



**DUYGUSAL ZEKANIN VİZYONER LİDERLİK
ÜZERİNDEKİ ROLÜ: TURİZM İŞLETMESİ
YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Ahmet Alişan ALCAN

**Yüksek Lisans Tezi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Doç. Dr. Cem KAHYA
2021**

(Her hakkı saklıdır.)

T.C
BAYBURT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**DUYGUSAL ZEKANIN VİZYONER LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: TURİZM
İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

(The Role of Emotional Intelligence on Visionary Leadership: A Study on Tourism Business
Managers)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Alişan ALCAN

Danışman: Doç. Dr. Cem KAHYA

Bayburt
Ağustos 2021

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. Cem KAHYA danışmanlığında 182102018 numaralı Ahmet Alişan ALCAN tarafından hazırlanan “DUYGUSAL ZEKANIN VİZYONER LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: TURİZM İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA” adlı bu çalışma 23.08.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Cem KAHYA

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Fetullah BATTAL

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Muhammed İhsan ÇUBUKCU

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

03/09/2021

Doç. Dr. Fatih GÜRBÜZ

Enstitü Müdürü

Aslı ıslak imzalıdır

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Duygusal Zekanın Vizyoner Liderlik Üzerindeki Rolü: Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

18 / 08 / 2021

Aslı ıslak imzalıdır

Ahmet Alişan ALCAN



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübesiyle bana destek olan, değerli düşüncelerini paylaştan, rehberlik eden ve yardımını benden esirgemeyen çok değerli hocam ve sayın danışmanım Doç. Dr. Cem KAHYA'ya teşekkür eder saygılarımı sunarım. Bu tez çalışması sürecinde hem akademik hem de manevi anlamda daimi destek sağlayan ve çalışma hayatımda bu noktaya gelmemde en büyük vesile kaynağı olan anneme, babama ve abime teşekkürlerimi belirtmek istiyorum.



ÖZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DUYGUSAL ZEKANIN VİZYONER LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: TURİZM İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Ahmet Alişan ALCAN

Ağustos 2021, 65 sayfa

İnsanlığın başlangıcından itibaren çeşitli liderlik anlayışları ele alınmıştır. Günümüzde ise örgütler başarıya ulaşmak için zamana ayak uydurabilen ve geleceği tahmin edip buna göre bir plan yapan liderlik tarzlarına ihtiyaç duymaktadır. Son zamanlarda daha popüler olan ve çağdaş liderlik yaklaşımı sayılan davranışlardan birisi vizyoner liderliktir.

Liderler için farklılık yaratabileceği düşünülen duygusal zeka kavramı hakkında ise birçok araştırma yapılmış ve duygusal zekanın yöneticilik üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Yapılan literatür taraması ile vizyoner liderlik konusu üzerinde ise sınırlı çalışmaların olduğu belirlenmiştir. Duygusal zeka ile birçok liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki araştırılmış fakat vizyoner liderlik ile ilişkisinin incelenmediği tespit edilmiştir. Duygusal zeka ile arasındaki ilişkinin incelenmesi ile alanındaki tek çalışma olma özelliğini taşımaktadır. Çalışmanın problemi duygusal zekanın vizyoner liderlik boyutlarından proaktif davranış, yenilikçi davranış ve risk alma davranışı üzerindeki etkisidir. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölümde, duygusal zeka ile vizyoner liderlik hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda araştırma örnekleminde toplanan veriler analiz edilerek elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise ulaşılan bulgular yorumlanmaktadır. Araştırma sonuçları duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, vizyoner liderlik, zeka, duygusal zeka.

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON VISIONARY LEADERSHIP: A STUDY ON TOURISM BUSINESS MANAGERS

Ahmet Alişan ALCAN

August 2021, 65 pages

Various leadership concepts have been discussed since the beginning of humanity. Today, organizations need leadership styles that can keep up with the times and predict the future and make a plan for achieve success. Visionary leadership is one of the behaviors that are more popular recently and considered as a contemporary leadership approach.

Many studies have been conducted on the concept of emotional intelligence, which is think about to make a difference for leaders, and the effects of emotional intelligence on administrator ship have been explained. With the literature review, it was determined that there are limited studies on visionary leadership. The relationship between emotional intelligence and many leadership approaches has been investigated but it has been found that its relationship with visionary leadership has not been examined. It is the only study in its field with the examination of its relationship with emotional intelligence. The problem of the study is the impact of emotional intelligence on the visionary leadership dimensions of risk-taking behaviour, innovative behaviour, proactive behaviour for vision and vision development. The research consists of four parts. In the first and second chapters, theoretical information about emotional intelligence and visionary leadership is given. In the third chapter, the data collected from the research sample were analyzed in line with the purpose of the research, and the results were explained. In the fourth chapter, the findings are interpreted. The results of the research have shown that emotional intelligence has a positive effect on visionary leadership.

Keywords: Leadership, visionary leadership, intelligence, emotional intelligence.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
BİRİNCİ BÖLÜM	1
Giriş	1
Araştırmanın Konusu ve Problemi	1
Araştırmanın Amacı	1
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	1
Araştırmanın Varsayımları	1
Terim ve Kavramlar	2
Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	2
İKİNCİ BÖLÜM	3
Kuramsal Çerçeve	3
Duygusal Zeka	3
Duygu kavramı	3
Zeka kavramı	3
Zeka kavramı ile ilgili çalışmalar	4
Tek etmen kuramı	4
Duygu-zeka ilişkisi	9
Duygusal zeka tanımı ve önemi	12
Duygusal zeka kavramının gelişimi	14
Duygusal zeka modelleri	15
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	34
Vizyoner Liderlik	34
Liderlik Kavramı	34
Liderlik Yaklaşımları ve Vizyoner Liderliğin Doğuşu	34
Geleneksel liderlik yaklaşımları	35

Çağdaş liderlik yaklaşımları.....	36
Vizyon Kavramı ile Bağlantılı Olan Kavramlar	38
Misyon kavramı.	38
Strateji kavramı.	39
Hedef kavramı.	40
Algı kavramı.....	41
Vizyon Kavramının Özellikleri.....	41
Vizyon Oluşturma Süreci.....	42
Vizyon Uygulama Aşamaları.....	44
Vizyoner Liderlik Özellikleri.....	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	36
Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama Araştırmanın Evreni ve Örneklemi...	36
Bulgular.....	36
Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Geliştirilmesi.....	37
Araştırmanın Veri Toplama Araçları	39
Schutte duygusal zeka ölçeği.	39
Conger-Kanungo liderlik ölçeği.....	41
Anket Formunun Niteliği	43
Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	43
Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	45
T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular	46
Cinsiyet değişkeni açısından vizyoner liderlik algıları.	47
Medeni durum değişkeni açısından vizyoner liderlik algıları.....	47
Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları.....	48
BEŞİNCİ BÖLÜM	49
Sonuç ve Öneriler	49
Sonuç.....	49
Öneriler.....	51
KAYNAKÇA	53
EKLER	59
EK-1. Duygusal Zekanın Vizyoner Liderlik Üzerindeki Rolü: Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama	59
ÖZGEÇMİŞ	65

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

Akt	: Aktaran
EQ	: Emotional Quotient
IQ	: Intelligence Quotient
LSD	: Least Significant Difference
vb	: ve benzeri
vd	: ve diğerleri



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli	16
Tablo 2. Bar- On Duygusal Zeka Modeli	17
Tablo 3. Goleman Duygusal Zeka Modeli	21
Tablo 4. Vizyon ile İlgili Temel Kavramlar.	41
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	36
Tablo 6. Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	40
Tablo 7. Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 8. Korelasyon Katsayıları.....	44
Tablo 9. Ana Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 10. Alt Boyutlara İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 11. Hipotez Testlerinin Sonuçları	46
Tablo 12. Cinsiyet Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları	47
Tablo 13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları	47
Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları	48

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma modeli.	37
---------------------------------	----



BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Araştırmanın Konusu ve Problemi

Araştırmada duygusal zeka bağımsız değişken olarak ele alınıp buna göre bir modelleme yapılmıştır. Araştırmanın problemi duygusal zekanın liderlik yaklaşımlarından biri olan vizyoner liderlik üzerinde etkisi var mıdır ve vizyoner liderlik davranış boyutlarını nasıl etkiler olacaktır. Bu kapsamda “Vizyon nedir?” “Vizyon nasıl oluşturulur?” “Vizyoner liderlik davranışları örgütü nasıl etkiler?” “Duygusal zeka neden önemlidir?” araştırmanın başlıca problemlerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bazı yazarlar, daha fazla duygusal zeka yetkinliği sergileyen liderlerin daha az gösterenlere göre daha başarılı olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden bu çalışma duygusal zekaya ilişkin bilgi birikimine katkıda bulunacak ve işletmede verimliliği artırmanın yollarını keşfetmeye çalışacaktır. Duygusal zeka ve vizyoner liderlik özelliklerini ölçüp, işletmelerde yer alan yöneticilerin vizyoner liderliği göstermelerinde duygusal zekanın etkisi olup olmadığını ve varsa hangi düzeyde olduğu ayrıntılı şekilde incelenip ortaya koyulacaktır.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Liderlik konusu sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi yöneticilerinde işletme için önemle üzerinde durdukları bir konudur. Gelişen teknoloji ve globalleşen dünyada çağdaş liderlik yaklaşımı olarak kabul edilen vizyoner liderlik ve liderde olması gereken temel özelliklerden olan içinde bulunduğu gruba duygusal rehberlik etmenin bir araya gelmesiyle işletmeye büyük bir avantaj sağlayacağı düşünüldüğü için liderin davranışlarının belirlenmesinin önemi vurgulanacaktır.

Araştırmanın Varsayımları

- Araştırma için ele alınan ölçek sorularının, çalışmanın amacına ulaşmasında yardımcı olabilecek şekilde uygun olarak hazırlandığı düşünülmektedir.
- Mevcut pandemi sürecinde online olarak uygulanacak anketlerde katılımcıların soruları tarafsız şekilde cevaplayacakları düşünülmektedir.

- Kullanılacak ölçek soruları ile birlikte elde edilecek verilerin hipotezlerin analizinde yeterli olacağı düşünülmektedir.

Terim ve Kavramlar

Araştırmada sıkça kullanılan kelimelerden biri olan ve araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturan, zekanın alt türü olarak incelenen duygusal zekayı kişinin yaşamını zenginleştirebilecek, kendisinin ve başkalarının duygularını anlaması olarak tanımlanabilir. Liderlik yaklaşımları arasından ele alınan vizyoner liderlik ise geleceğe yönelik yenilikçi bir bakış açısı olan liderlik tarzıdır.

Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın kapsamını liderlik tarzlarından olan vizyoner liderlik ve duygusal zeka konuları oluşturmaktadır. Duygusal zeka kapsamı geniş olduğu için işletme içindeki duygusal zeka ele alınmıştır. Bu araştırmanın uygulama alanı sosyo-ekonomik statüsü yüksek olan üst, orta, alt kademe yöneticiler ile sınırlıdır. Araştırmaya başlandıktan kısa bir süre sonra Covid-19 pandemi salgını nedeni ile çalışmanın evrenini oluşturan turizm işletmelerinde kapanmalar gerçekleşmiş ve yönetici sayısında düşüş olduğu gözlenmiştir. Bu nedenlerden dolayı evren kümesi küçülmüş ve bununla bağlantılı olarak örneklem sayısında kısıtlama yapılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve

Duygusal Zeka

Duygu kavramı.

Duygusal zeka konusunu ayrıntılı bir şekilde anlamak için ilk olarak duygu ve zekanın tanımlarını incelememiz gerekir. Duygu birçok çalışma alanı ve insanların gündelik hayatlarını etkilediği için uzun süredir üzerinde durulmaktadır. Parmaklarımızla veya cildimizle dokunarak hissettiklerimizin duygu olduğunu düşünürüz. Duygular, hayal gücümüzle dokunduğumuz şeyler hakkında nasıl hissettiğimizdir. Aslında, gerçekleştirdiğimiz bir eylemi neden yaptığımızı düşündüğünüzde, her zaman bir duygu vardır (Hughes, & Terrell, 2011). Kökeni Latince olup duygunun karşılığı sayılan ‘Motus Anima’ kelimesi harekete geçiren ruh olarak nitelendirilmekte ve hareket için motive edici duygu anlamını içerir (Cooper, Sawaf, Ayman, & Sancar, 2003)

Duygu kavramının tanımlanmasında çeşitlilik gösterdiği alanlardan birisi de psikolojidir.

Mayer ve Salovey duyguları vücutsal tepkiler, algı ve bilinçli farkındalıktan oluşan, fazla sayıdaki psikolojik sistemleri düzenleyen ve yöneten içsel olaylar olarak tanımlamışlardır (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999, s.273). Cooper ve Sawaf tarafından ele alınana göre ise duygu, bireyi eyleme yöneltir ve davranışlarını şekillendiren büyük bir güç olup bireyin etrafındaki çevreye doğru genişleyerek başkalarını etkilemektedir (Ural, 2001, s.210) Feldman duyguyu genel anlamıyla ele alarak ; kişiye kendini hem iyi hem de kötü hissettirebilecek, vücutsal ve zihinsel olarak bir temeli olan ve davranışa etki eden unsurlar olarak tanımlamaktadır (Çakar, & Arbak, 2004, s.25). Duygu ve duygusal zeka konusunda önde gelen araştırmaları olan ve kavramın popüler hale gelmesine büyük yardımları bulunan Goleman’a göre ise duygu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir (Goleman, 2016)

Zeka kavramı.

Duygusal zekanın diğer unsuru zekadır. Zeka; uzmanların üzerinde uzlaşmaya varmakta zorluk çektiği bir kavramdır. Günümüzde zeka kavramı ise insanın düşünebilme, mantık yürütebilme, tarafsız olan gerçekleri kavrama, üzerinde düşünüp kendince anlam verebilme ve

sonuca ulaşmada kullanılan becerilerin tümü olarak açıklanabilmektedir (TDK, 2019).

Zeka için kültür ve çalışma alanları arasında farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Zeka kültürün etkisiyle oluşan bazı değerleri etkileyip ve değişime uğratmaktadır. Batı kültüründe zekanın önemli unsurunun çabukluk olduğu düşünülürken doğu kültüründe ise insanın kişilik olarak farkındalığının olması ve kendisinin neler yapabileceğini bilmesi zekanın asıl bileşeni olarak düşünülmektedir (Rau, 2001, s.48). Bunun gibi örnek verilebilecek bazı farklılıklardan dolayı uzmanlar zekayı etkileyebilecek unsurları eleyebilecek tarzda, doğruluğun ve bilimselliğin baskın olacağı zeka için tasarlanan testler ortaya çıkarmışlardır.

Zeka için tasarlanan testler insanın zeka düzeyini ölçebilecek bazı araçları kapsamaktadır. Testler arasında en popüler olanlarından biri Zeka Katsayısı testi insanın yaşını bazı kriterlere göre inceleyerek zekanın işlemsel boyutunu öne çıkartarak açıklamaktadır. Bazı araştırmacılar zeka kavramını, zeka için oluşturulan testin ölçümlendiği olgu olarak ifade etmiştir. Zeka katsayısı testi, 20. yüzyılın çalışma hayatında kişilerin zekasını ölçmek için ihtiyaç duyulan bir yardımcı unsur gibi görülmekteydi (Cooper vd. , 2003). Bundan sonraki kısımda sorun ise zeka testleri değişik kültürlerden gelen insanların kişisel yaşam performanslarını tahmin etmede yetersiz kalmıştır. Bunun gibi temel sorunları azaltmak için 20. yüzyıl süresince çeşitli seçenekleri olan zeka modelleri geliştirilmiştir.

Zeka kavramı ile ilgili çalışmalar.

Günümüzde zekanın doğası ile ilgili iki büyük düşünce akımı vardır. Birincisi Jensen, Spearman, Galton gibi psikologların destekledikleridir. Onlar zekanın “g” olarak kabul edilen tek bir genel faktörden geldiğine inanır. Diğer görüşün yandaşları Gardner, Sternberg ve Thurstone’dur. Bu psikologlar da zekanın tek tip bir genel faktörden daha fazlasından oluştuğunu düşünmektedir, diğer bir deyişle zekanın farklı tipleri vardır. J.P Guilford, , Edward Thorndike, Charles Spearman, Robert Sternberg, Daniel Goleman bilişsel olmayan zeka için araştırmalar yapmışlar ve bunların bilişsel zekadan daha önemli olduklarını vurgulamışlardır

Zekanın diğer bir adlandırması ise bilişsel güçtür. Bilişsel gücü tanımlayabilmek için zaman içerisinde çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar psikometrik ve gelişimsel yaklaşım olmak üzere 2’ye ayrılır.

Tek etmen kuramı.

Tek etmen kuramı zekayı soyut düşünme, problem çözme, çevreye uyum sağlama gibi yeteneklere göre inceler yani zekayı genel anlamıyla yetenek olarak görenlerin görüşlerine denir.

Tek etmen kuramı görüşünde olan ve zeka testleri alanında çalışmaları ile tanınmış psikolog Terman'a göre zeka, sayılar ve sözcükler ile olan soyut düşünebilme yeteneği, Davis'e göre, zeka, elde edilen bilgilerden yararlanarak problem çözebilme yeteneğidir,. Amerikan psikolog David Wechler'e göre ise zeka; amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve fikirlerini etkili bir şekilde diğer kişilere karşı dile getirme gücü gibi ferdin global başarılarıdır (Salovey, & Mayer, 1997, s.189).

Çift etmen kuramı.

Son zamanlarda tek etmen kuramcılarını zekayı genel yetenek olarak ifade etmişlerdir fakat Charles Spearman bu yeteneği g faktörü (g etmeni) olarak adlandırmıştır.

Bu genel yeteneğin yanında kişinin müzik, spor, sanat gibi alanlarda kendini gösteren bazı özgül yetenekleri vardır. Spearman, yeteneğin iki türünden birincisine genel zeka anlamında olmak üzere “g” etmeni ve ötekine ise olgunluk anlamında kullanılan ifadenin karşılığı, İngilizce’de specific olarak adlandırılan kelimenin baş harfi olan “s” etmeni demiştir. Spearman g faktörünü zeka olarak ifade etmekte ve bireyin zekasını ölçmekte ise s faktörünün etkili olduğunu belirtmiştir (Baymur, 2014)

Çok etmen kuramı.

Çok etmen kuramına göre zeka, özel yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşur. Zekayı çok etmen kuramına göre açıklamaya çalışan bilim adamları vardır. Bunların en önemlileri arasında Thorndike, Thurstone ve Guilford gelmektedir.

Thorndike’ye göre zekanın soyut, sosyal ve mekanik olmak üzere üç şekli vardır.

Bunlar;

Mekanik zeka: Makine, alet kullanma ve bunu işletebilme gücüdür. Sosyal zeka: İnsan ilişkilerinde başarılı olma gücüdür.

