

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

DUYGUSAL ZEKANIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

112 841

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

112841

Ulaş ÇAKAR

Danışman
Doç. Dr. Yasemin Arbak

2002

EK A Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23.10.2002

Ulaş Çakar



EK B**TUTANAK**

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün.....tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin..... maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi **Ulaş Çakar**'ın "Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi" konulu tezini incelemiş ve aday/...../..... tarihinde saat 'da tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği yanıtlar değerlendirilerek tezin

BAŞARILI OLDUĞUNA ☒

OY BİRLİĞİ ☒

DÜZELTME YAPILMASINA ☐

OY ÇOKLUĞU ☐

RED EDİLMESİNE ☐

ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir

** Bu halde adayın kaydı silinir.

ÜYE

Doç. Dr. Y. Aslanlı
Arbace

ÜYE

Prof. Dr. Umur N. Özmen

ÜYE

Prof. Dr. Mustafa Yasar
TINAR

Evet

Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. ☐ ☐

Tez mutlaka basılmalıdır. ☐ ☐

Tez, mevcut hali ile basılabilir. ☐ ☐

Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir. ☐ ☐

Tezin, basımı gerekliliği yoktur. ☐ ☐

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU

Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu:

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: Çakar

Adı: Ulaş

Tezin Türkçe Adı: Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Effect of Emotional Intelligence on Transformational
Leadership Behavior

Tezin Yapıldığı

Üniversite:

Enstitü:

Yıl:

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

2002

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans ☐

Dili: TÜRKÇE

Doktora ☐

Sayfa Sayısı: 123

Tıpta Uzmanlık ☐

Referans Sayısı: 98

Sanatta Yeterlik ☐

Tez Danışmanının

Ünvanı: DOÇ. DR.

Adı: YASEMİN

Soyadı: ARBAK

Türkçe Anahtar Kelimeler:

1- Duygusal Zeka

2- Dönüşümcü Liderlik

3- Örgütsel Davranış

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1- Emotional Intelligence

2- Transformational Leadership

3- Organizational Behaviour

Tarih: 23.07.2002

İmza:

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında insanların en büyük sorunlarından birisi bireylerin ve kurumların dünyada meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlamak zorunda olmasıdır. Bu durum bireylerin ve kurumların yalnızca akılcı yaklaşımlarla başa çıkamayacağı bir durum yaratmaktadır. Bireylerin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan çeşitli yetenek ve becerilerden oluşan duygusal zeka bu ortamda bireyler ve onların oluşturduğu kurumlar için hayati bir önem taşımaktadır.

Ortamdaki değişiklikler liderlik yaklaşımlarını da etkileyerek duygusal faktörlere önem veren bir liderlik yaklaşımı olan dönüşümcü liderlik davranışını günümüz şartları için en etkin liderlik yaklaşımı konumuna getirmiştir. İzleyicilerle liderin yoğun bir duygusal etkileşimini gerektiren dönüşümcü liderlik davranışını, yüksek duygusal zekaya sahip bir lider daha etkin bir şekilde uygulayacaktır.

Bu çalışmada, duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma yeni bir alan olan ve geliştirilmesi için daha ayrıntılı araştırmalar yapılması gereken duygusal zeka araştırmalarına, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ilişkisini boyutlar açısından inceleyerek katkıda bulunacaktır. Türkiye’de bu konuyla ilgili bilimsel çalışma yetersizliği göz önünde bulundurarak çalışmanın Türk örgüt yazınına bu konuda bir katkıda bulunması umulmaktadır.

Çalışmayı gerçekleştirirken değerli eleştiri ve katkılarıyla beni yönlendiren danışman hocam Doç. Dr. Yasemin Arbak’a, tezim üzerine yaptığı yapıcı eleştirilerle bana yardımcı olan Prof. Dr. Ömür Özmen’e, bana verdikleri sonsuz desteği hiç eksik etmeyen annem, babam ve amcama, tezin anket aşamasında gereken her anda yardımlarını esirgemeyen Ezgi E. Çayır, Emre Öztürk, Doğuş N. Utkucu, Aziz A. Gülhan, Ozan N. Alakavuklar’a ve araştırmaya değerli katkıları bulunan tüm öğrencilere, öğretim üyelerine ve yöneticilere teşekkürü bir borç bilirim.

İzmir, 2002

Ulaş ÇAKAR

ÖZET

Dünün örgütlerinde akılcılık, örgütleri başarıya götüren temel faktör olarak görülmekteydi ve örgütlerde duygulara yer verilmemekteydi. Oysa ki günümüzde hızla meydana gelen değişimler, insanların sadece akılcılık yaklaşımıyla başa çıkamayacakları bir örgütsel ortam yaratmıştır. Bu ortamda duygusal zeka insanların ve örgütlerin başarısını etkileyen temel bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde duygusal zekanın kazandığı öneme paralel olarak, liderlik yaklaşımları da değişim geçirmeye başlamıştır. Günümüz örgütleri, liderlikte sadece akılcılık yaklaşımı temeline dayanan edimsel davranışları bırakarak, liderin izleyicilerle olan ilişkisindeki duygusal boyutları da ele alan dönüşümcü davranışlara yönelmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı yaklaşımı yapısı itibariyle duygusal zekadan doğrudan etkilenmektedir.

Bu çalışmada, birinci bölümde öncelikle duygu ve zekaya ilişkin temel kavramlar ve duygusal zeka modelleri tanımlanmaktadır. İkinci bölümde liderlik kavramı tanımlanarak liderlik kuramlarının gelişimi incelenmekte ve dönüşümcü liderlik davranışının neden en etkin neo-karizmatik liderlik kuramı olduğu açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki açıklanmakta ve bu ilişkiyi araştırmak için oluşturulan çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi anlatılmaktadır.

Beşinci ve altıncı bölümlerde araştırma bulguları anlatılmakta ve çalışmanın hipotezleriyle karşılaştırılmaktadır. Araştırmanın verileri rastlantısal olmayan örneklem yöntemiyle seçilen 106 yönetici ve 32 öğretim üyesinden elde edilmiştir. Sonuçlar, duygusal zeka boyutları ve onlarla ilişkili olan dönüşümcü liderlik davranışı boyutları arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve özellikle duygusal zeka boyutlarından sosyal becerilerin dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerinde büyük bir etkisi olduğu göstermektedir. Bunun yanı sıra, kişinin duygusal zekasının ve dönüşümcü liderlik davranışının yaptığı işe göre farklılık gösterdiği ve duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının üzerindeki etkisinin kişinin çalıştığı işe göre değiştiği bulgularına ulaşılmıştır.

ABSTRACT

In the past, rationality was seen as the main factor that leads to organizational success and emotions were ignored. But today, the rapid changes created an organizational environment, whose challenge can't be met by using rationality alone. In this environment, emotional intelligence comes on the scene as a principal factor that effects people's and organizations' success.

Parallel to the growing importance of emotional intelligence in organizations, leadership approaches also began to change. Today's organizations are leaving the transactional leadership behaviours that depends on only rationality and moving towards transformational leadership behaviours that takes emotional dimensions into consideration. Because of its structure, transformational leadership behaviour approach is directly affected by emotional intelligence.

In this study, in the first section basic terms concerning emotions and intelligence and models of emotional intelligence are defined. In the second section, leadership is defined, leadership theories are examined and the reasons of transformational leadership for being the most effective neo-charismatic leadership theory are explained. In the third section, the relationship between emotional intelligence and transformational leadership is explained and the theoretical framework for examining this relationship is constructed. In the fourth section research methodology is defined.

In the fifth and the sixth parts, research findings are explained and compared with study's hypothesis. Research's sample data consists of 106 managers and 32 academic personnel that were chosen by non-random sampling method. Results show that there is a positive relationship between emotional intelligence dimensions and transformational leadership behaviour dimensions. Especially, the social skills dimension of emotional intelligence has a great impact on transformational leadership behaviour dimensions. Also, there are other findings that shows a person's emotional intelligence and transformational leadership behaviour changes according to his/her job and effect of emotional intelligence dimensions on transformational leadership behaviour dimensions change according to his/her job.

DUYGUSAL ZEKANIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
YÖK DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	xv

I. BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

1.1. ZEKANIN TANIMI.....	1
1.2. DUYGUNUN TANIMI.....	3
1.3. ZEKA KURAMLARI.....	4
1.3.1. Sosyal Zeka Kuramları.....	6
1.3.2. Çoklu Zeka Modeli.....	7
1.3.3. Pratik Zeka Kuramı.....	8
1.4. DUYGU ve ZEKA İLİŞKİSİ.....	9
1.4.1. Klasik Yaklaşımlar.....	9
1.4.2. Modern Yaklaşımlar.....	10
1.5. ÖRGÜTLER ve DUYGU.....	14
1.6. DUYGUSAL ZEKANIN TEMELLERİ.....	16
1.7. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ.....	17
1.7.1. Model 1:John D. Mayer & Peter Salovey.....	17
1.7.2. Model 2:Reuven Bar-On.....	21
1.7.3. Model 3:Robert K. Cooper & Ayman Sawaf.....	23
1.7.4. Model 4: Daniel Goleman.....	26

II. BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI

2.1. LİDERLİĞİN TANIMI.....	30
2.2. LİDERLİK KURAMININ GELİŞİMİ.....	32
2.2.1. Özellik Kuramları.....	32
2.2.2. Davranışsal Kuramlar.....	33
2.2.3. Durumsallık Kuramları.....	35
2.2.4. Neo-Karizmatik Kuramlar.....	38
2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI.....	40
2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Temelleri.....	40
2.3.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri.....	42
2.3.2.1. Karizma.....	43
2.3.2.2. Esin Kaynağı Olma.....	43
2.3.2.3. Entellektüel Uyarım.....	44
2.3.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgisi.....	44

III. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1. DUYGUSAL ZEKA ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ	47
3.2. ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	54
3.2.1. Çalışmanın Modeli.....	54
3.2.1.1. Karizmayı Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları.....	55
3.2.1.2. Esin Kaynağı Olmayı Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları.....	57
3.2.1.3. Entellektüel Uyarımı Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları.....	59
3.2.1.4. Bireyselleştirilmiş İlgisi Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları.....	60
3.2.1.5. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutlarının Yapılan İşe Göre Farklılık Göstermesi.....	62

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	65
4.2. ÇALIŞMANIN TÜRÜ.....	65
4.3. ÇALIŞMANIN ÖLÇÜM BİRİMİ.....	66
4.4. ÇALIŞMANIN ÖRNEKLEMİ.....	66
4.5. ÇALIŞMADA KULLANILAN ENVANTERLER.....	68
4.6. ÇALIŞMADA KULLANILAN ENVANTERLERİN GEÇERLİLİK ve GÜVENİLİRLİK TESTLERİ.....	70
4.6.1. Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	70
4.6.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği.....	74
4.8. ÇALIŞMANIN ANALİZ YÖNTEMİ.....	75
4.9. ÇALIŞMANIN TEMEL KISITLARI.....	76

V. BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

5.1 DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	78
5.1.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisi.....	78
5.1.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisi.....	80
5.1.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisi.....	82
5.1.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgili İlişkisi.....	84
5.2. YAPILAN İŞİN FARKLILIĞININ DUYGUSAL ZEKA, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKA-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	86
5.2.1. Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutlarına Etkisi.....	86
5.2.2 Yapılan İşin Farklılığının Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutlarına Etkisi.....	87
5.2.3 Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutları ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiye Etkisi.....	88

VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR.....	90
6.1.1. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları	
Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar.....	90
6.1.1.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisinin	
Değerlendirilmesi.....	90
6.1.1.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma	
İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	91
6.1.1.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım	
İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	92
6.1.1.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlg	
İlişkisinin Değerlendirilmesi.....	93
6.1.2.Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka, Dönüşümcü Liderlik	
Davranışı Ve Duygusal Zeka-Dönüşümcü Liderlik Davranışı	
İlişkisi Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar.....	94
6.1.2.1. Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutlarına ve	
Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisinin	
Değerlendirilmesi.....	94
6.1.2.2. Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutları ve	
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki	
İlişkiye Etkisinin Değerlendirilmesi.....	94
6.1.3. Sonuç.....	95
6.2. İLERİDE YAPILACAK ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ÖNERİLER.....	96
KAYNAKLAR.....	97
EKLER.....	107

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: 4 Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin, Zekayla ve Kişilikle olan İlişisine Odaklı İncelemesi.....	20
Tablo 1.2: Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları.....	28
Tablo 4.1: Duygusal Zeka Envanterinin Yapısal Geçerliliği Testi Sonucu Elde Edilen Faktörler ve Değerleri.....	72
Tablo 4.2: Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Ölçen Sorular.....	73
Tablo 4.3: Duygusal Zeka Boyutları için Cronbach Alfa Değerleri.....	73
Tablo 4.4: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları için Cronbach Alfa Değerleri.....	74
Tablo 4.5: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları ve Onları Ölçen Sorular.....	74
Tablo 5.1: Karizma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Yönetici Örneklemi).....	79
Tablo 5.2: Karizma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Öğretim Üyesi Örneklemi).....	80
Tablo 5.3: Esin Kaynağı Olma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Yönetici Örneklemi).....	81
Tablo 5.4: Esin Kaynağı Olma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Öğretim Üyesi Örneklemi).....	82
Tablo 5.5: Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Yönetici Örneklemi).....	83
Tablo 5.6: Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Öğretim Üyesi Örneklemi).....	84
Tablo 5.7: Bireyselleştirilmiş İlgil ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Yönetici Örneklemi).....	85
Tablo 5.8: Bireyselleştirilmiş İlgil ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Öğretim Üyesi Örneklemi).....	86
Tablo 5.9: Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Yönetici-Öğretim Üyesi Farklılıkları.....	87
Tablo 5.10:Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Yönetici-Öğretim Üyesi Farklılıkları.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Duygusal Zeka Ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi.....	54
Şekil 3.2: Duygusal Zekanın Boyutları Ve Karizmanın İlişkisi.....	55
Şekil 3.3: Duygusal Zekanın Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisi.....	56
Şekil 3.4: Duygusal Zekanın Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgili İlişkisi.....	57
Şekil 4.1: Scree Plot Analizi.....	71



EKLER LİSTESİ

EK-1: Duygusal Zeka Envanteri.....	108
EK 2: Çalışmada Kullanılan Soru Formu(Yöneticiler İçin).....	112
Ek 3: Çalışmada Kullanılan Soru Formu(Öğretim Üyeleri İçin).....	118

GİRİŞ

Batı düşüncesinde antik Yunan filozofları zamanından bu yana aklın ve duyguların önemi tartışılmıştır (Mayer vd., 2000). Duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olduğu düşüncesi Stoacılarla başlayıp, hristiyan felsefesinde duyguların mutlaka kontrol edilmesi gereken kötü unsurlar olduğu düşüncesiyle devam etmiştir. Rönesanstan itibaren ise aklın iyi olan her şeyi sembolize ettiği ve duyguların da insanın zayıflıklarını göstermekte olduğu düşünülmeye başlamıştır. Her ne kadar sonraki dönemlerde özellikle romantik akım duygulara gereken önemi vermeye çalıştıysa da özellikle sanayi devriminden itibaren aklın duygular üzerindeki mutlak egemenliği toplum için sorgulanmasına gerek bile duyulmayan bir gerçek olmuştur. Bu yüzden akılcılığın bütün sorunların çaresi olduğu ve duyguların aklın çalışmasına zarar veren unsurlar olduğu inancına dayanan akılcılık efsanesi insanların şuurlarına yerleşmiştir (Robbins, 2000).

1960'lı yıllardan itibaren Avrupa ve Kuzey Amerika'da duyguları özgürce ifade etme ve aklın egemenliğine karşı çıkmaya yönelik sosyal tepkiler ortaya koyulmuştur. Bilimsel alanda meydana gelen son dönemdeki gelişmeler ise (Damasio, 1999) insanın duygularının düşünsel faaliyetlerinden ayrı olmadığını ve insanın yaşamını devam ettirebilmesi için hayati öneme sahip olduğunu göstermiştir.

Sosyal ve bilimsel gelişmelerin ışığında 1990'ların başlarında Mayer ve Salovey duygulara dair yeteneklerin de zihinsel bir yetenek olduğunu ifade etmişlerdir. Duygusal zeka adını verdikleri bu yetenek kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlene yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içermekteydi. 1990'ların ilk yarısında bu konuyla ilgili bilimsel incelemeler yapılmaya ve konu akademik platformlarda tartışılmaya başlandı. 1995 yılı geldiğinde Daniel Goleman'ın çıkardığı "Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Önemlidir?" kitabıyla beraber duygusal zeka kavramı kamuoyunun da ilgisini çekti ve sosyal bir trend olarak da yayılma gösterdi.

Aklın çok uzun süren egemenliğine rağmen duyguların öneminin irdelenmeye başlaması çok ilginç bir gelişmedir ve bu gelişmeyi başlatan çok temel bir kavram vardır; "Değişim". Günümüzde her gün meydana gelen sayısız

değişimler, insanların gelecekte neler olacağını tahmin edebilmesini neredeyse imkansız hale getirmektedir. Özellikle son on yıllık dönemde internet ve mobil iletişim olanakları gibi teknolojik gelişmeler insanların gündelik hayatlarında bile büyük değişiklikler meydana getirmektedir. Bu büyük gelişmelerin meydana geliş hızının insanların bu gelişmelere yetiştirilmesini zorlaştırıyor olması ahlaki ve sosyal sorunlara yol açmanın yanı sıra insanların üzerinde duygusal açıdan çok fazla stres yaratmaktadır. İnsan kendi aklını temel alarak yarattığı teknolojinin içinde kendisini gitgide daha çok yabancılaşmış hissetmektedir. Bu durum günümüz insanında mutsuzluk, isteksizlik, endişe gibi olumsuz duygular yaratmakta ve kimi durumlarda psikolojik rahatsızlıklara bile yol açmaktadır. Böyle bir ortamda duygusal zeka gibi kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan bir zihinsel becerinin irdelenmeye başlaması isabetli olmuştur.

Çalışmamızda bu değişim unsurunu örgütler açısından inceleyeceğiz. Örgütler iki ya da daha fazla insandan oluşan ve belirli bir amaç ya da amaçlar grubuna ulaşmak için göreceli olarak süreklilik gösteren sosyal birimler oldukları için meydana gelen gelişmelerden derinden etkilenmektedirler. Günümüzün sürekli değişen ortamında örgütün çevresine duyarlı olabilmesi ve meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi insanların sahip olması gereken temel örgütsel yetenekler haline gelmektedirler. Çünkü değişimler çok yönlü ve çok hızlı bir şekilde meydana gelmektedir. Bu durum insanların örgütün liderine daha çok yönelmelerine ve çevresine anlam vermek isteyen insanların örgütteki liderin rolünü idealize etmesine ve lideri aşırı kahramanlaştırılmış bir rolde görmeye başlamasına yol açmıştır (Meindl vd., 1985). Bu yolla insanlar üzerlerindeki duygusal baskıyı azaltmaya çalışmaktadırlar.

Liderliği kapsamlı olarak tanımladığımızda bir grubun problem çözme ya da amaçlarına ulaşma becerilerini sağlayacak ve geliştirecek bir şekilde grup üyelerinin etkileşimini sağlama yeteneği olduğunu görmekteyiz (Bass,1990). Liderlik kavramı; tarih öncesi dönemlerden bu yana insanlık tarihinde geçerliliğini korumuş bir kavramdır. Toplumun bütün diğer alanlarında olduğu gibi liderlik alanında da duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmamıştır (George,2000). Bu yüzden 1990lar'a kadar liderlik alanındaki çalışmalar bilişsel faktörleri incelemeye yönelik olmuştur.

1990'ların başından itibaren yaygınlaşmaya neo-karizmatik kuramlar önceki liderlik kuramları gibi sadece rasyonel süreçlere önem vermekle yetinmeyip, duygu ve değerlere de önem vermektedir. Çünkü günümüz ortamında yalnızca işini yapmış olmak yeterli olmayacaktır, elinden gelenin en iyisi yapmak gerekmektedir, liderin bunu sağlaması da ancak izleyicilerin duygu ve değerlerine ulaşabilmesiyle mümkündür. Neo-karizmatik kuramların ortaya çıkardığı en etkili lider davranış biçimi olan dönüşümcü liderliği benimseyen bir lider bunu başarabilmek için çalışanlarına özel bir ilgi gösterir, onlara esin kaynağı olmaya ve örgütü, izleyicileri ve kendisini dönüştürmeye çalışır. Duygusal açıdan bu kadar yoğun bir kavram olana dönüşümcü liderliğin duygusal zekayla kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğu araştırma sonuçlarında da görülmektedir (Sosik & Megerian , 1999; Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001).

Çalışmamızda duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi boyutlar açısından incelemeyi hedeflemekteyiz. Bunun için bu duygusal zekanın boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerinde yarattığı etki irdelenecektir.

Çalışmamız altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde öncelikle duygu ve zeka kavramları tanımlanmaktadır. Zeka türlerine değinilerek, zeka ve duygu üzerine klasik ve modern yaklaşımlar irdelenmektedir. Duyguların örgüt içindeki önemi vurgulandıktan sonra duygusal zeka alanında geliştirilen modeller incelenmektedir.

İkinci bölümde liderlik kavramı tanımlanarak liderlik kuramlarının gelişimi incelenmektedir. Çalışmamızın konusu olan dönüşümcü liderlik davranışının neden en etkin neo-karizmatik kuram olduğu açıklanmakta ve temel öğeleri irdelenmektedir.

Üçüncü bölümde duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki açıklanmakta ve çalışmanın kuramsal çerçevesi çizilmektedir.

Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi anlatılmaktadır. Çalışmanın amacı, türü, ölçüm birimi ve örneklemeden, çalışmada kullanılan envanterler ve araştırma

tekniki, çalışmada kullanılan envanterlerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri ve çalışmanın kısıtları bu bölümde ifade edilmektedir.

Beşinci bölümde araştırma bulguları anlatılmakta ve çalışmanın hipotezleriyle karşılaştırılmaktadır.

Altıncı bölümde araştırmanın sonuçları irdelenmekte ve ileride bu konuda yapılacak olan araştırmalara ilişkin önerilerde bulunmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

ZEKA VE DUYGU KAVRAMLARININ TANIMI, ZEKA TÜRLERİ, ZEKA VE DUYGU İLİŞKİSİ ÜZERİNE KLASİK VE MODERN YAKLAŞIMLAR, ÖRGÜTLER VE DUYGU, DUYGUSAL ZEKANIN TEMELLERİ, DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

Bu bölüm yedi ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda zeka kavramı tanımlanmaktadır. İkinci kısımda duygu kavramı üzerinde durulmaktadır. Üçüncü kısımda alternatif zeka kuramları ele alınmaktadır. Dördüncü kısımda duygu ve zeka ilişkisi hakkındaki klasik görüşler ve çağdaş görüşler ortaya konmaktadır. Beşinci kısımda örgütler ve duygular arasındaki ilişkiye değinilmektedir. Altıncı kısımda duygusal zekanın temelleri tanımlanmaktadır. Yedinci kısımda ise Duygusal Zeka modelleri incelenmektedir.

1.1. ZEKANIN TANIMI

Duygusal Zeka kavramını tam olarak anlayabilmek için öncelikle zeka kavramını tanımlamak gerekmektedir.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde zeka (1988) “ *İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı , anlık, dirayet, zeyreklik, feraset*” olarak tanımlanmıştır. Bu genel tanımda da görüldüğü gibi zeka düşünsel süreçlere dair olan bir yetenekler grubudur.

Zeka kavramını bilimsel açıdan irdeleyebilmek için zekanın psikolojik tanımına ihtiyaç duyulmaktadır. En genel tanımına baktığımızda; psikoloji sözlüğü (Budak, 2000) zekayı; “*Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı*” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda da görüldüğü gibi zeka kavramı pek çok yeteneği içermektedir.

Psikoloji alanında çalışan uzmanlar zekayı oluşturduğunu düşündükleri yeteneklere göre pek çok farklı tanım yapmışlardır (Budak, 2000, Rau, 2001, Sutarso, 1998). Bu tanımlar içinde bulundukları dönem ve kültürden etkilendikleri

gibi beyin ve beynin işleyişi konusundaki bilimsel gelişmelerden de etkilenmektedirler.

Zeka tanımının içinde bulunulan dönemden nasıl etkilendiğini akademisyenlerin zekayı nasıl tanımladıkları üzerine yapılmış olan bir çalışmanın sonuçlarına değinerek görebiliriz (Sutarso, 1998). 1921 yılında yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre akademisyenler, problem çözme ve karar verebilme yeteneği gibi üst düzey becerilerin, öğrenebilme yeteneğinin, çevrenin taleplerini etkin bir şekilde karşılayabilmek için uyum yeteneğinin zekanın üç temel özelliği olduğunu savunmuşlardır. 1986 yılında benzer bir araştırma yapıldığında ise akademisyenler, zekanın üç temel özelliğinin; üst düzey beceriler, kültür tarafından değer verilen yetenek, yönetici süreçler olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan da görüldüğü gibi zeka tanımı üst düzey beceriler gibi temel bir özelliği içerse de diğer özellikleri zaman içinde büyük farklılıklar gösterebilmektedir.

Zekanın kültürel özelliklerden nasıl etkilendiğini 1986 yılında akademisyenlerin zekayı tanımlarken ortaya koydukları ikinci temel özelliğin kültür tarafından değer verilen yetenek olması açıkça ortaya koymaktadır. Bu tanım da olduğu gibi zeka kültürel değerlerden etkilenmekte ve farklılaşmaktadır. Batı kültüründe; hızın zekanın bir özelliği olduğu düşünülürken, Çin kültüründe; kişinin kendini tam olarak bilebilmesi zekanın bir özelliği olarak ele alınmaktadır (Rau, 2001).

Beyin ve beynin işleyişi konusundaki gelişmeler de zeka kavramının tanımını etkilemiştir. Son dönemdeki araştırmalar zekanın entegre bir kavram olduğu ve fiziksel süreçlerden ve duygulardan bağımsız olamayacağı yönündedir (Damasio, 1999). Örneğin; zeka etkinliklerinin meydana geldiği yer olan zihin klasik tanımda *“canlının duygu ve davranışlar dışındaki ruhsal süreç ve etkinliklerinin bütünlüğü”* (TDK, 1988) olarak betimlenmektedir. Fakat; Damasio(1999) zihni pek çok farklı parçaların etkinliklerinden ve bunların birleşerek oluşturduğu bir çok sistemin birlikte işleyişinden doğan bir kavram olarak tanımlamaktadır ve bu süreçte duyguların önemini nörolojik verilerle ortaya koymuştur.

Bütün bu faktörler ve çalışmamızda duygusal zeka kavramının inceleneceği göz önüne alındığında Wechsler’in yaptığı genel tanımın ele alınmasının uygun

olduğu düşünölmektedir çünkü yazar yaptığı tanımda zekayı yalnızca düşünmekten ibaret görmemekte bunun yanı sıra çevre faktörünü göz önüne almaktadır. Wechlser'e göre zeka dünyayı anlayabilme, düşünöbilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir(Feldman, 1996). Bu becerilerin etkinliği bireyin çevresine gösterdiği uyuma bağılı olacaktır.

1.2. DUYGUNUN TANIMI

Duygusal Zeka kavramının diğör bir bileşeni ise duygu kavramıdır. Duygu kavramını TDK sözlüğü (1980) " 1) *Duyularla algılama, his* 2) *Belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim*" şeklinde tanımlamaktadır. Genel tanımında da görölebileceğı gibi duygu duyularla algılamaya bağılıdır.

Dilbilim açısından irdelendiğinde duygu kelimesinin İngilizce karşılığı olan emotion'ın Latince kökünün hareket etmek anlamına gelen motere olduğı görölmektedir (Salovey & Mayer, 1990). Bu da duygunun yalnızca algılamaktan ibaret olmadığını harekete geçmeyi de içerdini göstermektedir. Bu bulgu biyolojik açıdan da desteklenmektedir. Darwin (lvshin, 2001) duyguların organizmanın sağ kalma şanslarını artırdığını ifade etmiştir. Kişi duygularını kaybettiğinde yaşamının anlamını kaybeder, ne istediğı ya da ne yöne gittiğini bilemez(lvshin, 2001).

Duygu kavramını bilimsel açıdan inceleyebilmek için duygu kavramının psikolojik tanımı gerekmektedir. Psikoloji sözlüğü (Budak, 2000) duyguyu ;"Öznel olarak yaşanan bir duygusal durumun dışavurumu olan gözlenebilir bir davranış yapısı" olarak tanımlamaktadır. Çalışmamızın yöntemi göz önüne alındığında duygu kavramı ele alınırken hisler ve ruh hali kavramları da duygu başlığı altında ele alınacaktır. Duygu(emotion) birine ya da bir şeye yöneltilen yoğun hislerdir, fakat ruh hali (mood) ise duygulardan daha az yoğundur ve doğrudan bir uyarıcıdan yoksundur. Çalışmada inceleneceğı şekilde duygu(affect) insanın tecrübe ettiği bir grup hissi içermektedir (Robbins, 2001). Bu hislerin içinde duygu(emotion) olduğı gibi ruh hali(mood) de bulunmaktadır.

Psikoloji alanında duygu kavramının, zeka kavramı gibi pek çok değışik tanıma sahip bir kavram olduğı görölmektedir (Ashforth & Humphrey, 1995; Frijda,

1988); Konrad & Hendl, 2001, Smith II, 2000). Bu tanımların bazılarını örneklendirmek konuyla ilgili yapılmış olan tanımların çeşitliliğini gösterecektir.

Feldman (1996) duyguyu *"Mutluluk, umutsuzluk ve hüzün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler"* olarak tanımlamaktadır.

Von Glinow(2000) ise duyguların bireyde bir hazır olma durumu yaratmak için oluştuğunu ifade etmiştir.

Scherer ise, duyguların en önemli fonksiyonlarını üç temel grupta toplamaktadır (Feldman, 1996); bireyi harekete geçirmek için hazırlamak, gelecek davranışları şekillendirmek, sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olmak.

Ashforth ve Humphrey (1995) ise duygunun öznel bir durum olduğunu ifade ederek, duyguların temel duygular, sosyal duygular gibi gruplardan oluştuğunu vurgulamışlardır.

Bu tanımlarda da görülebileceği gibi duygular hakkında pek çok yorum bulunmaktadır. Bu çalışmada duygusal zeka kavramını tanımlamış olan Mayer ve Salovey'in tanımı geniş kapsamı ve konunun işlenmesine uygunluğu açısından temel alınacaktır. Yazarlara göre duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir (Menges, 1999 içinde Mayer & Salovey, 1990) ve kişinin fizyolojik tepkileri, bilişi şuurlu farkındalığı gibi pek çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak etki gösterirler (Mayer vd, 1999).

1.3. ZEKA KURAMLARI

Zeka kavramının tanımı ve bu konudaki görüş ayrılıkları Zeka'nın tanımı bölümünde verilmiştir. Orada da görüldüğü gibi zeka pek çok değişik şekilde tanımlanan tartışmalı bir kavramdır. Bu konuda Sternberg(1999) zekanın bilim ve yarı-bilim arasındaki sınırdaki durduğu için bilimsel psikolojinin üvey evladı konumunda bulunduğunu ifade etmiştir. Bu sorunlardan dolayı uzmanlar bilimsel

yanın baskın olmasını sağlayacak objektif bir ölçü geliştirmek için çalışmışlar ve zeka testlerini geliştirmişlerdir.

Zeka testleri bir kişinin zeka seviyesini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçüm aracından oluşmaktadır. Bu testlerin en çok bilinenlerinden birisi olan Zeka Katsayısı (IQ) testi kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceler. Bu sayede IQ testi kişilere duygusal yanlardan arınmış olduğunu düşündükleri bir ölçüm aracı sağlamaktaydı. Uzmanlar, IQ testleri sayesinde zekayı işlemsel olarak tanımlayabiliyorlardı; örneğin Konrad ve Hendl (2001) zekayı, zeka testinin ölçtüğü olgu olarak tanımlamıştır.

IQ testleri, özellikle 20. yüzyılın iş dünyasında bireylerin zekasını değerlendirmek için temel bir araç olarak görülmekteydi(Cooper & Sawaf, 2000). Fakat zaman içinde zeka testlerinin, özellikle IQ testinin bireyin zekasını ölçme yeterliliği bilimsel olarak tartışılmaya başlamıştır.

Öncelikle, zeka testlerinin çoğunluğu psikolojik bozuklukların teşhisi için tasarlandığından psikolojik açıdan sağlıklı insanların incelenmesindeki güvenilirlikleri tartışmalıdır. Diğer önemli bir nokta ise, zekanın tanımını yaparken göz önünde bulundurduğumuz kültür kavramına dayanmaktadır. Değişik kültürel alt yapılardan gelen insanlar aynı IQ testini aynı şekilde algılayamamaktadır. En temel sorun ise, zeka testlerinin kişinin yaşamdaki performansını tahminlenebilmesi için yetersiz kalmalarıdır. (Goleman, 2000a). Çünkü, IQ'sü yüksek kimi bireyler hayatta başarısız olurken, IQ'sü vasat kimi bireyler hayatta başarılı olabilmektedir (Goleman, 2001, Goleman, 2000a, Smith II,2000). Benzer IQ'ye sahip bireyler incelendiğinde ise bireylerin çevreyle başa çıkabilmek açısından farklılıklar gösterdikleri ve bunun onların performanslarını etkilediği görülmektedir(Crowe-Fraeley, 1999). Sternberg'in "Başarılı Zeka" (1996) adlı eserindeki bulgular IQ'nun gerçek dünyadaki başarının %4'üyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bütün bu bahsedilen sorunların ışığında, 20. yüzyıl boyunca psikologlar alternatif zeka modelleri geliştirmişlerdir. Bu modelleri oluştururken amaçları, bahsedilen temel sorunların etkilerini azaltmak ve zekanın biliş boyutu dışındaki boyutlarını incelemektir.

