

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

LİDER VE ASTLARIN DUYGUSAL ZEKA
FAKTÖRLERİ İLE LİDER ÜYE
ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Seda Erdoğan
Enstitü No: 2501100696

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun
Düzeltilmiş Tez

İstanbul, 2014



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : SEDA ERDOĞAN

Numarası : 2501100696

Anabilim Dalı : ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Tez Savunma Tarihi : 24.11.2014

Danışman Öğretim Üyesi : YRD.DOÇ.DR GÜVEN ORDUN

Tez Savunma Saati : 13:00

Tez Başlığı : LİDER VE ASTLARIN DUYGUSAL ZEKA FAKTÖRLERİ İLE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / GYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF.DR ERDAL TEKARSLAN		KABUL
2- DOÇ.DR TURHAN ERKMEN		KABUL
3- YRD.DOÇ.DR GÜVEN ORDUN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-DOÇ.DR HARUN KAYA		
2-DOÇ.DR TULAY TURGUT		

Düzeltilme Bilgileri

Tez kapsamında yazım yanlışları, kelime hataları, metinde kullanılan kaynaklarla ilgili atıf hataları, tablo ve şekillere ait kaynakların atıf hataları, kaynakçada gösterilen veya eksik kaynaklarla ilgili düzeltmeler yapılmıştır.

ÖZ

Duygusal zeka pek çok alanda olduğu gibi liderlik alanında da oldukça dikkat çeken bir kavramdır. Buradan hareketle, bu tez çalışmasında liderin ve üyelerin duygusal zekalarının lider-üye etkileşim kalitesini lider ve üyelerin kendi algılamaları ile ilişkilerini ve duygusal zekanın lider-üye etkileşim kalitesini açıklamada etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmada lider-üye etkileşim kalitesini ve duygusal zekayı ölçmek için ayrı birer ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmada Lider-Üye Etkileşim (LÜE) ilişkisi; etki, katkı, vefa ve profesyonel saygı'yı da içeren çok boyutlu yaklaşımla ele alınmıştır. Lider-Üye Etkileşimi için Liden ve Masyln tarafından geliştirilen çok boyutlu Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-MDM) kullanılmıştır. Duygusal zeka için ise Wong ve Law tarafından geliştirilen WLEIS duygusal zeka ölçeği kullanılmıştır. Duygusal zekayı; kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını tanıma duyguları kullanma ve duyguları yönetme boyutları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında literatüre uygun olarak, kendi duygularını tanıma ve başkalarının duygularını tanıma boyutları duyguların farkındalığı, duyguları kullanma ve duyguları yönetme boyutları da duyguların yönetimi boyutları olarak yeniden adlandırılmıştır. Duyguların farkındalığı ve duygularının yönetimi boyutlarının lider-üye etkileşimi boyutları üzerindeki anlamlılığı tek tek incelenmiştir.

Araştırma Türkiyede bir bölgede gelişmekte olan bir yerel market zinciri çalışanlarına uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda astların duygusal zekalarının kendi algılarına göre ölçülen lider-üye etkileşim kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilirken, liderin duygusal zekası ile lider algısına göre ölçülen lider-üye etkileşim kalitesi arasında ilişki tespit edilememiştir. Astların duygusal zekaları ve lider-üye etkileşim kalitesine göre oluşturulan regresyon modelinde astların duygusal zekalarının duyguların yönetimi boyutunun lider-üye etkileşim kalitesini açıklamada etkili olduğu görülmüştür.

Yapılan araştırmada araştırmanın yapıldığı işletmede, yüksek kalitede ilişki algılayan astların iç grup veya dış grup algısının oluşmasında duygusal zekaları etkili iken, liderler açısından iç grup veya dış grup üyelerinin seçimi kendi duygusal zekaları ile ilişkili değildir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Lider-Üye Etkileşimiz

ABSTRACT

Emotional intelligence is a concept that has gained considerable importance in leadership field as other lots of field. Depending on this notion, the purpose of this study is to investigate whether emotional intelligence of leaders and followers have an effect on leaders and followers perceptions of LMX quality.

Two different scales are used in this survey. LMX scale of Liden and Maslyn, LMX-MDM is used which has been constructed by four dimension affect, loyalty, contribution and professional respect. Emotional Intelligence scale of Wong and Law, WLEIS is used. Emotional intelligence model consist of four dimensions which are self emotional appraisal, others emotional appraisal, use of emotion and regulation of emotion. In this study, in order to be consistent with the literature, we combine and rename the self emotional appraisal, others emotional appraisal dimensions to form the emotional awareness dimension, and combine and rename use of emotion and regulation of emotion dimensions to form the management of emotions. The significance Management of Emotions, Emotional Awareness dimensions affect on LMX dimensions are examined.

The research was conducted among workers of a retail company in Turkey. The results show that there is a significant relationship between members emotional intelligence and LMX, but there is no relationship between leaders emotional intelligence and LMX. The results of regression analysis indicated that members emotional intelligence dimension, management of emotions, has strong influence on LMX.

In this research, the members who perceive high quality LMX, emotional intelligence of members has an impact of these dimensions on being in-group or out-group. But this condition is not valid for leaders.

Key Words: Emotional Intelligence, Leader-Member Exchange

ÖNSÖZ

Rekabet koşullarının giderek zorlaştığı ve dinamik çevrelerdeki değişimin gün geçtikçe biraz daha arttığı günümüz toplumunda liderlik, üzerinde en çok düşünülen, konuşulan ve tartışılan konulardan birisidir. Liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalarda genel olarak liderin izleyicilerine ilişkin benzer bir algıya sahip olduğu düşünülmekteydi. Oysa ki, çalışmada söz konusu liderlik modeli, lider-üye etkileşimi, liderin gücüne veya astların beklentilerine odaklanan geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine herbir üye ile lider arasındaki ilişkilere odaklanmıştır ve liderin her bir üyesi ile farklı derecede ilişki yapısı geliştirdiğini vurgulamaktadır.

Çalışmada lider-üye etkileşim modeli ile duygusal zekâ arasındaki ilişkilerin ortaya konulmaktadır. LÜE kalitesi hem üyeler hem de liderleri açısından ölçülerek, iç grup ve dış grup arasındaki farklılıklar da analiz edilmiş, hem liderler hem de astlar açısından duygusal zeka boyutları ile aralarındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Lider-üye etkileşim kalitesinin hem astlar hemde liderler açısından ölçülmesi sebebiyle araştırma önem taşımaktadır.

Araştırma Bursa' da bir yerel market zincirinde çalışan reyon şefleri ve mağaza müdürleriyle gerçekleştirilmiştir. Anket sorularını cevaplamak için zaman ayıran herbir mağaza müdür ve reyon şefine teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın ortaya çıkarılması için, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, planlama, uygulama ve yazım aşamalarında bana yol gösteren değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Güven ORDUN' a katkıları için çok teşekkür ederim. Çalışmanın yürütülmesi boyunca elinden gelen tüm yardımı esirgemeyen Arş. Grv. Hüseyin Talha Demirbaş' a ve okula ilk adım attığım günden beri bana bu alanda onlarca bilgiyi veren tüm değerli hocalarıma çok teşekkür ederim.

Son olarak, her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan, tüm desteğiyle yardımlarını esirgemeyen aileme ve yol arkadaşıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI.....	3
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	4
1.3. Araştırmanın Kısıtları.....	5
2.ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	6
2.1.ZEKÂ KAVRAMI	6
2.1.1. BİLİŞSEL ZEKA	7
2.1.2. BİLİŞSEL OLMAYAN ZEKA.....	8
2.1.2.1. Sosyal Zeka Modeli.....	9
2.1.2.2. Çoklu Zeka Modeli.....	10
2.1.2.3. Pratik Zeka	11
2.1.2.4. Sosyal Zeka Goleman Modeli	11
2.1.3. DUYGUSAL ZEKA	12
2.1.3.1. Duygusal Zeka' nın Tarihsel Gelişimi	15
2.1.3.2. Duygusal Zeka Modelleri.....	18
2.1.3.2.1. J. Mayer & P. Salovey Modeli	18
2.1.3.2.2. Reuven Bar-On Modeli	21
2.1.3.2.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli	26
2.1.3.2.4. Daniel Goleman Modeli	28
2.1.3.2.5. Higgs ve Dulewicz Modeli.....	33
2.1.3.2.6. Petrides ve Furnham Modeli	34
2.2. LİDERLİK	35
2.2.1. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR	35
2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	36
2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	41
2.2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	43
2.2.1.5. Dikey İkili Bağlantı Modeli	47
2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Modeli	47
2.2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Modeli Tanımı ve Kavramsal Çerçeve	48

2.2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Modelinin Teorik Temelleri	51
2.2.2.2.1. Rol Teorisi	51
2.2.2.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi	53
2.2.2.2.3. Eşitlik Teorisi	54
2.2.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi	55
2.2.2.4. Lider- Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Ardılları	60
2.2.2.5. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım	61
2.2.2.5.1. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	63
2.2.2.6. Lider-Üye Etkileşimi Süreci	65
2.2.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Fayda ve Sakıncaları	68
2.2.2.7.1. Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Açısından Fayda ve Zararları	69
2.2.2.7.2. Lider-Üye Etkileşiminin Gruplar Açısından Fayda ve Zararları	73
2.2.2.7.3. Lider- Üye Etkileşiminin Örgütler Açısından Fayda ve Zararları	74
2.3. LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA	77
2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi ve Duygusal Zeka	83
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	90
3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ	90
3.2. Araştırma Hipotezleri	91
3.3. Araştırmanın Önkabulleri	92
3.4. Araştırmanın Uygulandığı Anakütlenin Tanıtımı	92
3.5. Ölçüm Aracı ve Değişkenler	93
3.6. Uygulama Safhası	94
3.7. Kullanılan İstatistik Analizler	94
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	96
4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	96
4.1.1. LÜE Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	96
4.1.1.1. Astlar Açısından LÜE Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	96
4.1.1.2. Liderler Açısından LÜE Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	97
4.1.2. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	99
4.2. Betimleyici Bulgular	101
4.3. Genel Ortalamalar	104
4.4. Hipotezlerle İlgili Bulgular	106
4.4.1. İkili İlişkiler (iç-dış grup) Açısından LÜE Boyutları	106
4.4.2. İkili İlişkiler (iç-dış grup) Bağlamında LÜE Boyutları ve Duygusal Zeka Arasındaki Farklılıklar	108
4.4.3. Demografik Değişkenler Açısından LÜE ve DZ arasındaki Farklılıklar	110

4.4.3. Astlar ve Liderler Bağlamından LÜE İlişkileri.....	110
4.4.4. Duygusal Zeka ve LÜE İlişkileri	113
4.4.4.1. Astlar Bağlamından Duygusal Zeka ve LÜE İlişkileri	113
4.4.4.2. Liderler Bağlamından Duygusal Zeka ve LÜE İlişkileri	113
4.4.5. Duygusal Zekanın Lider Üye Etkileşimine Etkisi.....	114
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	139
Ek 1	139

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	16
Tablo 2. Duygusal Zeka Modelleri.....	19
Tablo 3. Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler.....	23
Tablo 4. Bar-On Duygusal Zeka Modeli.....	25
Tablo 5. Bar-On Modelinin Yeniden Yapılandırılmış Biçimi.....	26
Tablo 6. Duygusal Zeka Unsurları	32
Tablo 7. Likert' in Sistem 4 Modeli.....	40
Tablo 8. LÜE Kalitesi Öncülleri ve Ardılları.....	61
Tablo 9. Astlar Açısından LÜE Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi.....	96
Tablo 10. Astlar Açısından LÜE Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	96
Tablo 11. Astlar Açısından LÜE Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	97
Tablo 12. Liderler Açısından LÜE Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi.....	98
Tablo 13. Liderler Açısından LÜE Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	98
Tablo 14. Liderler Açısından LÜE Ölçeğinin Faktör Yükleri.....	99
Tablo 15. Astlar Açısından WLEIS Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi	99
Tablo 16. Astlar Açısından Duygusal Zeka (WLEIS) Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları.....	100
Tablo 17. Duygusal Zeka Ölçeğinin Faktör Yükleri	100
Tablo 18. Araştırmaya Katılan Liderlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular.....	101
Tablo 19. Araştırmaya Katılan Astların Cinsiyetine İlişkin Bulgular	101
Tablo 20. Araştırmaya Katılan Liderlerin Yaşlara Göre Dağılımı.....	102
Tablo 21. Araştırmaya Katılan Astların Yaşlara Göre Dağılımı	102
Tablo 22. Araştırmaya Katılan Liderlerin Medeni Hallerine Göre Dağılımları.....	102
Tablo 23. Araştırmaya Katılan Astların Medeni Hallerine Göre Dağılımları.....	102
Tablo 24. Araştırmaya Katılan Liderlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	103
Tablo 25. Araştırmaya Katılan Astların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	103
Tablo 26. Araştırmaya Katılan Liderlerin Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	104
Tablo 27. Araştırmaya Katılan Astların Tecrübelerine Göre Dağılımları.....	104
Tablo 28. Liderler Açısından LÜE (LMX-MDM) Ölçeği Boyut Ortalamaları.....	105
Tablo 29. Astlar Açısından LÜE (LMX-MDM) Ölçeği Boyut Ortalamaları.....	105
Tablo 30. Duygusal Zeka (WLEIS) Ölçeği Boyut Ortalamaları	106
Tablo 31. Liderler Perspektifinden İç Grup ve Dış Grup Üyeliği.....	106
Tablo 32. Liderler Perspektifinden İç Grup veya Dış Grup Ortalamalarının Farkının Testi	107
Tablo 33. Astlar Perspektifinden İç Grup ve Dış Grup Üyeliği	107
Tablo 34. Astlar Perspektifinden İç Grup veya Dış Grup Ortalamalarının Farkının Testi.....	108

Tablo 35. Astların Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İç grup veya Dış Grup Üyeliği.....	108
Tablo 36. Astlar Bağlamından Duygusal Zeka Boyutlarının İç Grup veya Dış Grup Üyesi Olmaya Göre Farkının Testi	109
Tablo 37. Liderlerin Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İç grup veya Dış Grup Üyeliği.....	109
Tablo 38. Liderler Bağlamından Duygusal Zeka Boyutlarının İç Grup veya Dış Grup Üyesi Olmaya Göre Farkının Testi	110
Tablo 39. Astlar ve Liderler Perspektifinden LÜE Boyutlarının Korelasyonu	112
Tablo 40. Astların Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Boyutlarıyla Korelasyonu	113
Tablo 41. Liderlerin Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Boyutlarıyla Korelasyonu	114
Tablo 42. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Etki Boyutu üzerindeki Etkisi Özet Tablosu.....	114
Tablo 43. Duygusal Zeka ile LÜE Etki Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları	115
Tablo 44. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Vefakarlık Boyutu üzerindeki Etkisi Özet Tablosu	115
Tablo 45. Duygusal Zeka ile LÜE Vefakarlık Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları.....	115
Tablo 46. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Katkı Boyutu üzerindeki Etkisi Özet Tablosu	116
Tablo 47. Duygusal Zeka ile LÜE Katkı Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları	116
Tablo 48. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Profesyonel Saygı Boyutu Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu	116
Tablo 49. Duygusal Zeka ile LÜE Profesyonel Saygı Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dienesch ve Liden' in LÜE Gelişimi Yaklaşımı	66
Şekil 2. Araştırma Modeli Diyagramı	90

KISALTMALAR LİSTESİ

DZ	: Duygusal Zeka
LÜE	: Lider Üye Etkileşimi
WLEIS	: Wong and Law Emotional Intelligence Scale
EQ	: Emotional Quotient
EI	: Emotional Intelligence
LMX	: Leader - Member Exchange
LMX-MDM	: Leader-Member Exchange Multi Dimensional Scale

GİRİŞ

Günümüzde örgütler değişen dinamik çevreye uyum sağlama çabası içindedirler. Bu globalleşme süreci içerisinde kendilerini geliştirmek ve performans kayıplarını önlemek her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır.

Bilindiği gibi, örgüt insanlardan oluşan oldukça karmaşık sosyal bir birimdir ve duygulardan bağımsız olması düşünülemez. Oysa ki geleneksel düşünce bize duyguların iş yeri ortamında var olamayacağını öğretmiştir. Ancak, duyguların yok sayılmasının veya gereği kadar önemsenmemesinin daha da zararlı olduğu, bizi insan yapan ve sosyal uyum ve ahlak ilkelerine uygun kararlar verebilmemizi sağlayan ussallığı daha fazla tehlikeye attığı ise, çok şaşırtıcı ve yeni bir bulgudur¹. Rekabet avantajı sağlanabilmesi için yapılan şirket evlilikleri, yeniden yapılanmalar, güçlendirme gibi yeni yönetim modelleri uygulayan işletmelerdeki başarısızlıkların, iş tatminsizliği, düşük moral, şiddet eğilimi, sabotaj, yabancılaşma gibi faktörlerden kaynaklandığı görülmüştür. Buradan anlaşılıyor ki, örgüt içindeki problemler teknik yetersizliklerden veya zekayla ilgili yetenek eksikliklerinden daha çok duygu dünyasındaki yeteneklerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Oysa ki etkili iletişimlere değişken çevreye uyum sağlamak konusunda bir ihtiyaçtır ve etkili iletişimlerde içinde duyguların yönetilebilmesi gerekmektedir. Duygularını yönetebilen bireyler çoğunlukla yüksek duygusal zeka seviyesine sahip bireylerdir. Duygusal zeka, bir bireyin duygularını algılayabilme, düşüncelere yardımcı olabilmesi için duygularına ulaşabilme ve onları oluşturabilme, duygularını ve duygusal bilgilerini anlayabilme ve duygusal ve zihinsel gelişimini ilerletebilmek için duygularını ayarlayabilme yeteneklerini ifade etmektedir.

Örgütlerde somut olan çokça problemle başa çıkmak oldukça kolaydır. Ancak duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zordur ve zaman alıcıdır. Bu çözümü zor problemleri ortaya çıkarmak ve onlara çözüm getirmek etkin liderlerin işidir. Ve bu etkin liderler amaçlarına ulaşırken izleyicileri ile pozitif ilişkiler geliştirirler ve bu ilişkileri gittikçe güçlendirebilirler.

Liderlikle ilgili teorilerin büyük bir çoğunluğu liderin izleyicilerine yönelik olarak belli bir liderlik tarzı sergilediğini varsaymaktadır. Özellikler teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlikte durumsallık ve amaç-yol teorileri'nde liderin tüm izleyicilerle ilgili olarak benzer bir algıya sahip olduğunu kabul etmektedir. Oysa ki Lider-Üye Etkileşim Teorisi, liderin kendi

¹ Antonio Damasio, R..Descartes' in Yanılgısı, Çeviren, Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, 3.Basım, 2006, s.8.

birimindeki tüm izleyicilerle tek bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymaktadır. Lider üye etkileşim teorisinde yöneticiler ve astları arasında farklı seviyelerde gelişen ilişki temelli bir liderlik modeli söz konusu iken, bu etkileşim ilişkisinin gelişiminde duygusal zekanın rolünü merak etmek kaçınılmaz olacaktır.

Lider üye etkileşim kalitesi ve duygusal zeka arasındaki ilişkilere odaklanan bu yüksek lisans tezinde liderler ile astların kendi algılamalarına göre ortaya koydukları lider üye etkileşim kalitesi ve duygusal zekaları arasındaki ilişkiler ortaya konacaktır. Liderler ile astların kendi algılarına göre ortaya koydukları LÜE kalitesinden hareketle iç grup ve dış grup belirlenmiş ve bunların duygusal zekayla ilişkili olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma da duygusal zeka Wong ve Law tarafından geliştirilen WLEIS duygusal zeka ölçeği tarafından ölçülürken, LÜE kalitesi Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen çok boyutlu Lider-Üye etkileşim ölçeği LMX-MDM tarafından ölçülmüştür. Araştırma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtlarıyla ilgili bir tanıtım yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temeli yer almaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın yapılaş yöntemiyle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın son bölümü ise yapılan ölçümler sonucu ortaya çıkan bulgularla ilgilidir. Yapılan ölçümlerin sayısal verilerinin yorumları ve çalışmada elde edilenlere de sonuç bölümünde yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

Lider-üye etkileşim teorisi ve duygusal zeka arasındaki ilişkilere odaklanan bu araştırmanın nasıl bir anlam içerdiği, araştırmanın yapılış amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmanın sınırlılıkları ve kısıtlarına bu bölümde yer verilecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Globalleşme ve iletişim tekniklerindeki gelişmeler, insan unsurunun değişen yapısı organizasyonlar için ayak uydurulması adapte olunması gereken tehlikelerdendir. Değişen rekabet koşullarına zamanında ayak uydurabilmek, değişimlere yeni yöntemlerle cevap verebilmek için işletmeler kas gücünden ziyade nitelikli personele ve gelişmiş yönetim bilgilerine ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin sahip olduğu bu yeni çalışan nesil daha çok ilgi, hak ve sorumluluk beklemekte ve zor yönlendirilebilmektedir. Bu durum da işletmeler için liderin önemini gittikçe artırmaktadır.

Liderlik işgören davranışlarında önemli bir yere sahiptir ve belirleyici rol oynamaktadır. Ancak yukarıda anlatılanların ışığında, durumsal ve davranışsal değişkenlerin genel bir perspektifle ele alındığı geleneksel liderlik yaklaşımları lider ile astlar arasındaki ilişkilere odaklanmak bakımından yetersiz kalacaklardır. Oysa LÜE lider ve astların arasındaki ilişkilere odaklandığından örgütsel anlamda ilişkilerin en kapsamlı değerlendirilebileceği liderlik modelidir.

Çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda hep birlikte hareket edebildiği sağlam bir örgüt yapısının oluşmasında en önemli faktör duyguların insan yaşamındaki birleştirici, düzenleyici rolünü farkedebilen ve duygularını yönetmeyi başarabilen çalışanlarla mümkündür. Kendi duygularını tanyan anlamlandıran yönetmeyi becerebilen astlar liderleri ve çalışma arkadaşları ile sağlıklı ilişkiler gerçekleştirebilecektir.

Çalışmanın temel amacı, günümüz örgütleri için oldukça önemli kavramlar olan Duygusal Zeka ve Lider-Üye Etkileşimini, aralarındaki benzerlikleri ve ilişkileri incelemektir. Bu araştırma işlerin çok fazla otomasyona tabi tutulmadığı ve bu nedenle yoğun bir şekilde işgören çalıştırıldığı, işgören çalışmalarının hizmet kalitesini yakından etkilediği perakende sektöründe faaliyet gösteren yerel market zinciri çalışanlarının ve yöneticilerinin lider-üye etkileşimi kalitesi ve duygusal zekaları arasında bir ilişki olup olmadığını göstermeye, kaliteli bir etkileşimin oluşmasında yöneticiler ve astların duygusal zekalarının birbirleriyle benzer

olup olmadıklarını anlamaya ve bunun LÜE kalitesi ile ilişkili olup olmadığına karar vermeyi amaçlamaktadır.

LÜE' nin kişiler arasındaki etkileşime odaklanan teorik çerçevesi sebebiyle bu çalışmada liderlerin ve astların duygusal zekalarının, LÜE etkileşimi boyutları bağlamında, lider ve astların karşılıklı olarak etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı algılamalarına bağlı olarak iç grup veya dış grup olup olmamalarıyla ilişkilerinin ve farklılıklarının ortaya konması amaçlanmıştır. Astların duygusal zeka seviyelerinin iç grup veya dış grup üyesi olup olmamalarında etkili olduğu öne sürülmüştür.

Çalışmada LÜE bağlamında hem astların hemde liderlerin algıladıkları etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı boyutları ölçülerek, astların duygusal zekalarının ne derecede iç grup veya dış grup olmalarında etkili olduğunun ortaya çıkarılması yani kaliteli bir LÜE ilişkisinin ne kadarının astın duygusal zekalarının ile açıklanabileceği gösterilecektir.

Araştırmada liderlerin ve astların duygusal zekaları ile kendi algılarına göre lider-üye etkileşimi kalitesi araştırılırken kalite algısının hem lider hemde astın tarafından ölçülmüş olması önem arz etmektedir. Astların liderleri ile ilişkilerinde iç grup veya dış grup ayrımına gidilerek farklılıkların duygusal zeka açısından karşılaştırılması da hem liderler hem de astlar açısından incelendiğinden araştırmanın yapıldığı işletme açısından yol gösterici olması umulmaktadır. İşletme astlar açısından ilişkilerin daha pozitif yöne çekilmesi konusunda fikir sahibi olabilecek liderlik yaklaşımı üst seviyelerde anlaşılabilir, örgütsel amaçlar için yapılabilecekler konusunda öneriler sağlayabilecektir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmada çalışanların duygusal zekaları ve hem astlar hem de liderler açısından ast ile lider arasındaki ilişki düzeyi açısından ele alındığından bireysel düzeyde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma Bursa ilinde faaliyet gösteren bir yerel market zincirinde kolayda örnekleme yönteminde göre seçilen örnek kütle üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgu ve sonuçlar sadece araştırmanın yapıldığı örnek kütleyle ilişkin sonuçlar içermektedir ve genellenmesi mümkün değildir.

Araştırma gelecekte bu alanda çalışmayı düşünecekler için bir ön fikir oluşturabilecek niteliktedir.

Tez çalışması kapsamında Duygusal zeka için WLEIS ölçeği (Wong Law Emotional Intelligence Scale), LÜE kalitesi için LMX-MDM ölçeği (Leader Member Exchange- Multi Dimensional Scale) anketi envanterleri kullanılmıştır.

1.3. Araştırmanın Kısıtları

Lider-üye etkileşim kalitesinin değerlendirilmesi ile ilgili çalışmalar 25 yıl öncesine dayansa da teorinin çok boyutlu ölçümü ile ilgili araştırmalar son yıllarda gelişme göstermiştir. Ancak bu konuda yeterince çalışma yapılmamıştır. Duygusal zeka ve LÜE kavramına ilişkin ayrı ayrı birçok çalışma bulunmakla beraber, duygusal zeka ve LÜE kuramlarını birlikte inceleyen, LÜE gelişiminde duygusal zeka faktörünü irdeleyen çalışmaların neredeyse hiç olmaması konunun incelenmesindeki en önemli kısıtlardan birini teşkil etmektedir.

Araştırmada her mağazada aynı görevi yapan kişilerin hepsinin aynı sorumluluk düzeyinde ve aynı yoğunlukta çalıştığı kabul edilmiştir. Mağazaların yapısı, iş gücü devri, müşteri profili ve büyüklüğüne göre personel yapısının değişiklik göstermediğinin kabul edilmesi bir kısıt olarak belirlenmiştir.

İkinci bir kısıt ise firma kural ve prosedürlerinin herkese aynı şekilde aktarılarak, hepsinin her mağazada birebir aynı uygulandığıdır. Aktarım sürecinde yaşanan olası sıkıntılar, iletişim konusundaki olası kişisel veya sistemsel yanlışlıklar bu araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların anket formlarının üzerine isim yazmalarının istenmesi araştırmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşim ilişkisi kapsamında lider ile üye eşleşmesini sağlayabilmek için gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, anket formlarında istenen isim bilgisinin şirket yetkililerinden herhangi biri tarafından değil sadece araştırmacı tarafından görüleceği bildirildiyse de, çalışanlar cevaplara yöneticilerin de ulaşabileceği düşüncesiyle objektif cevap vermekten kaçınmış olma ihtimalleri mevcuttur.

2.ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1.ZEKÂ KAVRAMI

İnsan davranışı incelenirken, üzerinde en çok araştırma yapılmış alanlardan biri de zekadır. Fakat, insanoğlunun kendi zekası hakkındaki edindiği fikir; bilinçsizce yapılan gözlemlerin, felsefi kuramların, bilimlerin gelişiminin, toplumsal değişimlerin rol oynadığı uzun bir tarihsel sürece dayanır. Bilimsel psikolojinin ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar neredeyse sadece fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zekaya (matematiksel ve mantıksal zekaya) yöneliktir. Bu durum ise, ortaya önemli eksiklikler çıkartmaktadır; çünkü, insanların anlaşılması, cezbedilmesi ve yıldırılması için sosyal, ekonomik ve politik alanlardaki isteklerinin tahmin edilebilmesinin bağlı olduğu beceriler oldukça önemlidir.²

Zekâ yapılagelen araştırmalara rağmen, psikologların üzerinde uzlaşmakta zorluk çektikleri başta gelen konulardan biridir. “Zekâ, hangi zekâ testi kullanılmakta ise, o testin ölçtüğü şeydir” de denilebilir. Yani zekâ anlayışları oldukça farklıdır³. Felsefe sözlüğünde ise zekâ kavramı, durumlarla ve ilişkilerle ilgili belirtileri kavrama yetisi, tanıma, birleştirme, ayırıştırma, seçme yetisi olarak tanımlanmıştır⁴.

Zekânın ölçülmesi konusunda önemli katkıları olan Terman, 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. Binet'e göre zekâ, akıl yürütme, hüküm verme ve kendi kendini eleştirme kapsitesidir. 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 ayrılmıştır⁵.

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

² Oleron, P., Zeka (E. Güngören, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları, 1994

³ Bacanlı, Hasan , Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayınları, Ankara, 2001

⁴ Timuçin, A., Felsefe Sözlüğü, BDS Yayınları, İstanbul, 1994

⁵ Özgüven, E., Psikolojik Testler, PDREM Yayınları, Ankara, 1994

"Günümüzde zeka bir seri davranış için kullanılan bir nitelik göstericidir ve davranışı anlama ve yorumlamada yardımcı olmaktadır. Zeka teorileride, zeki davranış teorileridir" denilebilir.⁶

Duygusal zeka ile lider üye etkileşimi kalitesi ilişkilerinin incelendiği bu çalışmaya, gerek lider üye ilişkilerinde gerekse iş yaşamının her alanında kişilerin değerlendirilmesinde başlıca kriter olan zeka kavramına ışık tutacağı düşüncesi ile, literatürde adı geçen ve son yıllarda önemle üzerinde durulmaya başlanan zeka kavramları da ilave edilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.1. BİLİŞSEL ZEKA

Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlara bakıldığında, zekâ, düşünme süreçleri ve zihinsel 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 baska bir tanımda "çabuk öğrenme, 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.⁷

Sternberg, zekâyı "çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli zihinsel yeteneklerdir" şeklinde tanımlamıştır.⁸ Bu tanıma göre zekâ, çevreye sadece tepkisel (reactive) değil, aynı zamanda onu biçimlendirmede etkiel (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, diğer kişiler için de çevreyi değiştiren kişilerdir.⁹

Zekayı, bilişsel yetenekler çerçevesine dayanarak açıklamaya çalışan zeka teorilerinin altında yatan bazı temel varsayımlar bulunmaktadır. Bu temel varsayımlar ise şunlardır.¹⁰

⁶ Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, Psikolojiye Giriş, (Çev. Kemal Atalay-Mustafa Atalay-Aysun Yavuz), Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995

⁷ Oleron, A.g.e. s.5

⁸ Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, A.g.e

⁹ Sternberg, Robert J., "The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success", American Psychologist, 52(10), 1997, s. 1030-1031

¹⁰ Lam, L. T., Kirby, S. L., "Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance", The Journal of Social Psychology, 142 (1), 2002, 133-143

İnsanlar karmaşık potansiyel bir zekaya sahip olarak doğarlar.

Zeka, ölçülebilir bir zihinsel yetenektir.

IQ ile geleneksel biçimde ölçülmekte olan bilissel zekâ, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçmektedir.¹¹

Eysenck ve onun gibi düşünen bir grup bilim adamı, IQ testlerini savunurken; bir grup bilim adamı da, IQ testlerinin bilimselliğine kuşkuyla yaklaşmakta ve yargılamanın yalnızca belli bazı yetenekler üzerinde yapılmasına karşı çıkmaktadırlar.

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.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.¹³

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. Bunların en önemlileri sosyal zeka modeli, çoklu zeka modeli ve pratik zeka modeli' dir.

2.1.2. BİLİŞSEL OLMAYAN ZEKA

Bilişsel olmayan zekâ ile ilgili çalışmaların çoğu, sosyal davranışlardaki yeterliliklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi üzerinde odaklanmaktadır.

¹¹ Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, A.g.e.

¹² Goleman, D., İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.

¹³ Hooijberg, Robert J. ve James G. Hunt, "Leadership Complexity and Development of Leaderplex Model", Journal of Management, 23(3), 1997, s.375-409.

2.1.2.1. Sosyal Zeka Modeli

Edward Thorndike'in "Sosyal Zekâ" adını taşıyan çalışmasının 1920 yılında yayınlamasıyla, 20. yüzyıldaki bu doğrultuda araştırmalar da başlamıştır. Thorndike 1920' de zekanın soyut ve mekanik zeka türlerinin yanı sıra sosyal zeka olarak adlandırıldığı ayrı bir bileşene sahip olduğunu ifade etmiştir. Yazar, sosyal zekayı "...erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme yönetebilme becerisi-insan ilişkilerinde bilgece davranma." olarak tanımlamıştır.¹⁴ Bu tanım daha sonra da bahsedileceği üzere duygusal zeka kavramına bir temel oluşturmuştur. Thorndike ilk başta mekanik, soyut ve sosyal zekada oluşan bir üçlü görmüş, ama hemen ardından sosyal zekayı ölçmenin bir yolunu bulmada başarısızlığa uğramıştır.

Thorndike' tan sonra bazı bilim adamları da sosyal zeka modelinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Vernon yaptığı tanımda Thorndike' ın ortaya koyduğu iki boyutu insanlarla iyi geçinme, toplum içinde rahat olma, insanların hareket ve ruh hallerine hassasiyet, diğer insanların kişilik özelliklerini anlayabilme şeklinde açmıştır.¹⁵

1950' lerin sonunda en yaygın olarak kullanılan IQ ölçümlerinden birini geliştirmiş olan David Wechsler, temelde sosyal zekayı sadece "sosyal durumlara uygulanan genel zeka" olarak görerek, önemini reddetmiştir. Bu yargı psikoloji alanına yayılmış ve sosyal zeka insan zekasının belli başlı haritalarından silinmiştir.¹⁶

1960' ların sonunda bir istista, J. P. Guilford tarafından ileri sürülen karmaşık zeka modeliydi. Guilford' un saydığı 120 ayrı düşünsel yetenekten otuzu sosyal zeka ile ilgiliydi.¹⁷ Ama yoğun çabalara karşın, Guilford'un yaklaşımı insanların sosyal dünyada ne derece başarılı olduklarına ilişkin anlamlı kestirimler sağlayamamıştır.¹⁸

¹⁴ Walker, R. E., Foley J.M., Social Intelligence: Its History and Measurement. Psychological Reports, 33, 1973, s.389-864. Aktaran Çakar, U., Arbak, Y., Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3), 2004 ,23-48

¹⁵ Goleman, D., Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi, çev: Osman Çetin Deniztekin, Varlık Yayınları, Sayı: 941, 2006, s.403

¹⁶ David Wechsler, The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence, 4. bsk, Bultimore, 1958, s.75. Aktaran Goleman, D., 2006, A.g.e., s.405

¹⁷ J. S. Guilford, The Nature of Intelligence, New York, Mc Graw Hill, 1967. Aktaran Goleman, D., 2006, a.g.e., s.405

¹⁸ Goleman, D., 2006, A.g.e., s.405

Sosyal zekayla ilgili daha yakın tarihli modeller, daha sonra bir başlık altında kısaca açıklanacak olan, Robert Stenberg' in "pratik zeka" sı ve Howard Gardner' ın "çoklu zeka modeli" daha çekici bulunmuştur.¹⁹

2.1.2.2. Çoklu Zeka Modeli

Zeka hakkındaki eski görüşlerin sınırlarını en iyi gören kişi Howard Gardner' dır. Howard Gardner; insan zekasının objektif bir şekilde ölçülebileceği tezini savunan geleneksel anlayışı eleştirerek zekanın tek bir faktörle açıklanamayacak kadar çok sayıda yetenekleri içerdiğini ileri sürmektedir. Gardner, zekayı; bir kişinin bir veya birden fazla kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, gerçek hayatta karşılaştığı problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi ve çözüme kavuşturulması gereken yeni veya karmaşık yapıları problemleri keşfetme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Gardner, 1983 yılında yayınladığı *Zihin Çerçeveleri (Frames of Mind)* kitabı ile IQ görüşüne karşı çıkmış ve hayatta başarılı olmak için tek tip zekanın şart olmadığını, yedi temel çeşitlemesi (matematiksel-mantıksal zeka, görsel-uzamsal zeka, kinestetik zeka, müziksel zeka, dilsel zeka, kişisel zeka, kişiler arası zeka) olan geniş bir yetenekler yelpazesi bulunduğunu ifade etmiştir. Bu model geliştirmekte olan bir modeldir ve Gardner en son olarak ruhsal (spiritual) zeka ve varoluşsal (existential) zeka adını verdiği iki zeka boyutunu da aday zeka olarak modele yerleştirmiştir. Bu zeka boyutları pek çok alt grupları içermekte ve de hepsi birbiriyle etkileşim içinde bulunmaktadır.

Zeka hakkındaki Gardner'ın ortaya koyduğu görüşte anahtar deyim “çoğul”dur; Gardner'ın modeli, IQ'nun tek ve değişmez belirleyici olduğu standart kavramı oldukça aşan bir modeldir. Gardner, IQ testlerinin, hayatta IQ'nun çok üzerinde ve ötesinde anlam taşıyan asıl beceri ve yeteneklerden kopuk, sınırlı bir zeka kavramına dayandığını kabul eder. Gardner, duygusal yeteneklerin ve ilişki becerilerinin hayat mücadelesi için çok önemli olduğunu belirterek, hayattaki başarı için duygusal yeteneklerin öneminin altını çizmiştir. Gardner bunu, “Kişisel zekası zayıf olan 160 IQ'lu birçok birey, bu yönü kuvvetli olan 100 IQ'lu kişilerin altında çalışıyor. Günlük hayatta kişiler arası zekadan daha önemli bir zeka türü yok. Eğer bu diyerek belirtmiştir.²⁰

¹⁹ Howard G., Multiple Intelligences : The Theory in Practice, New York, Basic Books, 1993. Aktaran. Goleman, D., 2006, A.g.e., s.361

²⁰ Goleman, D., Duygusal Zeka Neden IQ' dan Neden Önemlidir?, Varlık Yayınları, İstanbul, 2005.

Gardner' ın çoklu zeka modeli, zekanın çok boyutluluğunu vurgulamak açısından yararlı olmakla birlikte bu modeli destekleyen deneysel bir çalışma yoktur.²¹

2.1.2.3. Pratik Zeka

Thorndike ve Gardner gibi, Stenberg de IQ' nun akademik zekayı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını tanımlamakta yetersiz kaldığını belirtmiştir. Stenberg sosyal zekanın akademik başarıdan ayrı bir anlamı olduğunu ve hayatın pratik yanıyla insanın başa çıkabilme yeteneğini içerdiğini belirtmiştir. Stenberg' in oluşturduğu alternatif zeka modeli "pratik zeka" olarak adlandırılmıştır.²²

Stenberg akademik zekanın bilişsel yöntemlerle öğrenilen bilgilere dayandığını savunmaktadır. Pratik zekanın ise çoğunlukla tecrübe ve modellemeyle öğrenildiğini savunmuştur. Yazar modelinin savunmasını pratik problemlerin akademik problemlerden farklılıklarını ortaya koyarak yapmaktadır. Pratik problemler; çok iyi tanımlanmamışlardır, başkaları tarafından formüle edilmemişlerdir, ihtiyaç duyulan bilgilerin tümünün başlangıçta bulunması enderdir, nadiren tek bir doğru cevapları vardır, eğer varsa da hiçbir zaman bilinmeyebilir ve gündelik tecrübeler yardımıyla çözülebilirler. Bu nedenle de pratik zekası yüksek kişiler çevrelerindeki şartları iyi inceleyip, uyum sağlayabilmektedirler. Stenberg 1999 yılında modelini geliştirip "başarılı zeka"yı tanımlamıştır. Başarılı zeka; kişinin sosyo-kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, ortama uyum sağlama, ortamı şekillendirme ve seçme eylemleri arasındaki dengeyi sağlama yeteneğidir. Stenberg' in ortaya koyduğu bu iki model duygusal zekanın pratik hayattaki rolünü vurgulaması açısından önemlidir.²³

2.1.2.4. Sosyal Zeka Goleman Modeli

Son olarak 2005 yılında Daniel Goleman'ın "Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi" adlı kitabı ile sosyal zeka kavramına yeni bir bakış açısı ile yaklaşmış oldu. Goleman sosyal zekayı, yalnızca kendi ilişkilerimiz konusunda değil, ilişkilerimizin içinde de akıllıca davranma yetisi olarak düşünmüştür. Çünkü Thorndike' ın tanımına dönersek, insanları anlama ve idare etme yeteneği olarak tanımlanan sosyal zeka yalnız başına ele alındığında manipülasyonun da kişilerarası ilişki yeteneğinin bir göstergesi olarak görülmesine yol açar. Goleman' a göre karşı tarafı harcamak pahasına kendi işimize gelen şeylere değer vermek sosyal zeka olarak görülmemelidir.