Soyut zeka: Sayılar, formüller, sözcükler olarak sayabileceğimiz semboller ile birlikte düşünme gücüdür. (Eröz, 2011, s.47)

Yirminci yüzyılın başlarında zekanın bir “genel yetenek” olduğu görüşü hakimken; günümüzde artık zeka içinde pek çok faktörü bulunduran temel yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bu görüşün temsilcisi olan Thurstone’a göre zeka, “Birincil Zihinsel Yetenekler” olarak adlandırılan yedi temel faktörden oluşmaktadır. (Şahin, 2002) Başlıca yetenekler ise şunlardır:

1. Sözel anlayış: Sözcükleri kavrama becerisi

2. Sözel akıcılık: Sözel olarak kelimeleri uygun ve hızlı olarak bulma gücü
3. Sayısal yetenek: Sayısal işlemleri hızlı ve eksiksiz olarak yapabilme
4. Soyut olanı kavrama: Soyut olarak düşünebilme gücü
5. Bellek: Mekanik belleme gücü
6. Algılama: Nesnede küçük detayları görebilme, nesnede yer alan bazı benzerlik ve farklılıkları tam anlamıyla algılayabilme gücü.
7. Mantıksal düşünme: Mantıksal düşünebilme gücü (Baymur, 2014)

Guilford'un Structure of Intellect (SI) teorisinde, işlemleri, içerikleri ve ürünleri kapsadığı görülüyor. 6 tür işlem (bilis, bellek kaydı, bellek tutma, ıraksak üretim, yakınsak üretim, değerlendirme), 6 tür ürün (birim, ilişki, sınıf, sistem, dönüşümler ve çıkarımlar) ve 5 tür içerik (görsel, işitsel, sembolik, anlamsal, davranışsal). Bu boyutların her biri bağımsız olduğu için teorik olarak 180 farklı zeka bileşeni vardır.

Bu bileşenler aşağıdaki gibidir;

Akıl yürütme ve problem çözme becerileri (yakınsak ve ıraksak işlemler) 30 farklı yeteneğe (6 ürün x 5 içerik) bölünebilir.

Hafıza işlemleri 30 farklı beceriye (6 ürün x 5 içerik) bölünebilir.

Karar verme becerileri (değerlendirme işlemleri) 30 farklı beceriye (6 ürün x 5 içerik) bölünebilir.

Dil ile ilgili beceriler (bilisşel işlemler) 30 farklı beceriye (6 ürün x 5 içerik) bölünebilir. (<https://www.instructionaldesign.org>)

Zekaya ilişkin görüşlerin psikometrik ve gelişimsel yaklaşım olduğunu belirtmiştik. Gelişimsel yaklaşımda Piaget'e göre zeka çevreye uyum sağlama sürecidir. Piaget, zekanın yapısını, kuruluşunu, işleyişini incelerken, araştırmalarını sınırlayabilecek tanımlardan uzak durmaya çalışmıştır. Bu nedenle de tanımlama yerine betimlemeyi ve zekanın bazı özelliklerine dikkat çekmeyi uygun bulmuştur. Piaget zekanın özelliklerini üç noktada toplamıştır. Bunlar;

1. Zeka, biyolojik uyumun olağan dışı halidir. Bu uyum, kişinin çevre ile etkileşimini sağlamaya yaramaktadır.
2. Zeka, çevre ve zihinsel yapı arasında sürekli olarak gelişme gösteren, kendini yenileyebilen bir dengedir.
3. Zeka, bazı faaliyetlerde yer alan bir zihinsel işlemler sistemidir. Bilgiyi elde edebilmek için eyleme ihtiyaç duyulur. Zihinsel işlemler sistemi, etkin bir biçimde bilgi edinme mekanizması ile kazanılmaktadır (Eröz, 2011, s.53)

Çoklu zeka kuramı.

Howard Gardner 'Frames of Mind' adlı eserini oluştururken çocuklar ve beyinsel olarak hasar almış yetişkinler üzerinde yaptığı çalışmalar esnasında aklına gelen bazı soruları cevaplamak üzere bir araştırma yapmıştır. Herkes tarafından bilinenin dışına çıkarak yazar teorisinde çarpıcı terim olarak zekayı kullanır ve müzik zekasından kendini tanıma ve anlama zekasına kadar çeşitlilik gösteren fazla sayıdaki zekayı vurgulamak için Çoklu Zeka kavramını ortaya atar (Altan, & Üniversitesi, 1999, s.109)

Gardner'a göre zeka, hayatın içinde karşı karşıya kalabileceğimiz her türlü problem ve zorluklara karşı çözüm üretmek, ortaya çıkabilecek her türlü yeni problemlere karşı problemi çözebilme yeteneğinin kullanılmasıdır. Gardner ayrıca zekayı duygulara etki eden bir potansiyel olarak görmekte ve zekanın kültürle birlikte oluşan değerlerden büyük ölçüde etkilendiğini savunmuştur. (<https://www.medium.com>)

Gardner çoklu zeka kuramını ilk olarak zeka alanı sayısını 7 olarak belirlemiştir fakat ilerleyen zamanlarda Gardner tarafından yayımlanan "Intelligence Reframed" adlı eserinde yeni bir zeka alanı daha katarak bu sayıyı 8'e çıkartarak yeniden belirlemiştir. Bu eserde diğerlerine ek olarak ise doğa zekasını eklemiştir. Gardner bu eserinde belirlediği zeka türlerinin dışında daha başka zeka alanlarının da olabileceğini vurgulamaktadır (Tuğrul, & Duran, 2003, s.238).

Gardner tarafından ileri sürülen 8 zeka türü şunlardır;

1. Sözel Zeka: Bazı insanlar dili sadece iletişim kurmak için kullanırken bazıları fazla sayıda dil ve iletişim yeteneği göstermektedirler. Sözel zeka ise, iletişim için kullanılan dili efektif biçimde kullanabilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapasite, sözel olarak yani hikâye anlatıcısı, organizasyonlardaki konuşmacılar, siyasetçi gibi ya da yazma yeteneği olan yani şair, oyun yazarı ve yayımcı olarak kendini gösterebilir.

2. Mantıksal/Matematiksel Zeka: Günümüz dünyasında zekanın işleyişini açıklamada en net ifadeleri olan yeteneklerden birisi mantıksal zekadır. Kişinin sayıları mantıksal düşünme ile birleştirdiği, ortaya çıkan problemlere bilim çerçevesinde çözümler bulabildiği ve kavramlar arasındaki bağlantıları veya örüntüleri birbirinden ayırtılabildiği, cebirsel olarak formülle ifade edebildiği davranışlarını kapsar. Matematik bilimiyle uğraşanlar, hesap işleriyle uğraşanlar, istatistikçiler ve bilgisayar programcıları bu zekası güçlü bireylere örnek verilebilirler.

3. Müziksel Zeka: Müzikal yada ritmik zeka olarak adlandırdığımız türde duyguların

karşıya tam anlamıyla geçirilmesinde müziği bir araç olarak kullanan insanları kapsamaktadır.

Bu bireylerde ritim, melodiye olan büyük bir duyarlılık vardır. Müzik aletleri çalma, söylenen veya dinlenen şarkının kolaylıkla benzerini bulma gibi yetenekleri kapsar. Bu zekası güçlü bireyler genellikle müzisyenlik, orkestra şefliği gibi işlerle uğraşırlar.

4. Uzamsal Zeka: Uzamsal zeka yeteneği üç boyutlu bir nesnenin şekil ve görüntüsünü ne kadar hayal edebildiğimizle yani ne kadar soyut olarak düşünebildiğimiz ile bağlantılıdır. Nesneyi görmeden beyinde hayal ederek oluşturma ve nesneye ait detayları görebilme söz konusudur. Uzamsal zeka görsel düşünme ve şekil/uzay özelliklerini şekil ve grafiklerle ifade etme, çizme, boyama ve şekil verme gibi davranışları kapsar. Mimar, dekoratör, ressam ve tasarımcılar bu zekası güçlü bireylere örnek olarak düşünülebilir.

5. Bedensel Zeka: Kişinin vücudunu ve hareketlerini kullanım şeklini ifade eder. Bu kişilerde vücut koordinasyonu, denge, çabukluk, el becerisi ve esneklik dikkat çekicidir. Dansçılar, aktörler ve sporcular bu zekası yüksek olan kişilere örnek gösterilebilir.

6. Kişilerarası Zeka: Kişilerarası zekada insanlarla iletişim kurma, onların duygularını anlayarak kendini onların yerine koyma ve davranışlarını yorumlama becerilerini kapsamaktadır. Liderler, psikologlar, öğretmenler bu becerileri yüksek olan kişilere verilebilecek örnekler arasındadır.

7. Kişisel Zeka: Bu zeka türü kişinin kendini keşfetme ve anlamasıyla ilgili bilişsel olan yeteneğini ifade eder. Kişinin kendini bilmesi, hissettiği duyguları neden hissettiğini düşünüp kavraması bu zeka ile ilgilidir. Bu zekası yüksek bireyler kendini tanıma, güvenme ve kişisel problemlerini çözme becerisi gösterirler.

8. Doğa Zekası: Gardner tarafından Çoklu Zeka Kuramına eklenen son zekadır. Doğa zekası, bitki topluluklarını tanıma, doğal hayatta meydana gelen farklılıkları ayırt etme yeteneği ve bu yeteneği ortaya yeni bir ürün çıkartabilecek bir şekilde kullanma olarak tanımlanmaktadır. Bölgesel ya da küresel çevrede ortaya çıkan değişiklikleri açıklamaya çalışmak, doğa hayatına ilgi duyup geziler yapmak doğa zekası ile ilgili olan davranışları kapsar. Doğa ile uğraşılan işlerde yani peyzaj , arkeolog ve çevre bilimci gibi meslekler bu tür zekası yüksek olan kişilere örnek olarak gösterilebilir (Nilay, 1999, s.171)

Başarılı zeka kuramı.

Sternberg'e göre zekâ, çevreye adapte olabilme, çevreye etki edip değişikliklerde bulunma ve1 kişinin etrafındaki uygun çevreyi seçebilme davranışlarımızda kendini göstermektedir. Çevreye uyabilme ya da çevreyi değiştirebilme kişinin sadece sosyal ya da

fiziksel ortama adapte olabilmesi ya da bu çevreyi değiştirebilmesi olarak düşünülmemelidir. (Sak, 2016) Sternberg'in üç aşamalı zeka teorisi vardır:

1. Üst biliş, performans veya bilgi edinme bileşenleri olarak kategorize edilen akıllı davranışın temelini oluşturan yapıları ve mekanizmaları özetleyen alt teorisi
2. Akıllı davranışı öneren deneyimsel alt teori
3. Akıllı davranışın gerçekleştiği sosyokültürel bağlam tarafından tanımlandığını ve çevreye adaptasyonu, daha iyi ortamların seçilmesini ve mevcut çevrenin şekillendirilmesini içeren bağlamsal alt teori

Sternberg'e göre, zekanın tam bir açıklaması, bu üç alt teorinin etkileşimini gerektirir. Üstbiliş alt kuramı, davranışın temelini oluşturan potansiyel zihinsel süreçler kümesini belirtirken Sosyokültürel bağlam, hangi davranışların akıllı olduğu ve nerede olduğu açısından zekayı dış dünya ile ilişkilendirir. Deneyimsel alt teori, belirli bir durumdaki davranış ile o durumdaki bireyin deneyim miktarı arasındaki ilişkiyi ele alır. (<https://www.instructionaldesign.org/>)

Duygu-zeka ilişkisi.

Duygu ve zeka arasındaki ilişki insanlık tarihi boyunca tartışılmış bir konudur. Bu konudaki tartışmaları klasik ve modern yaklaşımlar olmak üzere 2 başlık altında incelemek mümkündür.

Klasik yaklaşım.

Antik Yunan zamanından itibaren sürmekte olan duygu ve zeka arasındaki çatışma en önemli tartışma konularından birisi olmuş ve bu tartışmaların sonucunda çoğu zaman zeka duyguya karşı baskın gelmiş olup insanlar tarafından zekanın hakimiyetine olan inanç artış göstermiştir. İnsanlar, duygu ile düşüncenin bir arada olmasını bu kadar zaman boyunca görmeyip benimsemedikleri için ortaçağın sonuna kadar, duyguyu kalbin bir görevi olarak düşünceyi ise beynin bir görevi olarak düşünmüşlerdir (Güllüce, 2010, s.73)

Duyguların insana zarar vereceği ve yaşamı keyifli, yaşanılabilir hale getirmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olduğu düşüncesi, insanın temel amacının mutluluk olduğunu düşünen Stoacılarla başlamıştır. Stoacılar; bilgelik seviyesine ulaşmanın herhangi duygu veya his etkisi altında kalmadan, akıl sayesinde doğruyu ve yanlış ayırt edebilen kişi olduğunu savunmuşlardır. Stoacılara göre bilge kişi duygusuz olabilen, tutkularını göz ardı etmeyi başarabilen ve böylelikle mutluluk hazzına ulaşabilen kimsedir (Güllüce, 2010, s.76)

Ortaçağ döneminde Avrupa’da skolastik hristiyan anlayışının da etkisiyle temel duygular şeytana ait olan kötü etkenler olarak görülmüşlerdir ve duygular pek çok zaman kötülüğe ve yıkıma giden yolda birer kilometre taşı olarak görülmektedir. Rönesans dönemine gelindiğinde, akıl iyiliğin, duygular kötülüğün yerini almıştır (Çakar, & Arbak, 2004, s.29)

Tüm bunlardan sonra pek çok insan akılcılığın egemenliğini kabul etmiş ve duyguların akıl karşısındaki zayıflığını görebilmişlerdir.

Modern yaklaşım.

Modern yaklaşımların temelinde aklın duygulara baskın olup olmadığı sorgulanmaktadır. Bu sorgulama, 1960 yılında, Kuzey Amerika ve Avrupa’daki sosyal olaylarla başlamıştır. İnsanlar, akılcılığa tepkilerini gösterdikten sonra kendi duygularını dile getirmeye başlamışlardır. Daha sonraki zamanlarda ise beyin araştırmaları duygu ve akıl arasındaki bağlantıya yeni bir bakış getirmiştir. Nöroloji Profesörü Damasio, akıl ve duygu ayrışmasına “Descartes’in Yanılgısı” adlı eserinde karşı çıkmıştır (Çakar, & Arbak, 2004, s.30)

Damasio kitabında “... insanlığın 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 var oldu sonra düşündü. Şimdi biz dünyaya gelip gelişirken yine önce var oluyor, sonra düşünüyoruz. Düşünme var oluşun yapıları ve işleyişi sayesinde olabildiği için önce var olur, sonra düşünürüz. Ve ancak var olduğumuz kadar düşünürüz...” diye belirtmiştir (Damasio, 1994/1999, s.46).

Beynin biyolojik evrimi Damasio’nun iddiasını desteklemektedir.

Beynin en eski kısmı omuriliğin tepesini sarmalayan beyin sapıdır. Bu kök beyin, nefes almak, vücudun diğer organlarının metabolik olarak yaptıklarına yön vermek, kalıplaşmış tepki ve hareketleri kontrol etmek gibi ihtiyaç duyulan hayati fonksiyonları düzenler. Beyin sapı adı verilen bu ilkel kökten, duyguyu kontrol eden mekanizmalar gelişmiştir. İlk memelilerin dünyada var olması ile birlikte duygusal beyin temel katmanları oluştu. Beynin bu kısmına, beyin sapını sarmalayıp sınırlarını belirlediği için, Latince “limbus”tan türetilerek limbik sistem denildi. Limbik sistem zaman içerisinde öğrenme ve hatırlama becerisini geliştirmiştir (Goleman, 2016).

Evrin süresi boyunca aradan uzun yıllar geçmesiyle bu duygu alanlarından üst katmanları meydana getiren karmaşık kıvrımlı dokuların oluşumuyla düşünen beyin, yani “neokorteks” değişme göstermiştir. Neokorteks ince iki tabakadan oluşan planlama, hissedileni

anlama, hareketi yönetip düzenleme gibi işlevleri olan korteksin üzerine yeni beyin hücreleri eklenerek oluşmuştur. Eski beyin korteksiyle karşılaştırıldığında neokorteks olağanüstü bir entelektüel üstünlük sağlamıştır. Yapılanları sorgulayabilen beyin duygu merkezlerinden gelişmiş olarak ilkel kök ve neokorteks arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktadır: Duygusal beyin akılcı beyinden çok önceki zamanlarda bile varlığını göstermiştir (Goleman, 2016)

Damasio, kitabında incelenen vakalarda, beynin ayrı bölümlerinin birbiriyle bağlantılı olup olmadıkları incelenip duygunun düşünme süreci üzerindeki etkisinin büyüklüğü gösterilmektedir. Kitapta yapılan araştırmalarda kişinin geçirdiği olaydan sonra ortaya çıkan kişilik farklılıkları incelenmiş ve duygusal merkezleri zarar gören insanların düşünsel olarak bazı konulardaki yeterliliklerinde azalma meydana çıkmıştır. Bu vakaların en büyük örneklerinden biri Phineas Gage vakasıdır. 1848 yılında Gage yaşadığı bir kazada aldığı beyin hasarı ile birlikte temel zeka ya da dil öğelerinde bozulma olmadığı halde sosyal yaşam becerilerini kaybetmiştir (Damasio, 1994/1999). Gage vakasına benzer diğer bir olayda ise Elliot beyin uru için geçirdiği operasyonda ur ile birlikte frontal lob da çıkarılmış ve bu durum kişide karar verme ve uzun vadeli plan yapma yeteneğini kaybetmesine sebep olmuştur. Bu ve buna benzer hastaların bu tür rahatsızlıklarının standart zeka ve beceri testinde ortaya çıkmadığı görülmüştür (Damasio, 1994/1999, s.56)

Duygular yaratıcı düşünmeyi, ortak bir paydada buluşup hedefler için çalışmayı, yapılacak olana öncelikli davranmayı ve gerekli olan değişimi tetiklerken mantıksal düşünerek yorumlama ise heyecan arayan içgüdüleri kontrol ederek amaçları süreçlerle uyumlu hale getirip teknolojiyi üslupla bütünleştirir (Cooper vd., 2003). Günümüzde ise duyguların önemi konusunda bilim insanları arasında yaygın bir uzlaşma söz konusudur. Duyguların insanın mantıksal olarak düşünme yapısıyla herhangi bir çatışma durumu içinde değil aksine duygu ve mantığın birbirini tamamlayan unsurlar olduğu yapılan birçok araştırmada ortaya çıkartılmıştır. Duyguların, özellikle insanın var oluşuyla birlikte devam eden, onları yaptığı işlerde yönlendiren ve işte devamlılığına yardımcı olan motivasyonun birincil kaynağı olduğu konusunda ortak olarak fikir birliği sağlanmıştır (Grewal & Salovey, 2005, s.335)

Sonuç olarak insanın düşünceleri ve duyguları birbirlerini tamamlayan iki unsurdur ve birbirlerinden bağımsız olarak ele alınamadığı gibi zıt kavramlar olduğu düşünülemez. Duygular gerek gündelik gerekse örgütsel yaşamın ayrılmaz unsurlarıdır. Özellikle modern yaşamda ihtiyaç duyduğumuz insanlardaki duygusal altyapıyı kullanmaya iterek duygularını anlamalarını diğer zamanlara göre daha önemli hale getirmiştir. Tüm bunlar göz önüne alındığında şimdiki zamanlarda duygusal zekanın en az bilişsel zeka kadar önemli olduğu gerçeği ile karşı karşıya kalmaktayız. (<https://populerakim.com>).