1.3.1. Sosyal Zeka Kuramı

Sosyal zeka kuramı, zekayı bilişsel boyutları dışında değerlendiren ilk modeldir. İlk kez 1920'de Thorndike tarafından ortaya konan bu zeka modelinin IQ'nun başlı başına bir bileşeni olduğunu ifade etmiş(Goleman,2001) ve soyut ve mekanik zekadan ayrı olduğunu belirtmiştir. Thorndike sosyal zekayı “...erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi-insan ilişkilerinde bilgece davranma.” olarak tanımlamıştır(Walker & Foley, 1973). Bu boyutlar kişinin diğerlerinin duygularını anlaması, duygularını yönetmesi ve insan ilişkileri gibi temel duygusal zeka boyutlarına öncülük etmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken bir nokta şudur ki;diğerlerini anlamak ve bilgece sosyal davranış her zaman beraber olmayabilir. Örneğin; kişi diğerlerini iyi anlamasının sağladığı bilgiyi, bilgece bir şekilde değil de kendi çıkarlarını artırmaya yönelik kullanabilir.

Thorndike'ın ardılları sosyal zeka konusunda farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Moss ve Hunt (Rau,2001) ve Wechsler (Walker & Foley, 1973) sosyal zekanın diğer insanlarla iyi geçinebilmeyi sağlayan özellikler olduğu sonucuna varmışlardır.

Vernon ise (Walker & Foley, 1973, Rau,2001) yaptığı tanımda Thorndike'ın ortaya koyduğu iki boyutu daha da açmıştır; insanlarla iyi geçinme, toplum içinde rahat olma, insanların hareket ve ruh hallerine hassasiyet, diğer insanların kişilik özelliklerini anlayabilme.

Sternberg (Goleman,2001) ise sosyal zekanın akademik başarılardan ayrı bir anlamı olduğunu ve hayatın pratik yanıyla insanın başa çıkabilme yeteneğini içerdiğini belirtmiştir.

Sosyal Zeka; alternatif bir zeka modeli geliştirme açısından önemli olmakla beraber, ölçülmesi zor bir kavramdır. Çünkü gerçek olaylar ve durumlar üzerinden incelenmesi gerekmektedir.

1.3.2. Çoklu Zeka Modeli

Gardner IQ'nun tek bir standart faktör olarak kabul edildiği zeka anlayışının, zeka gibi karmaşık bir kavramın değerlendirilmesinde “mikroskobik” bir yaklaşım olduğunu ifade etmiştir (Crowe-Fraley, 1999) Bundan dolayı 8 tip zekadan oluşan bir çoklu zeka modeli oluşturmuştur (Sternberg, 1999);

- 1) Dilbilimsel(Linguistic) Zeka
- 2) Mantıksal-Matematiksel(Logical-Mathematical) Zeka
- 3) Uzamsal(Spatial) Zeka
- 4) Müzikal (Musical) Zeka
- 5) Vücutsal-Devinduyumsal (Bodily-Kinesthetic) Zeka
- 6) Kişiler Arası (Interpersonal) Zeka
- 7) Kişisel (Intrapersonel) Zeka
- 8) Natüralist (Naturalist) Zeka

Bu temel model hala gelişmekte olan bir modeldir ve Gardner en son olarak ruhsal (sprititual) zeka ve varoluşsal (existential) zeka adını verdiği iki zeka tipini de aday zeka olarak modele yerleştirmiştir.

Gardner; bu zeka tiplerini ifade ederken, bunların pek çok alt grupları içerdiğini ve de hepsinin birbiriyle etkileşim içinde bulunduğunu belirtmiştir. Gardner böylelikle zekanın pek çok değişik parçadan oluşan bir bütün olduğunu vurgulamak istemiştir.

Gardner'in çoklu modelindeki zeka tiplerinden kişiler arası zeka ve kişisel zeka Duygusal Zeka kavramının bazı özelliklerini içermektedir; Kişiler arası zeka; kişinin diğerleriyle ilişki kurma becerileridir (Örneğin; diğerlerinin ruh halleri, motivasyonları ve amaçlarına karşı hassas olmak). Kişisel zeka ise kişinin iç yapısını bilmesi; kendi his ve duygularına ulaşabilmesidir.

Gardner'in çoklu zeka modeli, zekanın çok boyutluluğunu vurgulamak açısından yararlı olmuştur. Fakat yazar kuramını oluşturduktan bu yana geçen zamanda kuramı destekleyen bir deneysel çalışma yoktur(Sternberg, 1999). Gardner'ın kuramı sayısal veriler ya da istatistiğe değil antropolojik argümanlara dayanmaktadır (Sutarso, 1998).

1.3.3. Pratik Zeka Kuramı

Sternberg IQ'nun akademik zekayı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını tanımlamakta yetersiz kaldığını belirtmiştir. Bu sorunu çözmek için pratik zeka modelini oluşturmuştur (Feldman,1996).

Sternberg, akademik zekanın bilişsel yöntemlerle öğrenilen bilgilere dayandığını belirtmiş ve pratik zekanın ise çoğunlukla tecrübe ve modellemeyle öğrenildiğini savunmuştur. Pratik zekası yüksek kişiler çevrelerindeki şartları iyi inceleyip, uyum sağlayabilmektedir (Sternberg,1999).

Sternberg modelinin gerekliliğini ortaya çıkarmak için pratik problemlerin akademik problemlerden farklılıklarını ortaya koymuştur. Pratik problemler; çok iyi tanımlanmamışlardır, diğerleri tarafından formüle edilmemişlerdir, haklarında ihtiyaç duyulan bilgilerin tümünün başlangıçta bulunması enderdir, nadiren tek bir doğru cevapları vardır, eğer varsa da hiçbir zaman bilinemeyebilir ve gündelik tecrübeler yardımıyla çözülebilirler(Rau,2001). Bütün bu özellikler pratik problemleri çözmeye yönelik zeka becerilerinin akademik problemleri çözmeye yönelik zeka becerilerinden ayrı olduklarını göstermektedir.

Sternberg 1999 yılında kuramını geliştirerek başarılı zekayı tanımlamıştır. Başarılı zeka; kişinin sosyo-kültürel çevresinde başarıya ulaşmak için, ortamlara uyum sağlama, ortamları şekillendirme ve ortamları seçme arasında dengeyi sağlama yeteneğidir.

Sternberg'in ortaya koyduğu pratik zeka kuramı ve başarılı tanımı duygusal zekanın pratik hayattaki başarıyı etkilemesi ve ortama uyum sağlamak ile doğrudan ilişkili olmasıyla paraleldir.

Özet olarak ifade edersek, zekayı ölçmek için bilişsel yetenekleri ölçü alan yaklaşımlar özellikle IQ gibi zeka testleri anlayışları insan zekasını ölçebilmek için tam yeterli olamamıştır. Bu yüzden, alternatif zeka kuramları geliştirilerek zekanın ölçemediğimiz boyutları da incelenmeye çalışılmıştır. Alternatif zeka kuramlarının ortak özellikleri, her birinin çeşitli duygusal yetenekler içermeleridir. Bu alternatif

kuramlar zaman içinde duygusal zeka kuramının oluşmasına öncülük etmişlerdir. Duygusal zeka önceki kuramlardan farklı olarak duygulara dayanan yetenekleri açıkça ifade ederek bunların bilişsel süreçleri de etkilediğini ortaya koyabilmiştir.

1.4. DUYGU VE ZEKA İLİŞKİSİ

Duygu ve zeka arasındaki ilişki bütün insanlık tarihi boyunca tartışılmış bir felsefi kavramdır. Bu konudaki yaklaşımlar klasik ve modern yaklaşımlar olarak iki başlık altında incelenecektir. Yaklaşımlar ele alınırken temel olarak incelenecek olan batı düşünsel geleneğidir. Çünkü bu geleneğin getirdiği akılcı yaklaşım örgütlerdeki davranışı şekillendirmiştir.

1.4.1. Klasik Yaklaşımlar

Duygu ve zeka ilişkisi antik çağlardan itibaren insanların ilgilendiği bir kavram olmuştur. Antik felsefede Stoacılar; bilge kişinin hiçbir duygu ya da hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır(Mayer vd, 2000a)

Aristo duyguların bilinç fonksiyonlarıyla beraber ortaya çıktıklarını ve bu fonksiyonların refakatçileri olduklarını savunmuştur (Konrad & Hendl,2001). Aristo ve Plato duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını ve mantık tarafından yönlendirilmelerinin gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Galen'e (2. yüzyıl,Yunan doktor, Lam, 1998 içinde) göre ise duygular ruhun hastalıklarıdır.

Ortaçağ döneminde Avrupa'da skolastik hristiyan anlayışın da etkisiyle temel duygular şeytana ait olan, kötü şeyler olarak görülmüşlerdir. Yedi ölümcül günahın (gurur, açgözlülük, kıskançlık, öfke, şehvet, oburluk, tembellik) yorumlamaları da bunu etkilemiştir. Pek çok zaman kötülük kişinin kendisini temel duygularını kaptırmasıyla gelmektedir. Her ne kadar bunlara karşı sevgi, inanç gibi duyguya dayanan erdemler olsa da gene de duygular pek çok zaman kötülüğe ve yıkıma giden yolda birer kilometre taşı olarak görülmektedir.

Ortaçağ döneminde batı felsefesinde temel olarak ele alınan iyi ve kötü mücadelesi, Rönesans dönemine gelince şekil değiştirmiş ve akıl iyiliğin, duygular da kötülüğün yerini almıştır.

Descartes'ın dönemine gelindiğinde, akılcılık yaklaşımının sistematik olarak ifade edildiğini görmekteyiz. "Cogito ergo sum" (Düşünüyorum, öyleyse varım) temel varsayımıyla hareket eden Descartes, duyguların da kişilerin düşüncelerine bağlı olarak ortaya çıktığını savunmuştur. Ona göre öfkeli olmaya değeceğini düşünüyorsak, öfkeleniriz (Konrad & Hendl, 2001). Descartes; vücut ve zihnin bir uçurumla birbirinden ayrıldığına inanmaktadır. Vücut boyutlara sahip, ölçülebilir, mekanik bir madde iken ruh ölçülemez, boyutsuz ve bölünemezdir. Zihnin incelikli işlemlerini biyolojik organizmanın işleyiş ve yapısından ayırmıştır. Kısacası; Descartes'ın da bağlı bulunduğu akılcı akım, duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak tanımlamıştır (Graves, 1999).

Bundan dolayı batının felsefi geleneği duyguları önemli olmaktan çok sorun yaratan unsurlar olarak görüyordu (Moss, 2001, Atabek, 2000, Sartorius, 1999). Akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek sanayi devrimiyle de beraber dünyada egemen ideal düşünce tarzı olmuştur (Mount, 2000). Her ne kadar 18. yüzyılda romantik akımın üyeleri sezgi ve empatiye dayanan ve içinde duyguları içeren düşüncelerin yararlı olduğunu savunmuşlarsa da akılcılık eğilimi gücünü korumuştur (Mayer vd, 2000a).

Duygu ve biliş konusuna yönelik klasik batı anlayışını bir analogiyle de ifade edebiliriz; duygu ve biliş yağ ve su gibidir. Duygu aynı yağ gibi dokunduğu her şeye bulaşır, oysa biliş temiz ve saftır. Duygu ve biliş birbirine karıştığında ise duygu bilişi gölgeleyecektir (Graves, 1999).

Bütün bu altyapı, akılcılığa verilen önemin ve duyguların zararlı faktörler olarak görülmesinin temel bir değer olarak kabul edilmesini doğurmuştur. Bu yüzden bu görüşler pek çok insan için sorgulanması bile gerekmeyen temel gerçeklerdir.

1.4.2. Modern Yaklaşımlar

Batı dünyasında aklın duygulara mutlak egemenliğinin temel bir paradigma olarak kabul edilmesi artık sorgulanmaya başlamıştır. Bu sorgulanmanın özü 1960'lı yıllardan Kuzey Amerika ve Avrupa'da görülen sosyal olaylar ile başlamıştır. Bu

dönemde insanlar, akılcılığa tepkilerini ortaya koyuyor ve duygularını ifade ediyorlardı(Mayer vd, 2000a).

Daha sonraları ise; beyin araştırmaları alanındaki gelişmeler akıl ve duygu ilişkisi konusuna yeni bakış açıları getirmiştir. Bu gelişmeleri daha iyi anlayabilmek için beyin hakkındaki bugünkü bilgileri kısaca özetlemek gerekmektedir.

Nöroloji Profesörü Damasio (1999) Descartes döneminden beri düşünülmeden kabul edilen doğrular arasında yer alan aklın mutlak egemenliği ve zihin ve duygunun arasındaki ikiliğinin bilimsel açıdan yanlışlığını Descartes'in Yanılgısı(1999) adlı eserinde incelemiştir. Damasio (1999) bu konuda şunu ifade etmiştir; *".... İnsanlığın doğuşundan çok önceleri varlıklar yine varlıktı. Evrimin bir noktasında temel bir bilinçlilik başladı. Bu temel bilinçlilikle basit bir zihin oluştu. Zihnin daha karmaşıklaşmasıyla, düşünme, daha da sonraları iletişim kurmak ve düşünceleri daha iyi örgütlemek için dilin kullanılması olasılığı belirdi. Demek ki o zamanlar insan, önce varoldu sonra düşündü. Şimdi biz, dünyaya gelip gelişirken, yine önce varoluyor, sonra düşünüyoruz. Düşünme, varoluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için, önce varolur, sonra düşünürüz ve ancak varolduğumuz kadar düşünürüz."*

Beynin biyolojik evrimi bu iddiayı desteklemektedir. İnsan beyninin özellikleri, insanı diğer memelilerden ve özellikle içinde bulunduğu grup olan primatlardan ayırmaktadır. İnsan beyni evrim süreci boyunca aşağıdan yukarıya doğru gelişmiştir. İlk olarak ortaya çıkan ilkel beyin vücudu kontrol etmeye ve etrafında olanlara tepki vermeye odaklanmıştır. Bu kökün üstüne ise duygu merkezleri gelişmiştir. Bu merkezler limbik sistemi oluşturmuştur. Limbik sınırdan anlamına gelmektedir, çünkü bu sistem ilkel beyin korteksinin sınır kabul edilen bir kısmındadır. Limbik sistem, öğrenme ve hatırlamayı içermektedir. Limbik sistemin sağladığı hızlı tepki verme süreci atalarımızın ayakta kalmalarını sağlamıştır ve bu temellerin üstüne de milyonlarca yıllık evrim sonucu üst düzey beyin bölümü olan neokorteks (yeni kabuk) gelişmiştir. Limbik sistemler içgüdüsel varoluşu getirirken neokorteks ise mantıksal ve toplumsal varoluşu olanaklı kılmıştır (Goleman, 2001).

Pek çok zaman kişi bir tehlike algıladığında denetim neokorteks'ten limbik sisteme geçebilmektedir. Çünkü limbik sistem daha eskidir, içgüdüsel tabanları

vardır ve hızlı tepki verebilmektedir. Bu duruma duygusal korsanlık adı verilmektedir; beyin gücünü acil durum haline odaklar ve içgüdüsel bir tepki verir(Goleman, 2001). Le Doux'un doksanların başında duyularımızdan gelen mesajların neokorteks'e geçmeden önce beynin duygusal hafızayla en yoğun olarak ilgili bölgesi olan amigdala'dan geçtiğini bulmuştur(Segal,1997). Bu yüzden bazı duygusal tepkiler bilişsel katkılar olmadan oluşabilir. Bu da duygusal korsanlık durumunu güçlendiren bir durumdur. Duygusal korsanlık kişi öfkeden çıldırıp başka bir insana fiziksel olarak saldırdığı bir anda ortaya çıkabildiği gibi, kişinin kendini kaptırıp bir kahkaha krizine girmesiyle de ortaya çıkabilir(Goleman, 2001). Amigdala'nın zarar gördüğü durumlarda kişinin duygusal yeterliliği zarar görür.

Sonuçta, Damasio'nun da yukarıda ifade ettiği gibi insan önce varolmuş ve etrafını algılamaya ve hissetmeye başlamıştır, sonra düşünmüştür.

Descartes'in yanılığının özellikle vurgulanmasının sebebi bu yanılığın zihin ve vücut konusundaki görüşler üzerinde hala etkili olmasıdır. Bir çok kişi için görüş çok açıktır ve yeniden incelenmesi gereksizdir(Damasio, 1999).

İncelenen klinik vakalar ise duygusal merkezlerin düşünce süreci üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Duygusal merkezleri zarar gören insanların düşünsel açıdan yeterlilikleri azalmaktadır. Bu vakaların en önemlilerinden Phineas Gage vakasıdır.1848 yılında başına gelen bir iş kazasında yaklaşık üç cm çapa sahip ve bir metre uzunluğunda bir demir çubuk büyük bir hızla Gage'in sol yanağının altından girip, beynin ön kısmından geçerek kafatasının üstünden çıkmıştır. Gage, beyninden aldığı bu ciddi darbeye rağmen yaşamaya devam etmiştir. Sol gözü kör olmuştu fakat diğer fiziksel etkinlikleri normale dönmüştü; duyuları ve konuşmalarında sorunsuzdu. Fakat; beyin yarasının akut safhası geçtikten sonra Gage'de ruhsal bir değişiklik ortaya çıkmıştır. Doktoru Harlow'un ifadesiyle "Zihinsel yeti ve hayvansal eğilimleri arasındaki denge kaybolmuştu". Vak'a Stevenson'un insanın mantıksal ve iyi yanları ile hayvansal ve kötü yanları arasındaki farklılığı incelediği klasik bilimkurgu eseri "Dr. Jekyll ve Mr. Hyde"'a benzer bir hal almıştı. Çünkü Gage; düzensiz, düşüncesiz, korkunç derecede küfürbaz, saygısız, sınırlara tahammülsüz, anına göre inatçı ya da kaprisli ve kararsız geleceğe yönelik planlar kurup vazgeçen bir insan olmuştu. Akli yetileri bir çocuk gibiydi fakat hayvansı tutkulara sahipti. Bütün bunlar kazadan önce

dengeli, verimli, enerjik, becerikli ve yaptığı planları kararlılıkla uygulayan kurnaz bir işadami olan Gage'in tam tersiydi. Gage vakasında beyin zedelenmesi sonucu temel akıl ya da dil öğelerinde bozulma olmadığı halde, Gage sosyal adetlerini ve etik kurallarını kaybetmişti (Damasio, 1999; Greenfield, 2000).

Daha sonra da buna benzer vakalar görülmüştür. Damasio'nun hastası olan Eliot da (Asıl ismi değildir, kişilik haklarının korunması açısından kişinin gerçek ismi verilmemektedir) beyindeki bir urun alınması için bir operasyon geçirmiştir. Operasyonun frontal lob'a verdiği zarar sonucu Eliot bir kişilik değişimi yaşamıştır. Karar verme ve uzun vadeli planlar yapma yeteneği yok olmuştur. İşin ilgi çekici yanı; bu tür hastaların bu tür yetersizliklerinin standart zeka ve beceri testlerinde ortaya çıkmamasıydı. Bu tür hastalar standart IQ testlerinde yeterli görülmektedirler. Laboratuar ortamında çok rahat hareket edebilen ve yeterli görünen bu kişiler gerçek yaşam problemleri konusunda ise başarısızdılar(Damasio, 1999). Beyin lobları açısından incelendiğinde; sol frontal lobun, kişinin hoş olmayan duygularını denetlediği, sağ prefrontal lobların ise olumsuz duyguların yeri olduğu görülmüştür. Bu bölümlerin zarar görmeleri kişilerde mizaç değişimlerine yol açabilmektedir (Goleman, 2001).

Beyin üzerine yapılan çalışmalar gittikçe çoğaldığı için bu konuda yakın zamanda yeni gelişmeler olacağı beklenmektedir. Ama önemli olan beyin konusundaki klasik anlayışın yani zihnin duyguları mutlak şekilde kontrol ettiği ve vücuttan ayrı bir öge olduğu varsayımlarının artık terk ediliyor olmasıdır. İnsanın düşünceleri ve duyguları birbirinden ayrılmayan aynı süreci ifade etmektedir(Goleman, 2001, Segal, 1997, Graves, 1999, Carney 1999, Jones,2000). Bu ikili süreçte zihnin ölçüsü olan IQ ve duyguların ölçüsü olan duygusal zeka kavramları birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlardır. Duygular yaratıcılığı, işbirliğini, inisiyatifi ve dönüşümü harekete geçirir; mantıksal muhakeme ise serüvenci içgüdüleri dizginler ve amaçları süreçlerle uyumlu hale getirerek teknolojiyi üslupla bütünleştirir(Cooper & Sawaf, 2000). Anlaşılması gereken duyguların iyi ya da kötü kavramlar olmadıkları, var olduklarıdır (Carney, 1999).

1.5. ÖRGÜTLER VE DUYGU

Örgüt bilinçli bir şekilde koordine edilen, iki ve daha fazla insandan oluşan ve belli bir amaç ya da amaçlar grubuna ulaşmak için göreceli olarak süreklilik gösteren bir sosyal birimdir. Tanımında da görülebileceği gibi örgüt; insanlardan oluşmaktadır ve sosyal bir birimdir bu durumda duygulardan bağımsız bir ortam olarak görülmesi mümkün değildir. Bu yüzden örgütlerde duyguları görmezlikten gelmeye çalışmak anlamsız hatta çoğu zaman zararlı sonuçlara yol açacak bir çabadır. Oysaki duyguların kabul edilip onların da göz önüne alınması verimli bir iş ortamı sağlayacaktır. Peter Senge Beşinci Disiplin (1990) adlı önemli eserinde örgütler için bu durumun önemini vurgulamıştır, ona göre yüksek kişisel hakimiyete sahip insanlar akıl ile sezgi arasında seçim yapamazlar fakat eğer yaparlarsa, bu seçim tek ayak üzerinde yürümeyi ya da tek gözle görmeyi tercih etmekten öte bir şey olmaz (Cooper& Sawaf, 2000).

Fakat bütün bu gerçeklere rağmen, örgütler uzun bir zaman, yukarıda anlatılan, duygu ve zeka ilişkisi üzerine klasik yaklaşımların etkisinde kalmıştır. Bu yaklaşımlar örgütlerde duygulara yönelik akılcılık efsanesi ve her türlü duygunun zarar verici olduğu düşüncesi gibi iki temel görüşü beslemiştir (Robbins, 2001).

Akılcılık efsanesi; özellikle Descartes'ten itibaren Batı düşüncesinin temel taşlarından biri olmuştur. Buna göre aklın efsanevi bir gücü vardır; temeldir, her şeyi çözer, kontrol eder. Duygular da bu efsanevi güce zarar verici bir öğe olarak görülmektedir. Sanayi devrimiyle artan büyük ölçekli işletmeler, bir yönetim paradigması olarak akılcılığın gücünü daha da artırmıştır. Bilimsel yönetim anlayışı ile birlikte örgüt içindeki duygular kontrol edilmeye çalışılmıştır. Akılcılık temeline göre bir örgüt duygulardan arındırıldıkça iyileşir çünkü duygular devreye girdikleri durumlarda mantıksal süreçlere zarar vermekte ya da engellemektedir (Stewart, 1997, Encinas, 2001, Mayer vd., 1990) .

Örgüt alanındaki yaklaşımlarda bu duruma göre şekillenmiştir. Taylorist yaklaşımlarda verimlilik uzmanları işletmelerde insanların ideal bir makine gibi en verimli eylemleri gerçekleştirmesini sağlamaya çalışmışlardır (Goleman, 2000a). Weber'in dönemine gelindiğinde ise; ideal bürokratik yapının bütün duygusal kaygılarından arınmış bir yapı olduğu ifade edilmiştir. Weber'e göre bürokrasi,

işyerlerindeki aşk, nefret ve ölçülemeyen bütün kişisel, akılcı olmayan ve duygusal elemanları yok ettikçe, kişisel olmaktan uzaklaşacaktır ve bu sayede mükemmele ulaşacaktır(Carney, 1999). Weber (2002) bir teşkilatın kurum olabilmesinin akılcı yoldan koyulan kurallara sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.

Yalnız, burada gözden kaçırılmaması gereken bir nokta Weber'in ideal olarak tasvir ettiği kişisel olmayan bürokrasi onun sosyolojik bir analizine dayanmaktan çok dönemindeki örgüt tanımına dayanmaktadır. Weber'i izleyen yorumcular onun bürokrasi düşüncesini örgüt için rasyonel bir model olarak ele almışlardır fakat onun karizma ve disipline özel bir önem verdiği sosyal ilişkiler ve düzen kuramlarını göz önüne almamışlardır (Albrow, 1992). Bu da akılcılık efsanesinin daha da güçlenmesine yol açmıştır.

Bu durum 20. yüzyıl boyunca, örgütlerin işyerindeki duyguları özellikle öfkeyi kontrol edebilmek için büyük bir mücadele vermelerine yol açmıştır (Asforth and Humhrey, 1995). Fakat yukarıda duygu ve zeka ilişkisindeki modern yaklaşımlarda ifade edildiği gibi 1960lar dünyada bu akılcılığın mutlak hakimiyetine duyulan tepkilerin bir dışavurumu olmuştur ve son dönemdeki sosyal ve bilimsel gelişmeler örgütlerin yaklaşımlarını değiştirmeye başlamıştır. Artık örgütlerin insana bakışı bilimsel yönetim anlayışında olduğu gibi insanın üretim sürecinin girdilerinden birisi olduğu değildir. İnsan ve onun duygu ve düşünceleri örgütün sahip olduğu en önemli değerler olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı kurumsal zekanın eskisi gibi sadece IQ ve matematiksel modellerden oluşmayacağı, duygusal zeka ve biyolojik ilkelere daha çok bağlı olacağına dair işaretler görülmektedir (Cooper & Sawaf, 2000).

Örgüt için duyguların ifade ettiği alışlagelen anlamları ve içermeleri gereken anlamları özetlemek konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Cooper & Sawaf, 2000). Bu anlamlardaki değişim; önceki bölümde bahsedilen toplumsal ve bilimsel gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Alışlagelmiş anlamlarında duygular; zayıflık işaretidirler, iş yaşamında yerleri yoktur, onlardan kaçılmalıdır, karışıklık yaratırlar, dikkati dağıtırlar, muhakemeyi engellerler ya da yavaşlatırlar. Son gelişmelerin ışığında bakıldığında ise duygular güçlülük işaretidir, iş yaşamında çok önemlidirler, öğrenmeyi ateşlerler, insanları motive eder, muhakemeyi güçlendirir ya da hızlandırır.

Channing(Albrow, 1992) bu durumu 1829'ta zamanın ilerisinde bir ifadeyle çok güzel özetlemiştir; "İnsanlar birleşmekle yalnız güç yaratmazlar, sıcaklık ve samimiyet kazanırlar. Kalp canlandırılır. Ortak bir şekilde birbirine bağlanan ve yakınlaşanlar arasında güçlü ve seri bir iletişim kurulur".

1.6. DUYGUSAL ZEKANIN TEMELLERİ

Basit olarak tanımlandığında Duygusal Zeka; duyguların akıllıca kullanımıdır. Weisinger'e göre (1998) duygularımızı kullanarak davranışlarınızı yönlendirebilir ve olumlu sonuçlar elde edebiliriz. Robbins (2001), ise duygusal zekayı bir kişinin çevresinden gelen talep ve baskılarla başa çıkabilme becerisini etkileyen bilişsel olmayan çeşitli yetenek ve beceriler olarak adlandırmaktadır.

Duygusal Zeka kavramı ilk kez Mayer ve Salovey tarafından ortaya konmuştur. Yazarlar çalışmalarında duygusal zekayı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlene yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadırlar(Mayer & Salovey,1993). Bu sayede bilişsel zekadan daha değişik bir şey olarak tanımlanan sosyal zeka ve alternatif zeka kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırmışlardır çünkü duygusal zekanın temel özelliği; bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimi olmasıdır (Mayer, 2001).

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990 yılların ilk yarısında duygusal zeka kavramı akademik çevrelerde incelenmeye başlamıştır. Kavramın yaygınlaşmasını ve akademik çevrelerin dışına yayılmasını sağlayan ise Daniel Goleman'ın 1995 yılında çıkarttığı "Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı kitap olmuştur. Kitap kamuoyunun ilgisini çekmiş ve konuyla ilgili kitaplar yayımlanmaya başlamıştır.

Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde duygusal zekanın iki temel bakış çerçevesinde ele alındığı görülmektedir; yetenek modeli ve karma model. Bu modeller Cobb ve Mayer (2000) tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır;

Yetenek Modeli; duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekanın önemi ve bu bilgiyi kullanarak iyi mantık yürütmenin potansiyel kullanımları hakkında iddialarda bulunmaktadır.

Karma Model; daha popüler yönelimdedir. Duygusal zeka yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller bu zekanın bizi ulaştırabileceği başarılarla dair parlak vaatlerde bulunmaktadır.

Bu çalışmada incelenecek dört ana modelin (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf, Goleman) ilki bir yetenek modelidir diğer üç model ise karma modellerdir.

1.7. DUYGUSAL ZEKA MODELLERİ

1.7.1. Model 1: John D. Mayer & Peter Salovey

Kavramı ilk olarak 1990 yılındaki “Duygusal Zeka” adlı makaleleri ile ortaya çıkaran Mayer ve Salovey duygusal zekayı (Mayer & Salovey,1993) kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamışlardır. Daha da açmak gerekirse; “...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 “ (Mayer& Salovey, 1993). Duygusal zekanın sağladığı bu güçler kişinin hayatını zenginleştirmesini sağlayacaktır (Mayer & Salovey, 1990).

Mayer ve Salovey oluşturdukları bu modelin duygusal yeterlilik olarak isimlendirebileceğini fakat çerçevelerini zeka üzerine olan tarihsel literatüre bağlamak için zeka kavramını seçtiklerini belirtmişlerdir. Kurdukları modelin Gardner’in kişisel zeka kavramıyla çakıştığını ifade etmişlerdir (Gardner’in modeli için bakınız Çoklu Zeka Modeli, syf. 7).

Mayer ve Salovey 1997’de daha da geliştirdikleri tanımda duygusal zekayı (Mayer vd., 2000a) “...duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde

asimile etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinde ve diğerlerindeki duyguyu düzenleme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdaki yetenek alanlarını örnekleriyle açmak konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

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 adını koyabilmelidir. Yalnızca kendi duygularını tanımlayabilmesi yeterli değildir, diğer kişilerdeki duyguları da tanımlayabilmelidir.

Kişinin duyguları düşüncenin içinde asimile edebilmesi için kişinin duygularını üretici bir şekilde düşüncenin önüne geçirebilmesi ve duygularını değerlendirme ve hafızasına yardımcı olmak için yaratabilmesi gerekmektedir. Kişi duygularından düşünce gücünü artırıcı bir araç olarak yararlanabilir. Bu her zaman olumlu duygular olmak zorunda da değildir, kişi duruma göre tanımlayabildiği olumsuz duyguları (öfke, korku, üzüntü gibi) düşüncesinin üreticiliğini arttırmak için kullanabilir. Duygular kişiye bilinçdışı olan öğrenim mekanizmalarının sağladığı tecrübeleri de sunar. Bir konuyla ilgili karar verirken, değerlendirme yaparken bu tecrübeler kişilerin sonuca ulaşmasını sağlayan duygulara dönüşürler. Daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi duygular olmazsa değerlendirmelerimiz sonsuz olasılıklara sahip sonuçsuz kavramlar haline gelebilir. Beynin duygusal alanları hafızaya yardımcı olmaktadır. Zaten hatırlama dediğimiz süreç o zamanki duyuların yeniden hatırlanmasıdır. Bir kişinin bir olay nedeniyle hafızası zarar görse bile o yere gittiğinde pek çok şeyi hatırlayabilmesi buna bağlıdır.

Kişinin duyguları anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için kişi karmaşık duygular ve anlık hisler de dahil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleriyle olan ilişkileri tanımlayabilmelidir. Bu yetenek duyguları tanımlamaktan daha karmaşıktır. Kişi duygularını tanımlayabilir (örneğin; mutluluk, öfke, üzüntü....)fakat o duygunun o anda oluşup oluşmadığı,daha önceki bir duygusunun kalıntısı olup olmadığı, ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması daha zordur. Duygular çoğu zaman karmaşık halde gelir, örneğin

mutlulukla beraber suçluluk, öfkeyle beraber korku da olabilir. Bunun için bu karmaşıklığı ve aralarındaki değişiklikleri tanımlayabilmek yeteneği gereklidir. Kişi ancak bu sayede sevginin kıskançlığı, kaybetme korkusunun aşka, coşkunun pişmanlığa dönüştüğü gibi anları anlayabilir.

Kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları düzenleyebilmesi için, kişinin duygulara açık kalabilmesi ve kendisinin ve diğerlerinin duygularını duygusal ve kişisel gelişimi arttırmak için izleyebilmesi gerekmektedir. Kişi duygulara açık olamazsa hissettikleri ve gözlemledikleri, algılarına göre şekillendirdiği bir duygusal gerçeklik olacaktır ve asıl olanları gözünden kaçıracaktır ve pek çok zaman görmek istediklerini algılayacaktır. Oysa kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir. Duyguları düzenleme süreci çok zor bir süreçtir. Kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama bu bilgilerini hayata geçirmesi büyük çaba ister. Kişi kendisinin ya da diğerlerinin duygularını düzenleyebilmek için buna yönelik yaptığı hareketleri tekrarlamalıdır. Beyinsel süreçler ancak bu şekilde düzenlenebilir.

Sonuçta, bu yetenek alanlarından oluşan duygusal zeka modelinin 4 boyutu vardır;(Mayer & Caruso, baskıda)

- 1) Duyguları Algılamak
- 2) Düşünceleri Canlandırmak için Duyguları Kullanmak
- 3) Duyguları Anlamak
- 4) Duyguları Kişisel Gelişimi ve Sosyal İlişkileri Zenginleştirecek Şekilde Yönetmek

Bu boyutlardan ikincisi diğer üç boyuttan farklıdır. Çünkü diğer üç boyut duygular hakkında mantık yürütmeyi içerirken, ikinci boyut duyguların mantık yürütmeyi zenginleştirmek için kullanılmasını içermektedir. Bu nedenle ikinci boyut bilişsel açıdan en doygun boyuttur.