²¹ Stenberg, R., Successful Intelligence: Finding A Balance, Trends in Cognitive Sciences, 1999, s.436-442

²² Feldman, Robert S., Understanding Psychology, ABD, Mc Graw Hill, 1996. Aktaran Çakar, U., Arbak, Y., 2004, A.g.m.

²³ Çakar, U., Arbak, Y., 2004, A.g.m.

Goleman'ın ana teması duygusal zeka bölümünde daha sonra bahsedilecek duygusal zekanın birer sosyal becerileri olan, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi dir. Bu beceriler sosyal farkındalık ve sosyal beceriler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Sosyal farkındalık, başka birinin içsel durumunu sezmekten, hislerini ve düşüncelerini anlamaya ve karmaşık sosyal durumları kavramaya yöneliktir ve şu öğelerden oluşur: (1) Temel empati: Başkalarının hislerini paylaşmak, sözsüz duygusal işaretleri okumaktır. (2) Uyum: Etkin dinlemek, bir kişiye uyum sağlamak. (3) Empatik İsabet: Başkalarının düşüncelerini, duygularını ve niyetlerini doğru anlamaktır. (4) Sosyal biliş: Sosyal dünyanın işleyişini bilmek. Sosyal Beceri ise etkili bir şekilde iletişim kurmak olarak açıklanabilir ve şu öğeleri içerir: (1) Eşzamanlılık: Sözsüz düzeyde pürüzsüz etkileşimdir. (2) Benlik Sunumu: Kendini etkili biçimde sunmaktır. (3)Nüfuz: Sosyal etkileşimlerin sonucunu etkilemektir. (4) İlgi: Başkalarının ihtiyaçlarını önemseyip, uygun biçimde davranmaktır.

Goleman bu genişletilmiş bakış açısı ile empati ve ilgi gösterme gibi yetileri sosyal zeka kapsamı içerisinde düşünmüştür. Dolayısıyla da aslında Thorndike'in öne sürdüğü ikinci ilke olan insan ilişkilerinde akılcıca davranma ilkesini dikkate almıştır.²⁴

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.

2.1.3. DUYGUSAL ZEKA

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 odaklanmaktadırlar.

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"

²⁴ Goleman, D., 2006, A.g.e. s. 17, 18

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 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.

Duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan genel ölçüm testlerinden (üniversite seçme sınavları, IQ testleri vs.) başarılı olanlar kişilerin bir çoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle başlamıştır.²⁵

Daniel Goleman' ın "Duygusal Zeka Neden IQ' dan Önemlidir?" adlı kitabında vermiş olduğu örnekte bu konu daha iyi anlaşılmaktadır. Örneğe göre; New York Times Gazetesinin 23 Haziran 1992 tarihli "Warning by a Valedictorian Who Faced Prison" (Sınıfın En Yüksek Not Ortalaması İle Mezun Olan Lise Öğrencisi, Öğretmenini Bıçaklayarak Hapse Atıldı) başlıklı haberinde Florida'nın Coral Springs kentindeki bir lisenin sürekli tam not alan 3. sınıf öğrencilerinden biri olan H. Jonson'ın, fizik öğretmeni kendisine 80 verdiği için okula bir et bıçağı getirerek, fizik laboratuvarında, fizik öğretmenini köprücük kemiğinden bıçaklayarak etkisiz hale getirdiği belirtilmiştir. Derslerindeki üstün başarılarından dolayı Harvard Üniversitesi'nin tıp fakültesini hedefleyen bu genç, fizik öğretmenin sınavda kendisine 80 vermesi ile bu hayallerini tehlikeye attığı düşüncesiyle, dört psikolog ve psikiyatrdan oluşan bir heyetin verdiği yeminli ifadede, ruhsal açıdan dengesiz ve kendisini kaybetmiş bir durumda bulunmuş ve bu suçu işlediği kanaatine varılmıştır.²⁶

Peki nasıl oluyorda bu kadar zeki ve çalışkan bir öğrenci bu kadar aptalca ve düşüncesizce bir davranışta bulunur. Cevap olarak kişinin kendi duygularını kontrol edebilmesi her insanda farklı farklıdır ve bunun sahip olunan IQ dğeri ile bir alakası yoktur. Duygusal zeka, Goleman' ın en çok satan kitabıyla ve Time dergisinde çıkan bir makalesi ile birlikte gündemde daha çok yer almaya başlamıştır. Bundan sonra duygusal zeka ile ilgili makaleler birbiri ardına yazılmaya başlandı.²⁷ Aynı zamanda, kişilerin duygusal zekasını yükseltmek için üniversitelerde ve ilk okullarda bir çok kurs açılmıştır. Fakat duygusal zeka gerçekten ne

²⁵ Cumming, E.A., An Investigation into the Relationship Between Emotional Intelligence and Workplace Performance: An Exploratory Study, Lincoln University, 2005,

²⁶ Goleman, D., Duygusal Yeterlilik, Executive Excellence Dergisi, Şubat 2002.

²⁷ Petrides, K.V., Furnham, A., "Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction", European Journal of Personality, Ocak 2003, 39-57.

demektir? Yapılan ve yapılmakta olan araştırmalar neticesinde bir çok araştırmacı duygusal zekayı tanımlamaya çalışmışlardır.

Duygusal zeka terimini ilk defa John D. Mayer ve Peter Salovey kullanmıştır. Yazarlar duygusal zekayı bir insanın kendi duygularıyla başa çıkma becerisi olarak tarif etmişlerdir.²⁸

Mayer ve Salovey, duygusal zekanın sadece tek bir yetenek ya da doğal bir özellik olmadığını, fakat onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şekli olduğuna inanmışlardır.

Goleman ise duygusal zeka terimini, kişinin kendisi ile çevresindeki insanlara arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır.

Martinez' e göre duygusal zeka; "kişinin kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel isteklere ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesidir."²⁹

Duygusal zeka kavramına katkıda bulunan bir başka bilim adamı da Davies'tir. Davies, bütün duygusal zeka literatürünü taradıktan sonra, duygusal zekanın dört boyutlu bir tanımını geliştirmiştir. Davies bütün ölçekleri araştırdıktan sonra duygusal zekanın anlaşılması zor bir kavram olduğuna karar vermiştir. Davies tarafından geliştirilen dört duygusal zeka boyutu; duygunun anlaşılması ve ifade edilmesini, başkalarının duygularının anlaşılmasını ve fark edilmesini, kişinin kendi duygularını düzenlemesini ve kişinin duygularını performansını geliştirmek için kullanılmasını içermektedir.³⁰ Başka bir tanıma göre duygusal zeka; duyguları doğru anlatıp ifade etme, duyguları bilişsel süreçlerle entegre etme, duyguları anlama ve duyguların çeşitli durumlar üzerinde etkisini anlama gibi duygusal yetenekler ve duyguları yönetmeyi ifade eder.³¹

²⁸ Mayer, John D., Salovey, P., Caruso, David R., "A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence", Psychological Inquiry, 15(3), 2004, 249-255

²⁹ Cumming, Age., s.3

³⁰ Davies, D., Stankov, L., Roberts, R. D., Emotional Intelligence: In search of an Exclusive Construct, Journal of Personality and Social Psychology, 75, 1998 ,989-101. Aktaran Law, K. S., Wong, C.-S., Song, L. J., The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, Journal of Applied Psychology, 89, 2004 ,483-496.

³¹ Lyons, Joseph B., Schneider, Tamera R., "The Influence of Emotional Intelligence on Performance", Personality and Individual Differences, Basım(12 Mayıs 2004); Düzeltilmiş Basım(9Şubat 2005); Kabul(22Şubat 2005).

Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını denetleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgileri, düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanabilme yeteneğidir.³²

Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları anlayabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir.³³

Sonuç olarak en çok kabul gören tanıma göre duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma ve kontrol etme yeteneğidir.

Duygusal zekayla ilgili yapılmış tanımlarla ve çalışmalarla duygusal zekanın önemi gittikçe daha çok vurgulanmaya başlanmış ve dolayısıyla da IQ ile karşılaştırma yapılmaya başlanmıştır.

IQ' nun kişinin gelecekteki başarısını belirlediğine ilişkin kuralın çok sayıda istisnası vardır. Hatta istisnaların sayısı kurala uyanlardan daha fazla da olabilir. Goleman' a göre başarının %80'i duygusal zekadan kaynaklanmaktadır. Bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direk ilgisinin olduğunu gösteren birçok akademik çalışmada bu ispatlanmıştır.³⁴

Yine yapılan araştırmalarda duygusal zekanın mutluluğun %50 sinden fazlasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır.³⁵

Zararlı sosyal yargılar, iş kayıpları, tatmin etmeyen duygusal ilişkiler, fiziksel ve davranışsal rahatsızlıklar gibi bir çok sorun küreselleşen yapıya paralel olarak yaygınlaşmaktadır. Bu olumsuz gelişmelere karşılık da olumlu yapı, duygusal zekanın ortak bir payda olarak artmasını sağlamaktır.³⁶

2.1.3.1. Duygusal Zeka' nın Tarihsel Gelişimi

Düşünce ve duygu arasındaki felsefi düşünce ilişkisi batı kültüründe 2000 yıllık bir süreçten daha eskiye gider ve duygusal zekâ kavramı, duyguların kontrol edilmesi biçiminde düşünüldüğünde ortaya çıkışı açısından Aristo'ya kadar dayanmaktadır. Aristo'nun

³² Cumming, Age., s.3

³³ Law, Wong, Song, A.g.m.

³⁴ Arıcıoğlu, A., “Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı”, Akdeniz İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (Nisan 2002), s.27, Cumming, Age., s.3

³⁵ Petrides, K. V., Furnham, A., Trait Emotional Intelligence And Happiness, Social Behavior And Personality, 31(8) Kasım 2003, 815-823

³⁶ Arıcıoğlu, A., Age., s.27

MÖ 350 yılında oğlu için kaleme aldığı Nikomakhos’a Etik adlı eserinde “herkes kızabilir, bu kolaydır ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir” telkininde bulunmaktadır.³⁷ Duyguları anlama ve anlamlandırma becerisi olan duygusal zekâ içerisinde yer alan öz bilincin temeli Sokrates’in "Kendini Bil" öğretisine dayanırken; özyönetim Platon'un Devlet adlı eserlerindeki yaklaşımlarıyla tarihsel süreçte şekillenmiştir. Kavrama ilişkin ilk çalışmalar ise Psikolog Edward L. Thorndike tarafından 1920’lerde geliştirilen sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Sosyal zekâ insanları anlama ve insanlarla olan ilişkilerde bilgece hareket etme yeteneğidir.³⁸

Duygusal zekanın tarihini 1900-1969 arası, 1970-1989 arası, 1990-1993 arası, 1994-1997 arası ve 1997’den günümüze kadar olan zaman aralığında incelemek mümkündür. Tablo 1’ de bu 5 dönemin genel özetini görebiliriz.

Tablo 1. Duygusal Zeka Kavramının Tarihsel Gelişimi

1900-1969	Sosyal zeka ilk kez ortaya çıkmıştır. Zeka için psikolojik test sahası bu periyot içerisinde geliştirilmiş ve zeka testleri teknolojisi ortaya çıkmaya başlamıştır.
1970-1989	Yapay zeka hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir.
1990-1993	Duygusal zeka hakkında ilk makalelerin yazıldığı dönemdir.
1994-1997	Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka adlı popüler kitabı yayınlanmıştır. Kitap, dünya çapında en çok satan ve en çok alanda kopyalanan yapıt olmuştur. Time Dergisi, "EQ" terimini kapağında kullanmış ve birkaç kişilik ölçümünü de, yine duygusal zeka kavramı adı altında yayınlamıştır.
1998-.....	Yeni araştırmalar sonucunda değişik zeka modelleri oluşturulmaktadır.

Kaynak: Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, Psychological Inquiry, 15, 2004

1900-1969 periyodu, araştırmaya zeka ve duygunun farklı alanlar açısından bakıldığı ve davranıldığı bir dönemdir. Zeka alanında ilk testlerin ortaya çıktığı, keşfedildiği ve anlaşıldığı bir zaman periyodudur. Bu dönemde zekanın biyolojik açıdan tanımları bulunmaya başlanmıştır

İkinci dönemde ise (1970-1989), bazı duygusal zeka alametlerinin gündeme geldiği dönemdir. Önceden “zeka ve duygu” iki ayrı alan olarak görülmekte iken, şimdi ise “idrak ve etki” kavramında birleşmektedirler. Bu dönemde, araştırmacılar duyguların ne anlama geldiği ve ne zaman canlanacağına dair ilk felsefî yazılarını ortaya çıkarmış ve duygunun mantığıyla ilgilenmişlerdir. Duygunun düşünce üzerinde etkisi karamsar

³⁷ Aristoteles ,Nikhomakhos’a Etik.(Çev: Saffet Babür) İstanbul: Bilgesu Yayıncılık, 1997

³⁸ Law, Wong, Song, A.g.m.

bireyler üzerinde gözlemlenmiştir. Yapay zeka üzerinde çalışma yapan araştırmacılar, bilgisayar programları gibi hikaye karakterlerinin duygularını anlayabilen uzman sistemlerin yapılıp yapılamayacağı üzerinde kafa yormaya başlamışlardır.³⁹

Duygusal zeka kavramı bu zamanda tek tük kullanılmasına rağmen hiçbir zaman tarif edilmemiş veya açıklanmamıştır. Çünkü kavramın kuruluşu halen gelişim aşamasındadır. Bunun gibi açıklamalar belirleyici etken olup açıkça duygusal zeka kavramını tam olarak yansıtmaktan uzak kalmıştır.

1980'in sonlarına doğru duygusal zeka alanı tam olarak ortaya çıkmadan önce geriye yapılacak birkaç şey kalmıştır. Bunlardan biri, araştırmanın değişken alanlarını çizmek, insanoğlunun göz yumulmuş kapasitesini geriye getirmek ve yeniden fark etmektir. Bir diğeriye duygusal zeka kavramını açık olarak izah etmek, gündemi yeniden yaratmak ve duygusal zeka kavramını, onu destekleyen yakın araştırma kanallarına bağlamaktır.

Daha sonralarda yazılan bir makalede (1993), duygusal zekanın, temel, göz yumulmuş bir zeka türü olup olmadığı tartışılmıştır. Bu tartışma, Duygusal Zeka konusunda yapılan sert çalışmalardan biri olarak anılmaktadır. Bu yüzden bu makale 1990'dan 1993'e kadar olan zamanda, genel olarak duygusal zekanın sınırlarının saptanması adına dikkate değer bir nokta olarak görülmüştür.⁴⁰

Dördüncü dönem (1994-1997), duygusal zeka alanında bir popüler olma ve genişlemenin görüldüğü bir zaman dilimidir. Beklenmeyen bir olay olmuş ve Daniel Goleman' ın en çok satan kitabıyla “duygusal zeka” kavramı popüler hale gelmiştir. Kitapta, Duygusal Zeka'nın hayattaki başarı için en iyi gösterge olduğu ve kişilik karakterleriyle en yakın ilişkiye sahip olduğu söylenmiştir. Kitabın akıcı anlatımı, sıra dışı iddiaları, konsept tanımları, duygusal zeka çalışmalarında bir patlama olmasına sebep olmuştur. Orijinal olarak tanımlanmamasına rağmen testler duygusal zekanın ölçümleri olarak satılmış, Duygusal Zeka eğitimi ve danışmanlığı için eğitimciler ve iş adamları tarafından çeşitli dernekler kurulmuştur.⁴¹

Şimdiyse zorda olsa 1998'den günümüze yayılmaktadır. Bu periyot içerisinde sayıları her geçen gün artan çalışmalar, sahada yer almaya başlamış, duygusal zeka üzerine yeni ölçümler geliştirilmiş ve bu alanda ciddi araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

³⁹ Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, Aralık 1999, 267-298

⁴⁰ Petrides , Furnham, A.g.e., Kasım 2003, A.g.m.

⁴¹ Goleman, 2005, A.g.e.

2.1.3.2. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka ortaya çıkışından günümüze kadar bu kavramla ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller duygusal zekayı oluşturan temel boyutları ve bu boyutları oluşturan çeşitli yetenekleri, becerileri içermektedir. Mayer ve Salovey, Goleman, Bar-On, Cooper ve Sawaf, Higgs ve Dulewicz ile Petrides ve Furnham duygusal zeka adı altında modeller oluşturmuşlardır. Tablo 2 de bu modellerin bazılarının özeti gösterilmiştir.

Literatüre bakıldığında bu altı modelin kendi içinde “yetenek” ve “karma” model olarak iki ana gruba ayrıldığı görülmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekayı açıklarken zihinsel yeteneklere vurgu yaparken, karışık model duygusal zekayı tanımlarken, zihinsel yeteneklerin yanı sıra, kişilik özelliklerini, becerileri ve yeterlilikleri de dahil eder. Bu altı model içerisinde sadece Salovey ve Mayer’in modeli “yetenek modeli” olarak nitelenirken, diğer modeller “karma model” olarak nitelenmektedir.

2.1.3.2.1. J. Mayer & P. Salovey Modeli

Duygusal zekanın faaliyet alanı, duyguların sözlü ve sözsüz değerlendirilmesi ve ifadesi, kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi, ve duygusal içerikli problemlerin çözümünde duygulardan faydalanılmasını içerir. Duygusal zekaya sahip kişiler duygularını daha iyi anlayıp tanıyabilmekte ve duygusal zekası düşük bireylerden daha hızlı bir şekilde kötü ruh hallerini düzeltebilmektedirler. Mayer ve Salovey 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.⁴²

⁴² Salovey, P., Mayer, D.J., Caruso D.R., Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. Handbook of Emotional Intelligence, Bar-On ve Parker' ın içinde. Jossey Bass: California. Aktaran Çakar , Arbak , 2004, A.g.m

Tablo 2. Duygusal Zeka 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. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme * Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme * Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi * Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. 2. Duyguların Kullanımı * Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. * Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur. 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek * 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 bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak. 4. Duygu Yönetme ve Düzenleme * Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek. * Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek. Model Türü Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli	Tanım "...Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olarak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir." Temel Boyutları 1. Kişisel Beceriler * Duygusal benlik bilinci. * Kendine güven. * Kendine saygı. * Kendini gerçekleştirme. * Bağımsızlık 2. Kişilerarası Beceriler * Bireyler arası ilişkiler. * Sosyal sorumluluk. * Empati. 3. Stresle Başa Çıkma Boyutu * Stres Toleransı. * Dürtü Kontrolü. 4. Genel Ruh Durumu * Mutluluk. * İyimserlik. Model Türü Karma Duygusal Zeka Modeli	Tanım "...Kendimizin ve başkalarının hizmetlerini 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, Güvenirlilik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.) * Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.) 2. Sosyal Yeterlilik * Empati (Bşkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç) * Sosyal Beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.) Model Türü Karma Duygusal Zeka Modeli	Tanım "...Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı anlayışını, insan enerjisini, bilgisini, 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. 4. Duygusal Simya * Sezgisel akış. * Düşünsel zaman değişimi. * Fırsatı sezinlemek. * Geleceği yaratmak. Model Türü Karma Duygusal Zeka Modeli

Kaynak: Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, Aralık 1999, 267-298

Mayer ve Salovey'in ortaya koyduğu model, zekanın içsel yapısı ve bunun bireyin yaşamındaki yansımalarına ilişkin öngörülerde bulunmaktadır.⁴³

Duygusal zekâ bir yetenek olarak duyguların ve zekânın karşılıklı değiş tokuşunu gerektirmektedir.⁴⁴

Bu yetenek tabanlı model duygusal zekanın bir zeka türü olarak kapsaması gereken kriterleri sağlamaktadır. Bu kriterler şunlardır;

Duygusal zekânın ölçümü doğru ve yanlış cevapları içermektedir,

Duygusal zekâ diğer zihinsel yetenekler ile doğrudan ilişkilidir (örneğin; sözel zekâ)

Duygusal zekâ geliştirilebilir ve yaş ve tecrübe ile kazanılabilir.

Mayer ve Salovey duygusal zekâyı duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/bütünleşme süreçlerinden, duyguları anlama ve duygusal yönetim süreçlerine olmak üzere dört bölümde incelemişlerdir. Duyguları algılamaktan, duyguların yönetime kadar dört bölümde düzenlenen duygusal zekâ becerileri, bireyin kişiliğinin bünyesinde bulunan psikolojik alt sistemleri ile bütünleşmiş halde bir seviyeyi göstermektedir.⁴⁵

Duyguları algılama; kişinin kendi duygularının farkında olabilme ve bu duygularını ve duygusal ihtiyaçlarını başkalarına anlatabilme yeteneğidir. Duyguları algılama aynı zamanda duyguların dürüst ve dürüst olmadığını ayırt etmeyi içermektedir.

Duygusal bütünleşme; kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer bir çok insana nazaran kendi duygularını hisseder ve onları tanımlar. Duygusal bütünleşmenin amacı, temel duygusal deneyimleri hayata uydurmaktan geçmektedir.⁴⁶

Duygusal bir durumu bilincimizdeki benzer bir başka hisle karşılaştırabiliriz (ses, renk yada tat gibi). Örneğin, sevmediğimiz birini gördüğümüzde acı birşey yediğimizde hissettiğimizi hissederiz. Zihin bunu daha sonra karşılaşıacağı durumlar arasında bağlantı kurmayı kolaylaştırmak için yapar. Bu yolla neden-sonuç ilişkisini hızlı bir şekilde kurarak olayları ya da durumları daha çabuk çözebilir.

⁴³ Mayer vd., 1999 , A.g.m.

⁴⁴ Çakar, Arbak, 2004, A.g.m.

⁴⁵ Mayer vd., 2004, A.g.m.

⁴⁶ Wong, C.S., Law, K.S., The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, Leadership Quarterly, 13, 2002 ,243-274

Duyguları anlama; tıpkı iki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Duygusal zeka, duygularımızın farkına varmayı ve nasıl çıktığını bilmeyi, ayrıca bunlara bağlı olarak nasıl bir sonuca varacağımızı da içerir.⁴⁷ Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer insanlara göre başkalarının duygularını hissetmekte ve empati kurmakta daha başarılıdır.

Duyguları yönetebilme; verilen durumlardan faydalı olmayan duygular ile bağlantı kurma ve kurmama yeteneğidir.⁴⁸

Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki, sanat eserlerindeki, dildeki, vb... duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygular açısından bir tür hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir. Kişi eğer duyguları analiz edebilmek ve düzenleyebilmek istiyorsa öncelikle onların ne olduğunu belirleyebilmelidir. Yalnızca kendi duygularını tanımlaması yeterli değildir, kişi karşısındakilerin duygularını da tanımlayabilmelidir.

Bir yetenek modeli olan Mayer ve Salovey' in modeli mutluluk sıcaklık gibi yeteneğe dayanmayan faktörleri içermemektedir. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber bunların duygusal zekadan bağımsız olduklarını varsaymaktadır. Yazarlar bu yanılla modeli karma modellerden ayırmaktadırlar.⁴⁹

Mayer ve Salovey yaklaşık onaltı yıllık süreç içerisinde duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla kalmamış, bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından ortaya çıktığı için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelini teşkil etmektedirler.

2.1.3.2.2. Reuven Bar-On Modeli

Reuven Bar-On'un modeli, temelde duygusal zekayı, “çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti” olarak betimler.⁵⁰

⁴⁷ Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Models of Emotional Intelligence, Chapter 18, Handbook Of Intelligence, R. Sternberg Cambridge University Press, Cambridge, 2000, s.403, 412.

⁴⁸ Lam, L. T., Kirby, S. L., A.g.m.

⁴⁹ Mayer J., Salovey P. ve Caruso D., " Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications ", Psychological Inquiry, 15(3), 2004, s.197-215

⁵⁰ Mayer, Salovey ve Caruso, 1999, A.g.m.

Bar-On' un 1988'de doktora tezinde öne sürdüğü modelini geliştirme amacı, duygusal ve sosyal fonksiyonların psikolojik anlamda iyi durumda olma üzerindeki etkisini test etmektir. Yani, Bar-On 'un duygusal zeka modeli, performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarıyı bir potansiyel olarak göstermektedir ve gidiş yolundan ziyade sonuç ile ilgilenmektedir. Bu model, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olabilme, duygularını kontrol edebilme, kendisinin ve başkalarının duygularını açıklayabilme, güçlü duygularla baş edebilme ve oluşan problemlere adapte olarak onları çözebilme yeteneklerini içeren duygusal ve sosyal yeteneklerin düzenlenmesine odaklanmaktadır. Bunun üzerine Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i) adını verdiği bir envanter geliştirmiş ve ilk kez zeka katsayısı (IQ-Intelligence Quotient) teriminden yola çıkarak duygusal katsayı (EQ-Emotional Quotient) kavramını kullanmıştır.⁵¹

Bar-On duygusal zeka modelini oluştururken; duyguların bireylerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi hedeflemiştir. Bar-On' a göre duygusal zeka; bireyin kendisini ve diğerlerini anlamasını, kişilerle ilişki kurmasını ve o anda içinde bulunduğu çevreye uyum sağlayıp, o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yeteneklerden oluşur ve kişiler bu sayede çevresel uyum gücünü oluşturarak başarıyı yakalarlar.

Bar-on' un zeka modeli bazı kişilerin hayatta diğerlerinden neden daha başarılı oldukları sorusuna cevap arar niteliktedir. Modelinde Bar – On duygusal zekayı kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş parçada incelemektedir. Bu beş parçada kendi arasında bölümlere ayrılmaktadır.

Bar-On' a göre bu kişisel duygusal zeka yetenekleri ortalamanın üzerinde ise kişi çevresel etkilerle ve baskılarla karşı karşıya kaldığında, daha başarılıdır ve özellikle de duygusal zeka eksikliği başarıya engel ve duygusal problemlere sebeptir. Bar-On modelindeki duygusal zeka boyutlarını ve onları oluşturan yetenekler Tablo 3' de görülmektedir.

⁵¹ Çakar, Arbak, 2004, A.g.m.

Tablo 3. Bar-On Modelindeki Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Oluşturan Yetenekler

BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
Kişisel Farkındalık	Bağımsızlık, Kendini Gerçekleme, Kararlılık, Kendine Saygı, Duygusal Benlik Bilinci,
Kişiler Arası İlişkiler	Sosyal Sorumluluk, Kişiler Arası İlişkiler, Empati
Şartlara ve Çevreye Uyum	Esneklik, Gerçeklik, Problem Çözme
Stres Yönetimi	Strese Dayanıklılık, Dürtü Kontrolü
Genel Ruh Hali	Mutluluk, İyimserlik

Kaynak: Acar Tekin, F., Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001' den yararlanılarak geliştirilmiştir

Kişisel Farkındalık Boyutu: Kişinin kendi iç dünyasını tanıması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, duyguları ayırt etme, belirleme, kişininne hissettiğini ve neden öyle hissettiğini anlama becerisidir.⁵² Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyutundan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler.⁵³

Kişiler Arası İlişkiler Boyutu: Bu alan ilişki kurma becerilerinin başkalarıyla ne derece uyum içinde olabileceğini göstermektedir. Üç bölümden oluşur. Bunlar; empati (karşıdaki kişinin olaylar sırasında nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilme becerisi), sosyal sorumluluk (sosyal ortamda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemek) ve sosyal ilişkilerdir (İlişki kurma ve sürdürme başarısı).⁵⁴ Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir.

⁵² Steven J. Stein, Howard E. Book; Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı , Özgür Yayınları, 2003,

⁵³ Bar-On, R., Parker, James D. A., Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory, The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

⁵⁴ Stein ve Book, A.g.e

Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu: Kendi hislerini kavrama, içinde bulunulan durumu doğru değerlendirme, kendi hislerini ve düşüncelerini esnek bir şekilde değiştirme, sorunları çözme ve değişiklikleri yönetme yetisidir. Uyumluluk boyutu, problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk skoru, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemleri durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, problemleri durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme de başarılı olurlar.⁵⁵

Stres Yönetimi Boyutu: Stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeyeyle ilgili olup, strese karşı toleranslı olmak ve dürtü kontrolü olarak iki ölçütü bulunmaktadır. Strese karşı toleranslı olmak, karışık durumlarda sakin ruh halini korumak ve kişiyi baştan çıkaran durumlarla, sakinliğe odaklanarak, baş edebilmektir. Dürtü kontrolü ise, ani tepkileri kontrol edebilmek ve kendine zaman tanımaktır.⁵⁶ Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğuk kanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu kişiler, stresli, endişe doğurabilecek ve kritik işlerde çalışabilirler. Bu yetenek, polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir.

Genel Ruh Hali Boyutu: İyimser olma, kendinden ve başkalarından hoşlanma, mutluluğu hissetme ve dışa vurma ve öz motivasyona sahip olma yetisidir. Genel ruh durumu, mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut, yaşama bakış açısını , yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları gösterir. Bu boyutun yüksek skoru yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir etken olmasının yanı sıra, problem çözme ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar.⁵⁷

Tablo 4' de Bar-On duygusal zeka modeli görülmektedir.

⁵⁵ Bar-on, A.g.e.

⁵⁶ Stein ve Book, A.g.e.

⁵⁷ Bar-on, A.g.e.

Tablo 4. Bar-On Duygusal Zeka Modeli

KİŞİSEL EQ	KİŞİSEL FARKINDALIK VE KİŞİSEL YETENEKLER
Benlik saygısı	Kendini doğru bir şekilde anlamak, idrak etmek ve kabul etmek
Duygusal öz farkındalık	Kendi duygularını anlamak ve duygularının farkında olmak
Girişkenlik	Etkili ve yapıcı bir şekilde kendisinin ve başkalarının duygularını ifade etmek
Bağımsızlık	Kendine güvenmek ve duygusal anlamda bağımsız olmak
Kendini gerçekleştirme	Kendi potansiyellerini gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için çaba göstermek
KİŞİLERARASI EQ	SOSYAL FARKINDALIK VE KİŞİLERARASI İLİŞKİLER
Empati	Başkalarının nasıl hissettiğini anlamak ve farkında olmak
Sosyal sorumluluk	Kendini sosyal grup ile bir tutmak ve kişilerle işbirliği içinde olmak
Kişilerarası ilişkiler	Diğer kişiler ile tatmin edici, müşterek ilişkiler kurmak ve iyi geçinmek
STRES YÖNETİMİ EQ	DUYGUSAL YÖNETİM VE DÜZEN
Strese dayanıklılık	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
Dürtü kontrolü	Dürtüleri etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
ŞARTLARA VE ÇEVREYE UYUM EQ	DEĞİŞİM YÖNETİMİ
Gerçeklik	Dış dünyadaki gerçeklerle ilgili düşünce ve hisleri nesnel bir şekilde algılamak
Esneklik	Yeni bir durumla karşılaştığında duygu ve düşünceleri ayarlamak ve yeni duruma uyum sağlamak
Problem çözme	Etkili bir şekilde kişisel ve kişilerarası problemleri çözmek
GENEL RUH HALİ EQ	KİŞİSEL MOTİVASYON
İyimserlik	Hayatın daha güzel yönlerini görebilmek ve pozitif olabilmek
Mutluluk	Genel yaşamla, diğer kişilerle ve kendi ile ilgili mutlu hissetmek

Kaynak: Bar-On, R., The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), Psicothema, 2006, 18(1), 13-25

Mayer, Caruso ve Salovey Bar-On'un modeline duygular ve zeka ile ilgili olmayan unsurları da dahil ettiğini bu nedenle onun modelini karma model olarak kabul ettiklerini öne sürmektedirler. Yazarlar, yine modelde yer alan problem çözme ve gerçeklik sınaması alt

bileşenlerinin de duygusal zekadan çok benlik gücü ya da sosyal yetkinlik kapsamında değerlendirilebilecek unsurlar olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar sonucu Bar-On'un modelinde kullandığı ruh hali bileşenin zeka ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, bu bileşenin zekanın bir parçası olamayacağına vurgu yapmaktadırlar.⁵⁸

Bar-On 1997 yılında beş ayrı boyut altında ele aldığı yetenekleri 2000 yılında duygusal ve sosyal zekanın temeleini oluşturan yetenekler ile duygusal ve sosyal zekayı harekete geçiren yetenekler olmak üzere iki ayrı grupta toplamıştır. Tablo 5' de Bar-On modelinin yeniden yapılandırılmış biçimi görülmektedir.

Tablo 5. Bar-On Modelinin Yeniden Yapılandırılmış Biçimi ⁵⁹

Grup	Grubu Oluşturan Yetenekler
Duygusal ve Sosyal Zekanın Temel Öğeleri	Öz saygı, duygusal farkındalık, kendini ifade edebilme, empati, kişiler arası ilişkiler, strese tolerans, tepki kontrolü, öznel/nesnel farkındalığı, esneklik, problem çözme
Duygusal Zekayı Harekete Geçiren Unsurlar	Optimizm, öz-gerçekleştirme, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk

Kaynak: Bar-On, R., Parker, James D. A., Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory, The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. Jossey-Bass, San Francisco, 2000.

2.1.3.2.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf' ın duygusal zeka modeli duygusal zekayı örgüt içinde irdeleyerek, özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf' a göre “duygusal zeka duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”⁶⁰ Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı, “dört köşe taşı” adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekayı meydana getiren dört köşe taşı, “duyguları öğrenmek”, “duygusal zindelik”, “duygusal derinlik” ve “duygusal simya” olarak tanımlamışlar ve bu dört temel boyutun on altı yetenek ve beceri içerdiğini belirtmişlerdir. Duygusal öğrenme boyutu; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi; duygusal zindelik boyutu;

⁵⁸ Çakar ve Arbak,2004, A.g.m

⁵⁹ Bar- On, 2000, A.g.e.

⁶⁰ Cooper K.R., Sawaf A., Liderlikte Duygusal Zekâ, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

özvarlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk ve esneklik ve yenileme; duygusal derinlik boyutu; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki; duygusal simya boyutu; sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak yetenek ve becerilerinden oluşmaktadır.

Dört köşe taşının ilki olan “*duyguları öğrenmek*”; kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Duyguları öğrenmek, duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymak ve değerlendirmek üzerine yoğunlaşır.

İkinci köşe taşı “*duygusal zindelik*”; kalpte güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturur. Güven ve inanılabilirliği geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine olanak sağlar. Duygusal zindelik sayesinde, temel kişisel değerler, karakter ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygular anlaşılmaya başlanabilir.

Üçüncü köşe taşı olan “*duygusal derinlik*”; kişinin temel karakter ve etkinliğini oluşturur. Kişinin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir. Duygusal derinlik kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi ve bunlara kendini adanmasını gerektirir.

Son köşe taşı, “*duygusal simya*”; duygusal zekanın kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını artıran özelliğine yoğunlaşmıştır. Nasıl simya değeri düşük olan bir maddeyi daha değerli bir şey haline getirmenin gücüyle, duygusal simya da önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanma sürecidir. Düşüncesel zaman değişimini (kişinin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı istemine göre beyninde canlandırabilmesi), fırsatları sezinlemeyi, geleceği yaratmayı ve sezgisel akışı içermektedir. Çok önemli bir kavram olan sezgisel akış duyguların bize sağladığı iki temel gücü içermektedir; sezgilerimiz ve akış durumu. Sezgilerimiz; kimi zaman belirsiz durumlarda karar vermemize, kimi zaman da hiç kimsenin görmediği bir fırsatı görmemizde yardımcı olurlar. Akış kavramı ise; kişinin bir işi yaparken en az çabayla en çok sonucu elde ettiği, zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmadığı bir verimlilik durumudur. Kişi akış durumunda, gücünü zorlayan fakat tamamıyla da aşmayan bir meydan okumayla karşı karşıyadır.⁶¹ Kişinin bu kadar verimli olduğu anlara yönetebilmek ancak duygusal zekanın yardımıyla olabilir.

⁶¹ Cooper K.R., Sawaf A., A.g.e.

Cooper ve Sawaf günümüzün dinamik iş ortamında bireylerin ve örgütlerin ayakta kalmasını sağlamak ve rekabet gücünü artırmak için klasik yaklaşımların yeterli olmayacağını savunmaktadırlar. Bunu vurgulamak için iş ortamında karşılaşılan durumları iki ana grupta tanımlayarak ortaya koymuşlardır. Birinci tip iş durumları basittir veya analiz edilebilirler, rutin olabilirler, ortada olan fırsatlar sunarlar ve bu iş durumlarının koşulları değişmediği için çözümlerini öngörebilmek mümkündür. Oysa ikinci tip iş durumları karmaşıktır, kolay analiz edilemezler, hiçbir zaman rutin olamazlar, saklı fırsatlar içerirler ve bu iş durumlarının koşulları her an değiştiği için çözümlerini öngörmek mümkün değildir.⁶² Günümüzün iş çevresi durmaksızın değişen yapısıyla gittikçe artan şekilde ikinci tip iş durumlarından oluştuğu görülmektedir, böyle bir çevrede de bireylerin ve örgütlerin sadece bilişsel becerileriyle, duygusal becerileri olmadan, rekabet etmeyi ve hatta ayakta kalmayı başaramayacakları kesindir. Bu ve benzer çalışmalar örgüt yaşamında duygusal zekanın önemini kanıtlar niteliktedir.

2.1.3.2.4. Daniel Goleman Modeli

Goleman modelinde Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak almakta ve bunu geliştirerek duygusal zekanın kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisinden oluştuğunu ifade etmektedir.

Goleman'a göre duygusal zekâ, kendini harekete geçirebilmek, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilmek, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilmek, ruh halini düzenleyebilmek, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermemek, kendinin başkasının yerine koyabilmek ve hiçbir zaman umudunun kırılmasına izin vermemektir

Goleman'a göre duygusal zekâ bir meta-yetenektir; yani, ham zekâ dahil, var olan diğer yeteneklerimizi ne kadar iyi kullanabileceğimizin belirleyicisidir.

Goleman duygusal zekâyı 5 ana başlıkta toplamıştır;

- a) Kendi duygularını bilme,
- b) Duyguların yönetimi,
- c) Kendini harekete geçirmek,
- d) Diğerlerinin duygularını anlamak,
- e) İlişkileri yürütebilmek.⁶³

⁶² Çakar, Arbak., 2004, A.g.m.

⁶³ Goleman, D., 2000, Ag.e. s,394

1.Kendi Duygularını Bilme (*Özbilinç*):Kendini tanıma, bir duyguyu oluşurken fark edebilme, duygusal zekânın temelidir. Kişinin iç dünyasında olup bitenin sürekli farkında olması anlamına gelmektedir. Özbilinç; kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tanıması, yani kendisini olumlu ama gerçekçi bir ışıktaki görmesi (böylece öz saygı hareketinin olağan bir tuzağından da sakınması) anlamına gelir. Kendini gözlemleme ve duygularını tanıma; duygular için bir sözlük oluşturma; duygular, düşünceler ve tepkiler arasındaki ilişkiyi bilmektir. Kişinin gerçek duygularını fark edememesi onu duyguların insafına bırakır. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler. Kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden çok daha emindirler. Özbilinç psikolojik içgörünün temelidir. Kişisel açıdan doğru kararlar verebilmenin anahtarı özette hislerine kulak vermektir.⁶⁴

2. Duyguların yönetimi: Duyguları uygun biçimde idare yeteneği, özbilinç temeli üstünde gelişir. Özbilinç duygularının farkında olmak, özyönetim ise bu duyguları yönetmek anlamına gelmektedir. Olumlu duyguların yönetilmesi kolaydır. Ancak, olumsuz duygularla baş edilmesi zordur. Coşku ve bir zorluğu yenme keyfi gibi olumlu duygular sözkonusu olduğunda genellikle bunun bir sakıncası yoktur. Ancak, hiçbir yönetici ya da lider, hüsrân, hiddet, kaygı ve panik gibi olumsuz duyguların denetimine girmeyi kaldıramaz. O halde, hiç bitmeyen bir iç konuşmayı andıran özyönetim, duygusal zekanın insanı hislerinin tutsağı olmaktan kurtaran bir öğesidir. Yani olumlu ve olumsuz duyguların kontrol edilebilmesi, yönetilebilmesi demektir. Kendi duygularını etkili bir şekilde yönetemeyen bir yönetici çalışanlarının duygularını nasıl yönetecektir? Aslında bu durumlar beyindeki amigdalanın dansı ile gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle tamamen fizyolojiktir. İki kişi arasındaki bu dans ya da bir çeşit sinirsel halat çekme oyununda, kendi duygularını idare edebilen kazanmaktadır.⁶⁵ Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedir.

Kendini iyi yönetebilen insanlar, çok zor anlarda, ortamın gerginleştiği durumlarda bile olumlu ve soğukkanlı davranabilirler. Kendine hakim bir yönetici, gergin bir ortamda hislerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek, davranışlarını ve kullandığı kelimeleri özenle seçerek dile getirir. Sakin bir tarza sahip yöneticinin altında çalışan insanlarda bu olumlu görünümünden kendilerine ders çıkarabilmektedirler.⁶⁶ Böylece değişken durumda olumlu

⁶⁴ Goleman, 2005, A.g.e. s. 65, 74, 75, 334-335,375

⁶⁵ Goleman, D., Boyatzis R., McKee, A., Yenil Liderler, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.s.56

⁶⁶ Goleman, D., 2000, A.g.e.

davranan yönetici oluşturduğu iyi izlenim ile kafalarda pozitif etkiler bırakır ve yöneticisine karşı pozitif izlenime sahip çalışan işinde daha verimli olur.

