

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ORTAMDA DUYGUSAL ZEKÂNIN
LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Aslıhan Nur KÖSE

İstanbul, 2015

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL ORTAMDA DUYGUSAL ZEKÂNIN
LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Aslıhan Nur KÖSE

Öğrenci No:
120778073

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Ortamda Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 06.04.2015

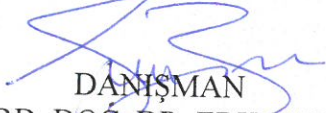
Ashhan Nur KÖSE

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

20/07/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **120778073** numaralı **Aslıhan Nur KÖSE'nin** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Ortamda Duygusal Zekanın Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 24.02.2015 tarih ve 2015/08 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN


ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
PROF. DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU

Adı ve Soyadı : Aslıhan Nur KÖSE
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Lider, Liderlik Tarzları, Duygusal Zeka

ÖZ

Örgütsel Ortamda Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Son yıllarda birçok alanda olduğu gibi işletmelerin, iş yapılarının ve yönetim anlayışlarının da bir değişim içinde olduğu gözlemlenmektedir. Sürekli ve hızlı gerçekleşen bu değişimlere uyum sağlanabilmesi başarılarının sürdürülebilir olması ve rekabet avantajı yakalaması yönünden oldukça önemli hale gelmiştir. Bu sebeple işletme içinde liderlik vasfı ile görev yapan kişilerin değişen şartlarda işletmeyi ileri taşıyabilmesi için yükümlü oldukları görevlerin tanımı ve şekli de değişmiştir. Artık klasik yönetim anlayışından uzak, çok yönlü bakış açısına sahip, sektörde fark yaratabilecek proaktif tutum sergileyebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda liderlere amaçlara ulaşma yönünde katkı sağlayacak olan duygusal zeka yetilerine sahip olmaları onları bir adım daha öne taşıyacaktır.

Bu çalışmanın amacı, duygusal zekanın liderlik tarzlarını ne derece etkilediği ve aralarındaki ilişkinin hangi oranda olduğunu tespit edip, incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde liderliğin ve duygusal zekanın tanımları, tarihsel gelişimleri ve tarzları literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Bankacılık sektöründe görev alan müdür yardımcısı, şube müdürü ve üzeri pozisyonlarda çalışan 392 kişiye toplamda 111 soruluk bir anket uygulanmıştır.

Araştırmadaki sosyo-demografik değişkenlere göre katılımcı dağılımları ve betimsel istatistik tabloları, ölçeklerin madde ve güvenilirlik analizleri, faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri, t testi ve Anova analizi yöntemleri ile IBM SPSS 20’de yapılmıştır. Sonuç olarak, duygusal zekânın liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda özbilinç faktörünün her iki liderlik tarzı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan liderlerin benlik bilincine sahip olmaları (özbilinç), liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında belirleyici bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır.

Name and Surname : Aslıhan Nur KÖSE
Supervisor : Asst. Prof. Erkan TAŞKIRAN
Degree and Date : Master, 2015
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Leader, Leadership Styles, Emotional Intelligence,

ABSTRACT

A Banking Industry Survey With Respect To the Influence of Emotional Intelligence on Leadership Styles in Organization Environment

In recent years, as in many areas of business, the business structure and management approach is also observed to be changing. Being able to adapt these changes continuously and rapidly occurring is quite important in order to sustain the success and seize the competitive advantage. For this reason, the definition of the duties as well as its form they, in the capacity of a leadership, are obliged to perform in order to carry the business forward in ever-changing conditions, have also been changed. Thus, leaders who are able to display a proactive attitude and become a multi-perspective person, far from classic management approach, thereby creating a difference in the sector, are needed. In this regard, having an emotional intelligence that will contribute to their objectives will enable leaders to take one step ahead.

The purpose of this study is the determine how much the emotional intelligence and dimensions affect leadership styles and to examine at what rate the relationship they have is. For this purpose, the leadership and emotional intelligence as outlined above definitions, historical development, and styles were examined by literature. Vice Manager involved in the banking sector, working in the branch manager position and over 392 people were surveyed, answering a total of 111 questions.

The distribution of the participants and descriptive statistical tables according to socio-demographic variables in conducted analyses as well as item and reliability analyzes of the scales, including factor analysis, regression and correlation analysis were examined through t-test and ANOVA analysis methods were applied in IBM SPSS 20. As a result, it was found that there is a significant relationship of EQ on leadership styles. The results obtained on each of the two leadership styles in line with self-consciousness factor has been shown to have the greatest impact. They are

the leaders who participated in the survey with self-consciousness (self-consciousness), the emergence of leadership was found to have a decisive effect.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TANIM, KAVRAM VE KAPSAMI

1.1. Liderlik Kavramı Ve Kapsamı.....	4
1.1.1. Güç ve Liderlik İlişkisi.....	7
1.1.2. Liderliğin Güç Kaynakları.....	8
1.1.3. Liderlik ve Yöneticilik	9
1.1.4. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri	11
1.2. Liderlik Yaklaşımları	12
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	13
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	14
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	15
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	16
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	18
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi	20
1.2.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	21
1.2.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	22
1.2.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırması	24
1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	24

1.2.3.1. Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	25
1.2.3.2. House ve Evans'ın Amaç -Yol Yaklaşımı	27
1.2.3.3. Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Modeli	28
1.2.3.4. Hersey ve Blachard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	30
1.2.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı	31
1.3. Liderlik Davranışı Tarzları	32
1.3.1. Dönüşümcü (Tranformasyonel) Liderlik.....	33
1.3.2. Transaksiyonel (İşlemsel-Etkileşimci) Liderlik.....	35
1.3.3. Stratejik Liderlik	36
1.3.4. Karizmatik Liderlik	37
1.3.5. Demokratik Liderlik	38
1.3.6. Vizyoner Liderlik	39
1.3.7. Paternalist (Babacan) Liderlik Tarzı	39
1.3.8. Bilgilendirici Liderlik.....	40
1.3.9. Danışman (Danışmacı) Liderlik.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ TANIM, KAVRAM VE TEORİLERİ

2.1. Duygu Kavramı ve Önemi.....	41
2.2. Zekâ Kavramı	43
2.2.1. Bilişsel Zekâ	47
2.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ (Duygusal Zekâ)	48
2.2.3. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Ayrımı	48
2.3. Duygusal Zekâ Kavramı.....	49
2.3.1. Duygusal Zekânın Önemi	51
2.3.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi.....	52

2.4. Duygusal Zekâ modelleri.....	54
2.4.1. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	55
2.4.1.1. Özbilinç Kümesi	58
2.4.1.1.1. Duygusal Farkındalık	58
2.4.1.1.2. Kendini Değerlendirme	58
2.4.1.1.3. Özgüven	59
2.4.1.2. Özyönetim Kümesi	59
2.4.1.2.1. Duygusal Öz Denetim	60
2.4.1.2.2. Saydamlık	60
2.4.1.2.3. Uyumluluk	60
2.4.1.2.4. Başarı Odaklılık	61
2.4.1.2.5. İnisiyatif Sahibi Olma	61
2.4.1.2.6. İyimserlik	61
2.4.1.3. Sosyal Bilinç Kümesi.....	62
2.4.1.3.1. Empati	62
2.4.1.3.2. Örgütsel Bilinç.....	62
2.4.1.3.3. Hizmete Yönelik Olma	63
2.4.1.4. İlişki Yönetimi Kümesi.....	63
2.4.1.4.1. Başkalarını Geliştirmek.....	63
2.4.1.4.2. Esinlendirici Liderlik	64
2.4.1.4.3. Değişim Katalizörlüğü	64
2.4.1.4.4. Etkileme	65
2.4.1.4.5. Bağ Kurma	65
2.4.1.4.6. İletişim	66
2.4.1.4.7. Çatışma Yönetimi	66
2.4.1.4.8. Ekip Çalışması Ve İşbirliği	67
2.4.2. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli. 67	
2.4.2.1. Duyguları Algılama	68
2.4.2.2. Duyguların Kullanımı (Duygular ile Düşünceleri Kaynaştırma). 68	
2.4.2.3. Duyguları Anlama	68
2.4.2.4. Duyguları Kontrol Etme ve Yönetebilme	69
2.4.3. Bar-on'un Duygusal Zekâ Modeli	69
2.4.3.1. Kişisel Boyut (İçsel Dünya Alanı). 70	
2.4.3.2. Kişiler Arası Boyut (Dışsal Dünya Alanı)	72
2.4.3.3. Uyum Boyutu (Adaptasyon Alanı)	73
2.4.3.4. Stres Yönetimi Boyutu.....	73

2.4.3.5. Genel Ruh Hali Boyutu.....	73
2.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	74
2.4.4.1. Duygusal Öğrenme Boyutu.....	76
2.4.4.2. Duygusal Zindelik Boyutu	76
2.4.4.3. Duygusal Derinlik Boyutu	77
2.4.4.4. Duygusal Simya Boyutu	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

3.1. Örgütsel Duygusal Zekâ	78
3.1.1. Duygusal Zekâ ve Cinsiyet.....	79
3.1.2. Duygusal Zekâ ve İşe Alma Kriterleri	80
3.1.3. Duygusal Zekâ ve Karar Verme	80
3.1.4. Duygusal Zekâ ve Takım Çalışması	81
3.1.5. Duygusal Zekâ ve İletişim.....	81
3.1.6. Duygusal Zekâ ve Performans Değerleme	82
3.2. Örgütsel Duygusal Zekânın Geliştirilmesi.....	82
3.3. Duygusal Zekânın Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi	83
3.3.1. Duygusal Zekâsı Yüksek Etkin Liderlerin Temel Özellikleri	83
3.3.2. Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderlik Boyutları	84
3.3.2.1. Karizma/İdealleştirilmiş Etki Boyutu ve Duygusal Zekâ	85
3.3.2.2. Harekete Geçirici/Motivasyon Boyutu ve Duygusal Zekâ	85
3.3.2.3. Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu ve Duygusal Zekâ	86
3.3.2.4. Entelektüel Uyarım Boyutu ve Duygusal Zekâ.....	86
3.3.3. Duygusal Zekâ ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Boyutları	87
3.3.3.1. Koşullu Ödül Boyutu ve Duygusal Zekâ	89
3.3.3.2. İstisnalarla Yönetim Boyutu ve Duygusal Zekâ.....	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL ORTAMDA DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK
TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Genel Değerlendirmesi	91
4.1.1. Araştırmanın Amacı	91
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi	93
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları	93
4.1.4. Kullanılan Ölçekler ve Verilerin Toplanması.....	94
4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler.....	98
4.3. Araştırmanın Bulguları	98
4.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	98
4.3.2. Güvenirlik Analizi.....	101
4.3.3. Faktör Analizi	102
4.3.4. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Bulguları ...	104
4.3.5. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular	106
4.3.6. Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular	110
4.3.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Yapılan Farklılık Analizleri	112
4.3.7.1. Demografik Özellikler ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	112
4.3.7.2. Demografik Özellikler ve Etkileşimci Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	114
4.3.7.3. Demografik Özellikler ve Duygusal Zekâ Faktörü Arasındaki İlişki	116
SONUÇ	122
KAYNAKÇA	127
EK – 1 Anket Formu	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	10
Tablo 2. Liderlik Özellikleri	13
Tablo 3. Ohio State Liderlik Çalışmaları	15
Tablo 4. Vroom-Yetton Modelinin Beş Alternatif Karar Verme Tarzı	32
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Bileşenleri	34
Tablo 6. Zekâya İlişkin Karşılaştırmalı Bakış Açısı	47
Tablo 7. ECI’da Yer Alan Kümeler ve Bileşenleri	56
Tablo 8. Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ) Boyutları, Bileşenleri ve Dağılımı	95
Tablo 9. Duygusal Zekâ Ölçeğine Göre Soruların Dağılımı	97
Tablo 10. Araştırmanın Sosyo-Demografik Değişkenlerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı	99
Tablo 11. Duygusal Zekâ ve Liderlik Ölçekleri için Güvenilirlik Analizleri	102
Tablo 12. Araştırma Ölçekleri için Faktör Analizi Sonuçları	104
Tablo 13. Duygusal Zekâ ve Liderlik Ölçekleri ve Faktörleri için Betimleyici İstatistiksel Tablo	105
Tablo 14. Liderlik ile Duygusal Zekâ Ölçekleri Faktörler Arası Korelasyon Analizi	107
Tablo 15. Duygusal Zekâ Faktörlerinin Dönüşümcü Liderlik İçin Regresyon Analizi Sonucu	110
Tablo 16. Duygusal Zekâ Faktörlerinin Etkileşimci Liderlik için regresyon analizi sonucu	111
Tablo 17. Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan t-testi Sonuçları	112

Tablo 18. Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	113
Tablo 19. Demografik Özelliklere Göre Etkileşimci Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	114
Tablo 20. Demografik Özelliklere Göre Etkileşimci Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan t-testi Sonuçları	116
Tablo 21. Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan t-testi Sonuçları	117
Tablo 22. Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Sonuçları	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Şekil 12.Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	101
Şekil 1. Liderlik Özellikleri.....	7
Şekil 2. Blake- Mouton'un Yönetsel Şebekesi	18
Şekil 3.McGregor' un X-Y Teorisi	20
Şekil 4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	23
Şekil 5. Durumsal Koşulların Sınıflandırılması.....	24
Şekil 6.Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımında Lider Etkililiği	26
Şekil 7. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç- Yol Teorisi.....	27
Şekil 8. Hersey ve Blachard'ın Durumsallık Yaklaşımı	30
Şekil 9. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	57
Şekil 10. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	75
Şekil 11.Araştırmanın modeli.....	92
Şekil 12.Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	103

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birlesik Devletleri
C:	: Cilt
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
ECI	: Duygusal Yetenek Envanteri
IQ	: Bilişsel Zekâ
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
MLQ	: Çoklu Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire)
MSCEIT	: Mayer Salovey Caruso Duygusal zekâ Testi (Emotional Intelligence Test)
S:	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
TDK	: Türk Dil Kurumu
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

– **Çalışmanın Amacı:** Küreselleşme ile birlikte gelen her alandaki hızlı değişimin yenilikleri de beraberinde getirmesine paralel olarak büyüyen rekabet dünyasında işletmeler, hayatta kalabilmek ve ilerlemek için sürekli gelişmek ve değişimlere uyum sağlamak durumundadırlar. Ancak bu şekilde elde edilen örgütsel başarılar sürdürülebilir ve kalıcı olabilmektedir. Çalışma hayatının kurallarının da değişmesi ile beraber liderlik yaklaşımları da aynı ölçüde değişmiş ve önem kazanmıştır. Günümüzde tüm örgütlerde en önemli unsurun insan olması dolayısıyla ve çalışanların çoğunlukla bilgisayar başında oldukları göz önüne alındığında, insanların kişisel bağlantılar kurmaya, empati ve açık iletişime olan ihtiyaçlarının artmakta olduğu gözlemlenmektedir. Amaçlara ve varılmak istenilen hedeflere ulaşma doğrultusunda bu faktörün en etkin şekilde örgütlenmesi gerektiğinden liderlik becerilerinin algısı ve önemi değişmekte ve artmaktadır.

İş dünyasında birçok şey değiştikçe, işletmeyi amaçlarına ulaştırabilecek ve onları bir adım öne götürerek ileri taşıyabilecek, sektörde fark yaratacak birtakım özellikler ile donanımlı liderlerin yönetim tarzları benimsenmeye ve gündeme gelmeye başlamıştır. Bu bağlamda liderlerin sadece bilişsel yetenekleri değil duygusal boyuttaki etkinlikleri de önem kazanmıştır. Ülkemizde; liderliğin bankacılık sektöründe duygusal zekâ becerilerinin gelişip gelişmediğini ölçen çalışmaların sayısı fazla değildir. Tüm bunlardan hareketle bu araştırma, liderliğin bankacılık sektöründe duygusal zekâ düzeylerinin birçok bağımsız değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi amacıyla planlanmış ve uygulanmıştır. Duygular insanları harekete geçirme yönünde en önemli güç kaynaklarından biri olmakla beraber insandan bağımsız düşünülememektedir. Bu sebeple, örgütsel başarıların yakalanmasında, liderlerin çalışanların duygularını ne derece iyi yönetip yönlendirdikleri ile doğru orantılı hale gelmeye başlamıştır. Liderlerin duygusal boyuttaki etkinliği ile birlikte ekip içinde dengeli ve uyumlu çalışmanın örgüt performansına da ciddi katkıları olduğu gözlemlenmektedir.

Bu bağlamda hazırlanan bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek ve

duygusal zekânın yöneticilerin liderlik tarzlarına etkisini somut verilerle ortaya koymaktır.