Kişinin duygusal zeka özelliklerinin zekası ve kişiliğiyle olan ilişkisi modelin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Tablo 1.1'de bu ilişki görülmektedir.

Tablodaki ilişkilerde de görüldüğü gibi Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir; yeteneğe dayanmayan faktörlerden uzak durmak

hedeflenmiştir(mutluluk, sıcaklık gibi). Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber duygusal zekadan bağımsız oldukları düşüncesine dayanmaktadır (Woitasewski, 2000). Bu yanıyla karma modellerden ayrılmaktadır.

Tablo 1.1. 4 Boyutlu Duygusal Zeka Modelinin, Zekayla ve Kişilikle olan ilişkisine Odaklı İncelemesi*

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	ZEKA VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
1) Duyguyu Algılamak	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	Zekaya bilgi girdisi sağlar
2) Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşüncüyü zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilgiden yararlanmak için düşüncüyü ayarlar
3) Duyguyu Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirmelerin ve mantık yürütmenin merkez noktası
4)Duyguyu Yönetme	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içinde

*Mayer & Caruso, baskıda

Mayer & Salovey bu modeli ölçebilmek için ilk olarak Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçüsü'nü (MEIS) geliştirmişlerdir. Zaman içinde bu ölçünün psikometrik özelliklerini yeterli bulmadıkları için Caruso'yla beraber ilk olarak Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zeka Testi (MSCEIT) V1.0 ve daha sonra MSCEIT V2.0'ı geliştirmişlerdir(Mayer vd., 2000c).

Mayer & Salovey yaklaşık 12 yıllık süreç içinde duygusal zeka kavramını ortaya çıkarmakla yetinmemiş bu konuda pek çok çalışma yapmış ve ölçekler geliştirmişlerdir. Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktığı için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelidir.

1.7.2. Model 2:Reuven Bar-On

Bar-On duygusal zeka modelini oluştururken; bazı insanların duygusal açıdan neden daha iyi durumda olduğunu ve bazı bireylerin hayatın içinde diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu belirlemek istemiştir (Crowe-Fraley, 1999). Bu sayede başarı potansiyelini bulmak isteyen Bar-On (Mayer vd, 2000b) duygusal zekayı şu şekilde tanımlamaktadır; 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 kişinin çevresel taleplerle başa çıkabilmekte daha başarılı olmasını sağlar(Carney,1999).

Bar-On duygusal zeka modeli; duygusal zeka ve sosyal zeka modellerini kapsayan bir modeldir. Çünkü Bar-On'un temel olarak yoğunlaştığı konu bilişsel olmayan zeka faktörleridir. Bu faktörler; zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutlarını içermektedir. Bu faktörlerin ortak paydası; kişinin gündelik hayatla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekadan daha etkin olmalarıdır.

Bar-On'un duygusal zeka tanımındaki başlıca beceri alanları olmak üzere beş ana boyuttan oluşmaktadır(Multi Health Systems Inc., 2002); kişisel, kişiler arası, şartlara ve çevreye uyumu, stres yönetimi unsurları, genel ruh hali . Bu boyutlar ve onların kapsamını tanımlamak Bar-On'un modelinin tam olarak anlaşılmasını sağlayacaktır.

Kişisel boyut; kişinin kendi iç dünyasıyla ilgilidir. Kişinin kendine saygısı, kendini duygusal olarak bilebilme, ısrarcı bir şekilde kendini ifade edebilme, bağımsız olabilme ve kendi potansiyelini hayata geğirebilme becerileri bu boyutun kapsamındadır.

Kişiler arası boyut; kişinin kişiler arası ilişkilerdeki kapasitesi ve faaliyetlerini içermektedir. Kişinin olaylara empatiyle yaklaşabilme (*Başkalarının düşünce ve duygularının ve bunların muhtemel anlamlarının objektif bir şekilde farkında olma; karşısındakinin duygu ve düşüncelerini temsili olarak yaşama*(Budak, 2000)), sosyal sorumluluk sahip olabilme, ve iyi kişiler arası ilişkiler kurabilme becerisi bu boyutu oluşturmaktadır.

Şartlara ve çevreye uyum boyutu kişinin çevrenin talepleriyle başa çıkma becerilerini içermektedir. Kişinin gerçekliği test edebilme (öznel olan gerçek olan arasındaki farkı ayırt edebilme), esnek olabilme ve problemleri çözebilme becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

Stres yönetimi boyutu; kişinin stresle başa çıkma becerilerini içermektedir. Kişinin strese tolerans ve tepki kontrolü (bir şeye tepki duyduğu halde bu tepkisini kontrol ederek bu tepkiye direnmek ya da ertelemek) becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

Genel ruh hali boyutu, kişinin yaşam hakkındaki memnuniyeti ve yaşama genel bakışını içermektedir. Kişinin iyimser olabilme becerisi ve yaşamdan duyduğu mutluluk bu boyutu oluşturmaktadır.

Bar-On'un duygusal zeka tanımının kapsamının çok geniş olduğu boyutlarının tanımlanmasıyla daha iyi anlaşılmaktadır. *Bar-On'un kuramsal çalışması zihinsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması gibi) zihinsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri(kişisel bağımsızlık, kendine saygı ve ruh hali) birleştirmiştir (Mayer vd.,2000b)*. Bu yüzden Bar-On'un modeli karma bir modeldir.

Bar-On bu unsurları ölçebilmek için Duygusal Katsayı Envanter'ini (EQ-i) geliştirmiştir. Bu envanterle kişilerin başarı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlamayı hedeflemiştir (Crowe-Fraley, 1999).

Bar-On oluşturduğu modelin geçerlilik ve güvenilirlik ölçülerini 6 ülkede 12 yıllık bir süreç(1985-1997) içinde yapmıştır. (Kanada, A.B.D., Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) Bu araştırmalarda Bar-On (Crowe-Fraley, 1999) duygusal zekanın bilişsel zekayla belirgin bir korelasyonu olmadığını bulmuştur.

Fakat Bar-On'un yarattığı bu envanter'in temel bir sorunu vardır (Woitasewski, 2000). Yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı pek çok özelliği bir arada çözümlmeye çalıştığı için ölçek pek çok farklı kavramı bir arada içermektedir.

Bu sorunun farkında olan Bar-On 1997'de oluşturduğu modelini 2000 yılında yeniden düzenlemiştir. Burada sayılmış olan boyutların alt başlıkları iki ayrı grup olarak toplanmışlardır. İlk grup; duygusal ve sosyal zekanın temel öğelerinden oluşmaktadır; kendine saygı duymak, duygusal olarak kendinin farkında olmak, ısrarcı bir şekilde kendini ifade edebilmek, insanlara empatiyle yaklaşabilmek, kişilerarası ilişkiler, strese tolerans, tepki kontrolü, gerçekliği test edebilme, esnek olabilme, problem çözebilme. İkinci grup ise duygusal zeka ve sosyal zekayı harekete geçiren anahtar unsurlar olarak tanımlanmaktadır; iyimser olabilme, kendini gerçekleştirebilme, mutluluk, bağımsızlık, sosyal sorumluluk.

Bar-On burada; genel ruh halini duygusal zekanın bir parçası olarak değil, duygusal zekayı harekete geçiren bir faktör olarak ele almıştır. Fakat gene de Bar-On'un modelinde ele aldığı gerçekliği test etme, stres yönetimi ve tepki kontrolü gibi özellikler, duygu ve zekanın genel anlamının ötesine geçmektedir (Mayer vd., 2000b). Bütün bu sorunlarına rağmen Bar-On'un modeli geçerliliği ve güvenilirliği çok geniş örneklemeler üzerinde denenmiş karma bir duygusal zeka modeli olarak geçerliliğini korumakta ve araştırmacılara duygusal zeka kavramına dair alternatif bakış açıları sunmaktadır.

1.7.3. Model 3: Robert K. Cooper & Ayman Sawaf

Cooper & Sawaf'ın duygusal zeka modeli duygusal zekayı örgüt içindeki etkiler açısından incelemektedir. Özellikle duygusal zeka ve liderlik ilişkisini incelemektedir.

Cooper & Sawaf (2000) duygusal zekayı şu şekilde tanımlamaktadır;

“ Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir” (s. 12).

Cooper & Sawaf'ın modelinde duygusal zeka, 4 boyuttan oluşmaktadır; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya. Bu modelin anlaşılabilmesi için boyutlarını ayrıntılı olarak açıklamak gerekmektedir.

Birinci boyut olan duyguları öğrenmek kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu değerlendirebilmesi ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Bunun için kişi duygusal dürüstlüğe (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama), duygusal enerjiye(kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal geri bildirim (duyguların verdiği mesajları algılama) ve pratik sezgiye (duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır.

Duygusal Zindelik kavramı; zindelik kavramını fiziksel alanda olduğu gibi duygusal açıdan gerekli bir kavram olması üzerinedir. Bunun için kişi; öz varlığa(kişinin duygusal açıdan öz varlığı), güven çemberine (kişinin oluşturduğu güven alanı), yapıcı hoşnutsuzluğa (hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi) ve esneklik ve yenilenme'ye sahip olmalıdır. Bu boyutta Cooper & Sawaf'ın modelinin önemli noktalarından birisi olan Yapıcı Hoşnutsuzluk kavramı vardır. Yapıcı hoşnutsuzluk, hoşnutsuzluk gibi olumsuz bir duygudan nasıl yararlı sonuçlar elde edilebileceğini anlatırken, duyguların çift yanlı olduğunu (olumlu ve olumsuz) ve iki gruptaki duyguların da yeri geldiğinde örgüt açısından iyi olacağını ifade etmektedir. Bir örgütte herkes hoşnut olursa, o örgütün ilerlemesi mümkün değildir; nasıl olsa içinde bulunan durum hoşnutluk vericidir. Hoşnutsuzluk; yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, problemleri ortaya çıkarmayı, empati kurmayı,güveni, katılımı, yaratıcı işbirliğini, daha iyi sonuçları, eylemle öğrenmeyi, mücadele ve sorumluluğu ve zamanı iyi kullanmayı sağlayabilir. (Cooper & Sawaf, 2000) Sayılan olası sonuçlar biraz abartılı gibi görülebilir. Fakat; bunlar bir kişinin hoşnutsuzlukları özgürce ifade edebildiği, bunların üzerinde örgütçe düşünüldüğü ve bunlara yönelik eylemlere geçildiği örgütlerde doğal sonuçlardır. Aksi takdirde büyüme potansiyeli olmayan örgütlerde olduğu gibi; *"... yöneticiler çoğu kez çevreye şöyle bir göz atar ve "Sizinle aynı fikirdeyim, fakat bu tür şeyler duymak istemiyorum." der gibi davranırlar "* (Cooper & Sawaf, 2000). Ve böyle bir durumda örgüt kendisi için zararlı olan durumları çok geç öğrenecektir.

Üçüncü boyut olan Duygusal Derinlikte ise kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi bunlara kendisini adanması ve bunu örgütteki amaçlarıyla da koordine etmesi üzerine kuruludur. Kişinin kendine özgü potansiyel ve amaçlarını belirlemesi, kendisini amaçlarına duygusal olarak adanması, dürüstlüğü yaşaması ve insanlarda yetkisi olmadan etki uyandırmasını içermektedir.

Dördüncü boyut olan Duygusal Simya ise; 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 beyinde 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. Kişinin bu kadar verimli olduğu anlara yönelebilmek ancak duygusal zekanın yardımıyla olabilir.

Cooper & 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 ki 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. Cooper & Sawaf'ın iş durumları tanımı ve klasik durumlar ve pratik durumların karşılaştırılması bir bakıma Sternberg'in pratik problemlerin akademik problemlerinden ayrıldığı noktaları vurguladığı çalışmasının (Rau,2001) iş dünyasındaki ifadesidir.

Günümüzün iş çevresi durmaksızın değişen yapısıyla gittikçe artan şekilde ikinci tip iş durumlarından oluştuğu görülmektedir, böyle bir çevrede de bireylerin ve örgütlerin sadece bilişsel becerilerle rekabet etmeyi ve hatta ayakta kalmayı başaramayacakları kesindir.

Cooper & Sawaf'ın modeli de Bar-On'un modeli gibi zihinsel yeteneklerin(duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra bunların dışındaki bazı kavramları (geleceği yaratmak gibi) içermekte olduğu için karma bir modeldir. Cooper ve Sawaf'ın modelinin boyutları pek çok zaman birbirlerini ya da benzer kavramları içermekte (örneğin; fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi gibi) olduğu için kullandığı ölçüm aracı, duygusal katsayı haritası bu çalışmada kullanılmayacaktır. Bu model kuramsal sorunlara sahip olmakla beraber işletmelerde duygusal zekanın yerine dair önemli kimi bilgiler sunmuştur.

1.7.4. Model 4: Daniel Goleman

Goleman (2000a) duygusal zekayı "İşbaşında Duygusal Zeka" kitabında "*Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi*" olarak tanımlamaktadır.

Goleman'ın (2001,2000a) "Duygusal Zeka, Neden IQ'dan Önemlidir?" ve "İşbaşında Duygusal Zeka" eserlerinde duygusal zekayı incelerken Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak ele alıp oluşturduğu duygusal zeka modelinin beş boyutu vardır;

- 1) Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi
- 2) Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi
- 3) Kişinin kendini motive edebilmesi,
- 4) Empati
- 5) Sosyal beceriler.

İlk boyut olan kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi; kişinin duygularının neler olduğunu anlayabilmesidir. Herhangi bir durum meydana geldiğinde kişinin gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi olmazsa kişi duygularını anlayamaz ve kontrol edemez.

İkinci boyut olan kişinin kendi duygularını yönetebilmesi; kişinin her tür duygusunu yönetebilmesini içerir. Bu duygular öfkeden aşırı sevince kadar bir çeşitlilik gösterir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir, duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına yola açar. Yapılması gereken duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya

çalışmaktır. Duygusal mekanizmaların gücünden dolayı tepki anında bunu yapmak, sakın kafayla bunun doğru olduğunu düşünmemiz kadar kolay değildir.

Üçüncü boyut olan kişinin kendini motive edebilmesi; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Kişinin bunun için duygularını azimle yönlendirebilmesidir.

Dördüncü boyut olan empati ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati diğer tarafa duyulan bir sevgi değil yapılan tarafsız bir değerlendirmedir. Kişinin empati duygusunun olmaması onu vicdansız bir insan haline getirir. Pek çok tehlikeli ruh hastasının (anti-sosyal kişilik bozukluğu gibi) temel özellikleri diğer insana neler hissettirdiklerini hiç düşünmemeleridir.

Beşinci boyut olan sosyal beceriler kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar.

Bütün bu boyutları Goleman'ın (1998) ilk kitabının önsözüne koyduğu Aristo'nun bir sözüyle özetleyebiliriz; *"Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir"* (Goleman, 2001 içinde Nikomakus Etiği).

Duygusal zeka boyutlarının yapıtaşlarının incelenmesi modelin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Tablo 1.2'de bu ilişki görülmektedir. Burada da görüldüğü gibi Goleman'ın modeli zihinsel yetenekleri(kişinin kendi duygularının farkında olması) ve diğer özellikleri(kişinin kendini motive edebilmesi) içeren bir karma modeldir.

Goleman (2001) beş temel boyuttan oluşan bu duygusal zeka modelinin temel bir yetenek ve bir kapasite olarak kişinin tüm diğer yetenekleri gerek canlandırma gerekse müdahale etme şeklinde etkilediğini vurgulamıştır. Goleman bu boyutlarda güçlü özelliklere sahip insanların kendilerine benzer IQ'ya sahip kişilere oranla daha başarılı olduğunu ifade etmiştir.

Tablo 1.2. Daniel Goleman'ın Duygusal Zeka Boyutları ve Bunların Yapıtaşları*

BOYUTLAR	BOYUTUN TANIMI	YAPITAŞLARI
1) Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	Kişinin herhangi bir duyguyu hissettiğinde onu tanıyabilme, izleyebilme ve bu bilgiyi kararlarını verirken kullanabilme yeteneği	- Kişinin özgüven duyabilmesi - Kişinin gerçekçi bir şekilde kendini değerlendirebilmesi - Kişinin kendiyle alay edebilmesi
2) Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Kişinin duygularını ve tepkilerini uygun bir şekilde yönetebilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneği Kişinin olumlu sonuçlar elde edebilmek için kısa vadede zevklerinin tatminini erteleyebilme yeteneği	- Kişinin güvenilir ve dürüst olabilmesi - Kişinin belirsizliğe karşı rahat olabilmesi - Kişinin değişikliğe açık olabilmesi
3) Kişinin Kendini Motive Etmesi	Kişinin bir amaç doğrultusunda duygularını yönlendirebilme, karşılaştığı engeller ve sorunlar karşısında yılmama yeteneği. Kişinin "akış" durumuna geçebilme yeteneği	- Kişinin başarıya yönelik güçlü bir istek duyabilmesi - Kişinin başarısızlığın karşısında bile iyimser olabilmesi - Kişinin kendini örgüte adayabilmesi
4)Empati	Kişinin diğer kişilerin duygu ve düşüncelerinin tarafsız bir şekilde farkında olabilme yeteneği. Kişinin kendisini başkasının yerine koyabilme yeteneği	- Kişinin yetenek geliştirme ve korumaya yönelik uzmanlık geliştirebilmesi - Kişinin kültürlerarası hassaslık duyabilmesi - Kişinin müşterilere hizmet edebilmesi
5) Sosyal Beceriler	Kişinin sosyal durum ve ilişki ağlarını iyi kavrayabilme, diğer kişilerin duygularını yönetebilme ve diğer kişilerle sorunsuz geçinebilme yeteneği	- Kişinin liderliği yönetmekte etkinlik gösterebilmesi - Kişinin ikna edici olabilmesi - Kişinin takımları oluşturabilmesi ve onlara liderlik edebilmesi

* Goleman (1998) ve Goleman (2001)'den yararlanarak geliştirilmiştir.

Goleman'ın ilk çalışması duygusal zeka kavramının popülerleşmesi gibi hem iyi hem kötü bir sonuca yol açmıştır. Mayer vd. (2000a) belirttiğı gibi duygusal zeka sadece kuramsal bir model olmakla kalmamış kişilerin kafasına yerleşmiş bir trend haline gelmiştir. "İşbaşında Duygusal Zeka" adlı kitabıyla duygusal zekanın işyeri uygulamalarını ayrıntılı şekilde ele alan Goleman, daha sonra yazdığı 3 makalesinde (Goleman, 1998, Goleman, 2000b, Goleman, 2001) duygusal zekanın iş yaşamındaki uygulamalarını özellikle liderlik açısından önemini incelemiştir. 2002'de Boyatzis ve Cherniss'le beraber yazdığı "Temel Liderlik" adlı kitapta liderlik ve duygusal zeka ilişkisini sistematik olarak analiz etmiştir. Liderliğe yönelik yapılmış bu incelemeler, yazar tarafından geliştirilen duygusal zeka modelinin evrimleşmesini sağlamıştır. Model bu süreçte geliştirilen Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI) denen bir ölçekle ölçülmektedir.

Sonuçta Goleman'ın modeli Mayer ve Salovey'in temel yetenek modelinden gelişmiş bir karma modeldir. Mayer ve Salovey'in modeli duygusal zekayla ilgili olan yetenekleri inceleyen yetkin bir psikolojik modeldir. Yetenekleri incelemeye yoğunlaşmış olduğu için duygusal zekanın örgütsel faaliyetler ve özellikle liderlik üzerindeki etkisiyle ilgilenmemektedir. Bu yüzden Mayer ve Salovey'in modeli çalışmamızın amaçlarına uygun değildir. Diğer yandan, yukarıda da ifade edildiğı üzere, "İşbaşında Duygusal Zeka" adlı eserini yazdıktan sonra Goleman karma modelini temel duygusal zeka modeli ve örgütsel faaliyetler arasındaki ilişkiyi incelemek için kullanmıştır ve son zamanda yaptığı çalışmalarda duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, Goleman'n modeli çalışmamızın gereklerine en uygun modeldir.

İKİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI

LİDERLİĞİN TANIMI, LİDERLİK KURAMININ GELİŞİMİ, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI

Bu bölüm üç ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda liderlik kavramı tanımlanmaktadır. İkinci kısımda liderlik kuramının gelişimi incelenmektedir. Üçüncü kısımda dönüşümcü liderlik davranışı açıklanmaktadır.

2.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Sözlük tanımıyla ele alındığında lider (TDK, 1988) " *yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef*" şeklinde tanımlanırken liderlik; " *liderin görevi, lider olma durumu*" olarak tanımlanmıştır.

Liderlik en temel tanımıyla bir grubu amaçların yerine getirilmesi için etkileyebilme becerisidir (Robbins, 2000; Daft, 2000). Liderlik kavramı insanların ortaya çıkmasından çok daha önce doğada görülmüştür, bütün omurgalı türler sosyal örgütlenme ve liderlik özelliklerinin görüldüğü gruplar halinde yaşamaktadırlar (Bass, 1990). Özellikle insanın da dahil olduğu grup olan primatlar grubunda karmaşık liderlik davranışları incelenmiştir. İnsanlar incelendiğinde ise en izole olmuş kültürlerde bile liderlik kavramı görülmektedir. Tarih öncesi dönemlerde şefler, şamanlar ve cesur savaşçılar toplumlarının liderleriydiler. Doğayla mücadelenin yoğunluğundan dolayı liderler bu becerilerini toplumlarının varoluşunu sağlayabilmeye odaklanmışlardı. Zaman içinde toplumların da gelişmesiyle krallar, peygamberler, rahipler ve kumandanlar toplumlarının liderleri durumuna geldiler. Artık liderlerin görevi sadece toplumunun varoluşunu sağlayabilmek değildi, toplumunu geliştirmek daha ileriye götürmektir. Bu dönemlerde liderlerin ilahi ve gizemli özellikleri olduğuna inanılırdı. Örneğin antik Mısır halkı firavunların tanrı olduğuna, Bizanslılar imparatorlarının kutsal nitelikleri olduğuna inanırdı ve üç ilahi dinin (yahudilik, hristiyanlık, müslümanlık) peygamberlerinin bilgi ve güçleri tanrıdan gelmekteydi. Rönesans'la beraber liderlerin zekaları ve beceriklilikleri gibi insani özellikleri daha çok önem kazanmaya başlamıştır.

Bu kadar köklü bir kavram olduğu için liderlik konusunda yapılan çalışmalar insanoğlunun tarihi kadar eski ve çoktur. Liderlik ve liderliğin nasıl ortaya çıktığı örgütsel bilimlerde de üzerinde en çok araştırma yapılan ve tartışılan konulardan biridir. (Massey, 1998) Bu yüzden liderlik hakkında sayısız tanım görölmektedir. Bu durumu daha iyi anlayabilmek için çeşitli yazarların liderlik tanımları verilecektir. Çalışmamızın içeriği göz önünde bulundurulduğunda bu tanımların yirminci yüzyılda yapılmış tanımlardan oluşmasının gerekliliği görölmektedir.

Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü (Nakip vd., 2002) liderliği “ *belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi*” şeklinde tanımlamaktadır.

Dubin liderliği otoriteyi ifade etme ve karar verme yeteneği olarak tanımlamıştır (Fiedler & Chemers, 1974).

Cattel liderliği diğerlerinin kendisini izlemesini başarma yeteneği olarak tanımlamıştır (Fiedler & Chemers, 1974).

Stogdill ise liderliğin grup faaliyetlerini amaçları belirleme ve gerçekleştirme yönünde etkileme yeteneği olarak tanımlamıştır(Fiedler & Chemers, 1974).

Cain(1996) ise liderliğin engelleri tanımlamak ve ortadan kaldırmak, insanlara liderlik özellikleri göstermek ve onlara esin kaynağı olmak gibi üç temel özellikten oluştuğunu ifade etmiştir.

Tanımların içinde liderin grup süreçlerinin odak noktası olması, toplumda ideal sayılan kimi kişisel özelliklere sahip olması, insanları etkilemesi, itaati sağlamaı, ikna edici olması ve amaçlara ulaşma için bir araç olması gibi bazı ortak özellikler görölmektedir(Bass, 1990). Liderlik üzerine çalışan araştırmacılar benimsedikleri yaklaşımlara göre tanımlarında bu özelliklerden bazılarına daha çok ağırlık vermektedirler. Bu yüzden bir sonraki kısımda liderlik yaklaşımlarına kısaca değinilecektir.

Çalışmamızın kuramsal yapısı açısından liderlik tanımı olarak Bass’ın geniş bir tanım olarak nitelendirdiği kendi tanımı alınacaktır. Bass (1990) liderliği bir

grubun problem çözme ya da amaçlarına ulaşma becerilerini sağlayacak ve geliştirecek bir şekilde grup üyelerinin etkileşimi sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır.

2.2. LİDERLİK KURAMININ GELİŞİMİ

Liderlik kuramı evrimsel olarak özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo-karizmatik kuramlardan oluşan dört ana aşamadan geçmiştir (Robbins, 2000).

2.2.1. Özellik Kuramları

Özellik kuramlarının temelleri 20. yüzyıl başlarında ortaya koyulan büyük adam kuramlarına (o dönemdeki yaklaşım kadınları göz ardı ettiği için büyük insan kuramları değil büyük adam kuramları) dayanmaktadır (Black & Porter, 2000). Büyük adam kuramlarını oluşturan araştırmacılar büyük adamların hayatlarına odaklanmışlardı ve bu kişilerin kişilik ve davranışlarını incelenerek çok şey öğrenilebileceği savunmuşlardır (Bass, 1990; Nelson, 1998; Luthans, 1995). Özellik kuramları ise liderleri diğer insanlardan farklı kılan kişisel, fiziksel veya düşünsel özellikleri bulmaya yönelmişti (Russel, 1996; Opeil, 1997; Daft, 2000, Eren, 2000). 1930 ve 1940'larda psikolojik testlerin hızlı gelişimiyle lider özellikleri hakkında yapılan pek çok araştırma özellik kuramlarına ivme kazandırmıştır (Nelson, 1998). Özellik kuramları konusunda çalışan araştırmacılar özelliklerin doğuştan geldiğini savunarak sonradan geliştirilemeyeceklerini ifade etmişlerdir (Russel, 1996).

Özellik kuramları üzerinde çalışan araştırmacılar liderliği belirleyen faktörleri ortaya çıkarmak için boy, kilo, güçlülük, yaş, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu ve yakışıklılık gibi fiziksel özelliklerin ve zeka, hitabet yeteneği, bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven gibi kişisel özelliklerin önemini tartışmışlardır (Robbins & Coulter, 2002; Eren, 2000). Bu araştırmalar sonucunda lider diğer kişilere göre *“daha akıllı, daha sözü geçer, daha dışa dönük, daha az tutucu, daha uyumlu ve beşeri ilişkilerde daha duyarlı olarak tanımlanmıştır”* (Usal & Kuşluyan, 1998).

Bu tür araştırma sonuçlarına rağmen özellik kuramları liderleri diğer insanlardan farklı kılan özellikleri ortaya koyma açısından yeterli olamamıştır. Bu yetersizliğe yol açan dört temel sebep vardır (Gibson vd., 1997). İlk olarak önemli olabilecek özellikler listesinde yer alan özellik sayısı çok fazladır (Leli, 1999) ve toplumdaki her gelişme pek çok yeni özellikleri de beraberinde getirmektedir. İkinci olarak liderin özelliklerinin anlam kazanması için izleyicileriyle iyi bir iletişimi olması gereklidir aksi takdirde liderin çok iyi özellikleri olsa bile onları izleyicilerine aktaramadığı için başarısız olabilir. Üçüncü olarak bir durum için gereken liderlik özellikleri diğer bir durum için gerekli olmayabilir, bir itfaiye ekibinde gereken liderlik özellikleriyle bir araştırma geliştirme merkezinde gereken liderlik özellikleri aynı değildir. Son olarak özellik kuramları kişinin iş başındaki davranışlarını incelemezler. Bütün bu sorunların yanı sıra kültürel bir sorun vardır; bir kültür için gerekli olan liderlik özellikleri diğer bir kültürde etkili olmayabilir (Black & Porter, 2000).

Özellik kuramları yukarıda anlatıldığı gibi pek çok sorunu içermektedir, fakat tümüyle geçersiz değildir. Çünkü liderlik özellikleri liderleri diğer kişilerden ayıran yardımcı faktörlerdir. Aksini düşünmek Stogdill'in (Gibson vd., 1997) ifade ettiği gibi liderlik için durumsal faktörlere gereğinden fazla önem verilmesi ve liderin kişisel özelliklere önem verilmemesi gibi yanlış bir yaklaşıma yol açar. Bu yüzden özellik kuramları örgütsel açıdan hala önem taşımaktadır (Bass, 1990). Fakat bugünkü haliyle özellik kuramları araştırmacıları kişisel özelliklerin incelenmesinden çok işle ilgili özelliklerin incelenmesi üzerine çalışmaktadır (Luthans, 1995). Günümüzde yapılan araştırmalar liderleri etkin kılan yedi ana özellik ortaya koymuşlardır; başarıma isteği, liderlik motivasyonu, dürüstlük, kendine güven, zeka, işi bilmek ve **duygusal zeka** (McShane & Von Glinow, 2000). Bu özellikler doğuştan gelmek zorunda değildir, zaman içinde geliştirilebilme olanağı vardır.

2.2.2. Davranışsal Kuramlar

Özelliklerin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye yöneldiler (Koçel, 1998). Davranışsal liderlik kuramları liderleri diğer insanlardan farklı kılan belli davranışlar olduğu varsayımı üstüne kuruluydular (Daft, 2000). Bu yüzden kişilere belli davranışlar öğretildiğinde kişiler liderlik özellikleri kazanabilirlerdi, doğuştan gelen

özellikleriyle yetinmek zorunda değildiler. Bu da potansiyel liderlerin sayısını arttırmıştı.

En geniş kapsamlı ve en çok incelenmiş davranışsal kuram, araştırması 1940'ların sonuna doğru yapılan Ohio State Üniversitesi araştırmalarıydı (Robbins, 2000). Bu araştırmalar lider davranışını belirleyen boyutlara ulaşmayı hedeflemişlerdi. Binden fazla boyutla başlayan araştırma sonuçlandığında liderlik davranışını açıklayan iki ana boyut ortaya çıkmıştı. Bu kategoriler inisiyatif-işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate almaktan oluşuyordu (Ataman, 2001). İnisiyatifi yüksek olan liderler; kendilerinin ve astlarının rollerini amaçların gerçekleştirilmesi yönünde tanımlar ve şekillendirirken, kişiyi dikkate alan liderler iş ilişkilerini karşılıklı güven, astların düşüncelerine saygı ve astların duygularına dikkat etmek üzerine kuruyorlardı(Koçel, 1998; Robbins, 2001).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde Michigan State Üniversitesi'nde liderleri etkin kılan davranışsal özellikleri bulmaya yönelik bir araştırma yapılmıştı (Gibson vd., 1997). Bu çalışmada çalışanlara yönelik liderlik ve üretime yönelik liderlik olarak iki tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştı. Çalışanlara yönelik liderler kişiler arası ilişkilere önem vermekteyken üretime yönelik liderler bir işin teknik ya da görevsel boyutlarına önem vermekteydi (Koçel, 1998).

Blake ve Mouton (Ataman, 2001) Ohio State Üniversitesi araştırmalarına paralel olan görüşlerini yönetim tarzı matriksi görüşü olarak ortaya koymuşlardı. Bu görüşte üretime verilen önem ve insanlara verilen önemden oluşan iki boyut grafiksel düzlemde x ve y eksenlerinde ifade edilmekteydi. Bu iki boyuta verdiği öneme göre kişinin liderlik biçimi ortaya çıkmaktaydı (Bass,1990; Koçel, 1998). Örneğin (9,1) göreve yönelik lideri simgelerken (1,9) ise bırakınız yapsınlar (lassiez-faire) yaklaşımını benimsemiş şehir kulübü tipi bir lideri göstermekteydi (Nelson, 1998). Bu modelin önemi üretime verilen ve kişiye verilen önemin bir arada ve değişik oranlarda olabileceğini vurgulamasından gelmektedir. Fakat uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi modeli araştırmacılar açısından tartışmalı bir hale getirmiştir.

Davranışsal kuramlar basit ama güçlü bir yaklaşımla işe yönelim ve insana yönelim açısından lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiyi belli bir

oranda açıklamayı başarmışlardı ve liderlik davranışlarına eğitimle ulaşılabilceği görüşünü ortaya koymuşlardı fakat başarı ya da başarısızlığı belirleyen durumsal faktörleri göz önüne almıyorlardı (Gibson vd., 1997).

2.2.3. Durumsallık Kuramları

Araştırmacılar özellik kuramlarında ideal lider özelliklerine ulaşmaya çalışırken davranışsal kuramlarda ise ideal lider davranışlarına ulaşmaya çalışıyorlardı. Fakat tek bir liderlik türünün her durum için uygun ya da etkin olması mümkün değildi (Nelson, 1998). Liderin etkinliği liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak değıştirebilmesine bağılydı (Bass, 1990; Bryman, 1992). Bu da durumsallık yaklaşımıyla mümkündü. Lider etkinliğinin bağılı olduğu durumsal şartları ortaya çıkarmak için pek çok çalışma yapıldı. Bu çalışmalar arasında genel kabul görmüş beş kuramdan bahsedilecektir; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı, Lider-Üye Etkileşim Kuramı, House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Lider-Katılım Modeli .