Duygusal zeka tanımı ve önemi.

Duygusal zeka insanın düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada çok büyük bir role sahip olduğu için son yıllarda önem verilen ve tartışılan bir kavram olmuştur. Birçok zeka türü hakkında araştırmalar yapılmıştır. Yirminci yüzyılının ilk yarısında duygusal zekanın öneminin tam olarak bilinmemesiyle bilişsel zeka ile ilgili yapılan araştırmalarda insanın yaşamında elde edeceği önemli başarılar ve örgüt içinde gösterdiği performansına etki eden en temel zeka türü olarak görülmüştür. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar zekanın birçok başarıya olan etkisinin yanı sıra liderlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelmişlerdir. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlarda bilişsel zekanın liderlik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. (Mandell & Pherwani, 2003, s.394) Daha sonraki zamanlarda İngilizce’de Emotional Quotient-EQ veya Emotional Intelligence-EI olarak adlandırılan Türkçe’ye Duygusal Zeka olarak çevrilen yeni zeka kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır.

John D. Mayer ve Peter Salovey duygusal zekayı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneği, bunların arasındaki farkı anlayıp bir bilgiye ulaşma ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarında bir yol gösterici olarak kullanmayı içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadırlar (Mayer, & Salovey, 1993, s.437)

Daniel Goleman, duygusal zekayı 1995 yılında yayınlanan “Duygusal Zeka Neden IQ’dan daha önemlidir” adlı kitabında “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleme” olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2016).

Reuven Bar-On duygusal zekayı bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde, bireye yardımcı olacak duygusal, kişisel ve sosyal beceriler dizini olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 2006, s.17)

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekayı ‘duyguların gücünü, insan enerjisi, bilgisi, diğer kişilerle olan iletişimi ve bunun insana olan etkisinin bir kaynağı olarak algılama, anlama ve düzgün şekilde kullanma yeteneği’ olarak tanımlamaktadır (Cooper vd. , 2003).

Psikoanalizci Eric Erikson duygusal zekayı, insan özelliklerini başarılı şekilde bir araya getirerek kişiliği oluşturan etmenleri bütünleştirme yeteneği olarak tanımlamıştır (Yılmaz, 2007)

Yukarıdaki tanımlamalara dayanarak duygusal zeka duyguları kontrol altına almak veya içinden geldiği gibi davranmak değildir. Duygusal zeka kişinin kendi duygularının ve karşıdaki kişinin duygularının farkında olması, bunları anlaması, doğru duyguyu doğru zaman ve oranda

kullanması anlamına gelmektedir. Yüksek duygusal zeka göstergelerinden biri duyguları doğru ve etkili biçimde yönetmektir.

Duygusal zeka çoğu zaman ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Değişen iş gücü yapısı ve teknoloji çağında olmamızdan dolayı da yöneticilerin çalışanlar ile daha yakın bir ilişkiye girmeleri gerekmektedir. Goleman , duygusal zekanın insan zekasındaki temel ölçüt olduğunu ve insanın başarıya ulaşmada duygusal zekaya ihtiyaç duyduğunu belirterek bu zeka türü yüksek kişilerin çalışma hayatında farklılık yaratabileceğini belirtmiştir. Cooper ve Sawaf ise araştırmalarında aynı şekildeki sonuçlara ulaştığını ve bu sonuçlarda duyguların güven, bütünlük, empati, esneklik ve güvenilirliği harekete geçirme enerjisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Baltaş da aynı görüşü paylaşarak, en iyi performans gösteren kişiler arasında akademik zeka düzeyi yüksek olanların yerine iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurabilen, ekip çalışmasına yatkın, duygusal olgunluk düzeyi yüksek kişilerin geldiği görüşündedir (Ural, 2001, s.213).

Uzmanlar, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin birbiriyle ilişkili olan dört yetenekte mükemmel olduklarını belirtmektedir (Johnson, & Indvik, 1999) Bunlar;

- 1) Olumsuz durumlar karşısında motive olma yeteneği
- 2) Dürtüleri kontrol etme yeteneği
- 3) Duygularını kontrol etme yeteneği
- 4) Başkalarının hislerini anlama ve kendini onun yerine koyma yeteneği

Duygusal zeka becerilerinin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığı ile ilgili bilimsel araştırmalar yapılmış ve genetik faktörün bireylerde duygusal zekayı belirlemede temel rolü üstlendiği kanıtlanmıştır (Mayer, Perkins, Caruso, & Salovey, 2001)

Duygusal zekanın tanımladığı; bireyin kendini bilmesi, kontrol etmesi, motive etmesi, duygusal olarak değişiklikleri fark edebilmesi, karşısına çıkacak zorluklar karşısında direnç gösterebilmesi, diğer insanlarla olan iletişimde anlayışlı tavır sergilemesi, onların duygularını tahmin edebilmesi, etkili bir iletişim kurup bunu devam ettirebilmesi gibi yetenekler öğrenilebilir özellikteki psikolojik ve sosyal becerilerdir. Bu beceriler sayesinde birey, yaşamının farklı boyutlarındaki başarısını ve doyumunu üst düzeylere çıkarabilmektedir. Goleman, bireyin duygusal zeka seviyesini artırmak için büyük bir çaba gösterilmemesi durumunda duygusal zeka gelişiminin çok zor olacağını belirtmiştir (Güllüce, 2010, s.84)

Duygusal zeka, duyguları kontrol altında tutabilmek, çevre ile uyumlu sosyal ilişkiler kurabilme ve mutlu yaşam sürebilme için elde edilmesi gereken bütün yetenekler olup bireyin daha verimli ve etkin bir hayat yaşamasına yardımcı olur (Konrad, & Hendl, 1999/2003)

Genel olarak yüksek duygusal zeka kişilere çevresindeki kişilerle iyi iletişim halinde olmak ve hayatta mutlu olmayı öğrenebilmek konusunda yardımcı olmaktadır. Diğer bir yandan ise ilişkilere yön vermede etkin bir rol oynayıp değişen durumlara göre ilişkiyi şekillendirebilirler.

Duygusal zeka kavramının gelişimi.

Edward L. Thorndike'nin 1920'lerde yaptığı çalışmalar duygusal zekanın ilk adımları olmuştur. John D. Mayer ve Peter Salovey tarafından ilk olarak tanımlandığı kabul edilen duygusal zeka, Thorndike tarafından 1920 yılında tanımlanan sosyal zeka kavramına dayanmaktadır.

Thorndike, sosyal zekâ kavramını ortaya atan ilk kişi olup, zekâyı soyut, sosyal ve mekanik olmak üzere üç bölüme ayırmıştır (Mayer, & Geher, 1996, s.101)

Mayer ve Salovey , duygusal zekâ yapısının sosyal zekâ yapısında olduğu gibi bazı problemlerle karşı karşıya kalmayacağını ileri sürmüşlerdir. Duygusal zekâ, sosyal zekâ yapısındaki yönlerden ziyade duygusal problemleri çözme üzerine odaklanmaktadır (Doğan, & Şahin, 2007, s.237)

Çoklu zeka teorisini üreten Gardner, çalışmalarında sosyal zeka kavramını kullanarak sosyal zeka kavramını daha ileri boyutlara taşımış ve sosyal zekayı kişinin kendi ile olan iletişimi ve çevresindeki kişiler ile gerçekleştirmiş olduğu iletişim zekasından oluşan bir bütün olarak ifade etmiştir (Yaylacı, 2006, s.135)

Bar-On, duygusal-sosyal zeka, zeka modelinin genellemesini yapmak için 1980 yılında çalışmalarına başlamıştır. 1985 yılındaki doktora tezinde ise EQ olarak adlandırılan 'Emotional Quotient' terimini ilk olarak kullanan kişidir (Eröz, 2011, s.74)

Bar-On, duygusal zeka alanın büyük ölçüde genişlemesine yardımcı olacak "Duygusal Zeka El Kitabı" (The Handbook Of Emotional Intelligence) gibi akademik kitapların yazılıp derlenmesine de aracılık etmiştir (Goleman, 2016)

Duygusal zeka kavramının akademik çevrelerde ilk kullanımı ise ABD'de bir doktora öğrencisi olan Wayne Leon Payne tarafından 1985 yılında A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relation to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem – Solving, contraction, expansion, tuning in/coming out/letting go" başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. (<https://www.duygusalzeka.net>)

1990 yılında Harvard Üniversitesinden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden psikolog John D. Mayer iki tane makale yayımlamıştır. Bunlardan birincisi

olan Duygusal Zeka (Emotional Intelligence) duygusal zekanın ilk resmi tanımını yapmaktadır ve diğeri de Di Paolo'nun katılımıyla “Belirsiz Görsel Uyarıcıda Duyguların İçeriğini Algılama: Duygusal Zekanın Bir Bileşeni”, (Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence) (Mayer, 2001, s.423) Bu makaleler ile duygusal zeka kavramının resmi olarak psikoloji literatürüne girdiği kabul edilmektedir.

Duygusal zekanın daha popüler hale gelmesi ise Daniel Goleman tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. 1995'te yayınladığı “Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?” adlı kitabında Goleman, hayattaki başarılı olmanın nedenini % 80 oranında duygusal zekaya bağlamaktadır. Goleman'ın çalışmaları duygusal zeka kavramının genel özellikleri ile birlikte oluşmasına ve duygusal zekanın geniş bir alanda incelenmesine katkıda bulunmuştur (Arıcıoğlu, 2002, s.34). Goleman'ın kitabıyla duygusal zeka Time dergisinde kapak konusu olmuş ve birçok alanda tartışma konusu olmuştur (<https://www.duygusalzeka.net>)

Duygusal zeka modelleri.

Mayer ve salovey yetenek tabanlı duygusal zeka modeli.

Duygusal zekayı John Mayer ve Peter Salovey duyguları algılama, duyguları düşünmeye yardımcı olacak şekilde ele alma, duyguları anlama, duyguları yönetme olmak üzere 4 boyutta ele almışlardır.

Birinci bölüm başka kişilerin yüz ve duruş ifadelerindeki duyguyu algılamayı içerir .Bu ifadeler yüz, ses ve ilgili iletişim kanallarındaki sözel olmayan algı ve duygu ifadesini kapsar (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004, s.204).

Duygusal zekanın ilk bölümü duyguları algılama ve ifade etme kapasitesiyle başlar. Duygusal zekanın bu bölüm olmadan başlaması düşünülemez. Eğer bir kişi memnun olmayacağı bir duyguyu hissettiğinde dikkatini başka bir yöne doğru çevirirse bu kişi duygularla ilgili neredeyse hiçbir şey öğrenemeyecektir. Duyguları algılama; yüz ifadeleri, ses tonu, sanat eserleri ve diğer kültürel eserlerle ifade edildiklerinde duygusal mesajları kaydetmeyi, dikkate almayı ve çözüm üretmeyi içerir (Mayer vd. , 1999, s.284)

İkinci bölüm duyguların düşünmeye yardımcı olma kapasitesini içerir. Birçok duygu teorisinde his etkeni vardır ve geneli bazı duyguların ayırt edici fizyolojik belirtilerinin varlığını tartışır. Zekanın bir kısmı, zekanın dayandığı bir bilgi tabanı geliştirmeyi içerir. Birinin planını yönlendirmede duygular ve düşünme arasındaki bağlantı bilgisi doğrudan kullanılabilir. Örneğin, bazı problem çözme türleri bazı duygular tarafından özellikle kolaylaştırılırken diğerleri tarafından kolaylaştırılmaz (Bar-On, & Parker, 2000)

Üçüncü bölüm duyguların bilişsel olarak işlenmesini içerir ve duygular hakkında soyut anlayış ve akıl yürütmeyi içeren dört temsili yetenek içerir. Bu bileşenler, duyguları sınıflandırmak, kelimeler arasındaki ilişkileri tanımak ,duyguların kendi aralarındaki ilişkilerini tanımak, duygular arasındaki olası geçişleri fark etme becerisine kadar çeşitlilik gösterir (Neubauer, & Freudenthaler, 2005, s.33).

Dördüncü bölüm, duygusal ve entelektüel büyüme için kişinin kendi içindeki ve diğer kişilerle arasında olan duyguları yönetme becerisini ifade eder. Bu yetenek, iyi duyguları artırıp kötü duyguları hafifleterek kendi ve başkalarındaki duyguları yönetme becerisi gibi yetenekleri içerir (Neubauer, & Freudenthaler, 2005, s.34)

Tablo 1. *Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli*

BÖLÜM	YETENEK
Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	- Kişinin duygularını anlaması ve ifade etmesi - Diğer kişilerin duygularını anlama ve ifade etme - Doğruları doğru ifade etme - Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme
Duyguların Düşünce ile Bütünleşmesi	- Duygular, dikkati yönlendirerek düşünmeye öncelik verir - Ruh hali bireyin algısını değiştirebilir ve konunun başka noktadan anlaşılmasına neden olur. - Duygusal durum farklılığı, belirli bir probleme yaklaşımı teşvik eder
Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek	- Farklı duygular ve anlamlar arasındaki ilişkiyi tanımlamak - Duygular arasındaki geçişi anlamak - Karışık duyguları anlamak - Duyguların taşıdığı anlamları yorumlama
Duygunun Yönetimi/Düzenlenmesi	- Hoş ve hoş olmayan hislere açıklık - Olumsuz duyguları azaltıp olumlu duyguları artırarak kendinin ve başkasının duygularını yönetmek - Kendisi ve başkaları ile ilgili duyguları yansıtarak izleme yeteneği - Bir duyguyu derinlemesine düşünme veya ondan kopma yeteneği

Kaynak: (Neubauer & Freudenthaler, 2005)

Bar-on karma duygusal zeka modeli.

Reuven Bar-On duygusal zekayı bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde, bireye yardımcı olacak duygusal, kişisel ve sosyal beceriler dizini olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 2006, s.18)

Bar-On modeline göre, duygusal ve sosyal açıdan zeki olmak, kendini ve başkalarını anlamak, onlarla ilişki kurarken kendini iyi ifade etmek, zorluklarla ve baskılarla başarılı bir şekilde başa çıkmaktır. Bu, her şeyden önce, kişinin kendisinin farkında olma, güçlü ve zayıf

yönlerini anlama ve kişinin duygu ve düşüncelerini başkalarını rahatsız etmeyecek şekilde ifade etme becerisine dayanır (Bar-On, 2006, s.19)

Bar-On duygusal zekayı kişisel EQ, kişiler arası EQ, stres yönetimi, uyum ve genel ruh hali olmak üzere beş bölümde incelemektedir

1. Kişisel EQ öz saygı, duygusal öz farkındalık, girişkenlik, bağımsızlık ve kendini gerçekleştirmeyi içeren 5 alt bölüme ayrılmıştır.
2. Kişiler arası EQ empati, sosyal sorumluluk ve kişiler arası ilişkiler olarak 3 alt bölüme ayrılır
3. Stres yönetimi EQ stres toleransı ve dürtü kontrolü olmak üzere 2 alt bölüme ayrılır
4. Uyumluluk EQ problem çözümü, gerçeklik testi ve esnekliği olmak üzere 3 alt bölümden oluşur.
5. Genel ruh hali EQ iyimserlik ve mutluluk olmak üzere 2 alt bölümden oluşur (Bar-On, Tranel, Denburg, & Bechara, 2004)

Tablo 2. Bar- On Duygusal Zeka Modeli

KİŞİSEL EQ	KİŞİSEL FARKINDALIK VE KENDİNİ İFADE ETME
Özsaygı	Kendini doğru bir biçimde algılama, anlama ve kabul etme
Duygusal Farkındalık	Kendi duygularının farkında olma ve anlama
Girişkenlik	Etkili ve yapıcı bir şekilde kendisinin ve başkalarının duygularını ifade etmek
Bağımsızlık	Kendine güvenmek ve başkalarına duygusal olarak bağımlı olmamak
Kendini gerçekleştirme	Kendi potansiyelini kullanmak ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşma
KİŞİLERARASI EQ	SOSYAL FARKINDALIK VE KİŞİLERARASI İLİŞKİLER
Empati	Başkalarının nasıl hissettiğini anlamak ve farkında olmak
Sosyal sorumluluk	Kendi sosyal grubunu tanımlama ve başkaları ile işbirliği yapma
Kişilerarası ilişkiler	Kişilerle tatmin edici ve iyi ilişkiler kurmak
STRES YÖNETİMİ EQ	DUYGUSAL YÖNETİM VE DÜZEN
Stres toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
Dürtü Kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
UYUMLULUK EQ	DEĞİŞİM YÖNETİMİ
Gerçeklik	Dış gerçeklikle kişinin duygularını ve düşüncesini tarafsız olarak onaylamak
Esneklik	Duygularını ve düşünceleri yeni durumla karşılaştığında adapte etmek ve buna göre ayarlamak
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası durumlarda etkili problem çözebilme
GENEL RUH HALİ EQ	KENDİNİ MOTİVE ETME
İyimserlik	Hayatın daha iyi yönlerini görebilmek ve pozitif olabilmek
Mutluluk	Kendinden, diğerlerinden ve genel olarak hayattan memnun olmak

Kaynak: (R. Bar-On, 2006)

Cooper ve Sawaf karma duygusal zeka modeli.

Cooper ve Sawaf duygusal zekayı ‘dört köşe taşı’ adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekanın dört temel taşı duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadır.

İlk köşe taşı olan duygusal okuryazarlık; duygusal enerji, duygusal geri bildirim, sezgi ve sorumluluk gibi öğeleri içerir. Duygusal okuryazarlık gerçek olmak , kendine karşı dürüst olmakla ilgilidir. Duygusal okuryazarlık saygı, sorumluluk ve başkalarıyla bağlantı kurmaya yardımcı olur.

İkinci köşe taşı duygusal zindelik kişinin özgünlüğünü, inanılabilirliğini ve dayanıklılığını güçlendirir. Güven ve inanılabilirliği yükselterek çatışmayı yönetme kapasitesini genişletir.

Duygusal derinlikte, üçüncü temel taş, kişinin hayatını, kendi potansiyelini geliştirmenin ve amacına uygun hale getirmenin yollarını araştırır. Duygusal derinlik temel karakteri oluşturur ve kişinin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını ortaya çıkarır.

Son köşe taşı olan duygusal simyada ise değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi daha değerli bir madde haline doğru olan değişiklik gücü veya prosedürü olarak tanımlanır. Duygusal simya ise kişinin içgüdülerini ve kapasitesini kullanarak çözümlere ve kullanılmayan fırsatlara erişme kapasitesi oluşturup simyacı olmayı ifade eder (Cooper vd. , 2003)

Daniel goleman karma duygusal zeka modeli.