– **Çalışmanın Önemi:** Duygusal zekâ, hızla değişen dünyada işletme yöneticilerinin ve yönetim bilim adamlarının üzerinde önemle durduğu bir konu haline gelmiştir. Liderlerin duygusal zekâ yetilerini uygulamaya geçirebildikleri ölçüde örgütün ve çalışanların başarı düzeylerine olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü duygusal zekâ yetisi ile hareket eden liderlerin öncelikle kendi duygularının farkında olması, bu duygularını kontrol edebilmesi, sonrasında ise çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayabilmesi ve bu yönde davranarak onları işe motive edebilmesi ve sosyal ilişkilerinde açık olabilmesi örgüt içindeki çalışma iklimi açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada ise yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte günümüzde adından sıklıkla bahsedilmeye başlanan duygusal zekâ kavramının bankacılık gibi insan faktörünün etkin olduğu bir sektörde liderlik uygulamalarını ne şekilde etkilediğini inceleyerek konuya ışık tutmaya çalışılmıştır.

– **Çalışma Planı:** Bu çalışmanın araştırma konusu, duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki etkileşimin düzeyini saptamaktır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlik ile ilgili kavram ve açıklamalara yer verilmiş, ikinci bölümde duygusal zekâ kavramı ve modelleri ele alınmış; üçüncü bölümde ise bu iki kavram örgüt etkinliği açısından ele alınarak irdelenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde bu çalışma kapsamında yapılan saha çalışmasının araştırma modeli, evren ve örneklem, ölçme aracı, verilerin toplanması ve analizlere yer verilmiştir

– **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Bu tez çalışması kapsamında konuyla ilgili literatür taraması yapılmış; alan çalışması kısmında anketlerin değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeği tercih edilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde IBM SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. Örneklemnin çoğunluğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren çeşitli banka şubelerinde çalışan grup müdürleri, şube müdürleri, yönetmen, şef, ekip liderleri olmak üzere toplam 392 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek amacıyla, farklı bölgelerde bulunan bankalara ise oluşturulan özel link ile e-mail yoluyla ulaşılmış ve anketler toplanmıştır. Marmara bölgesinden toplanan anketlerin büyük bir çoğunluğu yüz yüze yapılan görüşmeler ile

sağlanmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise elde edilen veriler doğrultusunda tartışılıp, araştırma konusu çerçevesinde hem liderler ve hem de akademisyenlere çeşitli öneriler sunulmuştur.

– **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki etkileşimi saptamaya yönelik yapılan çalışma 392banka yöneticisi ile yapılmıştır. Bu çalışmanın araştırma kısmında bankalarda yöneticilerin araştırma konusu ile ilgili geniş bir açıklama yapılmasını istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları görülmüştür. Karşılaşılan diğer zorluklar ise yüz yüze görüşmelerde gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra bile bankaların genel politikaları ve anketlere katılım konusunda katı kuralların olması sebebi ile katılımlarda zorluklarla karşılaşmıştır. Ayrıca görüşmenin yöneticilerin iş saatleri içerisinde olması ve soru formunda yer alan ifadelerin sayısının çok olmasından dolayı soru formları araştırmaya katılımı zorlaştırmıştır. Araştırmanın genellenebilirliğini bu çerçevede etkilemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TANIM, KAVRAM VE KAPSAMI

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı, tanımları ve kapsamı, liderlik ile ilgili yaklaşımlara ve bazı lider tarzlarına değinilerek bu kavram açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı Ve Kapsamı

Araştırmacıların liderlik ile ilgili konulara yeni bir perspektif katmak için lider kavramını farklı açılardan tanımlamış olmaları ve kendi ilgi ve görüşleri doğrultusunda farklı değişkenler üzerinden konuyu irdelemeleri, literatürde birbirinden farklı tanımlamaların bulunmasına yol açmıştır.

Liderlik etmenin anlamsal kökü, “gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek” olduğu görülmektedir. İnsan topluluklarının bir arada yaşaması, farklı görüşlerden bireylerin ortak ve kendilerinden daha büyük bir amaç etrafında toplanması ve bu amaca gidilmesi yönünde insanları etkileyebilecek bir kişi etrafında buluşması yoluyla başlayan bir süreçtir. Örgütlerde sıfır hiyerarşi yapılanmasının hakim kılınmak istenmesiyle birlikte üyeler arasındaki farklılaşmanın çıkış noktasının bilgi, uzmanlık ve insani beceriler olması işletmelerde, çalışanları etkilemek için liderlik özelliklerinin ağırlık kazanmasına sebebiyet vermiştir. Liderlik, insanları bir amaç/hedefler etrafında toplama ve bu amaç/hedefleri gerçekleştirebilmek adına üyelerini etkileyerek harekete geçirme yeteneği ve bilgiler bütünüdür. Başka bir ifadeyle liderlik, insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak ifade edilebilir (Acar 2002, 54).

Lider, İngilizce sözlük anlamı olarak değerlendirildiğinde “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” şeklinde yer almaktadır. Literatürde liderlik teorileri ile ilgili, liderlerin ne gibi özellikler taşıdıkları, ne çeşit eylemlerde bulundukları, bir durum karşısında nasıl karar verdikleri, örgüt içinde ne kadar etkin oldukları ve ihtiyaçlara nasıl karşılık verdikleri gibi konularda birçok araştırma yapılmıştır. Liderliğin net ve keskin ifadeler ile tanımının yapılamamasının

kökeninde lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır (Can ve Kavuncubaşı 2012, 332).

Diğer bir tanıma göre liderlik kavramı; temelde lider, onun takipçileri ve ikisi arasındaki ilişki yumağını oluşturan koşullarla alakalı bir süreçtir. Buna bağlı olarak bir başka tanıma göre liderlik, ortak amaçları dile getirebilme gücü, açık tarafsızlık, takdir edebilme, anlayışlı olma, sorumluluk taşıyabilme, işbirliği ve düzen sağlayabilme gücü, kişisel özellikleri akıllıca yargılayabilme, sebatlı ve enerjik olma, grubun gelişmesini değerlendirebilme, olayların gölünecek yönlerine gölebilmek (mizah gücü) olarak ifade edilmektedir (Akbaba ve Erenler 2008, 22).

İnsanlar arası ilişkilerin olduğı her yerde etkileyen ve etkilenen insanlardan ve etkileyen insanın sosyal gücünden söz edilmektedir. Etkileyen insan (lider) bu sosyal gücü ödüllendirme gücünden, cezalandırmaya dayalı güçten, karizmatik özelliklerinden almakta ve liderin etkin olup olmayışı örgütü büyük oranda etkilemekte, motivasyonları şekillendirmektedir. Yönetim anlayışı bilimsel öncesi ve bilimsel yönetim olarak ele alınabilir. Bilimsel yönetim dönemi Endüstri devriminin sonucunda ortaya çıkmıştır denilebilir. Günümüzde teknolojinin hızlı gelişme göstermesi bilgiye daha çabuk ulaşılmasını sağlamıştır. Bu da liderlik kavramının önemini ortaya çıkarmıştır ve küreselleşmenin getirdiğı sermaye dolaşımının da liderliğe büyük etkisi olduğunu unutmamak gerekir (Koçel 2014, 529).

Lider ve liderlik kavramları geçmişten günümüze kadar her dönemde önemli bir değer olmuştur. Savaşlar iyi liderlerin yönettiğı ordular tarafından kazanılıp, büyük şirketler güçlü liderlik yetenekleri olan kişiler tarafından geliştirilip dünya ekonomisinde önemli yerlere gelmişlerdir. Liderlik kavramı, birçok bilim adamı tarafından araştırmalara konu edilmiştir. Kısaca değinecek olursak lider ve liderlik tanımları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Liderlik, izleyenleri veya örgütü belirli hedef ve amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek olarak tanımlanabilir (Zel 2006, 139).

- “Lider, kişilerin zirveye ulaşmasını sağlayan kişidir” (Özer 2010, 3).

- “Lider, grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişi olup grubun bir üyesi olarak, diğer grup üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişi olarak da nitelendirilmektedir” (Wemer1993, 17).
- “Liderlik, bulunduğu ortamı en iyi değerlendirerek başarıdan başka hedefin düşünülmediği, izleyenleriyle bir sinerji yaratma sürecidir” (Bakan 2008, 7).
- “Lider başkalarının tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütsel amaçları gerçekleştiren kişidir” (Börekçi2009, 103).
- “Liderlik ve motivasyon birbirleri ile oldukça yakından ilişkilidirler. İnsanları motive etme yeteneğinden yoksun kişi lider olarak kabul edilemez” (Demirbilek 2003, 22).
- “Lider, örgütü tetikleyen ve izleyenlerinin motivasyonunu sağlayan bir güçtür” (Ergezer 2000, 27).
- “Liderin takipçilerini motive etmeden belirlenen hedeflere ulaşması zordur” (Keçecioğlu 2003, 161).
- “Lider, izleyenler ve koşulların kombinasyonudur” (Kurtuluş 2007, 21).
- “Lider, gücünü karizmatik özelliklerinden, bilgeliğinden ve uzmanlığından alan kişidir” (Ünal 2012, 58).

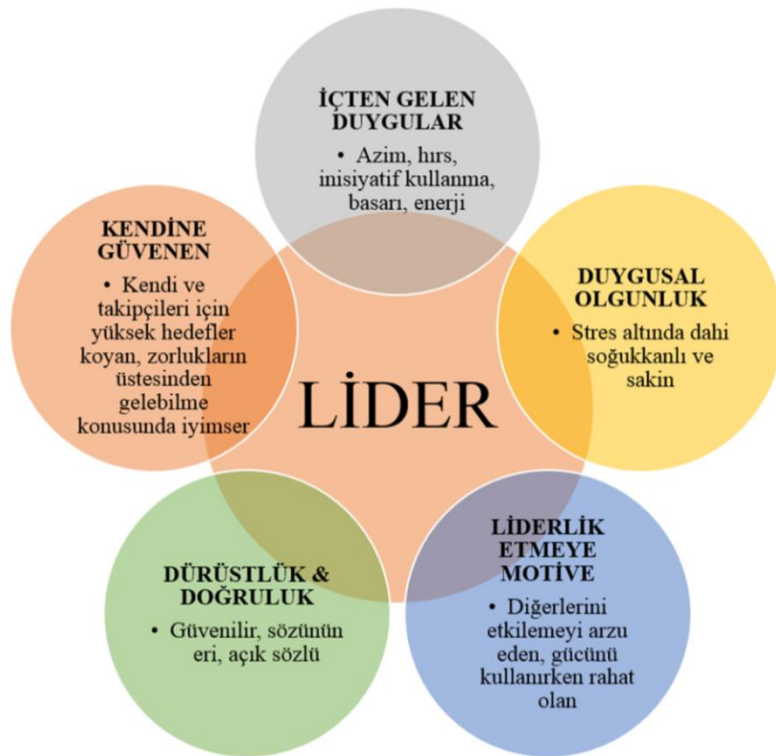
Lider ve liderlik tanımlarında ortak olan olgu çalışanların yapılan faaliyete tam bir sadakatle inanmaları ve işin görülmesi için ellerinden geleni yapmaları için arzu uyandırmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider çalışanlarda motivasyon yaratmak için ihtiyaçları gidermelidir. Yapılan işe inanmak, ihtiyaçların giderilmesi oranında ortaya çıkacaktır. Çalışanın motive olmasını sağlayacak ihtiyaçların niteliği ise, çalışanların beklentisine istinaden, fizyolojik ihtiyaçlar gibi temel seviyede olabileceği gibi, kendini tamamlamaya yönelik olarak üst seviyede de olabilir. Liderin görevi, çalışanının ihtiyacını doğru zamanda doğru şekilde tespit ederek, ihtiyacını giderecek tedbirleri almak ve çalışanından işletmenin amaçları doğrultusunda gerekli ve yeterli verimi almaktır (Keçecioğlu 2003, 162).

Örgütlerin, grupların, işletmelerin ve toplumların gelişmelerini, değişmelerini ve ilerlemelerini sağlayan güç olan liderliğin kavramsal olarak anlaşılması ve hayata geçirilmesi ile mümkün olmaktadır. Örgüt yapısının gelecek sürecini belirleyen

liderler, kendilerine ait temel yapı taşları olan lider özelliklerini taşırlar. Çalışmamızın devamında, liderler ile ilgili bazı özellikler belirtilmeye çalışılacaktır.

1.1.1. Güç ve Liderlik İlişkisi

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç, çalışanlara yön verebilmek için liderin ihtiyaç duyduğu kaynaktır. Yönetimin en önemli enstrümanları olan otorite, güç, yetki, emir ve etkileme yeteneğidir. Yöneticiler bunları çok iyi kullanmaları durumunda örgütü belirlenen hedeflere taşırlar. Ancak yöneticiler ahlak, zarafet ve adaletten yoksun olması durumunda güç kaynaklarının ters tepme ihtimalinin olduğunu unutmamaları gerekmektedir. Güç, izleyenleri etkilemenin olmasa olmazıdır. Çalışanların güce itaat etmelerini sağlamak liderin görevidir (Eren 2012, 465).



Şekil 1. Liderlik Özellikleri

Kaynak: Taşkiran, E. “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma”, YDT, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2010, s. 53

Etkili bir lider, güçlü olmalı ve gücünü nasıl kullanacağını iyi bilmelidir. Bir liderin gücünün kaynağı, bize başkaları tarafından neden izlendiğinin cevabını büyük oranda verebilir. Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Lider,

gücünü farklı yeteneklerinden alarak nasıl kullanılacağını çok iyi bilmelidir. Liderin hangi durumda hangi güç kaynağından yararlanması gerektiğini ve çalışanlarının bu güç kaynağına itibar edebileceğini önceden bilmesi gerekmektedir. Yönetici bu kavramları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektir. Lider, işleri karmaşıktırmayan, basit bir şekilde ele alan, yeniliklere açık ve rasyonel olan kişidir. Örgütü gereksiz maceralara sürüklemeyen güven aşılayan kişidir. Bir lider her şeyden önce dürüst, ahlaklı ve pozitif olmalıdır. Lider, astlarının fikirlerini dikkate alan onların işe yaradığını hissetmelerini ve motivasyonlarını yüksek tutmayı sağlayabilendir (Aysel 2006, 8).

Şekil 1’de görüldüğü gibi lider etkinliğinin bu gücü hangi kaynaklardan nasıl kullanacağını bilmesi ve liderin kendine güven, dürüstlük, motivasyon, içten gelen duygular ve duygusal olgunluğa sahip olmasıyla doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.2. Liderliğin Güç Kaynakları

Eski çağlarda fiziksel özellikler (güçlü-kuvvetli olmak) bir kişiyi lider yapabilirken, günümüzde bu özellik lider olmak için yeterli değildir. Liderler izleyenlerin davranışlarını hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek için bazı kaynaklara ihtiyaç duyar ve liderlik vasfını bir takım kaynaklardan alırlar. Liderliğin bu kaynağının güç olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Güç kişinin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Güç kişinin konumundan daha çok, başka kişileri etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Koçel 2014, 565).

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar bulunmakla birlikte en çok kullanılan ayrım Frenc ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür (Eren 2013, 465).

- **Yasal Güç:** Liderin organizasyon hiyerarşisi içinde bulunduğu konuma, resmi pozisyonuna dayanan etkilemedir.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden kaynaklanan etkileme gücüdür.

- **Cezalandırma Gücü:** Cezalandırma gücü korkuya dayanan ve organizasyonlarda tenzili rütbe, işe son verme, başka göreve atama, eleştirme, ücret artışı yapmama vb. gibi cezalandırmaya ilişkin davranışları kapsamaktadır.
- **Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağı direkt olarak liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin başka bir bireye belirli özelliklerinden dolayı hayranlık duyması ya da o bireyin saygınlığından etkilenmesi ve bunun sonucunda da isteklerine bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uyması, benzeşim gücünün tipik bir görünümüdür.
- **Uzmanlık Gücü:** Belirli alanlarda çok fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan bireylerin, daha az bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bireyler üzerindeki güç olarak görülebilir.

Sonuç olarak; liderlerin diğer insanları, ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri güç kullanmayı gerektirir. Güç, insanları etkilemek ve davranış değişikliği yaratmak için kullanılan önemli bir araçtır. Başka bir deyişle güç, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak da ifade edilebilir.

1.1.3. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetici ve liderlik kavramları çoğu zaman eş anlamlı kullanılmakla birlikte yaptıkları işler itibarıyla birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Yönetici, üstleri tarafından verilen işleri yapan kişidir. Yönetici profesyonel anlamda işleri doğru yapan kişidir. Lider ise bulunduğu şartlara göre örgütleri belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak için örgütlerin faaliyetlerini ve çabalarını etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Yöneticiler daha çok formal organizasyonlarda planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve denetleme görevlerini yerine getirirken, liderler ise hem formal hem de informal organizasyonlarda sadece kendilerini takip etmeleri için kişileri etkilemektir (Balta 2006, 29).

Yöneticiler, ürünün kalitesine, kararlılığa, kurum içi düzene tutarlılığa önem verir. Yürütülen işlerin bu anlayış içinde yapılmasını ister. Liderler bunun tersine daha çok değişimle uğraşırlar ve takipçileri için yeni değerler yaratırlar. Yönetmek,

çalışanlara yapmaları gerekenleri yaptırma sürecidir. Liderlik, takipçilerinin yapılması gerekenleri yapmak istemelerini sağlama sürecidir (Demirbilek 2003, 23).