İlk olarak inceleyeceğimiz Fiedler'in durumsallık modeli, etkin liderliğin uygun liderlik tarzının uygun liderlik durumuyla eşleştirilmesine bağılı olduğunu savunmuştur (Gibson vd., 1997;Ataman, 2001). Fiedler bu durumu inceleyebilmek için ilk olarak kişinin liderlik biçiminin işe mi yoksa ilişkiye mi yönelik olduğunu belirlemekteydi. Bunu belirleyebilmek için kişiye en az tercih edilen iş arkadaşı anketi(LPC) uygulanıyordu. Bu anketi cevaplayan kişi en az çalışmak istediğı iş arkadaşını olumlu ifadelerle anlatıyorsa, o kişinin ilişkiye yönelik olduğu anlaşılıyordu, olumsuz ifadeler kullanıyorsa göreve yönelik olduğu görölüyordu (Robbins & Coulter, 2002). İkinci aşamada durum tanımlanıyor ve durumun içerdığı lider-izleyici ilişkileri(izleyicilerin lidere duyduğu güven ve saygı) , görev yapısı (görevlerin ne derece yapılanmış olduğu), pozisyon gücü (liderin güç değışkenleri(işe alma, işten atma, terfi vb.) üzerindeki etki derecesi) değeriendiriliyordu. Son olarak da liderler ve onlara uygun durumlar eşleştiriliyordu. Fiedler'in modeli liderlik tarzını sabit olarak ele alması nedeniyle durumları verimli kılmak için ya yeni bir lider getirilmeliydi ya da durum değıştirilmeliydi (Bass, 1990) . Bu sabitlik varsayımı Fiedler'in modelinin zayıf noktasıydı, etkin liderlerin farklı koşullarda farklı liderlik davranışları gösterebileceğini göz ardı etmekteydi. Bunun yanı sıra modelin çok az ampirik desteğı vardır(McShane & Von Glinow,2000) ve

LPC anketinin uygun bir ölçüm aracı olup olmadığı tartışmalıdır(Bass, 1990). Fakat ilk durumsal yaklaşım olarak etkin liderlik ve durumsal faktörler arasındaki ilişkiyi ilk olarak ortaya koyması açısından modelin liderlik kuramına oldukça önemli katkıları bulunmaktadır (Gibson vd.,1997, McShane & Von Glinow, 2000, Black & Porter, 2000, Nelson, 1998).

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramı, izleyicilerin belli bir görevi yerine getirmek için sahip oldukları yeteneklere ve göreve duydukları isteklilik oranına odaklanmıştır (Robbins & Coulter, 2002). Bu model iki tür liderlik davranış biçimi olduğunu savunmuştur. Birinci tür davranış otoriterdir; lider astlara neyi, ne zaman nasıl ve nerede yapacaklarını söylemektedir. İkinci tür davranış ise destekleyicidir; lider astlarla iki yönlü bir iletişime sahiptir, astların da kararlara katılımını sağlamaktadır. Eğer ast işi yapamıyor ve isteksizse lider onu otoriter bir şekilde yön göstermelidir, eğer ast işini yapıyor ve istekliyse lider destekleyici liderlik biçimini benimsemelidir. Kuram araştırma metodolojisi açısından problemlere sahiptir (McShane & VonGlinow, 2000).Fakat izleyiciye odaklı olması, izleyicinin durumunu algılayabilmek için liderin sezgilerini de kullanmasını gerektirmesi ve pratik bir yaklaşım olması modeli önemli bir yaklaşım haline getirmektedir(Bass,1990).

Lider-Üye Etkileşim kuramı önceki kuramların liderlerin bütün çalışanlarına eşit davrandığı varsayımına dayalı olduğunu ifade etmiştir (Gestner & Day,1997; Kent, 1999; Gibson vd., 1997; Robbins, 2001). Oysa ki liderler iç ve dış gruplar yaratmaktaydılar. Lider astlarıyla olan ilişkinin erken dönemlerinde izleyicilerin kimilerini iç kimilerini dış grupta değerlendirmektedir ve bu değerlendirme zaman içinde görece olarak sabit kalmaktadır. Bu seçimi yapan lider olmakla beraber seçtiklerinin izleyici özellikleri olması dikkat çekicidir.İç grup lidere daha yakın olan astlardır, lider onlara güvenir, onlarla daha çok ilgilenir ve özel ayrıcalıklara sahiptirler. İç gruba mensup olan astlar daha yüksek performans değerlendirmelerine sahiptir, işten ayrılma oranları düşüktür ve üstünden daha çok memnundur (Özkalp & Kirel, 2001). Dış grupsa iç grubun tam tersi durumundadır, ilgisiz bırakılmış bir çocuk gibidir. Liderlerin herkese eşit davrandığı varsayımına karşı çıktığı(Kent, 1999) ve lider ve izleyici arasındaki etkileşime odaklandığı(Gerstner & Day, 1997) için önemli bir kuramdır ama kuramın temel varsayımlarını destekleyen çok az araştırma vardır (Gibson vd., 1997)

House ve Evans'ın Yol-Amaç kuramına göre ise astlar liderin davranışları onlar için mevcut durumda ya da gelecekte ihtiyaçlarını giderip belli bir tatmin sağlayacaksa liderin davranışlarını kabullenmektedirler. Kuramın temel varsayımı motivasyon kuramlarından beklenti kuramına dayanmaktadır, kişinin bir konuya motive olması kişinin o görevi yerine getirmeye yeteneği olup olmadığına ve istek duyup duymadığına bağlıdır (Dessler, 2001; Black & Porter, 2000). Lider durumu gözden geçirerek, astlarının ulaşmak istedikleri amaç için izleyecekleri yolda onlara yardımcı olmalıdır. Bu kuramda yönlendirici lider(astlarına işleri nasıl yapacaklarını anlatır), destekleyici lider (arkadaşcadır ve çalışanların ihtiyaçlarına dikkat eder), katılımcı lider (karar vermeden önce çalışanlarına danışır) ve başarıya yönelik lider (astları için zorlayıcı amaçlar belirler ve onların en üst seviyede performans göstermelerini bekler) tiplerini içeren dört lider türü vardır (Nelson, 1998). Fiedler'in kuramından farklı olarak bu kuram kişinin durumlara göre liderlik biçimini değiştirebildiğini savunmaktadır (Robbins & Coulter, 2002). Metodolojik olarak kimi sorunları olmakla beraber(Gibson vd., 1997) yapılan araştırmalar kuramı destekler yöndedir ve diğer durumsal liderlik kuramlarına göre daha çok araştırma bulgularıyla desteklenmektedir (Robbins & Coulter, 2002, McShane & VonGlinow, 2000).

Vroom ve Yetton'un Lider-Katılım modelinde lider durumu analiz etmekte ve durumun astların katılımına uygun olup olmadığına karar vermektedir (Dessler, 2001). Görevlerin rutin, rutin olmayan ve ikisinin arasındaki faaliyetleri gerektirdiğini savunan araştırmacılar katılımın oranının buna göre düzenlenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Ataman,2001).Bu model astların katılım oranını ve şeklini belirlemek için etkili bir modeldir. Model yaklaşım olarak normatiftir, liderin izleyicilerin katılımlarının biçimi ve miktarını belirlemek için bir grup ardışık kurala sahiptir(Robbins & Coulter, 2002). Modeli destekleyen araştırmalar az sayıdadır(Nelson, 1998) ve bazı eleştirmenler tarafından günümüzün karmaşık ortamını değerlendirmek için yetersiz bulunmaktadır (Gibson vd., 1997). Bununla beraber yönetim geliştirme programlarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır(Black & Porter, 2000).

Sonuç olarak durumsallık kuramları liderliği açıklamak için daha geniş bir açı sağlayarak, liderin duruma göre değişik liderlik biçimleri göstermesi gerektiğini, her derde deva bir liderlik reçetesinin olmadığını ortaya koymuş ve izleyicilerin durumunu incelemiştir. Fakat durumsallık kuramları da özellik kuramları ve

davranışsal kuramlar gibi lider merkezli kuramlardır. Kimi kaynaklarda yeni liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan güncel liderlik yaklaşımları ise önceki kuramlardan farklı olarak lider ve izleyici arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak kavramak istemektedirler (Bryman, 1992; Kent 1996). Güncel liderlik yaklaşımlarından olan neo-karizmatik kuramlar bu bütünlüğü ele alarak liderliği incelemeyi amaçlamış yaklaşımlardır.

2.2.4. Neo-Karizmatik Kuramlar

Son dönemde genel kabul görmeye başlayan neo-karizmatik kuramlar *“sembolizme, duygusal yaklaşıma ve olağan dışı izleyici katılımına”* önem veren kuramlardır (Robbins, 2000). Güncel kuramlar olan neo-karizmatik kuramlar duygusal yaklaşıma verdiği önem birinci bölümde duygusal zeka üzerine ortaya koyulan savlarla tutarlıdır. Karizma kavramının anlamını irdelemek bu kuramları anlayabilmek için gereklidir. Karizma; *“kişinin farklı ve çok sayıda insanın güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisine ve bu özelliğiyle dini, siyasi vb. konularda kitleleri etkileme gücüne sahip olması”* şeklinde tanımlanmaktadır (Budak, 2000). Karizma duygulara hitap etmektedir. Lider için uç derecede duyguların ifade edilmesini, enerjiyi ve etki yönetimini ifade ederken izleyiciler içinde duygusal katılım, uyanış ve heyecanı içermektedir. (Bass, 1990, Menhart 1998) Tanımdan da anlaşılacağı gibi büyük bir güçtür ve iyi ve kötü yönde kullanılabilir (Luthans, 2000; Black & Porter, 2000; Gibson vd., 1997; Daft, 2000). Tarihte Mustafa Kemal Atatürk ve Gandhi gibi halklarının iyiliğini düşünen liderler karizmalarını iyi yönde kullanmışlardır. Adolf Hitler ve Josef Stalin gibi diktatörler de karizmalarını kötü yönde kullanmışlardır.

Neo-Karizmatik kuramlar karizmatik liderlik , vizyon sahibi liderlik ve dönüşümcü liderlik'ten oluşan üç tür liderlik davranışı tanımlamışlardır; (Robbins, 2001). Bu davranış biçimlerinden karizmatik liderlik ve vizyon sahibi liderlik bu bölümde kısaca özetlenecektir ve çalışmamıza konu olan dönüşümcü liderlik davranışı ise ayrıntılı bir şekilde irdelenecektir.

Karizmatik liderlik davranışı izleyicilerin liderin belirli davranışları gözlemlediklerinde ona kahramanca ya da olağandışı liderlik yetenekleri atfetmesiyle oluşur. İlk bakışta liderin bireysel niteliklerine önem veren özellik

kuramlarına bir dönüş gibi gözükse de izleyicilerin liderin davranışlarını gözlemliyor olması ve buna göre ona özellik atfetmesi açısından özellik kuramlarından farklıdır. Conger ve Kanungo (Robbins, 2000) karizmatik liderlerin anahtar özelliklerini vizyona sahip olmak ve bunu aktarabilmek, kişisel risk alabilmek, çevreye duyarlı olabilmek, izleyicilerin ihtiyaçlarına hassasiyet ve sıra dışı davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Buna ek olarak Bass(Luthans, 1995) karizmatik liderlerin üstün tartışma ve ikna yeteneğine ve teknik uzmanlığa sahip olduklarını ve izleyicilerini tavırsal, davranışsal ve duygusal olarak değiştirebildiklerini savunmaktadır. Karizmatik lider gücünü biçimsel güçten değil etkilme gücünden almaktadır ve dolayısıyla izleyicileri üzerinde oldukça önemli bir duygusal güce sahiptir (Doğan, 2001). İzleyiciler karizmatik lideri hayranlık ve sarsılmaz bir bağlılığın karışımıyla görürler (Bryman, 1992) ve onu izlerken kendilerini esinlenmiş, doğru ve önemli hissederek (Bass, 1990). Karizmayı oluşturan faktörler doğuştan gelen bazı niteliklerle oluşabileceği gibi eğitimle de geliştirilebilir (Black & Porter, 2000, Robbins & Coulter, 2002).

Vizyon sahibi liderliği anlamak için öncelikle vizyon kavramını tanımlamak gerekmektedir. Vizyon;” tüm çalışanların paylaştığı, işletmenin geleceğine yönelik varılmak istenen resim. İşletmenin geleceğine yönelik umutları ve hayallerini kapsayan zihinsel bir tasarımdır” (Nakip vd., 2002). Vizyon sahibi lider bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe dair gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir vizyon yaratma ve bunu aktarabilme gücüne sahip olan liderdir (Robbins, 2001). Daha basit bir şekilde ifade edildiğinde vizyon sahibi liderlik geleceği kestirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Doğan, 2001). Vizyon sahibi liderler sahip oldukları vizyonlarını diğerlerine aktarırlar, vizyonu davranışları ile de ifade ederler ve vizyonu örgütün her birimi için yaygınlaştırırlar (Robbins, 2000; Robbins & Coulter, 2002, Slater, 2000).

Vizyon sahibi liderlik davranışı doğru uygulanmazsa büyük riskleri de içinde barındırmaktadır. Eğer lider içinde bulunduğu ortamı iyi bir şekilde değerlendiremezse yanlış bir vizyona sarılmak ya da vizyonu yaşayan bir süreç olarak kabul etmemek gibi örgüt için ölümcül hatalar yapabilir. Çünkü yanlış vizyona sahip bir örgüt çevresindeki gerçekliğe körleşecek ve saplantılı bir şekilde o vizyona odaklanacak (Bryman, 1992) ve günümüzün hızla değişen dünyasından kendini tecrit etmeye çalışacaktır.

Sonuç olarak karizmatik liderlik ve vizyon sahibi liderlik önemli yaklaşımlar olmalarına rağmen lider-izleyici ilişkisinin tam anlamıyla verimli bir ilişki olması için yeterli değildir. Çünkü çoğu zaman karizmatik liderler kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinip ve bunun ötesinde bir şey vermezler ve vizyon sahibi liderler de çoğunlukla kendi vizyonlarını aktarıp hayata geçirmek için çalışırlar. Günümüzün hızlı değişen iş ortamında ise başarılı bir lider izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir liderdir.

2.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Temelleri

Burns 1978 yılında liderlik adını taşıyan kitabında siyasi liderliği tanımlarken edimsel ve dönüştürücü olarak iki ayrı liderlik türü tanımlayarak dönüşümcü liderlik kavramının temelini atmıştır (Bryman, 1992). Edimsel liderlik, lider ve izleyicinin amaçlara ulaşmak için beraber resmi sınırlar içinde etkileşmesi üzerine kuruluyken, dönüştürücü liderlik lider ve izleyicinin karşılıklı olarak birbirlerinin motivasyonunu artırması ve üst düzey ihtiyaçlarını karşılamak için yüksek hedeflere ulaşmayı hedeflemesini temel olarak ele almaktadır. Burns'e göre bu liderlik türleri üslup olarak birbirlerinin karşıtıdır. Daha sonra Bass, Burns'ü temel alarak 1985 yılından itibaren dönüştürücü liderlik davranışı ve onun örgüt üzerindeki etkileri üzerine çalışmalar yapmıştır. Bass'ın çalışmaları ve Tichy ve Devenna'nın çalışmaları dönüştürücü liderlik kavramının dönüşümcü liderliğe dönüşmesini sağlamıştır. Ele alacağımız dönüşümcü liderlik davranışı Bass'ın oluşturduğu edimsel ve dönüşümcü liderlik modeline dayanmaktadır.

Bass modelinde, Burns'ten farklı olarak dönüşümcü liderlik ve davranışsal liderliğin birbirlerinden ayrı ama karşıt olmayan boyutlar olduğunu bu yüzden de bir liderin aynı anda hem edimsel hem dönüşümcü davranışlar sergileyebileceğini savunmuştur. Bass dönüşümcü liderliğin edimsel liderlik temelinin üstüne inşa edilmiş olduğunu ifade etmiştir (Robbins & Coulter, 2002). Bass'ın modeli yedi faktörden oluşmaktadır. (Nelson, 1998) Üç ana başlık altında toplanan bu yedi faktör; liderliğin olmadığı durumun faktörü bırakınız yapsınlar yönetimi, edimsel liderlik faktörleri olan durumsal ödül, pasif ve aktif istisnalarla yönetim, dönüşümcü liderlik faktörleri olan karizma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve

bireyselleştirilmiş ilgi'dir. Dönüşümcü liderlik davranışının kavranabilmesi için modelin bütünün bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle bırakınız yapsınlarçı yönetimin ve edimsel liderlik davranışları ve faktörlerinin de incelenmesi yerinde olacaktır.

Bırakınız yapsınlarçı yönetim liderliğin olmaması durumudur (Nelson ,1998) Bu özellikteki bir kişinin liderlik ve yönetim becerileri yoktur (Leli, 1999), sorumluluklardan ve karar vermekten kaçınır ve izleyicileri kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalırlar(Bryman, 1992). Bu yüzden örgütteki kararlar ertelenir, geri besleme, ödüller ve katılım eksiktir. Bu tarz bir yönetim eğer bir kişi bir işin gerektirdiği özelliklere sahip olmadan liderlik ya da yönetim pozisyonlarına gelir ya da atanırsa görülür(Leli, 1999).

Edimsel liderler ise izleyicilerine rol ve görevlerini açıklayarak onları örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışmaya motive eden liderlerdir. Bu bölüme kadar incelenen özellikler kuramı, davranışsal kuramlar ve durumsal kuramlar hep edimsel liderlik davranışını açıklamaktadır.

Edimsel liderin temel özellikleri durumsal ödülü, pasif ve aktif istisnalarla yönetimi kullanmasıdır. Edimsel lider davranışının daha iyi anlaşılması için bu özelliklerin açıklanması gerekmektedir.

Durumsal ödül liderin izleyicilerin çabalarını ödüllendirmesi, gösterdikleri gelişmeleri takdir etmesi ve çalışanlarına iyi performans gösterdikleri takdirde ödüllendirecekleri sözünü vermesidir (Burke & Collins, 2001). Eğer izleyici iyi performans gösteremezse başarısızlığın özelliğine göre uyarıdan işten atılmaya kadar değişen durumsal cezaya maruz kalır. Durumsal ödül ve ceza izleyicinin performansını arttıran ve görev gerekliliklerini kesinleştiren unsurlardır (Diskul, 2001).

Pasif İstisnalarla Yönetim uygulaması liderin yalnızca izleyiciler standartları karşılayamayınca müdahale etmesi üzerine kuruludur. Reaktif bir yaklaşımdır, lider sorun ortaya çıkana kadar hiçbir şey yapmaz.

Aktif İstisnalarla Yönetim uygulaması liderin kural ve standartlardan bir sapma olup olmadığını izlemesi ve eğer öyle bir durum varsa düzeltmek için harekete geçmesi üzerine kuruludur. Proaktif, lider müdahale için sorunun ortaya çıkmasını beklemez.

Sonuçta edimsel lider görevlerin gerçekleştirilmesine ve bu yolda astların kendisine uymasına odaklanır (Diskul, 2001). İzleyiciler de liderin dediklerine uygun hareket ettiklerinde vereceği dışsal ödüller üzerine yoğunlaşırlar. Edimsel lider ve izleyiciler arasındaki ilişkinin temeli karşılıklı çıkardır. Bu yüzden lider de izleyiciler de performanslarını olduğundan daha fazla yükseltmeye yönelmezler (Bryman, 1992). Burns'un de ifade ettiği gibi bugünün hızla değişen dünyasında edimsel liderliğin yeterli gelmeyeceği görülmektedir (Dessler, 2001). Çünkü edimsel liderlik davranışları geçmiş liderlik yaklaşımlarının ortaya çıktığı zamanlarda başarılı olabilecek yaklaşımlardır. O zamanların iş ortamı bugünkü iş ortamına göre daha istikrarlı olduğu için gelecek büyük bir oranda tahmin edilebilmekteydi ve çalışanın motivasyonunda yalnızca yüzeysel bir etki uyandırmak örgüt için yeterli olmaktaydı (Bottery, 2001). Günümüzün iş ortamında görülen büyük değişimler ve insan ögesinin artan önemiyle edimsel liderlikten daha fazlasını gerektirmekte dönüşümcü liderliğin geçerliliğini arttırmaktadır (Uyguç vd., 2000; King, 1994; Ataman, 2001; Tichy & Ulrich, 1991; Palmer vd., 2000). Bass (1990) yaptığı araştırmalarda kuramıyla tutarlı olarak dönüşümcü liderliğin edimsel liderliğin etkilerini çoğaltıcı bir etkiye sahip olduğunu metodolojik olarak kanıtlamıştır .

2.3.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Dönüşümcü liderler edimsel liderlere göre daha kapsamlı bir yönetim anlayışına sahiptirler, uzun vadeli amaçlara odaklanırlar, bir vizyon geliştirirler, bu vizyona yönelik hareket etmeleri için izleyicilere esin kaynağı olurlar, örgütteki varolan sistemlerle çalışmak yerine onları vizyon doğrultusunda değiştirirler, izleyicilerine koçluk yaparlar ve izleyicilerin kendi gelişimlerinden sorumluluk duymalarını sağlarlar (Leli, 1999).

Yukl (Nelson, 1998) dönüşümcü liderin dönüşümü gerçekleştirmek için yapması gerekenleri şu şekilde saymıştır; açık ve çekici bir vizyon geliştirmek, o vizyona ulaşmak için bir strateji geliştirmek, vizyonu izleyicilere aktarmak ve

geliştirmek, güvenli ve iyimser davranmak, izleyicilere duyduğu güveni göstermek, elde edilen başarıları kutlamak, anahtar değerleri vurgulamak için dramatik ve sembolik hareketlerde bulunmak, izleyicilere örnek olmak, kültürel biçimler yaratmak, varolan kültürel biçimleri amaçlara yönelik olarak yeniden düzenlemek, amaçlara aykırı özellikleri varsa kültürel biçimleri ortadan kaldırmak ve insanların değişime alışmasını sağlamak için geçiş törenleri düzenlemek.

Bass (1990) ise içinde lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir süreci gerektiren dönüşümcü liderlik davranışının temel özelliklerinin karizmaya sahip olma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireyselleştirilmiş ilgi gösterme olduğunu ifade etmiştir.

2.3.2.1. Karizma

Karizma dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır (Leli, 1999). Çünkü dönüşümcü lider izleyicilerinden çok yüksek performans istemektedir ve onları dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için dönüşümcü liderin karizmasını kullanması gereklidir. Karizma sahibi bir lider izleyicilerine örnek olur (Koçel, 1998), onların saygı ve güvenini kazanır ve onlara gurur duyabilecekleri vizyon ve misyon anlayışı sağlar (Bryman, 1992). Bunun sonucu olarak izleyiciler liderlerini idolleştirir ve onunla güçlü duygusal bağlar kurarlar (Dessler, 2001) ve üst düzey performans gösterirler. Bu ilişkiyi karizmatik liderlikten farklı kılan dönüşümcü liderin bu güçlü bağları izleyicilerini değiştirmek ve geliştirmek için kullanmasıdır. Karizma sahibi dönüşümcü bir lider kendi duygularını bilmeli, onları yönetebilmeli, kendisini motive edebilmeli, izleyicilerine empati gösterebilmeli ve sosyal becerilere sahip olmalıdır.

2.3.2.2. Esin Kaynağı Olma

Esin kaynağı bir lider izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade eder, onların çabalarını odaklayabilmek için semboller kullanır ve önemli amaçları basit şekillerde ifade edebilir (Bryman, 1992). Bu sayede izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanırlar. Bunu yapabilmesi için liderin empati ve sosyal ilişki becerilerine sahip olması gerekir.

2.3.2.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım özelliğine sahip bir lider izleyicilerinin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder(Hinkin & Tracey, 1999). Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Quin ve Hall edimsel liderin de belirli bir oranda bu özelliği kullandığını belirtmiştir, fakat edimsel lider bunu mevcut durumu korumak için yaparken dönüşümcü lider bunu yaratıcılık ve büyüme için yapmaktadır(Diskul, 2001). Entelektüel uyarım temel olarak daha bilişsel bir boyuttur fakat izleyicinin lidere yönelik olumlu duyguları ve inancı bu boyutun başarısını artırır ve daha hızlandırır.

2.3.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Bireyselleştirilmiş ilgi gösteren bir lider izleyicilerine grubun herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır, onlara bireysel fakat eşit ilgi gösterir, koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur. Lider bunu gerçekleştirirken izleyicilerinin güçlerini ve zayıflıklarını bilerek hareket eder (Koppang, 1996) ve bu sayede izleyiciler gerçek potansiyellerine ulaşmanın yanı sıra gerçek potansiyellerini geliştirme imkanı bulurlar. Liderin bu konuda başarılı olabilmesi empati sahibi olabilmesine ve sosyal becerilere sahip olabilmesine bağlıdır.

Sonuçta, yukarıda da açıklandığı üzere günümüz şartlarında dönüşümcü liderlik davranışı neo-karizmatik kuramları içinde en etkin olanıdır. Karizmatik liderlik ve vizyon sahibi liderlik dönüşümcü liderlikle karşılaştırıldıklarında bazı temel unsurlardan yoksun oldukları görülmektedir. Karizmatik lider kendi dünya görüşlerini izleyicilere aktarmakla yetinip onlara daha fazla bir şey kazandırmaktadırlar ve vizyon sahibi liderler de kendi vizyonlarını aktarmaya yoğunlaşmaktadırlar. Oysa ki dönüşümcü liderlik davranışı karizma ve vizyonu içermekle beraber daha geniş kapsamlıdır. Çünkü dönüşümcü bir lider izleyicileriyle etkileşime inanır, onları dönüştürür ve onları dönüştürme sürecinde kendisi de dönüşür. Bu süreç liderin ve

izleyicilerin iki taraflı olarak gerçekleştirdikleri bireysel ilgi ve karşılıklı güvene dayanan geri beslemeden alır.

Dönüşümcü lider özellikle günümüzde örgütlerin yaşadığı dramatik değişikliklerin yönetilmesi gereken durumlarda çok etkin olabilir(Dessler, 2001). Bu şekilde değişiklikleri sağlamış örgütlerdeki dönüşümcü liderlik uygulamalarına örnek vermek gerekirse Chrysler'da Lee Iacocca'nın (Tichy & Ulrich, 1991), Walt Disney'de Micheal Eisner'in, General Electric'te Jack Welch'in, Microsoft'ta Bill Gates'in (Gibson vd., 1997), McDonalds'ta Ray Kroc'ın, Honda 'da Soichiro Honda'nın (Robbins,2000) ve Virgin'de Richard Branson'ın(Robbins & Coulter, 2002) yaptığı uygulamalar sayılabilir.

İş ortamında pek çok önemli liderde görülen dönüşümcü lider davranışının örgüt ortamındaki sonuçları üzerine pek çok farklı ortamda bilimsel araştırma yapılmıştır. 1986'da Onnen'in yaptığı araştırma dönüşümcü liderlik özelliği olan rahiplerin kilise üyelerinin katılımlarını arttırdığını göstermiştir. 1987'de Bass & Avolio'nun sanayi işletmelerindeki, askeri birliklerdeki ve siyasi örgütlerdeki dünya çapındaki liderler üzerine yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik özelliklerinin görüldüğü örgütlerin daha etkin olduğu görülmüştür(Bass,1990). Bass ve Avolio 1990 yılında yaptıkları Amerika, Kanada ve Almanya'daki subaylar üzerine yapılan bir grup araştırmada her yönetim seviyesinde dönüşümcü liderlerin edimsel liderlerden daha etkin olarak değerlendirildiklerini görmüşlerdir(Robbins, 2001).

İşletmelerde yapılan çalışmalar da diğer örgüt ortamlarında yapılan bulguları desteklemektedir. Bass 1988'te Federal Express'te yaptığı çalışmada izleyicileri tarafından daha fazla dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri ifade edilen yöneticilerin üstleri tarafından daha yüksek performans sahibi ve daha çok terfi şansına sahip olarak nitelendirildiğini bulmuştur(Robbins, 2001). Howell & Higgins 1990'da yaptıkları bir araştırmada daha çok dönüşümcü liderlik davranışı gösteren liderlerin teknolojik değişimde daha başarılı olduğu sonucuna varmışlardır (Dessler, 2001). Yammarino ve Bass 1990 yılında yaptıkları bir araştırmada dönüşümcü liderlik davranışının lider etkinliği ve çalışan tatmini üzerinde daha büyük bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır(Dessler, 2001). Keller 1992'de yaptığı çalışmada çeşitli iş ortamlarında dönüşümcü liderliğin etkinliğini ortaya koymuştur (Dessler, 2001). Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam 1996 yılında 39 çalışmayı inceledikleri

meta-analitik çalışmalarında dönüşümcü liderlik öğelerinin izleyici tatmini ve performansı ile pozitif korelasyona sahip olduğunu bulmuşlardır (Yukl, 1999). 2001 yılında Burke & Collins tarafından Amerika'da muhasebeciler üzerine yapılan araştırmada katılımcıların liderlik biçimleri ve iletişim, anlaşmazlık yönetimi, koçluk ve geliştirme, sorumluluk verme, kişisel uyumluluk, zaman yönetimi ve problem analizi ve karar verme gibi yönetim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Burke ve Collins araştırmanın sonucunda yaptıkları analizlerde yönetim becerileri ile en büyük korelasyonun dönüşümcü liderlik davranışında, en düşük korelasyonun ise edimsel liderliğin bir parçası olan istisnalarla yönetim özelliğinde görüldüğü sonucuna varmışlardır. Görüldüğü gibi, yapılan bilimsel araştırmalar da dönüşümcü liderlik davranışının liderin etkinliğini arttırdığı savını desteklemektedir.

Uyguç vd. (2000) çalışmalarında kültür ve dönüşümcü liderliğin etkisinin ilişkisine değinerek, Türk kültürünün kolektif bir kültür olmasının dönüşümcü liderliğin üzerinde yaratabileceği etkileri incelemişlerdir. Yaptıkları kaynak taramasına göre *“kolektif kültüre sahip toplumlarda yaşamın iş merkezli ve işler arasında yüksek düzeyde grup yönelimi olması dönüşümcü liderliğin; otoriteye yüksek saygı ve itaat ise dönüşümcü süreçlerin önemini arttırmaktadır.”* Bunun yanı sıra Bass (Uyguç vd., 2000) kolektif kültürlerde liderlerin kişisel ilgi göstermesinin kolaylaştığını savunmaktadır, çünkü kolektif kültür liderin izleyicisiyle kişisel olarak ilgilenmesini ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu yüzden Uyguç vd. Türkiye'nin kolektif bir kültüre sahip olmasının dönüşümcü liderlik davranışının performansını olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır.

Pratik iş uygulamaları ve bilimsel araştırmalar dönüşümcü liderin izleyicilerin beklenenden daha yüksek performans göstermesini sağlayarak onları dönüştürerek örgüt etkinliğini arttırdığını göstermektedir. Bütün bunların ışığında dönüşümcü liderliğin içinde bulunduğumuz karmaşık zamandaki en etkin liderlik biçimi olduğunu söyleyebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ, ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölüm iki ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki açıklanmaktadır. İkinci kısımda ise bu ilişkiler doğrultusunda çalışmanın kuramsal çerçevesi ortaya konmaktadır.

3.1 DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLİŞKİSİ

Literatürde liderlik kavramı incelenirken duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmamıştır (George,2000). Bu durum birinci bölümde anlatılan duygu ve zeka ilişkisine yönelik klasik yaklaşımla tutarlılık göstermektedir. Liderlik alanında da bütün diğer örgütsel alanlarda olduğu gibi bilişsel yaklaşımlar kabul görmüş ve duygular yeterince önemsenmemiştir. Çünkü duyguları üstünkörü incelemek ve hatta duyguya dair kavramları gereksiz etkiler olarak görmek, liderlik alanında yaygın ve yerleşmiş bir yaklaşımdır. İkinci bölümde ele alınan özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları bilişsel merkezli liderlik kuramlardır. Klasik liderlik yaklaşımlarını kapsayan edimsel liderlik davranışı da bu tutuma bir örnektir. Edimsel bir lider izleyicilerine rol ve görevlerini açıklayarak onları örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışmaya motive eder (Burns, 1979, Robbins, 2001, Cacioppe, 1997). İçinde motivasyon gibi duygusal bir kavram geçmesine rağmen liderin bunu gerçekleştirmek için seçtiği araç; rol ve görev gerekliliklerini açıkça ortaya koyma, tam anlamıyla akılcılık efsanesiyle uyumlu olan bir yaklaşımdır.

Liderlik alanında da yerleşmiş olan bu akılcı yaklaşım birinci bölümde ayrıntılı bir şekilde anlatılan sosyal ve bilimsel gelişmeler sonucu değişmeye başlamıştır. Batı dünyası 1968 olaylarıyla beraber akılcılığın egemenliğine duyduğu tepkiyi sosyal olarak dışa vurmaya başlamıştır ve son dönemde beyin araştırmaları konusundaki bilimsel gelişmeler akılcılık efsanesinin gücünü azaltmaya başlamıştır. Liderlik konusunda çalışan Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg, Gary Hamel ve Micheal Hammer gibi kimi düşünürler; iş yaşamında duygulara yer

verilmesinin, kendimizin ve başkalarının duygularını daha iyi değerlendirmesinin ve yönetilmesinin gerekliliğini savunmuşlardır (Cooper & Sawaf, 2000).

Liderlik konusunda duygulara dayalı yaklaşımların özellikle duygusal zekanın son dönemde kazandığı önem Harvard Business Review'ın çıkardığı Aralık 2001 tarihli liderlik özel sayısında da görülmektedir. Bu sayı Harvard Business Review'ın 79 yıllık tarihinde çıkardığı ilk özel konu sayısıdır. Sayının editörü Harris Collingwood (2001) bu sayıyı liderliğe ayırdıklarını çünkü okurlarının kendilerinden bu *"en karmaşık ve en acil yönetim olgusu"* konusunda bilgilendirilmeyi istediklerini ifade etmiştir. Harvard Business Review editörleri bu ihtiyaca cevap verme amacıyla yaptıkları araştırmalarda yeni bir liderlik yaklaşımı ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşım insanların; eski düşünce alışkanlıklarını kırıp yeni şekillerde düşünmelerini, gerçek bir iletişime karşı koydukları engellerini yıkmalarını, işlerine olan inançsızlıklarını kırmalarını ve şüphe ve korkularından dolayı kendilerine çizdikleri sınırları ortadan kaldırmalarını içermektedir. Böyle bir yaklaşım zaman, enerji ve zihin açısından olduğu gibi duygusal açıdan da çok büyük çabalar gerektirecektir. Son zamanların alanında çığır açan düşüncelerden birisi olan duygusal zeka da insanların bu büyük duygusal çabayı gösterebilmesi açısından çok önemlidir (Collingwood, 2001).