Daniel Goleman ele aldığı modelde Mayer ve Salovey’in modelini temel alarak bunu geliştirmiş ve duygusal zekayı kendimize ve başkalarına ait hisleri tanımak, kendimizi duygusal olarak yüksek tutmak, kendi içimizdeki ve diğer kişilerle olan iletişimde duyguları iyi yönetme yetisi olarak ifade etmektedir (Çakar, & Arbak, 2004, s.36) Goleman duygusal zekayı 5 unsur altında toplamıştır. Bunlar;

1. Öz farkındalık
2. Duyguların yönetimi
3. Kişinin kendini motive edebilmesi
4. Empati
5. Sosyal beceriler

Öz farkındalık.

Goleman’a göre duygusal zeka öz farkındalık ile başlar. Öz farkındalık, kişi duyguları, güçlü yanları, zayıf yönleri, ihtiyaçları ve dürtüleri hakkında derinlemesine bir anlayışa sahip

olmak anlamına gelir. Yüksek derecede öz farkındalığa sahip kişiler, zayıf yönlerini bilir ve onlar hakkında konuşmaktan çekinmezler. Güçlü öz farkındalığa sahip kişiler ne aşırı eleştireldir ne de gerçekleşmesi mümkün olmayacak şeylere ümitlidir. Aksine, kendilerine ve başkalarına karşı dürüstlerdir. Öz farkındalık, bir kişinin değerlerini ve hedeflerini anlamasına kadar uzanır. Kendinin son derece farkında olan biri nereye gittiğini ve neden gittiğini bilir (D. Goleman, 2003) Duygularının ne anlama geldiğini anlayabilen kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler; kiminle evlenileceğinden hangi işe girileceğine kadar kişisel karar gerektiren konularda ne düşündüklerinden çok daha emindirler (Goleman, 2016)

Öz farkındalığına sahip insanlar, özgüvenleri ile de tanınabilirler. Yeteneklerini sağlam olarak kavrarlar ve görevlerde kendilerini zorlayarak başarısız olmaya daha az eğilimlidirler. Diğer insanlardan yardım talep edeceği zamanı bilirler. Tek başlarına üstesinden gelemeyeceklerini bildikleri bir duruma girmezler (Goleman, 2003) . Öz farkındalığı olan kişiler duygularını ifade eder ve duygu durumu olarak kendilerini rahatsız hissettiklerinde bunu dert edip kafalarına takmadan kısa bir süre içinde bu ruh halinden kurtulmak için büyük gayret gösterip durumu bertaraf ederler (Goleman, 2016)

Duygusal yönetim.

Biyolojik dürtüler duygularımızı yönlendirir. Onlardan vazgeçemeyiz ama onları yönetmek için çok şey yapabiliriz. Duygusal yönetim, bizi duygularımızın tutsağı olmaktan kurtaran duygusal zeka bileşenidir. Duygularını kontrol eden yani mantıklı insan, bir güven ve adalet ortamı yaratabilir. Duygularını yönetebilen insanlar değişimlere ayak uydurabilirler. Herhangi bir değişim durumu gerektiğinde telaş yapmazlar; değişimin nedenini yargılamayı askıya alıp bilgi arayabilirler. Duygularını kontrol eden kişi olumsuz örgütsel politikalara karşı direnç gösterir. Bu kişiler derinlemesine düşünür ve düşünmeye eğilimli olup değişim ile rahatlığı bularlar ve dürtülere hayır deme yetenekleri vardır (Goleman, 2003)

Goleman ‘Kalbin matematiğinde kişinin kendini iyi hissetmesi olumlu ve olumsuz duyguların oranına bağlıdır. İnsanın kendini iyi hissetmesi için tatsız duygulardan kaçınması gerekmez; ancak fırtınalı duyguların tüm olumlu ruh hallerinin yerini alacak kadar kontrolden çıkmaması gerekir’ diye belirtmiştir (Goleman, 2016).

Motivasyon.

Duygularımız; düşünmek ve planlamaya yardımcı olur ve hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız işe, heves ve keyifle hatta uygun düzeyde bir kaygıyla motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırır. Dürtü kontrolü, zevki arka plana atmak, ruh halimizi düşünmeye engel değil yardımcı olacak şekilde düzenlemek, çaba göstermek,

aksilik çıkınca yeniden denemek ya da işleri düzene sokmanın yolunu bulup daha etkili davranmak gibi davranışların hepsi duygunun etkili çabaları yönlendirme gücünü gösterir. Kişiyi başarıya götüren, belli bir yetenekle yenilgiye rağmen direnme gücünün birleşimidir. Bir kişi hakkında bilmeniz gereken, işler çıkmaza girdiğinde yola devam edip etmeyeceğidir. Belli bir zekâ düzeyindeki kişilerin elde ettiği gerçek başarıda, sadece yeteneklerinin değil, yenilgiye karşı dayanıklı olabilmelerinin de payı vardır (Goleman, 2016)

Empati.

Goleman “‘empati başkalarının hislerini anlayabilmek, onların bakış açısından görebilmek ve insanların konu hakkındaki farklı düşüncelerine saygı göstermektir’” olarak belirtmiştir. Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olanlar başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini anlayamamak duygusal zekâ bakımından büyük bir eksiklikler. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanır Bu yeti başka birinin ne hissettiğini bilebilme ve hayatın içinde olup farklılık gösteren pek çok farklı alanda karşımıza çıkar (Goleman, 2016)

Sosyal beceriler.

Sosyal beceriler kişinin etkileşimde olduğunu şekillendirmesine, harekete geçirip teşvik etmesine, yakın ilişkileri sürdürebilmesine, insanları ikna edip etkilemesine ve rahatlatmasına olanak tanır. Diğer kişinin duygularını yönetebilmek, insanlarla ilişki yürütme sanatının özünü oluşturur (Goleman, 2016)

Duygusal zekanın ilk üç bileşeni, kendi kendini yönetme becerileridir. Son ikisi, empati ve sosyal beceri, bir kişinin diğerleriyle olan ilişkilerini yönetme becerisiyle ilgilidir. Duygusal zekanın bir unsuru olan sosyal beceri görüldüğü kadar basit değildir. Sosyal beceri sadece arkadaşlık kurmak değildir. Bir amaca sahip olması gerekir ve insanları arzu ettiğiniz yöne doğru harekete geçirir. Sosyal açıdan gelişmiş insanlar, geniş bir tanıdık çevresine sahip olma eğilimindedir ve her türden insanla ortak bir paydada buluşma konusunda yetenekleri vardır. Bu, sürekli sosyalleştikleri anlamına gelmez; çalıştıkları anlamına gelir. Bu tür insanlar, eylem zamanı geldiğinde yerinde bir iletişim ağına sahiptir Sosyal beceri, duygusal zekanın diğer boyutlarının en üst noktasıdır. İnsanlar, kendi duygularını anlayıp kontrol edebildiklerinde ve başkalarının duygularını anladıkları zaman ilişkileri yönetmede çok etkili olma eğilimindedir. Motivasyon bu sosyal beceriye katkıda bulunur ve başarmak isteyen insanlar aksilikler veya başarısızlıklar karşısında bile iyimser olma eğilimindedirler (Goleman, 2003)

Tablo 3. *Goleman Duygusal Zeka Modeli*

BOYUTLAR	TANIMI	YAPITAŞLARI
Öz Farkındalık	Ruh halinizi, duygularınızı, dürtülerinizi ve bunların başkaları üzerindeki etkisini tanıma ve anlama yeteneği	• Kişisel Özgüven • Gerçekçi özdeğerlendime • Kendini küçümseyen mizah anlayışı
Duyguları Düzenleme	Dürtü ve ruh hallerini kontrol etme veya yönlendirme yeteneği Harekete geçmeden önce yargılamayı bırakmak	• Güvenilirlik ve dürüstlük • Belirsiz olanla rahat hissetmek • Değişime açıklık
Motivasyon	Paranın veya statünün ötesine geçen nedenlerle çalışma tutkusu Enerji ve sabırla hedefleri takip etme eğilimi	• Başarmak için büyük enerji • İyimserlik • Örgütsel bağlılık
Empati	Diğer insanların duygusal yapısını anlama yeteneği İnsanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	• Yetenek oluşturma ve devam ettirmekte uzmanlık • Kültürler arası duyarlılık • Müşterilere hizmet
Sosyal Beceriler	İlişkileri yönetme ve iletişim ağı kurma konusunda yeterlilik Ortak bir zemin bulma ve ilişki kurma becerisi	• Değişime liderlik etmede etkililik • İkna yeteneği • Ekip oluşturma ve liderlik etme konusunda uzmanlık

Kaynak: Daniel Goleman, What Makes a Leader, 1998

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Vizyoner Liderlik

Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda çok fazla sayıda liderlik tanımının mevcut olduğu görülmüştür. Çok sayıda tanımlama olmasına rağmen genel olarak birbirine benzerlik göstermektedirler. Liderlik; kendisini takip eden izleyicilerini belirli bir amaca yöneltmeye ikna ederek bu amacın gerçekleştirilmesinde rol alan etkileme gücü ve sürecidir (Bakan, 2009, s.142) Liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreçtir. Lider ise insanların davranışlarını kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilen, etkileme faaliyetini sağlayan, çalıştığı kişilere karşı liderlik özellikleri gösteren ve çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarının neler olduğunu bilip doğru zamanda yardım eden yaratıcı bir kimsedir (Bakan, 2008, s.16) Global dünyada liderlerden beklenen ise sadece kişileri ortaklaşa karar verilen bir amaca doğru motive edip eyleme geçmede ikna etmesi değil, bunu yaparken izleyicilerin değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak bir vizyon sağlamasıdır. Bu bağlamda lider var olan işlemlerde nedensellik sorgular, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır, lidere bağlı olan izleyicilerden istediklerini kendi davranışlarında uygulamalı olarak gösterir ve duygulara hitap ederek izleyicilerde içten gelen istek duygusunu ortaya çıkarır (Karip, 1998, s.458).

Liderlik Yaklaşımları ve Vizyoner Liderliğin Doğuşu

Liderliği açıklamaya yönelik yaklaşımlar özellikler yaklaşımı, davranışlar yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç başlığa ayrılmıştır.

Özellikler yaklaşımı genel olarak 1900 ve 1940 yılları arasında popülerleşmiştir. Özellikler yaklaşımı genel anlamıyla lideri tanımlayan en temel yaklaşım olarak liderin sahip olduğu özellikleri açıklamaktadır (Fındıkçı, 2009). Bunlar ise fiziki özellikler, yetenek, bilgi, deneyim, kararlılık ve tutarlılık gibi lideri diğerlerinden ayıran başlıca özellikler olarak sayılabilir (Serinkan, 2008) Özellikler yaklaşımı, lidere ait olan birçok özelliği barındırmasına rağmen iyi bir lider olarak nitelendiren kişinin hangi şekilde yetiştirilebileceği sorusuna vereceği bir yanıt bulamadığından 1900'lü yılların ortalarında çalışmalar özellikler yaklaşımını yavaş yavaş terk edip daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır (Bakan, 2008, s. 18)

Bu yaklaşıma göre ise liderde olması gereken özellik davranışlarıdır. Davranışsal yaklaşımda eksik görülen ise liderin etkinliğini belirlemede durumsal faktörlerin oynadığı rolün göz ardı edilmiş olmasıdır ve bundan dolayı en uygun liderlik davranışının ortam şartlarına ve durumlara göre değişiklik gösterebileceğini savunan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Bakan, 2008, s.19)

Geleneksel liderlik yaklaşımları.

1900 ve 1970 yılları arasında liderlikle alakalı olarak yapılan çalışmalar geleneksel liderlik yaklaşımları olarak sınıflandırılmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. (Işık, & Serinkan, 2020, s.314)

Özellikler yaklaşımı.

Liderliği incelemek için ilk yaklaşımlardan biri, özellik yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, liderlerin kişilik, güdüler, değerler ve beceriler gibi özelliklerini vurgular. Bu yaklaşımın temelinde, bazı insanların, başkalarının sahip olmadığı belirli özelliklere sahip doğal liderler olduğu varsayımı yatmaktadır (Yukl, 2013) Yapılan çalışmalarda liderin kişisel özellikleri , fiziksel özellikleri, teknik beceri ve zeka gibi özellikleri incelenmiştir. 1930'larda ve 1940'larda yüzlerce özellik yaklaşımı çalışması yapıldı ancak bu kadar fazla yapılan araştırma sonucunda liderliğin başarısını garanti edecek herhangi bir özellik bulamadı (Yukl, 1989, s.263) Bu yüzden yeni çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Davranışsal yaklaşım.

Davranış yaklaşımı, 1950'lerin başında birçok araştırmacının özellik yaklaşımının yetersiz kalmasından dolayı yöneticilerin işte gerçekte ne yaptıklarını daha yakından inceleyebilmesi için başlamıştır. Gözlemlenebilir yönleri olan lider eylemlerini veya kararlarını belirlemeye ve bunları etkili liderlik göstergeleriyle ilişkilendirmeye odaklanır (Yukl, 2013) Liderin örgütteki astlarıyla iletişim şekli, yetki kontrolü , planlama , amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdendir (Bakan, & Büyükbeşe, 2010, s.76) Ohio Liderlik Modeli, McGregor'un X ve Y modeli, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Modeli ve Yukl'un Liderlik Davranış Modeli bu yaklaşım çalışmalarındandır.

Durumsallık yaklaşımı.

Önceki yaklaşımlarda liderin kendisi ele alınmasına rağmen örgütteki izleyiciler ve değişen durumlar üzerinde durulmamıştır. Durumsal yaklaşım liderin yetkisine ve sağduyulu

olmasına, lider tarafından gerçekleştirilen işe, örgütte çalışan astların niteliklerine ve dış çevreye vurgu yapmaktadır (Yukl, 1989, s. 267). Durumsallık yaklaşımlarında Ardışık Liderlik Kuramı, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Yol Amaç Kuramı, Vroom ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı yer almaktadır. Tüm durumsallık yaklaşımı çalışmalarının temelinde tek bir lider tarzı olmayıp değişen koşullarla birlikte buna uygun olabilecek liderlik tarzı olması gerektiğidir ve karşılıklı ilişkilerin bu yaklaşımda büyük payı olduğudur.

Çağdaş liderlik yaklaşımları.

Globalleşen dünyada küresel rekabetin artmasıyla yeni liderlik yaklaşımları öne sürülmüştür. Değişen koşullar ve insan unsuru yönetim kalıplarını zorlamaya başladığından dolayı işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için liderlik yaklaşımlarının yeniden ele alınması ve yorumlanması zorunlu hale gelmiştir (Çağlar, 2004, s.96) Çağdaş liderlik yaklaşımlarından bazıları şunlardır;

Dönüştürücü liderlik.

Dönüştürücü liderlik anlayışı, örgütlerin gelecek hedeflerinin gerçekleştirilmesinde örgütsel şartları hazırlayarak farklı bir vizyon oluşturma sürecidir (Yeyrek, 2018, s.43) . Dönüştürücü liderler, örgütlerin değişen koşullara adapte olacak biçimde dönüşümlerine fayda sağlayarak örgütün yaşam süresini uzatmakta ve örgütün başarısını en üst düzeye çıkarmaktadırlar (Doğan, 2016, s.112)

Stratejik liderlik.

Stratejik liderlik; örgüt hedeflerini gerçekleştirmede önemli olan stratejik değişimi başlatmak ve devamlılığı sağlamak adına geleceği tahmin edebilme, vizyon oluşturma, esneklik ve insan kaynağını güçlendirme becerisidir (Besler, 2001, s.77) Stratejik liderin değişen durumlara göre geçmiş ve gelecek arasında bağlantı kurup strateji belirlemesi örgüt adına büyük avantajlar sağlayabilmektedir.

Karizmatik liderlik.

Dönüştürücü liderlik adı altında ortaya çıkan ve Max Weber tarafından ileri sürülen karizmatik liderlikte karizmanın tanımı Weber'e göre 'karizmatik yetki' olarak adlandırılmıştır (Kırel, 2001, s.54) Karizmatik liderlik için literatürde önemli bir yeri olan Conger-Kanungo modelinde ise karizmatik liderlik çevresel değerlendirme yaparak değişim isteği, vizyon oluşturma ve paylaşma, kişisel risk alarak örnek niteliğinde davranışlar göstermesi olarak 3 aşamadan oluşmaktadır (Aslan, 2009, s.264)

Etik liderlik.

Etik liderlik, örgüttekiler üzerinde büyük bir etki oluşturan, kendisine ve görevine yönelik manevi olarak sayılabilecek bir bakış açısına sahip olan ve çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden üstün özellikli liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım, 2010) Günümüzde bürokratik ve yasal otoriteden çok duygu ve güven temelli liderlik tarzına ihtiyaç duyulduğu için etik liderliğin asıl temeli moral ve dürüstlüktür. Dürüstlük ise öz bilinç, samimiyet ve olgunluk olmak üzere 3 alt unsurdan oluşmaktadır ve örgüte büyük avantajlar sağlamaktadır (Akdoğan, & Demirtaş, 2014, s.109)

Etkileşimsel liderlik.

Etkileşimci liderler elinde bulundurduğu yetkiyi kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışarak örgütün izleyicilerinin amaçlarına ulaşmasında destekleyici olmaktadır. Bu liderlikteki amaç izleyicilerin çalışma verimini artırıp iş yapma ve yaptırmaya çalışmaktır. (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Ergun Özler, & Özalp, 2013) Etkileşimsel liderlikte, hem takipçi hem de lider eşit şartlarda görüşlerini belirtebildiği için lider ve izleyiciler aynı derecede sorumluluğa sahip olup örgüte bir bütün olarak katkı sağlamaktadırlar (Yeyrek, 2018, s.54).

Kültürel liderlik.

Kültürel liderlik örgütün geleceğe yönelik olarak topluma egemen olan kültür ve değerlerinin değiştirilip dönüştürülmesi sürecidir. Kültür insanlara bakış açısı sağladığından dolayı bu liderliğin temelinde yeni olan kültüre uyum göstererek yeni bakış açısı kazanmak büyük önem göstermektedir (Aksu, Fırat, & Şahin, 2003, s.496) Bu bağlamda kültürel lider ise örgütün değerlerinin şekillendirilmesi ve tüm örgüt izleyicileri tarafından benimsenmesini sağlayan kişidir (Geylani, 2013).

Hizmetkar liderlik.

Hizmetkâr liderlik, örgüt izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha önemli sayan ve izleyicilerin maksimum potansiyel göstererek en verimli seviyede yönetsel ve kariyer başarılarına ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tarzı olup çalışanların yüksek performans göstermelerinde önemli bir etkiye sahiptir (Akyüz, & Eren, 2013, s.199). Diğer liderlik türlerinden farklı olarak hizmetkar liderlik sadece organizasyonun iyiliğine değil, samimi olarak takipçilerine hizmet etmeye odaklanmıştır (Duyan, & Van Dierendonck, 2014, s.23).

Vizyoner liderlik.

Vizyon kavramı.

Özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımdan sonra 1980’li yıllarda vizyoner liderlik ön plana çıkmıştır. 1990’lı yıllarda ise vizyoner liderliğe büyük önem verilmiş ve geleceğin liderleri olarak nitelendirilmişlerdir (Doğan, 2016, s.124). Vizyoner liderliği tam olarak anlayabilmek için öncelikle vizyon kavramını incelemek faydalı olacaktır. Vizyon, Latince “videre” kelimesinden gelmekte olup anlamak, uyanık olmak, sezmek, kavramak anlamlarında kullanılıp daha çok bilinenden bilinmeyene doğru bir yolculuk olarak tanımlanabilir (Derin, 2019) Vizyon kavramı ile ilgili bazı tanımlamalar şunlardır;

Vizyon, tüm örgüt izleyicilerinin paylaştığı, örgütün geleceğine ait hedeflerdir (Senge, Kleiner, & Roberts, 1994, s.103) Conger’e göre vizyon gelecekte ulaşmak istenen hedefler olup bu hedefleri kavrama, çevresel engellere rağmen hedef doğrultusunda ilgi çekici bir arzu yaratmaktır (Conger, 1999, s.147)

Synder ve Graves benzer ifadeler kullanarak vizyonu liderin içinde yer alan, başkalarına uygun şekilde iletildiğinde yayılan, bireyleri ortak bir hedefe bağlayan güçlendirici güç olup ona ilgi duyanlar tarafından tartışılabilen ve yüceltilebilen bir geleceğin imajı olarak ifade etmişlerdir (Hackett, & Spurgeon, 1996, s.5) Gerçek bir vizyon, liderin kişiliğinin gücüne etki yaratacak bir duygu tonu yansıtır. Bununla birlikte asıl güç; örgüt içindekilerinin değerlerine ilham veren ve onlara hitap eden açık, ulaşılabilir, heyecan verici vizyonda yatmaktadır (Stoner- Zemel, 1988). Vizyoner liderlik konusunda önemli araştırmaları olan Marshall Sashkin “Gelecek, iradeyle şekillendirilip yaratılmış bir mekan olup ona giden yollar bulunarak değil yapılarak oluşturulur ve böylece hedefler değişir” ifadesinde vizyon ve vizyon oluşturma’nın önemini belirtmiştir (Sashkin, & Sashkin, 2003)

Vizyon Kavramı ile Bağlantılı Olan Kavramlar

Stratejik yönetim alanında vizyon kavramıyla misyon, hedef, algı, strateji kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu kavramların anlaşılması, vizyon kavramıyla olan bağlantısının net bir şekilde görülebilmesi için detaylı bir şekilde açıklamaları yapılmıştır.

Misyon kavramı.

Misyon bir örgütün var olma nedenini ve örgütün temelini ortaya koymaya çalışan bir ifade olarak tanımlanmaktadır. Misyon kavramı örgüt izleyicileri için güç kaynağı olarak görülmektedir. “Niçin varız”, “Neyi başarmayı istiyoruz”, “Amacımız nedir” gibi ifadeler misyonun karşılığında cevap aramaya çalıştığı sorulardır (Gharleghi, Nikbakht, & Bahar,

2011, s.120). Örgütün kendi kimliğini belirlemesi misyona bağlı olduğu için her örgüt bir misyona sahiptir. Misyon örgütün amacını, gittiği yönü, kimliğini şekillendirir. Ayrıca misyon örgütün değerlerini ve inançlarını ifade ederek tanınmasına yardımcı olur (Papulova, 2014, s.13).

Misyon ve vizyon kavramları, stratejik yönetimin temel unsurlarındandır. Örgütler, misyon ve vizyon oluşturarak örgüt izleyicilerini motive etmeyi, onlara ilham vermeyi, aralarında sinerji duygusu yaratarak geleceğe yönelik stratejiyi şimdiden oluşturmalıdır. Ayrıca, günümüzde örgütler misyon ve vizyonlarını oluşturarak, globalleşen dünyadaki küresel rekabet ortamında rakiplerine karşı avantajlı bir konuma gelmektedir. Bunlardan dolayı, stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan misyon ve vizyon kavramları örgütler için önemlidir (Muslu, 2014, s.162).

Misyon ifadeleri, sadece örgüt değerini yansıtmamakta, aynı zamanda şirketlerin büyümesi ve gelişmesinde etkili olan stratejik yönetim süreçlerinde önem teşkil etmektedir. Misyon örgüt kar durumu ve müşteriye dair bilgiler de sunarak örgütün performansı ve finansal durumuna dair sonuçları gözler önüne sermektedir. Bu nedenle bir örgütün performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirebilmesi için örgütün misyon ifadelerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Ayhün, & Köse, 2018, s.533).

Strateji kavramı.

Strateji ifadesinin kökeni Yunanca bir kelimedenden gelmekte ve genellikle askeri alanda orduyu yönetmek, koordine etmek anlamında kullanılmasına rağmen ilerleyen zamanlarda diğer alanlarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Politik ve idari alanlarda kullanılmasıyla birlikte strateji tanımlamalarında değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır (Evered, 1983, s.64).

Strateji belirlenmiş bir amaca ulaşmak için elde olan kaynakların tümü kullanılarak izlenecek yol ve yöntemler olarak ifade edilebilir. Strateji kavramının içeriğinde ise uzun süreli düşünme, çevreyi iyi algılama, hedefi çevreyle içselleştirme ve geleceği görme yatmaktadır (Özgür, 2004, s.235) Örgütlerdeki strateji süreci misyon, vizyon ve amaçlarının belirlenmesiyle ilişkili uygulamaları kapsayıp içerisinde örgüt çalışanlarını yönlendirmeyi ve onları motive etmeyi barındırır. Misyon ve vizyon arasındaki ilişki de strateji ile kurulmaktadır.(Aytar, & Soylu, 2017, s.124) Strateji kavramının amacı ise dış koşullara göre örgütü ayarlamak ve başarıyı yakalamaya çalışmaktır. Strateji kavramı ilerleyen zamanlarda stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının doğmasına neden olmuştur.

Stratejiler, kolay açıklanabilir biçimde hazırlanmakta ve rakip örgütlere karşı oluşturulan planlamalar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Rakiplerin planları, temel olarak

yapılacak planların asıl unsurunu oluştururken stratejik planlar ise rekabetçi örgütlerin muhtemel adımları dikkate alınarak ona göre hareket edebilmek üzerine kurulmuş planlar olmaktadır. Stratejik planlar bu bakımdan özel bir plan çeşidi olduğu söylenebilir (Ertürk, 2006)

Stratejik yönetim ve planlama arasındaki fark ise stratejik yönetim yaratıcılık ve önsezi gerektirirken stratejik planlama ise mevcut stratejilerin, vizyonun incelendiği stratejik programlama sürecidir. Genel anlamıyla stratejik planlama stratejik yönetimin bir parçasıdır ve içinde yer alan bir basamaktır (Kahveci, 2008, s.16).

Hedef kavramı.

Hedefler, önceden karar verilmiş olan stratejik amaçların örgütün dallarına göre daha çok detaylandırılmış şekilde oluşan son durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmak istiyoruz?” kısmını oluşturur. Hedefler, stratejik amaçların gerçek hayatta uygulamaya geçip geçemeyeceğini göstermesi bakımından oldukça faydalıdır. Böylece her alt seviyede karar verilen ve bunu uygulamaya geçirmek için gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha önde gelen amaçların üstesinden geçilip bazı yenilikler yapılmasında etkili olur. Bir örgüt için oluşturulan hedefler açık ölçülebilir, elde edilebilir ve belli bir zaman kısıtlaması olmalıdır. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir. (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.408)

Hedeflerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Sonuç odaklı olmalıdır
- Vizyon ve misyon ile tutarlı olmalıdır
- Açık ve anlaşılabilir olmalıdır
- Amaçların aksine daha kısa süreyi kapsamalıdır

Ortak hedefler belirlemek, hedefe ulaşma yolunda birlik olmak, çalışanların hedefi özümsemesi örgüt için pek kolay değildir. Hedefin sonuca ulaşabilmesi için örgütle izleyicilerin hedeflerinin ortak noktası olması gerekmektedir. Yöneticiler hedefi açık, anlaşılabilir konuma getirmek için uğraşması ve izleyicileri motive etmeye çalışmasına rağmen bu konuda tam anlamıyla başarı yakaladıkları söylenemez. Bu nedenle birçok örgüt hedefin başarıya ulaşması için fazla miktarda para harcamaktadır (Aydemir, 2010, s.110).

Tablo 4. Vizyon ile İlgili Temel Kavramlar.

NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	VİZYON	Arzu edilen gelecek
	MİSYON	Örgütün ortaya çıkma sebebi ve temel ilkeler
	STRATEJİ, STRATEJİK HEDEFLER	Hedef belirlendikten sonra stratejinin uygulanması

Algı kavramı.

Alıcı hücrelerin dış çevredeki fiziksel enerjileri yakalayarak sinirsel enerjiye çevirmesiyle oluşan duyunun beyinde bazı işlemlerden geçtikten sonra ortaya çıkan ürününe algı denir. Algı, duyudan farklıdır. Algılama esnasında beyin, kişinin içinde bulunduğu durumdan beklentilerini, geçmiş yaşantılarını, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları, toplumsal ve kültürel etkenleri hesaba katar (Cüceloğlu 2016).

Algı, duyu organlarımız tarafından taşınan duysal verileri açıklamaya çalışmaktır. Algı, kişilerin çevresinde yer alan uyarılara anlam verme sürecidir. Algılar etrafımızda olan şeyleri anlamlandırmada, mantıksal süreçlerden geçirmede, inandıklarımızın sebeplerinde ve davranışlarımızda bize yol göstermektedir. Algılarımız aynı zamanda zihnimizde bazı kavramların ortaya çıkarmakta, belirli problemler oluşturmakta ve bu problemleri de çözmektedir. Algı sürecinde algıyı etkileyen faktörlerin başında insanın kalıtsal yapısı ve eskiden itibaren kişiliğin oluşmasına büyük etki eden yaşanmışlıklar gelmektedir. Algı, hem doğuştan gelen yetenekler ve sonradan öğrenilen becerilerin birleşimidir, hem de doğuştan gelen yeteneklerin öğrenme ile şekillenerek gelişmesidir. Bir kişi için kendince doğru görülen düşünce değişen durumlarda başka birine doğru gelmemektedir. Bu nedenle zaman içinde insanların yaşadıkları, farklı kültür ve kişilik, yeni deneyimler bir olaya ya da duruma karşı olan bakış açılarını yani algıların değişiklikler göstermesine neden olabilir (Bakan, & İlker, 2012, s.26) Algıyı insanların yaşam fonksiyonlarını etkileyen altıncı his olarak düşünmek mümkündür. Algı ayrıca bilinçaltında yer alan hisleri de oluşturmaktadır (Wang, 2007, s.7).

Vizyon Kavramının Özellikleri

Vizyon kavramını daha net bir şekilde anlamak için sahip olduğu özellikleri kavramak gerekir. Vizyon özellikleri ile ilgili yaptığı çalışmada Clayton (1999) vizyonun bir takım nitelikleri olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- Vizyonun gücü gelecekte olması muhtemel olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki bağlantıdan gelir. Vizyon tek başına bir anlam taşımaz, temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir.
- Vizyon bağıntılı(nispi) değildir.

- Vizyon belirli ve kesin bir yolu göstermiş olup somuttur.
- Vizyon içerisinde çok yön barındırır.
- Vizyonlar bize ona ulaşma gücünü verecek duygularla iletişim

halindedir. Akt. (Erciş, 2002, s.455)

Heintel vizyonun örgüt izleyicilerinin davranışlarına önemli oranda etki ettiğini belirterek etkileri şu şekilde sıralamıştır ; (Heintel, 1995)

- Duygusal olarak uyarım ve çekicilik
- Ateşleme ve hayranlık oluşturma
- Zorlayıcı güç ve alışkanlıklar uyandırma
- Hafızayı güçlendirme
- Yeniliği destekleme
- Liderlik etme ve bütünleşme
- Yol göstermek

Bir vizyonun bir örgüt üzerinde etkili olması için üç temel unsura sahip olması gerekir: değişim, hedef ve insanlar. Sashkin, vizyonun bir etkiye sahip olması için değişimin gerçekleşmesi gerektiğini açıklamıştır. Liderin amacı, vizyonun uygulanmasına ve bir etkiye sahip olmasına izin vermek için örgütsel değişiklikleri yapmaktır. Lider, vizyonunu örgütteki herhangi birine net bir şekilde ifade edebilmeli ve vizyonu örgütün felsefesine dönüştürülebilecek tutarlı bir açıklama yapabilmelidir. Örgütteki herkes bunu kavrayabildiği zaman vizyonun netliği vardır.(Quarles, 2001, s.65)

Vizyon Oluşturma Süreci

Vizyon oluşturma geleceği tahmin etmek olup değişik açılardan bakmayı gerektirir. Vizyon oluşturma süreci ilerleyen zamanlarda örgütün kendilerini nerede görmek istediklerine dair bazı sorulara cevap aramaktadır. Vizyon örgüt içinde genellikle küçük bir kesim tarafından oluşturulup daha büyük bir kitle tarafından takip edilmektedir ve vizyon oluşturulurken sosyal, kültürel, teknolojik çevreye dikkat edilmesi gerekir (Akyalçın, 2002, s.34) Vizyon oluşturma süreci vizyondan daha önemlidir ve vizyon geliştirme süreci rüya görmek anlamına gelmez (Sashkin,& Sashkin, 2003) Vizyon oluşturma, vizyonu iletme, örgüt izleyicilerinin çabalarını dikkate alma, uygun davranışlar için model olma ve oluşturma süreci olup zaman alıcıdır (Doğan, 2016, s.130) Vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar;

- **Gelecek Görüşleri:** İnsanların gelecekle ilgili görüşleri yaşa, cinsiyete, kültür ve çevreye göre farklılık gösterir. Yöneticilerin, geleceğe ilişkin görüşlerin

farklılaştığını ve bunun insanların önceliklerini etkilediğinin farkında olmaları gerekir.

- **Alternatif Gelecek:** Olası muhtemel gelecek ile gerçekleştirmesini düşündüğümüz gelecek arasında ayırım yapmak önemli olup yöneticinin bu iki gelecek için araştırma yapması gerekir.
- **Değişimi Yönetme:** Hızlı değişim dönemlerinde geçmiş geleceğe kaynak olamayacağı için yöneticilerin sezgi, uyum, esneklik ve yenilikçi becerilerini geliştirmeleri gerekir.
- **Umut ve Korkular:** Geleceğe yönelik umutlar ve korkular karar vermeyi etkiler. Korkular, ortaya çıkacak problemlerin önlenmesine yol açabilirken, umutlar değişim için motivasyonu artırabilir. Yöneticilerin insanlardaki geleceğe yönelik umutlarını ve korkularını keşfetmeleri, onları yönlendirmesi gerekir.
- **Geçmiş, Şimdi ve Gelecek Köprüsü:** Geçmiş, şimdi ve gelecek birbirine bağlıdır. Yöneticilerin, geleceğe yönelik olumlu duygular kazanabilmesi için aralarında köprü görevi görecektir anlamlandırma yapması gerekir.
- **Gelecek için Vizyon:** Örgüt kültürü içinde neyin geride bırakılması gerektiği ve neyin ileriye götürülmesi gerektiği sorusu tartışılmaktadır. Yöneticilerin bu nedenle vizyon oluşturma ve yaratıcı hayal gücü becerilerini geliştirmeleri gerekir (Hicks, 1999, s.6)

Sashkin, vizyon oluşturmada bilişsel beceriler olması gerektiğini düşünerek bilişsel becerileri düşünme becerileri olarak nitelendirmiştir (Quarles, 2001, s.70). Ne kadar sürelik vizyon oluşturulsa da düşünme becerisine ihtiyaç duyan dört farklı eylem gereklidir. Bunlar;

- 1) **Vizyonu ifade etmek (Expressing the vision):** İlk beceri olan vizyonu ifade etmek, vizyon için harekete geçmek ve vizyonun amacını ilerletecek şekilde davranmaktır. Yöneticinin zihinsel bir planı, vizyonu vardır ve örgüte bunlar eşliğinde liderlik yapar. Ekibe tamamen onların sorumlu olacağı görevler verir.
- 2) **Vizyonu açıklamak (Explaining the vision):** İkinci beceri, vizyonu başkalarına açıklayıp yapılması gereken görevleri netleştirmektir. Yönetici ekibin yapması gerekenleri ve bunu neden sonuç ilişkisi içinde açıklamalıdır.
- 3) **Vizyonu genişletmek (Extending the vision):** Üçüncü gerekli düşünme becerisi vizyonun çeşitli şekillerde ve yerlerde uygulanabilmesidir. Yönetici takım üyelerine uygulamaları gereken adımları söyleyerek yöneticinin kontrolü altında olan diğer takımlara koçluk yapmasını isteyebilir. Böyle bir durumda yöneticiden ziyade lider davranışları sergilenir.

- 4) **Vizyonu yaymak veya benimsetmek (Expanding the vision):** Dördüncü düşünme becerisi vizyonu yaymayı içerir ve bunu birçok farklı koşullar altında uygulamaktadır. Lider vizyonun yayılabileceği farklı yolları düşünmelidir ve değişimin gerekli olduğunu kavramalıdır (Sashkin, & Sashkin, 2003)

Vizyon Uygulama Aşamaları

Vizyon uygulama aşamaları Bonnot ve Walker'a göre 7 aşamadan oluşur. Bunlar; (Walker, & Bonnot, 2012)

1. **Engelleri belirlemek:** Örgüt kültürünü anlamak ve vizyon oluşturmaya engel olabilecek problemleri keşfetmektir.
2. **Vizyon geliştirmek:** Geleceğin resmini görmek, ne yapıyoruz ve niçin yapıyoruz sorularına cevap vermektir.
3. **Hedef belirlemek:** Liderler, organizasyon için hedefler belirlemeli ve hedefe doğru giden yolda hareketi engelleyen sorunları ele alıp örgüte yol göstermelidir.
4. **Vizyonu tamamlamak:** Liderin davranışı, değişimi ve motivasyonu artırmak için bir yol yaratmasıdır.
5. **Hedefleri özelleştirme:** Gelecekteki hedefe ulaşmak için belirlenen engellerin üstesinden gelmek gerekir. Lider bunu tek başına yapamayacağı için takım çalışması gerektirir. Lider ve seçilmiş kişiler ile birlikte grup oluşturulur ve grubun enerjisi yükseltilmeye çalışılır.
6. **Öncelikli görev seçimi:** Öncelikli görevlerin seçimi hedefleri desteklemek için gereken programları, faaliyetleri temsil eder ve bu şekilde amaca ulaşılabilir. Liderler, görev önceliği seçiminde stratejilerini dikkatlice planlamalı ve hazırlamalıdır. Bu adım örgütsel olarak bir bütün halinde çaba göstermeyi gerektirir ve vizyonla iç içe olmalıdır.
7. **Değişimi uygulamak:** Bu adımda örgüt izleyicilerine yetki vermek ve kısa vadeli kazançlar yaratmak değişim için önemli olan iki faktördür ve içsel motivasyona bağlıdırlar.