Tablo 1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticinin Özellikleri	Liderin Özellikleri
Kuralcıdır, biçimselliğe önem verir. Örgütsel süreçlerde belirsizliği ve riski en aza indirir.	Örgüt içi ve dışı faktörleri, geniş bir bakış açısı ile okur ve değişim yaratacak süreçler başlatır.
Mevcut düzeni, verimli bir biçimde sürdürür.	Mevcut düzeni dönüştürür, örgütü eskisinden daha ileri bir noktaya taşır.
Gücünü, örgütsel kurallardan ve sahip olduğu yetkilerden alır.	Gücünü, kişisel özelliklerinden alır.-.
Katı, sebatlı, temkinli, otoriter ve sorun çözücüdür.	Esnek, tutkulu, cesur ve ılımlıdır. Sorunları birer fırsat olarak görür.
Örgüt içi ve dışı faktörleri kontrol altında tutarak, mevcut durumu yönetir.	Vizyon, misyon ve strateji üzerine odaklanır, birey merkezlidir.
Örgütsel süreçler (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim) üzerine odaklanır, sistem ve yapı merkezlidir.	Astlarını, yeni düşünce tekniklerine ve bakış açılarına yönlendirir. Yeni yaklaşımlar geliştirmelerini ve risk almalarını teşvik eder.
Amaç ve hedefleri, örgütsel koşullara ve gereksinimlere uygun olarak belirleme eğilimindedir.	Amaç ve hedefleri, hayal gücü ve tutkulara uygun olarak belirleme eğilimindedir.
Kontrol eğilimlidir.	Güveni özendiricidir.
Dar-kısa bakış açısına sahiptir.	Geniş-uzun bakış açısına sahiptir.
“Nasıl” ve “Ne zaman” sorularına önem verir.	“Ne” ve “Niçin” sorularına önem verir.
Alt yönetsel kademelere bakar.	Çevreye bakar.
Mevcut durumu kabul etme eğilimindedir.	Mevcut durumu sorgulama eğilimindedir.
Çalışanların yerleşik kurallara uygun hareket etmesini	İnsan odaklıdır.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: Karcıoğlu, F, ve Çelik, M., “Askeri Örgütlerde Liderlik Eğitimi ile Liderlik Potansiyelinin İlişkisi”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, C: 2, S: 2 2003, 13

Tablo 1’de de açıkça belirtildiği gibi yönetici, amaçlarına yapılanları denetleyerek ve sorunları çözerek ulaşır. Liderler ise kurum, işletme ya da toplum için yön belirler gelecek için vizyon oluşturur ve oluşturulan bu vizyona ulaşmak için

gerekli olan stratejileri belirler. Liderler belirledikleri amaç ve hedeflerine ulaşmak için insanları değerlendirip doğru yerlere yerleştirerek ulaşır. Lider, astları için yeni ufuklar açarak, belirlediği vizyonu anlatıp onlarda heyecan yaratarak başarıya ulaşır. Başka bir deyişle lider, vizyonuna ulaşmak için takipçilerini motive ederek onlara ilham vererek amaca ulaşabilir (İbicioğlu ve diğerleri 2009, 3).

Yönetim sistemi içinde görev alan yöneticiler, yasalarla belirlenmiş yetkileri dahilinde düşünür ve uygulamalar yapar. Bu nedenle yöneticiler yapılan iş ya da görevlerin sonuçlarına bakarak değerlendirmeler yaparlar. Yöneticiler görev aldıkları kurum ya da kuruluşlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Kısaca yöneticiler iyi birer görev adamı iken liderler kişisel özellikleriyle beraber amaç ve hedeflerine hayallerini, yaratıcılığını ve vizyonunu katarak çalışanlar ve örgüt açısından değişim yaratabilecek süreçleri var ederek bu süreci yönetme eğilimindedirler.

1.1.4. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri

İnsanoğlu neredeyse içgüdüsel olarak otoriteye itaat eder ve bu itaatin kendisi liderlerin itaat ettiğimiz kararları alıyor olmaları gerektirdiği fikrini pekiştirir. Bazı durumlarda liderlerin örgütlerin üzerinde kontrol sahibi olmaları faydalıdır. Ancak, birçok organizasyonda, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmamaktadır.

Liderlerin etkileriyle ilgili daha küçük grup veya birim seviyesinde yürütülen araştırmalarda etkileycilikle ilgili uygun davranışlar incelendiği takdirde, lider hareketlerinin ve deneyiminin birimlerin performansı üzerinde fark yarattığını göstermektedir (Koç ve Topaloğlu 2012, 175).

Liderlik, işletmeler için her geçen gün önemini korumaktadır. Kısaca bunlara şu şekilde değinilebilir(Arslantaş 2007, 23):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgüt içinde çabaların sürekli olarak amaçlar doğrultusunda yönetecek ve kaynaklarla bunu besleyecek bir kavrama ihtiyaç duyulması
- **Değişen Çevre Koşulları:** Örgüt dışında değişen her türlü koşullara uyum sağlaması ve olumsuz koşullara karşı sürekli kendini yenilemesi

- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgüt içindeki değişkenliklere karşı kendi amaçları doğrultusunda politikalar belirlemesi ve olumsuz koşullara karşı sürekli kendini yenilemesi
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** Kişiler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde insanlar tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi ihtiyacı.

Görülmektedir ki toplulukların olduğu yerde koordine edilmesi gereken, idare edilmesi gereken farklı gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda varılmak istenen noktanın etrafında bütünlüğü ve uyumu sağlayacak, aynı amaçlar etrafında çalışanı bir araya getirecek liderlere ihtiyaç her zaman duyulmuştur.

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik her geçen gün daha fazla ilgiyi üzerinde toplamaktadır. Bunun sebebi liderlerin, grup düzeyinden başlayarak toplumsal düzeye kadar, bütün sosyal yapılarda önemli roller üstlenmesidir. Gerek işletmelerde gerekse de diğer sosyal yapılarda, başarı veya başarısızlık lider ile ilişkilendirilmekte ve liderin davranışı belirleyici olmaktadır. Liderin, davranışları, sadece kendisine bağlı değildir ve çeşitli faktörler tarafından şekillendirilmektedir (Özmen 2009, 1).

Liderlik sürecini anlamlandırabilmek lider olma potansiyeli olan bireyleri önceden belirleyebilmek gibi amaçlar çerçevesinde araştırmacılar çok çeşitli yaklaşımlar ve teoriler geliştirmişlerdir. Her bir teori temeline liderliğin farklı yönlerini oturtmuş ve sonuç olarak liderliğin sınıflamasında tek bir doğrunun olmadığı bir yapı meydana gelmiştir (Zel 2006, 125).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar ve geliştirilen kuramlar liderin nasıl daha iyi ve etkin olabileceği yönündedir. Liderlik olgusu ve yönetim anlayışları yıllar itibarıyla değişip geliştikçe, bu konuya farklı açılardan bakan çeşitli kuramlar oluşmuştur. Bu konuda birçok teorik çalışma yapılmış olup, temel olarak dört ana başlık altında bu kuramları inceleyebiliriz. Aşağıda liderlik kavramını açıklamak ve sınıflandırmak için kullanılan modeller yer almaktadır (Koçel 2014, 134).

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik kavramını açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımı; insanların doğuştan gelen belirli özellikleri çerçevesinde liderlik sürecinin etkileyen kısmında yer aldığını iddia etmektedir. Bu yaklaşım, liderin sahip olduğu özelliklerin duruma bağlı olmaksızın her zaman geçerli olduğunu iddia eder ve liderin önemli karakteristik özelliklerini bulmaya çalışır. Bu kuram liderliği kişinin farklı psikolojik ve fiziksel özelliklerine göre açıklamaktadır. Bu özellikler zekâ, yönetme, yeteneği, girişkenlik, kendine güven, başarıma, kararlı olma, dinamizm ve gerçeklik gibi başlıklar altında toplanabilir. Bu özelliklerin bazılarının doğuştan bazılarının ise sonradan kazanıldığını ileri sürer (Koçel 2014, 576).

Bir kişinin bulunduğu grup içinde lider olarak kabul edilmesi kendisini çoğunluktan ayıran ve doğuştan gelen özellikleri sayesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu teorinin ağırlık noktası grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerindedir (Gün 2012, 48).

Tablo 2. Liderlik Özellikleri

Yaş	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
Boy	İnisiyatif sahibi olma
Zekâ	Açık sözlülük
Olgunluk	Hissel olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine güvenebilme
Bilgi	Güzel konuşma yeteneği
İleriye görebilme	Başkalarına güven verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

Kaynak: Erdoğan, İ, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2007, 334

Tablo 2’de tablo halinde sunulmakta olan bu yaklaşıma göre bir lider; yaş, boy, cinsiyet, ırk, güzellik, güzel konuşma gibi fiziksel özellikleri veya zekâ, bilgi, duygusal olgunluk, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kararlılık, kendine ve başkalarına güven gibi kişilik özellikleri ile kalabalıklardan ayrılan bireylerdir. Gruplar ve örgütler de bu özelliklere sahip üyelerini önceden belirleyebilirse

etrafında toplanacakları liderleri yetiştirilmesi noktasında avantaj sağlayabileceklerdir (Bolat ve diğerleri 2008, 172).

Bu konuda karşılaşılan sorun incelenen liderlerin sahip oldukları nitelikleri tanımlamanın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Toplumlar arasındaki bazı kültürel değer ve tutumlardan dolayı her davranış, çeşitli şekillerde kabul görmektedir. Bir liderin, yönetim tarzı grup üyelerinin bazıları tarafından kabul görürken, bazıları tarafından da kabul görmeyecektir.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderlik davranışları ışığında izleyici tepkilerine odaklanan kişinin davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkisinden doğan liderlik yaklaşımıdır. Araştırmalarda iki temel liderlik tarzından bahsedilmiştir. Bunlardan birisi, çalışana yönelik, diğeri de işe yönelik liderlik tarzıdır. Göreve yönelik lider, işin genellikle teknik yönüne ağırlık verir ve üretimi artırma ile ilgilenir. İş görene göre olan lider tarzı ise; insanların çalışmalarını güdüleyerek motivasyonu arttırmaya çalışır. Yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımlarında birtakım yetersizlikler görmüş ve eksiklikler, liderin sahip olduğu davranışları inceleyerek tamamlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda liderin izleyenlerine karşı göstermiş olduğu davranışlara önem verilmektedir. Liderin psikolojik ve fiziksel özelliklerine ek olarak davranışları konusunda araştırmalar yapılmıştır (Yeşilyurt 2007, 16).

Bu yaklaşıma göre kişilere değer verme, onlarla iyi ilişkiler kurma, onlara güven verme, onlarda saygı, etki uyandırabilme ve onlarla iletişim kurabilme davranışsal yaklaşımda liderin kullandığı etki mekanizmaları olarak sayılmaktadır. Kısacası liderin onlarla etkileşim içinde olması olarak ifade edilebilir. Liderin özelliklerinden çok liderin davranışları esas alınmaktadır. Liderin liderlik yaparken ne tür davranışlarda bulunduğu dikkat etmektedir. Liderin içinde bulunduğu gruptan bağımsız olamayacağını ve grup üyeleri ile ilişkilerinden yola çıkan bir davranış biçimi benimsenmektedir. Bu yaklaşıma göre özellikler yaklaşımının tersine davranışlar görülüp öğrenilebilir. Eğer davranışlar öğrenilebilirse kişiler eğitilip daha iyi liderlik etmeleri sağlanabilmektedir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra liderlik konusuyla ilgili davranış boyutlarını tanımlamak amacıyla Ohio State Üniversitesindeki iş araştırmaları bürosunda (Bureau of Business Research) başlatılmıştır. Asker ve sivil birçok yöneticiden 'Lider Davranışları Anketi' ile liderin nasıl tanımlandığına dair veriler alınmış, veriler faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik davranışlarını belirleyen faktörlerin bulunmasına çalışılmıştır. Liderlik çalışmaları neticesinde liderin davranışlarını açıklayan iki davranış boyutu olduğu belirlenmiştir. Sonrasında bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak liderlik sürecini açıklayan faktörler bulunmaya çalışılmıştır (Koçel 2014, 578).

Tablo 3. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Kişiyi Dikkate Alma	Kişiyi dikkate alma yüksek ve işi dikkate alma düşük	İş dikkate alma yüksek ve kişiyi dikkate alma yüksek
	İş dikkati alma düşük ve kişiyi dikkate alma düşük	İş dikkate alma yüksek ve kişiyi dikkate alma yüksek
	İş dikkate alma	

Kaynak: Zerengök, Ş.B. "Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri Ve Bir Uygulama", YYLT, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2005, 20

Ohio-State Üniversitesinin yaptığı araştırmalar sonucu ortaya çıkan tanımlardan sonra bazı araştırmalar bu lider davranışları ile izleyicilerin iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. İzleyicilerini dikkate alan lidere bağlı çalışanlar, işe ağırlık veren davranışa sahip liderle çalışanlardan daha fazla iş tatmini sağlamaktadır. Ohio-State Üniversitesinin bu çalışması liderlik davranışının iki boyutta inceleyen ilk çalışmadır.

Araştırma programının ilk safhasında lider davranışlarından oluşan 9 kategori içerisinde 1800 tanım ortaya çıkarılmış ve faktör analizi uygulanarak bu kategoriler ikiye düşürülmüştür. Bu çalışma sonrasında yapılan araştırmalar yüksek yapıyı harekete geçirme ve yüksek anlayış durumunda bile diğer liderlik yaklaşımlarından daha iyi liderlik yaklaşımı olduğu söylenemez. Veri toplama, yöntem ve kaynakların yetersizliği de tartışma konusudur.

Araştırmanın sonucundaki değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkçı 2009, 66);

- **İnsan İlişkilerine Dönük Anlayış:** İnsan ilişkilerini önde tutan lider, grup üyeleri ile samimi ilişkiler kurar, karar verirken onların fikirlerini alır, görevlerini yaparken tatmin olmaları için çalışır ve onların özel sorunları ile ilgilenir.
- **Göreve Dönüklük, Harekete Geçirme ve İnisiyatif:** Gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanabilmesi için amaç belirlenmesi ve bu doğrultuda talimatlar verilmesi kaynakların verimli kullanılmaya çalışılması, planlama, yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenip denetlenmesi temellerine dayanmaktadır. Bu davranış özelliklerine sahip lider hatalara karşı hoşgörü göstermez.

Bu yaklaşım (Tablo 3), yöneticilerin hangi boyutu ne kadar kullanılacağı belirlemediği için birbirinden bağımsız olarak ele almak daha doğru olabilir. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının bulgularına göre; liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve iş devamsızlığı azalmakta, liderin göreve dönük davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır. Ancak Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları lider etkinliği açısından iki boyutun da eşit olduğu sonucuna varmıştır (Zel 2006, 125).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947 yıllarında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert liderliğinde bir grup bilim adamının üzerinde durduğu bu çalışma Ohio çalışmaları ile hemen hemen aynı zaman sürecinde yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin iş doyumu ve grup verimliliğine katkı sağlayan faktörlerin belirlenmesini sağlamaktır. Bu araştırmada verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, maliyetler ve motivasyon gibi veriler kullanılmıştır. Likert ve yardımcılarının uyguladıkları araştırmalar ışığında lider davranışlarını iki kategoriye ayırmışlardır. Bunlardan biri işe yönelmiş lider, diğeri ise işçiye yönelmiş liderdir. Araştırmaların ışığında, işçiye yönelmiş liderlerin üretim gücü daha yüksek olan gruplara sahip ve daha başarılı liderler olduklarını göstermiştir (Zel 2006, 126-128).

Likert ve arkadaşlarının yaptığı araştırma sonuçlarının bir kısmı aşağıda verilmiştir (Fındıkçı 2009, 67);

- “İşgören merkezli liderlik, iş merkezli liderliğe göre daha verimlidir.
- Yüksek başarı için aşırı baskı, daha az baskıya maruz kalan personelden daha verimli olmuştur.
- Düşük üretim gerçekleştiren birimlerin başkanları yakın denetim uygulamaktadırlar.
- Yüksek üretim gerçekleştiren grupların başkanları astları kötü bir şey yaptığında onlara yardımcı olur ve anlayış gösterirler; astların hatalardan ders çıkardığına inanırlar.
- Verimliliği yüksek personelin motivasyonları da yüksektir.
- Verimliliği yüksek gruplar, düşük olan gruplara oranla daha az şikayet göstermektedirler.
- Verimliliği yüksek gruplar, liyakat derecelendirmesine karşı daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
- İşgörenlerin özgürlük algılamaları arttıkça, devamsızlık azalmaktadır.”

Bu araştırma göstermiştir ki çalışan merkezli liderler iş merkezli liderlerden daha verimli gruplara sahip olmuştur. Örneğin motivasyonu yüksek ve anlayış gören işçiler daha başarılı olmuştur. Fakat işçilerden başarı için baskıya maruz kalanlar az baskıya maruz kalanlara göre daha verimli olmuştur. Bu da göstermektedir ki iş merkezli liderlik ile çalışan merkezli liderliği birbirinden bağımsız uygulamak mükemmel bir liderlik yaklaşımını getirmez.