Örgütsel psikoloji açısından liderlik ve duygular arasındaki ilişkiyi liderin uyandırdığı duyguları inceleyerek ele alabiliriz. 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. Bu büyük etkinin kökeni çok derindedir, insan ortaya çıkmadan önce doğada omurgalı canlılarda görülmüştür, insanın da dahil olduğu primatlar grubunda da gözlemlenmektedir ve tarih öncesi çağlardan günümüze değin insanların pek çok zaman liderlerinden duygusal olarak etkilendiği bilinmektedir (Bass,1990). Diğer bir deyişle, liderin izleyiciler üzerinde büyük bir duygusal etki uyandırmasının, onun sahip olduğu en eski ve en önemli faaliyet olduğunu ifade edilebilir (Goleman, 2002). Bu nedenle bir liderin temel özelliklerinde birisi de içinde bulunduğu bir grup için duygusal bir rehber olmaktır.

Modern iş dünyasında etkin bir lider örgütteki ortak duyguları olumlu bir yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran bir liderdir.

Çünkü bir lider örgütteki duyguları olumlu bir yönde hareket ettirdiğinde, yaratacağı olumlu atmosfer daha olumlu duyguların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Örneğin liderin umut dolu olması örgüt atmosferinin de giderek daha olumlu olmasını sağlar. Bu durumda izleyiciler büyük zorluklarla karşılaşsalar bile ellerinden gelen her tür çabayı göstermeye çalışırlar; bu etkiye yankılanma etkisi denilmektedir. Eğer lider duyguları olumsuz bir yöne gitmesine yol açarsa, örgüt atmosferi gitgide olumsuz bir hal alacaktır. Örneğin liderlerin kızgın olması izleyicilerin korkması ve çekingenleşmesine neden olacaktır. Bu durumda duygusal temelleri zarar gördüğü için izleyiciler kendilerini endişe, huzursuzluk, öfke ya da umutsuzluk gibi olumsuz duygulardan kurtaramaz bir hale gelirler, bu etkiye uyumsuzluk etkisi denilmektedir.(Goleman vd., 2002). Görüldüğü gibi lider ve izleyicinin etkileşimi içinde pek çok duygusal öğeleri barındırmaktadır. Performansı yüksek olan liderler bu duygusal öğeleri kontrol etmeyi bilen liderlerdir. Bu da yüksek duygusal zekaya sahip olmakla mümkündür.

Liderliğin içerdiği duygusal öğeler psikolojik açılarından da incelenmiştir. Bu konuda çalışma yapan Popper ve Zakkai (1994) klasik liderlik kuramlarının dar kapsamlı olduğunu belirtmiş ve izleyici ve lider arasında bulunan duygusal bağın dayandığı psikolojik tabanı incelemişlerdir. Öncelikle psikoanalitik açıdan insanların çoğunluğu (ileri derecede psikolojik rahatsızlıkları olanlar hariç) büyük, güçlü otorite figürleri tarafından korunan ve onlar sorumluluğu üzerlerine alırken güvenlik içinde yaşayan küçük bir çocuğun duyduğu hislere derinlerden gelen bir özlem duymaktadır. Liderler de bu özlemi doyuran otorite figürleri olarak görülmektedir. Özellikle birey kendisini iş ortamında güvensiz hissediyorsa, huzursuzluk içindeyse baskın isteği liderle duygusal bir bağ kurarak huzursuzluğunu azaltmaktır. Örneğin örgütünün durumu konusunda endişeli olan bir birey liderine yönelir, eğer liderini yetkin biri olarak görüyorsa onun bu durumu da çözeceğini ve kendisini ve örgütü koruyacağına inanır. İnsanlar duygusal bağı sadece bir otorite figürü özlemiyle kurmazlar bunun yanı sıra lidere psikolojik açıdan yansıtma ve atfetmede bulunurlar. Yansıtma; kişinin olumsuz duygularından kurtulmak ve gerçek hayatta gerçekleştiremediği kimi istekleri başkalarına yansıtarak ifade etmek yoluyla kullandığı bir psikolojik savunma mekanizmasıdır. İzleyiciler lideri kendilerini yansıttıkları benlik olarak kabul ederler, başarıları onun kişiliğinde yaşarlar. Örneğin liderlerinin ulaştığı başarılarda çok az etkisi olmuş izleyiciler bile liderlerinin başarılarını kendi başarıları gibi hissederek. Atfetme ise; kişinin çevresindeki

faktörlerin neden ve sonuçları hakkında çocukça ve sezgisel bir şekilde zihinsel atfetmelerde bulunmasıdır. Örneğin izleyiciler; bir olayın olumlu ya da olumsuz sonuçları üzerinde çok ayrıntılı analizler yapmazlar, çoğunlukla bu sonuçları liderlerinin başarı ya da başarısızlığına atfederler. Bunun yanı sıra karmaşık ortamlarda izleyiciler lidere amaçları bilme ve karmaşayla başa çıkabilme gücünü atfederler.

Meindl vd. (1985) de yaptıkları araştırmada örgütlerin içinde bulundukları ortamların karmaşıklaşması sonucu çevrelerine bir anlam vermek isteyen izleyicilerin liderin rolünü idealize etmeye ve lideri aşırı kahramanlaştırılmış bir rolde görmeye başladığını ifade ederek bir atfetme sürecine işaret etmişlerdir. Lidere atfedilmiş olan bu rol, izleyicilerin lideri algılamasını etkileyerek lidere ek bir sorumluluk ve ek bir güç vermektedir. Böyle bir durumda liderlerin izleyicileri ve örgütleri üzerinde nasıl ve niye olumlu ya da olumsuz etki yarattığı liderin gerçek özellikleri ve ona atfedilen özelliklere dayanan karmaşık bir sorun haline gelmektedir.

Yukarıda sözü edilen bütün bu karmaşıklığa rağmen unutulmaması gereken temel öge şudur ki, liderliğe verilen büyük önem şu anki örgütlerin mevcut karışık durumlarının tam olarak anlaşılmasının yarattığı probleme bir tepkidir(Meindl vd., 1985). Meindl vd. (1985) bu konudaki makalelerini 1985 yılında yazdıklarını göz önüne alındığında şu an içinde bulunduğumuz 2002 yılında, aradan geçen 17 senede oluşan baş döndürücü bir hızda gerçekleşen pek çok büyük gelişmelerin (Sovyet bloğunun çöküşü, gitgide hızlanan küreselleşme, mobil iletişim olanakları, internet...) örgütlerin mevcut durumlarının anlaşılmasını gittikçe zorlaştırdığını söyleyebiliriz. Liderlik araştırmacısı Bennis kendisiyle yapılan bir röportajda (Powell, 2000) 1950'lerden itibaren örgütlerle çalıştığını ve şu an içinde bulunduğumuz dönem kadar ilginç ve karmaşık bir dönem görmediğini ifade etmiştir. Bundan sonraki gelişmelerinde daha da büyük ve karmaşayı artırıcı olması kaçınılmazdır. Böyle bir ortamı bilişsel yaklaşımları temel olarak alan klasik liderlik yaklaşımları ile anlayabilmek mümkün değildir, bu yüzden duygusal faktörleri de göz önüne alan neo-karizmatik yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

İkinci bölümde de anlatıldığı üzere, 1990'ların başından itibaren neo-karizmatik kuramlar liderlik alanında baskın olmuştur. Önceki kuramlar rasyonel

süreçlere önem verirken neo-karizmatik kuramlar duygu ve değerlere önem vermektedir. Çünkü liderin izleyicileri etkilemesi, izleyicilerin örgütün amaçlarına kendini adanmasını ve yüksek performans göstermesini sağlaması lider-izleyici arasındaki ilişkiyi belirleyen duygu ve değerlere bağlıdır. Neo-karizmatik kuramların ortaya çıkardığı en etkili lider davranış biçimi olan dönüşümcü liderlik bütün bu temel özelliklerin yanı sıra çalışanlarına özel bir ilgi göstermeyi, onlara esin kaynağı olmayı ve örgütü, izleyicileri ve kendisini dönüştürerek örgütü geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu yüzden dönüşümcü liderin başarısı duygusal zeka kullanımıyla doğrudan ilişkilidir (Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001).

Cacioppe (1997) günümüzde etkin liderlerin sahip olduğu temel özellikleri ve davranış biçimlerini tanımlarken duygusal zekanın ve dönüşümcü liderlik davranışının özelliklerini saymıştır;

- Belli bir durumun ne istediğini görebilmek
- Kişinin kendisine rehber olacak açık bir vizyona ve amaca sahip olabilmek
- Karşılaştıkları durumlarla başa çıkabilmek için kendilerinin ya da başkalarının bilgilerini kullanabilmek
- İzleyicilerine karşı hassas olmak, uygun davranmak ve onların kişiliklerine göre davranmak
- İzleyicileri daha yüksek değerler ve amaçlar için çalışmalarını için etkilemek
- Duygusal zeka sahibi olmak
- Akış durumunda olabilmek (şimdiki ana odaklanabilme ve etrafındaki insanların farkında olabilmek)

Dönüşümcü bir lider örgütü için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemlidir. Çünkü dönüşümcü bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ve izleyicilerine gösterdiği bireysel ilgi duyguların örgütteki insanların duyguları üzerinde büyük etki uyandırmasına yol açmaktadır. Bu yüzden duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi açıklamayı hedefleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Sosik & Megerian , 1999; Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001). Konunun daha iyi kavranabilmesi için bu çalışmaların bulgularına kısaca değinmek gerekmektedir.

Sosik ve Megerian çalışmalarında (1999) daha önce Cooper'ın, Goleman'ın ve Megerian ve Sosik'in yaptığı araştırmaların duygusal zeka boyutlarının gl 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 & 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. Bunu gerçekleştirebilmek için duygusal zeka, dönüşümcü liderlik davranışı ve yönetici performanslarını değerlendiren bir soru kağıdı yöneticinin kendisine, astlarına ve üstlerine yollamışlardır. Araştırmanın rnekleme büyük bir bilgi teknolojileri firmasında çalışan 94 yönetici ve 294 asttan oluşmuştur. Anketini geri dönüşüm oranı %65(62 yönetici, 192 ast) olmuştur. 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. Sosik ve Megerian ileride yapılacak olan çalışmalarda konuyla ilgili daha ayrıntılı araştırmalar yapılmasının gerektiğini belirtmişlerdir.

Barling vd.(2000) yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekayla olan ilişkisini incelemişlerdir. Yazarlar, alışmada Bass'ın kuramsal çerçevesinden daha farklı bir yaklaşım göstererek, izleyiciler üzerinde olumlu bir etki uyandırdığı ve Bycio vd.'nin ve Carless'in deneysel araştırmalarında dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarıyla daha uyumlu olduğu sonucuna ulaşıldığı için edimsel liderliğin bir boyutu olan durumsal dl dönüşümcü liderlik davranışı boyutları içinde almışlardır. Araştırmayı uygulamak için Bass & Avolio'nun çok faktörlü liderlik anketi (MLQ) ve Bar-On'un duygusal zeka envanteri, büyük bir kağıt fabrikasının 60 yöneticisinden oluşan bir örnekleme

uygulanmıştır. Anketi 57 yönetici cevaplamıştır. Araştırmanın sonuçlarında, çalışmadaki dönüşümcü liderlik davranışı boyutları karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve durumsal ödülle duygusal zekanın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılrken, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zeka arasında bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Araştırmacılar bu sonucun entelektüel uyarımın bilişsel nitelikte olmasıyla ilişkili olduğunu düşünmekle beraber bu konuda yeni araştırmalar yapılmasının gerekliliğini vurgulamışlardır.

Palmer vd.'nin (2001) çalışmasında ise duygusal zeka boyutlarının önemi ve dönüşümcü liderlik davranışının edimsel liderliğe göre daha etkin bir davranış biçimi olduğu vurgulanmış ve duygusal öğelere dayanan dönüşümcü liderlik davranışının duygusal zekadan ne şekilde etkilendiği incelenmiştir. Çalışmanın örneklemi bir eğitim programın geçmişte öğrencisi olmuş ve o anda öğrencisi olan 43 yöneticidir. Duygusal zeka özelliklerini ölçebilmek için Salovey'in geliştirdiği bir duygusal zeka envanteri kullanılmıştır. Liderlik biçimini ölçebilmek için ise Bass & Avolio'nun çok faktörlü liderlik anketi(MLQ) uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar dönüşümcü liderlik özellikleri olan esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi ile duygusal zeka boyutları olan kişinin kendi duygularını bilebilmesi, empati gösterebilmesi, kendisinin ve diğerlerinin duygularını yönetebilmesi arasında belirgin bir olumlu korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Entelektüel uyarım ve duygusal zeka arasında belirgin bir korelasyon bulunamamıştır. Araştırmacılar, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı ilişkisi üzerinde yaptıkları araştırmanın konuya giriş niteliğinde olduğunu ve konunun daha iyi irdelenmesinin daha ayrıntılı araştırmalar yapılmasıyla mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

Yapılan çalışmaların sonuçları da duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Fakat bu çalışmaların ortak sorunu, araştırmacılarının da ifade ettiği gibi yeni araştırılmaya başlanmış bir konudaki ilk araştırmalar olmalarıdır. Kuramın geliştirilmesi için daha çok araştırma yapılması gerekmektedir. Çalışmamızda duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu konudaki çalışmalara bir katkıda bulunmayı hedeflemekteyiz.

3.2 ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

3.2.1 Çalışmanın Modeli

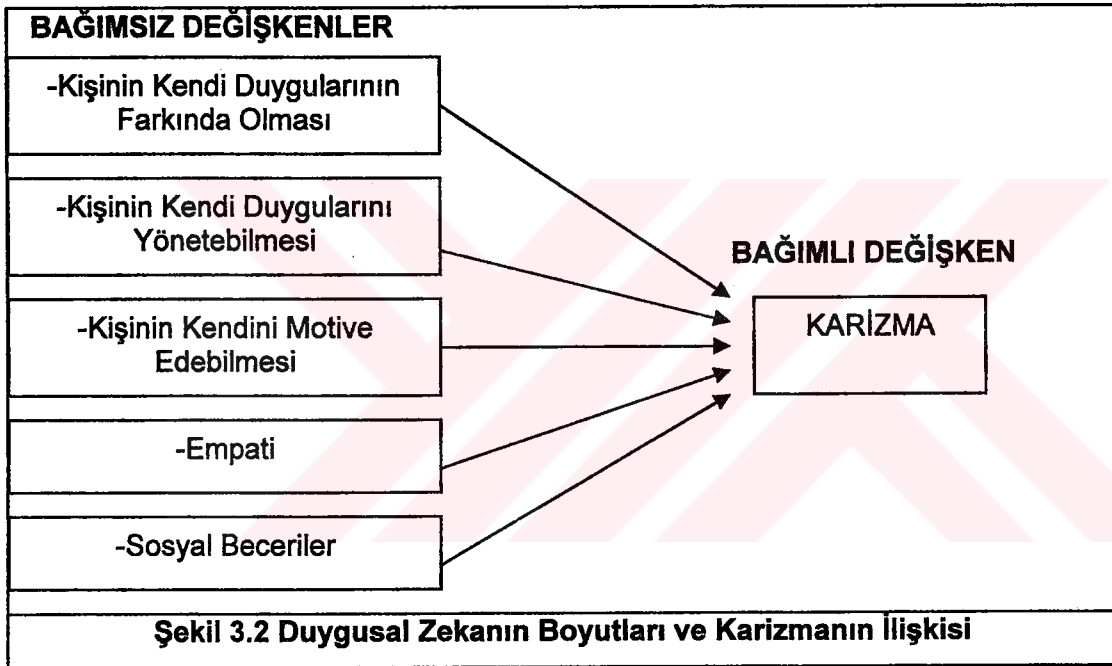
Çalışmanın amaçları doğrultusunda temel bağımsız değişken duygusal zeka, bağımlı değişken ise dönüşümcü liderlik davranışıdır. Çalışmada bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenecektir. Şekil 3.1’de duygusal zekanın ve dönüşümcü liderlik davranışının boyutları ve aralarındaki ilişki gösterilmektedir.

Önceki kısımdaki araştırma sonuçlarında da görülebileceği üzere duygusal zeka bir bütün olarak dönüşümcü liderlik davranışını arttırmaktadır (Sosik & Megerian , 1999; Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001). Bu araştırmaların her birinde duygusal zeka bir bütün olarak ele alınarak dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmamızda daha ayrıntılı bir inceleme yapabilmek için dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının kendileriyle ilişkili olan duygusal zeka boyutlarından nasıl etkilendiğini incelenecektir. Bu inceleme yapılırken duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının yapılan işe göre farklılık gösterip göstermediği de test edilecektir. Yapılan araştırmalarda (Sutarso,1999) duygusal zekanın cinsiyete, yaşa ve tecrübeye göre değiştiği görülmekle beraber bu çalışmanın bütünlüğü açısından bu unsurlar incelenmeyecektir.



3.2.1.1 Karizmayı Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları

Karizma; bir liderin izleyicilerinin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisine ve bu özelliğiyle onları etkileme gücüne sahip olmasıdır. Dönüşümcü lider bu gücünü izleyicilerini değiştirmek ve geliştirmek için kullanır. İzleyiciler ise liderin belirli davranışlarını gözlemlediklerinde ona kahramanca ya da olağandışı özellikler atfederler. Karizma, lider için uç derecede duyguların ifade edilmesini, enerjiyi ve etki yönetimini içerirken izleyiciler için de duygusal katılım, uyanış ve heyecanı içermektedir. Bu nedenle Şekil 3.2’de de görüldüğü gibi karizma duygusal zekanın bütün alt boyutlarından etkilenmektedir.



Duygusal zekanın birinci boyutu; kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi, kişinin gerçek duygularını anlayabilmesidir. Liderin karizmatik davranış sergileyebilmesi için izleyicilerine uç derecede duygularını ifade ederek onların hayranlığını kazanabilmesi için gerçek duygularını bilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde lider, gerçek duygularını tam olarak bilmeden bir duyguyu ifade etmek isterse, duygusal gücünü ve enerjisini tam kullanamaz ve kendisinin bile farkında olmadığı asıl duyguları gerek sözlerine gerekse vücut diline dayanan duygusal ipuçlarıyla kendilerini ortaya koyar. Bu şekilde, liderin izleyiciler üzerindeki etkisi istenen seviyede gerçekleşmez ve asıl duygularını ele veren duygusal ipuçları lidere

olan güvene zarar verir. Örneğin; eğer lider endişelerinin farkında değilse onları kontrol edemez ve izleyicilerinin ona olan güveni zarar görür.

Duygusal zekanın ikinci boyutu; kişinin kendi duygularını yönetebilmesi, kişinin olumlu-olumsuz her türlü duygusunu yönetebilmesidir. Burada hedeflenen duyguları bastırmak değil, onların kişiyi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Karizma üzerinde büyük bir etkisi vardır çünkü liderin izleyicilerin gözündeki yeri izleyiciler tarafından olağandışı ya da kahramanca olarak nitelendirilen davranışlarına bağlıdır. Bu sayede onların güvenini, beğenisini ve hayranlığını kazanır. Bunu başarabilmek için bir lider duygularını yönetebilmeli ve onları doğru zamanda, doğru yerde ifade edebilmedir. İzleyiciler anlık tepkilerini denetleyemeyen bir lidere hayranlık duymadıkları gibi güven de duymazlar. Örneğin; izleyiciler bir acil durum sırasında liderlerinin durum hakkındaki endişelerini kontrol edemediğini ve onlara yansıttığını gördüklerinde ona olan güvenleri zarar görür.

Duygusal zekanın üçüncü boyutu; kişinin kendini motive edebilmesi, kişinin karşılaştığı bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıklarına ve zorluklara rağmen yılmaması ve azmini yitirmemesidir. Her şeye rağmen yılmayan bir lidere izleyiciler olağandışı ya da kahramanca özellikler attettikleri için onun davranışlarının karizmatik bulurlar. Bunun yanı sıra izleyicilerin böyle bir lidere güvenleri de çok yüksektir çünkü en kötü durumda bile azmini yitirmeyeceğini bilmektedirler. Örneğin örgüt bir ayakta kalma mücadelesine girdiğinde liderin yılmadan mücadele etmesi izleyicilerin üzerinde büyük bir olumlu duygusal etki uyandırır.

Duygusal zekanın dördüncü boyutu empati, kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Bir lider, izleyicilerinin gerçek duygularını anlayabildiğinde onların üzerinde çok daha büyük bir duygusal etki uyandıracığı için, empatinin karizma üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu etki izleyicilerin lidere duyduğu güveni ve hayranlığı artırır. Aksi takdirde, izleyicilerinin duygularını anlayamayan bir lider yanlış davranışlarda bulunup, izleyicilerini duygusal açıdan huzursuz eder. Örneğin; lider izleyicilerinin belirli bir konuda açıkça ifade edemedikleri üzüntülerini anlayamadığı zaman ya o konuda harekete geçmez ya da duyguyu başka bir duygu olarak algılayıp ona göre harekete geçer. Bu da liderin izleyiciler üzerindeki etkisine zarar verir.

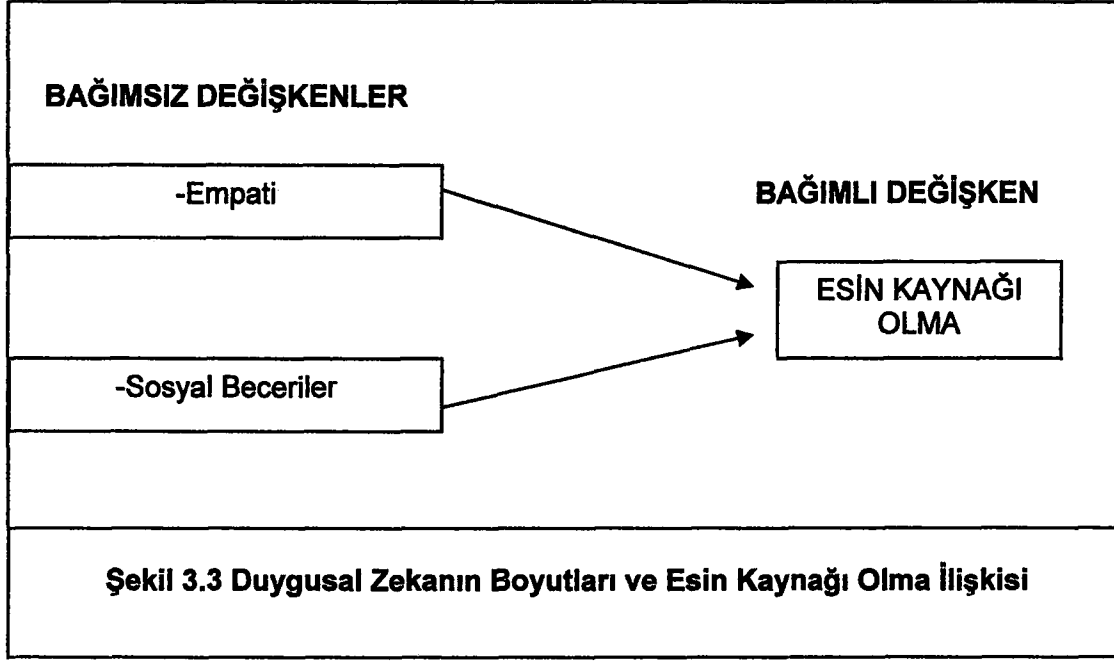
Duygusal zekanın beşinci boyutu sosyal beceriler ise; kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olması, diğerlerinin duygularını yönetebilmesi ve bu sayede onlarla sorunsuz olarak geçinebilmesidir. Karizma, izleyicilerin lideri algılamalarına dayanan sosyal bir süreç olduğu için sosyal becerilerden etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu sürecin başarılı olabilmesi için lider, izleyicilerin duygularını anlamalı ve onları yöneterek izleyicilerin duygusal katılımını, uyanışını ve heyecanını sağlamalıdır. Örneğin; dönüşümcü bir lider izleyicilerinin bir konuda coşku duyduğunu hissettiğinde o coşkuyu yöneterek izleyicilerinin dönüşüm çabalarına olan katkısını arttırmak için çalışır.

Görüldüğü gibi, karizma duygusal zekanın bütün alt boyutlarından doğrudan etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın H_1 hipotezi şu şekildedir:

H_1 : Kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, karizmatik davranışlarında olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacaktır.

3.2.1.2 Esin Kaynağı Olmayı Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları

Esin kaynağı olan bir lider izleyicilerine, onlardan yüksek beklentileri olduğunu ifade eder, onların çabalarını odaklayabilmek için semboller kullanır ve önemli amaçları basit şekillerde ifade eder. Bu şekilde izleyicilerin zihninde hedefleri soyut olmaktan çıkarıp somutlaştırarak onları belirsizliğin yarattığı duygusal huzursuzluktan kurtarır, artık daha somut olarak görebildikleri hedeflerine ulaşabileceklerine olan inançlarını artırır. Şekil 3.3'te de görülebileceği üzere bu süreç duygusal zeka boyutlarından empati ve sosyal becerilerle ilişkilidir.



Liderin empatiye sahip olması esin kaynağı olma davranışlarında olumlu bir etki uyandırır çünkü liderin izleyicilerin çabalarını odaklayabilmesi için onların neler hissettiğini anlaması ve ona göre duygusal semboller kullanması gerekir. Diğer yandan bir lider izleyicilerine hedefleri basitleştirirken izleyicilerinin duygularını da göz önünde bulundurmalıdır. Eğer lider izleyicilerinin duygusal tepkilerini dikkatlice incelemezse hedefleri aşırı derecede basitleştirip onları kızdırabilir, ya da hedefleri basitleştirdiğini zannederek izleyicilerinin anlayamadığı yeni karmaşık ifadeler yaratabilir. Örneğin; bir lider örgütü için zor bir hedef seçtiyse o hedefi izleyicilerinin zihninde somutlaştırabilmek için onların duygusal tepkilerini anlayabilmelidir.

Sosyal beceriler, kişinin diğer kişilerin duygularının farkında olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar. Sosyal beceriler, sosyal bir süreç olan esin kaynağı olma davranışının etkilerini artırır. Bu olumlu etkileşim sürecinde izleyicilerinin neler hissettiğini anlayabilmek ilk aşamadır. Duyguları yönetebilmek ise lidere olan saygıyı artırarak onun izleyiciler üzerinde iyi bir izlenim bırakmasını sağlar. Bununla yetinmeyen lider, izleyicilerini inceleyerek onların duygularını daha çok hareket geçirecek semboller öğrenir. Bu semboller yardımıyla onların o sembolere hissettikleri duyguları da esin kaynağı olma sürecini kuvvetlendirmek için kullanır. Aldığı bu duygusal destek liderin izleyicilerine önemli amaçları daha kolay bir şekilde

anlatılabilmesine yardımcı olur. Örneğin; lider örgüt kültürüne yerleşmiş, izleyicilerinin gurur duyduğu bir olayı o an yapılacak faaliyetlerin önemini vurgulamak için kullanabilir.

Kuramsal inceleme, duygusal zekanın diğer boyutları olan kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi ve kendisini motive edebilmesinin esin kaynağı olmakla olan ilişkisinin az olduğu göstermektedir .Çünkü bu boyutlar kişinin kendi özelliklerine yoğunlaşmıştır oysa ki esin kaynağı olmak gibi liderin izleyiciye yüksek beklentilerini ifade etmeye çalıştığı bir süreç, öncelikle kişilerarası beceriler içeren duygusal zeka boyutlarını gerektirmektedir. Bu boyutlar da yukarıda da belirtildiği üzere empati ve sosyal becerilerdir. Bu doğrultuda çalışmanın H₂ hipotezi şu şekildedir:

H₂: Kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, esin kaynağı olma davranışlarında olumlu yönde bir değişimi açıklar. Kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendi duygularını yönetebilmesinin ve kendisini motive edebilmesinin esin kaynağı olma davranışlarındaki değişimi açıklama oranı kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasına göre daha az olacaktır.

3.2.1.3 Entelektüel Uyarımı Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları

İzleyicilerine entelektüel uyarım sağlayabilen bir lider onların zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı bir şekilde yaklaşmalarını, problemlerini alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder. Böylelikle izleyicilerin inançlarını sorgulayıp yaratıcılıklarını harekete geçirmelerini sağlar.

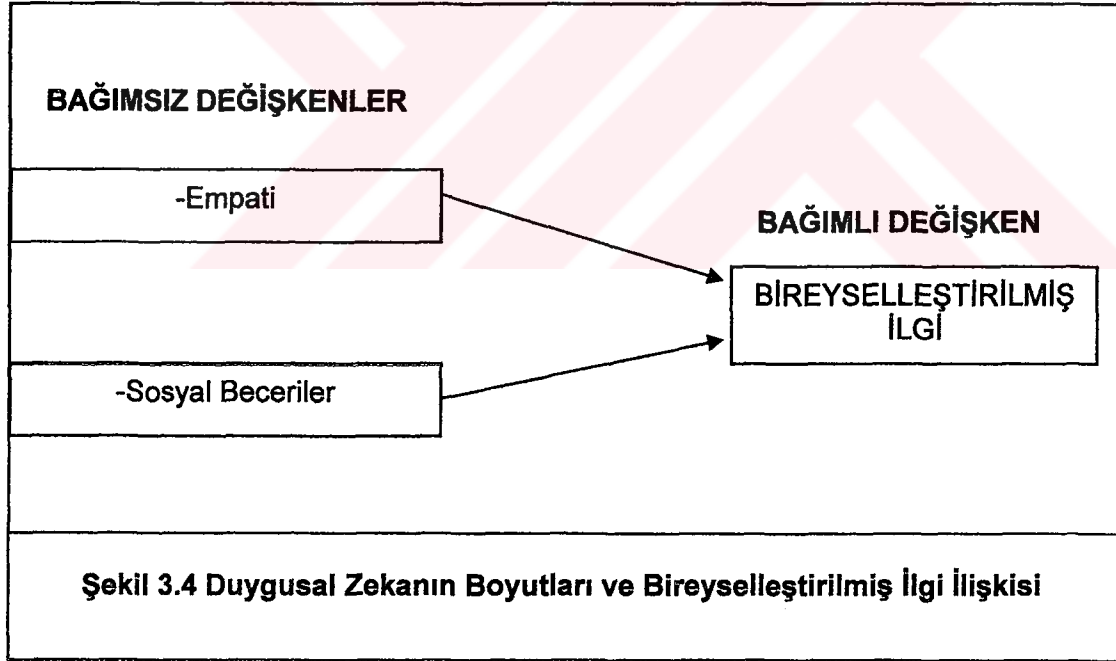
Entelektüel uyarım konusundaki araştırmalar (Barling vd. , 2000; Palmer vd., 2001) duygusal zeka ve entelektüel uyarım arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bunun entelektüel uyarımın bilişsel bir boyut olmasıyla ilgili olduğu savunulmaktadır. Çünkü entelektüel uyarımda bulunan dönüştürücü bir liderin izleyicilerin olaylar karşısında akılcı bir yaklaşım izlemesini sağlaması, problemleri çözmek için alternatif yollara yöneltmiş olması, ve onların gerektiğinde liderinin düşüncelerini de sorgulamalarını sağlaması hep bilişsel yanı ağır basan özelliklerdir.

Bu sebeple entelektüel uyarımın duygusal zeka boyutlarından etkilenmediğini savunmaktayız. Bu doğrultuda çalışmanın H_3 hipotezi şu şekildedir:

H_3 : Duygusal zekanın boyutları kişilerin entelektüel uyarım davranışındaki değişimleri açıklamaz.

3.2.1.4 Bireyselleştirilmiş İlgii Etkileyen Duygusal Zeka Boyutları

Bireyselleştirilmiş ilgi gösteren bir lider izleyicilerine örgütün herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır, onlara bireysel fakat eşit ilgi gösterir, koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur. Bunu yaparken lider izleyicilerinin güçlerini ve zayıflıklarını bilerek hareket eder. Şekil 3.4'te de görüldüğü üzere, lider bireyselleştirilmiş ilgiyi tam olarak gösterebilmek için empati ve sosyal becerilere sahip olmalıdır.



Empati bireyselleştirilmiş ilgi boyutuyla doğrudan ilgilidir çünkü liderin bireyselleştirilmiş ilgi gösterebilmesi için karşısındaki kişinin neler hissettiğini anlayabilmesi gerekmektedir. Lider ancak karşısındakinin duygularını anlayabildiği zaman izleyicilerine gerçekten bir birey olarak davranabilir ve bireyselleştirilmiş ilginin temel unsurlarından olan izleyicilere koçluk yapma ve tavsiyelerde bulunmada etkin olabilir. Lider izleyicinin duygularını göz önüne almadığı takdirde bulunacağı tavsiyeler kuru tavsiyeler olacaktır ve yapacağı koçluk etki uyandırmayacaktır.

Sosyal becerilere sahip bir lider diğerlerinin duygularının farkında olduğu için karşısındaki kişinin duygularını anlayabilerek ona gerçek anlamda bir birey olarak davranabilir. Ayrıca, sosyal beceriye sahip bir lider diğerlerinin duygularını yönetme becerisine sahip olacağı için izleyicisine yapacağı koçluk daha etkili olacaktır. Sosyal becerilerin en önemli katkısı, liderin izleyiciler tarafından ayrımcı olarak algılamasını engellemesidir. Çünkü sosyal becerilere sahip bir lider bir izleyiciye bireysel fakat eşit ilgi gösterdiğini düşündüğünde diğer izleyicilerin de onunla aynı şekilde hissedip hissetmediğini anlayabilir. İzleyicilerin bu konudaki duygularını anlayamadığı takdirde, izleyiciler liderin bir bireye daha çok ilgi gösterdiğini düşünerek lidere ve o izleyiciye yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Örneğin; liderin bir izleyiciye verdiği ceza diğer izleyiciler tarafından az ya da fazla bulunursa bu örgütte huzursuzluk yaratır. Genelde izleyiciler bu duygularını doğrudan ifade etmeyecekleri için liderin sosyal becerilerini kullanması gerekecektir.