Vizyoner Liderlik Özellikleri

Vizyoner liderlik; örgüt için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve örgüt izleyicilerine ulaştırabilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturduktan sonra bu vizyonu izleyicilere ifade etme becerisine sahip olmalıdır çünkü bu şekilde çalışanları motive eder ve onların güvenini

kazanabilir. Vizyon uygulama süreci boyunca izlenecek yolu, amaçları varılmaya çalışılan hedefler açıklanmalı ve bunlar çalışanlara onların anlayabileceği şekilde aktarılmalıdır. Günümüz dünyasında değişen çevreye ve şartlara uygun olabilecek şekilde vizyonu uygulanabilir hale getirmek için faaliyetler tanımlanmalı öncelikli görev seçimi yapılmalıdır.

Vizyoner bir lider, vizyon uygulama hedefini sadece hayal olarak görmez ayrıca bunu hayata geçiren kişidir (Ehtiyar, 2011, s.4009).

Vizyoner liderler kişilik özelliklerine göre zeka, yaratıcılık, samimiyet, güven, güçlülük, sabır gibi özelliklere sahiptirler. İkinci olarak iyi bir dinleyici, koçluk yapabilen, yaptıklarıyla söyledikleri tutarlı olan, duygularını paylaşabilen ve gerektiğinde destek verebilen kişidir. Üçüncü olarak ise büyük resmi görerek buna göre vizyon oluşturup izleyicilerin dikkatini çeken kişidir (Sashkin, & Sashkin, 2003) Vizyoner liderlik, zor durumlarda örgütsel olarak hayatta kalma ve başarı için anahtardır. Vizyoner liderler hem dönüştürücü hem de ilham vericidir. Vizyoner liderin net bir vizyonu vardır ve özellikleri arasında yardımseverlik ve paylaşımcılık yer alır (Sibeko, & Barnard, 2020, s.36).

Vizyoner liderler, örgüt izleyicilerini motive ederken vizyonu kullanırlar. Örgütte vizyonun öncüsü olan ve örgütteki izleyicilerin amaca dikkatini vermelerinde öncü olan kişi vizyoner liderdir. Vizyoner liderler bu aşamada izleyicileri dinlerler ve onların fikirlerine saygı duyarak liderliğini pekiştirirler. Bununla birlikte örgüt izleyicileri belirlenen vizyona sahip çıkarak onu başarmak için elinden geleni yaparlar. Vizyoner lider gerektiğinde yetki devrinde bulunarak astlarına bazı sorumluluklar vermelidir fakat vizyonu oluşturup planlama aşamasında ise en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece örgütün üstlerindeki tarafından oluşturulmaya çalışılmamalı örgüt geneline yayılmalıdır. Belirli süre içinde hangi durumda olduğu kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin örgütteki tüm çalışanlara iletildiğinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır (Sibeko, & Barnard, 2020, s.38).

Vizyoner lider grubun gittiği yönü tarif edebilir ama oraya nasıl varılacağını belirtmeyerek insanları hesaplı risklere girmekte serbest bırakır. Bu şekilde insanların önlerini görmelerini sağlar ve liderin kendilerinden ne beklediğini anlarlar. Tüm insanların bir araya gelerek ortak hedefler için çalıştığı hissi ekibe bağlılığı geliştirir (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003. s.165) Özyönetim, öz bilinç ve empatiden oluşan duygusal zekâ üçlüsüyle birlikte izleyicilere ilham veren vizyoner lider, kendisine bir amaç belirler ve onu önderlik ettiği insanların ortak değerlerine uydurur. O vizyona ilk olarak kendisi inandığı için izleyicilere kararlı bir biçimde yol gösterir. Bir başka duygusal zeka yeterliği olan saydamlık da çok önemlidir. Liderlerin kendi vizyonlarına gerçekten inanmaları gerekir. Liderin vizyonu

içtenlikten yoksunsa insanlar bunu hisseder. Vizyon değışikliği durumu olursa, liderin özgüven ve değışime ayak uydurma yeteneği geçişe büyük oranda yardımcı olur (Goleman vd. , 2003).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın örneklemini oluşturan denekler, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel turizm işletmesindeki üst, orta, alt kademelerde yer alan 500 yönetici arasından %95 güven aralığı ile 213 kişi olarak belirlenmiştir.

Bulgular

Veri analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırma verileri için yapılan normallik testi sonucunda p değeri 0,05’den büyük, çarpıklık ve basıklık değerleri ise -1,5 ile 1,5 arasında yer aldığı için verilerin normal olarak dağıldığı gözlemlenmiştir (Tabachnick, Fidell, & Ullman, 2007, s.487) Ankete katılanların demografik bulguları frekans analizinden yararlanılarak tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

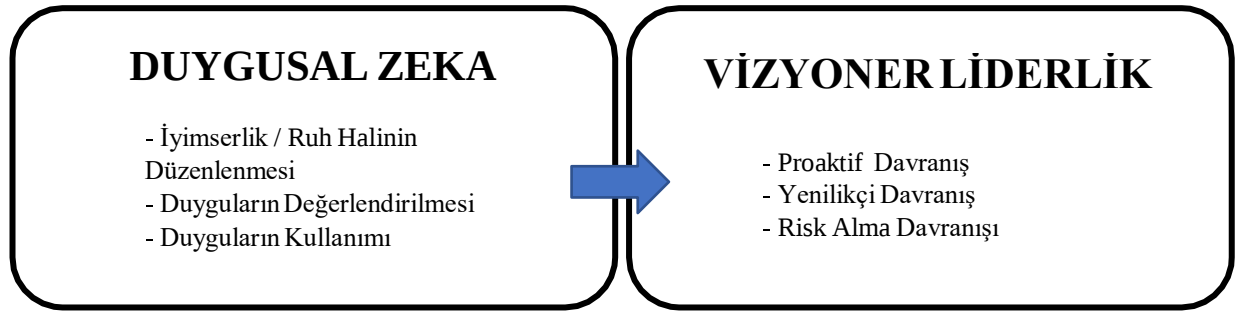
	<i>Değişkenler</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	<i>Erkek</i>	135	63,4
	<i>Kadın</i>	78	36,6
Medeni Durum	<i>Evli</i>	109	51,2
	<i>Bekar</i>	104	48,8
Eğitim Durumu	<i>İlk ve Ortaokul</i>	5	2,3
	<i>Lise</i>	44	20,7
	<i>Lisans</i>	127	59,6
	<i>Lisansüstü</i>	37	17,4
Ortalama Yaş		39,84	
Ortalama Görev Süresi		10,71	

Tabloda görüldüğü gibi, ankete katılanlar toplam 213 kişidir. Bunların %63,4’ lük kısmı (135 kişi) erkek, %36,6’lık (78 kişi) kısmı ise kadındır. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında %51,2’lik kısmı (109 kişi) evli, %48,8’lik kısmı (104 kişi) ise bekindir.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında ankete katılanların %59,6 (127 kişi) ile büyük bir çoğunluğunun lisans mezunu oldukları geriye kalan kısımda ise %20,7 (44 kişi) ile lise mezuniyetine, %17,4 (37 kişi) ile lisansüstü mezuniyetine %2,3(5 kişi) ile ilkököl ve ortaokul mezuniyetine sahip oldukları görülmektedir. Yaş dağılımları incelendiğinde ilk sırada 14 kişi ve %6,6 ’lık kısım ile 32 yaşındaki kişiler gelirken bu sıralamayı 12 kişi ve %5,6 ’lık

kısım ile 42 yaşındaki katılımcılar takip etmektedir. Geriye kalan katılımcıların yaş aralıkları 22-62 arasında değişiklik göstermektedir. Demografik özelliklere dair kişilerin yaş ortalaması 39,84 olup meslekteki görev süresi ortalamaları ise 10,71 dir.

Araştırma Modeli ve Hipotezlerinin Geliştirilmesi



Şekil 1. Araştırma modeli.

Araştırmada duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca araştırmada duygusal zekanın bağımlı değişken üzerindeki etkisinin net bir şekilde anlaşılması için kontrol değişkenleri de dahil edilmiştir. Araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkinin şematik gösteriminin yapıldığı yukarıdaki model baz alınarak, araştırmanın temel ve alt amaçları doğrultusunda test edilecek hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu hipotezlere ilişkin teorik dayanaklar ise daha önce yapılan araştırmalarda dikkate alınmak suretiyle aşağıda açıklanmıştır.

Goleman, Boyatzis ve McKee'nin 'Yeni Liderler' (2003) adlı kitabında ilişkisel, eğitici liderlik tarzları örnek olmak üzere 6 tane duygusal liderlik tarzı belirtilmiştir. Bunlardan birisi de vizyoner liderliktir. Vizyoner liderlerin insanları ortak hayallere çekerek ahenk oluşturduğu ve böylelikle performansı arttırdıkları gözlenmiştir. Duygusal zekanın 4 boyutu olan özyönetim, özbilinç, empati ve etkili iletişim ile birlikte duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerinde, liderin oluşturduğu vizyon etrafında örgüt izleyicilerini toplama, onlara ilham kaynağı olmasında yardımcı olmaktadır. Özbilinç liderin hangi yola doğru gitmesi gerektiğine, vizyon için ahenk yaratıp bunu gerçeklik ile birleştirmesine yardımcı olmaktadır. Özbilinç ayrıca liderin düşünceli olma eğilimini pekiştirmektedir. Özyönetim ise zararlı duygulardan arınmamızı sağlayarak bizi iyimser ve mutlu kılmaktadır. (Goleman vd. , 2003)

Lider ilk olarak kendinden yola çıkar, sonrasında ise örgüt izleyicilerinin duygularını yönetmeye çalışır. Özbilinç, özyönetim, empatinin bir araya gelerek oluşturduğu duygusal zeka boyutu ise etkili iletişimdir çünkü etkili iletişim için kişide bu 3 duygusal zeka boyutunun olması gerekmektedir. Vizyon paylaşıldığı zaman başarıya ulaşılabilir. Başarıya ulaşmada ise etkili iletişim gereklidir. Böyle bir durumda vizyoner liderin en büyük görevi bunu sağlamaktır.

Bir liderin iletişiminin etkinliğinde liderin pozisyonu, üslubu, konuşma tarzı ve mesaj içeriği büyük önem taşımaktadır. Lider ikna edici olabilmeli çünkü izleyicilerin güvenini bu şekilde kazanabilir. Liderin seçtiği dil kolay anlaşılır ve gerekli yerlere dikkat çekici olmalıdır. Bunları gerçekleştirebilirse vizyonunu çalışanlarına daha kolay iletebilecektir. Ele alınan dört duygusal zeka unsurunu göz önünde bulundursak vizyoner liderlik için tüm duygusal zeka yeterlikleri arasında en önemlisi empati olduğu belirlenerek diğer insanların duygu durumunu hissedebilme ve bakış açılarını anlama yeteneği liderin gerçekten ilham verici bir vizyon belirleyebileceği anlamına gelmektedir. İnsanları doğru olarak anlayamayan bir liderin şüphesiz olarak izleyicilerine ilham kaynağı olamayacağı belirtilmektedir. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003, s.186)

Ann M. Solan tarafından ‘The Relationships Between Emotional Intelligence, Visionary Leadership, and Organizational Citizenship Behavior in Continuing Higher Education’ adlı araştırmasında vizyoner liderlikle duygusal zeka ilişkisi incelenmiş ve bu kavramlar arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu gözlemlenmiştir. Vizyon ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki çalışmalar incelendikten sonra duygusal zekanın ve vizyoner liderliğin alt boyutlarının olumlu olarak ifade edilebileceği söylenebilir. Vizyon ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi inceleyen bir makalede ise paylaşılan vizyonu yaratmak için duygusal zekaya ihtiyaç duyulduğunu ve liderin duygusal zekayı kullanarak çevresindeki insanları etkileyebileceği bulgulanmıştır. (Boyatzis, 2012, s.26). Goleman ve Boyatzis vizyoner liderlikle duygusal zeka arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve çeşitli araştırmalarda bunun gösterildiğini belirtmektedirler. (Goleman, & Boyatzis, 2017, s.3) Katie Dearborn tarafından duygusal zeka üzerine yapılan araştırmada ise , vizyon paylaşımı için ve ideal benliğe ulaşmada duygusal zekanın önemini vurgulamıştır.(Dearborn, 2002, s.525)

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle temel hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁ → Duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

Araştırmanın temel hipoteze bağlı olarak alt hipotezler de aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_{1a} → İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinin proaktif davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1b} → İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1c} → İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinin risk alma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1d} → Duyguların değerlendirilmesinin proaktif davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.

- H_{1e} → Duyguların değerlendirilmesinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H_{1f} → Duyguların değerlendirilmesinin risk alma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H_{1g} → Duyguların kullanımının proaktif davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H_{1h} → Duyguların kullanımının yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi vardır.
- H_{1i} → Duyguların kullanımının risk alma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Yapılan çalışmada Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeği ve Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Covid-19 pandemisi nedeni ile ölçek maddeleri online olarak ‘Google Forms’ aracılığıyla hazırlanarak katılımcılara iletilmiş ve çalışma kapsamında gerekli etik izin belgesi alınmıştır.

Schutte duygusal zeka ölçeği.

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim (1998) tarafından oluşturulan 33 maddelik bir ölçektir. Daha sonraki zamanlarda Austin, Saklofese, Huang ve McKenney (2004) tarafından 41 madde olarak yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi Tatar, Tok ve Saltukoğlu (2011) tarafından yapılmıştır. Ölçek, İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi (Optimism/Mood Regulation), Duyguların Kullanımı (Utilizations of Emotions) ve Duyguların Değerlendirilmesi (Appraisal of Emotions) olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. 21’i ters yönlü olmak üzere toplam 41 maddeden oluşan ve 5’li likert tipi bir ölçektir. Ters yönlü maddeler veri girişinde dikkate alınmış ve gerekli düzenlemelerden sonra analiz yapılmıştır. “Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm” ifadesi iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi faktörü, “Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim” ifadesi duyguların kullanımı faktörü, “Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim” ifadesi duyguların değerlendirmesi faktörü içerisinde yer alan maddelerdir.

Schutte duygusal zeka ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,931 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır (p=,000). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 41 maddenin, özdeğeri 1’den büyük olan ve toplam varyansın ,64’ünü açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “ruh halinin düzenlenmesi” on iki maddeden oluşmuştur.

Faktör yükleri ,837 ile ,695 arasında değişen bu on iki maddenin açıklanan varyans oranı ise 35,87'dir. İkinci faktör olan “duyguların kullanımı”, dokuz maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,806 ile ,590 arasında değişen bu dokuz maddenin açıklanan varyans oranı da 23,331 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü faktör olarak belirlenen “duyguların değerlendirilmesi” ise yedi maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,776 ve ,598 olan bu yedi maddenin açıklanan varyans oranı ise 4,866'dır. Duygusal zeka ölçeği faktör analizi yapılırken çapraz yüklemeli olan maddeler çıkarılmış ve ölçek 28 madde ile sınırlandırılmıştır.

Tablo 6. *Duygusal Zeka Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

Faktörler	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans(%)	Cronbach Alfa	Standart Sapma
1.Faktör (İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi)		12,197	35,875	,97	1,09316
Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm	,783				1,418
Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam	,829				1,309
Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur	,732				1,392
Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem	,765				1,327
Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajları anlamakta zorlanırım.	,863				1,379
Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım	,828				1,42
Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem	,782				1,422
İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam	,857				1,445
Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz	,825				1,436
Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem	,837				1,314
Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz	,827				1,362
Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım	,827				1,376
İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler	,790				1,358
Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur	,695				1,382
Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım	,852				1,398
İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur	,886				1,357
Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım	,863				1,365
Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım	,850				1,387
2.Faktör (Duyguların Değerlendirilmesi)		7,933	23,331	,89	,65613
Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim	,724				,953
Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim	,806				,785
Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler	,729				,928
Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı	,654				,968
Hissettiğim duyguların farkında olurum	,712				,931
Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim	,742				,910
Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım	,770				,856
Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım	,764				0,932

Tablo 6. (Devamı)

Ruh halim iyiysen sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır	,590	0,915
3.Faktör (Duyguların Kullanımı)	1,654	4,866 ,88 0,88041
İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim	,623	0,865
Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım	,598	0,918
Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim	,649	1,087
İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım	,662	0,86
İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor	,614	0,996
Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynıısını yaşamış gibi olurum	,731	0,999
Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir	,776	0,991

Conger-Kanungo liderlik ölçeği.

Vizyoner liderlik için veri toplamak amacıyla Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeği kullanılmıştır. Karizmatik liderlik ölçeğinin seçilme nedeni ölçek içerisinde vizyon boyutu ve duygusal zeka ile ilişki olan boyutların olmasıdır. Ölçek altı boyut ve 25 maddelik 6'lı Likert tipinde derecelendirilmiş bir veri toplama aracıdır. Ölçek boyutları vizyonu belirleme ve açıklama, çevresel duyarlık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statüko (mevcut durumu) sürdürmeme şeklindedir. “Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir” ifadesi proaktif davranış faktörü, “İşletmenin amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır” ifadesi yenilikçi davranış faktörü, “İşletme amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır” ifadesi risk alma davranış faktörü içerisinde yer alan maddelerdir.

Conger-Kanungo liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğine ilişkin olarak yapılan açıklayıcı faktör analizi bulguları tabloda verilmiştir. Analiz sonucunda KMO değeri ,956 olup, Bartlett küresellik testi de anlamlıdır ($p=,000$). Elde edilen bu bulgular, ölçek verilerinin faktör analizine uygun olduğu göstermektedir. Temel Bileşenler analizi ve Varimax Dik Döndürme tekniği belirlenerek uygulanan analizler sonucunda ise ölçekte yer alan 25 maddenin, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansın ,79'unu açıklayan üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Birinci faktör olan “proaktif davranış” on beş maddeden oluşmuştur. Faktör yükleri ,880 ile ,735 arasında değişen bu on beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 64,78'dir. İkinci faktör olan “yenilikçi davranış”, dört maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri ,782 ile

,633 arasında değişen bu dört maddenin açıklanan varyans oranı da 10,03 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü faktör olarak belirlenen “risk alma davranışı” ise beş maddeyi içermektedir. Faktör yükleri ,878 ve ,614 arasında değişen bu beş maddenin açıklanan varyans oranı ise 4,273'tür. Vizyoner liderlik ölçeği faktör analizi yapılırken, aralarında 0,1 faktör yükünden az

olan yani çapraz yüklemeli maddeler çıkarılıp 28 madde ile sınırlandırılmıştır. Sonuç olarak ölçek proaktif davranış, risk alma davranışı, yenilikçi davranış boyutları olmak üzere 3 boyuta indirgenmiştir.