Araştırma etkili ve etkili olmayan liderleri temel aldığı için yetersiz kalmıştır. Ya iş merkezli ya da çalışan merkezli iki uç davranış olarak ele alınması ve birbirini tamamlayan değil birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Bu iki lider davranışı iki uç noktayı belirtmektedir. Bir lider ya iş merkezlidir, ya da personel merkezlidir; ikisi birden olamaz (Önder 2010, 29).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Texas Üniversitesi öğretim üyelerinden olan Blake ve Mouton tarafından 1985'te ortaya atılan teori, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Michigan Üniversitesi liderlik araştırmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu model yönetici ve liderlere gösterdikleri davranışları kavramsallaştırmaya imkân tanımış böylece bu davranışların geliştirilebilmesi veya değiştirilebilmesine olanak sağlamıştır (Şimşek 2010, 118).

Bu liderlik modeli (Şekil 2), liderin örgütlerde amaçlara ulaşmak için nasıl davranılması gerektiğini iki faktöre dayanarak açıklamıştır. Bunlar; üretime ilgi ve insana ilgidir. Üretime ilgi; yeni ürün geliştirme, politika oluşturma, süreci iyileştirme, satışları artırma ve işi genişletme gibi liderin üretime yönelik tutumu ele alınmıştır. İnsana ilgi; iyi çalışma koşulları yaratma, hedefler doğrultusunda organizasyona güven aşılama, adaletli ücret paylaşımı ve çalışanlarla iyi iletişim kurma gibi insan odaklı konular ele alınmıştır. Bu iki faktörle liderler arasındaki ilişkiyi açıklamak için bir diyagram kullanılmıştır. Bu çalışmada sadece iş ve insan uyumu birinde sağlanmıştır. Bu da ekip çalışması liderliği olarak adlandırılan, insana ilgi ile üretime ilginin çok olması durumudur (Erdoğan 2007, 334).

BİREYSEL İLGI	1,9							9,9
				5,5				
	1,1							9,1
	- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +							

Şekil 2. Blake- Mouton'un Yönetim Şebekesi

Kaynak: Zel, Uğur. Kişilik ve Liderlik. Nobel Yayınları, Ankara 2006, 105

Blake ve Mouton yapmış oldukları çalışmalarda liderlik davranışlarını iki grup altında toplamıştır. Bunlar üretime (göreve) yönelik olma ve kişiler arası

ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında da kullanılan bu modelin boyutları kademeli olarak derecelendirilmiştir. Davranışçı Liderlik yaklaşımlarından diğer bir tanesi de yönetim ölçeği modelidir. Ortaya atılan bu model bu ikili tarafından yönetim tarzı matrisi olarak adlandırılmıştır (Dikmen 2012, 50).

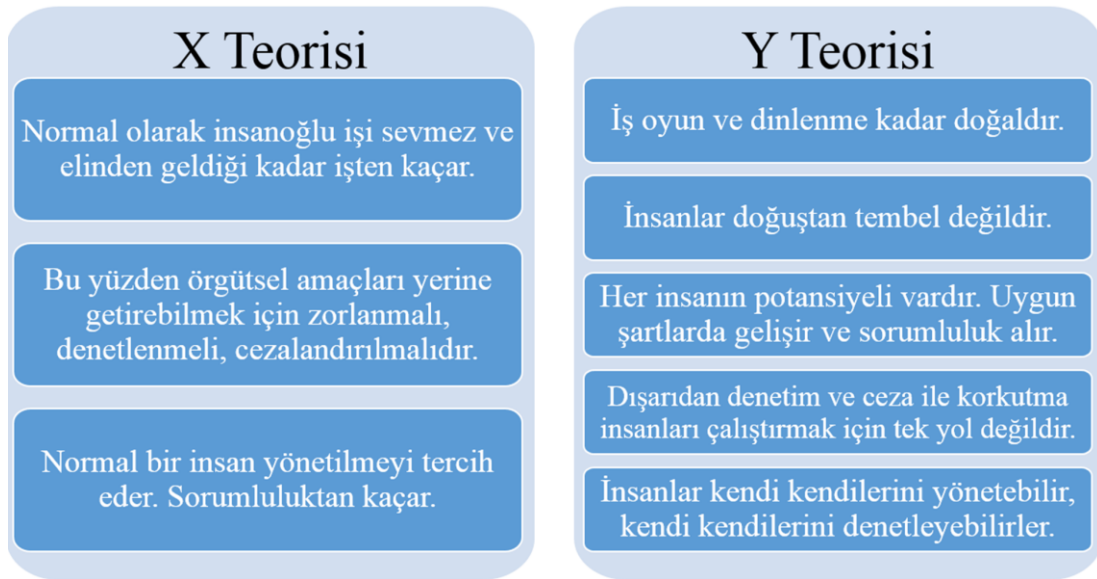
Geliştirdikleri yönetsel diyagram modeli, yöneticilerin davranışlarını açıklamakta kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Matrise göre yöneticiler belirli davranışlar sergilerken ağırlık verdikleri iki faktör bulunmaktadır. Bunlar insana ya da üretime dönük değildir. Bu faktörler de kendi içinde 9 bölümlü bir derecelendirme alt birimine ayrılmıştır. Sonuç olarak elde edilen şekil aşağıdaki gibidir (Akat ve diğerleri 2002, 223):

- **(1.1) Cılız Liderlik:** İş başarımı ve üyelerin işletme içi tatmini için en az gayret gösteren lider modelidir.
- **(1.9) Şehir Kulübü Liderlik:** En az kişiye en çok yönelim şeklindeki lider tipidir. Bu tip lider iş ortamında grup üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi ön planda tutar. Böylelikle işlerin bir arkadaşlık ortamı içerisinde yürütülmesini sağlar.
- **(5.5) Orta Yolcu Liderlik:** Lider işin yapısına göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu iş başarımıyla dengeler.
- **(9.1) Görev Liderliği:** Bu lider iş başarımını ön plana çıkarır, iş ortamı ve iş yerinin sosyal yönü ile fazla ilgilenmez.
- **(9.9) Ekip Liderliği:** İşe ve kişiye en üst düzeyde yönelimin gösterildiği bu modelde lider, ortak bir amaç etrafında sosyal ilişkileri en üst düzeyde tutarken, iş başarımının da yüksek olmasını ister.

Böyle bir modelin en önemli yararı liderlerin gösterdiği davranışı kavramsallaştırmasına imkân vermesidir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, araştırmacıların gözünde tartışmalı bir hale getirmektedir (Erdoğan 2007, 335).

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor'un 1957 yılındaki 'Organizasyonların Beşeri Yönü' adlı kitabında ortaya koyduğu ve bir takım olarak devam eden kendisinden sonraki çalışmaların temelinde her zaman var olan teorisinde; liderin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. McGregor'a göre lider davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden birisi de insan davranışlarına bakış açısıdır. McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirdiği klasik yöneticilik anlayışı üzerinde durmuş ve bunu temel alarak X teorisini ortaya atmıştır. Daha sonra Taylor ve Fayol'un hiç üzerinde durmadığı ve önemsemediği insan ilişkilerine yönelmiş ve Y kuramını ortaya çıkarmıştır. Böylece yöneticilikte beşeri ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuş kendisinden sonra ortaya atılan her teoride de insan ilişkilerinin önemi dikkate alınmış ve o temele oturtulmuştur.



Şekil 3. McGregor' un X-Y Teorisi

Kaynak: Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. (16. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul 2014. s. 581-582

Douglas McGregor tarafından formüle edilen bu teori(şekil.3) lider davranışlarını açıklamada kullanılan modellerden bir tanesidir. Geleneksel yaklaşımda liderliğin tanımı X kuramında insanlar örgütün gereksinimleri ve hedefleriyle ilgilenmezler. Onların örgüt içindeki başarılarını etkileyen en önemli faktörler para ve ceza korkusudur. Çalışanlar sorumluluktan kaçır ve emir almaktan hoşlanırlar. X kuramını benimsemiş bir lider çalışanları sadece pasif bir öge olarak gören otoriter tarzdaki liderlerdir. Bu görüşte yöneticilerin davranış şekillerini

etkileyen en önemli faktörün insan davranışları hakkındaki genel görüşleri yani insana bakış açıları olduğunu ileri sürülmektedir. Bu görüşler de iki zıt kutupta X ve Y tipi yönetici bakış açılan varsayımları şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Baysal ve Tekarslan 2004, 207);

- **X Teorisi:** Ortalama bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve işten mümkün olduğu kadar kaytarmaya çabalar, sorumluluk üstlenmez ve güvenceyi her şeye tercih eder. Bu nedenlerle de insanları çalıştırmak için onları zorlamak yakından kontrol etmek ve hatta cezalandırmak gerekir.
- **Y Teorisi:** Bireyler için oyun ve dinlenme ne kadar gerekliyse çalışmak da o kadar gereklidir. Kişi doğuştan değil yaşadığı tecrübeler neticesinde tembellleşir. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar sağlanırsa bu potansiyel gelişebilir ve kişi sorumluluk alma isteği duyar. Bu nedenlerle yöneticilerin yapması gereken doğru bir ortam yaratarak çalışanların kendilerini geliştirmesini ve de sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanabilmesini sağlamaktır.

1.2.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert ve arkadaşları tarafından incelenen bu modelde sermaye kaynaklarındaki kayıpların bir yolla mutlaka tamir edilebildiği; fakat insan kaynaklarında meydana gelen kayıplarda herhangi bir personelin yerini doldurmak demek zaman ve emek demektir. Bu nedenle örgütün en önemli serveti çalışanlardır ve en önemli kaybı da her zaman iyi bir personeli kaybetmektir. Likert yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak geliştirdiği bu modelde iki konuya açıklık getirmiştir. Birincisi, yönetim felsefesi ve liderlik arasındaki ilişki, ikincisi; performans ve iş doyumunun artırılması konusundaki imkânlardır (Koçel 2014, 583).

Bu araştırmada bir taraftan liderin davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenler ile diğer taraftaki astların verim ve iş tatmini arasındaki bağımlılığı göstermektedir. Modelde liderlik değişkenleri olarak ele alınan konular; yöneticinin astlara duyduğu güven, astların kendilerini ne derece serbest hissettikleri ve üstün astlarla olan ilişkileridir. Araştırmacı Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi'nde

gerçekleşen çalışmaları temel alarak geliştirdiği bu modelde yönetici davranışları dört grup altında toplanarak değerlendirilmiştir (Önder 2010, 34):

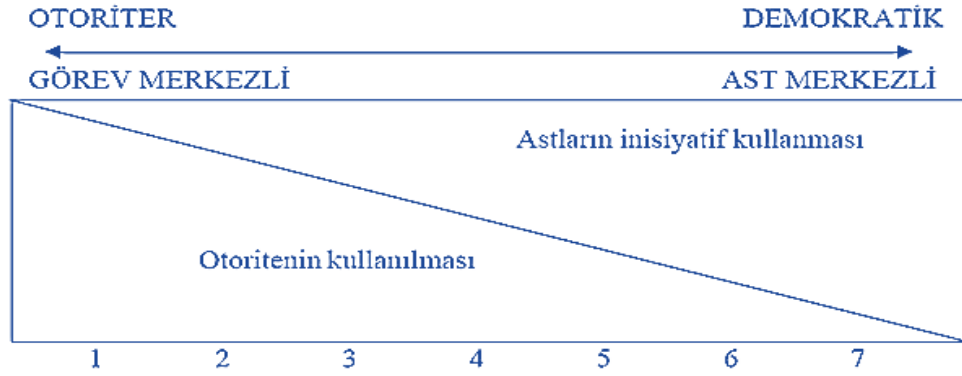
- **Sistem 1 (İstismarcı Otokratik):** Yönetici astlara güven duymaz, astlardan problemlerin çözümünde neredeyse hiç fikir alınmaz ve astlar da kendilerinin fikirlerini ifade etme noktasında özgür hissetmezler.
- **Sistem 2 (Yardımsever Otokratik):** Yönetici ile astlar arasında hizmet eden ve edilen arasında olana bir güven algısı bulunmaktadır. Astlar bu tarzda da kendilerini serbest hissetmezler fakat yönetici zaman zaman astlarından fikir alabilir ama kararı yine kendisi verir.
- **Sistem 3 (Katılımcı):** Kısmi bir güven ortamı olmakla birlikte yönetici karar kontrol mekanizmasını elinde tutmak ister. Astlar fikirlerini ifade etmekten çekinmezler ve bu fikirler üstler tarafından değerlendirmeye alınabilirler.
- **Sistem 4 (demokratik):** Her konuda tam bir güven vardır. Astlar tamamıyla özgür hissederler, herkesin fikirleri değerlidir ve kararlar herkesin etkin katılımıyla alınır.

Likert'e göre, yönetim sistemi, sistem dördüncü (demokratik) modelindeki unsurlara göre inşa edilmelidir. Likert insani organizasyonu oluşturmak için organizasyon kültüründe; yatay iletişim, katılımcı yönetim, takdir ve ödüllendirme ve güvenin bulunması gerektiğini savunmuştur. Likert bu modeli geliştirdikten sonra ortaya koyduğu ana düşünceye göre, sistem üç ve dört tarzı yönetim altında çalışan grupların daha başarılı ve verimli oldukları görülmektedir. Rensis Likert, Douglas McGregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir (Fındıkçı 2009, 74).

1.2.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Davranışçı liderlik yaklaşımlarını incelerken karşımıza çıkan diğer teori liderlik doğrusu teorisidir. Bu teori Tannenbaum ve Schmidt tarafından ortaya atılmıştır. Liderliğin davranışsal boyutu göz önüne alınarak yapılan sınıflamalardan bir tanesi de liderliği, otokratik, demokratik ve müsaadeci liderlik şeklinde üçe ayırmaktadır. Otokratik liderler McGregor'un X tarzı yöneticisi ile Ohio ve Michigan

alışmalarının iŖe dönük liderlik tarzlarının bir birleŖiminin sonucu olarak değerlendirilirken demokratik liderlerin skalanın tam zıt tarafında bulundukları kabul edilmektedir (Aykanat 2010, 39).



Şekil 4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Kaynak: Aykan, E.“Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Tarzları Kayseri’de Bir Uygulama”, YYLT, Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri 2002, 75.

Müsaade (serbesti tanıyan) olarak adlandırılan modelde ise liderlik ettiği grup üyelerine etki etmemeye çabalayan bir liderlik tarzıyla karşılaşılmaktadır. Doğrusal cetvel üzerinde yedi skalada incelenen bu yaklaşım Ŗu şekildedir (Baltaş 2000, 133):

- **1. Durum:** Karar verir ve duyurur.
- **2. Durum:** İkna ederek karar kabul ettirir.
- **3. Durum:** Fikir bildirir ve soru dönüşü bekler.
- **4. Durum:** Alternatif kararlar sunar.
- **5. Durum:** Sorunu belirler, öneri dinler ve karar verir.
- **6. Durum:** Sınırları çizerek ve demokratik karar vermesini ister.
- **7. Durum:** Sınırlar çerçevesinde astlara görevlerini yapmalarına izin verir.

1.Durum’a yaklaştıkça astların serbesti alanı zayıflamakta ve liderin kullandığı otorite artmaktadır. 7.Durum’a yaklaştıkça da astların serbesti alanı artmakta ve liderin otoritesi zayıflamaktadır. Dolayısı ile bu yaklaşım uzunca bir süre olumsuz bir algıya sebebiyet vermiş, örgütsüzlük ya da düzensizlik, verimsizlik ve eğlenceye yönelik davranışların sebebi olarak görölmüştür (Aykanat 2010, 40-41).

1.2.2.7. Harvard Üniversitesi Araştırması

Bale'nin Harvard Üniversitesi araştırması neticesinde en iyi fikirleri ortaya koyan, grup üyeleri içinde en çok sevilen kişi olarak lider olabilmek savını sunmuştur. Bu yaklaşımda Bale; liderin grup içinden var olacağı ve grubun daha ilk oluştuğu anda liderlik vasıflarına sahip kişinin diğerlerinden farklı olduğunu hemen belli etmesi temeline dayanmaktadır. Laboratuvar ortamında denek gruplara yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışının, faaliyetlerin seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme derecesi olarak üç boyutu olduğu belirlenmiştir (Kıngır ve Şahin 2005, 416).

Aykanat çalışmasında grubun amacına önem veren görev odaklı ve İşgörenlerin toplumsal ve duygusal anlamdaki gelişmelerine ve mutluluklarına önem veren lider olarak iki tür liderin varlığından söz edilmektedir (Aykanat 2010, 48).

1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Hızla değişen bir dünyada örgütler içinde bulundukları ortama ayak uydurmak adına değişimin farklılıklara neden olduğu farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyebilmektedirler, dolayısıyla bu yaklaşım liderlik tarzlarının bu durumlara göre farklılık göstereceğinden yola çıkarak şartlara en uygun lider etkinliğini araştırmaya yönelmiştir.