3. Kendini harekete geçirmek: Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hâkim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Motivasyon; canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Motivasyon belirli bir eylemi yerine getirebilmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder.⁶⁷ Bir başka görüşe göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Duygular yükselir, insanları motive eder ve kendilerini adanmış hissetmelerini sağlar. Bu içten gelen dürtü, herhangi bir zekanın ya da stratejinin başarılı bir uygulaması konusunda her zaman esastır. Örneğin bazı insanlar, iş ve özel yaşamlarındaki problemlere çözüm bulma konusunda becerikli olmalarına karşın, bunları uygulamada, pratik ve etkin bir harekete dönüştürmekte başarısız kalırlar. Öncelikle başarmayı istemek gerekir ve daha sonra bu isteği, duygusal açıdan adanmışlık göstererek uygulamaya koymak gerekir. Bu beceriye sahip kişiler yaptıkları her işte daha üretken ve etkili olabilmektedir. Bu kontrole sahip yönetici ile çalışanlar ise adanmışlık gösteren yöneticinin arkasından gidebilirler ve yönetici amacına ulaşmada artık ilham veren bir lider haline gelmeye başlar.

4. Diğerlerinin Duygularını Anlamak (Empati): Empati, başka birinin yüzünden, sesinden, mimiklerinden, davranışlarından onun kendine ait duygularını okumak ve onların duygularını anlayıp bu duygulara sürekli olarak uyum sağlayabilecek davranışları sergilemektir.⁶⁸ Empati, anahtar niteliğinde bir sosyal beceridir. Empati başkalarının hislerini anlayabilmek, onların bakış açısından görebilmek ve insanların konu hakkındaki farklı düşüncelerine saygı göstermek anlamına gelmektedir.

Empatinin kökeni özbilinçtir. Kişi kendi duygularına ne kadar açıksa hisleri okumayı da o kadar iyi başarır. Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar çevresindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Kendilerinin ne hissettikleri hakkında kafaları karışık olan insanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştıklarında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zeka bakımından

⁶⁷ Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 2004.

⁶⁸ Goleman, Boyatzis, 2002, A.g.e. s.60

büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanır.

DZ' nin süregelen gelişimi boyunca ölçüm için Amerika ve on sekiz ülkede yedi binden fazla kişiye uygulanan testlerde, sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme üstünlüğüne sahip olanların, duygusal bakımdan da daha dengeli, daha popüler, daha dışa dönük ve daha duyarlı oldukları görülmüştür. Ayrıca genel olarak kadınların bu tür empati konusunda erkeklerden daha başarılı oldukları saptanmıştır.⁶⁹

Empati yönetici ve liderlerin, karşılarındaki kişileri dikkatle dinlemeleri, onların ne hissettiklerini anlayacak kadar beden dillerini çözümleyebilmeleri, sözcüklerin altındaki duygusal mesajları duyabilmeleri ve bunu yaparken de farklı kültürlerden olsalar bile o insanlarla sorunsuz ve iyi geçinebilmeleri anlamına gelmektedir. Burada önemli olan nokta karşıdakinin duygularını anlayıp onları hoşnut etmek değildir. Empati daha çok çalışanların duygularını dikkate alıp o duygulara cevap verecek şekilde zekice kararlar almak anlamına gelmektedir. Yöneticiler için anlamlı olması ahenk yaratabilecek bir ortam oluşturmaktır. Liderin ya da yöneticinin bu yeterliği kullanabilmesi için kendi duygularını bastırmaması gerekmektedir. Bu yeterliğin özyönetim boyutu ile doğrudan bir ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin sosyal bilinci yeterli düzeyde olduğunda, örgütün iç ve dış çevresinde ilişki halinde oldukları insanlarla iletişimlerinde genel bir duygusal iklim yaratmaktadırlar. Bu da, örgüt iklimi kavramı içerisinde önemli rol oynamaktadır.⁷⁰

5. İlişkileri Yürütebilmek: İlişkileri yürütebilmek kişinin diğer insanların duygularının farkında olmasını, diğer insanların duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğer insanlarla geçinebilmesini sağlar.⁷¹ Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişiler arası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Bu becerilerini çok geliştirmiş kişiler, insanlarla sürtüşmesiz bir etkileşim sürdürmeye dayalı her alanda başarılı olur ve parlak bir sosyal yaşam sürdürürler.⁷²

Goleman'a göre, ilişki yönetimi liderliğin en gözle görünür ve en ustalık isteyen boyutudur. Aynı zamanda, ilişki yönetimi ilişkileri beceriyle yönetmek, başkalarının duyguları ile baş etmek, liderlerin kendi duygularının farkında olup önderlik ettikleri insanlara empatiyle

⁶⁹ Goleman, 2005, A.g.e., s.126, 127, 335

⁷⁰ Goleman, Boyatsız, 2002, A.g.e. s.264–61–48

⁷¹ Çakar, 2004, A.g.m.

⁷² Goleman, 2005, Age., s. 62

yaklaşıp uyum sağlamaları anlamına gelmektedir. İlişki yönetimi başkalarından ne istiyorsa onun temsilcisi olarak ve ortak bir misyonu kendisinin peşinden izlemeye esinlendirecek şekilde dile getirecek bir özelliğe sahip olabilmek durumudur ve gündelik görevlerin ötesinde ortak amaçlar için ileriye gitmek duygusunu çalışanlarına aktarabilmektir. Bu liderin ya da yöneticinin ekileme ve başkalarını geliştirme konusundaki yeterliğine bağlıdır ve insanların yeteneklerinin farkında olup onların ilerlemesini sağlamaktır. Modele ait boyutların özeti Tablo 6 da gösterilmiştir.

Tablo 6. Duygusal Zeka Unsurları

KİŞİSEL YETERLİLİK: (Bu yetiler kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.)	ÖZ BİLİNÇ Duygusal öz bilinç: Kendi duygularını okuyup etkilerini fark etmek. İsabetli özdeğerlendirme: Güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek. Özgüven: Özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak. ÖZYÖNETİM Duygusal özdenetim: Rahatsız edici duy ve dürtülerini denetim altında tutmak. Saydamlık: Dürüstlük ve karakter bütünlüğü, güvenilirlik. Uyumluluk: Değişen durumlara uyum sağlamaya ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği. Başarma dürtüsü: Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu. İnisiyatif: Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak. İyimserlik: Olayların iyi yönlerini görmek.
SOSYAL YETERLİLİK: (Bu yetiler ilişkilerimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.)	SOSYAL BİLİNÇ Empati: Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek. Örgütsel bilinç: Gündemleri, karar algılarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak. Hizmet: İzleyici, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak. İLİŞKİ YÖNETİMİ Esinleyici liderlik: Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek. Etkileme: Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak. Başkalarını geliştirmek: Geribildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek. Değişim katalizörlüğü: Yeni bir doğrultuda önderlik etmek ve yönetmek. Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları çözmek. Bağlar kurmak: Bir ilişkiler ağı kurmak ve sürdürmek. Ekip çalışması ve imece: İşbirliği ve takım oluşturmak.

Kaynak: Goleman, D., Boyatzis R., McKee, A., Yenil Liderler, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.s 262 den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Bu modelde, Goleman duygusal zekalı liderlerin yukardaki yeterliklerin hepsini doğru kişilerle doğru zamanda doğru şekilde yapacağını varsaymaktadır. Bu türden bir liderlik anlayışının olduğu bir ortam, insanların en yenilikçi yanlarını ortaya koymaları için ellerinden geleni yaptıkları bir coşku ve esneklik iklimi yarattıkları bir ortamdır. Bu tür çalışma ikliminde duygusal zekası yüksek olan lider, günümüzdeki iş yaşamının gerçekleri gözönüne alındığında örgütsel performansın temel insani öğeleri aracılığı ile katma değer yaratmaktadır.

73

2.1.3.2.5. Higgs ve Dulewicz Modeli

Dulewicz ve Higgs duygusal zekânın yedi boyutlu bir yapıda olduğunu düşünmektedirler. Dulewicz ve Higgs' in duygusal zekânın doğasına ilişkin olarak ortaya koydukları bu yedi boyut aşağıda sıralanmıştır.⁷⁴

1. Duygularının farkında olma; bireyin duygularının farkında olması ve bunları yönetebilmesi,
2. Duygusal iyileşme gücü; bireyin baskı(stres) altında performansını sürdürebilmesi,
3. Motivasyon; bireyin zorlayıcı hedeflere ve amaçlara yönelebileme enerjisine sahip olması,
4. Kişiler arası duyarlılık; bireyin etrafındaki bireylere duyarlı olması ve empatik davranması,
5. Etkileme; bireyin insanları kendi görüşleri veya önerileri doğrultusunda etkileyebilmesi ve ikna edebilmesi,
6. Sezgisellik; bireyin uygun durumlarda sezgilerini ve mantığını kullanarak karar verebilmesi,
7. Vicdanlılık ve dürüstlük; sözlerinde ve davranışlarında tutarlı olma ve kabul edilen etik normlara göre davranılmasıdır.

İngiltereli araştırmacılar, yukarıdaki boyutlara dayanan, duygusal yetkinlikleri ölçmek için bir anket EIQ geliştirmişlerdir. Davranışı ölçen bir ölçüm aracıdır.⁷⁵

Kişisel davranış ölçüm aracı olarak diğer araştırmacılarınkine benzetmekle birlikte MEIS ve MSCEIT olarak bilinen performans ölçüm aletlerinde farklıdır. Bu bahsettiğimiz araçlar

⁷³ Goleman, Boyatsız, 2002, A.g.e. s.264, 265, 63, 258

⁷⁴ Dulewicz, V., Higgs, M., Can Emotional Intelligence be developed? The International Journal of Human Resource Management, 15(1), 2004, 95-111

⁷⁵ A.e.

Mayer, Salovey ve Caruso'nun fikirlerini değerlendiren yetenek ölçüm araçlarıdır. Davranış ve yetenek ölçeklerinden hangisinin kullanılacağı sosyal kültürlere ya da farklı işlere göre farklılık göstermektedir.

2.1.3.2.6. Petrides ve Furnham Modeli

Öz-yeterlik ve duygusal zekâ kavramlarını bütünleştiren Petrides ve Furnham iki temel duygusal zekâ kavramı olduğunu ve aralarında temel ayırmaları olduğunu vurgulamaktadır.⁷⁶

Biri kişisel özellik olarak duygusal zekâdır. Bu yeti, duygusal öz-yeterlik olarak kavramsallaştırılarak farklı ortamlarda tutarlı olan davranışlar (iyimserlik, güvenli girişkenlik, empati gibi belirli davranış ve özelliklerde kendini gösteren) üzerinde durmaktadır. Diğeri ise bilgiyi işleme süreci yeteneği olarak duygusal zekâdır. Duyguları tanıma, ifade etme, etiketleme gibi yetenekler üzerinde durur. Bu yeti, duyguların düşünce gelişimini desteklemesi için kullanıldığı bilişsel-duygusal bir yetenek olarak kavramsallaştırılmaktadır. Duygusal öz-yeterlik kavramı, duyguyla ilişkili öze yönelik algılanan yetenekler, bunların değerlendirilmesi ve bağlantılı bir inancın gelişmesi olarak tanımlanırken diğeri duyguyla ilişkili bilişsel yeteneklere sahip olmayı ifade etmektedir.⁷⁷ Bu yaklaşımda duygusal zekanın temel etmenleri üzerinde durmaktan çok, ağırlıklı olarak bazı kişilik özellikleri üzerinde durulur.

⁷⁶ Petrides, K. V. ve Furnham, A., On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 2000, 313–320.

⁷⁷ Petrides, K. V., Sangareasu, Y., Furnham, A. ve Fredrickson, N., Trait emotional intelligence and children's peer relations at school. *Social Development*, 15(3), 2006, 537–547

2.2. LİDERLİK

İnsanları belli hedeflere götürmek için, bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonrada bu insanları bir grup etrafında toplayarak, güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enrjilerini arttırmak gerekmektedir. Bunun içinse bir lidere ihtiyaç vardır.⁷⁸

Liderlik konusunda ortaya atılan pek çok tanım incelendiğinde ve bir sentez ouşturmaya çalışıldığında liderliğin tanımı "Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır" şeklinde yapılabilir.⁷⁹

Buradan hareketle, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamına liderlik; liderin belli bir durumda izleyicinin davranışını etkileme çabalarını içeren sürece ise liderlik süreci adı verilebilir.⁸⁰

2.2.1. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Liderlik kuramlarının gelişimi, "özellikler yaklaşımı", "davranışsal yaklaşımlar", durumsallık kuramları" ve "neo-karizmatik kuramlar" dan oluşan dört ana aşama şeklinde özetlenebilir. Özellik kuramları çerçevesinde lider özelliklerinin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca, davranışsal liderlik kuramları lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. İdeal lider özellikleri ve ideal lider davranışından sonra ise, liderin etkinliğini ve liderlik biçimini, karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. Nihayet, belirtilen lider merkezli üç kuramın ardından lider ve izleyicileri arasındaki ilişkilere bir bütün olarak odaklanan neo-karizmatik kuramlar ya da güncel liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.⁸¹

2.2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

1930'dan 1950'ye kadar literatürde yaygın olarak kabul görmüş ilk yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımı lideri esas alarak fiziksel ve kişilik özelliklerini incelemiş

⁷⁸ Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12.Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010.

⁷⁹ Özkalp E., Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, 4.Baskı, İstanbul: Ekin Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2010.

⁸⁰ Koçel T., İşletme Yöneticiliği, 12.Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010.

⁸¹ Demirbilek T., Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s.22-35

“lider olunmaz, lider doğulur” sloganını işlemiştir.⁸² Bu yaklaşım liderin sahip olduğu özellikleri liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul etmektedir.⁸³

Bu teoride, liderlerin entellektüel, duygusal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede fiziksel özellikler; boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumları ve yakışıklılıktır. Kişisel özellikleri ise; zeka, hitabet yeteneği, bireylerarası ilişkiler, haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik, riski göze alma, cesaret ve kendine güvendir.⁸⁴

Özellikler yaklaşımında, liderlik süreci, sadece “lider” değişkeni ele alınarak incelendiğinden, bu yaklaşım üzerinden yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen izleyiciler arasında liderin özelliklerinden fazlasına sahip olanlar bulundukları halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler yaklaşımına ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır. Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar liderin davranışları üzerine yoğunlaşmışlardır.

2.2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımından sonra, davranışsal teoriler ile vurgu liderin özelliklerinden liderin benimsediği stil ve davranışlarına çevrilmiştir. Çalışmalar ile en iyi liderlik davranışlarını tanımlamak üzerine yoğunlaşmıştır.

Davranışsal Yaklaşım' a göre, etkin liderlerin yarattığı fark, onun özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Liderin yetki veriş şekilleri, haberleşme stilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirlemede izlediği yol gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörlerdir.⁸⁵ Davranışsal yaklaşımı açıklayan önde gelen çalışmalar ise; Ohio

⁸² Çelik C., Sünbül, Ö., “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(3), 2008, 49-66

⁸³ Koçel, A.g.e. s.575

⁸⁴ Eren, A.g.e. s.441

⁸⁵ Koçel, A.g.e. s.577

State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, McGregor'un X ve Y Teorileri ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi' dir.

Ohio Üniversitesi'nce yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi bireyi önemseme, ikincisi ise yapıyı harekete geçirme olmaktadır. Yapıyı harekete geçirme ruhu yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta ve işte başarı olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi önemseyen liderler ise, üyelerle samimi ve dostane ilişkiler kurmakta ve onlarda güven ve saygı uyandırmaktadır. Ohio Üniversitesi çalışmalarına göre en etkin liderler, 2 boyutta da yüksek seviye gösteren liderlerdir.⁸⁶

Michigan Üniversitesi çalışmaları ise Ohio State Üniversitesi çalışmalarına paralel olarak gerçekleştirilmiştir ve araştırmaların amacı verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan lider davranışlarını belirlemektir. Araştırmaların sonucunda işe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki farklı lider davranışı belirlenmiştir.⁸⁷ Buna göre işe yönelik lider grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve konumuna dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin gelişme ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenen bir davranış gösterir.⁸⁸

Davranışsal yaklaşım açısından önemli diğeri bir teori ise McGregor' un X ve Y teorileridir. McGregor' a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y teorisi olarak adlandırılabilir. X teorisi altındaki varsayımlar şunlardır.

Ortalama insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde, mümkün olduğunca işten kaçmanın yollarını arar.

Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.

⁸⁶ Eren, A.g.e. s.442

⁸⁷ Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Newyork, 1990

⁸⁸ Eren, A.g.e. s.443

İnsanlar bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.

İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

Kişi için iş oyun ve dinlenme kadar doğadır.

Kişi doğuştan tembel değildir; onu bu hale getiren tecrübelerdir.

Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak yoluyla insanın kendini geliştirmesine sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.⁸⁹

X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirlerken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik katılımcı bir davranış göstereceklerdir.⁹⁰

Tanımlanan liderlik davranışları üzerine bilinen diğer bir yaklaşım da yönetim tarzı matriksi modeli'dir. Bu modele göre örgütlerin bazı kavramsal geleneksel özellikleri vardır. Bunlar

Amaç: Bütün örgütlerin ulaşmak istedikleri hedef ve amaçları vardır.

⁸⁹Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun...[ve öte]. 5. baskı, İstanbul: İstanbul Matbaası,1982, s.9, Gannon, Martin. Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, little, Brown and Company, 1979, s.32. Aktaran, Koçel, A.g.e., s.582

⁹⁰ Koçel, A.g.e., s.582

Çalışanlar: Bütün örgütler hedeflerini gerçekleştirebilecekleri çalışanlara ihtiyaç duyarlar.

Hiyerarşi: Bütün örgütlerde üst ve astlar vardır.

Blake ve Mouton bu evrensel özelliklerin birbirleriyle nasıl bağlantılanacağını üzerinde durmuşlardır. Bunun birinci yolu, üretime odaklanmaktır. İkincisi çalışana ve üçüncüsü ise istenen üretimi gerçekleştirmek için hiyerarşiyi nasıl kullanacağı konusunda yöneticinin yönetim tarzına önem vermektir. Yani, farklı yöneticiler hiyerarşi pozisyonlarını kullanmak konusunda farklı yaklaşımlara sahiptir.⁹¹

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan yönetim tarzı matriksi yöneticilerin davranışlarına ağırlık verdikleri faktörleri iki ana gruba toplamıştır. Bunlar, üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Matriks her eksen boyunca dokuz olası pozisyona sahiptir. Bu matrikse göre seksen bir farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Matriks ortaya çıkan sonuçları göstermemekte; bunun yerine bir liderin sonuçlara ulaşma hakkındaki düşüncelerinde baskın olan faktörleri göstermektedir. Modelin ortaya koyduğu davranış tarzlarından beş tanesi aşağıda açıklanmıştır.⁹²

1,1 liderlik tarzında lider ne işe ne de insana dönük olup sıradan bir üyeden farksızdır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlemeyi yapmakta ve ne de grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır. Türkiye’de kamu yönetiminde görülen tarzıdır ve yönetimde idare-i maslahat olarak görülür.

1,9 liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçların azami ölçüde dikkate almakta rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta; ancak işle ilgili girişim planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır. Bu tarz bir yönetim tarzının başarı sağlaması zayıf bir ihtimaldir.

5,5 liderlik tarzı işe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu üyelerin moralinin tatminkar düzeyde tutularak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütleme durumudur.

9,1 liderlik tarzı ile ifade edilen liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalıştığı ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilendiğidir. Bu tarzda insanın makineden bir farkı yoktur. Türkiye’de özel sektörün çoğunda uygulanan tarzıdır.

⁹¹ Huse, Edgar H., Organization Development, Personnel and Guidance Journal, 56(7) , 1978, 403-406

⁹² Hamner, W. Clay, Dennis W. Organ, Organizational behavior :an applied psychological approach, Texas: Business Publications Inc, 1978, s.390. Aktaran Koçel, A.g.e., s.581

9,9 liderlik tarzı iş başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak işe alan onların hırsları sayesinde hem etkin hem de verimli örgütsel başarılar elde etmeyi güden ve hem de insana dönüklüğün en yüksek olduğu tarzıdır. Fakat tüm örgütte bu tip kişileri istihdam etmek mümkün olmamaktadır.

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert' in Sistem 1- Sistem- 4 modelidir. Likert McGregor'dan farklı olarak gruba ve örgüte odaklanmaktadır

Likert' in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Tablo 7. Likert' in Sistem 4 Modeli⁹³

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile 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	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Luthans, F., Organizational behavior, 3. bsm, London: McGraw-Hill International Book Company, 1981. Aktaran Koçel T., İşletme Yöneticiliği, 12.Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010. A.g.e., s.582

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. ⁹⁴

⁹³ Luthans, F., Organizational behavior, 3. bsm, London: McGraw-Hill International Book Company, 1981. Aktaran Koçel, A.g.e., s.582

⁹⁴ Koçel, A.g.e. s.583

Davranışsal yaklaşım, liderlik araştırmalarını özellik ve nitelik teorilerinden daha öteye taşımıştır. Araştırmalar sayesinde liderliğin belli bir ölçüde öğrenilebileceği kanıtlanmıştır. Bu yaklaşımlar iyi liderlik yapmak isteyenlerin hangi davranışları sergilemesi gerektiği konusunda atılan ilk bilimsel adımlar oldular. Fakat evrensel liderlik davranışlarını belirleme çabası, tıpkı özellik ve nitelik yaklaşımlarında olduğu gibi olumlu sonuçlanmadı. Araştırmalar sonunda yine farklı durumların farklı liderlik davranışları gerektirdiği, her duruma uygun ‘ideal lider’i yaratmak için genel geçer bir tarif olmadığı ortaya çıkmıştır.⁹⁵

Yaşanan çevresel, sosyal, ekonomik değişimler her zaman her yerde geçerli bir liderlik davranışını engellediğinden, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın çözemediği ideal lider özelliği ve davranışını bulma çabası sonucunda, liderin şart ve durumlara göre davranışlarını farklılaştırması gerektiği üzerinde durulmuş ve durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

2.2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Gerek özellikler kuramının gerekse davranışsal kuramın en büyük eksikliği her zaman geçerli bir gerçekliğe ulaşmaya çalışarak durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz önüne almamalarıdır. Durumsal yaklaşım bu eksikliği kapatarak liderin etkinliğinin liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır.⁹⁶

1960 sonundan 1980'lere uzanan “Durumsallık Yaklaşımı” na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Diğer bir ifadeyle, her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir, durumsallık yaklaşımı, liderlik ve çalışma koşullarının birçok değişkeni arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanmaktadır.

Fiedler Durumsallık Yaklaşımı'nda; örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin bürokratik mevkiden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Lider üye ilişkileri ile görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkisinden almış olduğu yetkinin derecesindeki değişimler, liderin işe veya işgörene yönelik davranış ve tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmekte, buna göre liderin iş başarısı bazen işe

⁹⁵Erzen, M Ü., “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı:31, 2008, s.65-80

⁹⁶ Çakar, U., Arbak, Y., Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 18(2), 2003 ,83-98.

dönük davranışlarla(örgütsel amaçları ön planda tutan otoriter tutum), bazen de işgörene dönük davranışlarla (çalışanın arzu ve ihtiyaçlarına ve işi başarmada onların görüş ve düşüncelerine değer veren tutum) sürmektedir.⁹⁷

Fiedler' a göre liderin davranışları değiştirilmezdir. Bu nedenle liderin içinde bulunduğu koşulun değiştirilmesi, liderlik tarzı ile bağdaştırılması gereklidir. Bu model, verilen bir liderlik tarzının etkili olacağı koşulları tahmin etmekle beraber, liderlik sürecinin tam bir açıklamasını yapmakta yetersiz kaldığı gerekçesiyle eleştiriler almıştır.

Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü modeli ise, anlatıcı, satıcı, katılımcı ve temsilci olarak ortaya koyduğu dört liderlik tarzı önermiştir. Bu yaklaşıma göre otoriter ve destekleyici davranışların seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir. Astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse, yani az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranışlarından farklı olacaktır.⁹⁸ Bu modelde, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir.

House ve Evans tarafından geliştirilen yol-amaç yaklaşımı esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Belirli ölçüde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinin bulgularından yararlanılarak geliştirilmiştir.⁹⁹ Yaklaşıma göre, kişi belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Buna göre çalışanın davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır:¹⁰⁰

Beklenti; Kişinin belli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı.

Önem; Kişinin elde edeceği sonuçlara atfettiği değer.

Buna göre grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir:

⁹⁷ Eren, 2010, A.g.e. s.452

⁹⁸ Paksoy, M., Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, Yönetim, 4(16), Ekim 1993, 19-22

⁹⁹ Erdoğan, İlhan., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 1991, s.245

¹⁰⁰ Koçel, T., A.g.e., s.588

Yol; Liderin izleyenlerinin beklentilerini etkileme derecesi.

Amaç; Liderin izleyenlerinin sonuca verdiği değeri etkileme derecesi

Yani liderin en önemli işi izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Amaç yol modeli de birçok eleştiri almıştır. Bunlardan biri lider etkinliği ile ilgili tüm değişkenleri göz önüne almak, bir diğeri ise ele aldığı durumsal değişkenleri geliştirmeye yönelik bir araştırma yapmaktan çok, pratik için yol gösterici olmasıdır.

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından geliştirilen lider katılım yaklaşımı da liderin karar verme sürecine odaklanmaktadır. Bu model durumun özelliklerine bağlı olarak, liderin karar verme aşamasında ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Kararın derhal alınması gibi bazı durumlarda tek kişi tarafından alınan kararlar olumlu sonuçlar verse de, bu kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte kararlar olmayabilirler. Bundan dolayı lider, verilen kararların değerlendirilmesinde alternatif görüşleri de göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast miktarının da çok olmasına özen gösterilmelidir. Çok sayıda astın katıldığı kararlar, daha fazla kabul göreceğinden dolayı çok daha etkin olmaktadır.¹⁰¹ Bu model astların katılım oranını ve şeklini belirlemek için etkili bir modeldir ve yönetim geliştirme programlarında da yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak günümüzün karmaşık ortamını değerlendirmek için yetersiz bulunmaktadır.

Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şekilde ifade edilebilir.

2.2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Klasik liderlik literatüründe lider davranışları (1) kişisel özellikler, (2) güç-otorite ilişkileri, (3) davranışsal ve (4) Durumsallık yaklaşımlar temelinde değerlendirilirken; yeni liderlik görüşlerinde lider-çalışan (kendisini izleyenler) etkileşimi çalışmaların odak noktası olmuştur. Dolayısıyla yeni liderlik paradigmaları olarak sosyo-duygusal ve sembolik davranışlar, vizyoner olma, ilham verme, sözsüz iletişim, ideolojik değerler, entelektüel uyarım, karşılıklı

¹⁰¹ Özkalp, E., Kirel, Ç., A.g.e., .s320

güven ve bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Böylece literatüre sunulan yeni liderlik anlayışının temelinde liderin çalışanlarını sadece örgütsel koşullar içinde değerlendirmek, fiziksel dürtüleri ve ceza tehdidini kullanmak yerine, çalışanı moral ve bağlılığı yoluyla dahil ederek onu organizasyonun ve işin anlamlı bir parçası olarak görme çabası yatmaktadır.

Neo-karizmatik kuramlar olarak bahsedilen modern liderlik yaklaşımları, karizmatik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik ve hizmet edici liderlikten oluşan oluşan liderlik davranışları tanımlamıştır.

İlk olarak bahsedilecek karizmatik liderlik yaklaşımına göre, karizma liderin bireysel özellikleridir. Karizmatik yapıya sahip bir lider, karizmatik gücü olmayan liderden daha fazla astları etkileme gücüne sahiptir.¹⁰² Araştırmacılar karizmatik liderlik teorisinin ilk olarak Weber tarafından ileri sürüldüğünü kabul etmektedirler. 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. Weber’in karizmatik liderlik kuramına göre, bu tip liderlerin var olduğu örgütler lidere dönük örgütlerdir. Lidere dönük örgütte örgütsel hiyerarşi, bir lider ve bu lidere özel bir dayanma ve olağan olmayan bir güç veren takipçilerden oluşur. Weber’e göre takipçiler liderlerin, liderlik gizli gücündeki güvencelerini kaybederlerse, liderin olağan olmayan güçleri kaybolursa, o zaman onun liderlik konumu düşer.¹⁰³ 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.¹⁰⁴ 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. 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

¹⁰² Özkalp, E., Kirel, Ç., A.g.e., s.s326

¹⁰³ Kılınç, T., Ekip Toplantılarında Oynayabilecek Rol ve İşlevler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 26(2), 1997

¹⁰⁴ Conger, A.J. ve Kanungo, N.R., Charismatic Leadership, Jossey and Bass, USA, 1998, s.51, 91,145 Aktaran Gül, H., Aykanat, Z., Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 2012, 17-36

vermektedirler. 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.

Politik ve dini liderleri inceleyen Robert House ise, karizmatik liderlerin kendilerine ve aslarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini liderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar.¹⁰⁵

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.

İkinci olarak Bass'ın, dönüşümsel liderlik kuramı ise en güncel ve son yıllarda liderlik araştırmalarına konu olan liderlik kuramlarından en önemlilerinden birisidir. Bass'a göre dönüşümsel liderler izleyicileri görevin sonuçları konusunda bilinçlendirerek, onların daha yüksek ihtiyaçlarını harekete geçirerek ve onların kendi ilgilerini örgüt çıkarları ile buluşturarak izleyicilerin normalin üzerinde bir performans göstermesini sağlayan liderlik profili olarak tanımlanmıştır. Bass, dönüşümsel liderliğin üç temel bileşenini karizma, bireysel ilgi ve, entelektüel teşvik olarak tanımlamıştır

Diğer taraftan Bass, etkileşimsel liderliği ise devam eden bir örgütsel sistem içerisinde, koşulbağımlı ödül davranışı ile izleyicilerin ihtiyaçlarını tatmin eden, sapmalara, yanlışlıklara ve düzensizliklere odaklanarak kontrol eden ve düzeltmek için harekete geçen liderlik olarak tanımlamıştır. Etkileşimsel liderliğin boyutları ise, koşulbağımlı ödül, kayıtsız liderlik ve istisnalar ile yönetim olarak ortaya konulmuştur.¹⁰⁶

Burns ve ardından Bass tarafından ortaya konulan dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramları, liderlik literatüründe birbirine karşıt iki kavram olarak ele alınarak irdelenmektedir. Diğerine göre daha geleneksel bir özellik sergileyen etkileşimsel liderlik

¹⁰⁵ House, R.J., "Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer", Leadership Quarterly, 10 (4), 1999, s.563–574

¹⁰⁶ Bass, B. M.. Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 13(3), 1985, s.26–40 Aktaran Eraslan, L., Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1),2004,1-22

yaklaşımında lider ile izleyicileri arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki söz konusu iken, dönüşümsel liderlik yaklaşımında liderin değerleri, inançları ve gereksinimlerine daha fazla ağırlık verilmektedir.¹⁰⁷

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kuramları yeni ve güncel araştırmalara konu olan kuramlar olmakla birlikte temelleri ilk Ohio ve Michigan çalışmalarına dayandırılabilir.

Robert Greenleaf 1970 yılında “hizmet-edici liderlik” (servant leadership) kavramını ortaya atmıştır. Greenleaf’a göre liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir. Buradaki “hizmet etme” kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha mahir ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizliklere ve eşitsizliklere karşı gelebilmelidir. Greenleaf’a göre, toplumdaki zayıf ve marjinal kişilere de saygı duyulmalıdır. Lider astları güç kullanarak yönetmek yerine yetki ile güçlendirmelidir. Bu liderlik türüne göre bir organizasyonda güven tesis etmenin yolu dürüst ve açık olma, değerlerle tutarlı eylemler gerçekleştirmek ve astlara güvenmekten geçer.¹⁰⁸

Günümüzde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderlik tarzının ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle liderlik süreci; liderin, takipçilerin ve koşulların bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde organizasyonların etkililik ve verimliliğini sağlamak üzere her durumda geçerli olabilecek liderlik tarzından bahsetmek mümkün olamayacaktır. Başta liderin kendisi olmak üzere, takipçileri, işin niteliği, organizasyonun yapısı ve kültür gibi değişkenler liderlik tarzına etki edebilecektir.

¹⁰⁷Berber, Aykut , “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı , Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi , 11(36), 2000, s.33-50

¹⁰⁸ Semra Güney, “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, 2006, s.135-148

2.2.1.5. Dikey İkili Bağlantı Modeli

Bir çok liderlik yaklaşımı, liderin durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini göstermesi gerektiği ile ilgilenmekte, liderin kişilik özellikleri ile astların kişilik özellikleri arasındaki farkları göz ardı etmektedir. Yani liderlerin astlarının hepsine aynı tarzda davranıp, davranmadıkları hususunu dikkate almayarak, liderlik tarzı ya da davranışlarının tüm astlar için benzer eylemleri içereceği noktasından yola çıkmışlardır. Oysa iş ortamında bunun böyle olmadığı görülmektedir. Bu görüşü temel alarak, Dansereau, Graen ve Haga 1975 yılında liderin grup üyelerinden her birisi ile ilişkilerini ayrı ayrı ele alıp, ast-üst arasındaki karşılıklı değişim ilişkisine dikkati çeken bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir. Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage=VDL) yaklaşımı adını verdikleri bu modelde akademisyenler; nezaretçilerin (üst) tüm astlara (izleyicilere) karşı tek bir liderlik tarzı sergilemedikleri, farklı astlara farklı biçimde davrandığı varsayılarak, liderin kendisine bağlı izleyicilerin her biri ile nasıl bire bir farklı ilişkiler geliştirdiği üzerinde durmuşlardır.¹⁰⁹

Çeşitli araştırmacılar modelde öngörülen bu ilişkinin tek yönlü değil de, karşılıklı bir etkileşim ilişkisi olduğunu ileri sürmektedirler. Bundan dolayı model "Lider-Üye Etkileşim Teorisi" olarak da anılmaktadır. Bir sonraki bölümde bu teori ayrıntılı inceleneceğinden bu bölümde ayrıntıya girilmemiştir.

2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Modeli

Liderlik araştırmaları örgütsel alanın tarihi gelişim süreci içerisinde çoklukla davranışsal akım tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Liderlik alanında yıllardır çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen, liderliğin ne olduğu ve nasıl başarılabildiği tam olarak anlaşılabilmiş değildir. Liderlik çalışmaları özellikler teorisi ile başlamış, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler ile devam etmiştir. Etkileşimsel ve dönüştürücü liderlik araştırmaları yakın zamana kadar incelenirken, güncel yaklaşımlarda lider ve grubun etkileşimini inceleme konusu yapan lider-üye etkileşimi çalışmaları literatüre girmiştir.

Graen ve arkadaşları örgütlerdeki liderlik çalışmalarına yeni bir modelle katkı sağlamışlardır. Graen ve Uhl-Bien liderliğin liderler, astları ve ilişkilerinden oluşan üç ana unsuru olduğunu ileri sürmüşlerdir. Liderliği bu üç unsur ve bu unsurlar arasındaki bağlantılar açısından

¹⁰⁹ Dansereau, F., Graen, G., Haga, W., A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1975 ,46-70. Aktaran Baron, R.A. ve Greenberg, J., *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3th. Ed., Allyn Bacon Inc., Boston, 1989, s.396 Aktaran Zel, U., *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s 134

birlikte ele alarak anlamaya çalışmak, liderliğin sadece liderle ilgili olduğu düşüncesi yerine, bu unsurlar arasındaki ilişkiyi ön plana çıkaran Lider-Üye Etkileşim teorisi ile mümkün olabilir.¹¹⁰

Lider üye etkileşimi teorisi liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili iletişime bağlı olarak açıklar. Teori liderin, tüm astlarına karşı aynı liderlik stilini kullanmayıp her astı için farklı bir ilişki stili geliştirdiğini belirtir.

LÜE modeli; tanımlayıcı bir model olması, liderin, iş görenleriyle kurduğu ilişkide aynı tarzı kullanmaktan ziyade farklı rollere bürünerek yeni tarzlar geliştirmesi ve her işgöreniyle etkileşim içinde olmasını ifade etmesi, örgüt içindeki bireylerin ikili ilişkilerini liderlik kavramı içinde değerlendiren ve liderlik kavramını bu ilişkilerle açıklamaya çalışan tek liderlik yaklaşımı olması bireyler arası ilişkileri açıklamaya çalışan dikey bağlantı modelini de ileriye taşıyarak, adalet, eşitlik gibi alt boyutlarla liderlik kavramını zenginleştirmesi, liderlik kavramını doğuştan gelen veya sonradan kazanılan özelliklerin yanında iletişime vurgu yaparak açıklamaya çalışması ve örgüt içindeki bireylerin iletişim kalitesinin liderliğin önemli bir parçasını oluşturduğunu ortaya koymuş olması gibi nedenlerle diğer liderlik yaklaşımlarından farklıdır.¹¹¹

Önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak isimlendirilen model sonraları ise Lider-Üye Etkileşimi Modeli olarak isimlendirilmiştir.

2.2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Modeli Tanımı ve Kavramsal Çerçeve

Bir örgütte çalışanlar ile yöneticiler sürekli iletişim içerisinde. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyelerini belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar iletişim niceliği, amirlerin astları denetleyici davranışları ve lider üye etkileşimidir. İletişim niceliği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu ifade etmektedir. Amirlerin astları denetleyici davranışları, yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığı temsil etmektedir. Lider üye etkileşimi (leader member exchange) ise, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin niteliğini göstermektedir.¹¹²

¹¹⁰ Graen, G. B., Uhl-Bien, M., Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 1995, s.219-247.

¹¹¹ Kaşlı, M., Seymen O. A., Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 2010, s.109-122.

¹¹² Deluga, R.J., Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994, s.315-326.

Lider üye etkileşimi teorisi, etkileşim içinde olan tarafları ve taraflar arasındaki birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren; girdilerin karşılıklı paylaşımıyla meydana gelen ortak kültürü ve değer yaratan bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir.¹¹³ Yu ve Liang ise lider üye etkileşimini, lider ve üye arasında resmi iş ilişkisinin ötesinde gerçekleşen, karşılıklı güven, saygı ve sadakat üzerine kurulu bir sosyal değişim ilişkisi olarak tanımlamışlardır.¹¹⁴

Lider-üye etkileşim teorisi, liderin her astına karşı istikrarlı ve eşit davrandığını ileri süren ortalama liderlik yaklaşımının aksine, liderin astlarına karşı farklı davranışlar sergilediği fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır.¹¹⁵ Lider ile astlar arasındaki sözkonusu ilişkilerin farklı düzeylerde olması dolayısıyla, liderin zaman ve kaynakları sınırlı olduğu için ilişkiler tekdüze değildir. Lider küçük bir grupla özel ilişkiler geliştirebilir yani lider bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken; bazılarıyla sadece ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen negatif sayılabilecek ilişkiler kurar.¹¹⁶

Lider ve üye arasındaki bu farklı ilişkiler, iç grup (in group) ve dış grup (out group) olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınmıştır.¹¹⁷ Zaman baskıları nedeniyle, yöneticiler ya da amirler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu tür bir ilişkide astlar, iç grup olarak tanımlanır. Dienesch ve Liden ile Graen ve Scandura'ya göre, iç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu da iç grubun lider ya da amir ile ilişkilerini daha kaliteli kılar. Bu nedenle göre iç gruplar, lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar.

¹¹³ Scandura, T. A., Graen, G. B., Novak, M. A., When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, 579-584. Aktaran Oğuzhan, T., Sıgır Ü., Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1), Nisan 2014, 355-379

¹¹⁴ Yu, D. ve Liang, J., A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development Int.*, 7, 2004, 251-264

¹¹⁵ Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, R., The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 2005, 141-147.

¹¹⁶ Murphy, S. M., S. J. Wayne, R. C. Liden; B. Erdoğan, "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships", *Human Relations*, 56(1), 2003, s. 61-84

¹¹⁷ Dansereau, F., Graen, G., Haga, W., A Vertical Dyadic Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 1975, 46-70. Aktaran Çalışkan, S.C., Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Üzerinde Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2009, 11 (2), 219-241

İç gruptan olanlar, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek ve güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. Diğer kategoride yer alan dış grupla iletişimlerinde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar.¹¹⁸

Yu ve Liang'a göre LÜE teorisi lider ve takipçileri arasında gerçekleşen üç ilişki biçimiyle gerçekleşir.¹¹⁹ Bunlar;

Lider ve takipçisi arasındaki ilişkiler, birebir temelli dikey ilişki.

Liderin bir grup takipçiyle olan ilişkileri, (ortalama liderlik tarzı) gruptaki bütün üyelerle aynı seviyede etkileşim.