Tablo 7. *Vizyoner Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

FAKTÖRLER	Faktör Yükleri	Öz Değer	Açıklanan Varyans(%)	Cronbach Alfa	Standart Sapma
1.Faktör (Proaktif Davranış)		16,197	64,789	,98	1,152
İşletme geleceği hakkında yeni fikirler üretir	,880				1,145
Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir	,876				1,112
İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir	,869				1,129
İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir	,855				1,089
İşletme amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir	,839				1,125
İşletmedeki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir	,817				1,145
Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır	,816				1,081
İşletme amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir. (iyi yönde fiziksel ve sosyal fırsatlar, vb.)	,801				1,144
Karşılıklı beğeni ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler	,783				1,137
Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır	,777				1,202
Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, işletme içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir	,775				1,194
Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir	,774				1,109
İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği vb.)	,759				1,176
İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir	,743				1,166
İşletmedeki diğer üyelerin yetenek ve becerilerini tanır	,735				1,398
2.Faktör (Yenilikçi Davranış)		2,509	10,035	,89	1,370
Sık sık işletmenin diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur	,782				1,522
İşletmenin amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır	,749				1,442
Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapıma şekillerini korumaya çalışır	,693				1,419
İşletmenin amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	,633				1,223
3.Faktör (Risk Alma Davranışı)		1,068	4,273	,91	1,441
İşletme amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır	,878				1,476
Sık sık, işletme uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır	,598				1,572
İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur	,649				1,419
İşletmenin amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler	,662				1,451
İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur	,614				1,291

Anket Formunun Niteliği

Yöneticilerin duygusal zekası ve vizyoner liderlik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda, araştırma konusunun adı, amacı ve araştırmaya konu olan değişkenlerin kavramsal tanımlamaları yer almaktadır. İkinci kısımda katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini öğrenmeye yönelik cinsiyet, yaş, mevcut mesleğindeki görev süresi ve eğitim düzeyini kapsayan ifadelere yer verilmiştir. Üçüncü kısımda, katılımcıların, yöneticilerin sergiledikleri duygusal zeka ve vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin algılarını ölçen “Duygusal Zeka Ölçeği”ne ilişkin 41 ifade, dördüncü bölümde ise, katılımcıların vizyoner liderlik düzeylerini ölçen “Vizyoner Liderlik Ölçeği”ne ilişkin 25 ifade bulunmaktadır.

Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 8. Korelasyon Katsayıları

<i>Değişkenler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Std.S.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
<i>Cinsiyet</i>	1,37	,483	1												
<i>Medeni Durum</i>	1,49	,501	,076	1											
<i>Yaş</i>	2,43	,982	-,199**	-,458**	1										
<i>Görev Süresi</i>	2,01	,952	-,091	-,152*	,370**	1									
<i>Eğitim Durumu</i>	2,92	,686	-,101	,066	-,053	-,038	1								
<i>İyimserlik/ Ruh Halinin Düzenlenmesi</i>	2,33	1,128	-,138	-,044	,053	-,020	,126	1							
<i>Duyguların Değerlendirilmesi</i>	4,29	,683	-,002	-,006	,085	,019	-,013	-,147	1						
<i>Duyguların Kullanımı</i>	4,13	,739	,069	-,025	,095	-,002	-,252	-,198	,531**	1					
<i>Proaktif Davranış</i>	4,94	1,008	-,045	,026	,055	,001	-,009	,382**	,399**	,379**	1				
<i>Yenilikçi Davranış</i>	4,63	1,231	,022	,036	,128	,039	,234**	,247**	,269**	,457**	,621**	1			
<i>Risk Alma Davranışı</i>	4,30	1,255	,009	,033	,226**	,103	-,039	-,053	,272**	,427**	,571**	,744**	1		
<i>Duygusal Zeka</i>	3,31	,660	-,139	-,043	,050	,003	,050	,772*	,353**	,195**	-,093	-,047	,159*	1	
<i>Vizyoner Liderlik</i>	4,75	,989	-,021	,026	,146*	,065	-,100	-,307**	,373**	,485**	,883**	,854**	,828**	-,023	1

Araştırma değişkenleri ve kontrol değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizine ilişkin veriler tabloda sunulmuştur.

Sonuçlara bakılarak en güçlü ilişkinin proaktif davranışla vizyoner liderlik($r=,883$) arasında olduğu görülmektedir. En zayıf ilişki değerinin ise yaş ve cinsiyet ($r=-,458$) arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu tabloya göre kontrol değişkenleri ile duygusal zekanın boyutu olan duyguların değerlendirilmesi arasında cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu açısından negatif yönlü ilişkinin olduğu tespit edilirken, yaş ve görev süresi kontrol değişkeni ile pozitif yönlü bir ilişki vardır. Duygusal zekanın diğer boyutlarından olan iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ile eğitim durumu arasında, duyguların kullanımı boyutu ile cinsiyet arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Vizyoner liderlik alt boyutlarının tamamı ile medeni durum, yaş, görev süresi arasında pozitif yönlü bir ilişki varken cinsiyet ve eğitim durumuyla negatif ilişkiler bulunmaktadır. Duygusal zeka ana boyutunun genel ortalaması ile risk alma davranışı boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=,159$), vizyoner liderlik genel ortalamasıyla yaş değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisi ($r=,146$) söz konusudur. Alt boyutların kendi arasındaki ilişkisi incelendiğinde yenilikçi davranış ile tüm duygusal zeka alt arasında ($r=,269, r=,247, r=,234$) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur ($p<0,01$). Proaktif davranış alt boyutu ile tüm duygusal zeka alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($p<0,01$). Risk alma davranışı alt boyutu ile duyguların kullanımı arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkinin değeri $r=,427$ olup duyguların değerlendirilmesi ile olan pozitif yönlü ilişkisinin değeri ise $r=,272$ dir. ($p<0,01$). Son olarak vizyoner liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, ana değişkenlerin genel ortalamaları arasında anlamlı ve negatif ilişki ($r=-,023$) tespit edilirken, risk alma davranışı-iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutu hariç tüm alt boyutlar arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. ($p<0,01$).

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın hem genel hem de kontrol değişkenleri için çoklu regresyon analizi oluşturulmuştur. Çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 9. Ana Değişkenlere İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	R	R ²	p	β	Std.S.	t	Tolerans	VIF
Cinsiyet	,263	,069	,786	,019	,143	,272	,926	1,080
Medeni Durum	,263	,069	,058	,145	,150	1,908	,784	1,275
Yaş	,263	,069	,146	,124	,086	1,459	,625	1,601
Görev Süresi	,263	,069	,625	,037	,079	,490	,774	1,292
Eğitim Durumu	,263	,069	,248	-,079	,098	-1,158	,972	1,028
Duygusal Zeka	,263	,069	,003	,201	,102	2,956	,978	1,022

Çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde tolerans değeri 0,2 'den büyük ve vif değeri 10'dan küçük olduğu için çoklu doğrusallık sorunu tespit edilmemiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarının gösterildiği tabloda analize ilk olarak kontrol değişkenleri ve duygusal zeka ortalaması dahil edilmiştir. Eğitim durumu değişkeninin vizyoner liderliğe olan etkisinin negatif yönde olduğu görülmüştür. ($\beta=-,079$) Geriye kalan tüm kontrol değişkenlerinin etkisi ise pozitif yöndedir. Ana değişken olan duygusal zekanın vizyoner liderliği anlamlı ve pozitif yönde açıkladığı tespit edilmiştir. ($\beta=,201$ ve $p<0,01$) .Sonuçlar üzerinden yola çıkarak duygusal zeka ve kontrol değişkenleri vizyoner liderliğe ait toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıklamaktadır ve F değeri 2,560'dır.

Tablo 10. Alt Boyutlara İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Proaktif Davranış</i>	<i>Yenilikçi Davranış</i>	<i>Risk Alma Davranışı</i>
<i>Cinsiyet</i>	-,055	-,003	,061
<i>Medeni Durum</i>	,080	,122	,156*
<i>Eğitim Durumu</i>	,112*	-,095	,058
<i>Yaş</i>	,099	,136	,259**
<i>Görev Süresi</i>	-,046	-,005	,049
<i>İyimserlik / Ruh Halinin Düzenlenmesi</i>	-,265***	-,121*	,028
<i>Duyguların Değerlendirilmesi</i>	,334***	,144	,100
<i>Duyguların Kullanımı</i>	,369***	,419***	,353***
<i>R²</i>	,454	,342	,251
<i>Düzeltilmiş R²</i>	,433	,316	,222
<i>F</i>	21,235	13,225	8,548
<i>p</i>	,000	,000	,000
***p<,001	**p<,01	*p<,05	

Analizin ikinci kısmında kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin net bir şekilde görülmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Kontrol değişkenleri için analiz sonuçlarına bakıldığında eğitim durumunun proaktif davranış üzerinde $\beta=(112, p<,05)$, medeni durum $\beta=(156, p<,05)$ ve yaş değişkeninin $\beta=(259, p<,01)$ ise risk alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır. İyimserlik / ruh halinin düzenlenmesi alt boyutunun proaktif davranış üzerinde anlamlı ve güçlü etkisi olup bu etkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=-,265, p<,001$) Duyguların kullanımı alt boyutunun proaktif davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. ($\beta=,369, p<,001$) Duyguların kullanımı alt boyutunun yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi söz konusudur. ($\beta=,419, p<,001$) Duyguların değerlendirilmesi alt boyutunun proaktif davranış üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu bulgulanmıştır.

($\beta=,334$, $p<,001$) Duyguların kullanımı alt boyutunun risk alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. ($\beta=,353$, $p<,001$). Son olarak iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutunun yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi tespit edilmiştir. ($\beta=-,121$, $p<,05$).

Araştırma kapsamında ileri sürülen hipotezlerin sonuçları tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. *Hipotez Testlerinin Sonuçları*

HİPOTEZLER	KABUL/RED DURUMU
H ₁ : Duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1a} : İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinin proaktif davranış üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1b} : İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1c} : İyimserlik/ruh halinin düzenlenmesinin risk alma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1d} : Duyguların değerlendirilmesinin proaktif davranış üzerinde pozitif etkisi vardır	RED
H _{1e} : Duyguların değerlendirilmesinin yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi vardır	RED
H _{1f} : Duyguların değerlendirilmesinin risk alma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1g} : Duyguların kullanımının proaktif davranış üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1h} : Duyguların kullanımının yenilikçi davranış üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL
H _{1i} : Duyguların kullanımının risk alma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır	KABUL

T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma verileri için yapılan normallik testi sonucunda p değeri 0,05’den büyük, çarpıklık ve basıklık değerleri ise -1,5 ile 1,5 arasında yer aldığı için verilerin normal olarak dağıldığı gözlemlenmiştir (Tabachnick, Fidell,&Ullman,2007) Araştırma hipotezlerinin test edilmesinin ardından, kontrol değişkenlerinden kategorik özellikleri olan değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini daha net görebilmek için t testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. İki grup içerisinde toplanan kontrol değişkenleri için bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grup içerisinde toplanan değişkenler için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yaş ve görev süresi sürekli değişken olduğu için analize dahil edilmemiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet değişkeni açısından vizyoner liderlik algıları.

Tablo 12. Cinsiyet Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları

<i>Değişkenler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.S.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Proaktif Davranış	Erkek	135	4,966	,086	,454	,650
	Kadın	78	4,901	,115		
Yenilikçi Davranış	Erkek	135	4,611	,106	-,371	,711
	Kadın	78	4,676	,138		
Risk Alma Davranışı	Erkek	135	4,284	,109	-,273	,785
	Kadın	78	4,333	,139		
Vizyoner Liderlik	Erkek	135	4,762	,085	,156	,876
	Kadın	78	4,740	,112		

Çalışmaya katılanların vizyoner liderlik alt boyutları ortalamasının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucunda vizyoner liderlik genelinde ve vizyoner liderliğin hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Vizyoner liderlik alt boyutlarından risk alma davranışı ve yenilikçi davranış eğiliminde kadınların erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilirken proaktif davranış alt boyutunda ise erkeklerin eğilimi kadınlara göre daha yüksektir.

Medeni durum değişkeni açısından vizyoner liderlik algıları.

Tablo 13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları

<i>Değişken</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std.S.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Proaktif Davranış	Evli	109	4,869	,109	-1,103	,271
	Bekar	104	5,020	,082		
Yenilikçi Davranış	Evli	109	4,550	,128	-1,030	,304
	Bekar	104	4,723	,108		
Risk Alma Davranışı	Evli	109	4,244	,127	-0,693	,488
	Bekar	104	4,363	,115		
Vizyoner Liderlik	Evli	109	4,683	,108	-1,062	,286
	Bekar	104	4,827	,078		

Çalışmaya katılanların vizyoner liderlik alt boyutları ortalamasının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını belirlemek için yapılan t testi sonucunda vizyoner liderlik genelinde ve vizyoner liderliğin hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Vizyoner liderliğin genel ortalamasında ve tüm alt boyutlarındaki bekar kişilerin eğiliminin evli olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları

Tablo 14. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Vizyoner Liderlik Algıları

<i>Değişkenler</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>Ortalama</i>	<i>SS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<i>Proaktif Davranış</i>	İlk ve Ortaokul	5	4,01	,31	7,171	,017
	Lise	44	4,95	,07		
	Lisans	127	5,07	,11		
	Lisansüstü	37	4,62	,13		
<i>Yenilikçi Davranış</i>	İlk ve Ortaokul	5	4,35	,59	7,527	,001
	Lise	44	5,03	,07		
	Lisans	127	4,69	,04		
	Lisansüstü	37	3,98	,17		
<i>Risk Alma Davranışı</i>	İlk ve Ortaokul	5	3,64	,59	10,047	,269
	Lise	44	4,38	,08		
	Lisans	127	4,38	,05		
	Lisansüstü	37	4,02	,16		
<i>Vizyoner Liderlik</i>	İlk ve Ortaokul	5	4,00	,39	10,28	,021
	Lise	44	4,85	,03		
	Lisans	127	4,85	,06		
	Lisansüstü	37	4,39	,10		

Çalışmaya katılanların vizyoner liderlik algısının, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda risk alma davranışı alt boyutu hariç vizyoner liderlik geneli ve geriye kalan alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi eğitim durumu grubundan olduğunu tespit etmek amacıyla LSD çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Proaktif davranış açısından bakıldığında ilkokul ve ortaokul mezunu olan kişilerin proaktif davranış düzeylerinin lise, lisans, lisansüstü mezunlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi davranış açısından bakıldığında lisanstü mezunu olanların yenilikçi davranış düzeylerinin ilkokul ve ortaokul, lise, lisans mezunu olan kişilerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Son olarak vizyoner liderlik geneli açısından bakıldığında ilkokul ve ortaokul mezunu olan kişilerin vizyoner liderlik algısının lise, lisans, lisansüstü mezunlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sonuç ve Öneriler

Sonuç

Duygusal zeka insanın iletişim becerisi ve kişiliği oluşturan diğer etmenleri bütünleştirme kısmını açıklayarak, insanın ihtiyaçlarını karşılamaında önemli bir rol oynamaktadır. Duygusal zeka türü yüksek kişiler hem gündelik hayatta hem çalışma hayatında farklılık yaratmaktadırlar. Son yıllarda yapılan araştırmalar bilişsel zekadan sıyrılıp duygusal zeka alanına doğru geçiş yapmıştır. Duygusal zekanın literatüre girmesi ve öneminin fark edilmesiyle duygusal zekanın bilişsel zekadan neden daha önemli olduğuna dair fazla sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda, en iyi performans gösteren kişilerin bilişsel zeka seviyesi yüksek olanların yerine arkadaşları ile iyi iletişim kurabilen ve duygusal zeka seviyesi yüksek olan kişiler olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekaya sahip olan lider ise sadece kendisinin değil, karşısındaki kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamakta başarılı olmaktadır. Böylece iş yerinde performans artışı ve yüksek motivasyon sağlanmaktadır (Goleman, 2016).

Vizyoner liderlik ise çağdaş liderlik tarzı olup hızla değişen dünyada geleceğin liderlik tarzı olarak görülmektedir. Geleceğe farklı bir açıdan bakan vizyoner liderler vizyon sahibi olmak, yenilikçilik, değişime kolay adapte olma özellikleri ile günümüz dünyasında aranan liderlerdir. Vizyoner bir lidere sahip olan örgütlerin diğer örgütlere göre büyük bir rekabet avantajı olarak, onların bir adım önünde yer almaktadırlar. Rekabet avantajını elde eden vizyoner lider örgütün karşılaşılabileceği tehditleri önceden görüp bunları fırsata çevirebilir. Ayrıca vizyonun örgüt çalışanı üzerinde duygusal uyarım etkisi olduğu için vizyoner liderlerin duygusal zeka ile yakından ilişkisi vardır. Duygusal zekanın ve vizyoner liderliğin ayrı olarak, örgüt çalışanları üzerinde olumlu yönde farklılık yarattığı önceki çalışmalar incelenerek tespit edilmiştir. (Johnson & Indvik, 1999; Ural, 2001; Yeyrek, 2018)

Araştırma, örgütün üzerinde durduğu iki değişkeni ele almış ve duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Duygusal zeka geniş kapsamlı bir kavram olduğu için, bu çalışmada duygusal zekanın iş yaşamındaki boyutu ele alınarak yaklaşmıştır. Literatür araştırması yapılarak geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış orjinal ölçekler kullanılarak çalışma sürdürülmüştür. Araştırmada yer alan ölçeklerin maddeleri ele alınarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Duygusal zeka

bağımsız değişkenin iyimserlik/ruh halini düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi, duyguların kullanımı olmak üzere üç faktör altında toplandığı görülmüştür. Bağımlı değişken olarak ele alınan vizyoner liderliğin de proaktif davranış, yenilikçi davranış ve risk alma davranışı olmak üzere üç faktörü vardır.

Kontrol değişkenleri dahil edilerek yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, yaş, görev süresi değişkenleriyle ana değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilirken cinsiyet ile olan ilişki negatif yöndedir. Yapılan çalışma sonucunda duygusal zekanın alt boyutlarından olan iyimserlik / ruh halinin düzenlenmesi ile vizyoner liderlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunurken duygusal zekanın diğer alt boyutları ile vizyoner liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Duygusal zeka ve vizyoner liderlik alt boyutlarının kendi aralarındaki ilişkisi incelendiğinde ise risk alma davranışı ve iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutu hariç anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Böylece çalışmanın asıl amacı olan duygusal zekanın vizyonerlik üzerindeki etkisi elde edilen bulgular ışığında açıklanmıştır. Korelasyon analizinden sonra, hem genel hem de kontrol değişkenleri için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizine ilk olarak kontrol değişkenleri ile birlikte duygusal zeka değişkeni dahil edilmiş ve sonrasında duygusal zekanın alt boyutları da eklenerek iki aşama olacak şekilde yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi ile birlikte kontrol değişkenlerinin vizyoner liderliğe olan etkisinin incelendiği ilk aşamada eğitim durumunun vizyoner liderlik üzerindeki etkisi negatif olarak bulunmuştur. Diğer tüm kontrol değişkenlerinin vizyoner liderlik üzerindeki etkisi ise pozitif yöndedir. Ana değişken olan duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. İlk aşamadaki sonuçlara bakılarak, duygusal zeka ve kontrol değişkenlerinin vizyoner liderliğe ait toplam varyansın yaklaşık %6'sını açıkladığı görülmektedir.