Bireyselleştirilmiş ilgi, liderin takipçisini anlaması ve onu yönlendirmesi temeline dayandığı için duygusal zekanın liderin kendi özelliklerine bağlı boyutları olan kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi ve kendisini motive edebilmesiyle olan ilişkisi düşüktür. Bireyselleştirilmiş ilgi hem ikili bir ilişkiyi hem de bu ilişkinin sosyal etkilerini içerdiği için kişilerarası beceriler içeren duygusal zeka boyutlarını gerektirmektedir. Bu boyutlar da yukarıda da belirtildiği üzere empati ve sosyal becerilerdir. Bu doğrultuda çalışmanın H₄ hipotezi şu şekildedir:

H₄: Kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, bireyselleştirilmiş ilgi gösterme davranışlarında olumlu yönde bir değişimi açıklar. Kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendi duygularını yönetebilmesinin ve

kendisini motive edebilmesinin bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarındaki değişimi açıklama oranı kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasına göre daha az olacaktır.

3.2.1.5 Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Davranış Boyutlarının Yapılan İşe Göre Farklılık Göstermesi

Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranış kavramları önceki bölümlerde incelenmiştir. Bu incelemelerde duygusal zekanın dönüşümcü liderlik davranışını olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra bu iki kavramın insanlarla yapıcı ilişkiler kurmaya dayanma ve bu şekilde zaman içinde geliştirilebilme gibi bir ortak yanı olduğu görülmektedir. Buna göre bir kişinin insanlarla etkileşimi ne kadar çoksa duygusal zekasını ve dönüşümcü liderlik davranışını özelliklerini geliştirme potansiyeli o kadar çoktur. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezleri ortaya koymaktayız:

H₅: Kişilerin yaptıkları işlere göre duygusal zekaları farklılık gösterir.

H₆: Kişilerin yaptıkları işlere göre dönüşümcü liderlik davranışları farklılık gösterir.

Yöneticilerin insanlarla olan etkileşimleri çalıştıkları alanlara göre farklılık göstermektedir. Örneğin; ileri derecede otomasyona geçmiş bir işletmede yönetici az sayıda insanla iletişim kurmaktadır, böyle bir durumdaki bir kişi duygusal zekasını ve dönüşümcü liderlik davranış özelliklerini sınırlı bir oranda geliştirebilir. Fakat bir halkla ilişkiler şirketinin yöneticisini incelediğimizde şirket içindeki ve dışındaki insanlarla sürekli etkileşim içinde olması onun zaman içinde duygusal zekasını ve dönüşümcü liderlik davranış özelliklerini daha çok geliştirebilmesini sağlamaktadır. Bu yüzden, yöneticilerin yaptıkları işe göre, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranış özelliklerinin farklılık göstereceğini ifade etmekteyiz.

Bu farklılığı incelemek üzere yöneticiler ve öğretim üyelerinden oluşan iki temel iş grubu üzerine yoğunlaşacağız. Yöneticiler genel olarak ele alındıklarında çalıştıkları iş alanına göre değişen oranlarda duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranış özellikleri gösterebilme potansiyeline sahiptirler. Fakat bir öğretim üyesinin

yaptığı işler insanlarla olan ilişkileri açısından incelendiğinde, öğretim üyesinin çok daha yüksek bir duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı geliştirebilme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir.

Bir öğretim üyesinin öncelikli görevi olan sahip olduğu bilgileri üniversite öğrencilerine aktarmak çok yoğun bir şekilde çok sayıda insanla ilişki kurmayı ve onlarla etkileşimde bulunmayı gerektirmektedir. Bu süreç içinde bir öğretim üyesi pek çok zaman öğrencilerinin mevcut düşünce ve bilgilerini daha bilimsel düşünce ve bilgilere dönüştürme görevini üstlenmektedir. Her ne kadar bilişsel bir süreç gibi görünse de başarılı bir dönüşüm ancak öğretim üyesi ve öğrencilerin arasında etkin bir duygusal ortam kurulmasıyla mümkün olacaktır. Aksi takdirde, öğrencilerde oluşacak olan duygusal önyargılar ve rahatsızlık onun bir dönüşüm süreci yaşamasını engelleyecektir.

Öğretim üyesinin insanlarla olan ilişkileri açısından diğer temel görevi ise araştırma görevlilerin yetişmelerine katkıda bulunmaktır. Bu ilişki kimi zamanlar bir koçluk ilişkisi kadar yoğun olabilen bir ilişkidir. Öğretim üyesi bir araştırma görevlisinin gerçek anlamda bir akademisyen olmasını sağlayabilmek için onun bu yönde dönüşümüne yardımcı olur ve bu süreçte öğretim üyesi ve araştırma görevlisi arasında çok yoğun bir duygusal etkileşim olur. Çoğu zaman araştırma görevlisi yoğun olarak beraber çalıştığı öğretim üyesinin hareketlerini çok dikkatli izlediği için öğretim üyesinin verdiği en ufak bir duygusal ipucunu bile algılar ve öğretim görevlisi de araştırma görevlisinin tepkilerini ve yaptıklarını izleyerek hareketlerinin sonuçlarını gözlemleyebilir. Öğretim üyesi ve araştırma görevlisi arasındaki bu yoğun duygusal etkileşim de öğretim üyesinin duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik özellikleri potansiyelini geliştirmektedir.

Görüldüğü gibi, bu iki özellik ve onların içerdikleri duygusal etkileşim genel olarak ele alındıklarında öğretim üyelerinin duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik özelliklerini geliştirme potansiyellerinin yöneticilerden daha yüksek olmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda doğal olarak duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranış potansiyeli daha yüksek olan işlerde çalışan kişilerde bu özellikler arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu beklemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda çalışmanın H₇ hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir:

H₇: Duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı potansiyeli daha yüksek olan işlerde çalışan kişilerde duygusal zeka boyutları, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarını daha fazla açıklar.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

ÇALIŞMANIN AMACI, TÜRÜ, ÖLÇÜM BİRİMİ VE ÖRNEKLEMİ, ÇALIŞMADA KULLANILAN ENVANTERLER VE ARAŞTIRMA TEKNİĞİ, ÇALIŞMADA KULLANILAN ENVANTERLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK TESTLERİ, ÇALIŞMANIN ANALİZ YÖNTEMİ VE TEMEL KISITLARI

Bu bölüm dokuz ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda çalışmanın amacı tanımlanmaktadır. İkinci kısımda duygu çalışmanın türü ifade edilmektedir. Üçüncü kısımda çalışmanın kısıtları ifade edilmektedir. Dördüncü kısımda çalışmanın ölçüm birimi ortaya konmaktadır. Beşinci kısımda çalışmanın örnekleme tanımlanmaktadır. Altıncı kısımda çalışmada kullanılan envanterler ve araştırma tekniği açıklanmaktadır. Yedinci kısımda ise çalışmada kullanılan envanterlerin geçerlilik ve güvenirlik testleri anlatılmaktadır. Sekizinci kısımda çalışmanın analiz yöntemi ifade edilmektedir. Dokuzuncu kısımda ise çalışmanın temel kısıtları belirtilmektedir.

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bir diğer deyişle çalışmanın temel sorusu yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin daha dönüşümcü liderlik davranışları sergileyip sergilemediğidir. Bu ilişkiyi ayrıntılı olarak inceleyebilmek için dönüşümcü liderlik davranışının boyutları olan karizma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilginin duygusal zekanın boyutları olan kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendisini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilerin hangileri tarafından etkilendiğine bakılacaktır.

4.2. ÇALIŞMANIN TÜRÜ

Çalışmanın amacı, bağımsız değişken duygusal zeka boyutları ve bağımlı değişken dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek olduğu için çalışma temelde açıklayıcı bir niteliktedir.

4.3. ÇALIŞMANIN ÖLÇÜM BİRİMİ

Duygusal zeka üzerine yapılan çalışmalarda kullanılan ölçüm teknikleri psikolojik beceri testleri ya da kişinin değerlendirmesine dayanan karma testler olarak çeşitlilik göstermekle beraber bütün bu çalışmalarda kullanılan ölçüm birimi bireyin kendisidir.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ise ölçüm birimi lider-izleyici ikilisi ya da kişinin kendisi olabilmektedir. Ancak çalışmamızdaki ölçüm birey bazında gerçekleştirilecektir. Bunun temel nedeni bire bir ilişki içinde bulunan yönetici-ast çiftinin seçilmesinde karşılaşılan zorluklardan kaynaklanmaktadır. Çünkü, böyle ikililerin oluşturulabilmesi için örgütte hangi astın yöneticiyle en çok etkileşimde bulunduğunu belirlemek gerekir. Bu da örgütün ayrıntılı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir; ast, biçimsel olarak yöneticinin yardımcısı olarak görüldüğü durumlarda bile yöneticinin daha yoğun çalıştığı bir başka ast olabilir. Böyle bir belirleme yapılabildiği durumda bile astın üstünü değerlendirmekte zorlanması sorunu vardır. Ast yöneticiyi kendisinin algıladığı şekilde değerlendirecektir ve astın bu değerlendirmeleri yaparken yönetici hakkında olumsuz ifadelerden kaçınması riski bulunmaktadır. Bu sakıncalardan dolayı çalışmamızda dönüşümcü liderlik davranışını ölçmek için kullanılacak birimin yöneticinin kendisi olması gerektiği düşünülmüştür.

4.4. ÇALIŞMANIN ÖRNEKLEMİ

Çalışmada ele alınan hipotezlerin geçerliliklerini test etmek amacıyla tasarlanan araştırmada rastlantısal olmayan örneklem tekniği uygulanarak seçilen iki ayrı örneklem kullanılmıştır. Bu örneklemeler İzmir'deki 106 yöneticiden oluşan yönetici örnekleme ve 32 öğretim üyesinden oluşan öğretim üyesi örneklemdir. Çalışmanın ana amacı genelleme yapmak değil, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olduğu için örneklem seçiminde, zaman açısından ve maddi yönden oldukça maliyetli bir yöntem olan rastlantısal örneklem tekniği kullanılmamıştır. Araştırma Mayıs-2002-Haziran 2002 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Yönetici örnekleme İzmir'deki işletmelerin dağılımları değerlendirilerek İzmir 5 ana bölgeye bölünmüş ve bu bölgelerde uygun olan yöneticilerle görüşülmüştür. Görüşülen

yöneticilere en az bir astın bağlı olması önkoşulu aranmıştır. Bu bölgelerde görüşülebilen yönetici sayıları şunlardır; İzmir-Merkez 30 Yönetici, Gaziemir-Karabağlar Yöresi 15 Yönetici, Kısık Sanayi Bölgesi 11 Yönetici, Torbalı Sanayi Bölgesi 20 Yönetici, Kemalpaşa Sanayi Bölgesi 30. Yönetici örnekleminde yapılan anketler, yöneticilerin işyerlerine götürülerek uygulandıkları için geri dönüş oranı %100'dür. Öğretim üyeleri örneklemini ise DEÜ İşletme Fakültesi ve DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler fakültesinde ulaşılabilen öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Öğretim üyelerinde en az bir asistanla çalışıyor olması önkoşulu aranmıştır. Anket durumunda göre öğretim üyelerine doğrudan götürülerek ya da diğer öğretim üyelerinden yardım alarak uygulanmıştır. Anketlerin geri dönüşüm oranı %91,42'dir.

Yönetici örnekleminde yer alan kişilerin yaş ortalaması 43,35 olup en küçüğünün yaşı 20 en büyüğünün yaşı 67'dir. Bu yöneticilerin % 87,7'si erkek ve % 10,4'ü kadındır (cevapsız 2 kişi %1,9). Örneklemin eğitim düzeyi incelendiğinde ise, % 0,9(1)nun ilkokul, % 0,9(1)nun ortaokul, %23,6(25)'sının lise, %64,2 (68)sinin üniversite %10,4(11)'ünün lisansüstü eğitim aldığı saptanmıştır. Örneklemdaki yöneticilerin % 45,3(48)'ü İzmir doğumludur, % 8,5'i (9) Manisa doğumludur, %4,7(5)si Ankara, % 4,7(5)si İstanbul, % 4,7(5)si Konya doğumludur, geriye kalan %32 (34)nin doğum yerleri ise 21 farklı il arasında dağılım göstermektedir. Örneklemin % 84(89)ü evli, % 7,5(8)i bekar ve % 6,6(7)si boşanmış ya da duldur (cevapsız 1 kişi % 0,9).

Yönetici örneklemini oluşturan kişilerin meslekleri incelendiğinde, %31,13(33)ünün işletmeci, %22,64(24)ünün mühendis, %21,79(23)unun serbest meslek sahibi, % 7,55(8)in serbest meslek sahibi olduğunu görmekteyiz, geriye kalan %16,98(18)'inin ise 12 farklı meslekte dağılım göstermektedir. Örneklemdaki yöneticilerin işteki pozisyonları gözden geçirildiğinde % 66(70)sının işletmenin sahibi, % 9,4(10)ün üst düzey yönetici, %20,8(22) orta düzey yönetici ve %2,8(3)inin alt düzey yönetici olduğunu saptanmıştır (cevapsız 1 kişi %0,9). Örneklemini oluşturan yöneticiler ortalama olarak 22,6 yıldır çalışma yaşamı içindedirler ve şu anda bulundukları işletmede çalıştıkları süre ortalama olarak 12,55 yıldır. Örneklemdaki yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde çalışan sayısının medyanı 32 olup, en az çalışan sayısı 1, en çok çalışan sayısı 5000'dir. Örneklemini oluşturan yöneticilere doğrudan bağlı olan çalışan sayısının medyanı 8'dir olup, en az doğrudan bağlı çalışan sayısı 1 en çok doğrudan bağlı çalışan sayısı 250'dir.

Öğretim üyesi örnekleminde yer alan kişilerin yaş ortalaması 43,41 olup en küçüğünün yaşı 31, en büyüğünün yaşı 65'tir. Bu öğretim üyelerinin % 43.8'i erkek ve % 43.8'i kadındır (cevapsız 4 kişi %12,5). Örneklemdaki öğretim üyelerinin % 40,6(13)sı İzmir doğumludur, % 9,4(3)ü Manisa doğumludur, geriye kalan %50(16)nin doğum yerleri ise 12 farklı il arasında dağılım göstermektedir. Örneklemin % 71,9(23)u evli, % 18,8(8)i bekar ve % 9,4(3)ü boşanmış ya da duldur.

Öğretim üyesi örneklemini oluşturan kişilerin bölümleri incelendiğinde %59,4(19)ünün işletme, %12,5(4)inin maliye, %9,4(3)ünün iktisat bölümünden geldiği saptanmaktadır, geriye kalan % 18,75(6)in ise 4 ayrı bölüm arasında dağılım göstermektedir. Örneklemdaki öğretim üyelerinin akademik pozisyonları gözden geçirildiğinde % 40,6(13)sının profesör, % 18,8(6)inin doçent, %40,6(13)sının yardımcı doçent olduğunu saptanmıştır. Örneklemini oluşturan öğretim üyeleri ortalama olarak 19,28 yıldır çalışma yaşamı içindedirler ve şu anda bulundukları fakültede çalıştıkları süre ortalama olarak 11,13 yıldır. Örneklemdaki öğretim üyelerinin şu ana kadar beraber çalıştıkları asistan sayısı ortalama olarak 7'dir. Örneklemini oluşturan öğretim üyelerine doğrudan bağlı olan asistan sayısının ortalaması 4'tür.

4.5. ÇALIŞMADA KULLANILAN ENVANTERLER

Duygusal zekanın ölçülmesinde kullanılan envanterler; Mayer, Salovey & Caruso'nun oluşturduğu duygusal zeka envanteri MSCEIT V2.0, Bar-On'un Duygusal Katsayı Envanteri, Cooper & Sawaf'ın Duygusal Zeka Haritası ve Goleman ve Boyatzis'in geliştirdiği Duygusal Yeterlilik Envanteri'dir.

Mayer, Salovey ve Caruso'nun oluşturduğu MSCEIT V2.0 duygusal zekayı psikolojik bir yetenek olarak ölçmeyi hedefleyen bir envanterdir ve psikometrik açıdan güvenilirdir. Ama bu çalışmanın amaçları açısından kuramsal açıdan uygun değildir, fazla ayrıntılıdır. Testin ilk hali olan MEIS yaklaşık olarak 40 sayfadır ve içinde bulunan resim kitapçığındaki resimlerin, ve araştırmacının dinleteceği bir müzik seçkisinin değerlendirilmesi gibi özel uygulamaları, kişide belirli duyguların neler uyandırdığını (duygunun uyandırdığı renk, ısı, tat gibi) öğrenmeye yönelik soruları, kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını değerlendirmesini isteyen

örnek olayları, duyguların bileşimlerinin algılanışına, onların yoğunlaşması durumuna ve onları ifade etmeye yönelik soruları kapsamaktadır. MSCEIT v.20 ise bu ölçeğin daha da geliştirilmiştir (Mayer vd., 2000c). Bütün bu karmaşık soru yapısını uygulayabilmek ve değerlendirebilmek için de uygulayıcının psikometrik açıdan yeterli olmasını da gerekmektedir. Özetle, bu envanterin çok ayrıntılı olması, uygulanmasının zorluğu ve çok uzun bir zaman alıyor olması, ve çalışmayı yapan kişinin bu tür bir psikolojik testi uygulamak için yeterli psikometrik bilgiye sahip olmaması sebeplerinden dolayı uygulanmayacaktır.

Bar-On'un Duygusal Katsayı Envanter'i geçerliliği ve güvenilirliği altı ülkede (Kanada, A.B.D., Arjantin, Almanya, Güney Afrika ve İsrail) 12 yıllık bir süreç(1985-1997) boyunca denenmiş karma bir duygusal zeka envanteridir (Crowe-Fraley, 1999). Fakat çalışmamızın amacına uymayacak genişliktedir ve içinde gerçekliği test etme gibi temel duygusal zeka modelinde bulunmayan unsurlar içermektedir. Bu nedenle çalışmamızda kullanılmayacaktır.

Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Haritası kişinin duygusal zekasını örgütsel ortamda ölçülebilmesine uygun bir envanterdir. Fakat birbirlerini içeren ya da benzer olan kimi kavramlardan oluştuğu (örn: fırsatı sezinlemek ve pratik sezgi) için geçerliliği tartışmalı bir testtir (Mayer vd., 2000a). Bu yüzden bu çalışmada kullanılmayacaktır.

Goleman ve Boyatzis'in temelde Mayer & Salovey'in modeli inceleyerek geliştirdikleri Duygusal Yeterlilik Envanteri(ECI), duygusal zekanın örgüt içindeki etkilerini ve liderlikle olan ilişkisini ölçmek için yapılan çalışmalarda kullanılan bir envanterdir. Bu envanter Hay/McBer danışmanlık firması aracılığıyla dünya çapındaki 20,000 yöneticilik bir veritabanı içinden 3,871 yönetiyi rastlantısal olarak seçtiği oluşturduğu örneklem üzerinde denenmiş geçerli ve güvenilir bir envanterdir (Goleman, 2000). Envanterin kendisine ulaşamamasından dolayı, Sutarso'nun (1998) Goleman'ın modelini temel alarak bu yönde geliştirdiği duygusal zeka envanteri bu çalışmada duygusal zekanın ölçümü için kullanılacaktır.

Dönüşümcü liderliğin ölçümünde ise Bass'ın oluşturduğu temel liderlik envanterinin(MLQ) bir parçası olan Avolio & Bass'ın dönüşümcü liderlik davranışı envanteri(TLQ) kullanılacaktır. Avolio & Bass'ın envanteri zaman içinde geri

bildirimler sonucu revize edilmiş, bilimsel çevrelerde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen ve dönüşümcü liderliğin ölçümünde yaygın olarak kullanılan bir envanterdir (Bass,1990; Bryman, 1992; Sosik & Megerian ,1999).

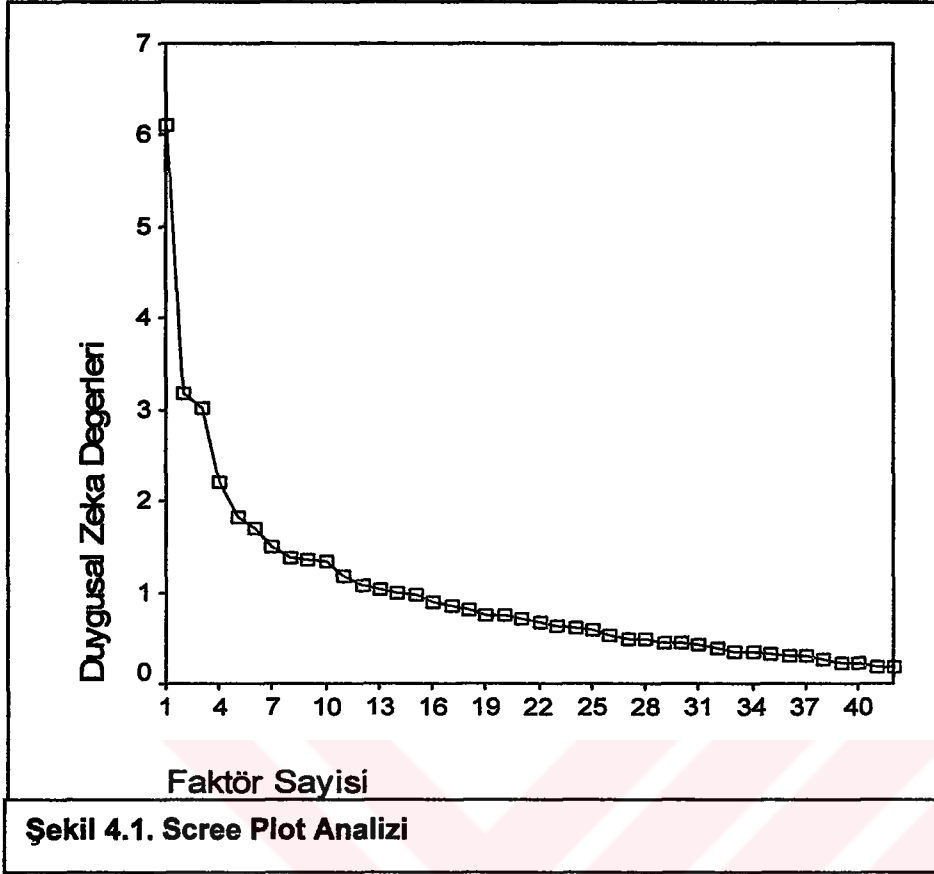
4.6. ÇALIŞMADA KULLANILAN ENVANTERLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK TESTLERİ

4.6.1. Duygusal Zeka Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Sutarso'nun duygusal zeka ölçeği Daniel Goleman'ın orijinal modelinden uyarlanmış deneysel bir ölçek olduğu için yapısal geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Bu test için kullanılan örneklem Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi öğrencileridir. Bir hafta boyunca sınıf ortamında rastlantısal olarak seçilen günlerde duygusal zeka envanteri dağıtılmıştır. Öğrencilere dağıtılan bu soru kağıdında(Ek-1) Sutarso'nun çalışmasında bulunan duygusal zekaya ilişkin 45 madde yer almaktadır. Bu maddeleri ölçmek için Likert tipi 5'li bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte 1 değeri ilgili maddede yer alan duygusal zeka özelliğinin hiçbir zaman olmadığını, 5 değeri ise maddede yer alan duygusal zeka özelliğinin her zaman olduğunu ifade etmektedir.

Bu aşamada toplam 180 soru kağıdı dağıtılmıştır ve % 92,2 gibi oldukça yüksek bir geri dönüşüm oranı elde edilmiştir. Çalışmaya katılan 166 öğrencinin % 59,6(99)sı işletme bölümü, % 15,1(25)i iktisat bölümü, %23,5(39)i uluslararası ilişkiler ve %1,2(2)si turizm bölümü öğrencisidir (cevapsız 1 kişi %0,6). Örneklemde yer alan öğrencilerin yaş ortalamaları 20,65 olup %48,8'i erkek, %51,2'si kadındır. Soru kağıdının tümü için elde edilen güvenilirlik katsayısı 0,75'tir.

Faktör analizinin birinci aşamasında öncelikle scree plot analizi yapılarak faktör analizinin kaç boyuttan oluşması gerektiği saptanmıştır. Şekil 4.1'de de görüldüğü üzere scree plot analizi sonucu , öz değerler açısından grafiğin düzleme dönüşmeye başladığı faktör sayısı 5'tir. Bu durumda faktör analizi için en uygun faktör sayısı 5'tir.



Şekil 4.1. Scree Plot Analizi

Verilerin faktör analizine uygunluğu saptamak üzere uygulanan BTS (Barlett's Test of Sphericity) istatistiğinin .0001 önem düzeyinde anlamlı bulunması verilerin çok değişkenli normal dağılım gösterdiğini doğrulamaktadır. Diğer yandan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) istatistiğinin .70 olması değişkenler arası kısmi korelasyonların düşük ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Elde edilen sonuçların anti-image korelasyon matrisi incelendiğinde, 3 sorunun istatistiksel açıdan örneklem yeterliliği kabul seviyesi olan .5 'ten küçük olduğu görülmüştür. Buna göre geriye kalan 42 sorunun faktör analizi sonuçları Tablo 4.1'de görülmektedir. Faktör analizi sonucunda kuramla tutarlı olarak duygusal zekanın 5 boyutu ortaya çıkmıştır. Faktörler için elde edilen Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarını kişinin kendini motive edebilmesi için .79, kişinin kendi duygularının farkında olması için .67, sosyal beceriler için .70, kişinin kendi duygularını yönetmesi için .65 ve empati için .59'dur. Duygusal zekanın bir bütün olarak Cronbach Alfa güvenirlik katsayılarına bakıldığında ise .75 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.1. Duygusal Zeka Envanterinin Yapısal Geçerliliği Testi Sonucu Elde Edilen Faktörler ve Değerleri					
Faktör	1	2	3	4	5
	Kişinin Kendini Motive Edebilmesi	Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	Sosyal Beceriler	Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Empati
Soru 44	.686				
Soru 45	.685				
Soru 38	-.627				
Soru 43	.603				
Soru 41	.587				
Soru 19	-.569		-.458		
Soru 42	.558				
Soru 28	-.515		-.474		
Soru 13	-.491				
Soru 29	-.446				
Soru 40	-.424				
Soru 15	-.313				
Soru 27					
Soru 4		.621			
Soru 8		.591		-.331	
Soru 32		.577			
Soru 22		.571			
Soru 9		.551			
Soru 30		.544			
Soru 31		.483			
Soru 37		.470	.397		
Soru 33	.308	.450			
Soru 2			.684		
Soru 34			.617		
Soru 1			.611		
Soru 36			.548		
Soru 25			.487		
Soru 24			.375		
Soru 11			.324		
Soru 23				.609	
Soru 20				.600	
Soru 17				.585	
Soru 14				.565	
Soru 12				.559	
Soru 26	.354			.474	
Soru 18	-.323			.451	
Soru 10				-.426	
Soru 35				.329	
Soru 5					.688
Soru 7					.660
Soru 3					.631
Soru 6					.431

Elde edilen faktörler incelendiğinde, 4 soru bulundukları faktörlerin kuramsal bütünlüğüne uymadıkları için çıkartılmıştır. Böylelikle elde edilen 35 soruluk duygusal zeka ölçeği yönetici ve öğretim üyelerine uygulanan anketi oluşturulmaktadır. Bu sorular Ek-2 ve Ek-3'ün ikinci bölümünde görülebilirler. Oluşan ankette hangi soruların hangi boyutları ölçtüğü Tablo 4.2'de görülmektedir. Bu soru kağıdının öğretim üyesi ve yönetici örnekleme uygulaması sonucu elde edilen güvenilirlik katsayılarına ilişkin Cronbach Alfa değerleri ve test grubu için elde edilen güvenilirlik katsayıları Tablo 4.3'te görülmektedir. Tüm bu değerler Cronbach Alfa katsayısı içim kabul edilebilirlik düzeyi olan .50'nin üzerinde olduğundan, oluşturulan ölçüm aracının güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Onları Ölçen Sorular

Kişinin Kendini Motive Edebilmesi	Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	Sosyal Beceriler	Kişinin Kendi Duygularını Yönetmesi	Empati
13T*	4	1	8T	3
23T	9	2	10T	5
29T	19	11	12	6
30	24	17T	14	7
31	25	21	15	
32	28	22	16	
33		26	18	
34		27	20	
35				

*Boyutun geneline ters yönde olan sorular.

Tablo 4.3. Duygusal Zeka Boyutları İçin Cronbach Alfa Değerleri

	Test Grubu	Yönetici Örnekleme	Öğretim Üyesi Örnekleme
Faktör-1 Kişinin Kendini Motive Edebilmesi	.79	.64	.77
Faktör-2 Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.67	.61	.76
Faktör-3 Sosyal Beceriler	.70	.59	.68
Faktör-4 Kişinin Duygularını Yönetebilmesi	.65	.65	.57
Faktör-5 Empati	.59	.50	.64
Duygusal Zeka	.75	.72	.79

4.6.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Avolio & Bass'ın dönüşümcü liderlik davranışı ölçeği yapısal geçerliliği kanıtlanmış ve yerleşmiş bir envanter olduğu(Bass,1990; Bryman, 1992; Sosik & Megerian ,1999) için faktör analizi yapılmamıştır. Ancak yapılan anketlerin güvenilirliği işletme yöneticileri ve öğretim üyeleri için test edilmiştir. Elde edilen güvenilirlik katsayıları Tablo 4.4'te görülmektedir. Elde edilen değerler Cronbach Alfa katsayısı için kabul edilebilirlik düzeyi olan .50'nin üzerinde olduğundan, dönüşümcü liderlik davranışı envanterinin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Kullanılan dönüşümcü liderlik davranışı ölçeğinde hangi soruların hangi boyutları ölçtüğü ise Tablo 4.5'te görülmektedir.

Tablo 4.4. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları için Cronbach Alfa Değerleri		
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutu	Yönetici Örneklemi	Öğretim Üyesi Örneklemi
Karizma	.87	.80
Entelektüel Uyarım	.84	.78
Esin Kaynağı Olma	.87	.94
Bireyselleştirilmiş İlgisi	.86	.84
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	.95	.95

Tablo 4.5. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları ve Onları Ölçen Sorular			
Karizma	Entelektüel Uyarım	Esin Kaynağı Olma	Bireyselleştirilmiş İlgisi
1	11	18	28
2	12	19	29
3	13	20	30
4	14	21	31
5	15	22	32
6	16	23	33
7	17	24	34
8		25	35
9		26	36
10		27	37

Sonuçta; çalışmanın verilerini elde etmek için oluşturulan soru kağıdında (Ek-1 & Ek-2) birinci bölüm kişi hakkındaki bilgilerden , ikinci bölüm duygusal zeka envanterinden ve üçüncü bölüm dönüşümcü liderlik davranışı envanterinden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışı envanteri liderlik ilişkisine dair yöneticilere astlarıyla olan ilişkileri sorulurken, öğretim üyelerine asistanlarıyla olan ilişkileri sorulmaktadır. Üçüncü bölümde araştırma görevlisi yerine asistan ifadesi kullanılmıştır, çünkü ilişkinin yoğunluğu vurgulanılmak istenmiştir. Soru kağıdında istenen temel kişisel bilgiler ise Ek-1 & Ek-2'de görülebileceği gibi cinsiyet, yaş, doğum yeri, medeni hal, çocuk sayısı, kaç yıldır çalışma yaşamı içinde olduklarından oluşmaktadır. Bunların yanı sıra yöneticilere meslekleri, eğitim düzeyleri, kaç yıldır bulundukları firma içinde oldukları, firmadaki pozisyonları, çalıştıkları firmadaki çalışan sayısı ve kendilerine doğrudan bağlı çalışan sayısı sorulmuştur. Öğretim üyelerine ise yöneticilerden farklı olarak bölümleri, fakültelerinde kaç yıldır çalıştıkları, akademik pozisyonları, o ana kadar beraber çalıştıkları araştırma görevlisi sayısı sorulmuştur.

4.8. ÇALIŞMANIN ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmanın örnekleme duygusal zeka(35 Madde) ve dönüşümcü liderlik (37 Madde) anketleri uygulanmıştır. Anketlerde uygulanan ölçekler kişilerin konuyla ilgili tutumlarını ölçmeyi hedefleyen Likert tipi beşli ölçektir. Likert tipi ölçek; interval bir ölçektir. İnterval ölçekler üzerlerindeki herhangi iki nokta arasındaki uzaklığın ölçülebildiği, toplanılan verilerin üzerinde belirli aritmetik işlemler yapılabilen merkezi eğilim ve aritmetik ortalamaya sahip ölçeklerdir. Bu sayede kişilerin yalnızca tercihlerini değil, tercihlerinin derecesinde ölçülmesini sağlarlar.

Duygusal zekayı oluşturan beş boyutu dönüşümcü liderlik davranışının dört boyutunun her biri üzerindeki etkilerini incelemekte kullanılmış olan yöntem, iki ölçek de interval olduğu ve birbirleriyle korelasyonu olan beş değişkeninin etkileri inceleneceği için çoklu regresyon analizidir. Daha açık ifade edersek, çoklu regresyon analizi interval ölçekli değişkenlerde, bağımlı değişkendeki sapmaları aynı anda etkileyen birbirinden farklı bağımsız değişkenlerin etkisini incelemek için kullanılmıştır. Bunun yanı sıra bağımsız değişkenlerden en çok hangisinin bağımlı değişkeni etkilediğini ve ondan sonra bağımlı değişkeni etkileme sırasıyla hangi bağımsız değişkenlerin geldiğini inceleme amacıyla ileriye doğru eliminasyon

yöntemine dayalı çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde kabul edilebilir hata oranı .05'tir.

Yönetici ve öğretim üyesi örnekleme arasındaki duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik farklılıklarını ölçmek için ise t-testi kullanılmıştır. Çünkü t-testi bir grup katılımcı diğer katılımcıdan farklı olduğu durumlarda iki grubun ortalama değerleri arasındaki farklılığın geçerli olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır.

İleriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı çoklu regresyon analizi ve t-testi uygulanması için SPSS 10 programı kullanılmıştır.