Lider ve organizasyon içindeki iki farklı grup arasındaki ilişkiler (iç grup ve dış grup olarak adlandırılan gruplarla farklı şekilde, aynı grup üyeleriyle aynı şekilde etkileşim.

Lider-üye etkileşim teorisi ile diğer liderlik teorileri arasındaki temel farklılık, lider-üye etkileşim teorisinin, lider-ast ikilileri arasında oluşan karşılıklı etkileşime odaklanması ile ilgilidir.

Genel olarak lider-üye etkileşim teorisin diğer liderlik teorilerinden ayıran unsurları toparlanacak olursa,

Öncelikle lider-üye etkileşim teorisi, tanımlayıcı bir teoridir. Organizasyona daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını tanımlamaktadır.

Lider-üye etkileşim teorisi, ikili ilişkiler kavramını liderlik olayının parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.

Lider-üye etkileşim teorisi, dikkatimizi liderlikte iletişimin önemine yönlendirdiği için dikkate değerdir.

Lider-üye etkileşim teorisi ile ilgili uygulamaların örgütsel sonuçlarla pozitif yön-de ilişkili olduğunu destekleyen çok sayıda çalışma vardır. Lider-üye ilişkisinin performans, örgüte

¹¹⁸ Liden, R., C., Sparrow, R., T., Wayne, S., J., "Leader-member Exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes". Journal of Applied Psychology, 85 (3), 1997, 407-41 Aktaran, Çalışkan, S.C., A.g.m.

¹¹⁹ Yu, D. ve Liang, J. A.g.m.

bağlılık, iş ortamı, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yetki, yönetime bağlı ve dağıtıcı adalet, kariyer gelişimi gibi birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu ileri sürülmüştür.¹²⁰

Örgüt içerisinde, liderin bütün astlarına eşit davranışlar sergilemesi mümkün olmadığı gibi, her astına karşı farklı davranışlar sergilemesi de mümkün değildir. Liderler genellikle farklı gruptaki bireylere farklı, fakat aynı gruptaki bireylere eşit davranışlar sergileme eğilimindedirler. Dolayısıyla örgüt içerisinde lider ve üye arasındaki ilişkinin en sağlıklı incelenilebileceği model, lider -üye etkileşim modelidir.

2.2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Modelinin Teorik Temelleri

Lider-Üye Etkileşim Teorisi, çeşitli teorik temellerden beslenerek gelişmiştir. Bu temellerden birisi rol teorisidir. Bu teoriye göre lider ile üyeler arasındaki karşılıklı dikey ikili ilişkiler rol geliştirme sürecine dayanır.¹²¹ Lider-Üye Etkileşim Teorisinin diğer teorik kaynağı sosyal değişim teorisidir. Buna göre örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişimi örgütün kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal değişim sürecini içermektedir.¹²² Modelin bir diğer teorik dayanağı da eşitlik yaklaşımıdır. Lider-üye etkileşim ilişkileri, grup içi ve grup dışı olarak farklılaşmış etkileşime dayandığı için eşitlik yaklaşımının lider-üye etkileşim ilişkileri üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Lider-üye ilişkilerinin gelişiminin teorik dayanakları olarak kabul edilen “rol teoris”, “sosyal etkileşim teoris” ve “eşitlik teoris” aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

2.2.2.2.1. Rol Teorisi

Lider-Üye Etkileşim Modelinin teorik temelinden biri rol teorisidir. Rol teoris üyelerin görevlerini rolleri sayesinde başardıklarını savunur. Bu düşünce organizasyon üyelerinin sahip oldukları pozisyona göre, yapmaları gereken işleri roller veya davranış biçimleri üzerinden yürütmeleri anlamına gelen "rol teoris" ile örtüşmektedir.¹²³

Rol kuramına göre, üstlerin astlardan beklentileri ve astların bu beklentileri yerine getirme düzeyi, etkileşim sürecinin genel çerçevesini oluşturur. Graen vd. (1977), "organizasyon üyelerinin, görevlerini üstlendikleri roller yoluyla gerçekleştirdiklerini" belirtmiştir. Rollerin nasıl geliştiği konusuna odaklanan Graen, rollerin sadece yazılı iş tanımları veya diğer resmi

¹²⁰ Graen, G. B., Uhl-Bien, M., A.g.m.

¹²¹ Deluga, R.J., 1994, A.g.m.

¹²² Varma, A., Ekkirala S. Srinivas, Linda K. Stroh, ("A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples", Cross Cultural Management: An International Journal, 12 , 2005, s.84-95

¹²³ Maslyn, John M., Uhl-Bien, Mary, Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality, Journal of Applied Psychology, 86(4), 2001, s.697-708.

belgelere göre belirlenmediğini, bunun ötesinde üyelerin rollerinin “rol oluşturma işlemi” denilen resmi olmayan bir süreç sonucunda geliştiğini belirtmiştir. Graen’in de belirttiği gibi örgütlerde, örgüt üyeleri işlerini, görevlerini ve sorumluluklarını üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler ve bu açıdan rol kuramından, rol oluşturma süreçlerinin lider üye etkileşimi çerçevesinde nasıl işlediğinin anlaşılmasında yararlanılabilir.¹²⁴

Örgütlerde, özellikle işgörenlerin örgütte yeni işe başladıkları dönemlerde, doğal olarak lider ve bu işgörenler birbirlerini çok fazla tanımazlar. Dolayısıyla ilişkinin ilk dönemlerinde lider ve işgörenler arasındaki yakınlaşma demografik ya da kişilik özellikleri açısından benzerliğin olup olup olmamasına bağlı olarak şekillenir. Sonraları ise astların ekstra çaba gösterme konusundaki isteklilikleri, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri, lidere yakınlaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar. Graen ve Scandura (1987) modellerinde bu aşamayı “rol alma” aşaması olarak belirtmişlerdir. Sonraki aşama, “rolü gerçekleştirme”, başka bir deyişle ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır. Bu aşamada, lider ve astlar arasındaki ilişkinin niteliği büyük ölçüde astların gösterdikleri performansa bağlı olarak şekillenir. Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki düzeyinin rutin hale gelmesi durumunu gösterir. Bu aşamada gerek liderin gerekse astların tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir hale gelir ve lider ve astlar arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bu durum bu ilişkilerin hiç bir şekilde değişmeyeceği anlamına da gelmemektedir.¹²⁵ Lider üye etkileşiminin gelişimi sürecinde, astların kendisinden beklenileni anlaması ve kendisinden istenen tutum ve davranışlar ile gerekli performansı başarıyla göstermesi, etkileşimin kalitesi üzerinde önemli bir belirleyicidir. Bu durumda, işgörenler performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme fırsatları vb.) nedeniyle memnun olurken, liderler de gösterilen performanstan dolayı hoşnut olurlar.¹²⁶ Fakat, bir kurumda birçok kişinin bağlı olduğu belli bir yönetici olabilir. Ancak örgütün hiyerarşik yapısı nedeniyle, yöneticinin üzerindeki denetleyici kişi aynı zamanda çok etkili bir rol belirleyicidir. Birçok durumda rol beklentilerini gerçekleştirmek için uygulanması gereken yaptırımları uygulayabilen tek kişi denetleyicidir. Bu nedenle yeni bir üyenin organizasyona adaptasyonunda ve organizasyon

¹²⁴ Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. ve Schiemann, W., Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants, *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, s.491-504 Aktaran Yıldız, G., Özutku, H., Cevriloğlu E., *Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma*, *Akademik İncelemeler*, 3(1), 2008, 95-123

¹²⁵ Bauer, Tayla N. ve Green, Stephen G. , Development of Leader-Mem-ber Exchange: A Longitudinal Test, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1996, 1538-1567

¹²⁶ Arslantaş, Cem Cüneyt , *Lider üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma*, *TİSK Akademi*, 1, 2007, 160-173.

içindeki görevini belirlemede ana rol belirleyici, yeni üye ile denetleyici arasındaki kişisel ilişkilerdir.¹²⁷

Lider-Üye Etkileşim Modeli rol oluşturuç mekanizmaların en iyi örneklerinden biri olarak görülebilir. Rol gelişimi farklılaşmış rol tanımlamalarıyla sonuçlanacak, böylece lider üye ilişkisinin tanımlanmasını sağlayacaktır. Bu farklılaşmanın sağlanmasında bütün liderlerin karşılaştığı temel sorun zamandır. Zaman baskısı nedeniyle liderler astlarından sadece birkaçı ile yakın ilişkiler kurarlar. Liderin iş grubundaki diğer çalışanlarla olan ilişkisi temel olarak biçimsel yetkiye, kurallara, politikalara ve prosedürlere dayalıdır. Bu mantıksal yaklaşım, astların lider üye ilişkisinin kalitesine ilişkin rollerinin iki türlü ele alınabileceğini ortaya koymaktadır: Grup içi (yüksek güven, iletişim, destek, ve resmi/özel ödöl) ve grup-dışı (güven, iletişim, destek ve ödüllendirme azlığı). Bu tür bir “grup üyeliğı” genelde hızlı gelişir ve bir kez oluştuktan sonra durağan kalma eğilimindedir.¹²⁸

2.2.2.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Rol kuramı lider ve üyelerin rollerine odaklanırken, sosyal etkileşim teorisi, lider ve üyeler arasındaki etkileşime önem vermektedir. Lider-üye etkileşimi, örgütteki varolan resmi ilişkilere karşın lider ve üyeler arasında kişilerarası bir ilişkinin gerçekleştiğini öne sürer. Dolayısıyla, Sosyal Etkileşim Teorisi örgüt üyeleri arasındaki etkileşime odaklandığından ve lider-üye etkileşimi için oldukça güçlü bir teorik dayanak oluşturmaktadır. Lider ile üyeler arasında gerçekleşen kişilerarası bu ilişki sosyal etkileşime dayanmaktadır. Teoriye göre her iki taraf da diğer tarafın değerli bulacağı bir şeyler sunmalıdır ve her iki taraf da bu alış-verişin oldukça eşit ya da adil olduğunu düşünmelidir.¹²⁹

Sosyal etkileşim teorisi, bireyler arasındaki ilişkilere, ekonomik etkileşime benzer bir fayda maliyet açısından bakar. Bu teoriye göre, insanlar arasındaki karşılıklı etkileşim süreci ödüllerin en üst düzeye çıkartılması ve kayıpların en aza indirilmesi yönündeki bir istekle motive edilmektedir. Sosyal etkileşim teorisinin temel mantığı giderden daha fazla gelir (ödöl) sağlayan ilişkilerin karşılıklı güven ve ilgiyi arttıracağını öngörmesidir. Bunun dışında, sosyal etkileşim hem maddi yararları hem de statü, bağılılık ve onay görme gibi psikolojik

¹²⁷ Dienesch, R. M., Liden, R. C., Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 1986, 618-634.

¹²⁸ Liden, R., ve Graen, G., Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3), 1980, s.451- 465.

¹²⁹ Graen, G. B., Scandura, T. A., Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9, 1987, s.175–208 Aktaran Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C., Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 1997, 82-111.

ödülleri de kapsamaktadır. Örneğin iş yerinde üst astına destek ve parasal ödül sağlarken, ast üstüne bağlılık ve sadakat duymaktadır.¹³⁰

Sosyal etkileşim teorisi, organizasyon üyelerinin iletişim sürecini neden başlattıkları ve devam ettirdikleri sorusundan hareketle, belirli bir iletişim süreci sonunda kişilerin elde ettikleri fayda ile bunların maliyetleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bireyler belirli bir iletişim sürecinden elde edecekleri faydayı en yüksek düzeyde tutmak isterler ve bu gibi durumlarda iletişim süreci uzun ömürlü olabilmektedir. Ancak iletişim süreci içerisinde bireyin kaybettikleri, kazanımlarından fazla ise kişi iletişim sürecini bitirme kararı alabilmektedir.¹³¹

Sosyal etkileşim teorisine göre lider üye ilişkisinin gelişimi, ikilinin üyeleri arasındaki başlangıç etkileşimiyle başlamaktadır.¹³² Bu başlangıç etkileşimini üyelerin yüksek kalitedeki etkileşimi gerçekleştirmek için birbirleri arasında oluşturmaları gereken güven, saygı ve karşılıklı sorumluluk gibi duyguları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceklerini anlamak için birbirlerini test etmeleri takip eder. Eğer karşılıklı etkileşim davranışı (örneğin, görevlendirme) pozitif sonuçlanmış ve etkileşimi başlatan taraf sonuçtan memnun kalmış ise (ast uygun bir karar vermiş ise) kişiler arasındaki etkileşim devam eder. Bu durumun tersi de geçerlidir. Etkileşimin ilişkiye katkıda bulunan tarafların gösterdiği çabaya bağlı olduğu düşünülmektedir. İkilinin üyelerinin ortaya koyduğu çabanın oranı ve bu çabanın LÜE kalitesiyle nasıl etkileştiği araştırılmamıştır. Bununla birlikte karşılıklı etkileşim için ne yöneticilerin ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiği ne de yüksek nitelikli etkileşim oluşturmaya yönelik çabalarda astların rollerinin ne olduğu tam olarak bilinmemektedir.¹³³

2.2.2.2.3. Eşitlik Teorisi

Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli olduğu ileri sürülmektedir. Eşitlik, her grup için en uygun seviyelerin sürdürülmesi açısından temel bileşenler olan girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir.

Eşitlik teorisinin temel yapısal bileşenlerinden birincisi olan girdiler, kişinin etkileşime yaptığını düşündüğü katkılarının karşılığında almayı umduğu şeyler olarak tanımlanmaktadır. Çıktılar ise kişinin etkileşimden elde ettiği ödüller olarak tanımlanır ve ödeme veya kişisel

¹³⁰ Deluga, R.J., A.g.m.

¹³¹ Murphy, S. M. vd., A.g.m.

¹³² Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

¹³³ Maslyn, John M., Uhl-Bien, Mary, A.g.m.

tatmin gibi faktörleri içerebilir. Adams (1965) eşitlik teorisi kapsamında kişilerin girdileriyle elde ettikleri çıktılar arasındaki oranın gruptaki diğer kişilerin oranlarına eşit olduğuna inandığı takdirde tatmin olduğunu öne sürmektedir.¹³⁴ Bu konuda eşitsizlik olduğunun düşünülmesi kişilerin mutsuz olmasına yol açmakta ve sonuç olarak bu olumsuz duygunun giderilmesi yönünde motive olmasına (iş azaltmasına) neden olmaktadır.¹³⁵

Eşitlik her iki grup için optimum seviyelerin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir. Yatırım, “bir grubun diğerine verdikleri” ve dönüşüm (kazanç) ise “bir grubun diğerinden geri aldığı” olarak tanımlanmıştır. Zaman içinde elde edilen ilişki gelişiminin bu yatırım-kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir.¹³⁶

LÜE modelinde, örgüt üyelerinin lider ile ilgili adalet algılamaları ve liderin adaleti sağlayıcı çabalar ortaya koyması, bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir katkı sağlayacaktır.

2.2.2.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Gelişimi

Liderlikle ilgili kuramların ve yaklaşımların birçoğu, liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durarak açıklar fakat Lider üye etkileşimi teorisi liderlik sürecini lider ve ast arasında kurulan ikili iletişime bağlı olarak açıklar. Bu iletişimin oluşma süreci rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi ve eşitlik teorilerinden beslenerek gelişir.

Lider-Üye Etkileşim teorisinin gelişim süreci çeşitli biçimlerde sınıflandırılmıştır. Örneğin Graen ve Uhl-Bien’e (1995) göre LÜE teorisi yaklaşık 30 yıllık evrim süreci ya da LÜE işleminin teorik yönden netleşmesi süreci içinde, her biri birbirinin üzerine inşa edilen 4 farklı evreden geçmiştir.¹³⁷

Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. Liderin çalışma grubunun tümüyle bir bütün olarak kurduğu

¹³⁴Adams, J. S., Inequity in Social Exchange, L.Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, New York Academic Press, 1965, 267-299, Aktaran Lee, H.R., An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, State university, Blacksburg, Virginia, 2000

¹³⁵ Lee, a.g.e.

¹³⁶ Scandura, T.A., Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, Leadership Quarterly, 10(1), 1999 ,25-37.

¹³⁷ Graen, G.B., Uhl-Bien, M., A.g.m.

ilişkiler dikey ikililer serisi olarak görülmüştür. Lider-ast ikilisi üzerine Graen ve Cashman (1975) tarafından yapılan araştırmalar, farklı lider-üye etkileşimi ile nitelenen bir yapı olduğunu ortaya koyarak etkileşim ilişkilerinin kişisel uyum, astın yeteneği ve güvenilirliği temeline dayandığını bildirmişlerdir. Zaman içinde ikili etkileşimlerin her bir ast için farklı şekilde gelişeceğini ileri sürmüşlerdir. Dikey ikililerin özelliklerini değerlendiren araştırmacılar genel olarak iki farklı ilişki biçimi gözlemlemişlerdir. Bunlar, “grup içi” (in-group) ve “grup dışı” (out-group) biçiminde farklılaşan ikililer olarak tanımlanmışlardır.¹³⁸ Lideri (ya da yöneticisi) ile genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelendirilebilecek bir etkileşime sahip olan ast liderin gözünde “grup içi” bir üye olarak görülmektedir. Buna göre, çoğu liderler yardımcı, vekil veya danışman fonksiyonu gören güvendiği az sayıdaki astlarıyla özel etkileşim geliştirir. Buna karşılık lideri ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkiye sahip bir ast “grup dışı” olarak değerlendirilmektedir.

Grup-içi üyeler, grup dışındakilere göre liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi görürler, grup dışı astlara göre liderleriyle daha fazla iletişim içindedirler. Grup-içi üyeler, liderleri için normalden daha fazla işler yaparken, grup dışı üyeler liderle daha az ilişki içinde olup, genellikle sadece işe gelip, işlerini yapıp, evlerine dönerler.¹³⁹ Grup içi üyeler kendilerine sağlanan pozisyonel kaynaklar (ayrıcalıklı bilgi ve zorlu projeler) karşılığında, kendilerini bölümün fonksiyonlarının daha iyi işlemesine, normalde gerekenden daha fazla zaman ve enerji harcamaya, daha fazla sorumluluk kabul etmeye ve bölümün başarısında kazanılmış haklar elde etmeye yönlendirirler.¹⁴⁰

Nispeten düşük seviyeli karşılıklı etkileşimde liderle ilişkilerin devamı için, astlar sadece biçimsel rol gereklerini yerine getirirler (görevler, kurallar, standart işlevler ve liderler tarafından verilen resmi görevler). Bu uyum devam ettiği sürece, ast yaptığı işin karşılığında standart bir gelir (maaş gibi) elde eder.¹⁴¹

İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Bu kapsamda, Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin

¹³⁸ Graen, G., Cashman, J.F., A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds), Leadership frontiers, Kent, OH: Kent State University Press, 1975. Aktaran Dionne, L. Leader-Member Exchange (LMX): level of negotiating latitude and job satisfaction. Universite de Moncton, Shippagan, NB, 2000, s.5

¹³⁹ Dionne, L., A.g.m.

¹⁴⁰ Liden, R., ve Graen, G., A.g.m.

¹⁴¹ Erdoğan, B., Kraimer, M.L. ve Liden, R.C., Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange, Academy of Management Proceedings, 2002, s.1-6

astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır.¹⁴² Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma niyetini yükseltmektedir.¹⁴³

Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Bununla ilgili olarak lider-üye etkileşimi ile tutumlar, demografik özellikler, değerler, sahip olunan yetenekler, karşılıklı güven, ortaklık beklentisi, lider özellikleri, beğeni, iletişim, algılanan benzerlik, takımların özellikleri-değerleri, kuralları vb., liderin sahip oldukları güç kaynakları, örgütsel politikalar, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır ve LÜE ile anlamlı ilişkiler kaydedilmiştir.¹⁴⁴ Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır.

Bu dönemde ortaya çıkan Dikey İkili Bağlantı Modeli, lider üye etkileşim teorisine öncü olmuştur. Dikey İkili Bağlantı Modelinin odak noktası, grup içi ve grup dışı üyeliğe neden olan aynı lider ile astların farklılaştırılmış ikili ilişkileri fikridir.¹⁴⁵

Dikey İkili Bağlantı Modeli, geliştiği dönem itibariyle durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilecek bir model görünümü taşımakla beraber, diğer pek çok durumsal veya koşulsal liderlik yaklaşımından deterministik ilişkililik netliği açısından oldukça farklı bir niteliğe sahiptir. Başka bir anlatımla, Fiedler, House, Yetton, Hersey ve Blanchard gibi durumsal liderlik modeli geliştiricilerinin öngörmüş olduğu klasik deterministik eşleştirmenin (belirli koşul ve durumları durumsallık değişkeni olarak “bağımsız”, buna karşılık uygun liderlik davranış tarzının ise “bağımlı” değişken olarak eşleştirilmesinin) Dikey İkili Bağlantı Modeli için aynı netlikte kurulması oldukça zor görülmektedir. Bu zorluğun en önemli nedeni ise, modelde öngörülen ilişkinin, tek yönlü bir tepkisel davranış ilişkisi olmaktan çok, karşılıklı bir etkileşim ilişkisi mahiyetini taşımasıdır. Söz konusu etkileşim ilişkisinde, liderin farklı astlarının farklı özelliklerinden dolayı mı farklı davranış tarzı sergilediği; yoksa, liderin

¹⁴² Liden, R., ve Graen, G., A.g.m.

¹⁴³ Maslyn, John M., Uhl-Bien, Mary, A.g.m.

¹⁴⁴ Coglisier, C.C., Schriesheim, C.A., Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. Journal Organizational Behavior, 21, 2000, 487-511.

¹⁴⁵ Baron, R.A. ve Greenberg, J., A.g.e.

davranış tarzları farklı olduğu için mi astların her birinin farklı özellik ve davranışlar sergiledikleri hususunun açıkça netleşmediği düşünülebilir.¹⁴⁶

Belirtilen zorluğa rağmen, Dikey İkili Bağlantı Modelinin değişkenleri arasındaki ilişkililiğin, diğer durumsal liderlik modelleri ile mukayeseye imkan sağlaması açısından, lider davranış tarzları bağımlı değişkenleri, durumsal (koşulsal) faktörler bağımsız (durumsallık) değişkenleri oluşturacak biçimde formüle edilmesi yoluna gidilmiştir. Buradan hareketle, Dikey İkili Bağlantı Modelinin bağımsız değişkenleri olarak “lider ile astlarının her biri arasındaki ilişkinin lider tarafından algılanma kategorilerini teşkil eden grup içi ve grup dışı ilişkili olma durumları; bağımlı değişkenleri olarak da liderlerin bu durumların her birine sahip olarak gördükleri astlar için kullanabilecekleri alternatif “davranış tarzları” ele alınmıştır.¹⁴⁷

Modele göre, dikey ikili bir ilişkinin grup içi olup, olmadığının temel belirleyicisi başlangıç etkileşimleridir ve bu informal (biçimsel olmayan) grup oluşumu ile büyük bir paralellik arz etmektedir. Informal gruplar; aynı biçimsel grupta yer alan bazı üyelerin, biçimsel üyelerin tümüyle karşılayamadıkları bazı gereksinimleri (özellikle de sosyal ve saygı-statü gereksinimlerini) giderebilmeleri amacıyla kendi biçimsel gruplarında (ve/veya diğer biçimsel gruplarda) yer alan bazı üyelerle bireyler arası çekicilik (cazibe) temeline dayalı olarak oluşturdukları samimi, yakın ve ortak informal ilişkililiği baz alan gruplardır. Başka bir ifade ile, informal grup üyeliğinin esası ortak ilgilere, hobilere, inanç, değer ve normlara sahip olmaya dayanır. İşte grup içi bir ilişkinin oluşumu da lider ile astı arasında aynı yolla gelişebilir. Yani yeni bir ast, kendisi ile benzer düşüncelerden hoşlandığını görerek ya da düşünerek kısacası onunla benzerliklerini algılayarak bir liderin grup içi ilişki setine katılabilir. Zaman geçtikçe grup içi üyelik ilişkisinin sonucu olarak ast ve üst birbirlerini daha iyi tanırlar ve özellikle üst, astının çıkarları ve güçleri konusunda daha fazla bilgi sahibi haline gelir. İnsanların tanımadıkları (ya da fikir ve inançlarını benimsemeyip, yaşam tarzlarından hoşlanmadıkları) kişilerle nazaran, hakkında bilgi sahibi oldukları insanlara daha fazla güvenme eğiliminde olmalarından dolayı, bu süreç sonucunda grup içi üyeler, grup dışı üyelerden daha güvenilir olarak algılanacaklardır. Keza, üst astının yeterlilik düzeyini algıladıkça ve her iki

¹⁴⁶ Kılınc, T., Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(1), 1995, s.151-185.

¹⁴⁷ A.e.

tarafın da rol beklentileri (formel statü ilişkisinin de ötesinde) olumlu biçimde netleştikçe söz konusu güven ilişkisi daha da pekişecektir.¹⁴⁸

Kuşkusuz benzeri bir süreç, grup dışı ilişki setinde yer alan bir ast için ters yönde çalışacaktır. Grup içi ve grup dışı olarak algılanan üyeler arasındaki başlangıç farklılıkları (örneğin güvenilirlik konusu, yani liderin grup içi astı hakkında duymadığı bazı kuşkuları grup dışı astlar hakkında hissetmesi gibi) astların görevlere atanmasında seçici davranmaya yol açabilecektir. Bu bağlamda birim açısından kritik öneme haiz olan ya da hoşlanılabilir nitelik taşıyan görevlerin grup içi üyeye verilmesi kuvvetle muhtemel iken; daha önemsiz, rutin ve tatsız nitelikli görevlerin grup dışı üyeye verilmesi olasılığı yüksek olacaktır.¹⁴⁹

Lider üye etkileşimi teorisinin gelişimi sürecinde dördüncü evrede, lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır.¹⁵⁰ Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini temsil eden son iki evre yakın dönemde olan gelişmelerdir ve bu evrelerle ilişkili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek nitelikteki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörlerin değerlendirildiği ve lider-üye etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıların analiz edildiği ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu ikinci gelişim evresinde yapılmıştır.¹⁵¹

Özet olarak, 1975 yılında ilk olarak Densereau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılan ve o dönemde Dikey İkili Bağlantı Modeli olarak adlandırılan bu liderlik teorisinin gelişimi 1990'lı yılların ilk yarısına kadar sürdürmüştür. 1990'lı yılların ortasından sonra ise ikili bağlantılar fikrinin gelişiminin neredeyse tamamladığı ve bu lider-ast ikililerine ilişkin artık yeni düşüncelerin ortaya atılmadığı gözlenmektedir. Dolayısıyla 1995'li yıllardan sonra dikey ikili bağlantı modeline ilişkin çalışmaların sayısının da oldukça azaldığı izlenmektedir. Daha sonraları ise etkileşim ilişkisinden dolayı teori Lider-Üye etkileşim teorisi adıyla gelişimine devam etmiştir.

Dikey-ikili bağlantı modeli çerçevesinde yapılan erken dönem çalışmaları, analiz seviyesi olarak lider ya da yöneticilerin, bir çalışma grubu içinde güvenilir gördükleri astlar (grup içi)

¹⁴⁸ Kılınç, T., 1995 , A.g.m.

¹⁴⁹ Zel, U., A.g.e.

¹⁵⁰ Graen, G. B., Uhl-Bien, M. 1995, A.g.m.

¹⁵¹ Gerstner, Charlotte R.ve Day, David V., "Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", Journal of Applied Psychology, 82 (6), 1997, s. 827-844.

ile bunların dışındaki sıradan astlardan oluşan (grup dışı) alt grupları ele almıştır.¹⁵² Daha sonraki çalışmalarda, lider-üye etkileşim teorisi bağlamında ana değişken olarak lider-üye etkileşimi değerlendirmesi kullanılmış ve analiz seviyesi açık veya tanımlanmamış biçimde bırakılmıştır.¹⁵³

2.2.2.4. Lider- Üye Etkileşiminin Öncülleri ve Ardılları

Lüe teorisinin ilk dönem çalışmalarından bugüne kadar, çeşitli anketler ve ölçekler kullanılarak, yüksek kaliteli ilişkinin öncüllerini ve ardıllarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Lider üye etkileşimi öncüllerine yönelik yapılan çalışmalarda etkileşimden önce ortaya çıkan lider ve üyelerin özellikleri veya etkileşim sürecindeki davranışları odak noktası olmuştur. Ardıllara yönelik çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi izleyicilerin işe yönelik tutumları ve davranışları araştırma konusu olmuştur. LÜE çalışmalarının sonuçlarına bakıldığında, ardıllarla ilgili çalışmalarda, yüksek kalitede etkileşim ilişkisinde bulunan izleyicilerin düşük kalitede etkileşimi olanlara göre iş performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi iş tutumları ve davranışlarında daha pozitif yönde eğilimleri olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, lider ve izleyici arasındaki olumlu ilişkilerin personel devir oranını ve işten ayrılmayı azalttığı, bununla beraber üyelerin kariyerleriyle ilgili beklentilerini ve tatminlerini artırdığı görülmüştür. Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında da lider-izleyici etkileşimi ile iş performansı, iş tatmini, lider memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğuna dikkat çekilmektedir.¹⁵⁴

Öncüllere ilişkin yapılan araştırmalarda ise kişilik özellikleri, denetim odağı, liderlik tarzları, güç kaynakları, gibi değişkenlerin lider-üye etkileşimine etkileri araştırılmıştır. Ancak, lider-üye etkileşimine yönelik çalışmaların çoğunlukla ardıllar üzerinde yoğunlaştığı, öncüllere ilişkin yapılan araştırmaların daha az olduğu dikkat çekmektedir.¹⁵⁵

¹⁵² Vecchio, Robert P., A Dyadic Interpretation of the Contingency Model of Leadership Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 22 (3), 1979, 590-600

¹⁵³ Wayne, Sandy J. ve Ferris, Gerald R., "Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study", *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 1990, s. 487-499

¹⁵⁴ Gerstner vd. (1997), a.g.m.

¹⁵⁵ A.e.

Tablo 8. LÜE Kalitesi Öncülleri ve Ardılları

ÖNCÜLLER	ARDILLAR
Lider Liderin Güvenilirliği Astin pozitif beklentileri Güç Dönüşümsel Liderlik İlişki Yönetimi	Tutumlar İş Tatmini Adanmışlık İletişim Tatmini Örgütsel Bağlılık Algılanan Güçlendirme
Ast Amaç Yönelimi Performans Çaba Etki Yönetimi	Davranışlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İşgören Devri Yenilikçi Davranışlar
Kişilerarası Beğeni Benzerlik Pozitif Beklentiler Etkileşimsel Adalet	Çalışanlar Arasında Yapıcı İletişim

Kaynak: Kang, D., Stewart, J., Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD Development of Units of Theory and Laws of Interaction, Leadership & Organization Development Journal , 28(6), 2006, s. 531-551

2.2.2.5. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım

LÜE teorisi liderlerin astları ile ilişkilerinde tüm astlarına aynı tarzda davranmadıklarını, her bir ast ile olan ilişkide farklı tipte davranış tarzı veya etkileşim sergilediklerini öne sürmektedir. Lider ve astları arasındaki ilişkinin şeklini ortaya çıkaran tek bir boyut olduğuna inananlarla beraber bazı araştırmacılar çok boyutlu bir yaklaşımın bu etkileşim ilişkisini daha doğru ortaya koyacağına inanmaktadırlar. Bu sebepten lider üye etkileşimiyle ilgili tartışmalardan birisi de çok boyutlulukla ilgilidir.

Lider ile üyeler arasındaki ilişkinin tek boyutlu olduğunu düşünen yaklaşımda, astların yerine getirmiş oldukları görevlerin karşılığında lider onlara çeşitli kaynaklar sağlar ve böylece karşılıklı değişim gerçekleşmiş olur, fakat bu değişimler sadece iş ile ilgili; bilgi sağlama, sorumluluk veya yetki verme gibi girdilerden ibarettir ve bundan dolayı lider-üye etkileşimi tek boyutludur. Fakat, bazı araştırmacılar teorinin çok boyutlu incelenmesiyle daha kapsamlı açıklanabileceğini iddia etmektedir. Araştırmacılar çok boyutlu yaklaşımı lider-üye etkileşimi teorisinin temellerinden bahsederken rol teorisi ve sosyal değişim teorisine dayandırarak desteklemeye çalışmaktadırlar.¹⁵⁶ Rol teorisi kapsamında lider, etkileşim sürecinde farklı

¹⁵⁶ Liden, R.C., Maslyn, J.M., Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, Journal of Management, 24(1), 1998 ,43-72. Greguras, G.J., Ford, J.M., An

rolleri benimseyeceği için, izleyicilerle de farklı davranışlar içerisinde olabilir, dolayısıyla farklı ilişkiler geliştirebilir. Örneğin lider, akıl danışmanı, müzakereci veya kaynak dağıtıcısı rollerini üstlenebilir. Bu nedenle farklı roller, farklı lider-izleyici etkileşiminin ortaya çıkmasına neden olabilir. Çok boyutlu lider-izleyici etkileşiminin dayandığı ikinci teori ise sosyal etkileşim teorisidir. Bu teoriye göre lider ve izleyiciler sosyal ilişki sürecinde farklı etkileşim boyutlarında olabilir ve tatmin sağlayabilirler. Örneğin, bazı astlar liderle fikir alışverişinde bulunup etkileşim geliştirirken, bazıları liderle birlikte daha çok çalışmayı tercih edebilir, bazıları da arkadaşlığa dayanan bir ilişki içerisinde olabilirler. Bu farklılıklar doğal olarak beraberinde çok boyutluluğu ve farklı etkileşimleri getirebilir.¹⁵⁷

Dienesch ve Liden, lider-üye etkileşim ilişkilerinin üç “etkileşim biçimine” dayandığını öne sürmüşlerdir: Bunlar; iş bağlantılı davranışlar (nitelendirilmiş katkı), birbirine bağlılık (nitelendirilmiş bağlılık) ve basitçe birbirinden hoşlanma (nitelendirilmiş etki). Yazarlar etkileşimin bu boyutlardan bir, iki veya üçünü de içerebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle LÜE’nin tek boyutlu bir yapı olduğu fikrine karşı çıkmışlardır. Dahası, her bir boyutun kişiye göre ağırlık veya öneminin değişkenlik gösterebileceğini bildirmişlerdir. Örneğin bazı astlar sadece işlerine odaklanıp sosyal ilişkileri ihmal ederken, diğerleri sosyal ilişkilere odaklanıp işlerini ihmal ederler, ya da bazıları her iki yönden güçlü veya zayıf olabilirler. Lider rolleri de denetleme, kaynakların kullanılması ve irtibat sağlayıcı aktiviteler gibi birçok faktörlerden oluşabilir. Sonuç olarak kişiler arası ilişkiler çok boyutludur. Yazarlar bir etkileşimin bu boyutlardan bir, iki ya da üçüne de dayanabileceğini bildirmişlerdir. Bu üç boyut LÜE içindeki her iki tarafın da ilişkiye getirebileceği “etkileşimin yönü” olarak işlev görür.¹⁵⁸ Liden ve Maslyn, lider-üye etkileşimi ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarında bu üç boyutu destekler nitelikte, profesyonel saygı adını verdikleri dördüncü bir boyut geliştirmişlerdir.¹⁵⁹ Yine Liden ve Maslyn de, herhangi bir lider-üye etkileşim sürecinin, bu boyutlardan birini, ikisini, üçünü veya hepsini ihtiva edebileceğini belirtmişlerdir. Bu dört unsur lider-üye etkileşim sürecinin zorunlu unsurları olmamakla beraber, ilişkinin kalitesini göstermeleri açısından önemlidirler.

Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader–Member Exchange, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 2006, 433–465.

¹⁵⁷ Greguras, G.J., Ford, J.M., A.g.m.

¹⁵⁸ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

¹⁵⁹ Davis, W. D., W. L., Gardner, Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective”, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004, s. 439–465

Lider-izleyici etkileşiminin çok boyutlu olarak ele alınmasıyla örgütsel ve bireysel düzeyde bazı katkı sağlayıcı sonuçlara ulaşılabilir. Örneğin, lider-izleyici etkileşiminin örgütsel davranış konularıyla (örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi) ilişkileri daha kapsamlı açıklanabilirken, örgütsel sonuçlara (iş tatmini, iş performansı gibi) olan etkileri daha açık ortaya konulabilir.¹⁶⁰ Ayrıca, çok boyutlu etkileşim yaklaşımı ile hem lider hem de izleyiciler açısından beklentiler daha net anlaşılacağından, taraflar arasında karşılıklı ilişkiler daha kolay geliştirilebilir.

2.2.2.5.1. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

Etki

Dienesch ve Liden etki boyutunu; “Etkileşimin tarafları arasında, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok kişiler arası çekiciliğe dayanan karşılıklı ilişki” olarak tanımlamışlardır.¹⁶¹ Buna göre, sadece iş ilişkilerine dayalı olarak kurulan bir etkileşimde, etki boyutu çok az ya da hiç öneme sahip olmayacaktır. Bununla beraber, “kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkilerin” ön plana çıktığı durumlarda, etki boyutu etkileşimin kalitesini yalnız başına belirleyecek kadar güçlü olabilir.¹⁶² Karşılıklı duygulara dayalı anlayış ve sevgi, etkileşimin kalitesi ve devamı için gereklidir. Lider ve izleyici karşılıklı olarak duygusal bir etkileşim oluştururlar, aralarında arkadaşça ve sıcak bir ortam vardır. Bu durumda izleyiciler liderlerinden sadece işle ilgili değil, iş dışındaki problemleri için de esneklik ve duygusal destek beklerler.¹⁶³

Katkı

Katkı boyutu Dienesch ve Liden tarafından, “ilişkinin taraflarının ortak amaçlar için ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin algılanan miktar ve kalitesi” şeklinde tanımlanmıştır.¹⁶⁴ Liderler kritik ve önemli işlerin başarılmasında izleyicilerin yeteneklerine ve istekli olmalarına güvenmek isterler. Gruba yeni dahil olan bir üyenin performansı, lider tarafından belirlenmiş bazı görevlerle sınanmaktadır. Özellikle lider üye etkileşiminin başlangıcında, lider astlarının performansını vermiş olduğu görevleri dikkate alarak değerlendirecektir. İzleyiciler ise kendi yeteneklerinden emin olmak ve daha fazla iş yükünü kabul etmek

¹⁶⁰ Liden, R.C., Maslyn, J.M., Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, Journal of Management, 24(1), 1998 ,43-72

¹⁶¹ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m

¹⁶² Liden, R.C., Maslyn, J.M., A.g.m.,

¹⁶³ Greguras, G.J., Ford, J.M. A.g.m.

¹⁶⁴ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m

konusunda arzulu iken, aynı zamanda liderlerinin rehberlik yapacaklarından, tavsiyeler vereceklerinden ve gerekli kaynakları sağlayacaklarından emin olmak isterler.¹⁶⁵ Performansı ile lideri memnun eden ve lider tarafından yakın gruba dahil edilen ast, liderin istediği doğrultuda performans göstermeyen astlara oranla, liderle daha yüksek kalitede iletişim kurar. Görevlerini liderin arzuladığı düzeyde yerine getirebilen astlar, aynı başarıyı gösteremeyenlere oranla, liderle daha kaliteli bir etkileşim kuracaklardır. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı imkânların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda daha kritik görevleri yapma imkânı bulan üyeler etkileşimi daha da geliştirme fırsatı yakalayacaklardır.¹⁶⁶

Vefakârlık

Vefakârlık “lider ve üyelerin birbirlerine karşı vefalı olma derecesi” olarak tanımlanabilir. Dienesch ve Liden, vefakârlığın, lider ile üyeler arasında kurulan etkileşimin korunmasında ve geliştirilmesinde kritik role sahip olduğunu ve bu nedenle lider üye etkileşiminin bir boyutu olarak görülmesi gerektiğini savunmuşlardır.¹⁶⁷ Graen' e göre vefakârlık lider üye etkileşiminin bir sonucudur.¹⁶⁸ Buna göre lider astlarını özellikle zor duruma düşüklerinde koruyup kollarken, astlar lidere her durumda destek olacaklardır. Başka bir ifadeyle, çevresel faktörler sonucunda lider ve izleyicilerin birbirlerine hangi derecede bağlı kalacakları, bu boyuttaki etkileşimin kalitesini belirler. Lider izleyicilerden, etkileşim sürecinde gerçekleştirmek istedikleri amaçlara karşılıksız destek bekler. İzleyiciler ise sadakat sonucunda bazı kazanımlar sağlayabilir. Örneğin, takdir görebilir ve daha çok sevebilirler. Ayrıca lider tarafından izleyicilerine kendilerini geliştirme fırsatları verilebilir.¹⁶⁹ Buna göre, liderler ortak amaçlar için daha fazla gayret gösteren astlarını diğerlerine göre daha çok koruyacaklar, astlar ise bu davranışa daha fazla çaba ile karşılık vereceklerdir.¹⁷⁰ Bu çerçevede vefakârlık boyutunun lider üye etkileşiminde katkı boyutuna benzer bir işleve sahip olduğu ve bu nedenle ayrı bir boyut olarak ele alınması gerektiği söylenebilir.