Oluşturulan hipotezlerin test edildiği regresyon analizinin ikinci aşamasında, ana değişkenlerin alt boyutları ve kontrol değişkenleri dahil edilmiştir. Oluşturulan hipotezler doğrultusunda, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi alt boyutunun yenilikçi davranış alt boyutu ve risk alma davranışı alt boyutu üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır. Bu duygusal zeka alt boyutunun risk alma davranışı boyutu üzerindeki etkisi ise negatif yöndedir. Duygusal zekanın diğer alt boyutu olan duyguların değerlendirilmesinin proaktif davranış, risk alma davranışı ve yenilikçi davranış alt boyutu üzerinde üzerinde pozitif yönde etkisi vardır. Duygusal zekanın son alt boyutu olan duyguların kullanımı alt boyutunun proaktif davranış, yenilikçi davranış ve risk alma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır. Elde edilen bulgular ile birlikte iyimserlik/ ruh halinin düzenlenmesi alt boyutunun proaktif davranış

ve yenilikçi davranış alt boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olmadığı tespit edilip bu hipotezler reddedilirken geriye kalan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Ele alınan sonuçlar, duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerindeki etkisinin pozitif yönde olduğunu gösteren daha önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir. (Solan, A.M, 2008; Goleman & Boyatzis, 2017) Duygularının farkında olan, duygularını değerlendirip mevcut duruma göre kullanan yani duygusal zeka düzeyi yüksek olan kişilerin vizyoner lider davranışı sergilemesinde bu zeka türünün büyük payı olduğu görülmüştür. Duygusal zeka kavramının tanınmasında önde gelen isimlerden olan Goleman, Yeni Liderler kitabında duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerindeki önemini belirterek vizyon yaratma ve vizyon paylaşmada duygusal zekanın gerekliliğine değinmiştir. (Goleman vd. ,2003) Bu çalışma Goleman'ın kitabında yer alan duygusal zekanın önemini bulgularla desteklemiştir.

Kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisini daha net görebilmek için t testi ve varyans analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre vizyoner liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Medeni durum değişkenine göre yapılan testte cinsiyet değişkeninde olduğu gibi anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitim durumu kontrol değişkenine göre yapılan analiz sonucunda ise risk alma davranışı alt boyutu hariç vizyoner liderlik genel boyutu ve geriye kalan alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir Ana değişkenlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan varyans analizinde tüm boyutlar için anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Sonraki aşamada yapılan LSD çoklu karşılaştırma test sonuçlarına göre ilk ve ortakul mezunu olan kişilerin duygusal zeka düzeylerinin diğer programlardan mezun olanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Vizyoner liderlik bağımlı değişkeni açısından bakıldığında ilk ve ortaokul mezunu kişilerin vizyoner liderlik algısının lise, lisans ve lisanüstü mezunu olan kişilerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Öneriler

1. Duygusal zekanın vizyoner liderliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği bulgusu ile birlikte ilk olarak turizm işletmeleri olmak üzere diğer sektörlerde de faaliyet gösteren işletmeler duygusal zeka düzeyinin önemini kavrayacak ve bu bilgileri işletme yararı için kullanabileceklerdir.
2. Globalleşen dünya ve gelişen teknoloji şartlarında aranan liderlik tarzlarından olan vizyoner liderlik davranışı, yöneticiler tarafından ön plana çıkarılmalı ve bu liderlik davranışının sergilenmesine etki eden lider ile örgüt çalışanı arasındaki ilişki güçlendirilip gerekli duygu aktarımı sağlanabilmelidir.

3. Müşteri tatmininin örgüt içerisindeki çalışanlara ve hizmete bağlı olduğu turizm işletmesi gibi yerlerde, hem çalışanların hem de yöneticilerin ilk olarak müşterinin isteklerini anlayabilecek ve daha sonra mesleki gelişimine fayda sağlayacak şekilde, duygusal zeka ve liderlik hakkında bilgilendirici eğitimler veya programlar düzenlenebilir.
4. Örgüt lideri olarak, geleneksel liderlik tarzını geride bırakıp çağdaş liderlik tarzı olarak kabul edilen vizyoner lider karakteri gösterebilen yani geleceğe yönelik karar verebilen, yenilikçi, gerçekleştirebilir vizyon sahibi olan kişilerin tespit edilmesine daha çok önem verilmelidir.
5. Araştırmanın yapıldığı sırada, dünyada ortaya çıkan pandemi salgınından dolayı turizm işletmelerinde kapanmalar yaşanmış ve yöneticilerin büyük bir çoğunlunun işine son verilmiştir. Bu yapılan tez çalışmasının, daha sonra yapılan çalışmalarda örgütün sadece yöneticileri değil çalışanlarının da uygulamaya katılması için örnek teşkil etmektedir. Yapılacak çalışmada daha fazla yöneticiye ulaşılarak örneklem kümesinin genişletilmesi hedeflenmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124. <https://dergipark.org.tr> adresinden edinilmiştir.
- Aksu, A., Fırat, N. Ş., & Şahin, İ. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin kültürel liderlik davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(4), 490-507. <https://dergipark.org.tr> adresinden edinilmiştir.
- Akyağın, E. (2002). *İşletmelerde vizyon yönetimi ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra AŞ'de bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Akyüz, B., & Eren, M. Ş. (2013). Hizmetkâr liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* 8(2), 191-205
- Altan, M. Z., & E. F. İ. Üniversitesi (1999). Çoklu zeka kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(17), 105-117.
- Arıcıoğlu, M. A. (2002). Yönetimsel başarının değerlemesinde duygusal zekânın kullanımı: Öğrenci yurdu yöneticileri bağlamında bir araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 26-42.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Aydemir, B. A. Ç. (2010). İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 95-116.
- Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk bankacılık sektörünün misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 117-131.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması, *KMU İİBF Dergisi* 10(14), 13-40
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TISK Academy/TISK Akademi*, 4(7), 138-172
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları” na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84
- Bakan, İ., & İlker, K. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Balkış Baymur, F. (2014). *Genel psikoloji*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L., & Bechara, A. (2004). Emotional and social intelligence. *Social neuroscience: key readings*, 223, 52.

- Bar-On, R. E., & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Besler, S. (2001). *İşletmelerde stratejik liderlik süreci ve Türkiye'deki özel sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 23-30
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cooper, R. K., Sawaf, A., Ayman, Z. B., & Sancar, B. (2003). *Liderlikte duygusal zeka: yönetim ve organizasyonlarda duygusal zeka: Sistem Yayıncılık*.
- Cüceloğlu , D. (2016). *İnsan ve Davranışları* (Vol. 25). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 91-107.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(3), 23-48
- Damasio, A. (1999). *Descartes' ın Yanılgısı* (Atlamaz B, çev. ed). İstanbul: Varlık Yayınları, 17- 88. (Çalışmanın orijinali 1994'de yayımlanmıştır.)
- Dearborn, K. (2002). Studies in emotional intelligence redefine our approach to leadership development. *Public Personnel Management*, 31(4), 523-530.
- Derin, N. (2019). Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi Ve İşletmeler İçin Önemi. *Journal of Economics & Administrative Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 114-125
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*, 97-141.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(1), 231-252
- Duyan, E., & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: Teoriden ampirik araştırmaya doğru. *Sosyoloji Konferansları*(49), 1-32
- Ehtiyar, R. , & Tekin, Y. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Erciş, S. (2002). Örgütiçi İletişimde Vizyoner Liderin Önemi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi| Istanbul University Faculty of Communication Journal* 0(14), 449-462 <https://dergipark.org.tr> adresinden edinilmiştir.
- Erden Ayhün, S., & Çavuşgil Köse, B. (2018). Misyon ve vizyon ifadelerinin değerlendirilmesi: Türk yiyecek-içecek işletmelerinde bir araştırma. *BMIJ*, 6(2), 524-549.
- Eröz, S. S. (2011). *Duygusal zeka ve iletişim arasındaki ilişki: Bir uygulama*. (Yayınlanmamış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa
- Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta BasımYayın.
- Evered, R. (1983). So what is strategy? *Long range planning*, 16(3), 57-72.

- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu: Hizmetkâr liderlik*, İstanbul: AlfaYayın.
- Geylani, A. (2013). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1. <https://dergipark.org> adresinden edinilmiştir
- Gharleghi, E., Nikbakht, F., & Bahar, G. (2011). A survey of relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 117-124.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 82, 229-241.
- Goleman, D. (2016). *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir*, İstanbul:Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E & McKee, A. (2003). *Yeni Liderler* (F. Nayır , Deniztekin O, Trans. 2 ed.): Varlık Yayınları.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5
- Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence: A new idea in psychology has matured and shows promise of explaining how attending to emotions can help us in everyday life. *American scientist*, 93(4), 330-339.
- Güllüce, A. Ç. (2010). *Duygusal zekânın işyerindeki psikolojik taciz algısındaki rolünün bireyin tolerans düzeyi açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, Türkiye
- Hackett, M., & Spurgeon, P. (1996). Leadership and vision in the NHS: how do we create the “vision thing”? *Health Manpower Management*, 22(1), 5-9.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz yapılanma. Vizyon Yönetimi*. (V. Karagöz, çev. ed.). İstanbul: Evrim Yayınevi
- Hicks, D. (1999). Visionary leadership: choosing the future in schools. *Management in Education*, 13(3), 6-8.
- Hughes, M., & Terrell, J. B. (2011). *Emotional intelligence in action: Training and coaching activities for leaders, managers, and teams*, San Francisco:John Wiley & Sons.
- <https://www.instructionaldesign.org> Structure of Intellect
- <https://medium.com> Gardner’ın Çoklu Zeka Kuramı
- <https://populerakim.com> Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka
- <https://duygusalzeka.net> Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (1999). Organizational benefits of having emotionally intelligent managers and employees. *Journal of workplace learning*, 11(3), 84-88.
- Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-30.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2000-2001, 43-59
- Konrad, S., & Hendl, C. (2003). *Duygularla güçlenmek*. (M. Taştan, çev. ed.). İstanbul: Hayat (Çalışmanın orijinali 1999’da yayımlanmıştır.)
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2),

- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404.
- Mayer, J. D. (2001). Emotion, intelligence, and emotional intelligence. In J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition* (pp. 410–431). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.
- Mayer, J. D., Perkins, D. M., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2001). Emotional intelligence and giftedness. *Roeper review*, 23(3), 131-137.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* (Norwood), 17(4), 433-442.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197- 215.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Neubauer, A. C., & Freudenthaler, H. H. (2005). Models of emotional intelligence. *Emotional intelligence: An international handbook*, 31-50.
- Nilay, T. (1999). Çoklu zeka kuramı ve eğitime yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(15), 164-172
<https://dergipark.org.tr/en/pub/hunefd/issue/7820/102785> adresinden edinilmiştir.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Özlem, I., & Serinkan, C. Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon : Eskişehir : TC Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Rau, W. A. (2001). *The relationship of emotional intelligence test scores to job performance evaluation scores in the management group of a health care organization*. (Doctoral dissertation, Medical University of South Carolina-College of Health Professions) Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 3002137)
- Sak, U. (2016). Zeka ve Gelişimi. In C. Bayrak (Ed.), *Eğitim Psikolojisi* (pp. 104-121): Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1997). Emotional intelligence: Imagination, cognition and personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 1989-90.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. G. (2003). *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*: Berrett-Koehler Publishers.
- Schutte NS, Malouff JM, Hall LE, Haggerty DJ, Cooper JT, Golden CJ, et al. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Pers Indiv Differ* 1998; 25(2): 167-77.

- Senge, P. M., Kleiner, A., & Roberts, C. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*: Currency.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. *Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara*.
- Sibeko, M. S., & Barnard, B. (2020). Visionary leadership and entrepreneurial vision within entrepreneurship. *IUP Journal of Entrepreneurship Development*, 17(2), 1-91.
- Solan, A. M. (2008). *The relationships between emotional intelligence, visionary leadership, and organizational citizenship behavior in continuing higher education*. (Doctoral dissertation) Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses Global. (UMI No. 3325538)
- Stoner-Zemel, M. J. (1988). *Visionary leadership, management, and high performing work units: an analysis of workers' perceptions* (Doctoral Dissertation, University of Massachusetts) Retrieved from <https://scholarworks.umass.edu>
- Şahin, A. (2002). Zeka Testi ve Nöropsikolojik Testlerin Oluşturdukları Faktör Yapılarının İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 5(3), 160-168.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- Tatar, A., Tok, S., & Saltukoğlu, G. (2011). Gözden geçirilmiş Schutte duygusal zeka ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve Psikometrik özelliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni-Bulletin of Clinical Psychopharmacology*, 21(4), 325-338.
- Tuğrul, B., & Duran, E. (2003). Her çocuk başarılı olmak için bir şansa sahiptir: Zekanın çok boyutluluğu çoklu zeka kuramı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(24), 224-233 <https://dergipark.org.tr> adresinden edinilmiştir.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde duygusal zekanın üç boyutu, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(2), 209-219
- Walker, C. W., & Bonnot, M. J. (2012). The Vision Process: Seven Steps to a Better Organization. *L100 Developing Leaders and Organizations*.
- Wang, Y. (2007). On the cognitive processes of human perception with emotions, motivations, and attitudes. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI)*, 1(4), 1-13.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zeka ve iletişim yeteneği: " diyalog ve duyguları yönetmek"*: Hayat Yayıncılık.
- Yeyrek, M. (2018). *Geleneksel Yönetim ve Vizyoner Liderlik Davranışlarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi) Gelişim Üniversitesi'nden edinilmiştir
- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi) Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden edinilmiştir.
- Yılmaz, S. (2007). *Duygusal zeka ve akademik başarı arasındaki ilişki*. (Unpublished master thesis) Atatürk University Graduate School of Social Sciences, Erzurum, Turkey.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* Eighth edition Upper Saddle River: New Jersey: Prentice Hall

Quarles, N. L. (2001). *Visionary Leadership: The Importance in the Public Sector from the Perspective of City Managers.*(Doctoral Dissertations) Western Michigan University



EKLER

EK-1. Duygusal Zekanın Vizyoner Liderlik Üzerindeki Rolü: Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama

Değerli katılımcı,

Yukarıda adı geçen çalışma, Doç. Dr. Cem KAHYA danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezine ilişkindir. Bu tezdeki amacımız, yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekanın vizyoner liderlik üzerindeki rolünü ortaya çıkarmaktır. Sizleri, söz konusu kavramlarla ilgili bilgilendirmek gerekirse: Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme yeteneği, bunların arasındaki farkı anlayıp bir bilgiye ulaştıktan sonra bu bilgiyi düşünce ve davranışlarında bir yol gösterici olarak kullanmayı içeren bir sosyal zeka türüdür. Vizyoner liderlik ise örgüt için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve bu vizyonu örgüt çalışanlarına ulaştırabilme yeteneğidir. Anketi doldurmak maksimum 10 dakikanızı alacaktır. Sizden özellikle ricamız, vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden anketi samimi bir şekilde doldurmanızdır. Bu çalışma için değerli katkılarınızı bekliyor, göstereceğiniz hassasiyetten ötürü teşekkürü bir borç biliyorum.

Tanımlayıcı Bilgiler

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın
Yaşınız :(Lütfen yazınız)
Medeni durumunuz : () Evli () Bekar
Eğitim Durumunuz : () İlk ve Ortaokul () Lise () Lisans () Lisansüstü
Göreviniz :(Lütfen yazınız)
Bu Meslekteki Görev Süreniz :(Lütfen yazınız)

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

Vizyoner Liderlik Ölçeği							
Aşağıdaki ifadeler, yöneticilerdeki vizyoner liderlik düzeyini belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır	1	2	3	4	5	6
2	Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	1	2	3	4	5	6
3	İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	1	2	3	4	5	6
4	Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5	6
5	İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5	6
6	İşletme geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5	6
7	İşletme amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5	6
8	İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği vb.)	1	2	3	4	5	6
9	Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, işletme içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5	6
10	İşletmedeki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	1	2	3	4	5	6
11	İşletme amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir. (iyi yönde fiziksel ve sosyal fırsatlar, vb.).	1	2	3	4	5	6
12	Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5	6
13	İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5	6
14	Karşılıklı beğeni ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	1	2	3	4	5	6
15	Sık sık işletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	1	2	3	4	5	6
16	İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5	6

17	İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5	6
18	İşletme amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5	6
19	Sık sık, işletme uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	1	2	3	4	5	6
20	İşletmenin amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5	6
21	İşletmenin amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5	6
22	Sık sık işletmenin diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5	6
23	Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapılma şekillerini korumaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
24	İşletmenin amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	1	2	3	4	5	6
25	İşletmedeki diğer üyelerin yetenek ve becerilerini tanır.	1	2	3	4	5	6

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

Duygusal Zeka Ölçeği						
Aşağıdaki ifadeler, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Lütfen bu ifadelere katılım düzeyinizi size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
2	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
3	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.	1	2	3	4	5
4	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halimden etkilenmem.	1	2	3	4	5
5	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.	1	2	3	4	5
6	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
7	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.	1	2	3	4	5
8	Bazen konuştuğum kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamam.	1	2	3	4	5
9	Duygularımın yaşam kalitem üzerinde etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
10	Hissettiğim duyguların farkında olurum.	1	2	3	4	5
11	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemem.	1	2	3	4	5
12	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
13	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
14	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim.	1	2	3	4	5
15	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.	1	2	3	4	5
16	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlarım.	1	2	3	4	5

17	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
18	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.	1	2	3	4	5
19	Başkaları üzerinde bıraktığım etkiyle pek ilgilenmem.	1	2	3	4	5
20	Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.	1	2	3	4	5
21	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamam.	1	2	3	4	5
22	Yeni fikirler üretmem gerektiğinde duygularım işimi kolaylaştırmaz.	1	2	3	4	5
23	Genellikle duygularımın niçin değiştiğini bilmem.	1	2	3	4	5
24	Ruh halimin iyi olması yeni fikirler üretmeme yardımcı olmaz.	1	2	3	4	5
25	Genellikle duygularımı kontrol etmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
26	Hissettiğim duyguların farkındayım.	1	2	3	4	5
27	İnsanlar bana, benimle konuşmanın zor olduğunu söylerler.	1	2	3	4	5
28	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.	1	2	3	4	5
29	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.	1	2	3	4	5
30	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.	1	2	3	4	5
31	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.	1	2	3	4	5
32	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.	1	2	3	4	5
33	Sorunları çözüm biçimim üzerinde duygularımın etkisi yoktur.	1	2	3	4	5
34	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.	1	2	3	4	5
35	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.	1	2	3	4	5

36	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.	1	2	3	4	5
37	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
38	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.	1	2	3	4	5
39	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
40	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.	1	2	3	4	5
41	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.	1	2	3	4	5

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDİYORUZ.

ÖZGEÇMİŞ

..... İlk, orta ve lise öğrenimini Erzurum’da tamamladı. 2013 yılında Maltepe Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İngilizce İşletme Bölümü’nü tam burslu kazandı. 2017 yılında Ukrayna’da stajını tamamladı ve 2017 – 2018’de Erasmus programı ile Polonya’da eğitim gördü. 2018 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2019 yılında Bayburt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2021 yılından beri Arel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