Lider- İzleyici İlişkileri Başarılacak İşin Niteliği Liderin Pozisyona Dayanan Gücü	İyi				Yetersiz			
	Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş		Biçimlendirilmiş		Biçimlendirilmemiş	
	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf
	1	2	3	4	5	6	7	8
	Elverişli							Elverişsiz
	Koşul Durumu							

Şekil 5. Durumsal Koşulların Sınıflandırılması

Kaynak: Özalp, İ., Eren, G., Öcal, H., “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Hedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük. Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” Eskişehir Anadolu Üniversitesi. İİBFDergisi, C: 10, S: 1. 1992, s. 186

Liderlik kavramının ve sürecinin anlaşılması ile alakalı olarak ortaya konulan davranışsal modeller literatüre değerli katkılar vermekle birlikte demokratik liderlik

davranışının tek ve geçerli doğru olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yaklaşımların; oluşabilecek değişik koşulları, kriz anlarını değerlendirme dışı tutan bakış açıları sonucunda üçüncü teoriler grubunun doğmasına yol açmıştır. Durumsallık ya da koşul bağımlılık adı verilen bu teoriler hem lideri hem izleyicileri hem de çevre koşullarını göz önüne alarak daha önceki modellerden daha bütüncül bir bakış açısı geliştirilmesini sağlamışlardır (Koçel 2014, 134).

Durumsallık teorileri liderin lider olarak doğduğu fikrini reddeder, yönetici eğitim ve liderlik geliştirme programlarıyla liderin oluştuğunu vurgulamaktadır. Bütün durumsallık teorileri, liderin esnek davranmasını, koşula göre lider davranışının tanımlanmasını ve uygun davranışın uygulamasını gerektirir. Bu yönü, genellikle yönetimde tek ve en iyi lider tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı tarafını oluşturur. Durumsallık teorileri belirli liderlik özelliklerini araştırmayı bırakmamışlardır, sadece ortak unsurları içeren koşullarda liderlik özelliklerini incelemeye yönelmişlerdir (Aykanat 2010, 56).

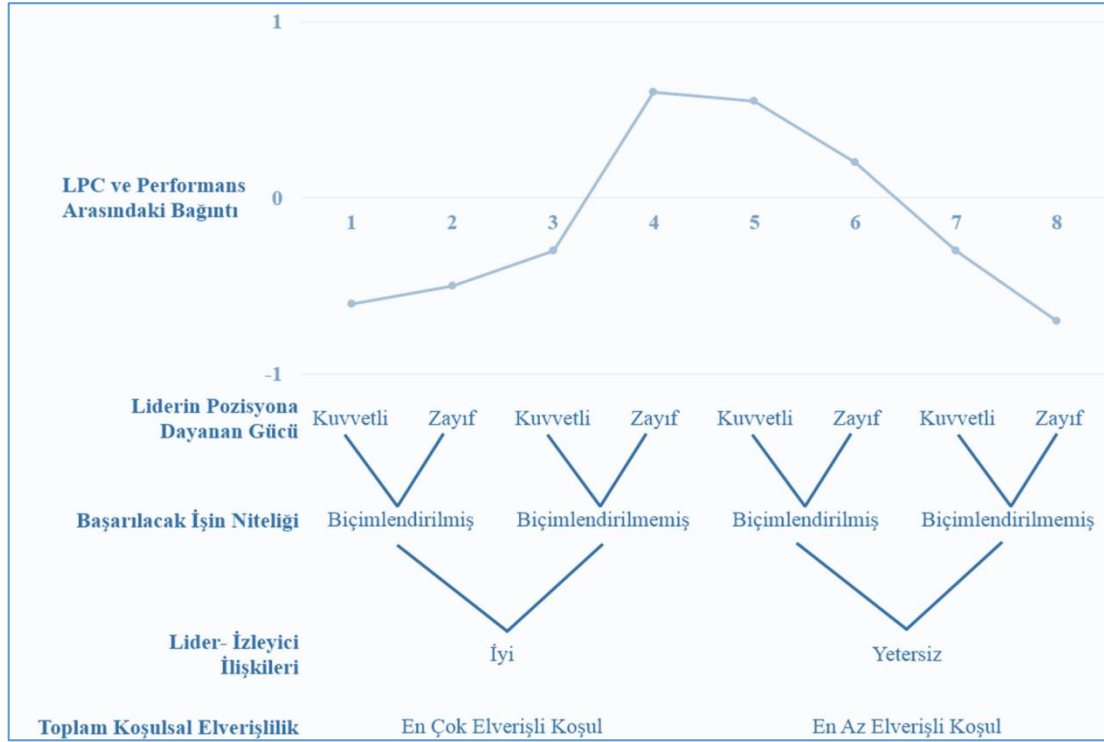
1.2.3.1. Friedler’in Etkin Liderlik Modeli

Fred Friedler’in “insana ve göreve yönelik” liderlik tarzını temel alarak geliştirdiği modelin temelinde grup performansının liderin tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi bulunmaktadır” olarak açıkladığı durumsallık teorisinde öncü olmuştur. Friedler yürüttüğü araştırma kapsamında ilk olarak daha önceki çalışmaların ulaştığı görev odaklı ya da insan ilişkileri odaklı liderlik kategorileri olduğunu belirtmiştir. Fiedler’in modeli üç nedenden dolayı önemlidir (Aykanat 2010, 56-58);

- “Etkinlik üzerine asıl vurguyu ortaya koyar.
- Hiçbir liderlik tarzının en iyisi olmadığını gösterir ve liderin duruma göre adapte olması gerektiğini vurgular.
- Yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir.”

Durumsallık teorilerinde liderliği açıklamak için lider özellikleri ve davranışlarının yanında çevre faktörü birlikte ele alınmış, bu faktörlerin birbirlerine etkileri de incelenmiştir. Böylelikle, değişik koşulların değişik liderlik biçimini

gerektirdiği varsayımından yola çıkarak birçok araştırma yapılmıştır (Tokmak ve Yavuz 2009, 52-53).



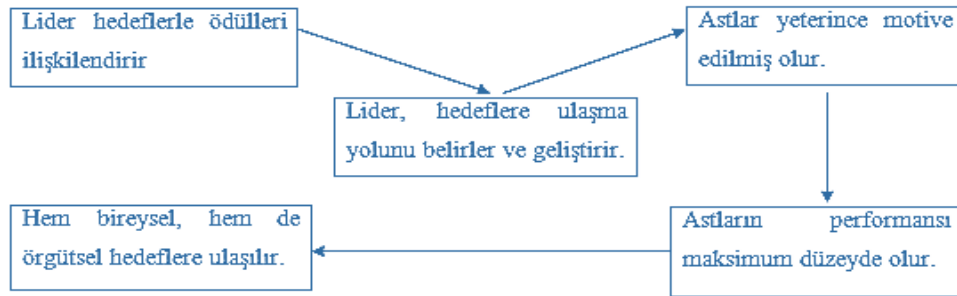
Şekil 6. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımında Lider Etkililiği

Kaynak: Özalp, İ., Eren, G., Öcal, H., "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Hedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük. Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama" Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C: 10, S: 1. 1992, s.187

Bu kuram liderlik biçimleri ile koşullar arasında eleştiri yapılması ve uyumlu bir ortamın sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır. Ayrıca lider ortamın uygun olması durumunda ortaya çıkar. Bir ortamda lider doğabilir, ama o ortam için illaki gerekli de olmayabilir. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu konuma ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Lider yukarıdaki değişkenlerin olumlu veya olumsuz çeşitli kombinasyonları sonucunda göstermesi gereken liderlik davranışlarını belirleyebilecektir. Bu görüşe göre çok olumlu ya da çok olumsuz uçlarda seyreden durumlarda işe yönelik liderlik davranışları daha uygunken, daha stabil ve ortada durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı daha uygun kabul edilmektedir (Aykanat 2010, 58-59).

1.2.3.2. House ve Evans'ın Amaç -Yol Yaklaşımı

Robert House tarafından geliştirilen kurama göre liderler iş tatminini, motivasyon sağlamayı ve de performansı etkileyebilirler; ancak tek bir liderlik tarzı yoktur. Yol- amaç teorisi esas itibarı ile liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklayan bir çalışmadır (Özmen 2009, 40).



Şekil 7. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç- Yol Teorisi

Kaynak: Erceylan, N. “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi S.B.E. Malatya, 2010, s. 77.

Teoriye göre liderler, ödüller ile yaptıkları işin nasıl doğrudan etkilendiğini çalışanlara göstererek onların iş başarılarını kolaylaştırabilirler. Bir başka deyişle, liderin davranışı çalışanların tatminine katkıda ya da engelde bulunur. Çalışanların amacı başarmaları artarsa liderin benimsenmesi kolay olur. Etkili iş başarısında, yönetici görevleri açıkça belirler, çalışanları eğitir, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olur. Çalışanların verimliliklerini ödüllendirirse başarı sağlanır. Yani önce çalışan için değer arz eden bir ödül bulma sonra da bu ödüle ulaşacağı yolu gösterme bu modelin esasıdır. Buna göre çalışanın davranışlarını etkileyen iki faktör bulunmaktadır (Gül ve Aykanat 2012, 19);

- “**Beklenti:** Kişinin davranışları sonucu belli noktaya ulaşacağı inancı
- **Önem:** Kişinin hedeflediği sonuçlara verdiği içsel değer”

Buna göre grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir (Özmen 2009, 41);

- “**Yol:** Liderin izleyenlerinin beklentilerini etkileme derecesi
- **Amaç:** Liderin izleyenlerinin sonuca verdiği değeri etkileme derecesi”

Bu teoriye göre, lider dört tip liderlik davranışından birini gösterecektir (Gül ve Aykanat 2012, 19-20);

- **Destekleyici Liderler:** Astların kişisel isteklerine önem vererek, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar. Esas amaçları takım ruhudur. Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma, iklimi oluşturma ve çalışanlarla ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Ohio modelindeki, düşük yapıyı harekete geçirme ve yüksek anlayış davranışına benzemektedir.
- **Otoriter Liderlik:** Astlarına ne yapmaları gerektiğini söylerler. Bu tarz liderler, kurallara ve yönetmeliklere önem vererek yüksek performans için sürekli plan yaparlar. Lider, yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak işle ilgili ilkeleri saptar, standartlar koyar ve astlarına, standart kural ve düzenlemelere uymalarını söyler. Bu tip davranış, Ohio modelindeki yüksek yapıyı harekete geçirici ve düşük anlayış boyutlarının bileşimi niteliğindedir.
- **Başarıya Yönelik Liderler:** Astlarına başarmaları için açık ve kesin hedefler koyarlar. Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, çalışanlara güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.
- **Katılımcı Liderler:** Karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorar ve onları karar verme sürecine katmaktadır. Astların kişisel özellikleri ve içinde bulundukları iş ortamı da alınan sonuçları birebir etkileyecek düzeydedir. Yüksek yapıyı harekete geçirme ve yüksek anlayış davranışına benzemektedir.

Bu yaklaşım bir liderin farklı durumlarda grup üzerindeki tutumunu göstermeye çalışarak, liderin bulunduğu grubun üzerindeki davranışları, motivasyonu, performansı ve memnuniyeti üzerine etkisini göstermektedir.

1.2.3.3. Reddin'in Üç boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin tarafından geliştirilen bu model daha önceki çalışmaların üzerine inşa edildiği insana ve göreve yönelik davranış boyutlarının yanına üçüncü bir boyut olarak yönetsel etkililik boyutunu eklemiştir. Teorinin dayandığı temel

nokta yönetsel etkinliktir. Reddin’e göre “yönetsel etkinlik” bir liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini yerine getirme derecesidir. Reddin’e göre bu kavram, elde ettiği çıktılar ve başarıları nezdinde yöneticinin hiyerarşik seviyesinin gerektirdiği işleri gerçekleştirme derecesidir. Reddin ilk olarak iki temel boyut olan insani ilişki ve görev boyutlarını kullanarak dört farklı liderlik tarzı tanımlamıştır. Bunlar şu şekildedir (Ömürgönülşen ve Sevim 2005, 92);

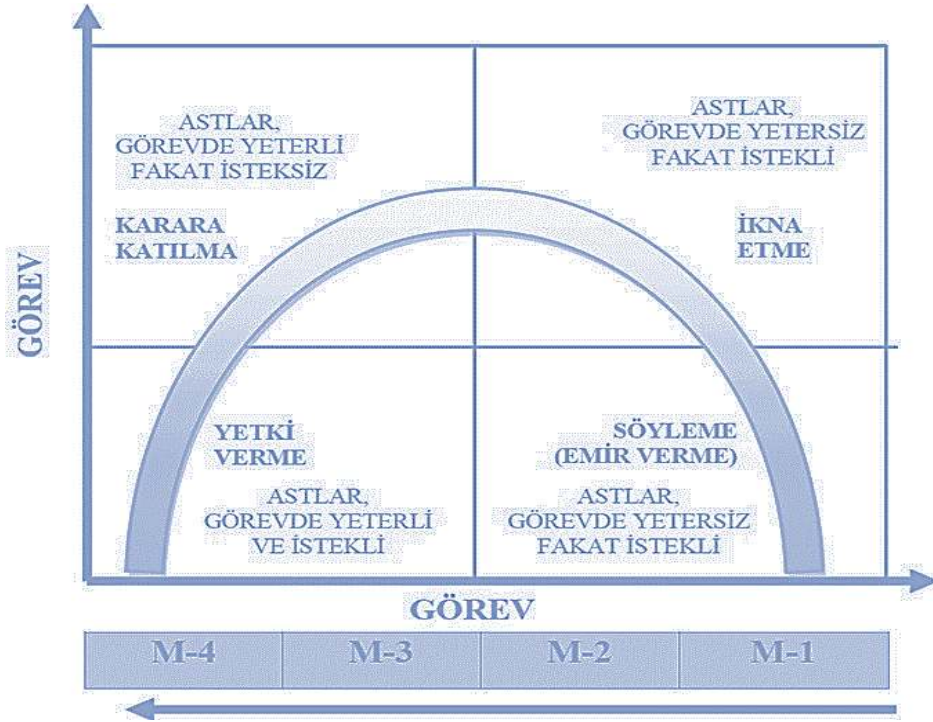
- **İlgili Lider:** Yüksek ilişki, eğer mevcut duruma uyum sağlayabilirse yani etkili olabilirse geliştirici, aksi takdirde görevci
- **Bütünleşmiş Lider:** Yüksek ilişki ve yüksek görev, etkili olabilirse yürütmeci tersi durumda uzlaşmacı
- **Kopuk Lider:** Düşük ilişki ve düşük lider, etkili olabilirse bürokrat olamazsa terk eden
- **Adamış Lider:** Yüksek görev anlayışı, etkili olabilirse babacan otoriter aksi durumda otoriter

Sonrasında ise bu iki boyutlu yaklaşım sonucu ortaya çıkan liderlik tarzlarının her zaman, her koşul ve yerde aynı sonucu vermeyeceğini düşünerek modeline etkililik boyutunu eklemiş ve dördü etkisiz dördü etkili olmak üzere sekiz farklı liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir. Bu bakış açısına göre duruma uyum sağlayabilen liderler etkili, sağlayamayanlar ise etkisiz olarak gruplanmıştır. Reddin’e göre kişisel etkililik, görevleri ve standartları açıkça belirlenmemiş pozisyonlarda çalışan yöneticilerin durumlarında söz konusu olmaktadır (Aykanat 2010, 60-62).

Etkili davranışların işlerin başarılmasında gerekli uygunluğa sahip değilse etkin olarak kabul edilmez. Çalışma odasını temiz ve düzenli tutmak, insan ilişkilerinde başarılı olmak, hızlı karar vermek gibi özellikler işin başarılmasında görünüşte etkili ancak gerçekte etkisiz olabilir. Bir görevin etkililik standartları belirlenmişse ya da izahı yapılmışsa organizasyonun hedefleri haricinde tatmine yönelik olarak kişisel etkililik sonucunu doğurabilir (Ömürgönülşen ve Sevim 2005, 103).

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu modelde, en önemli durumsallık unsuru olarak izleyicinin olgunluk durumu dikkate alınmıştır. Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilen bu model temelini Ohio-State Üniversitesi'ndeki çalışmalarından ve yönetim ızgarası modelinden temel almıştır. Bu modele göre bilim adamları iki çeşit liderlik tarzı üzerinde durmuşlardır. İş eğilimli olarak tanımlanan görev davranışı ve çalışanlarıyla ilişkilere önem veren görev davranışı olarak tanımlamışlardır. Durumsallık modelleri içerisinde, liderin etkili olmasına ek olarak liderin ve astlarının olgunluk düzeyini de gözetten Hersey ve Blanchard'ın "Olgunluk Modeli"dir (Eren 2012, 433).



Şekil 8. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, 11 Basım. Beta Basım Yayım. İstanbul. 2012, s.433)

Yapılan eleştiriler karşısında model, Blanchard tarafından, yeniden gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Modele ilişkin sürdürülen çalışmalarda liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde yeniden tasarlanmıştır (Aykanat 2010, 34-35);

- **Anlatıcı Lider:** Takipçilerin rolünü açık bir biçimde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performansları denetler. İletişim tek yönlüdür.