Profesyonel Saygı

Bu boyutta lider ve izleyiciler karşılıklı olarak işle ilgili uzmanlıklarına, becerilerine ve profesyonel yeteneklerine ilişkin etkileşim oluştururlar. Bunun yanı sıra hem liderin hem de

¹⁶⁵ Greguras, G.J., Ford, J.M. A.g.m

¹⁶⁶ Liden, R.C., Maslyn, J.M., A.g.m

¹⁶⁷ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m

¹⁶⁸ Graen, G. B., Scandura, T. A., A.g.m Aktaran Arslantaş, C.C.,A.g.m.

¹⁶⁹ Greguras, G.J., Ford, J.M., A.g.m

¹⁷⁰ Liden, R.C., Maslyn, J.M., A.g.m

izleyicilerin yaptıkları işlerle ilgili örgüt içinde veya dışında bir imajı ve bir ünü vardır. Bu konudaki algılar, izleyicilerin tecrübelerine veya insanların lider hakkındaki yorumlarına dayanabilir.¹⁷¹ Liden ve Maslyn profesyonel saygı boyutunu, “ilişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algı” olarak tanımlamışlardır. Bu algı, o kişiyle ilgili geçmiş tecrübeler, o kişi hakkında organizasyon içinde ya da dışında yapılan yorumlara, alınan ödül ya da diğer tanıma araçlarına dayanabilir. Hatta bu saygı o kişiyle çalışmaya başlamadan önce dahi oluşabilir.¹⁷² Bu imaj da profesyonel saygı boyutunun diğer bir yanını oluşturur ve karşılıklı bir etkileşim yaratır.

2.2.2.6. Lider-Üye Etkileşimi Süreci

Lider ve üye arasındaki etkileşim, üyenin gruba dahil olup çeşitli süreçlerden geçmesiyle ortaya çıkar. Literatürde lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar mevcuttur.

Graen ve Scandura' nın önerdiği bir yaklaşıma göre, lider-ast ilişkisinin gelişimi üç evreden oluşan “hayat döngüsü modeli (life cycle model)” ile açıklanmıştır.¹⁷³ İlişki, lider ve astın birbirlerinin ilgi alanlarını, davranış tarzlarını, karşılıklı değiştirebilecekleri potansiyel kaynaklarını ve karşılıklı rol beklentilerini değerlendirdikleri başlangıç test dönemi ile başlar. Lider ve üye bağımsız örgütsel roller üstlenirler ve etkileşime başlarlar. Bu aşamada lider astına hafifçe genişletilmiş rol sorumlulukları yükler ve onun bunları başarıp başaramadığını değerlendirir. Ast bu sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği zaman, kendisine daha büyük sorumluluklar, ayrıcalıklar ve çıkarlar sunulmaktadır. Yabancı aşamasında lider üye etkileşimi ilgi ve bağlılık içermediği için düşük niteliklidir.¹⁷⁴ İşe yönelik etkileşimle daha gelişmiş bir iş ilişkisine adım atıldığında, ikinci aşamaya geçiş yapılmaktadır.

Bazı ilişkiler bu ilk evrenin ilerisine geçemez. Eğer ilişki ikinci evreye geçerse, etkileşim düzeyi olgunlaşarak karşılıklı güven, bağlılık ve saygı gelişir. Lider ve üye hem işsel hem de kişisel düzeyde daha fazla bilgi paylaşmaya başlarlar. Bu aşamada lider ve ast, farklı durumlarda birbirlerinin nasıl davranacaklarını gözlemlemekte ve ikili ilişkilerinin yapısını tanımlamaktadırlar. Etkileşimin niteliği arttıkça, etkileşim daha az ekonomik ve daha çok sosyal bir hal almaktadır. İkinci aşama kalıcı bir basamak değildir. Bu noktadan sonra ya

¹⁷¹ Greguras, G.J., Ford, J.M., A.g.m

¹⁷² Liden, R.C., Maslyn, J.M., A.g.m

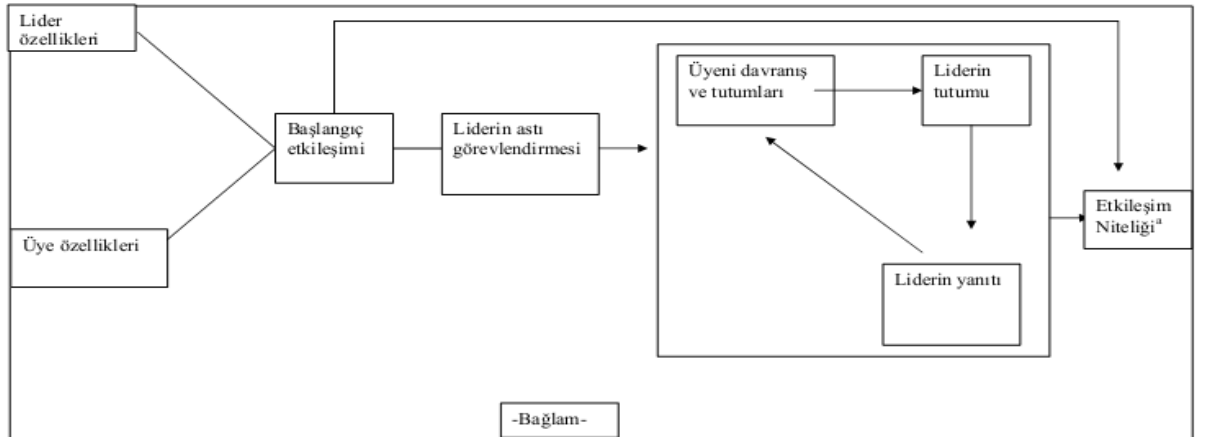
¹⁷³ Graen, G. B., Scandura, T. A., A.g.m

¹⁷⁴ Liden vd., 1997, A.g.m.

ileriye geçiş ya da geriye dönüş olacaktır. Bu kritik aşamada ikili ilişkilerin gelişmemesi durumunda, ilk aşamaya dönüş gerçekleşir. Bu durumda, etkileşim daha işe yönelik ve sözleşmeye dayalı bir şekilde kalmakta ve düşük nitelikli lider üye etkileşimi haline gelmektedir.

Bazı etkileşim ilişkileri üçüncü evreye ulaşır. Bu aşama ilişkinin olgunluk seviyesine ulaştığını göstermektedir. Bu evrede kişisel ödüllere dayalı etkileşimin yerine çalışma biriminin misyonuna ve amaçlarına yönelik karşılıklı bağlılık ön plana çıkmaktadır. Bu aşamada etkileşim sadece davranışsal değil aynı zamanda da duygusaldır. İlişkinin tarafları arasında destek, karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük göze çarpmaktadır. Liderler gereksinim duyduklarında astlarına yardım ederler ve astlar da liderlerinin desteğine ve yüreklendirmesine güvenmektedir. Takas edilen kaynaklar, karşılıklı beklentiler tarafından yönlendirilmektedir. Kısacası, bu aşamada yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimi gerçekleşmektedir.¹⁷⁵

Lider-üye etkileşiminin gelişim süreci ile ilgili diğer açıklayıcı yaklaşım Dienesch ve Liden tarafından ortaya konulmuştur. Dienesch ve Liden lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecini; görevlendirme teorisi, rol teorisi, liderlik, sosyal değişim ve yukarıya yönelik etkileme (astın üstü etkilemesi) ile ilgili teorilere dayandırarak karşılıklı etkileşim ile ele almışlardır. Bu süreci gösteren bir model geliştirilmiştir.¹⁷⁶ Şekil 1' de Dienesch ve Liden' in yaklaşımı görülmektedir.



Şekil 1. Dienesch ve Liden' in LÜE Gelişimi Yaklaşımı

Kaynak: Dienesch, R. M., Liden, R. C., Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, Academy of Management Review, 11, 1986 ,618–634

¹⁷⁵ Graen ve Uhl-Bien, A.g.m.

¹⁷⁶ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

Birinci evre ilk etkileşim aşamasıdır ve lider ile üyenin mevcut pozisyonlarında ilk kez kurdukları etkileşimi ifade eder. Bu evrede üyenin pasif alıcı konumu sona erer ve liderle arasında bir görüşme süreci başlar. Tarafların her biri bu görüşmeye, fiziksel özelliklerini, görünüm ve yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaş ve altyapılarını, örgüt içindeki kişisel rollerini, örgüt geneli ile ilgili anlayışlarını, kişisel ve/veya örgütsel tercih ve beklentilerini getirirler. Başlangıçtaki etkileşim de dahil olmak üzere kişisel özellikler tüm LÜE gelişim işlemini güçlü biçimde etkileyecektir. Özel dikkat gerektiren ilk kişisel özellik, örgüte katılan üyenin aynı zamanda yeni bir üye olup olmadığıdır. Örgütte çalışmakta olup, örgüt içinde görev değişikliği yapan üyelere göre örgüte yeni katılan üyeler farklı davranış biçimi sergilemektedirler. Örgüte yeni katılan üyeler örgütü, pratik hayattaki uygulamalarını, kurallarını, kültürünü ve normlarını vb. anlamak, öğrenmek durumundadırlar.¹⁷⁷

İkinci evre, liderin denemek istediği üyeye birtakım işler verme aşamasıdır. Lider, üyenin muhtemel performansı hakkında çok az fikre sahiptir. Bu evrede güven davranışsal olarak kendini gösterir ve lider üyeye belirli bir iş/işler verir. Bu işler, liderin, üyenin pozisyonuna göre örgüt içinde ona vermeyi planladığı görev/roller ile ilişkilidir ve liderin üyeyi test edebilmesi için verilir.¹⁷⁸ Böylece lider, astın motivasyon ve davranışlarını değerlendirip, ileride kendisine ne kadar zaman ve enerji harcayacağını belirleyebilir. Bu evrede üye kendisi için belirlenen rolle ilgili bilgiyi alır ve bu rolü ya kabul eder ya reddeder ya da geliştirir. Ayrıca bu aşamada her iki taraf da birbirlerine nasıl davranması gerektiği ile ilgili olarak da fikir sahibi olurlar. Bu aşamada, lider, işgörenden görevin başarıyla yerine getirilmesi ve iyi bir performans beklerken; işgören de liderden olumlu bir geri bildirim ve çeşitli ödüller bekler. Bu aşamada üst ve ast temelde birbirlerine yabancı dırlar ve aralarındaki güven seviyesi muhtemelen düşüktür. Bu nedenle lider-üye ilişkilerinin gelişim sürecinin bu aşamasında kurumsal adalet konularının ortaya çıkması beklenir. Örneğin bir asta normal iş tanımının ötesinde olduğunu düşündüğü bir görev verildiğinde dağıtımsal adalet konusu da bir sorun haline gelebilir.¹⁷⁹

Modeldeki üçüncü evre liderin verdiği görevlere karşı üyenin davranış ve tutumlarını içerir. Bu evrede üyenin göstereceği performans onun hangi grup içerisinde yer alacağı bakımından önemlidir. Bu aşamada etkileşimin niteliği, lider ve üyenin karşılıklı kazanımlarına göre

¹⁷⁷ Feldmen, D.C. ve Brett, J.M., Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers, Academy of Management Journal, 26, 1983, s.258-272.

¹⁷⁸ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

¹⁷⁹ Scandura, T.A., A.g.m.

şekillenir. Üye açısından kazanım, liderin kendisine sunduğu ve üyenin değerli bulduğu maddi veya manevi kaynaklar iken, lider açısından, üyenin amaca katkı sağlayacak şekilde yaptığı davranışların tamamıdır. LÜE çok boyutlu bir ilişki olduğundan sadece iş performansına bakmaktansa bütün alanlardaki davranışların göz önüne alınması gerekmektedir. Ayrıca üye de liderini etkileyebilmek için doğrudan işle ilgili olmayan davranış biçimleri ve taktikler uygulayabilir.

Modelin son evresi ise liderin, üyenin davranışına yönelik tutumları ve davranış tarzını değerlendirme çabasıyla ilgilidir. Bu evrede, liderin, üyeye karşı hissedeceği en ufak bir güvensizlik, üyenin gruptan dışlanmasıyla sonuçlanır. Bu süreçte lider ve üyenin kültür, ırk ve cinsiyet gibi özellikleri birbirine ne kadar yakın olursa iletişim o derece başarılı olur. Lider ve üye arasında daha önceki süreçlerde belirlenmiş davranış kalıpları rutinleşmeye başlar ve ikili arasındaki etkileşim süreci önceden tahmin edilebilir bir hal alır. Bu aşamada lider, üyeyi iyice tanır ve performansını görür. Bunun sonucunda lider ve üye arasındaki etkileşim sona ermemekte, aksine daha da gelişmekte ya da tamamen şekil değiştirmektedir. Değerlendirmeler sonucunda lider, iş verdiği üyeyi grup içinde ya da dışında şeklinde değerlendirir. Böylece lider ilişkilerinde, kendine uzak grup üyeleri yerine, kendisini anlayan ve işi bilen grup içi üyelere yönelir.¹⁸⁰

Lider ile üye arasında grup içi ya da grup dışı ilişkinin gelişmesinde sadece liderin verdiği karar önemli değildir. Bu kararın verilirken kısmen ast tarafından lidere verilen geri bildirimin (feedback) de etkili olduğunun bilinmesi önemlidir. Bazen de bazı grup üyelerinin grup dışında kalmak isteyebileceği ihtimali söz konusudur. Bazı üyeler işlerine fazladan çaba harcamak istemeyebilirler ve grup dışı pozisyonu tarafsızlık olarak algılayabilirler.

2.2.2.7. Lider-Üye Etkileşiminin Fayda ve Sakıncaları

Lider üye etkileşim teorisine göre, çalışanların bağlı oldukları amirleri ile aralarında karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı kalite düzeylerinde etkileşimlerin gelişir. Bu etkileşimler her lider ile herbir üye arasında karşılıklı olarak gerçekleşir ve çalışan davranışlar üzerinde olumlu ya da olumsuz sonuçları olduğu gibi, çalışma grupları ve organizasyonlar açısından da olumlu ve olumsuz sonuçları söz konusudur.

¹⁸⁰ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

2.2.2.7.1. Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Açıdan Fayda ve Zararları

Lider üye ilişkilerini etkileşimsel bir temele oturtan LÜE teorisinin, astlar ve üstler arasında karşılıklı etkileşim ve öngörülen yükümlülükler sebebiyle bazı kaçınılmaz fayda ve zararları mevcuttur.

Liderler ile astlar arasında etkileşimin kalitesine dayanarak çalışma gruplarında grup içi veya grup dışı ayrımına giden modelde, grup içi astların yani kalite düzeyi yüksek etkileşim ilişkisine sahip astlar, liderlerinden daha fazla sosyal destek alırlar, astlara daha fazla örgütsel kaynak sunulur ve ödüllendirilirler. Grup dışı yani düşük kaliteli ilişki içinde olan astlara ise mevcut resmi prosedürlere göre muamele edilmesi söz konusudur ve bununla birlikte liderlerinden daha az kaynak ve ilgi elde ederler. Bu modelde ki iç grup ve dış grup arasında ortaya çıkan net farklılaşmalar, bazı astlara diğerlerinden daha iyi davranılması eşitlik teorisi taraflarınca eleştiri konusu olmuştur.

Yapılan bir çalışmaya göre de, amirleri ile daha yüksek kalitede etkileşim içinde olan grup içi üyelerin performanslarının amirleri tarafından daha yüksek olarak değerlendirildiği, grup içi üyelerin motivasyon yönünden daha iyi durumda olduğu ve rol bağlantılı streslerinin (rol fazlalığı, rol yetersizliği, rol anormallliği ve çatışması) daha az olduğu ortaya koyulmuştur. Buna karşı grup dışı üyelerin işlerinden daha fazla şikayetçi olma eğiliminde oldukları saptanmıştır.¹⁸¹ Bu durum iç grup üyeleri için bir avantaj olsada, dış grup üyeleri açısından zararlı bir durum oluşturmaktadır. Fakat eşitlik teorisi kapsamında düşünüldüğünde üyeler, kendi yatırım ve kazançlarını diğer üyelerle karşılaştırdığı düşünüldüğünde, eğer lider yatırımlar için uygun seviyelerde dönüşüm sağladığı sürece, daha düşük kazanç sağlayan üyelerde eşitsizlik duygusu dolayısıyla şikayetçi olma eğilimi ortaya çıkmayacaktır. Fakat bazı üyeler işlerine daha fazla çaba harcamak istemeyebilirler ve grup dışı pozisyonu tarafsızlık olarak algılayabilirler.

Örgüt içerisindeki kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığını gösteren dağıtım adaleti ile, formel prosedür sürecinin adil olup olmadığını belirleyen işlem adaletinin çalışanlar arasında nasıl algılandığı ile lider-üye etkileşiminin derecesi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Yüksek kalitede bir lider-üye etkileşim süreci, dağıtım ve işlem adaletinin çalışanlar tarafından adil algılanmasına neden olurken, düşük kalitede gerçekleşen lider-üye etkileşimi

¹⁸¹ Lagace, R.R., Castleberry, S.B. ve Ridnour, R.E., An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation, Journal of Applied Business Research, 9, 1993, s.110-119

sonucunda dağıtım ve işlem adaleti düşük olarak algılanmaktadır.¹⁸² Etkileşim adaleti, çalışanın örgüt içerisinde değerli, saygı duyulan bir varlık olup olmadığını inceler ve lider-üye etkileşim sürecinin kalitesiyle yakından ilgilidir. Eğer lider-üye etkileşimi yüksek kalitede gerçekleşiyorsa, çalışanlar örgüt içerisinde dürüst, saygın ve açık ilkeler doğrultusunda çalıştırıldıklarını düşünür ve algılanan etkileşim adaleti pozitif olur.¹⁸³ Yakın grup üyelerinin kazanımlarını gören ve bunları elde edemeyen uzak grup üyeleri ise organizasyonda adaletsizlik algılayabilir. Olumsuz algılamaların düzeltilmesi zaman ve çaba gerektirdiğinden lider yakın grup üyeleri ile uzak grup üyeleri arasında bir denge kurmalıdır. Burada unutulmaması gereken nokta, her uzak grup üyesinin potansiyel bir yakın grup üyesi olma ihtimalidir.

Lider üye etkileşim ilişkisinde, yüksek kalitede ilişki içinde olunan astlara liderlerinin, destek olma, karar vermeye astın katılımı, önemli görevler verme gibi liderlik tekniklerini uyguladıkları, buna karşılık düşük kalitede etkileşim ilişkisi içinde oldukları astlara daha denetlemeye yönelik teknikler uygulandığı öne sürülmüştür. Yüksek kalitede etkileşim içinde olunan astlara uygulanan liderlik teknikleri, bu astların anlamlı çalışma, kendi sınırlarını belirleme, kişisel etkinlik ve yeterlilik gibi psikolojik gücün tanımlayıcı elemanları olan deneyimlerini artırmaktadır.¹⁸⁴

Lider-üye etkileşiminde kaliteli bir etkileşim ilişkisinde kendilerini iç grup üye olarak ifade eden astlar liderlerine güven duyarlar. Güvenin liderin etkinliğini artırdığı ve lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyerek sağlam temeller üzerinde kurulmasını sağladığı vurgulanmaktadır. Böylece çalışanların liderlerine duydukları güvenden dolayı daha kaliteli iş yaptıkları ve iş tatmini sağladıkları belirtilmiştir.¹⁸⁵ Buradan hareketle yüksek derecede LÜE ilişkisinin kalitesi astların işlerinden duyacağı memnuniyeti de artıracaktır. Artan memnuniyet ile işten ayrılma niyeti azalacak değer verilen iş ilişkilerinin kaybı gibi psikolojik maliyetler de en aza inecektir.

Çalışanın işinin tanımlanmasında, sorumluluk ve yetkilerinin belirlenmesinde lider önemli bir etkiye sahiptir. Lider ve astın değer yargıları ve kişilik özelliklerindeki benzerlikler arttıkça,

¹⁸² Lee, J., Leader- Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication, Management Communication Quarterly, 14(4), 2001,574-589.

¹⁸³ Murphy vd., A.g.m.

¹⁸⁴ Aryee, S. ve Chen, Z.X., Leader-Member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, Journal of Business Research, 59 (7), 2006, s.793-801

¹⁸⁵ Kalleberg, A.L. ve Loscocco, K.A., Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction, American Sociological Review, 48, 1983, s.78-90

yüksek kalitede bir lider-üye etkileşimi kurma ihtimali artar.¹⁸⁶ Bunun sonucunda çalışanın yetenek ve performansına uygun işlerde görevlendirme ihtimali artar ve iş tatmini yükselir. Uzak grup üyeleri, lider tarafından yakından tanınmadığından istemedikleri veya yeteneklerini aşan dolayısıyla zorlanacakları işlerde görevlendirme ihtimalleri yüksektir. Bu durum ise iş tatminini ve performansı olumsuz etkileyebilir. Ayrıca çalışan, yüksek düzeydeki bir lider-üye etkileşimi sonucunda işle ilgili konularda liderden, destek, kaynak, geribildirim ve işbirliği alma şansına sahip olacağından, iş tatmini ve liderden tatmin de yüksek olacaktır.¹⁸⁷

Liderleriye yüksek kalitede etkileşim içindeki astlara verilen görevler ve bilgiler onların iş amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmakta ve iş bağlantılı anlamlılık hislerine katkıda bulunmaktadır. Amir desteği ve profesyonel büyüme ile birlikte yüksek kalitede lider-üye etkileşimi sayesinde, verilen görevlerin başarı ile gerçekleştirilmiş olması, astlar arasında yeterlilik duygularının gelişmesine katkıda bulunur.

Çalışma hayatına atılan insanlar kendi kişilik yapılarıyla örgüt içinde yer alırlar. Yapacakları iş ve içinde yer aldıkları örgüt uyum içinde olunrsa bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Lider üye etkileşim ile kişi-örgüt uyumu arasında iki yaklaşım dikkati çeker. Bunlardan birincisinde, yüksek düzeydeki kişi-örgüt uyumu olan üyelerin, örgütün sunduğu ödülleri elde etmek için örgütsel davranış standartlarına ve beklentilerine daha fazla uyum gösterecekleri söylenir. Buradan hareketle liderleriyle yüksek kalitede etkileşim ilişkisi olan üyelerin kişi-örgüt uyumu düşük bile olsa, iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları yüksek olacaktır. Bu durum iç grup üyesi astlar için fayda niteliğindedir. Diğer yaklaşım ise liderlerin liderlerin kişi-örgüt uyumundan farklı olarak çalışanlara bir tür asimilasyon uygulayarak kişi-örgüt uyum eksikliğini telafi edebilmeleri ile ilgilidir. Çalışanların değerlerinin örgüt kültürü ile uyuşması halinde çalışanların örgüte uyum sağladığı söylenmektedir. Bununla beraber liderim çalışana sponsorluk sağlamak istemesi ve kendi düzenine (iç ilişkilerine) ulaşma imkanı vermesi durumunda da asimilasyon gerçekleşebilir. Bu nedenle yüksek kalitede bir etkileşim ilişkisi olan bir ast, liderin özel ilişkiler sistemine dahil edilirken, düşük kalitede etkileşim ilişkisi olanlar bu adapte olmanın dışında kalırlar. Bu nedenle kişi- örgüt uyumunun yokluğu düşük etkileşim ilişkisi olan kişileri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda liderler bu astlara

¹⁸⁶ Steiner, D. D., Value Perceptions in Leader-Member Exchange, The Journal of Social Psychology, 128(5), 2001, s. 611-618.

¹⁸⁷ Wech, B. A., Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange, Business and Society, 41(3), 2002, s. 353-360

fazla ödöl ve destek sağlamayacak, astlarda örgütöl ancak genel ödöl ve destek sisteminden faydalanabileceklerdir.

Lider üye etkileşiminde kalite arttıkça iş stresinin azalacağı söylenmektedir. Başka bir görüş ise ilişki kalitesine bağılı olarak belli bir seviyeden sonra astların stres düzeylerinin artacağına ilişki düşüncedir. İlk görüşte yüksek kalitedeki ilişki içinde olan bireylerde stres yaratıcılarıyla daha az karşılaşıldığı ortaya koyulmaktadır. Çünkü kaliteli ilişkide liderler astlarına duygusal destek, artan iletişim ve açıkça belirlenmiş roller çizerek onlara belirsiz durumları aşmalarına ve streslerini düşük seviyede tutmalarına yardım etmektedirler. Diğer taraftan liderle düşük seviyedeki etkileşim ilişkisine sahip astlar, belirsizlik hissini yenmek için yeterli desteğı alamadıklarından dolayı yüksek seviyeli stresle baş başa kalırlar. Bu görüşün yanında diğer görüşe göre ise liderle kaliteli etkileşim içinde olan astlar belirli bir noktadan sonra liderin aşırı taleplerini karşılayamayacak ve bu durum artan strese yol açacaktır. Kaliteli ilişki içindeki astlar, ılımlı seviyedeki çalışma arkadaşlarına göre daha fazla strese maruz kalmaktadırlar. Bu durum, yüksek seviyeli etkileşim içindeki astların, liderlerinin beklentilerini karşılamak için katlandıkları aşırı baskı ve sorumluluktan ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁸ belirsizliğin netleşerek stresi azaltması durumunda kaliteli bir etkileşim astların yararına, düşük kalite ise stresten kaçınmanın önüne geçerken, liderin beklentilerinin artması kaliteli etkileşim içindeki astları stresli bir duruma sokacaktır. Bu da kalitenin her iki durum için fayda ve zararını tarafların birinden diğerine geçtiğini gösterir.

Liderin yüksek etkileşim ilişkisinden elde ettiğı faydalar açıktır. Liderin çalışma biriminin belirgin bir çaba gerektiren bir görevi vardır ve bazı üyelerin bu işi başarı ile yürütmesi gerekiyorsa astın göreve bağılılığı önem kazanmaktadır. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zaman ve enerjisi olmayan yöneticiler için, kendini işe adanmış astların yardımı çok önemlidir. Ancak, yüksek etkileşim ilişkileri lider için belirli zorunluluk ve kısıtlamalar oluşturur. Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmek için, astlarına ilgi göstermeli, ihtiyaç ve duygularna cevap vermeli ve onlar ikna etme ve danışmanlık verme gibi zaman harcayıcı etkileme metotlarına daha fazla vakit ayırmalıdır. Lider özel ilişkisini tehlikeye atmadan, baskı kurma veya otoritesini ağır biçimde kullanma imkanına sahip değildir.

¹⁸⁸ Harris, K. ve Kacmar, K.M., Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress, The Journal of Social Psychology, 146 (1), 2006, s.65-84.

2.2.2.7.2. Lider-Üye Etkileşiminin Gruplar Açısından Fayda ve Zararları

Lider-üye etkileşim teorisi, organizasyon içerisindeki ikili ilişkilerin merkezine odaklanan tek liderlik yaklaşımıdır ve organizasyon içerisindeki çalışma gruplarının ne kadar öneme sahip olduğunu tanımlayan güçlü bir teoridir.

Lider-üye etkileşimi teorisi kapsamında lider ve grup üyeleri arasında ne kadar üstün nitelikte ilişkiler kurulursa, çalışma grubunun performansının da o ölçüde yüksek olacağını belirtmiştir.¹⁸⁹ Diğer taraftan grup üyeleri arasındaki ilişkiler de lider üye etkileşiminin kalitesini etkileyebilmektedir. Sherony ve Green (2002) sosyal değişimin lider üye etkileşimi üzerindeki etkilerini incelemiştir¹⁹⁰. Heider'in denge kuramına göre iki kişi arasındaki karşılıklı ilişki ve tutumlar bu kişilerin üçüncü kişi ile ilişki ve tutumlarını etkilemektedir. Bu tanıma bağlı olarak üye A ve üye B arasında olumlu tutum ve ilişkilerin olması durumunda üye A'nın lider ile karşılıklı olumlu etkileşimi liderin üye B ile etkileşimini de şekillendirecektir. Bu durumda daha kaliteli bir lider üye etkileşimin söz konusu olabileceği üzerinde durulmaktadır. Böylece çalışma grubu açısından lideri ile düşük kalitede etkileşim ilişkisine sahip ast azalacağından başarıya ulaşmada fayda sağlanmış olacaktır.

Liderleri ile yüksek kalitede etkileşim ilişkisine sahip olan astların elde ettiği, sosyal destek, örgütsel kaynak ve ödüller gibi extra kazanımlar ve yakın grup üyelerinin kazanımlarını gören ve bunları elde edemeyen uzak grup üyeleri ise organizasyonda adaletsizlik algılayabileceğinden ve olumsuz algılamaların düzeltilmesi zaman ve çaba gerektirdiğinden lider yakın grup üyeleri ile uzak grup üyeleri arasında bir denge kurulması gerektiğinden daha önce de söz edilmiştir. Burada dış grup üyesi astların algılayabileceği adaletsizlik takım çalışmasını zedeleyebilir ve performansı düşürebilir ve amaçlara ulaşmada takımı geride bırakabilir. Fakat diğer yandan, daha fazla çaba göstermek istemeyen dış grup üyeleri tarafsızlık olarak kabul edebilecekleri bu durumdan hoşnut oldukları taktirde iç grup ve dış grup üyeleri aynı takım içerisinde amaçlar doğrultusunda birlikte hareket edebileceklerdir.

Tüm bunların yanında iç grup veya dış grup üyesi olduğuna bakılmaksızın destekleyici davranışların grup normlarını oluşturduğu organizasyonlarda, yakın grup ilişkileri

¹⁸⁹ Stewart, M.M. and Johnson, O. E., Workgroup Demography and Group Performance: The Moderating Effect of Leader-Member Exchange. Academy of Management Best Conference Paper, 2005.

¹⁹⁰ K. Sherony, S.G. Green, Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes, Journal of Applied Psychology, Vol 87(3), Temmuz 2002, 542-548.

performansa olumlu etki yapar.¹⁹¹ Çünkü grup içerisindeki tüm astlar destek alacaklardır ve işle ilgili kazanımlarını diğerleri ile karşılaştırdıklarında fark göremeyeceklerdir.

Lider-üye etkileşimi teorisi lider ile ast arasındaki ikili ilişkilere odaklandığından literatürde araştırmalar daha çok ikilli ilişkiler ve işle ilgili sonuçlar üzerine odaklanmış, lider-üye etkileşiminin gruplarda ve takımlardaki etkililiğinden söz edilen araştırmalar oldukça sınırlı sayıda kalmıştır. Bu sebepten grup değişkenleri ile Lider-üye etkileşimi arasında henüz çözümlenmemiş kısımlar fazlaca sayıdadır.

2.2.2.7.3. Lider- Üye Etkileşiminin Örgütler Açısından Fayda ve Zararları

Lider-üye etkileşim teorisi, lider ve çalışanlar arasındaki ikili ilişkilere odaklanması bakımından önemlidir. Organizasyonlarda kişiler arasındaki iletişim ve etkileşim süreçlerinin işleyişini anlayıp, çalışan davranışlarının örgüt amacına hizmet edecek şekilde yönlendirilmesine yardımcı olur.

Lider-üye etkileşim teorisini bir organizasyon için önemli kılan bir diğer üstünlüğü, lider ve astları arasındaki iletişime dikkat çekmesidir. Ayrıca organizasyon performansı üzerindeki etkileri ile ilgili geniş araştırmalar yapılmış bir konudur.¹⁹²

Liderler, üyelerinden verim alabilmek için, ücret artışları, promosyonlar gibi resmi ödüllerin yanı sıra, bir takım resmi olmayan ödüller veya destek, etkileşim ve özgür bırakma gibi ilişki geliştirici unsurlardan faydalanırlar.¹⁹³ LÜE ilişkileri organizasyonda örgütsel performansı arttıracak şekilde sosyal sermaye oluşumunu sağlar. Üstün nitelikli lider-üye etkileşimleri, organizasyonlara yetenekli çalışanları elde tutma ve onları motive etme konularında bir rekabet avantajı kazandırır.

Liderler, lider-üye etkileşim teorisinden hareketle çalışanları kendine yakın grup içerisine çekerek örgüt performansına olumlu katkılar sağlayabilirler. Çünkü bir iç grup üyesi ist diğerlerine göre çok daha fazla performans gösterecek ve amaçlara ulaşmada yol katetmeye en çok yardımcı olan olacaktır.

¹⁹¹ Yu, D., Liang, J., A.g.m.

¹⁹² Northouse, P.G., Leadership Theory and Practice, Thousand Oaks, California, Sage Publications, 2001, s.118

¹⁹³ Jensen, J.L.; Olberding, J.C. and Rodgers, R., The Quality of Leader-Member Exchange (Lmx) and Member Performance: A Meta Analytic Review. Academy of Management Proceedings, 1997, s. 320–324

Örgütsel çevre, lider ve ast arasında gerçekleşecek etkileşimin kalitesini etkiler. Çalışanda olumlu izlenimler uyandıran örgütlerde yüksek kalitede bir lider-üye etkileşimi gerçekleşir.¹⁹⁴ Bundan dolayı, örgütsel çevrenin olumlu izlenimler bırakması, dolayısıyla yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi organizasyondaki ilerleme için önemlidir. Ve yüksek kalitede bir lider- üye etkileşimi oluşmuş bir organizasyon için çalışanda olumlu izlenim bırakmış bir örgüt olduğu düşünülürse, pek çok açıdan lider-üye etkileşiminin kalitesinin organizasyon için ne kadar önemli olduğunu anlayabiliriz.

Lider-üye etkileşim ilişkisinde astın kendi lideriyle olan ilişkisi, liderin organizasyon genelindeki ilişki kalitesinden etkilenmektedir. Organizasyonda etkin görevlere sahip diğer liderlerle iyi bir iletişime sahip olan lider, buradan sağladığı kaynakları astıyla paylaşır.¹⁹⁵ Lideriyle güçlü bir iletişime sahip üyenin organizasyondaki diğer liderle de iletişimi güçlü olur. Sonuç olarak bu durum her iki taraf ve organizasyon için başarı getirir. Fakat lideriyle düşük kalitede etkileşim ilişkisi içinde olan ast için durum biraz daha farklıdır. Liderin sağlayacağı ekstra kaynaklardan faydalanamayan astlar organizasyon için amaçlara ulaşmada ekstra performans göstermeyeceklerdir.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşiminin örgüt içerisinde, işgücü devrinin azalması, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı¹⁹⁶, yenilikçilik, personel güçlendirme, kariyer geliştirme, dağıtım ve işlem adaleti gibi bir çok örgütsel değişken üzerinde olumlu etkileri vardır.¹⁹⁷ Buradan, örgütler açısından kaliteli bir ilişkinin örgüt için pozitif etkileri olduğu sonucuna varılır.

Lider ve üye arasında etkileşim ne kadar yüksek kalitede gerçekleşirse, çalışanın işinden ayrılma isteği o kadar azalır. Buna karşın liderle istenilen iletişimin kurulamadığı çalışma gruplarında işgücü devir hızı yüksek olur.¹⁹⁸ Bu durumda kaliteli bir ilişki astların örgütte kalma isteğini artıracığından örgüt için yeni işgören arama, bulma, eğitim geliştirme maliyetleri en aza inecektir. Fakat düşük kalitede etkileşim ilişkisine sahip astlar için ise tam tersine, işletmede işgören devir hızı yüksek olacağından, örgüt için oldukça maliyetli bir durum söz konusudur.

¹⁹⁴ Coglisier, C.C., Schriesheim, C.A., A.g.m.

¹⁹⁵ Davis, W. D., W. L., Gardner, A.g.m.

¹⁹⁶ Deluga, R.J., A.g.m.

¹⁹⁷ Graen, G. B., Uhl-Bien, M., A.g.m.

¹⁹⁸ Borchgrevink, P.C., Franklin J. Boster, Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation”, Int. J. Hospitality Management, 16(3), 1997, s. 241-259.

Lider ve üye arasındaki etkileşim pozitif yönde geliştikçe ast, organizasyona formal iş kontratının ötesinde katkıda bulunur ve örgüt başarısı için kritik öneme sahip görevleri alarak tamamlamak için uğraşır. Lidere uzak grupta olan üyeler ise rutin, sıkıcı görevler alırlar ve liderle formal bir değişim ilişkisi içerisinde olurlar ve yapmaları gerekenden fazlasını yapmak istemezler.¹⁹⁹ Ve yüksek kalitedeki etkileşimden dolayı oluşmuş örgütsel vatandaşlık davranışı, dolaylı olarak örgüt verimliliğine katkı sağlar. Yakın grup içerisinde gerçekleşen iletişimin, organizasyona pozitif veya negatif etki sağlayıp sağlamayacağı, örgüt kültürüyle de bağlantılıdır. Genellikle, liderle yüksek kalitede iletişim kuran çalışanlar örgüt kültürü ve örgütsel iklimle ilgili daha pozitif algılara sahiptirler.²⁰⁰

¹⁹⁹ Thibodeaux, H. F., R. H. Lowe, Convergence of leader-Member Exchange and Mentoring: An Investigation of Social Influence Patterns, Journal of Social Behavior and Personality, 11(1), 1996, s. 97-114. Aktaran Borchgrevink, Boster, A.g.m.

²⁰⁰ Le Blanc, P. M., R.D. Jong, J. Geersing, J. Furda, I. H. Komproe, Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors, European Work and Organizational Psychologist, 3(4), 1993, s. 297-309.

2.3. LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA

Günümüzde yoğun iş dünyasındaki karmaşık problemlerle basa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teshis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilerdedir.

Literatürde liderlik kavramı incelenirken duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmamıştır. Bu alan da da diğer pek çok alanda olduğu gibi bilişsel uygulamalar kabul görmüş ve duygular yeterince önemslenmemiştir. Geleneksel liderlik teorileri, bir liderin duygularının etkisinde kalmadan planlama yapmasını ve tamamen rasyonel bir şekilde düşünmesini öne sürmektedir. Liderlik alanında ilk çalışmalardan özellik kuramları ve daha sonra davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı, hep bilişsel merkezli liderlik kuramları olarak incelenmişlerdir. Ancak çalışmalar ilerledikçe, duygusal zekanın literatürde ilgi görmeye başlamasıyla lider ve liderlik süreci ile ilgili yapılan çalışmalar da hız kazanmıştır, özellikle son dönemlerdeki beyin araştırmalarında elle tutulur sonuçlar edinildikçe akılcılık eski gücünü kaybetmeye başlamıştır.

Örgütsel psikoloji açısından liderlik ve duygular arasındaki ilişkiyi liderin uyandırdığı duyguları inceleyerek ele almak mümkündür. Bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olursa olsun onu izleyenler doğrudan ya da dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına göre hareket ederler. Liderin tam olarak herkesle iletişim halinde olmadığı durumlarda bile, liderin etkisi kendi çevresinde olanlarla olan ilişkisi aracılığıyla örgütün ikliminde hissedilir. Tarih öncesi çağlardan günümüze değin insanların pek çok zaman liderlerinden duygusal olarak etkilendiği bilinmektedir.²⁰¹ Diğer bir deyişle, liderin izleyiciler üzerinde büyük bir duygusal etki uyandırmasının, onun sahip olduğu en eski ve en önemli faaliyet olduğunu ifade edilebilir.²⁰² Bu nedenle bir liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu bir grup için duygusal bir rehber olmaktır.

Duygusal Zekanın liderlik sürecinde etkili olduğunun farkedilmesiyle, liderlerden mevcut yeteneklerinin yanında duygusal zeka yeteneklerine de sahip olması ve kullanması talep

²⁰¹ Bass, Bernard M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, The Free Press: New York, 1990

²⁰² Goleman, D., 2002, A.g.m.

edilmeye başlanmıştır. Liderlik konusunda çalışan düşünürler iş yaşamında duygulara yer verilmesinin kendimizin ve başkalarının duygularının daha iyi değerlendirilmesinin ve yönetilmesinin gerekliliğini vurgulamışlardır.²⁰³ Özellikle duygusal zekanın bireylerin iş yaşamlarında başarılarını etkileyen kişilik ve zeka gibi faktörlerden farklı olarak geliştirilebilir olması liderlikle olan ilişkisini daha da ilgi çekici hale getirmiştir. Birçok araştırmacı liderlik sürecinde duygusal zekanın önemli bir işlevi olduğunu düşünmektedir. Duygusal zeka ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, iyi ruh haline sahip liderlerin yaratıcılık konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.²⁰⁴ Çalışanlar da duygusal zekanın lider etkinliğini belirleyen bir unsur olduğunu düşünmektedirler. Bu konuyla ilgili yapılmış bir araştırmada da, çalışanlar lider etkinliğini ve duygusal yenekelerini değerlendirmişlerdir. Sonuç olarak ta duygusal zeka ve lider etkinliği arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.²⁰⁵

Organizasyonların yönetimi açısından bakıldığında, çalışan üyeler ile lider arasındaki etkileşim ilişkisi, liderlik konusunda geçerli davranışsal yaklaşımların ortak noktasını oluşturmuştur.²⁰⁶ Liderlik davranışı liderin astlarını belirli amaçlar doğrultusunda etkilerken gösterdiği davranış olarak tanımlanır. Yapılan araştırmaların çoğu , insana yönelik davranışın, astların moral ve istenilen tutumlarını artırdığı sonucunu ortaya koymaktadır.