4.9. ÇALIŞMANIN TEMEL KISITLARI

- Çalışmanın temel kısıtı değişkenlerin arasındaki ilişkiyi belirlemek için veri toplanırken kullanılan duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik envanterlerinde öznel görüş yaklaşımı benimsenmesidir. Duygusal zeka açısından bu yaklaşımın sakıncası kişinin sosyal beğenilirliğe yönelmesi sonucu elde edilen cevapların yanıltıcı olma olasılığıdır. Dönüşümcü liderlik davranışı açısından ise sosyal beğenilirliğe göre cevap verme sorunun yanı sıra kişinin kendisinin liderlik davranışını nasıl gördüğünü ifade edilmesi sorunu görülmektedir. Fakat, çalışmanın ölçüm birimi ifade edilirken belirtildiği gibi kişiyi değerlendirecek uygun bir ast bulmak için örgüt hakkında ayrıntı bilgi sahibi olmak gerekir ve astın yöneticisini değerlendirirken ne derece tarafsız olacağı tartışmalı olduğu için yöneticinin görüşüne başvurulmaktadır.
- Örneklemdaki kişilerin duygusal zeka değerleri, onların duygusal zeka boyutlarını ölçen maddeleri ne şekilde algıladıklarına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, kişilerin duygusal zekası hakkındaki bilgimiz onların maddeleri algılayışıyla sınırlıdır.
- Çalışma duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için iki farklı grup olarak yönetici ve öğretim üyesi gruplarını ele almıştır. Bu ilişkinin daha açık bir şekilde görülebileceği başka örneklem grupları olabilir.

- Yönetici grubunun belli bir iş grubundan oluşmayan heterojen bir gruptan oluşması. Bu heterojen dağılım belirli iş grupları arasındaki farklılıkları incelememizi engellemektedir.
- Öğretim üyeleri örnekleminin DEÜ İşletme Fakültesi ve DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesiyle kısıtlı olması. Daha farklı alanlarda (hukuk, mühendislik gibi) çalışan akademisyenlere ulaşamamış olmasına ve 32 kişilik kısıtlı bir örnekleme çalışmamıza yol açmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARI

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ, YAPILAN İŞİN FARKLILIĞININ DUYGUSAL ZEKA, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKA-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu bölüm iki ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı boyutları arasındaki ilişkiye dair bulgular yer almaktadır. İkinci kısımda yapılan işin farklılığının duygusal zeka, dönüşümcü liderlik davranışı ve duygusal zeka-dönüşümcü liderlik davranışı ilişkisi üzerindeki etkisine ilişkin bulgular incelenmektedir.

5.1. DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisi

Araştırmanın H_1 hipotezi duygusal zeka karizma ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının karizmatik davranışlarında olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmektedir.

H_1 hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda yönetici örneklemini için elde edilen bulgular Tablo 5.1'de yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde yönetici örnekleminde karizmatik davranışlarını açıklayan duygusal zeka boyutlarının sosyal beceriler ve kişinin kendi duygularının farkında olması olduğu görülmektedir. Bu iki boyut yönetici örnekleminde karizmatik davranışlardaki değişimlerin .336'sını açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar dikkate alındığında karizmatik davranışları etkilemede sosyal becerilerin ($\beta=.38$; $t=3.84$; $p=.0001$) kişilerin kendi duygularının farkında olmasına ($\beta=.29$; $t=2.96$; $p=.0001$) oranla daha güçlü bir etkiye

sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 25.553 olup bu değer .0001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.1. Karizma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Yönetici Örnekleme)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	T	p	AdsR²	F	P
Sosyal Beceriler	.38	3.84	.0001			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.29	2.96	.0001	.336	25.553	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	t	p			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.08	.86	.395			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.07	.84	.406			
Empati	.02	.24	.811			

Tablo 5.2.'de öğretim üyesi örnekleme için gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonuçları incelendiğinde öğretim üyesi örnekleminde de karizmatik davranışları açıklayan duygusal zeka boyutlarının yönetici örnekleminde de görülen sosyal beceriler ve kişinin kendi duygularının farkında olması olduğu görülmektedir. Bu iki boyutun öğretim üyesi örnekleminde karizmatik davranışlardaki değişimlerin .539'unu açıkladığı belirlenmiştir. Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde ise karizmatik davranışları etkilemede sosyal becerilerin ($\beta=.43$; $t=2.48$; $p=.021$) kişilerin kendi duygularının farkında olmasına ($\beta=.42$; $t=2.44$; $p=.023$) oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Tüm bu bulguların regresyon analizi sonucu elde edilen F (15.601) değeri dikkate alındığına .0001'lik önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.2. Karizma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Öğretim Üyesi Örnekleme)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p	AdsR²	F	p
Sosyal Beceriler	.43	2.48	.021			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.42	2.44	.023	.539	15.601	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.04	.20	.847			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	-.20	-1.43	.166			
Empati	-.02	-.12	.905			

H₁ hipotezinde karizmatik davranışları olumlu yönde etkilediği düşünülen duygusal zeka boyutları kişinin kendisini motive edebilmesi, kişinin kendi duygularını yönetebilmesi ve empati her iki örneklem grubunda da regresyona girmeyen boyutlar olmuşlardır (Tablo 5.1 & Tablo 5.2) . Bulguları özetlediğimizde her iki örneklem grubu içinde, kişinin öncelikle sosyal becerilerinin ve daha sonra kendi duygularının farkında olmasının karizmatik davranışlarda olumlu bir değişime yol açtığını görmekteyiz.

5.1.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisi

H₂ hipotezine göre kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, esin kaynağı olma davranışlarında olumlu yönde bir değişimi açıklar. Kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendi duygularını yönetebilmesinin ve kendisini motive edebilmesinin esin kaynağı olma davranışlarındaki değişimi açıklama oranı kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasına göre daha az olacağı ifade edilmiştir.

H₂ hipotezinin ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonuçlarını incelediğimizde yönetici örnekleme için elde edilen bulgular Tablo 5.3'te gösterilmektedir. Bulguların, yönetici örnekleminde esin kaynağı olma davranışlarını

açıklayan duygusal zeka boyutlarının kişinin kendi duygularının farkında olması, sosyal beceriler ve kişinin kendisini motive edebilmesi olduğuna işaret ettiği görülmektedir. Bu üç boyut yönetici örnekleminde esin kaynağı olma davranışlarındaki değişimlerin .341'ini açıklamaktadır. Bu üç boyuta ilişkin katsayılar incelendiğinde ise esin kaynağı olma davranışlarını etkilemede kişinin kendi duygularının farkında olmasının ($\beta=.29$; $t=2.89$; $p=.005$) sosyal becerilere ($\beta=.302$; $t=3.091$; $p=.003$) oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülürken kişinin kendisini motive edebilmesinin ($\beta=.18$; $t=2.01$; $p=.047$) etkisi en düşük duygusal zeka boyutu olduğu görülmektedir. Ulaşılan regresyon denklemi için F değeri 17.883 olarak saptanmıştır ve bu değer .0001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.3. Esin Kaynağı Olma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki(Yönetici Örneklemini)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p	AdsR²	F	p
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.29	2.89	.005			
Sosyal Beceriler	.30	3.09	.003			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.18	2.01	.047	.341	17.883	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	T	p			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.00	.02	.983			
Empati	-.02	-.16	.872			

H₂ hipotezi öğretmen üyesi örneklemini için ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi yöntemiyle test edildiğinde ulaşılan sonuçlar Tablo 5.4'te yer almaktadır. Bulgulara göre, öğretmen üyesi örnekleminde esin kaynağı olma davranışlarını açıklayan duygusal zeka boyutları yönetici örnekleminin de içerdiği sosyal beceriler ve kişinin kendi duygularının farkında olmasıdır. Bu iki boyut öğretmen üyesi örnekleminde esin kaynağı olma davranışlarındaki değişimlerin .572'sini açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayıların yönetici örneklemine göre farklılık göstermekte olduğu görülmektedir; esin kaynağı olma davranışlarını etkilemede sosyal beceriler ($\beta=.46$; $t=3.05$; $p=.005$) kişilerin kendi duygularının farkında olmasına ($\beta=.41$; $t=2.71$; $p=.011$) oranla daha güçlü bir etkiye

sahiptir. Elde edilen regresyon denklemi için saptanan F değeri 21.084 olup bu değer .0001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.4. Esin Kaynağı Olma ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki(Öğretim Üyesi Örnekleme)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p	AdsR²	F	p
Sosyal Beceriler	.46	3.05	.005			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.41	2.71	.011	.572	21.084	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	T	p			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	-.01	-.07	.942			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.13	1.04	.308			
Empati	-.03	-.18	.855			

Gerçekleştirilen analizlerde H₂ hipotezinin aksine duygusal zeka boyutu empati, esin kaynağı olma davranışlarını üzerinde olumlu bir etki yaratmamaktadır ve her iki örneklem grubunda da regresyona girmeyen boyut olmuştur (Tablo 5.3 & Tablo 5.4) . Bulguları özetlendiğinde, yönetici örnekleminde kişinin kendi duygularının farkında olmasının, sosyal becerilerinin ve kendisini motive edebilmesinin esin kaynağı olma davranışlarında olumlu bir etkiye yol açtığı görülürken öğretim üyesi örnekleminde ise kişinin sosyal becerilerinin ve kendi duygularının farkında olmasının esin kaynağı olma davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığını görülmektedir.

5.1.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisi

Araştırmanın H₃ hipotezinde duygusal zekanın boyutlarının kişilerin entelektüel uyarım davranışlarındaki değişimleri açıklamadığı savunulmuştur.

Entelektüel uyarım için gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizinin sonuçları incelendiğinde, yönetici örnekleminde ulaşılan bulgular Tablo 5.5'te gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde varsayılanın aksine

entelektüel uyarımı açıklayan iki duygusal zeka boyutu saptanmıştır. Bu boyutların kişinin kendi duygularının farkında olması ve sosyal beceriler olduğu görülmektedir. Bu iki boyut yönetici örnekleminde entelektüel uyarımdaki değişimlerin .339'unu açıklamaktadır. Katsayıları dikkate alındığında entelektüel uyarımı etkilemede kişinin kendi duygularının farkında olmasının ($\beta=.41$; $t=4.26$; $p=.0001$) sosyal becerilere ($\beta=.26$; $t=2.16$; $p=.0009$) oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Regresyon denklemi için saptanan F değeri 26.332 olup bu değer .0001 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 5.5. Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki(Yönetici Örneklemini)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	B	t	p	AdsR²	F	p
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.41	4.26	.0001			
Sosyal Beceriler	.26	2.65	.0009	.339	26.332	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	T	p			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.14	1.66	.100			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.11	1.37	.175			
Empati	.08	.85	.397			

Öğretim üyesi örneklemini açısından H₂ hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5.6'da yer almaktadır. Bulgular gözden geçirildiğinde öğretim üyesinde yönetici örnekleminde farklı olarak sosyal becerilerin yanı sıra kişinin kendi duygularını yönetmesinin entelektüel uyarımdaki değişimleri açıkladığı saptanmıştır. Bu boyutlar öğretim üyesi örnekleminde entelektüel uyarımdaki değişimlerin .487'sini açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar dikkate alındığında entelektüel uyarımı etkilemede sosyal becerilerin ($\beta=.79$; $t=5.43$; $p=.0001$) kişinin kendi duygularını yönetmesine ($\beta=.31$; $t=2.16$; $p=.040$) oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Elde edilen regresyon denklemi için belirlenen F değeri 17.747 olup bu değer .0001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.6. Entelektüel Uyarım ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki(Öğretim Üyesi Örnekleme)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p	AdsR²	F	p
Sosyal Beceriler	.79	5.43	.0001			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.31	2.16	.040	.487	17.747	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	t	p			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.12	.58	.565			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.15	.90	.377			
Empati	-.24	-1.73	.096			

Araştırma sonuçları, H₃ hipotezinin yanlış olduğunu göstermektedir. Çünkü hipotezde iddia edilenin aksine yönetici örnekleminde kişinin kendi duygularının farkında olması ve sosyal beceriler, öğretim üyesi örnekleminde ise sosyal beceriler ve kişinin kendi duygularını yönetmesi gibi duygusal zeka boyutlarının entelektüel uyarım üzerinde olumlu bir değişime yol açtığını görmekteyiz.

5.1.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgili İlişkisi

H₄ hipotezi kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, bireyselleştirilmiş ilgi gösterme davranışlarında olumlu yönde bir değişimi açıkladığını ve kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendi duygularını yönetebilmesinin ve kendisini motive edebilmesinin bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarındaki değişimi açıklama oranının kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasına göre daha az olacağını iddia etmektedir.

Bu hipotezi test etmek amacıyla ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi uygulanması sonucunda yönetici örnekleme için elde edilen bulgular Tablo 5.7'de gösterilmektedir. Bulgular yönetici örnekleminde bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını açıklayan duygusal zeka boyutlarının sosyal beceriler ,empati ve kişinin kendisini motive edebilmesi olduğunu göstermektedir. Bu

üç boyut yönetici örnekleminde bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarındaki değişimlerin .314'ünü açıklamaktadır. Duygusal zeka boyutlarına ilişkin katsayılar incelendiğinde bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını etkilemede sosyal becerilerin ($\beta=.32$; $t=3.36$; $p=.001$) empatiye ($\beta=.28$; $t=2.99$; $p=.004$) oranla daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülürken kişinin kendisini motive edebilmesinin ($\beta=.19$; $t=2.13$; $p=.036$) etkisi en düşük boyut olduğu görülmüştür. Tüm bu bulguların varyans analizi sonucu elde edilen $F(15.601)$ değeri dikkate alındığında bu değer $.0001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.7. Bireyselleştirilmiş İlgili ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki (Yönetici Örneklemini)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p	AdsR²	F	p
Sosyal Beceriler	.32	3.36	.001			
Empati	.28	2.99	.004			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.19	2.13	.036	.314	15.623	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	T	P			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	.17	1.63	.107			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.09	.98	.332			

Öğretim üyesi örneklemini için H_4 hipotezinin ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi yöntemiyle test edilmesi sonucunda ulaşılan bulgular Tablo 5.8'de gösterilmektedir. Bulgular gözden geçirildiğinde öğretim üyesi örnekleminde bireyselleştirilmiş ilgi davranışını açıklayan tek bir duygusal zeka boyutunun olduğu saptanmıştır. Bu boyut sosyal becerilerdir ve öğretim üyesi örneklemindeki bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarındaki değişimlerin .431'ini açıklamaktadır. Sosyal becerilere ilişkin katsayıların ($\beta=.67$; $t=4.79$; $p=.0001$) olduğu görülmektedir. Regresyon denkleminin F değerinin 22.985 olup bu değer $.0001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5.8. Bireyselleştirilmiş İlgili ve Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki(Öğretim Üyesi Örneklemi)						
Regresyona Giren Duygusal Zeka Boyutları	β	t	p	AdsR²	F	p
Sosyal Beceriler	.67	4.79	.0001	.431	22.985	.0001
Regresyona Girmeyen Duygusal Zeka Boyutları	B	T	p			
Kişinin Kendisini Motive Edebilmesi	.21	1.01	.320			
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	-.02	-.11	.912			
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	.09	.61	.550			
Empati	.15	-1.00	.326			

H₄ hipotezinde bireyselleştirilmiş ilgili davranışlarını olumlu yönde etkilediği düşünülen duygusal zeka boyutu empati, yönetici örnekleminde varken(Tablo 5.7) öğretim üyesi örneklem grubunda regresyona girmeyen boyut olmuştur (Tablo 5.8) . Bulgular yönetici örnekleminde kişinin sosyal becerilerinin, empatisinin ve kendisini motive edebilmesinin bireyselleştirilmiş ilgili davranışlarında olumlu bir etkiye yol açtığını gösterirken öğretim üyesi örnekleminde kişinin sosyal becerilerinin bireyselleştirilmiş ilgili davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığını göstermektedir.

5.2 YAPILAN İŞİN FARKLILIĞININ DUYGUSAL ZEKA, DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI VE DUYGUSAL ZEKA-DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

5.2.1. Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutlarına Etkisi

H₅ hipotezinde kişilerin yaptıkları işlere göre duygusal zekalarının farklılık gösterdiği savunulmuştur. Bu hipotezi yönetici ve öğretim üyesi örneklemeleri açısından test etmek için elde edilen duygusal zeka boyutlarına ilişkin ortalamalar, standart sapmalar ve t-testi sonuçları Tablo 5.9'da yer almaktadır. Elde edilen

bulgulara göre her iki örnekleme en yüksek ortalama sahip olan duygusal zeka boyutu empatidir (yönetici örnekleme $x=4.25$; $s=.48$, öğretim üyesi örnekleme $x=4.49$; $s=.37$). En düşük ortalama sahip duygusal zeka boyutu her iki grup için de ise kişinin kendi duygularını yönetebilmesidir (yönetici örnekleme $x=3.25$; $s=.53$, öğretim üyesi örnekleme $x=3.29$; $s=.42$).

Tablo 5.9 Duygusal Zeka Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Yönetici-Öğretim Üyesi Farklılıkları						
	Yönetici		Öğretim Üyesi			
	x	s	x	s	t	p
Kişinin Kendini Motive Edebilmesi	3.89	.51	4.04	.45	-1.50	.135
Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması	3.97	.45	4.17	.44	-2.207	.029
Sosyal Beceriler	3.96	.42	4.10	.39	-1.252	.213
Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi	3.25	.53	3.29	.42	-.343	.732
Empati	4.25	.48	4.49	.37	-2.609	.010

Öğretim üyesi ve yönetici örnekleme arasındaki farkı ortaya koymayı amaçlayan t-testi sonuçları incelendiğinde ise iki örnekleme kendi duygularının farkında olma ($t=-2.207$; $p=.029$) ve empati ($t=-2.609$; $p=.010$) açısından farklı ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretim üyelerinin yöneticilere oranla kendi duygularının daha fazla farkında olduğunu (öğretim üyeleri $x=4.17$; $s=.44$; yöneticiler $x=3.97$; $s=.45$) ve daha fazla empati gösterdiği (öğretim üyeleri $x=4.40$; $s=.37$; yöneticiler $x=4.25$; $s=.48$) saptanmıştır. Bu sonuçlar duygusal zekanın iki boyutu için H_5 hipotezinin öğretim üyelerinin yöneticilere göre daha yüksek duygusal zeka boyutları değerleri gösterdiği savını duygusal zekanın iki boyutu için desteklemektedir.

5.2.2 Yapılan İşin Farklılığının Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutlarına Etkisi

Araştırmanın H_6 hipotezinde kişilerin yaptıkları işlere göre dönüşümcü liderlik davranışları farklılık gösterdiği öne sürülmüştür. Tablo 5.10'da yönetici ve öğretim üyesi örneklemleri için edilen dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının değişiklik gösterip göstermediğini test etmek için bulunan ortalamalar, standart sapmalar ve yapılan t-testinin sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre

her iki örnekleme en yüksek ortalamaya sahip dönüşümcü liderlik davranışı boyutunun empati olduğunu görmekteyiz (yönetici örnekleme $x=4.22$; $s=.53$, öğretim üyesi örnekleme $x=4.38$; $s=.36$). En düşük ortalamaya sahip dönüşümcü liderlik davranışı boyutu ise yöneticiler için esin kaynağı olma ($x=4.05$; $s=.52$) öğretim üyeleri için karizmadır ($x=4$; $s=.38$) .

Tablo 5.10 Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Yönetici-Öğretim Üyesi Farklılıkları						
	Yönetici		Öğretim Üyesi			
	x	s	x	s	t	p
Karizma	4.11	.44	4	.38	1.22	.225
Esin Kaynağı Olma	4.05	.52	4.26	.48	-2.03	.045
Entelektüel Uyarım	4.13	.47	4.17	.53	-.416	.678
Bireyselleştirilmiş İlgisi	4.22	.53	4.38	.36	-1.96	.054

İki örnekleme arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla yapılan t-testi sonuçları incelendiğinde ise esin kaynağı olmaya ilişkin değerlerin ($t=-2.03$; $p=.045$) ve bireyselleştirilmiş ilgi değerlerinin ($t=-.196$; $p=.054$) farklılık gösterdiğini göstermektedir. Bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun p değerli .054 olmakla beraber bu kabul edilebilir bir değerdir. Ulaşılan bulgular, öğretim üyelerinin yöneticilere oranla daha fazla esin kaynağı olma (öğretim üyeleri $x=4.26$; $s=.48$; yöneticiler $x=4.05$; $s=.48$) ve bireyselleştirilmiş ilgi (öğretim üyeleri $x=4.38$; $s=.36$; yöneticiler $x=4.22$; $s=.53$) davranışları gösterdiklerine işaret etmektedir. Bu sonuçların ışığında öğretim üyelerinin yöneticilere göre daha yüksek dönüşümcü liderlik davranışı boyutu değerleri gösterdiğini iki dönüşümcü liderlik davranışı için söyleyebiliriz.

5.2.3 Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutları ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiye Etkisi

H_7 hipotezinde duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı potansiyeli daha yüksek olan işlerde çalışan kişilerde duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarını daha fazla açıkladığı savunulmuştur. Bunu test etmek için araştırma bulguları dönüşümcü liderlik davranışının her bir boyutu için incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışının birinci boyutu olan karizma boyutundaki değişimi açıklamakta duygusal zeka boyutlarının etkisi öğretim üyesi örnekleminde (0.539) yönetici örnekleminde (0.336) daha yüksektir (Tablo 5.1 & Tablo 5.2). Dönüşümcü liderlik davranışının ikinci boyutu olan esin kaynağı olma boyutuna baktığımızda boyuttaki değişimi açıklamakta öğretim üyesi örnekleminin

etkisi (.572) yönetici örnekleminde (0.341) daha yüksektir (Tablo 5.3 & Tablo 5.4). Dönüşümcü liderlik davranışının üçüncü boyutu olan entelektüel uyarım incelendiğinde ise duygusal zeka boyutlarının etkilerinin öğretmen üyesi örnekleminde (.339) yönetici örnekleminde (.487) daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 5.5 & Tablo 5.6). Dönüşümcü liderlik davranışının dördüncü boyutu olan bireyselleştirilmiş ilgidaki değişimlere öğretmen üyesi örneklemindeki etkisi (.314) yönetici örnekleminde (.431) daha yüksektir (Tablo 5.7 & Tablo 5.8). Sonuçta, H₇ hipotezinin bütün dönüşümcü liderlik davranış boyutları için geçerli olduğunu görmekteyiz.



ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

ARAŞTIRMANIN SONUCU, İLERİYE YÖNELİK ÖNERİLER

Bu bölüm iki ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmanın sonucu irdelenmektedir. İkinci kısımda ileride bu konuda yapılacak olan araştırmalar yönelik önerilerde bulunmaktadır.

6.1. SONUÇLAR

6.1.1. Duygusal Zeka ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesine İlişkin Sonuçlar

6.1.1.1. Duygusal Zeka Boyutları ve Karizma İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H_1 hipotezi duygusal zeka karizma ilişkisini test etmeye yönelik olup, kişinin kendi duygularının farkında olması, kendi duygularını yönetebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasının karizmatik davranışlarında olumlu yönde bir değişim ortaya çıkartacağını öne sürmekteydi.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde her iki örneklem grubu içinde, kişinin sosyal becerilerinin ve kendi duygularının farkında olmasının karizmatik davranışlarda olumlu bir değişime yol açtığını görmekteyiz. Bu iki boyut olumlu değişim için etken olurken diğer üç boyutun neden etken olamadığının irdelenmesi gerekmektedir.

Sosyal becerilerin kişinin karizmasında büyük bir etkiye sahip olması çok doğaldır. Çünkü karizmanın temeli takipçilerin liderin belli davranışlarına olağanüstü ya da kahramanca nitelikler atfetmesine bağlı bir süreçtir. Bu kişinin karizmasının onun takipçileriyle olan sosyal etkileşimine göre azalıp artabileceğine işaret etmektedir. Araştırma sonuçlarında sosyal becerilerin en öncelikli duygusal zeka boyutu olarak çıkması ve üç diğer duygusal zeka boyutunun regresyona

girememesinin Türk kültürünün sosyal ilişkilere büyük önem vermesinden kaynaklandığını düşünmekteyiz. Çünkü karizma hakkındaki literatür incelendiğinde (Bass,1990; Bryman, 1992) özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'da baskın olan batı kültüründe kişinin kendisini motive edebilmesinin, duygularını yönetebilme becerisinin ve empati gösterebilmesinin en az sosyal beceriler kadar önemli olduğu görülmektedir. Oysa Uyguç vd.'nin (2000) belirttiği gibi Türk kültür yapısı kolektiftir ve kolektif bir kültürde sosyal ilişkiler çok önemlidir.

Karizmatik davranışları etkileyen diğer unsur kişinin kendi duygularının farkında olmasıdır. Bu unsurun ortaya çıkmış olmasının sosyal becerilerin ağırlıklı çıkmasıyla da ilişkili olduğunu düşünmekteyiz çünkü kolektif bir yapı gösteren bir kültürde takipçiler daha bireysel yapı gösteren bir kültürden çok daha fazla liderlerinin duygusal durumlarına odaklanırlar. Bu da yöneticinin kendi duygularının farkında olmasının karizmasını ciddi derecede etkilemesine yol açmaktadır.

6.1.1.2. Duygusal Zeka Boyutları ve Esin Kaynağı Olma İlişkisinin Değerlendirilmesi

H₂ hipotezine göre kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, esin kaynağı olma davranışlarında olumlu yönde bir değişimi açıklamaktaydı. Bu yüzden kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendi duygularını yönetebilmesinin ve kendisini motive edebilmesinin esin kaynağı olma davranışlarındaki değişimi açıklama oranının kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasına göre daha az olacağı ifade edilmişti.

Bulgular incelendiğinde yönetici örnekleminde kişinin kendi duygularının farkında olmasının, sosyal becerilerinin ve kişinin kendisini motive edebilmesinin, öğretim üyesi örnekleminde ise sosyal beceriler ve kişinin kendisinin farkında olmasının esin kaynağı olma davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığını görmekteyiz. Etken olan boyutların arasında neden empatinin yer almadığının irdelenmesi gerekmektedir.

Grupların ikisinde de, sosyal beceriler H₂'de de belirtildiği gibi esin kaynağı olma davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, liderin esin kaynağı olma davranışlarını gösterebilmesi için izleyicilerinden olan yüksek beklentilerini

ifade ederken uygun sembolleri bulabilmesi ve önemli hedefleri basit bir şekilde anlatabilmesi gerektiğini düşündüğümüzde çok doğaldır çünkü bunları başarabilmesi için izleyicilerin duygularını bilmelidir, onları kontrol ederek onlarla geçinebilmelidir.

İki grupta da esin kaynağı olma davranışlarını etkileyen diğer unsurun karizmatik davranışlarda da karşımıza çıkan kişinin kendi duygularının farkında olması boyutu olması ilginçtir. Çünkü yapılan kuramsal inceleme bu unsurun empati olması gerektiğine işaret etmektedir. Bu unsurun burada da karşımıza çıkmasının metodolojik bir sorundan mı kaynaklandığı yoksa kültürel bir değerden mi kaynaklandığı tam anlaşılamamıştır.

Yönetici örnekleminde karşımıza çıkan kişinin kendisini motive edebilmesinin, esin kaynağı olma davranışlarını etkilediği bulgusu kuramsal açıdan desteklenmeyen şüpheli bir bulgudur.

6.1.1.3. Duygusal Zeka Boyutları ve Entelektüel Uyarım İlişkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H₃ hipotezinde duygusal zeka boyutlarının kişilerin entelektüel uyarım davranışındaki değişimleri açıklamadığı savunulmuştur.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde H₃'ün yanlış olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgulara hipoteze aykırı olarak yönetici örnekleminde kişinin kendi duygularının farkında olmasının ve sosyal becerilerinin, öğretim üyesi örnekleminde ise sosyal becerilerin ve kişinin kendi duygularını yönetebilmesinin entelektüel uyarımda olumlu bir değişime yol açtığını göstermektedir. Bilişsel ağırlıklı bir boyut olan ve daha önce yapılan araştırmalarda duygusal zekayla ilişkisi olmadığı ifade edilmiş (Palmer vd., 2000) olan entelektüel uyarımı olumlu yönde etkileyen duygusal zeka boyutları olması dikkat çekicidir.

Sosyal beceriler iki grupta da entelektüel uyarımı etkileyen bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonucun çıkmasının karizma bölümünde sosyal becerilerin baskın çıkmasını irdelerken de ifade ettiğimiz Türk kültürünün kolektif

yapısıyla ilişkisi olması muhtemeldir. Bu yapının yol açtığı güçlü sosyal etkileşim entelektüel uyarım gibi bilişsel bir unsuru etkilemiş olması ihtimali vardır.

Yönetici örnekleminde, karizmatik davranışları ve esin kaynağı olma davranışlarını etkileyen duygusal zeka boyutunun kişinin kendi duygularının farkında olması sonucuna ulaşılması çok dikkat çekicidir. Çünkü bu unsurun bilişsel yanı ağır basan entelektüel uyarımda da karşımıza çıkması boyut hakkında ciddi bir şüphe uyandırmaktadır.

Öğretim üyesi örnekleminde kişinin kendi duygularını yönetebilmesi entelektüel uyarımla ilişkili olarak çıkmaktadır. Bunun öğretim üyesinin eğitimci vasfı ile ilişkili olabileceğini düşünmekteyiz. Öğretim üyesi duygularını yöneterek, entelektüel uyarım sürecini duygusal açıdan güvenli hale getirmekte olabilir.

6.1.1.4. Duygusal Zeka Boyutları ve Bireyselleştirilmiş İlgili İlişkisinin Değerlendirilmesi

H₄ hipotezi kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olması, bireyselleştirilmiş ilgi gösterme davranışlarında olumlu yönde bir değişimi açıkladığını ve kişinin kendi duygularının farkında olmasının, kendi duygularını yönetebilmesinin ve kendisini motive edebilmesinin bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarındaki değişimi açıklama oranının kişinin empati göstermesi ve sosyal becerilere sahip olmasına göre daha az olacağını iddia etmekteydi.

Araştırma bulgularının incelenmesi sonucunda, yönetici örnekleminde kişinin sosyal becerilerinin, kendi duygularının farkında olmasının, ve kendisini motive edebilmesinin, öğretim üyesi örnekleminde ise sosyal becerilerin esin kaynağı olma davranışlarında olumlu bir değişime yol açtığını görmekteyiz. Etkin olan boyutların arasında yönetici örnekleminde neden kişinin kendisini motive edebilmesinin yer aldığı ve öğretim üyesi örnekleminde neden empatinin yer almadığının irdelenmesi gerekmektedir.

Her iki grup içinde sosyal beceriler H₄'te de belirtildiği gibi bireysel ilgi gösterme davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yönetici örnekleminde

empatinin yarattığı olumlu etkinin ortaya çıkması da H₄ hipotezinin iddialarını desteklemektedir.

Fakat yönetici örnekleminde esin kaynağı olma davranışlarında da olduğu gibi kişinin kendisini motive edebilmesinin bireyselleştirilmiş ilgi gösterme davranışlarını etkilediği bulgusu karşımıza çıkmıştır. Bu bulguda kişinin kendisini motive edebilmesinin esin kaynağı olmayı etkilediği bulgusu gibi kuramsal açıdan şüpheli bir bulgudur.

6.1.2.Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka, Dönüşümcü Liderlik Davranışı Ve Duygusal Zeka-Dönüşümcü Liderlik Davranışı İlişkisi Üzerindeki Etkisine İlişkin Sonuçlar

6.1.2.1. Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutlarına ve Dönüşümcü Liderlik Davranışına Etkisinin Değerlendirilmesi

Araştırmanın H₅ hipotezinde kişilerin yaptıkları işlere göre duygusal zekalarının H₆ hipotezinde de kişilerin yaptıkları işlere göre dönüşümcü liderlik davranışlarının farklılık göstermekte olduğu ifade edilmiştir. Bu durumu incelemek için ele alınan yönetici ve öğretim üyesi örneklemi üzerine yapılan incelemede öğretim üyelerinin yöneticilere göre daha yüksek duygusal zeka ve daha güçlü dönüşümcü liderlik davranışı boyutları değerleri gösterdiği görülmüştür.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi, duygusal zeka açısından incelendiğinde öğretim üyelerinin kendi duygularının farkında olma ve empati açısından yöneticilerden daha yüksek duygusal zeka göstermektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı açısından bakıldığında ise öğretim üyelerinin esin kaynağı olma ve bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarının daha güçlü olduğu görülmektedir.

6.1.2.2. Yapılan İşin Farklılığının Duygusal Zeka Boyutları ve Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları Arasındaki İlişkiye Etkisinin Değerlendirilmesi

H₇ hipotezinde duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı potansiyeli daha yüksek olan işlerde çalışan kişilerde duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü

liderlik davranışı boyutlarını daha fazla açıkladığı savunulmuştur. Bu sav, araştırmının sonuçları bölümünde dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının incelenmesinde de görülebileceği gibi dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının her biri için doğrudur.

6.1.3. Sonuç

Duyguların iş ortamında önemli olduklarının fark edilmeye başlanması yeni bir durumdur. Duygusal zeka ve onun örgüt ortamında etkileri ise çok daha yenidir. Bu araştırmada bu yeni ve önemli kavramın örgüt ortamında dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki ilişkisini inceleyerek konuyla ilgili yapılan araştırmalara katkıda bulunmayı hedeflemiştir.

Sonuçta, yönetici ve öğretim üyesi örneklemeleri üzerinde yapılan analizler araştırmının H_1 , H_2 ve H_4 hipotezlerinden kimi noktalarda ayrılırlar da genel olarak duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerinde olan olumlu etkilerine işaret etmektedirler. Analizlerin genelinde sosyal becerilerin baskın olarak ortaya çıkması ilgi çekicidir. Daha önce yapılmış olan araştırmalarda bilişsel bir unsur olduğundan dolayı duygusal zekayla etkileşimi olmadığı söylenen entelektüel uyarımı bile etkileyen bir boyut olarak karşımıza çıkması ilginçtir. Bu durumun daha önce ifade edilen Türk toplumunun kolektif bir toplum olmasının kültürü üzerindeki etkilerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığı incelenmesi gereken bir noktadır. Ayrıca, yapılan literatür araştırmalarında esin kaynağı olma davranışları ve bireyselleştirilmiş ilgi gösterme davranışlarıyla doğrudan ilişkili olmadığı görülen kişinin kendi duygularının farkında olmasının olumlu bir değişime yol açtığına yönelik bulgular dikkat çekici diğer bir noktadır. Bu sonucun sebeplerinin araştırılması gereklidir.