- **Benimsetici Lider:** Takipçilere kararlarını açıklar, onların önerilerini alır, ancak izlemeye ve denetlemeye devam eder.
- **Destekleyici Lider:** Takipçileri dinler, destek sağlar, özendirir, etkiletişimi kolaylaştırır, kararlara katılımı sağlar. İletişim çift yönlüdür.
- **Yetki Devredici Lider:** Takipçileri yetki devreder ve sorumluluk verir.

Bu modelde görev yönelimli liderlik tarzında lider, tüm grup üyelerini yapacakları iş konusunda bilgilendirir ve işin yapılma şekli konusunda detaylara inerek her şeyi organize eder. İlişki yönelimli liderlik yaklaşımında ise; grup üyelerinin performans ve tutumlarına bağlı olarak lider daha çok destekleyici pozisyonunda birincil ilişkileri ön plana çıkarır bir yaklaşım içindedir. Grup üyelerinin tüm kişisel ihtiyaç ve gereksinimlerine özen gösteren, çalışmalarında onlara yardımcı olan, endişe ve duygularını anlamaya çalışan, onlarla konuşan, hedef ve ideallerinin farkında olan bir tutum içindedir (Özmen 2009, 38- 39).

1.2.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Kuramı

Victor Vroom ve Philip Yetton, 1973 yılında yayınladıkları 'Liderlik ve Karar Verme' adlı kitapta belirttikleri gibi, liderin karar alması ve ondaki farklı yolları tarif eden ve liderlere hangi noktalara kadar çalışanların karara katılması konularında rehberlik eden bir Lider Katılım Modeli geliştirmişlerdir. Yürütülen çalışmaların bir sonucu olarak ortaya konan bu model liderlerin karar verme stilleri üzerinden bir sınıflamada bulunmaktadır. Bu sebeple "Karar Ağacı" modeli olarak da adlandırılan modele göre lider çeşitli durumsal değişkenler çerçevesinde (çalışanların bilgi seviyesi, karar verme hızı vb.) karar verme şekli belirlemelidir. Lider katılım modeli farklı durumlarda çalışanların nasıl ve ne oranda kararlara katılması gerektiği konusundaki kuralları belirleyen bir teoridir. Bu teoriye göre üç temel lider tipi vardır (Yavuz 2008, 54- 55);

- **Otokratik Lider:** Bu yönetim şeklinde lider, sorunları çözmek ya da karar almak için kendi elinde var olan bilgiyi kullanır, kimseye bir şey sormaz.
- **Danışmacı Lider:** Lider, sorunu ilgili kişilerle bireysel olarak paylaşır ve daha sonra lider ya çalışanların kararını yansıtarak ya da sırf kendi kararına

bağlı olarak sorunu çözer veya kararını alır. Buradaki paylaşım, çalışanlarla grup olarak değil kişisel bazda yapılır.

- **Grup Lideri:** Bu tip lider, sorunu çalışan kişilerle grup olarak paylaşır. Lider grubu etkilemeye çalışmaz, çalışanlar birlikte her şeyi değerlendirir ve çözüme grubun ortak kararı ile varılır.

Tablo 4. Vroom-Yetton Modelinin Beş Alternatif Karar Verme Tarzı

A1 (Otoriter)	Lider elindeki bilgilerin ışığında problemi çözer, kararı kendisi verir, uygular veya uygulattırır.
A2 (Otoriter)	Lider astlardan gerekli bilgileri alır, ama kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlarlar.
C1 (Danışan)	İlgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır. Ama onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın kararı kendisi verir. Lider sadece organizasyon çalışanlarına ihtiyaç duyduğunda başvurur.
C2 (Danışan)	Problemi astlara grup olarak paylaşır. Toplu olarak onların fikir ve önerilerini alır. Ama kararı kendisi verir.
G2 (Grup)	Bir grup olarak astlarla problemi paylaşır. Lider ve çalışma grupları bir araya gelerek problemleri teşhis ederler, karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar. Bu son liderlik tarzında birlikte karar verme ve uzlaşya dayalı yönetim anlayışı geçerlidir.

Kaynak: Aykanat, Z., "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama", YYLT, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, Karaman, 2010, 35

Vroom-Yetton liderin karar vermede kullanabileceği normatif bir model sunmuşlardır. Daha sonraları Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu modelde lider, durumlara uyabilmek için liderlik tarzlarını değiştirecek esnekliğe sahip olmalıdır. Liderlerin yukarıda bahsi geçen tarzlardan hangisini ya da hangilerini uygulaması gerektiği mevcut koşullara ve şartlara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Uygulamada tek bir doğru yoktur. Teoriye göre liderin örgüt içerisinde yaptığı en önemli işlerden birisi karar almaktır. İyi kararlar örgütün hedefini başarmasını sağlarken, kötü kararlar örgütü başarısızlığa götürecektir (Aykanat 2010, 35-36).

1.3. Liderlik Davranışı Tarzları

Son yıllarda yönetim kavramıyla alakalı meydana gelen gelişmeler, post modern yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının ortaya çıkması ışığında liderlik kavramına bakış açısı da gelişmeler göstermiştir. Bu yeni yaklaşımlardan evvel

bilinmesi gereken en önemli kavram karizma kavramıdır. Aslında karizma kavramı özellikler yaklaşımından itibaren liderlik tanımının içinde yer alan; siyaset bilimi ve davranış bilimleri gibi bilimsel alanlarda çokça tartışılan bir özelliktir. Karizma genel olarak herhangi bir bireyin çekiciliğini ifade etmektedir ve bu çekiciliğin kaynakları tamamen farklı değişkenlerden ortaya çıkabilmektedir. Burada önemli olan bir şekilde bu liderlerin büyük toplulukların sadakatini kazanabilmeleri ve amaca giden yolda onlara önderlik edebilmeleridir (Koçel 2014, 593).

Günümüzde liderlikle ilgili yapılan araştırmalar çeşitli davranış modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Liderin sahip olduğu özelliklerin dışında liderin davranışları konusunda da çeşitli çalışmalar olmuştur. Liderlikte başarılı olmak benimsenen tek bir liderlik davranışının tüm koşullara uygunlaştırılması değil, değişen koşullar ve durumlar karşısında liderin davranış ve tutumunun durumun gerektirdiği temellere dayandırılması gerektirir. Lider olgunlaşan şartlar doğrultusunda çalışanlarını güdülemeye ve başarılı olmaları için gerekli olan şartları sağlamaya çalışır (Mirmir 2008, 3).

Liderlik davranış şekilleri, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek, grubunu ve iş ortamını, örgütün amaçları ve çalışanların motivasyonunu dikkate alarak seçmiş olduğu davranış şekilleridir. Herhangi bir tarzı belirlemiş olan lider, karşılaştığı durumlar karşısında göstereceği davranışlar, benimsemiş olduğu yaklaşımın bir yansımasıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda grup üyelerini de organizasyon içinde değişken ortamlarla karşılaşmasını engelleyip istikrarı sağlar. Aynı zamanda faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri liderin takip etmesi de onun başarısını etkileyecektir. Dolayısıyla, aynı işletme farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duyacaktır (Eraslan 2004, 162).

1.3.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü liderlik tarzı, ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen kişidir. Değişimci

liderlikten farklı olarak burada lider çevresel koşulları beklemeden kişisel vizyonu çerçevesinde takipçilerini, mevcut durumu değiştirme ve geliştirme çabası içine girmekte ve bunu karizmasıyla başarmaktadır (Köksal 2011, 4-6).

Dönüşüm; mevcut durumla yetinmeyip, değişime ayak uydurmak ve geleceğe yönelik yapılacakları tahmin edip bunları uygulamaya çalışmak demektir. Yani herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine ve gruplarına güven duymasını aynı zamanda üyelerin kendilerini adama düzeylerinin yükselmesini sağlar. Bu davranış ve hislerin ortaya çıkabilmesi için kendisi de bir rol model olarak öncü görevini üstlenir (Topçu 1999, 3)

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Davranışı Bileşenleri

Davranış bileşenleri	Tanım
Vizyonun oluşturma ve açıklanması	Örgüt içi yeni imkânları araştırmak, formüle etmek, açıklamak ve daha iyi gelecek için astlara imkân vermek
Rol modeli oluşturmak	Örgüt değerleri ve beklentileri ile tutarlı olarak astların örnek alacağı modeli oluşturmak
Takım hedeflerini geliştirmek	Astlarla takım çalışmasını oluşturarak desteklemek, hedeflere bağlılığı sağlamak
Yüksek performans beklentisi	Mükemmellik ve performans üzerinde lider beklentilerini ortaya koyan davranış
Kişiselleştirilmiş Lider ast değişimi	Liderin ihtiyaçların karşılanmasında astlarına güven ve saygı duyması
Güçlendirme	Liderin astlarını örgüt dışına yönelttiği ve eski metotları sorguladığı davranış

Kaynak: Sayın, Ç. Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul 2008, 19

Dönüşümcü lider, takipçilerine iş yapma usulleri için yüksek ahlakı ve etik standartlar koyar, onlara koyduğu vizyon ışığında ilham kaynağı olur, mevcut düzeni sarsacak yenilikçi fikirler ortaya koyar ya da koyanları destekler, grup üyelerine koçluk yaparak onların gelişmesi için gösterdiği çabalarla onlarında dönüşüm hızını artırır. Dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler. İzleyicilerini amaçlara ulaşması konusunda kendisine güvenmelerini sağlar. Kendilerine bağımlı çalışan yaratma yerine kendine güvenen, düşünen, bağımsız ve yenilikçi çalışan yaratmak istemektedirler. Özellikle karmaşık ve kriz durumlarda

ortaya çıkarlar. Bu liderlik tarzını benimseyenler genelde ödül ve ceza yöntemine sık başvurumaktadırlar (Erdal 2007, 5).

Dönüşümcü liderliği dört boyutta incelemek mümkündür (Köksal 2011, 6);

- **Karizma/İdealleştirilmiş Etki Boyutu:** Liderlerindeki olağandışı niteliklerin bulunduğu düşüncesinin yarattığı etkiyle lider ile çalışanları arasındaki duygusal bağ.
- **Harekete geçirici /Motivasyon Boyutu:** Takipçilerin kendilerini aşmalarına, liderin ekibin ya da kurumun devamını sağlamak için kendi menfaatlerinden fedakârlık etmeleri.
- **Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu:** Çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçlarını anlayıp, çalışanlarının bilgi, beceri, tecrübe ve potansiyellerini geliştirmede yol göstermesi, onlara “değerli” olduğunu hissettirmesi.
- **Entelektüel Uyarım Boyutu:** Çalışanları üzerinde baskı kurmadan yaratıcı düşünce ve paradigmaları ortak davranışlar haline getirme ve çalışanları harekete geçirme.

Yukarıda sıralanan boyutların liderin vizyonuna etkisi olabileceğini söylemek mümkündür.

1.3.2. Transaksiyonel (İşlemsel-Etkileşimci) Liderlik

Bu yaklaşıma göre liderle grup üyeleri arasında işle alakalı karşılıklı bir ilişki vardır. Lider, üyelerin performanslarına önem vermekte ve amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemi uygulamaktadır. İş yapma standartları ve kuralları bulunmaktadır. Lider çalışanların sadece görevlerini yerine getirmesini beklemektedir. Lider geçmişe bağlıdır ve de geçmişteki olumlu ve yararlı gördüğü gelenekleri sürdürme eğilimindedir. Bass ve Steidlmeier, işlemsel liderliğin durumsal-koşulsal ödüllendirme ve yönlendirme sistemine dayandığını belirtmektedir. Takipçiler, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile motive olmakta ya da azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disiplin sağlanmaktadır (Tokmak ve Yavuz 2009, 18-19).

Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Hedeflere uymasına göre izleyiciyi ödüllendirir ya da cezalandırır; çalışanların süregelen faaliyetleri daha etkin yapması suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer. Takipçilerin gerekli çabayı göstermeleri için onlarda kendilerine güven duygusu uyandırmalıdır. Gerekli güven duygusu belirsizliklerin giderilmesiyle oluşturulur. Takipçilerden ulaşmaları istenen hedef için neler yapmaları gerektiğinin ve kendilerinden beklenen rollerin neler olduğunun açıklığa kavuşturulmasıyla belirsizlik ortamı giderilmiş olur. Ayrıca lider takipçilerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve kendilerinden istenen çabayı sarf etmeleri halinde bu ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğini ortaya koymalıdır. Bu sayede takipçiler hedefe yönlendirilmiş ve bir seviyeye kadar motive edilmiş olurlar. Etkileşimci liderliğin boyutları genel olarak üç başlık üzerinde gruplanabilir (Yılmaz 2008, 47).

- **Şarta Bağlı Ödül:** Liderin hedef ve amaçlara ulaştığında astları ödüllendirmesidir. Burada lider astlarını ödüllendirerek onları motive eder. Astlar ödül almak için birbirleri ile yarış halinde olurlar. Burada karşılıklı bir pazarlık söz konusudur.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Liderin sadece belli durumlarda harekete geçmesidir. Bunlar; bir hatanın meydana gelmesi, bir problemin çözülmesi gerektiği bir durum olması vb. durumlardır. Lider ancak bu durumlardan biri gerçekleştiği zaman harekete geçer. Bunun dışında lider çalışanlarına müdahale etmez.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Liderlerin yöneticileri tamamen serbest bıraktığı durumdur. Burada lider pasif durumdadır. Çalışanlar ise aktif durumdadır. Herkes çalıştığı işte serbesttir. Çalışanlara müdahale söz konusu değildir. Bir problem ortaya çıktığında astlardan problemin çözümü beklenir. Liderler burada karar almakta zorlanırlar ve genellikle kararları ertelerler.

1.3.3. Stratejik Liderlik

Stratejik liderliği 1980’lerde ilk ortaya atan kişi olduğunu söyleyen Adair stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Hitt ve diğerlerine

göre stratejik liderlik; “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneğidir”. Kaplan ve Norton ise örgütlerdeki stratejik liderleri, yelken yarışındaki tekne kaptanlarına benzetmişlerdir. Yelken yarışında tekne kaptanlarının sürekli olarak; evre koşullarını, rzgrın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmesi, ekibinin ve teknenin özelliklerini bilmeleri gerekmektedir (Ergen 2011, 27).

Günümüzün ağır rekabet koşullarında etkin bir şekilde mücadele etmek için stratejik misyona ve vizyona sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin mevcut durumunu, i ve dış çevreyi analiz eden ve işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için, rgt rekabet koşullarına hazırlayan, motivasyonlarını canlı tutan ve kaynakların kullanılmasına öncülük eden bir aksiyon olarak da tanımlanabilir. 1980’li yıllarda Mason ve Hambrick tarafından geliştirilen Stratejik Liderlik Yaklaşımı, birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma sahip liderler çevrelerinde yaşanan değişimlere karşı her zaman tetiktedir. Yenilikçi ve esnek bir örgütsel yapı kurmaya ve değişimlere süratle cevap verebilmeye yönelik olarak izleyenlerini yönlendirme amacı taşır. Bu amaçla bireylerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak temel liderlik fonksiyonlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Zel 2006, 130).

Sonuç olarak, Stratejik Liderler organizasyonların zayıf ve güçlü yönlerini tespit edip zayıf yönlerini güçlendiren, güçlü yönlerini geliştirebilir. Bunları gerçekleştirirken çevredeki fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilen ve tehditlere ayak uydurup baş edebilen, izleyenlerini amaç ve hedefler doğrultusunda öncülük ederek nasıl ulaşılacağını belirleyen, onları etkileyebilen ve motivasyonlarını rekabet koşulları ne olursa olsun canlı tutabilen ve onlarla tek vücut halinde belirlediği stratejileri gerçekleştirmek için srkleyebilen liderlerdir.

1.3.4. Karizmatik Liderlik

Karizma Yunancada “ilahi ilham yeteneği” veya “ilahi hediye” anlamına gelen ve eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan “gift” kelimesinden türemiştir. Karizmatik lider, takipçilerine ilham vererek ve motive ederek çeşitli zorluklarda gösterdikleri çabanın daha fazlasını elde edebilen liderdir.

Her şeyden önce güçlü bir vizyonu vardır ve bunu izleyicilerine aşılayabilme yeteneğine sahiptir. Onları duygusal anlamda etkileyerek vizyona ulaşma yolunda motive eder. Bir örgütte işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenmek yerine, daha iyi nasıl yapılabileceği ile ilgili vizyonları oluşturur ve bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde aktararak coşku yaratırlar. Bu coşku ve heyecanı kullanarak, izleyicilerin vizyonu kabul etmelerini ve desteklemelerini sağlarlar. Karizmatik liderler insanlara mevcut performanslarından daha fazlasını sergileyebilmeleri için onlara ilham verme, onları motive etme yeteneğine sahiptirler (Erdoğan 2011, 48).