Gerek özellikler kuramının gerekse davranışsal kuramın en büyük eksikliği her zaman geçerli bir gerçekliğe ulaşmaya çalışarak durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz önüne almamalarıdır. Durumsallık yaklaşımı bu eksikliği kapatarak liderin etkinliğinin liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. İş dünyasında hızla değişen çevreye uyum sağlamak için, karşılaşılan durumlara uygun şekilde davranacak liderin etkinliği önemlidir. Lider ile üyenin etkileşiminin çok önemli olduğu bu değişken çevrede, çalışanlar örgütsel iklimden etkilenirler ve lider de bu örgütsel iklimi etkileyen önemli unsurlardan birisidir.

Durumsal liderlik yaklaşımlarından sonra, liderlik yaklaşımları daha çok psiko dinamik boyutta gelişmeye başlamış, sosyal-duygusal ve iletişim temelli yaklaşımlara yönelik eğilimlerin arttığı görülmüştür. Liderlik-duygusal zeka ilişkisi ile ilgili yakın tarihli literatüre

²⁰³ Cooper ve Sawaf, 2000, A.g.e.

²⁰⁴ George, J.M., Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence, Human Relations, 53(8), 2000, 1027-1055

²⁰⁵ Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. ve Boyle, E., Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, Leadership and Organization Development Journal, 27(4), 2006, 265-279

²⁰⁶ Erdoğan, İ., A.g.e.

bakıldığında ise çalışmalarda neo-karizmatik liderlikte duygusal zeka faktörlerinin etkisi üzerine ağırlıklı olarak odaklanıldığı görülmüştür. Değişen çevre koşullarında güncel liderlik ihtiyaçlarını karşılamak için, araştırmacılar neokarizmatik kuramlar çerçevesinde incelenen liderlik yaklaşımlarında, liderlerin izleyicilerini organizasyonun değerleri ve amaçları doğrultusunda motive etmek için duygularını gösterdiklerini ve izleyicileriyle duygusal bir bağ oluşturdıklarını belirtmektedirler.²⁰⁷ 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.²⁰⁸

Yakın dönemli liderlik yaklaşımları ve araştırmalarında karizmatik liderliğin kilit bileşenleri olarak sosyal ve duygusal zeka temelli çalışmalar önem kazanmaktadır. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka çalışmalarının ardından, alan araştırmacılarının çoğunluğu dikkatlerini karizmatik liderlikte duygusal zeka yetkinliklerinin katkısı olup olmadığını araştırmaya yöneltmişlerdir. Bulgular karizmatik liderlik davranışları sergilemede duygusal zekanın etkili bir faktör olduğunu ortaya koyar niteliktedir.

Örneğin Sosik duygusal zekanın önemli bileşenlerinden birisi olan kişisel farkındalığın karizmatik liderlik ve yönetsel performansı öngörmeye etkili bir faktör olduğunu ortaya koymuştur.²⁰⁹ Benzer araştırmalarda kişisel gözlem ve sosyal kontrol faktörlerinin de karizmatik liderlikte etkili, kilit kişilerarası iletişim becerileri olduğu tespit edilmiştir. Bu yakın ilişki içine cinsiyet faktörü katıldığında ise, liderliği sergileme ve karizma kullanım biçimlerinin farklılaştığı görülmektedir.

Sosyal bilincin boyutlarından birisi olarak empati de liderin ahenk yaratma süreci ile karizmatik tavır sergilemesinde önemlidir. Empati ötekinin hislerini bilmek, hissettiğini hissetmek ve buna şefkatle karşılık vermek olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere empatik çaba büyük ölçüde duygu paylaşımını gerektirmektedir. Etkili liderler ötekinin deneyimini paylaşmak için önce kendilerini onun yerine koymakta, sonra da uygun metotlarla bu duyguları paylaşma çabasına yönelmektedirler. Liderler başkalarının duygularını ve bakış

²⁰⁷ Marjasola, I.Aaltio ve Tuomo Takala, Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 12(4), 2000, 146-158

²⁰⁸ Barling, Julian., Frank Slater., E. Kevin Kelloway., Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study, Leadership & Organization Development Journal, 21(3), 2000 ,157-161.

²⁰⁹ Sosik J., Self-other Agreement On Charismatic Leadership”, Group and Organization Management, 2001, 484-511

açılarını kavrayabildiklerinde, söyledikleri ya da yaptıkları şeyleri denetim altında tutan güçlü bir rehberlik sistemine erişmektedirler.²¹⁰ Dolayısıyla empati literatürde bilimsel çalışma ve araştırmalara en sıklıkla konu olan duygusal zeka göstergelerinden birisi olarak, liderlerin etkinliği için oldukça gerekli bir yetkinlik boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Karizmatik liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir başka gösterge ise motivasyondur. Motivasyonun etkili karizmatik liderlerin önemli bir özelliği olduğuna işaret edilmektedir. Bu liderler beklentileri gerçekleştirmek üzere yola çıkmakta, bir başka ifadeyle motivasyonu kullanarak çalışanlarına yüksek düzey hedef ve beklentileri iletmektedir. Liderin duygu yönetimi, duygusal kontrol becerileri de krizleri yönetme çabaları ile kişilerarası ilişkilerde çatışmaları yönetme ve stres yönetiminde gerekli olan duygusal zeka göstergeleri arasındadır.

Günümüz yeni iş ve organizasyonel yaşam düzeni, formel hiyerarşik yapıların azaldığı, en üstten en alta herkesin kaynak durumuna geçtiği yoğun ve esnek bir ilişki ağı şeklinde kurgulanmaktadır. Daha sık ve yoğun kurumsal iletişim, değişim ve farklılıkları yönetme, eğitim, gücün ve enformasyonun paylaşımı günümüzün hizmet ağırlıklı ekonomi yaklaşımları olarak sıralanmaktadır. Bu dönemin yönetim çabalarında bayanların doğaları gereği ihtiyaçları fark etme, karşılama, besleyici olma özel-likleri ile kendilerini rahat hissetme, hissettirme ve dengeli davranma çabaları giderek daha da kritik ve talep edilir hale gelmektedir. Dolayısıyla bayanlar giderek daha yüksek düzeyde örgütsel ağlara ve yönetsel pozisyonlara dahil olmaktadır. Kadınların daha yüksek biçimde ikna, destek, empati gibi feminen değerlerini ve iletişim stillerini kullanmalarına imkan veren yeni yönetim yaklaşımları ile liderlikte cinsiyet faktörünün etkili bir paradigma olup olmadığını merak edilmiştir. Karizmatik liderlikte cinsiyet farklılıkları konusuyla ilgili yorumlar ağırlıklı olarak, bayanların eğitsel ve gelişime yönelik davranışları sergileme yönünde sosyalleşmeleri nedeniyle, daha çok karizmatik ve transformasyonel lider tavrı izledikleri şeklindedir.²¹¹ Açık biçimde bu davranışlar karizmatik liderliğin kritik bazı unsurları ile kesişmektedir ki bunlar; üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek (aidiyet duygusu, bağlılık, bağımsızlık gibi), bireyselleştirilmiş düşünce anlayışını uygulamak ve çalışanların başarılarını dikkate almaktır. Bass, Avolio ve Atwater'in geliştirdikleri 'Çok Yönlü Liderlik Analizi' nde (ÇYLA) bayan yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde transformasyonel/dönüşümcü

²¹⁰ Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A., A.g.e. s.61

²¹¹ Bass B, Avolio B ve Atwater L , The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women, Applied Psychology: An International Review, 45, 1996, 5-34.

olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Global düzeyde örneklemenin seçildiği ilgili analizlerde cinsiyet farklılıkları daha çok katılımcı karar verme, birey ve takım desteğini arttırma, bireyleri hesaba katma gibi kişilerarası, sosyal ve duygusal alanla ilgili ortaya çıkmıştır. Böylece bayanların erkeklere oranla daha yüksek biçimde karizmatik liderlik davranışı sergiledikleri konusunda bazı kuramsal ispatlar söz konusu olmuştur.

Neo karizmatik kuramlar çerçevesinde incelenen karizmatik liderlikten sonra Dönüşümcü liderlik kavramının özellikle lider ile ye arasındaki etkileşimi temel alan bir yaklaşıma sahip olması, duygusal zekanın liderlik sürecindeki önemini iyice arttırmış, araştırmacılar da ilgilerini durumsallık yaklaşımlarından sonra dönüşümcü liderlik le duygusal zeka arasındaki ilişkilere yöneltmişlerdir.

Sosik ve Megerian çalışmalarında, araştırmaların duygusal zeka boyutlarının güçlü bir duygusal ilişkiyi içeren dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde etkisi olabileceğini işaret ettiğini belirtmişlerdir. Yaptıkları kaynak taramasında duygusal zekanın kendi duygularının farkında olma boyutunun etkin bir dönüşümcü liderlik için en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu bulguları Atwater ile 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 zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı ilişkisi ve dönüşümcü liderlik ve yönetici performansı ilişkisi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda duygusal zeka, dönüşümcü 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. Yöneticinin kendi durumunun farkında olmadığı durumlarda ise yöneticinin kendisine verdiği notlar astların ve üstlerin verdiği notlarla tutarlı çıkmamıştır.²¹²

Barling ve arkadaşlarının 2000 yılında yaptıkları bir çalışma da ise dönüşümcü liderlik davranışı boyutları karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve durumsal ödülle duygusal zekanın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılırken, dönüşümcü liderlik davranışı

²¹² Sosik, J.J. ve L.E. Megerian, Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance, Group&Organization Management, 24(3), 1999, 367-390.

boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zeka arasında bir ilişkiye ulaşılamamıştır.²¹³ Yine Palmer tarafından yapılan bir çalışmada dönüşümsel liderlik ve duygusal zeka arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmakla beraber yine entellektüel uyarım boyutuyla ilgili anlamlı bir ilişki görülmemiştir.²¹⁴ Dönüşümsel liderliğin entellektüel uyarım boyutuyla ilgili elde edilen bu sonuçlar entelektüel uyarımın bilişsel nitelikte olmasıyla ilgili olarak düşünülebilir.

Çakar ve Arbak tarafından hazırlanan çalışmada amaç, günümüzün temel ve güncel zeka kavramlarından duygusal zeka ile çağdaş bir liderlik kavramı olan dönüşümsel liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada duygusal zeka tek bağımsız değişkeni oluştururken, dönüşümsel liderliğin boyutlarında çalışmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Çalışma toplam 106 yönetici üzerinde uygulanmış ve sonuç olarak da, duygusal zekâsı yüksek kişilerin dönüşümsel liderlik davranışı göstermeye daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır.²¹⁵

Barbuto ve Burbach tarafından hazırlanan çalışmasında, duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişki bir alan araştırması şeklinde uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. 388 devlet memuru, 80 toplum (community) lideri üzerinde yapılan çalışmada anketler uygulanmış ve sonuç olarak da, duygusal zekanın dönüşümsel liderliği destekleyici bir unsur olduğu belirtilmiştir. Bu sayede diğer çalışmaları da destekler nitelikte olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.²¹⁶

Vrab'ın, yöneticiliğin ilk basamağındaki liderlerin liderlik davranışları ile duygusal zekâ yeteneklerini incelediği çalışmasında, duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmanın değişkenleri de duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik davranışlarıdır. Ayrıca Vrab; güçlü duygusal zekâ becerilerine sahip bireylerin, üst düzey liderlik performansını gerektiren dönüşümsel liderlik yeterliklerini taşıdığını da varsaymaktadır.²¹⁷

Wang ve Huang hazırlamış oldukları çalışmada; duygusal zeka ve grup bağlılığı ile dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiyi analiz etmeye çalışmıştır. Bunu belirlemek amacıyla,

²¹³ Barling, Julian, Frank Slater ve E. Kevin Kelloway, A.g.m.

²¹⁴ Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess ve Con Stough, "Emotional Intelligence and Effective Leadership", Leadership & Organization Development Journal, 22/1, 2001, s. 5-10

²¹⁵ Çakar, Arbak, A.g.m.

²¹⁶ Barbuto, E. John JR ve Mark E. Burbach, The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials, The Journal of Social Psychology, 146(1), 2006, s.51-64

²¹⁷ Vrab, M., Emotional intelligence skills and leadership behaviour in a sample of South African first-line managers, Management Dynamics, 16(2), 2007, 25-26.

Tayvan’da bulunan küçük ve orta ölçekli 23 tekstil firması çalışanı üzerinde duygusal zeka ve dönüşümsel liderlik anketlerini uygulamışlar. Ayrıca grup bağlılığı için Dobbins ve Zaccaro tarafından geliştirilen ölçekten de yararlanılmıştır. Çalışmada uygulanan testler sonucu, duygusal zeka ve grup bağlılığı ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.²¹⁸

Çalışmaların sonucunda lider ile üyenin etkileşimi pek çok duygusal öge barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin örgüt başarısında önemli bir etkisi olacağı düşünülmektedir.

Yukarı da değinilen çalışmaların yanında benzer nitelikteki diğer çalışmaların gözden geçirilmesi sonucunda da yine bu şekilde sonuçlar elde edilmektedir. Bu çalışmalara göre de duygusal zeka ve neo-karizmatik liderlik yaklaşımları arasında anlamlı ilişkiler olduğu sonucu karşımıza çıkmaktadır.

2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi ve Duygusal Zeka

Liderin etkililiğinde duygusal zekanın etkili olmasının farkedilmesi liderlik çalışmalarında duygusal zekaya ilişkin ilginin artmasına sebep olmuştur. Bununla beraber liderlik yaklaşımlarıyla duygusal zekanın ilişkilendirilmesine yönelik çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmaların pek çoğunda liderin duygusal zekası değerlendirmeye alınırken lider üye etkileşimi ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Bu çalışmaların bazıları çalışanların, bazıları ise liderlerin duygusal zekalarını dikkate almıştır. Lider üye etkileşimi literatürü açısından bakıldığında ise, bireysel farklılıklarla lider üye etkileşimi arasındaki bağı inceleyen araştırmalar da oldukça kısıtlıdır.

Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, yöneticilerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı kalite düzeylerinde etkileşim gelişmektedir. Bu liderlik teorisi, üstler ve astlar arasında yüksek derecede karşılıklı etkileşim ve yükümlülüğü öngörür ve böyle bir ilişkinin duygusal zeka ile ilişkisi olduğu düşünülmektedir.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ile liderin tüm astlarına aynı şekilde davranmadığı, bunun yerine her bir astıyla farklı düzey ve şekillerde ilişki kurduğu varsayılmaktadır.²¹⁹ Teoriye göre ilişkinin kalitesi zamanla değişir. LÜE teorisinin teorik temelleri anlatılırken de bahsedildiği

²¹⁸ Wang, Yung-Shue, Thung-Chun Huang , The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence, Social Behavior and Personality, 37(3), 2009, s. 379-392

²¹⁹ Schriesheim, C.A., Castro, S.L. ve Cogliser, C.C., A.g.m.

gibi, lider ile astları arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim perspektifi ile ve rol tanımları ile sosyal değişim süreci üzerinde durarak açıklanmaktadır.

Yapılan çok sayıdaki araştırmalara bakıldığında, algılanan yüksek kalitede LÜE, iş tatmininden çalışanların motivasyonuna, iş performansından yaratıcılığa kadar bir dizi sonuçla ilişkilidir.²²⁰ Buna ek olarak, lider üye etkileşiminin ikili yapısına ve LÜE gelişimindeki önemli miktardaki karşılıklı etkileşime rağmen bazı araştırmalar, hem liderin hem de astın bireysel farklılık değişkenlerinin lider-üye ilişkisini etkilemesi bakımından birbirini nasıl etkilediğini göstermiştir.²²¹

Duygusal zeka ise Golemann' ın Duygusal Zeka neden IQ' dan daha önemlidir? adlı kitabını yayımladıktan sonra popüler basında dikkatleri üzerine çekmiş ve son dönemlerde, iş tatmini ve performansı tahminde belirtilen kanıtlardan biri olan bir yapıdır.²²²

Duygusal zekanın yapısında mevcut bulunan yetenekler LÜE gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zekası yüksek liderlerin bilgi akışının, hakimiyeti paylaşmanın, güvenin ve ilginin yüksek seviyelerde olduğu ilişkiler geliştirmede daha başarılı oldukları ve bu liderlerin astlarının da işlerine daha bağlı ve iletişime daha açık oldukları bilinmektedir.²²³ Burada sözü edilen ast-üst ilişkisi bir bakıma, yüksek nitelikli bir lider üye etkileşimini tarif etmektedir.

LÜE gelişimini açıklamak için daha önce bahsedilen temel iki teorik perspektif sunulmuştur. Bunlardan biri rol teorisidir. Rol teorisine dayanarak ve temel alınarak bir dereceye kadar bir astın üstüyle formal olmayan bir görüşme süreci ile iş rolleri gelişir. Graen ve diğerlerine göre, lider ve astın rol süreçleri LÜE sürecinde aracıdır. Graen ve Scandura rol sürecini liderin görevlendirdiği, astın bu rolleri gerçekleştirmek için çaba sarfettiği ve astın iş rolünün açıkça belirtildiği birbirini izleyen etkileşimlerden oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Bu etkileşim sürecinde çiftler arasında rol beklentileri konusunda karşılıklı ve güçlü bir anlayışın oluştuğu yüksek kalitede bir etkileşim gelişir.²²⁴

²²⁰ Gerstner, Charlotte R., Day, David V., A.g.m.

²²¹ Sears, G. J., Holmvall, C. M., The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader-Member Exchange, Journal of Business and Psychology, 25(4), 2010, s.593-605

²²² Wong, C.S., Law, K.S., The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, Leadership Quarterly, 13, 2002, 243 – 274.

²²³ Gerstner ve Day, A.g.m.

²²⁴ Graen, G. B., Scandura, T. A., A.g.m. Aktaran Sears, Holmvall, A.g.m.

Fakat bu görüşün tam tersine, etki, LÜE gelişiminde temel itici güç olabilir.²²⁵ Sosyal etkileşim teorisi fikri sebebiyle LÜE gelişiminde birinin iş rolü kişiler arası faktörlerin gelişmesinde öncü olabilir. Güçlü ve etkili bir bağın gelişiminin, yüksek lüe ilişkileri için, kritik bir bileşen olduğu savunulmuştur.²²⁶ Sonuç olarak yüksek kalitede LÜE ilişkisine sahip lider ve astlar jestlerin etkisini sergilemeye, endişelerini ifade etmeye ve kişisel kaygılarının desteklenmesi ve işyeri dışındaki sosyalleşmeye daha yatkındırlar.²²⁷ Bu davranışsal eğilimler ilişkilerdeki kişiler arası etkileşime katkıda bulunur, bu da liderin ve astın daha işbirlikçi ve üretken konumda beraber çalışmasını etkinleştirir. Lider ve astın her birinin yaş ve tecrübesinden kişiliklerine kadar her türlü karakteristikleri LÜE gelişiminde öncü bir rol oynar.²²⁸

Lopes ve arkadaşları, duygusal zeka ile sosyal ilişkilerin kalitesi arasında bağlantı kurmuşlardır. 118 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, duyguları yönetebilme yeteneğiyle sosyal etkileşimlerin niteliği arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.²²⁹ Bilindiği üzere, duyguları yönetebilme yeteneği duygusal zekanın boyutlarından birisidir.

Cote ve Miners büyük bir devlet üniversitesinde tam zamanlı çalışan 175 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, aslında bu çalışmada bir kontrol değişkeni olarak kullanılan lider üye etkileşimi ile çalışanların duygusal zekası arasında olumlu yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca, lider üye etkileşiminin, duygusal zeka, bilişsel zeka ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık yapıp yapmadığını incelemişler ve olumsuz bir sonuca varmışlardır.²³⁰

Duygusal zeka ile lider üye etkileşimi arasında bir ilişki olduğuna inanmayan ve bu ilişkiyi destekleyen çalışmaları da hatalı kabul eden Antonakis, duygusal zeka ölçümlerinin geçerlilik sonuçlarının yetersiz olduğunu iddia etmektedir. Antonakis ikincil verileri yeniden analiz ederek bu iddiasını kendi kriterlerine göre ispatlamıştır. Smith'in görüşlerini eleştiren Antonakis'e göre, astın veya üstün lider üye etkileşiminin niteliğine dair algılamaları, astın ya

²²⁵ Liden, R. C., Sparrow, R. T., Wayne, S. J., A.g.m. Aktaran Sears, Greg. J, Holmval, Camilla M., A.g.m.

²²⁶ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

²²⁷ Liden, R.C. ve Maslyn, J.M., A.g.m.

²²⁸ A.e.

²²⁹ Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I. ve Salovey, P., Emotional intelligence and social interaction. Personality and Social Psychology Bulletin, 30, 2004, 1018-1034

²³⁰ Côté, S. ve Miners, C. T. H., Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance, Administrative Science Quarterly, 51, 2006, 1-28.

da üstün kişilik özellikleri ve genel zekasıyla ilişkilidir.²³¹ Buna göre, algılamaların veya kişilik özellikleri ile genel zekanın hangi tarafa ait olduğu sonucu değiştirmemektedir.

LÜE nin etkileşimsel doğasına işaret eden iki teorik perspektife rağmen, Lider ve ast karakteristikleri LÜE kalitesinde önemli bir belirleyici olarak gösterilmiştir fakat bireysel farklılıkların LÜE gelişimdeki etkilerini sınavan araştırmaların sayısında genel bir azlık söz konusudur. Bu azlığa rağmen Ashkanasy ve Sherony, liderlerin duygularını ifade edebilme yetenekleriyle lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve her iki araştırmacı da duygusal kaynaklı davranışların lider üye etkileşimiyle ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır.²³²

LÜE teorisi literatüründeki metaanalitik öngörülerine dayalı olarak Gerstner ve Day LÜE gelişimi için güçlü yetenek karakteristiklerini araştırmanın gerekliliğini vurgulamışlardır.²³³ Buna karşılık olarak Bernerth astın algısını ölçtükleri çalışmalarında, beş büyük kişilik özelliği ile LÜE arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Sonuçta, astın bilinç, duygusal durum, dışadönüklük ve tecrübeye açıklılık düzeyleri LÜE görüşleri ile ilişkilidir ancak liderin algısından ölçüm yapıldığında sadece bilinç ve ılımlılık astlar ile ilişkilidir. LÜE algısı ile beş büyük kişilik özelliğindeki lider-ast farklılıkları negatif yönde ilişkilidir.²³⁴ Bu çalışmalara dayanarak düşünülebilir ki, lider ile astın herbirinin değişkenlerinin farklılığı LÜE 'yi teorik olarak anlamada bir bütün oluşturur. Bu çalışmada duygusal zeka ve LÜE algısı hem liderin hem de astın açısından ölçülmüştür. Çünkü liderin ve astının duygusal zekası LÜE gelişiminde doğrudan rol oynadığı düşünülmektedir.

Duygusal zeka ise Mayer ve Salovey tarafından, “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 tanımlanmıştır.²³⁵ Duygusal zeka kavramının eleştirilerinin dışında olmamasına rağmen,

²³¹ Antonakis, J. , Emotional intelligence: What does it measure and does it matter for leadership?., In G. B. Graen (Ed). LMX leadership-Game-Changing Designs: Research-Based Organizational Change Strategies, 7. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2010

²³²Ashkanasy, N.M., Studies of cognition and emotion in organisations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion, Australian Journal of Management, 27, Special Issue, 2002. Sherony, K. M., Leader emotional expression and leader-member exchange, Dissertation Abstracts International, 64(7-B), 2004, 35-68.

²³³ Gerstner, Charlotte R., Day, David V., A.g.m.

²³⁴ Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., Walker, H. J., The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX, Group and Organization Management, 33, 2008, 26–40.

²³⁵ Mayer, J. D., Salovey, P., What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (pp. 3–31). New York, NY: Basic Books. 1997, s.5 Aktaran Sears,Greg. J, Holmvall, Camilla M., A.g.m.

görgül araştırmalarla, duygusal zekanın çeşitli organizasyonel sonuçlar için önemli bir tahmin unsuru olduğu ortaya çıkmaya başlamıştır.²³⁶ Örneğin, bir meta-analizde Van Rooy ve Viswesvaran (2004) duygusal zeka ve iş tatmini arasındaki ilişkinin geçerliliğini 0,24 olarak belirtmişlerdir (k=19). Ayrıca duygusal zeka, iş tatmini gibi çalışan tutumları, takım üyelerinin tatmini ve takım etkinliği gibi takım sonuçları ile ilişkilendirilmiştir.²³⁷ Fakat yinede, bu kanıtlar duygusal zekanın geçerliliğini çalışan sonuçlarını tahminde destekler nitelikte olmasına rağmen, duygusal zekanın LÜE gelişiminde etkisi ile ilgili yeterli sayıda çalışma yoktur.²³⁸

Organizasyondaki her bireyin kişiler arası ilişkisinin kalitesi ile kişinin yüksek duygusal zeka seviyesi Law ve diğerlerinin önerisinin merkez mekanizmalarından birini oluşturur.²³⁹ Bu kişiler arası ilişkiler ve karşılıklı alış verişler bu iş sonuçları ile bağlantılıdır. Yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanın daha etkin iş yapmasına izin verirler. Benzer bir bakış açısıyla düşünüldüğünde, yüksek duygusal zekaya sahip liderler, astlarıyla yüksek güven ve işbirliği geliştirmeye daha yatkındırlar.²⁴⁰ Bu bilgiler ışığında, lider ve astın duygusal zekasının LÜE gelişiminde azımsanmayacak bir etki oluşturduğu düşünülmüştür. LÜE nin karşılıklı yapısı ve lider ile ast arasında gelişen kişiler arası etkileşimlerin, bu yapı içerisindeki lider ile ast arasındaki çekişmenin, LÜE ilişkisinin kalitesini şekillendirmede öncü bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Özellikle kişiler arası kavramsal benzerlik modellerinin -benzerlik çekim yaklaşımı ve davranışsal birleşim teorisi- ışığında lider ile astın duygusal zeka benzerliklerinin LÜE kalitesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu teoriye göre, öz doğrulamanın artması, benzerliğin yüksek seviyeleri ile yüksek kişiler arası etkininin gelişimi, etkileşim ve kişiler arası uyumun sonucudur. Sonuç olarak her birey benzer tarafların yüksek beğeni seviyesini ifade eder ve daha fazla bir etkileşim içinde olmayı ister.²⁴¹

²³⁶ Landy, F., Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2005, 411–424

²³⁷ Van Rooy D., Viswesvaran, C., Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 2004, 71–95. Aktaran Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., Sass, M., The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance, *Human Performance*, 17, 2004, s.219–243.

²³⁸ Sears, Greg. J, Holmval, Camilla M., A.g.m.

²³⁹ Law, K. S., Wong, C.-S., Song, L. J., The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, ss.483–496

²⁴⁰ George, J., 2000, A.g.m.

²⁴¹ Byrne, D., The attraction paradigm, New York: Academic Press, 1971, Aktaran Sears, Greg. J, Holmval, Camilla M., A.g.m.

Benzerlik çekim yaklaşımı çalışmaları; davranışsal birleşim teorisi ile ortak mental modellerin kullanımına bağlı, ya da sözel ifade ve algıdaki ortak noktalar ve sosyal bilgiye dayalı eylemler, çalışanın sosyal entegrasyonu ve kişiler arası etkin imkanlar ile benzerliğini ve bunların herbirinin bir grup içerisinde diğerine bağlı olduğunu ifade eder. Davranışsal birleşim teorisine göre güçlü kişiler arası etkileşimler iletişim imkanları doğurur, kişiler arası benzerliğin olduğu durumlarda olgun bir anlayış tavrı beklentisi oluşturur ve sonuç olarak davranışsal koordinasyonu geliştirir.²⁴²

Az miktardaki bu çalışmalar, LÜE deki lider ile ast arası benzerlik etkilerini açığa çıkarmaktadır.²⁴³ Bazı demografik faktörler ve kişilik değişkenleri için ortaya çıkan anlamlı etkilere rağmen bu çalışmalar içerisindeki sonuçlar karışıktır. Literatürdeki bu duruma ve LÜE üzerindeki, yaş, cinsiyet, eğitim durumu benzerlikleri ile ilgili kayda değer olmayan bulgulara bakıldığında, gelecekteki çalışmalar için demografik benzerliklere göre daha sağlam olabilecek, özdeğer veya duygusal farklılıklar gibi, tahmin unsurları aranması önerilmiştir.²⁴⁴ Kişilik özellikleri ile duygusal zeka arasında bulunmuş pozitif ilişkiler ve kişilik özellikleri ile LÜE arasında bulunmuş anlamlı ilişkiler düşünüldüğünde, bu çalışmada duygusal zeka nın LÜE gelişimi için böyle bir değişken olduğu düşünülmektedir.

Duygusal zeka, bireyler arasındaki temel duygusal ve algısal farklılıkları gösteren bir yapıdır. Buna göre, duygusal bağlamdaki yapıda, birinin yeteneği ve memnuniyeti ile ilgili daha derin seviyelerdeki farklılıkları yakalar ve, lider-ast etkileşiminin kalitesini etkileyecek esas duygusal sürece etki edebilir.²⁴⁵ Benzerlik-çekim yaklaşımı ile birbirini tutan, lider ile astın duygusal zeka benzerlikleri, özellikle öz değerlendirme, artan kişiler arası çekim ve yüksek etki duygularını muhtemelen geliştirir.²⁴⁶

Aslında eğer lider ve ast iş yeri etkileşimlerinde duygularını kullanma ve yönetmede benzer eğilimleri paylaşırlarsa, bu durum kişiler arası etkileşimin artması ve LÜE ile sonuçlanan duyguların kullanımı ile ilgili algılarını doğrular.²⁴⁷ Buna ek olarak, lider ile ast arasındaki

²⁴²Hambrick, D. C., Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label. In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior, 16, 1994, s. 171–213, Aktaran Sears, Greg. J, Holmvall, Camilla M., A.g.m.

²⁴³ Deluga, R.J., American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance, Leadership Quarterly, Eylül 1998, 9(3), 265-291

²⁴⁴Bauer, Tayla N., Green, Stephen G., Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, Academy of Management Journal, 39(6), 1996, 1538-1567

²⁴⁵ Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships, Leadership Quarterly, 13, 2002, 615–634

²⁴⁶ Byrne, D., A.g.e.

²⁴⁷ Law, K. S., Wong, C.-S., Song, L. J., A.g.m.

duygusal zeka benzerliği rol sürecini etkileyerek LÜE gelişimine anlamlı bir etkide bulunabilir. Yine davranışsal birleşim teorisi ile aynı doğrultuda düşünülürse, lider ve astların benzer seviyelerdeki duygusal zekaları, net rol beklentilerinin, daha etkin kişiler arası iletişimin ve gelişmiş tanımlarının oluşmasını gerektirir. Yani, davranışları yönlendiren ortak referans noktaları ki, bunlar iş yerinde duygusal bilgi üzerinden algılanır ve eyleme dönüştürler, böylece iş yerinde algılayacakları ve ona göre davranacakları ortak duygusal çerçeveyi paylaşarak, lider ile ast arasındaki duygusal zeka benzerliği LÜE gelişiminin temelinde yatan, kişiler arası iletişimi, davranışsal işbirliğini ve rol belirleme sürecini geliştirebilir.²⁴⁸

Lider ile astın duygusal zekalarının iş çıktıları üzerine ortaklaşa etkisini inceleyen önemli bir çalışmada, hem astın hem liderin duygusal zekasının yüksek olduğu çiftlerde, astın iş tatminini en yüksek seviyelerde bildirdiği açık bir karşılıklı etkileşim olduğu söylenmektedir.²⁴⁹ Bununla birlikte, bazı araştırmacılara göre bir dereceye kadar lider ile astın ilişki kalitesi, iş tatmininin temel belirleyicisi olabilir ve yüksek kalitede LÜE duygusal zekalar arası benzerlikle iş tatmini arasındaki bu ilişkiyi kısmen açıklayabilir denmektedir.²⁵⁰ Söz konusu olduğu gibi LÜE, güçlü kişiler arası etkinin ve rol tanımlarının geliştiği karşılıklı bir etkileşim sürecidir. Bu temele dayanarak lider ile astın duygusal zekalarının LÜE kalitesi ile pozitif yönde ilişkili olduğu düşünülmektedir.

²⁴⁸ Graen, G. B., Uhl-Bien, M., 1995, A.g.m.

²⁴⁹ Sy, T., Tram, S., O'Hara, L. A., Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. Journal of Vocational Behavior, 68, 2006, 461–473

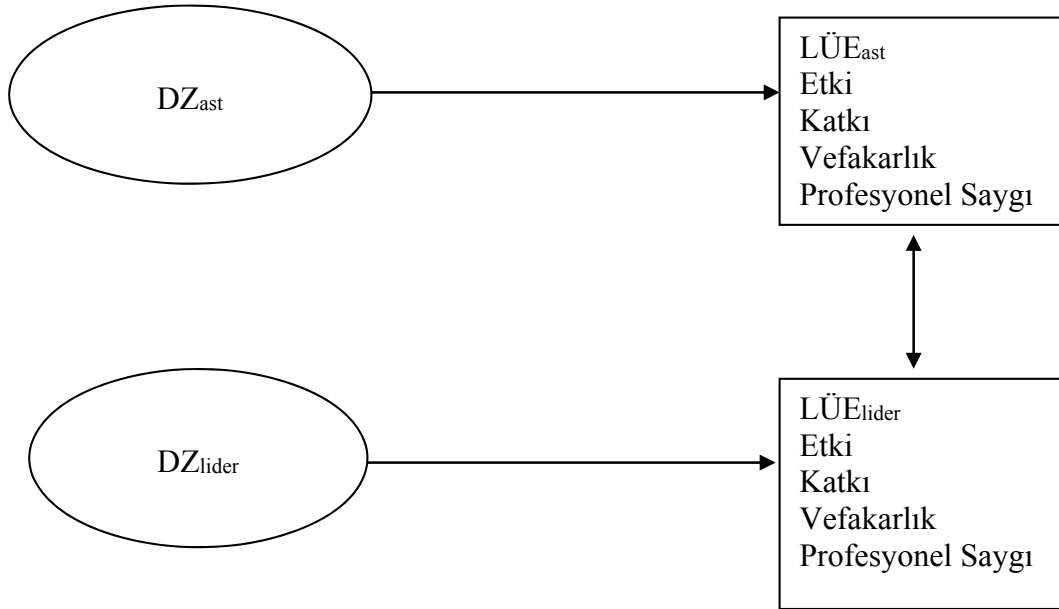
²⁵⁰ Gerstner, Charlotte R., Day, David V., A.g.m.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Yapılan araştırma lider ile astların LÜE kalitesi ile duygusal zeka arasındaki ilişkileri araştırmayı hedeflemektedir. Çalışmada lider-üye etkileşim kalite düzeyini ortaya koyan belirleyiciler olarak Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen “Çok Boyutlu Lider-Üye etkileşimi-12” (LMX-MDM-12) ölçeğinde yer alan değişkenler kullanılmıştır.²⁵¹

Araştırmada veri toplama, hem duygusal zeka hemde LÜE konulu iki ölçek ve demografik sorular içeren bir soru formu üzerinden yapılacaktır. Soru formunun içerdiği ölçekler WLEIS Duygusal Zeka ölçeği ve LMX-MDM Lider-Üye Etkileşimi kalitesi ölçeğidir.



Şekil 2. Araştırma Modeli Diyagramı

Bu doğrultuda, liderin ve astın duygusal zekaları bağımsız değişken LÜE kalitesi bağımlı değişkenler olarak anılacaktır.

²⁵¹ Liden, R.C., Maslyn, J.M., A.g.e.

3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada duygusal zeka boyutları ve Lider-Üye Etkileşim kalitesi arasındaki ilişkiler araştırılacaktır. Buna yönelik olarak DZ boyutları bağımsız değişken olarak düşünülürken, LÜE boyutları bağımlı değişkenler olarak değerlendirilerek, hipotezler oluşturulmuştur.

Duygusal zekanın iş çıktıları üzerine etkisini inceleyen önemli bir çalışmada, hem astın hem liderin duygusal zekasının yüksek olduğu çiftlerde, astın iş tatminini en yüksek seviyelerde bildirdiği açık bir karşılıklı etkileşim vardır.²⁵² Bir dereceye kadar lider ile astın ilişki kalitesi, iş tatmininin temel belirleyicisi olabilir ve yüksek kalitede LÜE duygusal zekalar arası benzerlikle iş tatmini arasındaki bu ilişkiyi kısmen açıklayabilir denmektedir.²⁵³ Buradan yola çıkarak, LÜE güçlü kişiler arası etkinin ve rol tanımlarının geliştiği karşılıklı bir etkileşim sürecidir, bu temele dayanarak üyelerin duygusal zekalarının, lider ile astın ilişki kalitelerinin algıları ile arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır, eğer istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler belirlenir ise duygusal zeka ve LÜE arasında nedensellik ilişkisi araştırılacaktır. Demografik değişkenler ile iç grup veya dış grup algılarının LÜE ve DZ yapısı ile ilişkileride hipotezler ile sınanacaktır.

1- H₀: İç grup üyesi astların duygusal zekaları ile dış grup üyesi astların duygusal zekaları, LÜE açısından farklılık göstermez.

H₁: İç grup üyesi astların duygusal zekaları ile dış grup üyesi astların duygusal zekaları, LÜE açısından farklılık gösterir.

2- H₀: İç grup üyesi liderlerin duygusal zekaları ile dış grup üyesi liderlerin duygusal zekaları, LÜE açısından farklılık göstermez.

H₁: İç grup üyesi liderlerin duygusal zekaları ile dış grup üyesi liderlerin duygusal zekaları, LÜE açısından farklılık gösterir.

3- H₀: Demografik değişkenler ile (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletme kıdemi) LÜE boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Demografik değişkenler ile (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletme kıdemi) LÜE boyutları arasında fark vardır.

²⁵² Sy, T., Tram, S., O'Hara, L. A., A.g.m.

²⁵³ Gerstner, Charlotte R., Day, David V., A.g.m.

4- H₀: Demografik değişkenler ile (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletme kıdemi) DZ boyutları arasında fark yoktur.

H₁: Demografik değişkenler ile (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletme kıdemi) DZ boyutları arasında fark vardır.

5-H₀: Astların LÜE boyutları ile liderlerin LÜE boyutları arasında ilişki yoktur.

H₁: Astların LÜE boyutları ile liderlerin LÜE boyutları arasında ilişki vardır.

6- H₀: Astların duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Astların duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7- H₀: Liderlerin duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Liderlerin duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8- H₀: Duygusal zeka, lider-üye etkileşimini etkilememektedir.

H₁: Duygusal zeka, lider-üye etkileşimini etkilemektedir.

3.3. Araştırmanın Önkabulleri

Araştırmada veri toplanırken ve araştırma tasarımı oluşturulurken, bazı faktörlerin etkileri göz ardı edilmiş, standart olmayan bazı veriler tek tipmiş gibi hareket edilmiştir.

Araştırmada anket sorularını cevaplayan her mağaza müdürünün ve reyon şefinin kendi düzeylerine göre aynı sorumluluk seviyesinde ve aynı yoğunlukta çalıştığı kabul edilmiştir. Mağazaların büyüklüğü, yapısı, müşteri profili birbirlerinden farklılıklar göstermektedir ve buna bağlı olarak reyon şefleri ve müdürler ile gelişecek ilişkilerin ortamları farklı olacaktır. Fakat bu faktörlerin eşit olduğu kabul edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Uygulandığı Anakütlenin Tanıtımı

Araştırma Türkiye de Bursa il sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan 61 şubeye sahip bir yerel marketler zincirinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örnekleme olarak, reyon şefleri ve mağaza müdürlerine ulaşılması hedeflenmiştir. Mağazalarda çalışmakta olan toplamda 60 müdüre ve 335 reyon şefi anket formu ile ilgili bilgilendirilmiştir. Kolayda örnekleme

yapılmış olup gönüllülük esası temelinde 44 mağaza müdürü ve 214 reyon şefi araştırmaya katılmıştır.

3.5. Ölçüm Aracı ve Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırma kapsamında bağımlı ve bağımsız olmak üzere ele alınmış temel değişkenler, astın duygusal zekası, astın algısına dayanan LÜE kalitesi, liderin duygusal zekası ve liderin algısına dayanan LÜE kalitesidir. Bunlarla birlikte, çalışanlara ilişkin birtakım demografik değişkenler de anket formu formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu Yönetici ve ast olmak üzere iki versiyon olarak hazırlanmıştır. Dağıtılan formların rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulabilmelerini sağlamak amacıyla katılımcılara iki ay süre tanınmıştır.

Araştırmada iki adet ölçek kullanılmıştır. Bunlardan bir tanesi Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen çok boyutlu Lider-Üye Etkileşim kalitesi ölçeğidir. Diğeri de Wong ve Law tarafından geliştirilen Duygusal Zeka ölçeğidir.