Öğretim üyelerinin duygusal zeka boyutlarından empati ve kendi duygularının farkında olma değerlerinin ve dönüşümcü liderlik davranışı boyutu esin kaynağı olma değerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu da H_5 ve H_6 hipotezinde ifade edilen kişilerin yaptıkları işlere göre duygusal zekalarının ve dönüşümcü liderlik davranışlarının farklılık göstermekte olduğu iddiasını desteklemektedir. Öğretim üyeleri ve yönetici örneklemeleri duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının her birine olan etkisi

açısından karşılaştırıldığında ise H₇ hipotezinde iddia edildiği gibi liderlik davranışı potansiyeli daha yüksek olan işlerde çalışan kişilerde duygusal zeka boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarını daha fazla açıkladığı bulunmuştur. Bu iki bulguda duygusal zeka eğitimi ve dönüşümcü liderlik davranışlarının uygulanmasında örgütlerin yaptığı işlerin göz önüne alınması gerektiğini göstermektedir.

Bu araştırmanın yöneticilerin ve öğretim üyelerinin dikkatini duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı ilişkisine çekeceğini ummaktayız. Günümüzün karmaşık örgütsel ortamlarında bu ilişki hayati önem taşımaktadır.

6.2. İLERİDE YAPILACAK ARAŞTIRMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

Çalışma bulgularına ve sonuçlarına dayanarak araştırmaya yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

1) Öznel görüşe dayalı olmayan çok yakın çalışan üst-ast ilişkisine inceleyen bir çalışma yapılabilir. Bu çalışmanın yapılması için örgütlerle bağlantıya geçilerek onlardaki çok yakın çalışan üst-ast ikilisi bulunur ve üst'ün duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı boyutları ast'a değerlendirilebilir.

2) İşin yapısının önemli farklılık yarattığı işlerde üst ast arasındaki etkileşimi üzerine bir çalışma yapılabilir. Bunun için iş alanları ve onların içerdiği duygusal ve sosyal etkileşim üzerine bir ön araştırma yapılması gerekmektedir.

3) Kültürel özellikler de duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu için kültürler arası çalışma yapılarak, Türk kültüründe elde edilen sonuçlar diğer kültürlerle karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Atabek, Erdal (2000) *Bizim Duygusal Zekamız*. Altın Kitaplar:İstanbul.

Ataman, Göksel (2001) *İşletme Yönetimi*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.

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

Black, J. Steward, Porter, Lyman, W. (2000) *Management*. Prentice-Hall: New Jersey.

Budak, Selçuk (2000) *Psikoloji Sözlüğü*. Bilim ve Sanat Yayınları: Ankara.

Burns, J.G. (1979) *Leadership*. Harper & Row: Toronto.

Bryman, Alan (1992) *Charisma & Leadership*. Sage Publications: London.

Cain, Herman (1996) *Leadership is Common Sense*. Van Nostrand Reinhold: ABD.

Cooper, R. K., Sawaf, A. (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka*. Sistem Yayıncılık:İstanbul.

Damasio, Antonio R. (1999) *Descartes'in Yanılgısı*. Varlık Yayınları: İstanbul.

Daft, Richard L. (2000) *Management*. Dryden Press: ABD.

Dessler, Gary (2001) *Management*. Prentice Hall: New Jersey.

Doğan, Selen (2001) *Vizyona Dayalı Liderlik*. Seçil Ofset:İstanbul.

Eren, Erol (2000) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.

Feldman, Robert S. (1996). *Understanding Psychology*. McGraw Hill Inc.:ABD.

Fiedler, F. E., Chemers, M.M. (1974) *Leadership and Effective Management*. Scott, Foresman and Company: ABD.

Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jr.,James, H. (1997) *Organizations*. Irwin/McGraw-Hill: ABD.

Goleman, Daniel (2000a). *İşbaşında Duygusal Zeka*.Varlık Yayınları: İstanbul.

Goleman, Daniel (2001) *Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee Annie (2002) *Primal Leadership*. Harvard Business School Press:ABD.

Greenfield, Susan (2000). *İnsan Beyni*. Varlık Yayınları: İstanbul.

Jeanne, Segal (1997). *Raising your emotional intelligence*. Henry Holt and Company Inc: New York.

Koçel, Tamer (1998) *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları: İstanbul.

Konrad, Stefan, Hendl Claudia (2001) *Duygularla Güçlenmek: Duygusal Zeka sayesinde başarılı bir hayat*. Hayat Yayınları: İstanbul.

Luthans, Fred (1995) *Organizational Behavior*. McGraw-Hill:ABD.

McShane, Steven L. Von Glinow, Mary Ann (2000) *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Higher Education: ABD.

Nakip, M. ed. (2002) *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.

Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem (2001) Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı: Eskişehir.

Robbins, Stephen P. (2000) *Managing Today*. Prentice Hall: New Jersey.

Robbins, Stephen P. (2001) *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.

Robbins, Stephen P., Coulter Mary (2002) *Management*. Prentice-Hall: New Jersey.

Sartorius, Mariela (1999) *Kadınlarda Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (1988). Türk Tarih Kurumu Basımevi: Ankara.

Slater, Robert (2000) *Jack Welch ve General Electric'in Yolu*. Literatür Yayınları: İstanbul.

Usal, Alparslan & Kuşluvan Zeynep (1998). *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*. Barış Yayınları: İzmir.

Weber, Max. (2002). *Sosyolojinin Temel Kavramları*. Bakış Yayınları: İstanbul.

Weisinger, Hendrie (1998). *İş Yaşamında Duygusal Zeka*. MNS Yayınları: İstanbul.

MAKALELER

Albrow, M. (1992). Sina Ira et Studio-Do Organizations Have Feelings?. *Organization Studies*. 13(3).

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*. 48(2).

Ashkenas, R.N., Francis, S.C. (2000) Integration Managers: Special Leaders for Special Times. *Harvard Business Review*. 78(6).

Barling, J., Slater, F., Kelloway, E.K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*.21(3).

Bottery, M. (2001) Globalisation and UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education. *School Leadership and Management*. 21(2).

Burke, S., Collins, K. M. (2001) Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. 16(5).

Cacioppe, R. (1997) Leadership Moment by Moment! *Leadership and Organization Development Journal*. 18(7).

Cobb, C.D., Mayer, J.D. (2000) Emotional Intelligence: What the Research Says?. *Educational Leadership*. 58(2).

Collingwood, H. (2001) Leadership's First Commandment: Know Thyself. *Harvard Business Review*. 79(11).

George, J.M. (2000) Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*. 53(8).

Gerstner, C.R., Day D.C. (1997) Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6).

Goleman, D. (1998) What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. November-December.

Goleman, D. (2000b) Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. March-April.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A. (2001) Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*. 79(11).

Hinkin, T.R., Tracey, J. B. (1999) The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2).

Johnson, P.R., Indvik, J. (1999) Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees. *Journal of Workplace Learning*. 11(3).

King, S. (1994) What is Latest on Leadership? *Management Development Review*. 7 (6).

Mayer, J. D., DiPaolo, Maria, Salovey, P. (1990) Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54 (3&4).

Mayer, J. D., Salovey, P. (1993) The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 17.

Mayer, J. D., Caruso, D.R., Salovey, P. (1999) Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*. 27(4).

Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000a). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. *Handbook of Emotional Intelligence, Reuven Bar-On'un içinde*. Jossey- Bass: California.

Mayer, J.D. , Salovey, P., Caruso, D. (2000b) Models of Emotional Intelligence. *Handbook of Emotional Intelligence, R. Sternberg'in içinde*. Cambridge University Press: İngiltere.

Mayer, J. D. (2001). Emotional Intelligence and Giftedness. *Roeper Review*. 23 (3).

Mayer, J.D. , Caruso, D.R. (baskıda) Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*. www.emotionaliq.com/reply.htm. 09.02.2002.

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., Dukerich, J. M. (1985) The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*. 30.

Palmer, B., Walls, M., Burgess Z., Stough, C. (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(1).

Popper, M., Zakkai, E. (1994) Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership and Organization Development Journal*. 15(6).

Powell, S. (2000) Great Groups and Leaders. *Career Development International*. 5(2).

Sosik, J.J. , Megerian, L.E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*. 24(3).

Sternberg, R.J. (1999) Successful Intelligence: Finding A Balance. *Trends in Cognitive Sciences*.3 (11).

Tichy, Noel M., Ulrich, David O. (1991) The Leadership Challenge-A Call for the Transformational Leader. The Organizational Behavior Leader, Kolb David, Rubin Irwin M, Osland, Joyce S.'in içinde. Prentice Hall, ABD.

Tucker, M.L., Sojka, J.Z., Barone, F.J.,McCarthy, A.M. (2000) Training Tomorrow's Leaders: Enhancing the Emotional Intelligence of Business Graduates. *Journal of Education for Business*. 75(6).

Walker, R. E., Foley J. M. (1973) Social Intelligence: Its History and Measurement. *Psychological Reports*. 33.

Yukl, G. (1999) An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1).

TEZLER

Carney, Mark Patrick (1999) *The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula For Success*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Widener University Faculty of Human Service Professions, ABD.

Crowe-Fraley, Barbara G. (1999) *Emotional Intelligence and Student Retention*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Azusa Pacific University Faculty of the Graduate Department of Psychology, ABD.

Diskul, Pajita (2001) *Toward Effective Self Managing Work Teams (SMWTs): The Relationship Between Perceived Leadership Styles and SMWT characteristics*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Virginia Commonwealth University Public Policy and Administration, Virginia.

Encinas, Carlos A. L (2001) *An Exploratory Study on Emotional Intelligence, Ethnicity and Generational Groups In A Higher Education Setting*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant University College of Organizational Studies, Los Angeles.

Graves, Melissa Leigh McMahan (1999) *Emotional Intelligence, General Intelligence, and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego.

Ivshin, Ella (2001) *The Study of the Meaning of Work, Emotional Intelligence and Conflict Styles in the Workplace in the 21st Century*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, California School of Professional Psychology, Los Angeles.

Jones, J. Laurel (2000) *A Woman of Influence: The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of La Verne, California.

Kent, Robert Aubrey William (1999) *Cascading Transformational Leadership and the Impact of Multiple Leadership Influences on Employee Attitudes and Behavior*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of Ohio State University, ABD.

Koppang, Angela F. (1996) *Transformational and Transactional Leadership Behaviors of Administrators of Performing and Visual Arts Schools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of the University of North Dakota, North Dakota.

Lam, Laura Thi (1998) *Emotional Intelligence: Implications for Individual Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of Texas Tech University, ABD.

Lee, Robert E. (2000) *The Relationship Between Biodata Of City And County Managers and Their Perceptions of Their Own Transformational Leadership Qualities of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation And Individual Consideration*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern University Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, ABD.

Leli, Laura (1999) *The Relationship Between Planning, Transformational Leadership and Transactional Management*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of University of Illinois, Chicago, Illinois.

Massey, Harold Eugene (1998) *The New Leader's Role: Engaging Dialogue and Emotional Intelligence at Entry for Successful Adaptation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boston University Graduate School of Management, ABD.

Menges, Michelle Lynn (1999) *Interactional Justice As a Mediator Between Emotional Intelligence and Work-Related Attitudes*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Department of Psychology, California State University, Long Beach.

Menhart, Susy Fox (1998) *Emotional Intelligence : An Alternative Explanation of Career Success*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of University of South Florida, Tampa, Florida.

Moss, Mae Taylor (2001) *Emotional Determinants in Health Care Executive Management Styles*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Medical University of South Carolina, ABD.

Nelson, Mark Douglas (1998) *The Relation Between Interpersonal Communication Competence and Transformational Leadership: Implications for Contemporary Leadership Theory and Practice*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

Opeil, Diana Kacer (1997) *Subordinate's Perceptions of the Nurse Executives' Leadership Styles: Transformational and Transactional*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Teacher's College Columbia University, ABD.

Rau, William Arthur (2001) *The Relationship of Emotional Intelligence Test Scores to Job Performance Evaluation Scores in the Management Group of a Health Care Organization*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Medical University of South Carolina, ABD.

Russel, Roy G. (1996) *The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Turnover Intentions*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, ABD.

Smith II, James Emory (2000) *Emotional Intelligence and Behavior: An Exploratory Study Of People On Parole*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas State University, School of Family Studies and Human Services College of Human Ecology, Mannathan, Kansas.

Stewart, Joseph Harold (1997) *Practical Intelligence: Assessing its Convergent and Discriminant with Social, Emotional and Academic Intelligence*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of the University of Southern Mississippi, ABD.

Sutarso, Pudjati (1998) *Gender Differences on the Emotional Intelligence Inventory (EQI)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Department of Educational Research in the Graduate School of the University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.

Woitasewzki, Scott Allan (2000) *The Contribution Of Emotional Intelligence to the Social and Academic Success of Gifted Adolescents*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ball State University, Munchie, Indiana.

BİLDİRİLER

Uyguç N., Duygulu E., Çıraklar N. (2000) *Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans*. VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, Mayıs 2000.

RAPORLAR

Mayer, J.D., Salovey, P. , Caruso, D. (2000c) *Test Manual for MSCEIT v.2*. Multi-Health Systems, Canada.

Multi Health Systems Inc. (2002) *Bar-On Emotional Quotient Inventory, Sample Report*, January 16, Toronto.





EKLER

EK-1: DUYGUSAL ZEKA ENVANTERİ

Sevgili Öğrenci,

Bu envanter sizin sosyal, kişisel ve duygusal kavramlara yönelik duygu ve düşüncelerinizi belirten ifadelerden oluşmaktadır. Her bir maddeyi dikkatlice okuduktan sonra her bir sorunun altında yer alan ölçeği kullanarak sizi en çok tanımladığını düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Araş. Gör. Ulaş Çakar

I. Bölüm

- 1) Problemleri olan insanlara yakınlık gösteririm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 2) İhtiyacı olan kişilere yardım etmek için elimden geleni yaparım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 3) Acı çeken insanları görmek beni mutsuz eder.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 4) Biri kırıldığında, o kişinin incindiğini hemen anlarım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 5) Biriyle alay edildiğinde, bundan rahatsız olurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 6) Telaşlı, sinirli, heyecanlı biri benimle konuşurken sabır ve hoşgörüyle dinlerim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 7) Bir kişinin diğer bir kişi tarafından ezildiğini görmek beni çok rahatsız eder.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 8) Biri beni sinirlendirmeye başladığında, öfkelenmek yerine neden böyle davrandığını düşünürüm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 9) Biri bana gücendiğinde bunu hemen anlarım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 10) Birçok durumda insanlara ikinci bir şans veririm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 11) Birinin kendinden güçsüz bir kişiye ya da varlığa zarar verdiğini gördüğümde müdahale ederim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

12) Bana yönelik eleştirileri kabullenmekte zorlanırım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

13) Bir problemi, kendiliğinden çözülmesi için, zamana bırakırım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

14) Birisi bana verdiği sözde durmadığında canım sıkılır.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

15) Sigara içmek, tırnak yemek gibi kötü alışkanlıklardan vazgeçmek benim için oldukça sıkıntılı bir iştir.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

16) Televizyonda acıklı bir olay izlediğimde ya da acıklı bir kitap okuduğumda duygulanırım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

17) Beklenmedik problemler, önemsiz de olsalar canımı sıkırlar (Örneğin; okula giderken arabamın veya otobüsün bozulması.).

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

18) Birinin bana gözünü dikerek bakmasından rahatsız olurum.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

19) Topluca yapılacak faaliyetlerde organizasyon sorumluluğunun bende olmasından rahatsız olurum.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

20) Bir iddiayı veya yarışı kaybettiğimde çok bozulurum.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

21) Reddedildiğim zaman duygularımı saklayamam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

22) Olay ve kişiler karşısında, duygularımın ne olduğunu kolayca değerlendiririm.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

23) Trafikte ya da bir sırada uzun bir süre beklemek gibi olaylar beni rahatsız eder.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

24) Çoğu kişi duygularını benimle paylaşmaktan çekinmez.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

25) Kişiler benimle vakit geçirmekten hoşlanırlar.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

26) Kişilerin benden yararlanmak istediklerini hissettiğimde hemen karşı koyarım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

27) Sevdığım insanlara bu duygularımı ifade etmekte zorlanmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

28) Mümkmn olduğunca sorumluluktan kaçarım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

29) Etrafımdaki kişilerin ruh haline göre ruh halim kolayca değişir.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

30) En hassas konularda bile hissettiğim duyguları kendime rahatça itiraf ederim.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

31) Sinirlendiğimde duygularımı, sinirlendiğim olayla başa çıkabilecek bir tarzda ifade ederim.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

32) Bir kişiye, onun hakkındaki duygu ve düşüncelerimi o kişiyi incitmeden ifade ederim.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

33) Bir olaya tepki verdiğimde, neden o şekilde davrandığımın farkındayım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

34) Sevdđim kişilerle olan ilişkilerimi nasıl geliştirebileceğimi düşünürüm.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

35) Geçinemediğim kişilerle olan ilişkilerimi nasıl geliştirebileceğim konusunda kafa yormam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

36) Bir kişiden hoşlanmadığımda, o insandan neden hoşlanmadığımın sebeplerini bulmaya çalışırım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

37) Birisi beni huzursuz ettiğinde, neden huzursuz olduğumu düşünürüm.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

38) İşleri ağırdan alırım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

39) Karar vermek için duygularımdan da yararlanırım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

40) Amaçlarımı gerçekteştirmek için, hoşlandığım şeyleri yapmaktan vazgeçerim.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

41) Zor bir iş karşısında çok heyecanlansam da gerekli ön hazırlıkları yaparım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

42) Üzülsem de, sevinsem de duygularımın işlerimi engellemesine fırsat vermem.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

43) Başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları ders alınması gereken olaylardır.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

44) İşler iyi gitmese de kolay kolay yılmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

45) Amacımın ne olduğunu unutmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

II. Bölüm

1) Yaşınız: _____

2) Cinsiyetiniz: 1)Erkek 2)Kadın

3) Bölümünüz: 1) İşletme 2)İktisat 3) Uluslararası ilişkiler 4)Turizm



EK-2: ÇALIŞMADA KULLANILAN SORU FORMU (YÖNETİCİLER İÇİN)

Sayın Yönetici,

“Yöneticilerin duygusal zekaları ve bunun liderlik özellikleriyle ilişkisi” üzerine bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konuda hazırladığım soru formlarını doldurmanızı rica ediyorum. Soru formunu doldurmanız yaklaşık olarak 20 dakikanızı alacaktır. Vereceğiniz bilgiler çalışmam için büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Çalışmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Araş. Gör. Ulaş Çakar

İrtibat Adresi ve Telefonlar

DEÜ İşletme Fakültesi Kaynaklar Yerleşkesi 35160 Buca-İzmir

Fax: 0 232 4535062 Tel: 0 232 4535060 Cep: 0 532 3068343

e-mail: ulas.cakar@deu.edu.tr

I. BÖLÜM

1) Cinsiyetiniz

1)Erkek 2)Kadın

2) Yaşınız:_____

3) Doğum Yeriniz:_____

4) Medeni Haliniz:

1) Evli 2)Bekar 3) Boşanmış/Dul

5) Kaç çocuğunuz var?

1)Yok 2)1 3) 2 4) 3 ve daha fazla

6) Mesleğiniz:_____

7) Eğitim Düzeyiniz:

1) İlkokul 2) Ortaokul 3) Lise 4) Üniversite 5)Lisanüstü

8) Kaç yıldır çalışma yaşamı içindesiniz?_____

9)Şu anda çalışmakta bulunduğunuz firmada kaç yıldır çalışıyorsunuz?____

10) Pozisyonunuz:

- 1) Sahip 2) Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yrd., vb.)
3) Orta Düzey Yönetici (Müdür, Müdür Yrd. vb.) 4) Alt Düzey Yönetici (Şef)

11) Çalıştığınız firmadaki çalışan sayısı: _____

12) Size doğrudan bağlı çalışan sayısı: _____

II. BÖLÜM

1) Problemleri olan insanlara yakınlık gösteririm.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

2) İhtiyacı olan kişilere yardım etmek için elimden geleni yaparım.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

3) Acı çeken insanları görmek beni mutsuz eder.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

4) Biri kırıldığında, o kişinin incindiğini hemen anlarım.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

5) Biriyle alay edildiğinde, bundan rahatsız olurum.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

6) Telaşlı, sinirli, heyecanlı biri benimle konuşurken sabır ve hoşgörüyü dinlerim.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

7) Bir kişinin diğer bir kişi tarafından ezildiğini görmek beni çok rahatsız eder.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

8) Biri beni sinirlendirmeye başladığında, öfkelenmek yerine neden böyle davrandığını düşünürüm.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

9) Biri bana gücendiğinde bunu hemen anlarım.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

10) Birçok durumda insanlara ikinci bir şans veririm.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

11) Birinin kendinden güçsüz bir kişiye ya da varlığa zarar verdiğini gördüğümde müdahale ederim.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

12) Bana yönelik eleştirileri kabullenmekte zorlanırım.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

13) Bir problemi, kendiliğinden çözülmesi için, zamana bırakırım.

- 1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

- 14) Birisi bana verdiği sözde durmadığında canım sıkılır.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 15) Beklenmedik problemler, önemsiz de olsalar canımı sıkırlar (Örneğin; okula giderken arabamın veya otobüsün bozulması.).
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 16) Birinin bana gözünü dikerek bakmasından rahatsız olurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 17) Topluca yapılacak faaliyetlerde organizasyon sorumluluğunun bende olmasından rahatsız olurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 18) Bir iddiayı veya yarışı kaybettiğimde çok bozulurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 19) Olay ve kişiler karşısında, duygularımın ne olduğunu kolayca değerlendiririm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 20) Trafikte ya da bir sırada uzun bir süre beklemek gibi olaylar beni rahatsız eder.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 21) Çoğu kişi duygularını benimle paylaşmaktan çekinmez.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 22) Kişiler benimle vakit geçirmekten hoşlanırlar.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 23) Mümkün olduğunca sorumluluktan kaçırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 24) En hassas konularda bile hissettiğim duyguları kendime rahatça itiraf ederim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 25) Bir olaya tepki verdiğimde, neden o şekilde davrandığımın farkındayım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 26) Sevdiğim kişilerle olan ilişkilerimi nasıl geliştirebileceğimi düşünürüm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 27) Bir kişiden hoşlanmadığımda, o insandan neden hoşlanmadığımın sebeplerini bulmaya çalışırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 28) Birisi beni huzursuz ettiğinde, neden huzursuz olduğumu düşünürüm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 29) İşleri ağırdan alırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

30) Amaçlarımı gerçekleştirebilmek için, hoşlandığım şeyleri yapmaktan vazgeçerim.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

31) Zor bir iş karşısında çok heyecanlansam da gerekli ön hazırlıkları yaparım.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

32) Üzülsem de, sevinsem de duygularımın işlerimi engellemesine fırsat vermem.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

33) Başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları ders alınması gereken olaylardır.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

34) İşler iyi gitmese de kolay kolay yılmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

35) Amacımın ne olduğunu unutmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

III. BÖLÜM

1) Çalışanlarım benimle çalışmaktan mutlu olurlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

2) Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

3) Çalışanlarım bana yürekten inanırlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

4) Çalışanlarım için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilme gibi bir yeteneğim vardır.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

5) Çalışanlarım beni bir başarı örneği olarak görür.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

6) Çalışanlarım bana saygı duyarlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

7) Çalışanlarımın yaptıklarına büyük ilgi gösteririm.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

8) Çalışanlarıma da aktardığım özel bir görev anlayışım vardır.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

9) Çalışanlarımın geleceğe ümitle bakmalarını sağlarım.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

10) Çalışanlarımın benim her zorluğun üstesinden gelebileceğim konusundaki inançları tamdır.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

- 11) Çalışanlarım için yüksek hedefler belirlerim.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 12) Çalışanlarıma onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunarım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 13) Çalışanlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 14) Çalışanlarımı cesaretlendirecek ortamlar yaratırım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 15) Çalışanlarımın işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanırım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 16) Çalışanlarımla onları cesaretlendirici konuşmalar yaparım .
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 17) Çalışanlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde aktarırım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 18) Düşüncelerimle çalışanlarımın bugüne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlarım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 19) Çalışanlarımın olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağlarım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 20) Çalışanlarımın kafalarını karıştıran problemlere farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlarım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 21) Çalışanlarımın olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğimde bunun nedenlerini de ifade ederim.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 22) Çalışanlarımın önlerine çıkan engelleri aşmak için akıllarını kullanmalarının önemini vurgularım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 23) Çalışanlarımın görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 24) Çalışanlarımın karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlarım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 25) Çalışanlarıma harekete geçmeden önce problemleri enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgularım.
1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

- 26) Çalışanlarıma harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemlerin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söylerim.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 27) Çalışanlarımın problem çözerken mantıklarını ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 28) Yalnız kalmış gibi görünen çalışanlarıma özel bir ilgi gösteririm.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 29) Çalışanlarımın önlerine çıkan her engele bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 30) Çalışanlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 31) Çalışanlarımın her birine birer birey gözüyle bakarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 32) Çalışanlarımın amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olurum.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 33) Çalışanlarım iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 34) Çalışanlarımın ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 35) Çalışanlarımın tavsiyeye ihtiyacı olduğunda bunu onlara sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 36) Çalışanlarımın istediği her an yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 37) Yeni gelen çalışanlara her konuda yardımcı olmaya çalışırım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

EK-3: ÇALIŞMADA KULLANILAN SORU FORMU (ÖĞRETİM ÜYELERİ İÇİN)

Sayın Öğretim Üyesi,

"Yöneticilerin duygusal zekaları ve bunun liderlik özellikleriyle ilişkisi" üzerine bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konuda hazırladığım soru formlarını doldurmanızı rica ediyorum. Soru formunu doldurmanız yaklaşık olarak 20 dakikanızı alacaktır. Vereceğiniz bilgiler çalışmam için büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Çalışmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Araş. Gör. Ulaş Çakar

İrtibat Adresi ve Telefonlar

DEÜ İşletme Fakültesi Kaynaklar Yerleşkesi 35160 Buca-İzmir

Fax: 0 232 4535062 Tel: 0 232 4535060 Cep: 0 532 3068343

e-mail: ulas.cakar@deu.edu.tr

I. BÖLÜM

4) Cinsiyetiniz

1)Erkek 2)Kadın

5) Yaşınız: _____

6) Doğum Yeriniz: _____

4) Medeni Haliniz:

1) Evli 2)Bekar 3) Boşanmış/Dul

5) Kaç çocuğunuz var?

1)Yok 2)1 3) 2 4) 3 ve daha fazla

8) Bölümünüz: _____

7) Kaç yıldır çalışma yaşamı içindesiniz? _____

8) Şu anda çalışmakta bulunduğunuz fakültede kaç yıldır çalışıyorsunuz?__

9) Pozisyonunuz:

1)Profesör 2) Doçent 3) Yardımcı Doçent 4) Öğretim Görevlisi

10) Şu ana kadar beraber çalıştığınız araştırma görevlisi sayısı: _____

11) Şu anda size bağlı araştırma görevlisi sayısı: _____

II. BÖLÜM

- 1) Problemleri olan insanlara yakınlık gösteririm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 2) İhtiyacı olan kişilere yardım etmek için elimden geleni yaparım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 3) Acı çeken insanları görmek beni mutsuz eder.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 4) Biri kırıldığında, o kişinin incindiğini hemen anlarım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 5) Biriyle alay edildiğinde, bundan rahatsız olurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 6) Telaşlı, sinirli, heyecanlı biri benimle konuşurken sabır ve hoşgörüyle dinlerim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 7) Bir kişinin diğer bir kişi tarafından ezildiğini görmek beni çok rahatsız eder.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 8) Biri beni sinirlendirmeye başladığında, öfkelenmek yerine neden böyle davrandığını düşünürüm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 9) Biri bana gücendiğinde bunu hemen anlarım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 10) Birçok durumda insanlara ikinci bir şans veririm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 11) Birinin kendinden güçsüz bir kişiye ya da varlığa zarar verdiğini gördüğümde müdahale ederim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 12) Bana yönelik eleştirileri kabullenmekte zorlanırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 13) Bir problemi, kendiliğinden çözülmesi için, zamana bırakırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 14) Birisi bana verdiği sözde durmadığında canım sıkılır.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 15) Beklenmedik problemler, önemsiz de olsalar canımı sıkırlar (Örneğin; okula giderken arabamın veya otobüsün bozulması.).
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

- 16) Birinin bana gözünü dikerek bakmasından rahatsız olurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 17) Topluca yapılacak faaliyetlerde organizasyon sorumluluğunun bende olmasından rahatsız olurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 18) Bir iddiayı veya yarışı kaybettiğimde çok bozulurum.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 19) Olay ve kişiler karşısında, duygularımın ne olduğunu kolayca değerlendiririm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 20) Trafikte ya da bir sırada uzun bir süre beklemek gibi olaylar beni rahatsız eder.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 21) Çoğu kişi duygularını benimle paylaşmaktan çekinmez.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 22) Kişiler benimle vakit geçirmekten hoşlanırlar.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 23) Mümkün olduğunca sorumluluktan kaçırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 24) En hassas konularda bile hissettiğim duyguları kendime rahatça itiraf ederim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 25) Bir olaya tepki verdiğimde, neden o şekilde davrandığımın farkındayım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 26) Sevdığım kişilerle olan ilişkilerimi nasıl geliştirebileceğimi düşünürüm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 27) Bir kişiden hoşlanmadığımda, o insandan neden hoşlanmadığımın sebeplerini bulmaya çalışırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 28) Birisi beni huzursuz ettiğinde, neden huzursuz olduğumu düşünürüm.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 29) İşleri ağırdan alırım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 30) Amaçlarımı gerçekleştirebilmek için, hoşlandığım şeyleri yapmaktan vazgeçerim.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 31) Zor bir iş karşısında çok heyecanlansam da gerekli ön hazırlıkları yaparım.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman
- 32) Üzülsem de, sevinsem de duygularımın işlerimi engellemesine fırsat vermem.
1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

33) Başarısızlıklar ve hayal kırıklıkları ders alınması gereken olaylardır.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

34) İşler iyi gitmese de kolay kolay yılmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

35) Amacımın ne olduğunu unutmam.

1) Hiçbir zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

III. BÖLÜM

1) Asistanlarım benimle çalışmaktan mutlu olurlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

2) Asistanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

3) Asistanlarım bana yürekten inanırlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

4) Asistanlarım için neyin iyi olduğunu rahatlıkla anlayabilmek gibi bir yeteneğim vardır.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

5) Asistanlarım beni bir başarı örneği olarak görürler.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

6) Asistanlarım bana saygı duyarlar.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

7) Asistanlarımın yaptıklarına büyük ilgi gösteririm.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

8) Asistanlarıma da aktardığım özel bir görev anlayışım vardır.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

9) Asistanlarımın geleceğe ümitle bakmalarını sağlıyorum.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

10) Asistanlarımın benim her zorluğun üstesinden gelebileceğim konusundaki inançları tamdır.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

11) Asistanlarım için yüksek hedefler belirlerim.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

12) Asistanlarıma onları harekete geçirebilecek bir vizyon sunarım.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

13) Asistanlarıma çok önemli amaçları bile basit bir şekilde aktarabilirim.

1) Hiçbir Zaman 2) Nadiren 3) Bazen 4) Çoğunlukla 5) Her zaman

14) Asistanlarımı cesaretlendirecek ortamlar yaratırım.

- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 15) Asistanlarımla işlerine odaklanmalarını sağlamak için örnekler kullanırım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 16) Asistanlarımla onları cesaretlendirecek konuşmalar yaparım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 17) Asistanlarıma onlardan çok şey beklediğimi bir şekilde aktarırım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 18) Asistanlarımla bugüne kadar üzerinde düşünmedikleri fikirleri ortaya çıkarmalarını sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 19) Asistanlarımla olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarını sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 20) Asistanlarımla kafalarını karıştıran problemlere farklı bir bakış açısıyla bakmaları için onlara imkan sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 21) Asistanlarımla olaylara ilişkin bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini söylediğimde bunun nedenlerini de ifade ederim.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 22) Asistanlarıma önlerine çıkan engelleri aşmak için akıllarını kullanmalarının önemini vurgularım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 23) Asistanlarımla görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde savunmalarını isterim.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 24) Asistanlarımla karmaşık olaylarda önemli noktaları saptamalarını sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 25) Asistanlarıma harekete geçmeden önce problemi enine boyuna analiz etmelerinin önemini vurgularım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 26) Asistanlarıma harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söylerim.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 27) Asistanlarımla problem çözerken mantıklarını ve ellerindeki kanıtları kullanarak objektif bir biçimde probleme bakmalarını sağlarım.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman
- 28) Yalnız kalmış gibi görünen asistanlarıma özel bir ilgi gösteririm.
- 1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

29) Asistanlarımların önlerine çıkan her engeli bir öğrenme fırsatı gözüyle bakmalarını sağlarım.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

30) Asistanlarıma performansları konusunda geribildirim sağlarım.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

31) Asistanlarımların her birine birer birey gözüyle bakarım.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

32) Asistanlarımların amaçlarını saptamalarına ve bu amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak yollar belirlemelerine yardımcı olurum.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

33) Asistanlarımların iyi bir iş çıkardıklarında onları ne kadar takdir ettiğimi kendilerine söylerim.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

34) Asistanlarımların ihtiyaçları olduğunda onlara yol gösteririm.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

35) Asistanlarımların tavsiyeye ihtiyaçları olduğunda bunu onlara sağlarım.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

36) Asistanlarımların istedikleri her an onlara yol göstermeye ve yardımcı olmaya hazırım.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman

37) Yeni gelen asistanlara her konuda yardımcı olmaya çalışırım.

1) Hiçbir Zaman 2)Nadiren 3)Bazen 4)Çoğunlukla 5)Her zaman