1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren House, karizmatik lideri vizyon ve misyon ifade eden, astlarının ve üstlerinin zihinlerinde olumlu bir izlenim uyandıran ve bunu devam ettiren, astlarını zorlayan, vizyon ve misyona uygun hareket ederek astlarına örnek olan yönetici olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı yüksek bir ihtimalle, lidere ihtiyaç olduğu ve ideolojik amaçlarla veya vizyonun izlenmesinde astların duygusal bağlanması olması halinde ortaya çıkması söz konusudur. Genellikle karizmatik liderler kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Doğan 2007, 97).

Karizmatik Lider; özellikleriyle başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik liderler, mücadele ve ikna kabiliyeti yüksek kişiler olarak tanımlanan liderlerdir. Karizmatik liderlerin astları üzerindeki güçlü etkisi sonucunda astların performansları beklenenin üzerinde bir değişim gösterir. Karizmatik liderler, bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenmezler. Bunun ötesinde, daha iyi nasıl yapılabileceği ile ilgili vizyonları vardır ve bu vizyonu takipçilerine etkili bir şekilde aktararak coşku yaratırlar. Bu coşku ve heyecanı kullanarak, izleyicilerin vizyonu kabul etmelerini ve desteklemelerini sağlarlar (Gül ve Çöl 2003, 163).

1.3.5. Demokratik Liderlik

Bu liderlik stilini benimseyen liderler çalışanları ekibin bir parçası olarak görür ve onların fikir ve düşüncelerine önem vermektedir. Ayrıca 21. Yüzyılda liderliğin öneminin artmasıyla demokratik liderlik tarzını benimseyen liderlerin insan kaynakları konusunda çok iyi bir eğitim almaları gerekmektedir. Ayrıca demokratik

liderler çalışanları dikkate alır ve tüm kararlara katılmalarını sağlar. Bunun sonucunda çalışanların örgüte bağlılığını sağlamakta, motivasyonlarını olumlu yönde yükseltmekte ve buna bağlı olarak çalışanların işini severek ve eksiksiz yapmaları sonucu iş verimini arttırmaktadırlar (Demir ve diğerleri 2010, 97).

1.3.6. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda önem kazanan Vizyoner liderlik konusu geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermek düşüncesine paralellik göstermiştir. Kişisel anlamda vizyon, bireylerin zihinlerinde yer etmiş geleceğe yönelik bütüncül düşünceler zinciridir. İşte bu bütüncül düşünceler grup ve toplumların yapısında ortak bir ruh oluşturmaktadır. Oluşan bu ortak ruh, grup ve toplum üyelerini birbirine kenetlemekte ve geleceğe yönlendirmektedir. Liderler tüm bu süreci başlatan devam ettiren ve sürdüren kişilerdir (Erçetin2000, 121).

Liderlik konusu ile ilgili yapılan çalışmalar ve araştırmaların ortak noktasını özetlersek lider bireyin vizyonu mutlaka olmalıdır düşüncesine varılmaktadır. Vizyoner liderler gelişen ve sürekli ilerleyen günümüz koşullarını takip eden ve fırsatları değerlendiren bireylerdir. Vizyon sahibi liderler, ortak düşünce ve davranışları çalışanları üzerinde baskı kurmadan onların karşısında güçlü durabilen ve güç sahibi olmayı başarabilen ve yeni girişimleri eyleme geçirebilmek için kitleleri etkileme gücüne sahip bireylerdir (Bakan 2008, 15). Transformasyonel liderlik tarzına yakın bir modeldir. Geleceğe odaklanan geleceği görmeye çalışan bir anlayıştır.

1.3.7. Paternalist (Babacan) Liderlik Tarzı

Bu liderlik davranışı daha çok Doğu- Uzakdoğu işletmelerde görüldüğü gibi aile şirketlerinde de karşımıza çıkmaktadır. Bu liderliğin davranışlarına değinecek olursak, iş ortamını bir aile ortamına dönüştürmeye çalışırlar. Çalışanlara bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranır. Çalışanlarının hem iş hem de özel hayatlarıyla ilgilenirler. Refah seviyelerini yükseltmeye çalışırlar. Onları korur ve kollarlar. Bu da duygusal ilişkiyi ön plana çıkartır. Haliyle liderlerinin verdikleri kararları

düşünmeden ve sorgulamadan yerine getirmeye gayret ederler. Babacan liderlik, babacan davranmakla birlikte denetim yetkisini elinde tutar (Buluç 1998, 1211).

1.3.8. Bilgilendirici Liderlik

Bu tip liderlik davranışını benimseyen liderler, sorunu tanımlamakta ve nihai kararı alma sorumluluğunu üstlenmektedirler. Alınan kararları çalışanlarına sadece bildirmekten kaynaklanacak olası herhangi bir dirençle karşılaşacaklarını bildiklerinden dolayı ikna yeteneklerini bu direnci en aza indirmek için kullanırlar. Bu tarz liderler, genellikle görev odaklı liderler olarak bilinir. Lider aldığı kararları çalışanlarının ikna etmesi yöntemiyle kontrol altına almış olup ve görevleri tanımlar. Bundan sonrada sık sık kontrol ederek işleri takip eder. Liderlerin aldıkları kararlar çalışanların saygı göstermesi ikna etmek esasına dayalıdır (Çetin ve Beceren 2007, 133). Bu liderlik tarzında her ne kadar bilgi akışı çift taraflı gibi görünse de liderin tam olarak demokratik davrandığı söylenemez.

1.3.9. Danışman (Danışmacı) Liderlik

Danışman liderler, amaç belirlemek için astların görüşleri alınır. Karar alma sürecinde de astlarına danışılıp görüşleri değerlendirilir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi ve fikir alışverişi mevcuttur. Bunun sonucunda lider en son kararı kendisi verir. Çalışanların fikir ve önerilerini almasının nedeni onların kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlar. Bu da çalışanların motivasyonunu ve iş verimini artırır. Öncelikle insanlara hizmeti amaçlar, daha sonra bireylere ve organizasyonlara bu hizmeti ulaştırır. Danışman liderlik karar mekanizmasındaki süreçte, gücü izleyicilere dağıtarak onların toplum menfaatlerine odaklanmalarını sağlar. Danışman liderlikte yaşamın getirdiği engebeli yoldaki zorunlulukları bir kahraman kimliğiyle çözemeyeceği için görev ve güç dağılımı ile problemler çözülür. Başka bir deyişle herkes bir problem çözücüsüdür (Turhan 2007, 23).

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ TANIM, KAVRAM VE TEORİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde duygu kavramı ve önemine, zekâ kavramına, duygusal zekâ kavramına ve modellerine değinilmiştir.

2.1. Duygu Kavramı ve Önemi

Latince “motusanimi” yani insanoğlunu aksiyona sevk eden ruh şeklinde tarif edilen duygular günlük kullanım algısında gücü sembolize eden aklın tam tersine insanoğlunun zayıf yönünün sembolü olarak anılmıştır. Duygu, sıklıkla işyeri dışındaki insani ilişkiler ağı olarak görülmüş ve çalışma alanları içerisinde kontrol edilmesi gerektiğine inanılmıştır. Latince kökenli “motere” sözcüğünden türemiş olan duygu sözcüğü, harekete geçmek anlamında kullanılmıştır. Söz konusu kelimeye “e-” öneki getirildiğinde uzaklaşmak anlamına gelir. Bu da her duygunun bir harekete yöneldiğini ifade etmektedir (Erdoğan 2008, 76).

Duygu kalıplaşmış bir tanımlı yapılamayacak, basit cümlelerle ifade edilemeyecek kadar geniş ve kapsamlı bir kavramdır. Psikologlar, felsefeciler ve içeriğinde duygu konusu geçen çalışmaların araştırmacıları çok farklı şekillerde açıklamaya çalıştıkları bu kavramın farklı yönleri kadar ortak özellikleri de olduğunu vurgulamaktadırlar. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde duygunun birbirinden farklı tanımları olduğu görülmektedir. Araştırmacılar aynı düşüncede olmasa da genel olarak temel duygu grupları üzerinde bir fikir birliğine varmaktadırlar. İnsanları, hedeflerini gerçekleştirmek üzere harekete geçiren ve eylemleri şekillendiren güç, duygulardır. Duygular, ruhsal bir rehber olarak insanlara hizmet ve yön verecek etkinliğe ve güce sahip olup, karşılanmayan doğal insani gereksinimleri uyarak harekete geçmesini sağlayabilmektedir. Anlamı hareket etmektir (Goleman 2013, 32).

Duygular evrenseldir ve yaşamsal değer taşıyan davranışlar olup, literatürün de değerli bir kaynağıdır. Duygular, bireylere doğru karar almalarında yardımcı olurlar. Ancak yapılan araştırmalarda kişinin beyninde duygusal bağlar koptuğunda

basit kararın bile alınmadığını göstermektedir. Duyguların önemini kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Akgül 2011, 5).

- “Duygular insanlara yardım edecek gizli güce sahiptir
- Duygular iyi kararlar almanın temelidir
- Duygular kişinin sınırlarını belirlemesine yardım eder
- Beden dili duyguları yansıtır
- Kişi ne kadar iyi iletişim kurarsa, kendisini o kadar iyi hisseder
- Duygular insanları birbirine bağlama gücüne sahiptir.”

Buradan çıkaracağımız en önemli sonuç; bir duygu, daima bir davranış eğilimi gösterir. Duygular bireyin içsel ve çevresel durumu hakkında çok önemli bilgiler içermektedir. Duygularını ifade eden sözcükler, hareketler olduğu kadar mimikler ve beden dili de önemli bir unsurdur. Çünkü kişinin üzgün, mutlu, öfkeli ya da incinmiş görünmesi çevresine iletilmesi gereken mesajı içeren sinyaller olarak görülmektedir (Ural 2001, 210).

Damassio’nun (1999) tanımına göre duygu; basit ya da karmaşık bir zihinsel değerlendirme süreci ile bu sürece ve çoğunlukla ana vücuda yönelik olarak verilen ve duygusal bir beden haliyle sonuçlanan, fakat beynin kendisine yönelik olarak da ek zihinsel değişikliklerle, yönlendirici tepkilerin bileşimi şeklindedir. Brenner ve Salovey ise duyguları açıklarken şu üç noktanın altını çizmiştir (Boyd 2005, 19).

- “Bireyin düşünce ve duygularının bilincinde olması
- Konuşma, vücut hareketleri, mimikler, tavırlar, jestler gibi bireyin duygularının dışavurum belirtileri
- Bireyin aktiviteleri, kalp atışı, duyuşsal gücü ve hormon seviyeleri gibi ölçülebilen fiziksel durumu”

Duygular, bireyin gerek iç dünyasını düzenlemesi, gerekse içinde bulunduğu sosyal evrenle kurduğu ilişkilerin yönetmesi açısından oldukça önemlidir. İnsanın, hem yaşamını sürdürebilmek için bir motivasyon kaynağı olarak; hem de varoluş düzeyini yükseltip, kaliteli yaşamak için duygulara ihtiyacı vardır (Dökmen 2008, 107-108).

Araştırmaların sonuçlarına dayanarak, duygusal dünyasını iyi tanıyan ve duygularını doğru bir şekilde yönetebilen insanların yaşam kalitesinin de doğru oranda artış gösterdiği gözlemlenmektedir. Passons (1975) ise duyguları, bireyin eyleme geçebilmesi için enerji sağlayan kaynaklar olarak nitelendirmiştir. Passons’a göre duygular; Kişiyi harekete geçmek için pozitif enerji temin edilmesine, gereksinimler elde etmek adına, yönlendirici ya da değerlendirici davranışlar olarak iki amaca hizmet etmektedir (Tuğrul 1999, 13).

Dolayısıyla, burada önemli olan husus, zihinler arasında bir denge kurarak, arzu edilen eylemlerin gerçekleştirilmesinde olumlu duyguların motive edici gücünden yararlanırken, olumsuz duyguları doğru ve etkin bir şekilde kontrol edebilmektir. Bu beceriler duygusal zek  kapsamı içinde yer aldığından çalışmanın ilerleyen safhalarında, duygusal zek  tanımlanarak, farklı teorisyenler tarafından ortaya atılan duygusal zek  modelleri ve ölüm araçları incelenmeye çalışılacaktır.

2.2. Zek  Kavramı

Antik Yunandan günümüze kadar, bilim ve felsefe dünyasında, aklın ve duyguların insan hayatı üzerindeki rolü tartışılmış ancak bu tartışmalar, büyük çoğunlukta, aklın duygular üzerinde egemen olması gerektiği inancı ile sonuçlanmıştır. Duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olabileceği düşüncesi Stoacılarla başlamış ve Rönesansla birlikte, aklın, iyi, doğru ve güçlü olan her şeyi sembolize ettiği ve duyguların insanları zayıf kıldıkları düşüncesi yerleşmiştir (Atabek 2000, 4).

Bireylerin kendi zek sı hakkındaki edindiği fikir; tutarsız gözlemler, felsefe kuramları, bilimsel gelişmeler ve toplumsal değişimlerin etkin olduğu bir tarihsel sürece dayanmaktadır. Bilimsel psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar neredeyse sadece fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zek ya (matematiksel ve mantıksal zek ya) yönelik olması çok önemli eksikliklerinde olduğunu göz önüne sermiştir. Çünkü bireylerin anlaşılması, cezbedilmesi ve yıldışılması için sosyal, ekonomik ve politik alanlardaki isteklerinin tahmin edilebilmesinin bağlı olduğu beceriler oldukça önemlidir. İnsan davranışı incelenirken üzerinde en çok araştırma yapılmış olan yeteneklerden birisi zek dır. Bununla beraber, zek nın nasıl bir

yetenek olduğuna ilişkin tartışmalar hala devam etmektedir. Zira zekâ, psikoloji alanındaki en önemli kavramlardan biri olmasına karşın, tanımlanması en zor olan kavramlardan da biridir. Zekâ, bu çalışmanın içeriğine bağlı olarak, bilişsel ve bilişsel olmayan zekâ çerçevesinde incelenmiştir (Baymur 1999, 5).

Aklın egemenliğine dayanan anlayış, psikoloji dünyasında 20. yüzyılın başlarında yapılan bir takım araştırmalar ile eleştirilse de, geleneksel zekâ anlayışının kökten değişmesi uzun yıllar almıştır. Psikoloji dünyasında, zekâyâ yönelik geleneksel görüşün izleri, 1905 yılında Binet ve Simon tarafından geliştirilen ve modern anlamda ilk zekâ testi olarak kabul edilen Binet-Simon testinde görülebilmektedir (Akın 2004, 6).

Binet'e göre zekânın altı özelliği vardır ve bunlar; anlamak, hüküm vermek, akıl yürütmek, düşünceye belirli bir yön vermek ve bunu devam ettirmek, düşünceyi arzu edilen bir gayenin gerçekleşmesine intibak ettirmek ve kendini eleştirmektir. Görüldüğü üzere Binet ve Simon (1905), zekâyı tanımlarken temelde bilişsel becerileri esas almıştır. Ancak daha sonra, Binet-Simon testi, Stanford Üniversitesi'nden psikolog Lewis Terman tarafından derinleştirilerek zekâyı ölçme kabiliyeti arttırılmış ve 1916 yılında Stanford-Binet testi olarak adlandırılmıştır (Mumcuoğlu 2002, 9).

Aynı dönemlerde, zekânın ölçümüyle ilgili en kritik olgulardan biri olan ve IQ (Intelligence Quotient) olarak bilinen "zekâ katsayısı" tanımı ilk defa 1912 yılında, Alman psikolog William Stern tarafından ortaya atılmıştır. Stern'in çalışması zekâ ölçümlerini daha güvenilir hale getirmek için yapılmış ve IQ bir ölçüm standardı olarak kabul görmüştür. IQ puanlarına göre zeki olanlar ve olmayanlar şeklinde sınıflandırılmasına yol açmıştır (Saban 2005, 5).

Bugün ise çağdaş psikoloji yazınına baktığımızda iki genel kabul görmüş tanım karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi zekâ konseptini bilişsel görevleri yerine getirmek amacıyla kullanılan genel yetenekler olarak ifade etmektedirler. Davranış odaklı ikinci görüşte ise zekâ, tecrübelerden ya da çevreye uyum sonucu öğrenilenlerin bileşimi olarak tanımlanmıştır (Acar 2006, 15).

Zekâ kavramı ifadesi, ortaya atıldığı ilk dönemlerde yalnızca düşünme süreçleri ve akli olgular üzerine odaklanarak kapsamı oldukça dar bir şekilde değerlendirilmiştir. Yapılan ilk geniş tanımlardan birinde Thorndike (1920) sosyal zekâ kavramını ortaya koymuştur. Duygusal zekânın teorik alt yapısının oluşmasında rol oynayan ilk yaklaşım Thorndike'in öne sürdüğü sosyal zekâ modeline göre, bireylerin çevresindeki duyguları anlama ve algılama yeteneği genel zekâsından ayrı olduğunu öne sürmektedir. Bu görüşe göre zekâ şu üç bileşenden oluşmaktadır (Topuz 2005, 6).