Araştırmada kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve şu anda çalışmakta oldukları işyerindeki toplam çalışma sürelerine ilişkin demografik özelliklerle ilgili bilgiler yer almaktadır.

Soru formunun ikinci bölümünde çalışanların duygusal zekalarını ölçmeye yönelik 16 ifadeli bir duygusal zeka ölçeği yer almaktadır. Ölçek, daha çok örgüt psikolojisi alanındaki kullanım için geliştirilen 4 boyuttan oluşan Wang-Law Duygusal Zeka Ölçeği dir. Bireylerin duygusal zekalarını ölçmeye yönelik ifadelerin kapsadığı 4 boyut şunlardır; Kendi Duygularını Tanıma, Başkalarının Duygularını Tanıma, Duyguları Kullanma ve Duyguları Yönetme' dir.

Soru formunun üçüncü bölümünde çalışanların LÜE algısını ölçmeye yönelik Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen çok boyutlu bir lider üye etkileşim kalitesi ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeği Ek 1'de yer almaktadır. Söz konusu ölçek, lider-üye ilişkilerinin kalite düzeyini çok boyutlu olarak ortaya koymaktadır. Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen ölçeğin lider ve astları arasındaki iş ilişkilerinin yanı sıra, sosyal ilişkilere de açıklık getirmesi açısından diğer ölçeklerden daha güçlü olduğu söylenebilir. Ölçeklerin araştırmacılar tarafından kullanım yoğunlukları incelendiğinde, Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen ölçeğin araştırmacılar tarafından kabul gördüğü ve 2000 yılı sonrasında gerçekleştirilen araştırmalarda diğer ölçeklere oranla daha fazla kullanıldığı

gözlennmektedir.²⁵⁴ Ölçek lider-üye ya da yönetici ile astı arasındaki etkileşimi dört boyutta ele alan 12 unsur içermektedir. Bireylerin LÜE algılarını ölçmeye yönelik ifaderin kapsadığı boyutlar ise, Etki, Bağlılık, Katkı ve Profesyonel Saygı' dır.

Araştırmada duygusal zeka ölçeği için 7'li, LÜE ölçeği için 5li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İfadeleri yanıtlamak için 5' li Likert tipi için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçenekleri arasından sadece bir tanesi katılımcılar tarafından işaretlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum yanıtına 5'ten başlayarak gittikçe azalan ve kesinlikle katılmıyorum yanıtına 1 verilecek şekilde veriler düzenlenmiştir. İfadeleri yanıtlamak için 7' li Likert tipi için kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, biraz katılıyorum, ne katılıyorum ne katılmıyorum, biraz katılmıyorum, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçenekleri arasından sadece bir tanesi katılımcılar tarafından işaretlenmiştir. Kesinlikle katılıyorum yanıtına 7'ten başlayarak gittikçe azalan ve kesinlikle katılmıyorum yanıtına 1 verilecek şekilde veriler düzenlenmiştir

3.6. Uygulama Safhası

Araştırmaya konu olan Lider Üye Etkileşimi ve Duygusal Zeka ile ilişkileri ortaya konup değerlendirilmeye çalışılması için bir araya getirilen anketler basılı formlar halinde katılımcılara ulaştırılmıştır. Araştırmaya gönüllülük temelinde 44 mağaza müdürü ve 214 reyon şefi katılmıştır. Anket formları üzerine lider ile üye eşleşmesini sağlayabilmek için isim yazılması istenmiştir. Anket formunun açıklama kısmında isim bilgisinin yalnızca araştırmacı tarafından görüleceği ve analizler aşamasında lideri ile üyesini eşleştirmekten başka hiçbir amaç için kullanılmayacağı katılımcılara belirtilmiştir. Eşleşmeler sağlanırken her bir lider ve ast için birer sayı kullanılmış ve isim bilgileri herhangi bir veri işleme programında yer almamıştır.

3.7. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırmada kullanılan lider-üye etkileşimi kalitesini ortaya koymayı amaçlayan LMX-MDM (Leader Member Exchange-Multi Dimensional Measurement) ve duygusal zekayı ölçmeyi amaçlayan WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin faktör analizleri yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı boyutlarında, liderler ile astların algıları arasındaki ilişkileri belirlemek

²⁵⁴ Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S., Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe' de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi, Ege Akademik Bakış, 10(3), 2010, 1013-1039.

üzere korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. Lider-üye etkileşimi boyutları ve duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek için de korelasyon analizlerinden yararlanılmıştır. İç grup ve dış grup bağlamında LÜE ilişkilerini ortaya koymak için LÜE ortalama değerlerinin bir standart sapma üzerinde veya altında olmasına göre iç veya dış grup üyeliği belirlenmiştir.²⁵⁵ Liderin veya astın grup üyeliğine göre iç grup ve dış grup üyeleri arasında t testleri yapılmıştır. Liderler ve astlar tarafından algılanan lider üye etkileşiminin her bir boyutu demografik değişkenler bağlamında t testi ve Tek Yönlü ANOVA testleri yapılmıştır. Demografik değişkenler frekans tabloları ile belirlenmiştir. İç grup ve dış grup üyeleri duygusal zeka boyutlarının değerlerine göre karşılaştırılmıştır. Son olarak duygusal zeka boyutlarının LÜE boyutlarını açıklamadaki etkisini göstermek için regresyon analizleri yapılmıştır.

²⁵⁵ Ordun, G., Aktaş, H., Lider-Üye Etkileşiminin Karşılıklı Olarak Algılanmasına İlişkin Perakende İşletmesinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 43(1), 2014, 120-135

4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

4.1.1. LÜE Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

4.1.1.1. Astlar Açısından LÜE Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

LÜE kalitesini ölçmede kullanılan LMX-MDM ölçeği 12 ifadeden ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Astların açısından cevaplanan ölçeğin güvenilirliğinin analizinde Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Tablo 9' da bu ölçeğin güvenilirlik katsayısını görmek mümkündür. Tablodan görüldüğü gibi, 12 ifade tümüyle 0.70 in üzerindeki bu katsayıyla güven sınırları içerisinde kalmaktadır ve ölçek kullanılabilir.

Tablo 9. Astlar Açısından LÜE Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,938	12

Ölçeğin geçerliliğinin analizinde SPSS 21.0 paket programından yararlanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun testi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem büyüklüğünün yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Veri setinin KMO değeri 0.5 in üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Tablo 10. Astlar Açısından LÜE Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	.915
Bartlett's Küresellik Testi	Anl. .000

Astlar açısından faktör analizi sonucu Etki, Katkı, Vefakarlık ve Profesyonel saygı boyutlarına ilişkin faktör yükleri Tablo 11' de verilmiştir.

Tablo 11'e göre ölçeğin astlar açısından sonuçları ölçeğin orijinal yapısıyla uygunluk göstermektedir.

Ölçeğe ait V1, V2, V3 ifadeleri ölçeğin orijinal yapısında vefakarlık boyutuna ait ifadelerdir ve araştırma kapsamında orijinal yapıya uygunluk göstermişlerdir. P1, P2, P3 ifadeleri ise

orjinal ölçekte olduğu gibi araştırma kapsamında da profesyonel saygı boyutuna dahil olmuşlardır. K1, K2 ve K3 orjinal ölçekte katkı boyutuna ait ifadelerdir ve araştırma kapsamında da orjinal haline uygunluk göstermiştir. E1, E2, E3 ifadeleri de etki boyutuna aittir ve orjinal ölçekte olduğu gibi araştırma kapsamında da orjinal boyutlardakine uygunluk göstermiştir.

Tablo 11. Astlar Açısından LÜE Ölçeğinin Faktör Yükleri

	İfadeler	Faktör Yükleri			
		Vefakarlık	Profesyonel Saygı	Katkı	Etki
V1	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur	.865			
V2	Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmeseyse bile beni diğer üstüme karşı savunur.	.798			
V3	Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.	.791			
P1	Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım		.797		
P2	Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır		.792		
P3	Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.		.747		
K1	Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.			.792	
K2	Amirim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem			.789	
K3	Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım			.767	
E1	Amirimi kişi olarak çok severim.				.807
E2	Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.				.781
E3	Amirimle çalışmak zevklidir				.756

4.1.1.2. Liderler Açısından LÜE Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Liderler tarafından cevaplanan LÜE ölçeğinin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Tablo 12' de bu ölçeğin güvenilirlik katsayısını görmek mümkündür. Tablodan

görüldüğü gibi, 12 ifade tümüyle 0.70 in üzerindeki bu katsayıyla güven sınırları içerisinde kalmaktadır ve ölçek kullanılabilir.

Tablo 12. Liderler Açısından LÜE Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,905	12

Ölçeğin geçerliliğinin analizinde SPSS 21.0 paket programından yararlanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun testi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem büyüklüğünün yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Veri setinin KMO değeri 0.5 in üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Tablo 13. Liderler Açısından LÜE Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	.857
Bartlett's Küresellik Testi	Anl. .000

Liderler açısından Faktör analizi sonucu etki, Katkı, Vefakarlık ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin faktör yükleri Tablo 14' de verilmiştir. Tablo 14' e göre ölçeğe ait ifadelerin tümünün liderler açısından sonuçları da ölçeğin orijinal yapısıyla uygunluk göstermektedir.

Tablo 14. Liderler Açısından LÜE Ölçeğinin Faktör Yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri			
	Vefakarlık	Profesyonel Saygı	Katkı	Etki
İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa astım beni onlara karşı savunur	.851			
Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa , konuyu tam bilmeseydi beni diğer astıma karşı savunur.	.835			
Eğer istemeden bir hata yaparsam, astım beni diğerlerine karşı savunur.	.778			
Astımın işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım		.858		
Astımın iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır		.814		
Astımın profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.		.646		
Astımın belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.			.848	
Astım için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem			.812	
Astım için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım			.690	
Astımı kişi olarak çok severim.				.864
Astım her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.				.728
Astımla çalışmak zevklidir				.627

4.1.2. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Duygusal zekayı ölçmede 16 ifadeden ve 4 boyuttan oluşan WLEIS ölçeği kullanılmıştır. Astların perspektifinden cevaplanan ölçeğin güvenilirliğinin analizinde Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Tablo 15 de bu ölçeğin güvenilirlik katsayısını görmek mümkündür. Tablodan görüldüğü gibi, 16 ifade tümüyle 0.70 in üzerindeki bu katsayıyla güven sınırları içerisinde kalmaktadır ve ölçek kullanılabilir.

Tablo 15. Astlar Açısından WLEIS Ölçeğinin Güvenilirliği Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.963	16

Ölçeğin geçerliliğinin analizinde SPSS 21.0 paket programından yararlanılarak faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğe ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun testi için, Kaiser-Meyer-

Olkin (KMO) örneklem büyüklüğünün yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Veri setinin KMO değeri 0.5 in üzerinde olduğundan ve Bartlett testi de 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur.

Tablo 16. Astarlar Açısından Duygusal Zeka (WLEIS) Ölçeği Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		.944
Bartlett's Küresellik Testi	Anl.	.000

Astarlar açısından faktör analizi sonucu duygusal zeka ilişkin faktör yükleri Tablo 17' de verilmiştir.

Tablo 17. Duygusal Zeka Ölçeğinin Faktör Yükleri

	İfadeler	Faktör Yükleri	
		1	2
DY	Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden mantıklı bir şekilde gelebilirim.	.835	
DY	Kendi duygularımı kontrol etme yeteneğine sahibim.	.831	
DK	Kendi kendini motive edebilen birisiyimdir.	.802	
DY	Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.	.788	
DK	Her zaman en iyisini denemek için kendimi cesaretlendiririm	.786	
DK	Her zaman kendim için hedefler koyar ve onlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım	.781	
DK	Kendimi yetenekli bir insan olarak tanımlarım.	.748	
DY	Sınırlendiğim zaman çabucak sakinleşebilirim.	.720	
BDT	Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.		.850
BDT	Çevremdeki insanların duygularını anlamakta iyiyimdir.		.806
BDT	Arkadaşlarımdan davranışlarından her zaman duygularını anlarım.		.805
BDT	Başkalarının duygu ve hislerine karşı duyarlıyım.		.728
KDT	Kendi duygularımı kolaylıkla anlayabilirim		.648
KDT	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.		.633
KDT	Mutlu olup olmadığımı her zaman anlarım.		.628
KDT	Neden çoğu zaman kesin duygulara sahip olduğumu anlayabiliyorum.		.582

Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin iki faktör altına toplandığı görülmüştür.

Literatüre bakıldığında 4 boyutlu olan ve boyutları kendi duygularını tanıma (KDT), başkalarının duygularını tanıma (BDT), duyguları kullanma (DK) ve duyguları yönetme (DY) olan 4' er ifade buradaki faktör analizi sonucu ile karşılaştırıldığında, kendi duygularını

tanıma ve başkalarının duygularını tanıma boyutu 2 nolu faktör altına toplanırken, duyguları kullanma ve duyguları yönetme boyutlarının ise 1 nolu faktör altına toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör yeniden adlandırılarak, 1 nolu faktör "Duyguların Farkındalığı", 2 nolu faktör ise "Duyguların Yönetimi" olarak ifade edilmiştir. Orjinal boyutla karşılaştırma yapıldığında, verilen cevaplarda, kendilerinin ve karşılarındakilerin duygularını anlama ifadelerine benzer cevaplar, duygularını kullanma ve duygularını yönetme boyutlarına da benzer cevaplar vermişlerdir. Buradan hareketle denilebilir ki, faktör analizi sonucunda boyutları yeniden adlandırılarak kullanılan ölçek, orjinal yapısına oldukça yakındır.

4.2. Betimleyici Bulgular

Çalışanların cinsiyetleri şu şekilde bir dağılım göstermektedir

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Liderlerin Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Liderin Cinsiyeti	Sıklık	%
Erkek	44	100
Kadın	0	0
Toplam	44	100

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Astların Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Astın Cinsiyeti	Sıklık	%
Erkek	147	68,7
Kadın	67	31,3
Toplam	214	100

Araştırmanın yapıldığı örnekte araştırmaya katılan 258 kişiden 44 liderin tümünün cinsiyeti erkektir. Araştırmaya katılan astları oluşturan 214 reyon şefinin 147 si erkek iken 67 tanesi kadındır. Araştırmaya katılanların tamamının %74 lük kısmını erkekler oluştururken % 26 lık kısmını ise kadınlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaşları aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Liderlerin Yaşlara Göre Dağılımı

Liderin Yaşı	Sıklık	%
18-27 arası	9	20,5
28-40 arası	35	79,5
Toplam	44	100

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Astların Yaşlara Göre Dağılımı

Astın yaşı	Sıklık	%
18-27 arası	105	49,1
27-40 arası	102	47,7
41 ve üzeri	7	3,3
Toplam	214	100

Araştırmanın yapıldığı grupta liderlerin 9 tanesi 18-27 yaş aralığında iken 35 lider 28-40 yaş aralığındadır. Araştırmada 40 yaş ve üzerinde lider bulunmamaktadır. Gruptaki astların yaş dağılımına bakıldığında ise 214 astın yalnızca 7 tanesi 40 yaş ve üzeri grupta yer alırken, 102 tanesi 27-40 yaş aralığında, 105 tanesi de 18-27 yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılanların medeni halleri aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Liderlerin Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Liderin Medeni Hali	Sıklık	Yüzde
Evli	34	77,3
Bekar	10	22,7
Toplam	44	100

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Astların Medeni Hallerine Göre Dağılımları

Astın Medeni Hali	Sıklık	%
Evli	96	44,9
Bekar	118	55,1
Toplam	214	100

Araştırmada liderlerin oluşturduğu 44 kişilik grubun 34 kişisi evli iken 10 kişisi bekardır. Astların oluşturduğu 214 kişilik grubun ise 96 kişisi evli iken 118 kişilik kısmı bekardır. Toplam katılımcıların % 51 lik kısmı evli iken %49 luk kısmı bekardır.

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyleri aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Liderlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Liderin Eğitim Durumu	Sıklık	%
İlköğretim	7	15,9
Lise	25	56,8
Üniversite	12	27,3
Toplam	44	100

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Astların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Astın Eğitim Durumu	Sıklık	%
İlköğretim	42	19,6
Lise	128	59,8
Üniversite	41	19,2
Lisansüstü	3	1,4
Toplam	214	100

Tabloda araştırmaya katılanların eğitim seviyeleri verilmiştir. Araştırmaya katılan 44 kişilik lider grubunda ilköğretim eğitim seviyesinde 7 kişi, lise eğitimi düzeyinde 25 ve üniversite eğitimi seviyesinde 12 kişi bulunmaktadır. 214 kişilik ast grubunda ise ilköğretim seviyesinde 42 kişi lise düzeyinde 128 kişi, üniversite düzeyinde 41 ve lisansüstü seviyesinde ise 3 kişi bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların tecrübelerine göre dağılımları aşağıdaki gibi dağılım göstermektedir.

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Liderlerin Tecrübelerine Göre Dağılımları

Liderin Tecrübesi	Sıklık	%
0-3 yıl	4	9,1
3-6 yıl	14	31,8
6-10 yıl	19	43,2
11 yıl ve üzeri	7	15,9
Toplam	44	100

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Astların Tecrübelerine Göre Dağılımları

Astın Tecrübesi	Sıklık	%
0-3 yıl	65	30,4
3-6 yıl	78	36,4
6-10 yıl	67	31,3
11 yıl ve üzeri	4	1,9
Toplam	214	100

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılanların görevde bulunma süreleri yıl olarak verilmiştir. Araştırma grubundaki tecrübelerle bakıldığında ise 0-3 yıl tecrübeli lider sayısı 4 iken, 3-6 yıl tecrübeli lider sayısı 14, 6-10 yıl tecrübeli lider sayısı 19 ve 11 yılın üzerinde tecrübesi olan lider sayısı 7' dir. Astların iş tecrübelerine bakıldığında 0-3 yıl tecrübeliler 65, 3-6 yıl tecrübeliler 78, 6-10 yıl arasında tecrübesi olan astlar 67 tane iken 11 yılın üzerinde tecrübesi olan ast yalnızca 4 tanedir.

4.3. Genel Ortalamalar

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin ortalamalar Tablo 28 ve Tablo 29 da verilmiştir.

Toplam puan ortalaması istatistik sonucunun görüldüğü Tablo 28' e göre en yüksek ortalama değerin liderin algısına göre ölçülen LÜE etkileşimi etki boyutunda ($M=4,28$, $SS=0,68$) ve devamında katkı boyutunda ($M=4,25$, $SS=0,72$) olması oldukça dikkat çekicidir. Astlar açısından da en yüksek ortalama değer etki boyutunda ($M=4,13$, $SS=0,91$) ve sonra da, yine katkı boyutunda ($M=4,10$, $SS=0,95$) olarak ölçülmüştür. Liderlerin algılamasına bakacak olursak, en düşük ortalama değer profesyonel saygı boyutunda ($M=3,97$, $SS=0,78$)

ölçülmüştür. Astların algılamalarına göre en düşük ölçülen LÜE boyutu vefakarlık (M=3,67 , SS=107) boyutudur.

LÜE teorisinin etkileşimsel doğasında bahsedildiği gibi, teori ikili ilişkiler temelinde oturmaktadır ve bu ikili ilişkiler iç grup ve dış grup çerçevesinde açıklanmaktadır. Çalışmada liderler ve astlar tarafından karşılıklı olarak algılanan LÜE ortalama değerlerinin bir standart sapma üzerinde olan liderler ve üyeler iç grup, diğer kısımda kalan liderler ve üyeler dış grup üyesi olarak belirlenecektir.²⁵⁶

Tablo 28. Liderler Açısından LÜE (LMX-MDM) Ölçeği Boyut Ortalamaları

				Dış Grup			İç Grup		
	N	Ortalama	SS	Ortalama	N	SS	Ortalama	N	SS
Etki (lider)	214	4,28	,68	4,00	147	,63	4,89	67	,22
Vefa (lider)	214	4,01	,90	3,69	147	,87	4,72	67	,42
Katkı (lider)	214	4,25	,72	3,97	147	,69	4,88	67	,19
Profesyonel Saygı (lider)	214	3,97	,78	3,64	147	,69	4,70	67	,36

Liderler açısından kendini iç grup üyesi olarak değerleyen 67 ikili grup, dış grup üyesi olarak değerleyen 147 ikili grup vardır. Etki boyutunda iç grup üyesi lider ortalaması (M=4.89, ss=.22) iken dış grup lider ortalaması (M=4.00, ss=.63)' dır. Vefakarlık boyutunda iç grup üyesi lider ortalaması (M=4.72, ss=.42) dış grup üyesi lider ortalaması (M=3.69, ss=.88), katkı boyutunda iç grup üyesi lider ortalaması (M=4.88, ss=.19) dış grup üyesi lider ortalaması (M=3.97, ss=.69), profesyonel saygı boyutunda ise iç grup üyesi lider ortalaması (M=4.70, ss=.36) iken, dış grup üyesi lider ortalaması(M=3.64, ss=.69) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 29. Astlar Açısından LÜE (LMX-MDM) Ölçeği Boyut Ortalamaları

				Dış Grup			İç Grup		
	N	Ortalama	SS	Ortalama	N	SS	Ortalama	N	SS
Etki (ast)	214	4,12	,91	3,56	103	,97	4,64	111	,43
Vefa (ast)	214	3,67	1,06	2,92	103	,94	4,38	111	,59
Katkı (ast)	214	4,10	,94	3,54	103	1,04	4,63	111	,39
Profesyonel Saygı (ast)	214	4,07	,96	3,47	103	1,02	4,62	111	,42

²⁵⁶ Ordun, G., Aktaş, H., A.g.m.

Etki boyutunda iç grup üyesi ast ortalaması ($M=4.64$, $SS=.43$) ve dış grup üyesi ast ortalaması ($M=3.56$, $SS=.97$), vefakârlık boyutunda iç grup üyesi ast ortalaması ($M=4.38$, $SS=.59$) ve dış grup üyesi ast ortalamaları ($M=2.92$, $SS=.94$), katkı boyutunda iç grup üyesi ast ortalaması ($M=4.63$, $SS=.39$) ve dış grup üyesi ast ortalaması ($M=3.54$, $SS=1.04$) iken profesyonel saygı boyutunda iç grup üyesi ast ortalaması ($M=4.62$, $SS=.42$) ve dış grup üyesi ast ortalaması ($M=3.47$, $SS=1.02$) olarak ölçülmüştür.

Tablo 30. Duygusal Zeka (WLEIS) Ölçeği Boyut Ortalamaları

	N	Ortalama	SS
Duyguların Farkındalığı(ast)	214	5,73	1,32
Duyguların Yönetimi (ast)	214	5,86	1,33
Duyguların Farkındalığı(lider)	44	6,08	,74
Duyguların Yönetimi (lider)	44	6,06	,89

Astların duygusal zeka ölçeğine ilişkin değerlerine bakıldığında en yüksek ortalama Duyguların Yönetimi boyutunda ($M=5.86$, $SS=1.33$) ölçülürken, liderler açısından da en yüksek ortalama yine Duyguların Farkındalığı boyutunda ($M=6,08$, $ss=,74$) olduğu görülmektedir. Fakat gözden kaçırılmamalıdır ki, liderler perspektifinden bakıldığında duyguların farkındalığı ile duyguların yönetimi boyutlarının ortalamaları arasındaki fark oldukça azdır.

4.4. Hipotezlerle İlgili Bulgular

4.4.1. İkili İlişkiler (iç-dış grup) Açısından LÜE Boyutları

Lider ile ast arasındaki ikili ilişkiler astın veya liderin grup üyeliğine göre iç grup veya dış grup üyeler arasında t-testleri yapılmıştır.

Tablo 31. Liderler Perspektifinden İç Grup ve Dış Grup Üyeliği

	Dış Grup			İç Grup		
	Ortalama	N	SS	Ortalama	N	SS
Etki (lider)	4,0000	147	,63	4,89	67	,22
Vefakarlık (lider)	3,6893	147	,87	4,72	67	,42
Katkı (lider)	3,9683	147	,69	4,88	67	,19
Profesyonel Saygı (lider)	3,6395	147	,69	4,70	67	,36

Boyutlar açısından yapılan karşılaştırmalar incelendiğinde Tablo 32 den anlaşılacağı üzere liderlerin algısına bağlı olarak gelişen iç grup üyeliği ortalamaları dış grup üyeliği ortalamalarından anlamlı derecede yüksektir. Tabloda görüldüğü gibi liderler açısından en fazla fark etki boyutunda görülmüştür.

Tablo 32. Liderler Perspektifinden İç Grup veya Dış Grup Ortalamalarının Farkının Testi

		Levene'nin Varyansların Denkliliği Testi		t-testi		
		F	Anl	t	df	Anl (2-kuyruk)
Etki (lider)	Varyanslar Denk	27,739	,000	-11,088	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-14,94	204,042	,000
Vefa (lider)	Varyanslar Denk	31,936	,000	-9,111	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-11,584	211,492	,000
Katkı (lider)	Varyanslar Denk	31,391	,000	-10,659	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-14,849	188,63	,000
Profesyonel Saygı (lider)	Varyanslar Denk	22,715	,000	-11,883	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-14,793	208,41	,000

Astlar perspektifinden yapılan analiz sonuçlarına göre Tablo 33' de görüldüğü üzere karşılıklı ilişkilerde astlar açısından kendini iç grup üyesi olarak değerleyen 111 ikili grup, dış grup üyesi olarak değerleyen 103 ikili grup vardır.

Tablo 33. Astlar Perspektifinden İç Grup ve Dış Grup Üyeliği

	Dış Grup			İç Grup		
	Ortalama	N	SS	Ortalama	N	SS
Etki (ast)	3,5600	103	,97	4,64	111	,43
Vefakarlık (ast)	2,9200	103	,94	4,38	111	,59
Katkı (ast)	3,5400	103	1,04	4,63	111	,39
Profesyonel Saygı (ast)	3,4700	103	1,02	4,62	111	,42

Boyutlar açısından yapılan karşılaştırmalar incelendiğinde tablo 34 de görüldüğü üzere astların algısına bağlı olarak gelişen iç grup üyeliği ortalamaları dış grup üyeliği ortalamalarından anlamlı derecede yüksektir. Tablodan da görüldüğü gibi en fazla fark astlar açısından vefa boyutunda görülmektedir.

Tablo 34. Astlar Perspektifinden İç Grup veya Dış Grup Ortalamalarının Farkının Testi

		Levene'nin Varyansların Denklığı Testi		t-testi		
		F	Anl.	t	df	Anl (2-kuyruk)
Etki (ast)	Varyanslar Denk	39,722	,000	-10,651	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-10,384	137,979	,000
Vefakarlık (ast)	Varyanslar Denk	12,429	,001	-13,787	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-13,566	169,634	,000
Katkı (ast)	Varyanslar Denk	59,852	,000	-10,054	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-9,776	129,026	,000
Profesyonel Saygı (ast)	Varyanslar Denk	41,773	,000	-10,813	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-10,53	134,169	,000

İkili ilişkilere dair tablolardan anlaşılaacağı üzere astlar ve liderler perspektifinden iç grup ve dış grup olaya dair ortalamalara bakıldığında hem ast hem de liderler için iç grup dış gruptan anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

4.4.2. İkili İlişkiler (iç-dış grup) Bağlamında LÜE Boyutları ve Duygusal Zeka Arasındaki Farklılıklar

İlk olarak iç grup ve dış grup üyesi astlar duygusal zeka sonuçlarına göre karşılaştırılmışlardır. Duygusal zeka boyutları bağlamında üyelerin iç grup üyesi veya dış grup üyesi olmalarına göre farklılaşma olup olmadığının analizi için t testleri yapılmıştır. Tablo 35' ten anlaşılaacağı üzere en yüksek farklılık duygular ve davranışları direk etkileyen duyguların yönetimi boyutunda görülmektedir.

Tablo 35. Astların Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İç grup veya Dış Grup Üyeliği

	Dış Grup			İç Grup		
	Ortalama	N	SS	Ortalama	N	SS
Duyguların Farkındalığı (ast)	5,4	103	1,50	6,04	111	1,05
Duyguların yönetimi (ast)	5,48	103	1,52	6,21	111	1,01

Tablo 36 den anlaşılacağı üzere astlar açısından duygusal zekanın tüm boyutlarında iç grup ve dış grup üyeleri anlamlı şekilde farklılık göstermektedirler. Yani astların iç grup veya dış grup üyesi olmalarına göre duygusal zekaları değişiklik göstermektedir. Bu bilgilere dayanarak 1. H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 36. Astlar Bağlamından Duygusal Zeka Boyutlarının İç Grup veya Dış Grup Üyesi Olmaya Göre Farkının Testi

		Levene'nin Varyansların Denkliği Testi		t-testi		
		F	Anl.	t	df	Anl (2-kuyruk)
Duyguların Farkındalığı (ast)	Varyanslar Denk	9,972	,002	-3,643	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-3,597	181,432	,000
Duyguların Yönetimi (ast)	Varyanslar Denk	12,429	,000	-4,13	212	,000
	Varyanslar Denk Değil			-4,071	176,219	,000

İç grup ve dış grup üyesi liderler duygusal zeka sonuçlarına göre karşılaştırılmışlardır. Liderlerin bağlamından duygusal zeka boyutlarına ilişkin ortalamaların iç grup veya dış grup olup olmamaya göre farklılaşıp farklılaşmadığının testi için t testi yapılmıştır. Tablo 37 den anlaşılacağı üzere farklılık duygular ve davranışları direk etkileyen duyguların yönetimi boyutunda görülmektedir. Bu bilgilere dayanarak 2. H_0 hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 37. Liderlerin Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin İç grup veya Dış Grup Üyeliği

	Dış Grup			İç Grup		
	Ortalama	N	SS	Ortalama	N	SS
Duyguların Farkındalığı (lider)	6,09	147	0,70	6,07	67	0,81
Duyguların yönetimi (lider)	5,97	147	0,87	6,27	67	0,92

Tablo 38 ten anlaşılacağı üzere liderlerin duygusal zeka boyutlarından duyguların yönetimi boyutunda iç veya dış grup olmaya göre farklılık görülürken duyguların farkındalığı boyutu iç grup veya dış grup olup olmamaya göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 38. Liderler Bağlamından Duygusal Zeka Boyutlarının İç Grup veya Dış Grup Üyesi Olmaya Göre Farkının Testi

		Levene'nin Varyansların Denklığı Testi		t-testi		
		F	Anl.	t	df	Anl (2-kuyruk)
Duyguların Farkındalığı (lider)	Varyanslar Denk	1,159	,283	-,163	212	,871
	Varyanslar Denk Değil			-,154	112,456	,878
Duyguların Yönetimi (lider)	Varyanslar Denk	,529	,468	2,299	212	,022
	Varyanslar Denk Değil			2,248	121,301	,026

4.4.3. Demografik Değişkenler Açısından LÜE ve DZ arasındaki Farklılıklar

LÜE boyutları olan etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı boyutlarının ve duygusal zekanın demografik değişkenlere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, işletme kıdemi) göre farklılaşıp farklılaşmadığının analizi için t testleri ve ANOVA dan yararlanılmıştır.

Yapılan analizlere göre lider üye ilişkilerinde liderin veya astın demografik özelliklerinin benzerlik ya da farklılıklarının etkileşim kalitesinde herhangi bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber liderin ve astın demografik özellikleri liderin ve astın duygusal zekasında herhangi bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır. Buradan hareketle 3. H₀ ve 4. H₀ hipotezleri kabul edilir.

4.4.3. Astlar ve Liderler Bağlamından LÜE İlişkileri

İlk olarak araştırma konusu LÜE ilişkisi çerçevesinde astların ve liderlerin LÜE algılamaları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak için Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Kesin sınırları olmamakla birlikte, sosyal bilimlerde alında gerçekleştirilen araştırmalarda 0,50'nin altındaki korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasındaki korelasyon orta, 0,70'in üzerindeki korelasyonlar da kuvvetli ilişki olarak yorumlanmaktadır.²⁵⁷ Korelasyon tablosundan da anlaşılabacağı üzere liderlere ait boyutlar ile astlara ait boyutlar arasında ilişkiler vardır.

Liderler ve astlar arasındaki ilişkileri geniş bir perspektifle ele alırsak, liderler ve astlar arasında algılanan etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı boyutlarında pozitif yönde ve

²⁵⁷ Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko "Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi", 2. bsk, Beta, İstanbul, 2008.

istatistiksel olarak 0,01 ve 0,05 düzeylerinde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Buradan hareketle etki boyutunda liderler tarafından algılanan astları ile aralarında çekiciliğe dayanan ilişkiler ile astın liderine karşı algıladığı vefakarlık boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki ($r=.174$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Diğer taraftan, Dienesch ve Liden vefakarlık tanımında lider ve üye ikililerinin kendi amaçları doğrultusunda birbirlerine destek ve vefalı olma durumları üzerinde durmuştur²⁵⁸. Bu durumu doğrular nitelikte bir sonuç olarak, lider ile astlar arasında vefakarlık boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.190$, $p<0.01$) söz konusudur. Aynı şekilde Greguras ve Ford, liderlerin işlerin başarılmasında astlarının yeteneklerine ve istekli olmalarına güvenirken astlarında kendi yeteneklerinden emin olma ve daha fazla iş yükünü kabul etme arzuları ve liderleri tarafından rehberlik yapılacağı ve gerekli kaynakların sağlanacağı arasında ilişkiler olduğunu öne süren bir katkı tanımı yapmışlardır.²⁵⁹ Bu bilgi ışığında ve onu doğrular nitelikte, liderler ve astlar tarafından kendi perspektiflerinden karşılıklı olarak katkı boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.144$, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Ayrıca liderler perspektifinden liderin astıyla ilişkili olarak algıladığı profesyonel sayı ve astın liderine ilişkin algıladığı vefa arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=.184$, $p<0.01$) mevcuttur.

Bu korelasyon katsayılarından elde edilen sonuca göre, 5. H_0 hipotezi reddedilir.

²⁵⁸ Dienesch, R. M., Liden, R. C., A.g.m.

²⁵⁹ Greguras, G.J., Ford, J.M. A.g.m.

Tablo 39. Astlar ve Liderler Perspektifinden LÜE Boyutlarının Korelasyonu

		Etki (lider)	Vefa (lider)	Katkı (lider)	Profesyonel Saygı (lider)	Etki (ast)	Vefa (ast)	Katkı (ast)	Profesyonel Saygı (ast)
Etki (lider)	Pearson Korelasyon	1	,580**	,455**	,554**	,112	,174*	,050	,068
	Anlamlılık (2-kuyruk)		,000	,000	,000	,103	,011	,462	,322
	N	214	214	214	214	214	214	214	214
Vefa (lider)	Pearson Korelasyon		1	,595**	,540**	,042	,190**	,045	,062
	Anlamlılık (2-kuyruk)			,000	,000	,545	,005	,511	,363
	N		214	214	214	214	214	214	214
Katkı (lider)	Pearson Korelasyon			1	,465**	,046	,185**	,144*	,057
	Anlamlılık (2-kuyruk)				,000	,501	,007	,036	,404
	N			214	214	214	214	214	214
Profesyonel Saygı (lider)	Pearson Korelasyon				1	,022	,184**	,075	,094
	Anlamlılık (2-kuyruk)					,746	,007	,273	,171
	N				214	214	214	214	214
Etki (ast)	Pearson Korelasyon					1	,621**	,624**	,723**
	Anlamlılık (2-kuyruk)						,000	,000	,000
	N					214	214	214	214
Vefa (ast)	Pearson Korelasyon						1	,574**	,589**
	Anlamlılık (2-kuyruk)							,000	,000
	N						214	214	214
Katkı (ast)	Pearson Korelasyon							1	,689**
	Anlamlılık (2-kuyruk)								,000
	N							214	214
Profesyonel Saygı (ast)	Pearson Korelasyon								1
	Anlamlılık (2-kuyruk)								,000
	N								214

**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2 -yönlü)

4.4.4. Duygusal Zeka ve LÜE İlişkileri

4.4.4.1. Astlar Bağlamından Duygusal Zeka ve LÜE İlişkileri

Astlar bağlamından duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında ilişkinin analizi için Pearson korelasyonu yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 40' da verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde astların perspektifinden duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Korelasyon tablosundan da görüleceği üzere en yüksek ilişki katsayısı katkı boyutunda ve öncelikli olarak duyguların yönetimi sonrada duyguların farkındalığı boyutları arasında elde edilmiştir.

Tablo 40. Astların Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Boyutlarıyla Korelasyonu

		Etki (ast)	Vefakarlık (ast)	Katkı (ast)	Profesyonel Saygı (ast)
Duyguların Farkındalığı (ast)	Pearson Korelasyon	,433**	,294**	,555**	,471**
	Sig. (2-Kuyruk)	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214
Duyguların Yönetimi (ast)	Pearson Korelasyon	,471**	,326**	,561**	,554**
	Sig. (2-Kuyruk)	,000	,000	,000	,000
	N	214	214	214	214

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

Bu sonuçlar ışığında 6. H₀ hipotezi reddedilir.

4.4.4.2. Liderler Bağlamından Duygusal Zeka ve LÜE İlişkileri

Liderler bağlamından duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında ilişkinin analizi için Pearson korelasyonu yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 41 de verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde liderler perspektifinden duygusal zeka boyutları ile LÜE boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı biri ilişki görülmemektedir. Bu durumda 7. H₀ hipotezi kabul edilir.

Tablo 41. Liderlerin Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Boyutlarıyla Korelasyonu

		Etki (lider)	Vefakarlık (lider)	Katkı (lider)	Profesyonel Saygı (lider)
Duyguların Farkındalığı (lider)	Pearson Korelasyon	-,063	-,045	,000	-,116
	Sig. (2-Kuyruk)	,359	,512	,995	,090
	N	214	214	214	214
Duyguların Yönetimi (lider)	Pearson Korelasyon	,001	,089	,070	,056
	Sig. (2-Kuyruk)	,986	,193	,310	,415
	N	214	214	214	214

Tablodan da anlaşılacağı üzere liderler perspektifinden duygusal zeka boyutlarıyla LÜE boyutları ilişkili değildir. Liderler ilişki kalitesi ile ilgili bir yorumda bulunurlarken bunun duygusal zekaları ile ilişkide olmadığı görülmektedir. Liderlerin perspektifinden iç grup veya dış grup belirlerken ki duygusal zeka farklılıklarına da tekrar bakılacak olursa farklılığın sadece duyguların yönetimi boyutunda olduğu ve ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğu görülecektir. Bu sonuç LÜE boyutları ile liderin duygusal zekası arasında bir ilişki olmayışını destekler niteliktedir.

4.4.5. Duygusal Zekanın Lider Üye Etkileşimine Etkisi

Korelasyon analizinde tespit edilen ilişkilerin boyutlarının bir birine etkisi regresyon analizi ile tespit edilecektir.

Regresyon analizinin özet tablosundaki R Kare değeri modele dahil edilen değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranıdır. Kurulan regresyon modelinin açıklama gücü 0,230 olup bu da LÜE boyutlarından etki boyutundaki varyasyonun %23 kadarlık kısmının Duyguların Yönetimi boyutuyla açıklanabildiğini gösterir.

Tablo 42. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Etki Boyutu üzerindeki Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,479 ^a	,230	,222	,80263

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Duyguların Yönetimi (ast)

Tablo 43 incelendiğinde regresyon analizine girmiş duygusal zeka boyutlarından Duyguların Yönetimi boyutunun LÜE boyutlarından etki boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Duygusal Zeka ile LÜE Etki Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,133	,258	,347	8,255	,000
Duyguların Yönetimi (ast)	,237	,070		3,402	,001

a. Bağımlı Değişken: Etki (ast)

Duyguların Yönetimi boyutu LÜE boyutlarından vefakarlık boyutunu % 10,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 44. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Vefakarlık Boyutu üzerindeki Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,330 ^a	,109	,101	1,01006

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Duyguların Yönetimi (ast)

Tablo 45 incelendiğinde regresyon analizine girmiş duygusal zeka boyutlarından Duyguların Yönetimi boyutunun LÜE boyutlarından vefakarlık boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 45. Duygusal Zeka ile LÜE Vefakarlık Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,075	,325	,253	6,382	,000
Duyguların Yönetimi (ast)	,203	,088		2,312	0,022

a. Bağımlı Değişken: Vefakarlık (ast)

Duyguların yönetimi boyutu LÜE boyutlarından katkı boyutunu % 30,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 46. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Katkı Boyutu üzerindeki Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,556 ^a	,309	,302	,79125

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Duyguların Yönetimi (ast)

Tablo 47 incelendiğinde regresyon analizine girmiş duygusal zeka boyutlarından Duyguların Yönetimi boyutunun LÜE boyutlarından Katkı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 47. Duygusal Zeka ile LÜE Katkı Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,742	,255	,496	6,839	,000
Duyguların Yönetimi (ast)	,353	,069		5,140	,000

a. Bağımlı Değişken: Katkı (ast)

Duyguların yönetimi boyutu ise LÜE boyutlarından profesyonel saygı boyutunu %34,5 oranında açıklamaktadır.

Tablo 48. Duygusal Zeka Boyutlarının LÜE Profesyonel Saygı Boyutu Üzerindeki Etkisi Özet Tablosu

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,587 ^a	,345	,339	,78044

a. Öngörü Değerleri: (Sabit), Duyguların Yönetimi(ast)

Tablo 49 incelendiğinde regresyon analizine girmiş duygusal zeka boyutlarından Duyguların Yönetimi boyutunun LÜE boyutlarından Profesyonel Saygı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Duygusal Zeka ile LÜE Profesyonel Saygı Boyutu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,484	,251		5,906	,000
Duyguların Yönetimi (ast)	,233	,068	,324	3,445	,001

a. Bağımlı Değişken: Profesyonel Saygı (ast)

Regresyon sonuçlarına dayanarak 8. H_0 hipotezi reddedilir. Duyguların yönetimi etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı boyutlarında boyutlarında etkili olarak görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma da temel olarak liderler ile astlarının duygusal zekaları ölçülerek kendi perspektiflerinden algıladıkları lider-üye etkileşim ilişkisi kalitesi arasında ilişki olup olmadığını, duygusal zeka boyutlarının LÜE kalitesini açıklamada ne kadar etkili olduğunun gösterilmesi amaçlanmıştır. LÜE modelinde lider ile astlar arasındaki ilişkiler iç grup ve dış grup açısından açıklanmaktadır. Araştırmadaki diğer amaç, iç grup veya dış grup üyesi olmalarına göre duygusal zeka farklılığını test etmektir.

Lider-üye etkileşim terorisinin etkileşimsel modeli gereğince astlar liderleri için ekstra görev üstlenmeye gönüllüdür ve liderler de bunun karşılığı olarak astlarına standart görev tanımlarının üzerinde destek verir ve onları savunur yani lider-üye etkileşim teorisi liderler ve astları arasındaki karşılıklı uyuma ve ekstra rol davranışlarına yönelir. Başka bir ifade ile lideri için normalden daha fazla işler yapan, sorumluluk üstlenen astlar iç grup olarak nitelendirilirler ve buna karşılık liderlerinden daha fazla ilgi ve destek görürler. Buna karşılık sadece görev tanımlarındaki işleri yerine getiren, standart rol ve sorumluluklarını yerine getiren ve fazladan çapa göstermeyen astlar ise dış grup olarak nitelendirilirler. Dış grup üyelerinin bağlı olduğu lideri ise ast için standart rol ve sorumluluklarını yerine getirir.

Lider-üye etkileşiminin gelişimi boyunca yapılan çalışmalar göstermiştir ki yüksek düzeyde bir ast üst etkileşiminin, astın üstünden fazladan destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması, liderine ve dolayısıyla örgüte bağlılık duyması, düşük işgören devri ile ilişkilidir. Buna karşın üstleriyle düşük kalitede etkileşim ilişkisine sahip astlar üstlerine daha az ulaşabilmekte, daha az kaynağa sahip olmakta ve daha az bilgi elde etmektedir. Bu durum da Düşük kalitede etkileşim ilişkisine sahip astlar açısından yani grup dışı üyeler açısından potansiyel bir iş tatminsizliği oluşturmaktadır. Fakat yapılan çalışmalarda inceleme konusu astların iç grup veya dış grup üyesi olmaları olmuştur oysa kuram karşılıklı bir etkileşime dayanmaktadır.

Bu çalışmada lider-üye etkileşimi için boyutları, etki, katkı, bağlılık ve profesyonel saygı olan çok boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin gerçekleştirilen güvenilirlik ve faktör analizler sonrasında, hem liderler hem de astlar açısından orijinal yapısına uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. Duygusal zeka için ise boyutları, kendi duygularını tanıma, başkalarının duygularını tanıma, duyguları kullanma ve duyguları yönetme olan yine çok boyutlu bir duygusal zeka ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizleri sonucunda

güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ise duyguları kullanma ve duyguları yönetme boyutlarına ait ifadelerin bir boyut, kendi duygularını tanıma ve başkalarının duygularını tanıma boyutlarının ise diğer bir boyut altında toplandığı görülmüştür. kendi duygularını tanıma ve başkalarının duygularını tanıma boyutu duyguların farkındalığı, duyguları kullanma ve duyguları yönetme boyutu ifadeleri ise duyguların yönetimi olarak yeniden adlandırılmıştır.

Astlar ve liderler arasında etki, vefakarlık, katkı ve profesyonel saygı boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, katkı boyutunda karşılıklı ve anlamlı bir ilişki söz konusudur. Katkı boyutu, lider ile üye çiftleri arasında iş tanımlarında bahsedilenin ötesinde fazladan görev ve sorumluluk üstlenme dereceleri ile ilgilidir. Katkı boyutunda bahsedilen bu ilişki çok yüksek derecelerde olmamasına rağmen, lider-üye etkileşiminin etkileşimsel yapısı düşünüldüğünde önemli olarak görülmektedir. Lider-üye etkileşimi boyutları arasında yer alan astların vefakarlık boyutu ile liderin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Vefakarlık boyutu lidere duyulan hayranlık ve saygınlık ile ilgilidir. Lider ve üye çiftlerinin amaçları doğrultusunda birbirlerine destek olmaları ve vefalı olma durumudur. Buradan hareketle liderin astları ile olumlu ve destekleyici ilişkiler kurması, onları savunması, onlara standartın üzerinde bilgi vermesi ve onlar için fazladan sorumluluk üstlenmesi ile kendilerine karşı duyulan bağlılık ve hayranlık yani vefakarlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Astlar ve liderler açısından iç grup ve dış grup farklılaşmasına göre incelendiğinde ise, iki tarafta da ölçek boyutları ve iç grup ve dış grupta yer alma durumu arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. En yüksek farklılığın hem liderler hem de astlar açısından önce etki ve sonra da katkı boyutlarında olduğu görülmektedir. Etki boyutu işten yada profesyonel değerlerden çok kişiler arasındaki çekiciliğe dayanan bir ilişkiyi ifade eder. Katkı boyutu ise fazladan yardım sağlama, gayret gösterme sorumluluk üstlenme ile ilgilidir. Boyutlar bu sonuçlar açısından değerlendirildiğinde sonuçlar oldukça anlaşılır olmaktadır. Liderler kritik amaçlarını başarma aşamasında astlarının yeteneklerine ve istekliliklerine güvenmek isterken astlarda karşılıklı olarak liderlerinin rehberlik yapacağından ve gerekli kaynakları sağlayacağından emin olmak isterler. İş tanımının ötesinde bir görev ve sorumluluk üstlenme söz konusu iken, işle ilgili değerlerden çok karşılıklı çekiciliğe dayanan bir ilişki de söz konusudur. Kişiler arası çekiciliğin ön planda olduğu ilişkilerde etki boyutunun lider-üye

etkileşiminin tek başına belirleyicisi olabileceği hatırlanırsa, sonuçlar oldukça anlam taşımaktadır.

Lider üye etkileşiminin sürekli bahsedilen etkileşimsel teorisinde duyguların altı önemli bir şekilde çizilmektedir, çünkü liderler ve üyeler arasında biçimsel rollerin ötesinde, sosyal etkileşimlere dayalı bir etkileşim ilişkisi söz konusudur.

Kişiler arası ilişkilerin gelişiminde, lider ile üyeler arasında veya kişiler arasında sosyal hayatta duyguların önemi göz ardı edilemez. Evde veya kişilerarası ilişkilerde pozitif veya negatif duyguların ifadesi mümkündür. Fakat örgütlerde duyguların ifadesinde daha ayrıntılı incelenmiş bir duygu düşünce sistemine ihtiyaç vardır. Çünkü her zaman üyeler liderin duygu ve düşüncelerinden oldukça etkilenmektedirler, liderin sakin, kararlı ve kontrollü bir etki bırakabilmesi için iyi yönetilmiş duygu-düşünce sistemine ihtiyacı vardır. Kriz ortamında iç grup üyelerinin olduğu kadar dış grup üyelerinin de dikkatleri lider üzerinde her zaman olduğundan daha fazladır ve liderin bu durumu yönetirken duygusal hassasiyeti yüksek üyeler üzerinde etkili olabilmesi, sakin ve kontrollü bir etki bırakabilmesi için, üyelerin duygu durumlarını anlayacak ve kendi duygularını duruma uygun olarak düşünce sisteminden geçirerek duygularını kullanması ve yönetebilmesi ile mümkündür. Yapılmış çokça araştırmada liderin duygusal zekasının üyeler ile ilişkilerindeki etkililiğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir ancak üyelerin duygusal zekalarına dayanan araştırmalar oldukça az sayıdadır.

Yüksek kalitede lider-üye etkileşim ilişkisi lider ile üye arasında yukarıda da bahsedildiği gibi güçlü ve dikey bir ilişki söz konusudur. Duygusal zeka ise kendi duygularını anlama başkalarının duygularını anlama duyguları kullanma ve duyguları yönetme olarak ifade edilmektedir.

Araştırmada liderler açısından duygusal zeka boyutlarıyla lider üye etkileşimi boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde liderlerin duygusal zeka boyutları ile lider-üye etkileşimi boyutları arasında anlamlı ilişkiler söz konusu değildir. Bu sonuçta liderin iç grup veya dış grup üyelerini belirlerken çıkar ilişkilerini göz önünde bulundurduğunu akla getirmektedir. Liderlerin etkileşim ilişkisi geliştirirken duygusal zekaları ile kalite algıları arasında herhangi bir ilişkinin çıkmaması, liderin iç grup veya dış grup üyeler ile ilgili kararlar verirken duygusal zekadan başka değişkenlerin göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermiştir.

Astların lider-üye etkileşimi kalitesine dair cevaplarını, astların lider-üye etkileşimi kalitesine ilişkin liderlerine dair algılamaları oluşturmaktadır. Araştırmada benzer ilişkilere astlar

açısından bakıldığında, astların duygularının farkında olması ve duygularını yönetebilme yeteneğine sahip olmasının liderleriyle aralarında kaliteli bir etkileşim ilişkisi oluşturmaları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderler ile astları arasında gelişen etkileşim ilişkisinde tarafların kişisel özelliklerinden etkilendiği varsayıldığında, astların duygusal zekaları ve LÜE kalitesine dair algılamaları arasında ilişki çıkması bu durumu destekler niteliktedir.

Buradan hareketle denilebilir ki, astlar liderleri ile ilişkilerinde duygusal zekalarının etkisi altındadırlar yani duygusal zekalarını kullanmaktadırlar. Astlar duygularının farkında olarak, karşılarındakini anlayarak, duyguları konusunda kararlar verip duygularını yöneterek etkileşim ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer taraftan, astlar açısından lider üye etkileşimi ilişkisinin etki, katkı, vefakarlık ve profesyonel saygı boyutlarının astların iç grup üyesi veya dış grup üyesi olmaları ile duygusal zekaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Astların duygusal zekaları, liderleri ile aralarında etkileşim ilişkisini değerlendirirken kendilerini iç grup veya dış grup olarak tanımlamalarına göre farklılaşmaktadır. Buradan ulaşılabılır ki, astlar duygularını yönetirken kontrol ederken liderleri ile kaliteli olarak nitelendirilebilecek ilişkiler kurarken, daha fevri, duyguları açısından daha kontrolsüz, karşılarındakinin ve kendisinin duyguları hakkında daha az hassas üyeler, liderleri ile aralarındaki etkileşim ilişkisini daha zayıf olarak nitelendirmektedirler. Başka bir deyişle, yüksek duygusal zeka sahibi astlar yüksek kalitede lider-üye etkileşimine sahiptirler.

Astların duygusal zeka boyutlarının her bir LÜE boyutuna etkisi için regresyon sonuçları incelendiğinde dikkat çekici bir durum göze çarpmaktadır. Astların duygusal zekalarının duyguların yönetimi boyutu, lider-üye etkileşiminin en yüksek profesyonel saygı olmak üzere, katkı, etki ve vefakarlık boyutlarını açıklamada etkilidir. En düşük açıklama gücü ise vefakarlık boyutunda olmaktadır. Profesyonel saygı lider ve üyelerin birbirleri ile ilgili işe dair sahip oldukları saygınlık derecesi ile ilgilidir. Astın veya liderin kendi statüleri için örgüt içinde veya dışında kazanmış oldukları mesleki anlamdaki itibarı temsil etmektedir. Profesyonel saygı liderin üyeye iletişiminde, astın liderinin geçmişteki başarılarına bakarak veya örgüt içinden veya dışından elde ettiği bilgilerle oluşacaktır. Araştırma kapsamında denilebilir ki, astlar mesleki bilgisine güvendiği lideri için, onun deneyimlerinden yararlanmak için iç grupta olmak isteyen ast, örgüt içinde duygusal işlevleri iyi kullanacak, durumun gerektirdiği şekilde hareket edecek yani duygularını gerektiği gibi yönetecek ve liderine yakın olacaktır sonucu çıkarılabilir. Devamında ise duyguların yönetiminin lider-üye

etkileşim kalitesini açıklamada en yüksek etki katkı boyutundadır. Yani astlar ortak amaçlar için ortaya koydukları iş aktivitelerinin miktarı ve yönü üzerinde duyguların yönetimi etkili olmaktadır. Astlar örgüt içerisinde duygusal anlamdaki yeteneklerini lideri ile aralarında daha değerli kaynakların değiş tokuşu için kaliteli bir etkileşim oluşturması anlamında kullanmaktadırlar. Duyguların yönetimi boyutunun etki boyutu üzerindeki etkisi ise, kişiler arası çekiciliğe dayanan ilişkilerde astlar liderleri için iç grup üyesi olmak amacına ulaşmak için liderleri ile iş değerlerinden farklı bir karşılıklı ilişki kurma yolunda, duygusal zekalarını kullanıldığı söylenebilir. Duyguların yönetiminin en az etkisi ise vefakarlık boyutunda olmaktadır. Lider astlarını koruyup kollarken astlar da lidere her durumda destek olmaktadır ve birbirlerine vefalı olma durumları mevcuttur. Fakat duyguların yönetiminin vefakarlık üzerinde etkisine bakıldığında en düşük açıklanabilirlik görülmektedir. Liderler kritik görevleri yürütmede iç grup üyesi vefalı astlarına yönelecektir. LÜE' nin etkileşimsel doğası düşünüldüğünde kaliteli bir etkileşim ilişkisi gelişiminde vefakarlık boyutunun önemi açıktır fakat duyguların yönetiminin bu boyut üzerindeki etkisinin diğer boyutlara göre daha zayıf olması vefakarlık boyutu üzerinde başka değişkenlerin de etkili olduğunu düşündürmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda astlar bağlamından vefakarlık üzerinde etkili olan başka değişkenleri araştırmak yerinde olacaktır.

Astlar duygusal zeka yetilerini kullanarak roller geliştirirler ve liderlerine buna karşılık vererek, yüksek ya da düşük etkileşim ilişkisi gelişir. Araştırmadaki analiz sonuçları gösteriyor ki, liderler ve astlarının karşılıklı olarak geliştirdiği lider-üye etkileşim ilişkisini astların duygusal zekaları tahmin ediyorken, liderler açısından bakıldığında aynı durum geçerli olmamaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşmasında liderliğin ve liderin duygusal zekasının önemi ortadadır. Fakat yüksek kalitede bir etkileşim ilişkisi tahmininde araştırma sonuçlarından da elde edildiği gibi liderin duygusal zekasından başka faktörler de vardır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda Liderler açısından kaliteli LÜE ilişkileri için duygusal zeka yanında başka değişkenlerin ilişkilerinin araştırılması faydalı olabilecektir.

Bireyler toplumdaki işlevlerini, hizmetlerini yerine getirmek için, güçlü duygularını anlama kabiliyetine sahip olmalı ve duygularını yerinde ve açıkça ifade edebilmeli, etraflarındakilerin duygularını tanıma ve anlama, duyguları kontrol edebilme ve kullanabilme yeteneğini yapıcı ilişkiler ve kişisel performansları için kullanabilmelidirler. Çünkü duyguların kışkırtması ile hareket etmek yerine duyguları kontrol etmek yüksek kalitede bir etkileşim geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Antonakis, J.,
Information Age Publishing: Emotional intelligence: What does it measure and does it matter for leadership? G. B. Graen., LMX leadership-Game-Changing Designs: Research-Based Organizational Change Strategies (7) Greenwich, 2010.
- Acar Tekin, F.,
Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001
- Adams, J. S. ,
Inequity in Social Exchange, L.Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Vol.2, New York Academic Press, 1965, 267-299
- Antonio Damasio, R..
Descartes'in Yanılgısı, Çeviren, Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, Üçüncü Basım, 2006.
- Arıcıoğlu, A.,
Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı, Akdeniz İktisad ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Nisan 2002, 26-42
- Aristoteles,
Nikhomakhos'a Etik.(Çev: Saffet Babür) Bilgesu Yayıncılık, Ankara, 2009
- Arslandaş, Cem Cüneyt,
Lider üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma, TISK Akademi, 2(3), 2007 ,160-173.
- Aryee, S., Chen, Z.X.,
Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, The Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes, Journal of Business Research, 59(7), 2006 ,793-801.

- Ashkanasy, N.M.,
Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, Australian Journal of Management, Special Issue, 27 2002 .
- Atkinson, Rita L., Richard C. Atkinson., Ernest R. Hilgard.,
Psikolojiye Giriş, Kemal Atalay, Mustafa Atalay, Aysun Yavuz Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.
- Bacanlı, H.
Gelişim ve Öğrenme, Nobel Yayınları, Ankara, 2001
- Barbuto., E. John JR., Mark E. Burbach.,
The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials, The Journal of Social Psychology, University of Nebraska, 146(1), 2006 ,51-64.
- Barling, Julian., Frank Slater., E. Kevin Kelloway.,
Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study, Leadership & Organization Development Journal, 21(3), 2000 ,157-161.
- Bar- On, R.,
The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), Psicothema, 2006, 18(1), 13-25
- Bar-On, R., Parker, James D. A.,
Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory, The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace. Jossey-Bass, San Francisco, 2000.
- Baron, R.A. ve Greenberg, J.,
Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 3 Allyn Bacon Inc., Boston, 1989.
- Barutçugil, İ.,
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bass B., Avolio B., Atwater L.,
The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women, Applied Psychology, An International Review, 1996 ,5-34.

- Bass, B.M., Leadership: Good, Better, Best., Organizational Dynamics, 13(3), 1985 ,26–40.
- Bass, B.M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, The Free Press: New York, 1990
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S., Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe' de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi Ege Akademik Bakış, 10(3), 2010 ,1013-1039.
- Bauer, Tayla N., Green, Stephen G., Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test, Academy of Management Journal, 39(6), 1996 ,1538-1567.
- Benjamin Palmer., Melissa Walls., Zena Burgess., Con Stough., Emotional Intelligence and Effective Leadership, Leadership & Organization Development Journal, 22(1), 2001 .
- Berber, Aykut., Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı , Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi 11(36) 2000 ,33-50.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., Giles, W. F., Walker, H. J., The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX, Group and Organization Management, 33, 2008, 26–40
- Borchgrevink, P.C., Franklin J. Boster., Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation, Int. J. Hospitality Management, 16(3), 1997 ,241-259.
- Byrne, D., The Attraction Paradigm, Academic press, New York, 1971.
- Cogliser, C.C., Schriesheim, C.A., Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective., Journal Organizational Behavior, 21, 2000 ,487-511.
- Conger, A.J., Kanungo, N.R., Charismatic Leadership, Jossey and Bass, USA, 1998.

- Cooper K.R., Sawaf A.,
Liderlikte Duygusal Zekâ, Sistem
Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Côté, S., Miners, C. T. H.,
Emotional Intelligence, Cognitive
Intelligence, and Job Performance,
Administrative Science Quarterly, 51
2006 ,1-28.
- Cumming, E.A.,
An Investigation into the Relationship
Between Emotional Intelligenceand
Workplace Performance: An Exploratory
Study, Lincoln University, 2005 .
- Çakar, U., Arbak, Y.,
Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka
Gerekirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek
Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, 18(2), 2003 ,83-98.
- Çakar, U., Arbak, Y.,
Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen
Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka,
Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü Dergisi, 6(3), 2004 ,23-48.
- Çalışkan, S.C.,
Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve
Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Üzerinde
Bir Çalışma, Trakya Üniversitesi Sosyal
Bilimler Dergisi, Aralık 2009, 11 (2),
219-241
- Çelik, Cemile., Sünbül, Önder.,
Liderlik Algılamalarında Eğitim ve
Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan
Araştırması, Süleyman Demirel
Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(3), 2008
,51.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.,
A Vertical Dyadic Linkage Approach to
Leadership within Formal Organizations:
A longitudinal investigation of the role
making process, Organizational Behavior
and Human Performance, 13, 1975 ,46-
70.
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M.,
Emotion and Attribution of Intentionality
in Leader–Member Relationships,
Leadership Quarterly, 13, 2002 ,615-634.

- Davies, D., Stankov, L., Roberts, R. D., Emotional Intelligence: In search of an Exclusive Construct, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1998 ,989-1015.
- Davis, Keith., İşletmede İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun...[ve öte]. 5. baskı, İstanbul: İstanbul Matbaası,1982
- Davis, W. D., Gardner, W. L., Perceptions of Politics and Organizational Cynicism:An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 2004 ,439-465.
- Deluga, R.J., Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1994 ,315-326.
- Deluga, R.J., American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance, *Leadership Quarterly*, Eylül 1998, 9(3), 265-291
- Demirbilek, Tunç., Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 2003 ,22-35.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C., Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development, *Academy of Management Review*, 11, 1986 ,618-634.
- Dionne, L., Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction, Université de Moncton, Shippagan, 2000.
- Dulewicz, V., Higgs, M., Can Emotional Intelligence be developed?, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 2004 ,95-111.
- Eraslan, L., Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik, *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1),2004,1-22

- Erdoğan, B., Kraimer, M., Liden, R.C., Person-Organizational Fit and Work Attitudes: The Moderating Role of Leader-Member Exchange, Academy of Management Proceedings, 2002 ,1-6.
- Eren, Erol., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12 Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010.
- Feldmen, D.C., Brett, J.M., Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers, Academy of Management Journal, 26, 1983 ,258-272.
- Folger, R., Cropanzano, R., Organizational Justice and Human Resources Management, Sage Publications, London, 1998.
- Gannon, Martin., Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective, Little, Brown and Company, 1979.
- Gardner, H., Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century, Basic Books, New York, 1999.
- George, J.M., Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence, Human Relations, 53(8), 2000 ,1027-1055.
- Gerstner, Charlotte R., Day, David V., Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Psychology, 82(6), 1997 ,827-844.
- Goleman, D., Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi, 941 Varlık Yayınları, 2006.
- Goleman, D., İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul, 2000.
- Goleman, D., Duygusal Yeterlilik, Executive Excellence Dergisi, Şubat 2002 .
- Goleman, D., Duygusal Zeka Neden IQ' dan Neden Önemlidir?, Varlık Yayınları, İstanbul, 2005.
- Goleman, D., Boyatzis R., McKee, A., Yenil Liderler, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002.

- Graen, G., Cashman, J.F., A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds), Leadership frontiers, Kent, OH:Kent State University Press, 1975
- Graen, G. B., Scandura, T. A., Toward a Psychology of Dyadic Organizing, Research in Organizational Behavior, 9, 1987 ,175-208.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M., Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX)Theory of Leadership Over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Leadership Quarterly, 6, 1995 ,219-247.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S., Schiemann, W., Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants, Administrative Science Quarterly, 22, 1977 ,491-504.
- Graen, G.B., Role Making Processes within Complex Organizations, M.D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, 1976.
- Green, S.G., Anderson, S.E., Shivers, S.L., Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66(2), 1996 ,203-214.
- Greguras, G.J., Ford, J.M., An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 2006 ,433-465.
- Gül, H., Aykanat, Z., Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 2012, 17-36

- Güney, Semra., Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1), 2006 ,135-148.
- Hambrick, D. C., Top Management Groups: A Conceptual Integration and Reconsideration of the “Team” Label, JAI Press, 16, 1994 ,171-213.
- Hamner, W. Clay., Organ, Dennis W., Organizational Behavior :an applied psychological approach, Business Publications Inc, Texas, 1978.
- Harris, K., Kacmar, K.M., Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader-Member Exchange on Stress, The Journal of Social Psychology, 146(1), 2006 ,65-84.
- Hooijberg, Robert J., Hunt, James G., Leadership Complexity and Development of Leaderplex Model, Journal of Management, 23(3), 1997 ,375-409.
- House, R.J., Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer, Leadership Quarterly, 10(4), 1999 ,563-574.
- Howard G., Multiple Intelligences : The Theory in Practice, New York, Basic Books, 1993
- Huse, Edgar H., Organization Development, Personnel and Guidance Journal, 56(7) , 1978, 403-406
- İlhan Erdoğan., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- Jensen, J.L., Olberding, J.C., Rodgers, R., The Quality of Leader-Member Exchange (Lmx) and Member Performance: A Meta Analytic Review, Academy of Management Proceedings, 1997 ,320-324.
- K. Sherony., S.G. Green., Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes, Journal of Applied Psychology, 87(3), Temmuz 2002 ,542-548.

- Kalleberg, A.L., Loscocco, K.A.,
Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction, American Sociological Review, 48, 1983 ,78-90.
- Kang, D., Stewart, J.,
Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD Development of Units of Theory and Laws of Interaction, Leadership & Organization Development Journal , 28(6), 2006, s. 531-551.
- Kaşlı, M., Seymen O. A.,
Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 2010 ,109-122.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. ve Boyle, E.,
Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, Leadership and Organization Development Journal, 27(4), 2006 ,265-279.
- Kılınç, T.,
Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24(1), Nisan 1995 ,151-185.
- Kılınç, T.,
Ekip Toplantılarında Oynayabilecek Rol ve İşlevler, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 26(2), 1997 ,32.
- Koçel, Tamer.,
İşletme Yöneticiliği, 12 Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010.
- Lagace, R.R., Castleberry, S.B., Ridnour, R.E.,
An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation, Journal of Applied Business Research, 9, 1993 ,110-119.
- Lam, L. T., Kirby, S. L.,
Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance, The Journal of Social Psychology, 142 (1), 2002 ,133-143.
- Landy, F.,
Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence, Journal of Organizational Behavior, 26, 2005, 411–424

- Law, K. S., Wong, C.-S., Song, L. J.,
The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies, *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004 ,483-496.
- Le Blanc, P. M., R.D. Jong., J.
Geersing., J. Furda., I. H. Komproe.,
Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors, *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 1993 ,297-309.
- Lee, J.,
Leader- Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication, *Management Communication Quarterly*, 14(4), 2001 ,574-589.
- Lee, H.R.,
An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, State university, Blacksburg, Virginia, 2000
- Liden, R., ve Graen, G.,
Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3), 1980 ,451-465.
- Liden, R.C., Maslyn, J.M.,
Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), 1998 ,43-72.
- Liden, R.C., Sparrow, R. T., Wayne, S. J.,
Leader-member Exchange theory: the past and potential empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 1997 ,407-416.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., Salovey, P.,
Emotional Intelligence and Social Interaction, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 2004 ,1018-1034.

- Luthans, Fred., Organizational Behavior, 3 McGraw-Hill International Book Company, London, 1981.
- Lyons, Joseph B., Schneider, Tamera R., The Influence of Emotional Intelligence on Performance, Personality and Individual Differences, Basım(12 Mayıs 2004); Düzeltilmiş Basım(9Şubat 2005); Kabul(22Şubat 2005).
- Marjasola, I.Aaltio., Tuomo Takala., Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, 12(4), 2000 ,146-158.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., McNamara, R., The Role of Leader-Member Exchanges in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 2005 ,141-147.
- Maslyn, John M., Uhl-Bien, M., Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality, Journal of Applied Psychology, 86(4), 2001 ,697-708.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Models of Emotional Intelligence, Chapter 18, Handbook Of Intelligence, R. Sternberg Cambridge University Press, Cambridge, 2000.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., A Further Consideration of the Issues of Emotional Intelligence, Psychological Inquiry, 15, 2004 .
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications, Psychological Inquiry, 15(3), 2004, s.197-215
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R., Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence, Intelligence, Aralık 1999, 267-298
- Mayer, J. D., Salovey, P., What is emotional intelligence? P. Salovey., D. Sluyter., Basic Books: Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp.3-31) 1997.

- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., Erdoğan, B.,
Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships, *Human Relations*, 56(1), 2003 ,61-84.
- Northouse, P. G.,
Leadership: Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.
- Offermann, L. R., Bailey, J. R., Vasilopoulos, N. L., Seal, C., Sass, M.,
The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance, *Human Performance*, 17, 2004 ,219-243.
- Oğuzhan, T., Sıgır Ü.,
Eğitim Örgütlerinde İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Kullanımına Etik İklim Tipinin Etkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), Nisan 2014, 355-379
- Oleron, P.,
Zeka (E. Güngören, Çev.). İstanbul, İletişim Yayınları, 1994
- Ordun, G., Aktaş, H.,
Lider-Üye Etkileşiminin Karşılıklı Olarak Algılanmasına İlişkin Perakende İşletmesinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 2014 ,120-135.
- Özkalp, Enver., Kirel, Çiğdem.,
Örgütsel Davranış, 4 Ekin Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2010.
- Özgüven, E.,
Psikolojik Testler, PDREM Yayınları, Ankara, 1994
- Paksoy, M.,
Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, *Yönetim*, 4(16), Ekim 1993, 19-22
- Petrides, K.V., Furnham, A.,
Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction, *European Journal of Personality*, Ocak 2003, 39-57.
- Petrides, K. V., Furnham, A.,
Trait Emotional Intelligence And Happiness, *Social Behavior And Personality*, 31(8) Kasım 2003, 815-823
- Petrides, K. V. ve Furnham, A.,
On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 2000, 313–

- Petrides, K. V., Sangareasu, Y., Furnham, A. ve Fredrickson, N., 320.
Trait emotional intelligence and children's peer relations at school. *Social Development*, 15(3), 2006, 537–547
- Salovey, P., Hsueh, C. K., Mayer, D. J., Emotional Intelligence and the Self Regulation of Affect, D. M. Wegner, J. W. Pennebaker, *Handbook of Mental Control*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1993.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality., 9(3), 1990 ,185-211.
- Salovey, P., Mayer, D.J., Caruso D.R., Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. *Handbook of Emotional Intelligence*, Bar-On ve Parker' in içinde. Jossey Bass: California.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., Novak, M. A., When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence., *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986 ,579-584.
- Scandura, T.A., Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10(1), 1999 ,25-37.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L., Cogliser, C.C., Leader-Member Exchange (LMX): Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices., *The Leadership Quarterly*, 10(1), 1999 ,63-114.
- Sears, Greg J., Holmvall, Camilla M., The Joint Influence of Supervisor and Subordinate Emotional Intelligence on Leader–Member Exchange, *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 2010 ,593-605.
- Sherony, K. M., Leader Emotional Expression and Leader-Member Exchange, *Dissertation Abstracts International*, 64(7-B), 2004 ,35-68.

- Sipahi, Beril., E. Serra Yurtkoru., Murat Çinko., Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, 2 Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2008.
- Sosik, J.J., L.E. Megerian., Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance, Group&Organization Management, 24(3), 1999 ,367-390.
- Sosik J., Self-other Agreement On Charismatic Leadership”, Group and Organization Management, 2001, 484-511
- Stewart, M.M., Johnson, O. E., Workgroup Demography and Group Performance:The Moderating Effect of Leader-Member Exchange. Academy of Management Best Conference Paper, 2005.
- Steiner, D. D., Value Perceptions in Leader-Member Exchange, The Journal of Social Psychology, 128(5), 2001 ,611-618.
- Sternberg, Robert J., The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success, American Psychologist, 52(10), 1997 ,1030-1031.
- Steven J. Stein., Howard E. Book., Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı, Özgür Yayınları, 2003.
- Stogdil, R.M., Bass, B., Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Free Press, New York, 1990.
- Strenberg, R., Successful Intelligence: Finding A Balance, Trends in Cognitive Sciences, 1999 ,436-442 .
- Sy, T., Tram, S., O’Hara, L. A., Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and perfor-mance., Journal of Vocational Behavior, 68, 2006 ,461-473.
- Thibodeaux, H. F., R. H. Lowe., Convergence of leader-Member Exchange and Mentoring: An Investigation of Social Influence Petterns, Journal of Social Behavior and Personality, 11(1), 1996 ,97-114.
- Timuçin, A., Felsefe Sözlüğü, BDS Yayınları, İstanbul, 1994

- Ünal Erzen, Meltem.,
Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 31, 2008 ,65-80.
- Van Rooy D., Viswesvaran, C.,
Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net, Journal of Vocational Behavior, 65, 2004, 71–95
- Varma, A., Srinivas, Ekkirala S., Stroh, Linda K.,
A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples, Cross Cultural Management: An International Journal, 12, 2005 ,84-95.
- Vecchio, Robert P.,
A Dyadic Interpretation of the Contingency Model of Leadership Effectiveness, Academy of Management Journal, 22(3), 1979 ,590-600.
- Vrabb, M.,
Emotional Intelligence Skills and Leadership Behaviour in a Sample of South African First-Line Managers, Management Dynamics, 16(2), 2007 ,25-26.
- Walker, R. E., Foley J.M.,
Social Intelligence: Its History and Measurement, Psychological Reports, 33, 1973 ,389-864.
- Wang, Yung-Shue., Thung-Chun Huang.,
The Relationship of Transformational Leadership with Group Cohesiveness and Emotional Intelligence, Social Behavior and Personality, 37(3), 2009 ,379-392.
- Wayne, Sandy J., Ferris, Gerald R.,
Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study., Journal of Applied Psychology, 75(5), 1990 ,487-499.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C.,
Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. Academy of Management Journal, 40, 1997, 82-111.

- Wech, B. A.,
Trust Context: Effect on Organizational
Citizenship Behavior, Supervisory
Fairness, and Job Satisfaction Beyond
the Influence of Leader-Member
Exchange, *Business and Society*, 41(3),
2002 ,353-360.
- Wechsler, David.,
The Measurement and Appraisal of Adult
Intelligence, 4 Wavjerly Press,
Bultimore, 1958.
- Wong, C.S., Law, K.S.,
The Effects of Leader and Follower
Emotional Intelligence on Performance and
Attitude: An Exploratory Study,
Leadership Quarterly, 13, 2002 ,243-274.
- Yıldız, G., Özutku, H., Cevriloğlu E.,
Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu
Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört
Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin
Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül
Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler*,
3(1), 2008, 95-123
- Yu, D., Liang, J.,
A new model for examining the leader-
member exchange (LMX) theory., *Human
Resource Development Int.*, 7, 2004 ,251-
264.
- Zel, U.,
Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık,
Ankara, 2001.

EKLER

Ek 1

LİDER FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitiminin tez kısmının uygulama bölümüdür.

Sayın katılımcımız, sizden alacağımız cevaplarla tezin amacına uygun genel araştırma ve değerlendirme yapacağımızdan, kişisel ve kurumsal bilgileriniz saklı kalacaktır. Bu konuda sağlıklı bilgilere ulaşmamız sizin vereceğiniz cevapların samimiyetine bağlıdır. Adınıza ve Soyadınıza yalnızca veri eşleştirmesi yapabilmek için ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgileriniz ve sonuçları hiçbir şekilde kurumunuz ve yöneticilerinizle paylaşılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımla
Seda ERDOĞAN

Adınız - Soyadınız:	
---------------------	--

1) Cinsiyetiniz

- a) Erkek b) Kadın

2) Yaşınız:

- a) 18 – 27 Arası b) 28 – 40 Arası c) 41 ve üzeri

3) Medeni Haliniz:

- a) Evli b) Bekar

4) Eğitim Düzeyiniz:

- a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

5) Şu anda çalışmakta bulunduğunuz firmada çalışma süreniz

- a) 0-2 Yıl b) 3-6 Yıl c) 6-10 d) 11 ve üzeri

Değerli katılımcı, aşağıdaki ifadeler için size uygun seçeneği işaretleyerek fikrinizi belirtiniz. Seçimlerinize doğru veya yanlış yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
6.	Neden çoğu zaman kesin duygulara sahip olduğumu anlayabiliyorum.							
7.	Arkadaşlarımdan davranışlarından her zaman duygularını anlarım.							
8.	Her zaman kendim için hedefler koyar ve onlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım							
9.	Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden mantıklı bir şekilde gelebilirim.							
10.	Kendi duygularımı kolaylıkla anlayabilirim							
11.	Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.							
12.	Kendimi yetenekli bir insan olarak tanımlarım.							
13.	Kendi duygularımı kontrol etme yeteneğine sahibim.							
14.	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.							
15.	Başkalarının duygu ve hislerine karşı duyarlıyım.							
16.	Kendi kendini motive edebilen birisiyimdir.							
17.	Sinirlendiğim zaman çabucak sakinleşebilirim.							
18.	Mutlu olup olmadığımı her zaman anlarım.							
19.	Çevremdeki insanların duygularını anlamakta iyiyimdir.							
20.	Her zaman en iyisini denemek için kendimi cesaretlendiririm							
21.	Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.							

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
22.	Astımı kişi olarak çok severim.					
23.	Astım her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
24.	Astımla çalışmak zevklidir					
25.	Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer astıma karşı savunur.					
26.	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa astım beni onlara karşı savunur					
27.	Eğer istemeden bir hata yaparsam, astım beni diğerlerine karşı savunur.					
28.	Astım için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım					
29.	Astımın belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
30.	Astım için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem					
31.	Astımın iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır					
32.	Astımın işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım.					
33.	Astımın profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					

ÜYE FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitiminin tez kısmının uygulama bölümüdür.

Sayın katılımcımız, sizden alacağımız cevaplarla tezin amacına uygun genel araştırma ve değerlendirme yapacağımızdan, kişisel ve kurumsal bilgileriniz saklı kalacaktır. Bu konuda sağlıklı bilgilere ulaşmamız sizin vereceğiniz cevapların samimiyetine bağlıdır. Adınıza ve Soyadınıza yalnızca veri eşleştirmesi yapabilmek için ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgileriniz ve sonuçları hiçbir şekilde kurumunuz ve yöneticilerinizle paylaşılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımla
Seda ERDOĞAN

Adınız - Soyadınız:	
Kurumda bağlı olduğunuz yetkilinin adı, soyadı:	

1) Cinsiyetiniz

- a) Erkek b) Kadın

2) Yaşınız:

- a) 18 – 27 Arası b) 28 – 40 Arası c) 41 ve üzeri

3) Medeni Haliniz:

- a) Evli b) Bekar

4) Eğitim Düzeyiniz:

- a) İlkokul b) Ortaokul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

5) Şu anda çalışmakta bulunduğunuz firmada çalışma süreniz

- a) 0-2 Yıl b) 3-6 Yıl c) 6-10 d) 11 ve üzeri

Değerli katılımcı, aşağıdaki ifadeler için size uygun seçeneği işaretleyerek fikrinizi belirtiniz. Seçimlerinizin doğru veya yanlışlığı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
6.	Neden çoğu zaman kesin duygulara sahip olduğumu anlayabiliyorum.							
7.	Arkadaşlarımdan davranışlarından her zaman duygularını anlarım.							
8.	Her zaman kendim için hedefler koyar ve onlara ulaşmak için elimden gelenin en iyisini yaparım							
9.	Öfkemi kontrol edebilir ve zorlukların üstesinden mantıklı bir şekilde gelebilirim.							
10.	Kendi duygularımı kolaylıkla anlayabilirim							
11.	Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyimdir.							
12.	Kendimi yetenekli bir insan olarak tanımlarım.							
13.	Kendi duygularımı kontrol etme yeteneğine sahibim.							
14.	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.							
15.	Başkalarının duygu ve hislerine karşı duyarlıyım.							
16.	Kendi kendini motive edebilen birisiyimdir.							
17.	Sinirlendiğim zaman çabucak sakinleşebilirim.							
18.	Mutlu olup olmadığımı her zaman anlarım.							
19.	Çevremdeki insanların duygularını anlamakta iyiyimdir.							
20.	Her zaman en iyisini denemek için kendimi cesaretlendiririm							
21.	Duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.							

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
22.	Amirimi kişi olarak çok severim.					
23.	Amirim her insanın arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir.					
24.	Amirimle çalışmak zevklidir					
25.	Yaptığım işler veya verdiğim kararlar söz konusu olursa, konuyu tam bilmese bile beni diğer üstüme karşı savunur.					
26.	İşyerinde, herhangi bir konuda diğerleri bana yüklenir veya zorlarsa amirim beni onlara karşı savunur					
27.	Eğer istemeden bir hata yaparsam, amirim beni diğerlerine karşı savunur.					
28.	Amirim için, görevimin dışındaki ekstra görevleri yapmaya hazırım					
29.	Amirimin belirlediği hedeflere ulaşmak için normalde benden beklenenden daha fazla çaba göstermeye gönüllüyüm.					
30.	Amirim için en sıkı şekilde çalışmayı yük olarak görmem					
31.	Amirimin iş konusundaki bilgisi bende hayranlık uyandırır					
32.	Amirimin işine olan hakimiyetine ve iş bilgisine saygı duyarım					
33.	Amirimin profesyonel yeteneklerini çok beğenirim.					