- **“Soyut Zekâ:** Sayı ve sözcükleri oluşturan sembolleri, fikirleri anlama ve yönetme.
- **Mekanik Zekâ:** Çeşitli araç, gereç, makineleri ve somut objeleri anlama ve yönetme.
- **Sosyal Zekâ:** İnsanları anlama ve yönetme”

20. yüzyılın ilk yarısıyla birlikte, psikoloji dünyasında, var olan geleneksel yaklaşımların ötesine geçebilen ve insan zekâsının yalnız IQ ile sınırlı olamayacağını bilişsel yeteneklerin ötesinde, bir takım duygusal becerilerin de zekâ ile ilintili olduğunu açıklamaya giden yeni yaklaşımlar ortaya atılmaya başlanmıştır. Bar-On (2006) bilişsel zekânın ötesinde geliştirilen bu zekâ modellerini Sosyal Zekâ, Sosyal Olgunluk/Yetenek, Bilişsel Olmayan Zekâ, Çoklu Zekâlar, Duygusal Zekâ şeklinde sınıflamıştır (Gülbüz ve Yüksel 2011, 175).

Bu modeller gerek zekâ eksenindeki geleneksel görüşlerin yıkılmasında gerekse duygusal zekâ kuramının ortaya atılmasında büyük rol oynamıştır. Dolayısıyla, soyut düşünme, akıl yürütme, sorun çözme, karar verme gibi bir takım bilişsel yeteneklerle tanımlanan kuramlar, bireyin duygusal ve sosyal becerilerinin, toplam zekâsı üzerindeki etkisini ihmal ettiği nedeniyle eleştirilmeye başlanmıştır. Bilişsel süreçlerin var olabilmesi bilişsel yeteneklere bağlıdır; ancak, bu süreçlerin etkinliği ise, duygusal yeteneklerin varlığına bağlıdır (Güngör 2008, 11).

Zekânın kavramsallaştırılmasında geleneksel görüşlerine ötesine geçerek duyguların rolünün önemini vurgulayan önemli araştırmacılardan bir diğeri de Gardner'dır. Howard Gardner 1983 yılında yayınladığı Zihnin Çerçevesi (Frames

of Mind) kitabı ile insan zihninin tek tip zekâ ile ölçülemeyecek kadar karmaşık bir yapıda olduğunu açıklamıştır. Gardner, Çoklu Zekâ Teorisi ile bilişsel becerilerin yalnız başına insan zekâsını tanımlayabilecek bir kıtas olmadığını, zekânın birden fazla koldan oluşan bir yapı olduğunu ortaya koymuştur. Thorndike’ın sosyal zekâ modeli ve ardından öne sürülen Gardner’ın çoklu zekâ teorisi insan zekâsına yönelik bir takım tabuların yıkılmasında ve duygusal zekânın temellerinin atılmasında önemli bir rol oynamışlardır (Goleman 2013, 43).

Gardner’a göre, yaşamda başarıya ve doyuma ulaşmak için tek başına yüksek IQ’lu olmak yeterli değildir. Gardner’ın zekâ anlayışını kendinden önceki kuramlardan ayıran en önemli özellik, onun zekâyı tek bir düzeyde ele almaktan çok, birden fazla becerinin zekânın işlevselliğinde rol oynadığını ve her bir beceri evreninin kendi başına bir zekâ alanı olduğunu ortaya koymasındır. Bu nedenle Gardner teorisine “Çoklu Zekâ” ismini vermiştir. Ona göre zekâ tek ve değişmez bir modelle açıklanamaz ve ölçülemez. İnsan zihni geniş bir yetenekler yelpazesidir ve bu yelpazenin içinde birden fazla zekâ çeşitlemesi bulunmaktadır. Gardner’ın teorisinde tanımladığı zekâ alanlarını “Matematiksel-mantıksal zekâ, Görsel-uzamsal zekâ, Kinestetik zekâ, Müziksel zekâ, Dilsel zekâ, Kişisel zekâ, Kişilerarası zekâ” şeklinde ifade etmiştir (Gardner 2004, 18-25).

Gardner 1993 yılında bu zekâ alanlarına doğa zekâ alanını dâhil etmiş ve zekânın sekiz alandan daha çok olabileceğine işaret etmiştir. Bu zekâ alanı birçok zekâ alt boyutunu içermekte ve birbiriyle etkileşim içinde bulunduğu savını ortaya sürmektedir (Çakar ve Arbak 2004, 29).

Çoklu zekâ kuramında yer alan ve duygusal zekâ teorisinin filizlenmesine öncülük eden en önemli zekâ boyutları kişisel zekâ ve kişiler arası zekâdır. Kişisel zekâ alanında yetkin bireyler, kendileri hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturabilir ve bunu etkili bir yaşam sürebilmek için kullanabilirler. Bu bağlamda kişisel zekâ daha çok bireyin öz farkındalığı, potansiyelini doğru bir şekilde tanımlayabilmesi ve yetenekleri doğrultusunda davranışlar geliştirebilmesi ile ilgilidir. (Goleman 2013, 245).

Thorndike (1920), Sternberg (1985) ve Gardner (1983) gibi araştırmacılar tarafından insan zekâsı üzerine yapılan çalışmalarda, duygusal verilerin de hesaba katılması gerektiğinin altını çizilmiş ve bu çalışmalar, duygusal zekâ alanında yapılacak yeni keşiflerde yol gösterici olmuşlardır. Tüm bunların doğrultusunda, zekâ kavramının yakın tarihe kadar kabul edilen tanımlarının kapsamlaştırılması ve duygusal yeteneklerin zihinsel yeteneklerle bir bütün olarak değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya konulmuştur.

Tablo 6. Zekâya İlişkin Karşılaştırmalı Bakış Açısı

Zekâya İlişkin Eski Bakış Açısı	Zekâya İlişkin Yeni Bakış Açısı
Zekâ kalıtsaldır geliştirilemez.	Zekâ geliştirilebilir.
Zekâ sayısal olarak ölçülebilir.	Zekâ performans olarak ölçülebilir.
Zekâ tekildir.	Zekâ çeşitli yollarla ortaya konulabilir.
Zekâ gerçek yaşamdan ayrılarak ölçülür.	Zekâ gerçek yaşam durumlarında ölçülür.
Zekâ bireyleri sıralamak ve olası başarılarını öngörmek için kullanılır.	Zekâ bireylerin gizli güçlerini ve onların başarı boyutlarını anlamak için kullanılır.

Kaynak: Ivcevic, Brackett ve Mayer (2007) “Emotional Intelligence and Emotional Creativity” (Journal of Personality S: 5, C: 2, ss.199–236), makalesinden esinlenilerek oluşturulmuştur.

Zekâya ilişkin yapılan ilk çalışmalar ile son yıllarda yapılan çalışmaların, araştırmacıların bakış açıları itibariyle temel farklılıkların da öne sürüldüğü bir gerçektir. Tablo 6’da görülen bu farklılıklar zekâ kavramının çok geniş bir kapsamda ele alındığının bir göstergesidir. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, zekâ birçok zihinsel işlevi içermektedir. Bu işlevler insanların çevresiyle uyumunda, yaşamında doğru kararların verilmesinde, hedeflenen başarıya ulaşılmasında, öğrenme süreci ve yaratıcılığın geliştirilmesinde oldukça önemli bir etmen olarak görülmektedir.

2.2.1. Bilişsel Zekâ

Genel anlamda, “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama” olarak adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekâyı tanımlamaktadır. Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlar, zekâyı düşünme süreçleri ve zihinsel yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklamaya çalışmışlardır. Bu çerçevede yapılmış bir başka ifade de ise zekâ, “çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme” şeklindedir (Oleron 1995, 21).

Zekâyı, bilişsel yetenekler çerçevesine dayanarak açıklamaya çalışan zekâ teorilerinin altında yatan bazı temel varsayımlar bulunmaktadır. Bu temel varsayımlar “Zekâ, ölçülebilir bir zihinsel yetenektir ve İnsanlar karmaşık zekâ potansiyeline sahip olarak doğarlar” şeklinde ifade edilmektedir (Morris 2002, 312).

2.2.2. Bilişsel Olmayan Zekâ (Duygusal Zekâ)

Geleneksel zekâ teorileri, bireyin kişilik yapısı ve becerilerinden bağımsız teorilerdir. Ancak, bireyin kişiliği ve becerilerinin ilişkisi onun davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Buna bağlı olarak, duyguların özellikle bireyin kişiliği ve becerileri üzerinde etkili olduğu da bilinmektedir. Düşünme, akıl yürütme, sorun çözme, karar verme, algılama, kavramlaştırma, yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanan bilişsel süreçlere dayalı kuramlar, bireyin duygusal yönünü ihmal ettiği nedeniyle eleştirilmektedir. Bilişsel süreçlerin var olabilmesi bilişsel yeteneklere bağlıdır; ancak, bu süreçlerin etkinliği ise, duygusal yeteneklerin varlığına bağlıdır.

Bilişsel olmayan zekâ; zekânın kişisel, duygusal, sosyal, kültürel ve yaşamla ilgili boyutlarını içermektedir. Bilişsel olmayan zekâ, bireyin belli durumlarda bilgisine nasıl başvuracağını gösterir ve bu nedenle, bireyin başarısını tahmin etmeye katkı sağlar. EQ ile ölçülen bilişsel olmayan zekâ; algılama, öğrenme, ilişki kurma ve değişime ayak uydurma yeteneklerini, duyguları ve duygusal dengeleri ele alarak açıklar (Saban 2005, 12).

Özetle söylemek gerekirse; bilişsel zekâ, tek başına bireyin hayatta başarılı olmasını sağlayamaz; ancak, bilişsel olmayan zekâ ile ilişkilendirildiği takdirde başarı elde edilebilir. Duygusal zekâ becerileri, bilişsel becerilerin karşıtı değil, aksine bu becerilerin tamamlayıcısı niteliğindeki becerilerdir. Bilişsel olmayan zekâ, bilişsel zekâyı bir alternatif değildir; bu iki zekâ türü birbirlerini tamamlamak ve güçlendirmektedir (Güney 2000, 162).

2.2.3. Bilişsel Zekâ ve Duygusal Zekâ Ayrımı

Bu kavramın popülerlik kazanmasındaki temel neden, yapılan araştırma sonuçlarına göre, bilişsel zekâsı yüksek kişilerin özel ve iş yaşamlarında mutsuz

olmaları, yüksek IQ'nun mutlu bir yaşam sürmenin önkoşulu olmadığına tespit edilmesidir.

Psikologlar zekâ ile ilgili düşünmeye ve yazmaya başladıklarında, ilk olarak hafıza ve problem çözme gibi bilişsel yönle odaklanmışlardır. Fakat yüksek bilişsel zekâyâ sahip bireylerin işyeri ortamında başarısız olabilme durumlarını gözlemleyen ve bundan cesaret alan araştırmacılar zekâ için daha kapsamlı bir tanım geliştirme ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu tanıma göre, bir insanın ne kadar zeki olduğunu, zekânın günlük hayatta ne derece kullanılabildiği belirlemektedir (Doğan 2006, 111).

Reuven Bar-On ise zeki insanlarla alakalı, “gerçek anlamda zeki bir kişi yalnızca bilişsel zekâyâ sahip (cogtelligent) değil aynı zamanda duygusal zekâyâ da sahip (intelligent) olmalıdır” demiştir. Duygusal zekâ katsayısı EQ (Emotional Intelligence Quotient) kavramı da Bar-On tarafından türetilmiştir (Topuz 2005, 10).

2.3. Duygusal Zekâ Kavramı

1990'lı yılların başına gelene kadar kişilerin hayatta ve çalışma alanlarında başarılı olmalarına yardım edecek bilişsel olmayan faktörlerin rolü üzerine uzun bir araştırmalar bütünü yürütülmüştür. İlk olarak sosyal zekânın bir bileşeni olarak tanımlanan duygusal zekâ, Salovey ve Mayer (1990) tarafından da aynı yapının birbirleriyle ilişkili kavramları olarak kabul edilmiştir. Mayer ve Salovey isimli psikologlar, sosyal zekâyı, kişinin kendisinin ve diğerlerinin içsel durumlarını, uyarıcılarını ve davranışlarını algılayabilme ve bunların ışığında hareket edebilme yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Duygusal zekâ ile ilgili ilerleyen dönemlerde yapılan bütün çalışmaların dayanak aldığı tanım da bu olmuştur. Mayer ve Salovey yaptıkları sosyal zekâ tanımının bir alt seti olarak duygusal zekâ kavramını ortaya atmışlar ve kavramı, bireylerin duygularıyla başa çıkma becerisi olarak tanımlamışlardır (Dağlı ve diğerleri 2010, 28).

Daha sonra psikolog Daniel Goleman tarafından yayınlanan Duygusal Zekâ isimli kitap, kavramı bilimsel sınırlarından kurtarmış ve bir popüler kültür bileşeni haline getirmiştir. Goleman'ın yaptığı tanıma göre duygusal zekâ; kendi kendini kontrol edebilme, azim, direnme, heves ve kendi kendini motive edebilmekten oluşan

bir yetenekler setidir. Yine duygusal zekâ üzerine yaptığı çalışmalarla bu alandaki önemli araştırmacılardan biri kabul edilen Reuven Bar-On duygusal zekâyı, çevresel talep ve baskılarla baş edebilmeyi sağlayan bir dizi bilişsel olmayan kapasite, yetkinlik ve yetenek olarak tanımlamıştır (Doğan 2007, 112).

Bireylerin duyguları arasındaki küçük dipnotları yakalayıp bunları anlayıp bunları doğru yorumlayabilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, çevresel şartlara bağlı olarak insan davranışlarına ve duygularına uygun karşılıklar verebilmeyi gerektirmektedir. Duygusal zekâ sıklıkla sezgisel zekâ ile birbirine karıştırılan kavramlardır. Sezgisel zekâ genellikle, altıncı his veya önsezi gibi tanımlamalarla anlatılmaktadır. Bunlar bilinçli bir fikrin sonucunda ortaya çıkmayan ve zihinde kendiliğinden beliren birer ani sanrılardır ve bu histe mantık, bilimsellik ve rasyonellik bulunmamaktadır. İşte bu bilinç duygusal zekânın sonucu elde edilebilen bir bilinç durumudur (Güney 2000, 165).

Duygusal zekâyı dair, farklı araştırmacılar tarafından getirilen pek çok tanım bulunmakla beraber, bu çeşitlilik, bir kafa karışıklığı yaratmanın aksine, duygusal zekânın daha iyi anlaşılmasında zengin ve tutarlı bir kaynak sağlamaktadır (Baltaş 2006, 7).

Duygusal zekânın kavramının alan yazına geçmesi ve bir zekâ alanı olarak tanınmasıyla beraber, duygusal zekânın, diğer pek çok değişkenle arasındaki ilişkinin incelenmesi sosyal bilimler için yeni bir araştırma alanı açmıştır. Öte yandan, bu çalışmaların gerçekleştirilebilmesi, duygusal zekânın geçerli ve güvenilir bir şekilde ölçülebilmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Duygusal zekâ kuramının kabul edildiği tarihten günümüze kadar, kuramla ilgili pek çok görüş ve model ortaya konmuş ve farklı araştırmacılar tarafından duygusal zekânın alt boyutlarını açıklamaya yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sırasıyla, Mayer&Salovey Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli ve Goleman Modeli ve BarOn Modelidir. Çalışmanın bu bölümünde, adı geçen duygusal zekâ modelleri tanıtılarak, daha geniş kapsamda açıklanmaya çalışılacaktır.

Duygusal zekâ, son yıllarda en fazla bilimsel çalışma yapılan konulardan birisi olarak literatürde yer almaktadır. Kavramsal olarak yapılan çalışmalar olduğu

gibi araştırmaya yönelik birçok çalışmaya ulaşmak mümkündür. Bu araştırmalar sonucunda; sosyal ve çalışma yaşamında kişilerin ilişkileri, güdülenmeleri, doyumları, başarıları gibi konularda zekânın tek başına yeterli olmadığını görüşüne varıldığını söylemek mümkündür. Bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de görüleceği gibi gerek sosyal yaşamda gerekse çalışma yaşamında zekânın, duygusal boyutunun da önemli bir etken olduğu görülmektedir.

2.3.1. Duygusal Zekânın Önemi

Duygusal zekâ, çalışma yaşamında yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, özellikle yeni yönetim anlayışında yöneticilerin çok boyutlu düşüncelerini kolaylaştırmaktadır. Kapsamlı ve değişik düşünceler, verilen kararlar üzerinde olumlu etki yaratarak yönetimin etkinliğini arttırmaktadır. Fakat hedefe ulaşmada etkin ve etkili takımların oluşturulması, motive edilmesi, verimlilik ve iş tatmininin artırılması yalnızca yönetici yada liderlerin değil çalışanlarında duygusal zekâ düzeylerinin üst seviyelerde çıkmasına bağlı olduğu kabul edilmektedir. Duygusal zekâ, bireyin kendisi ya da başkalarıyla olan ilişkilerinde doğrudan etkileşim yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle duygusal zekâ, bir yönden kişinin kendi gelişimini ve olgunlaşmasını, diğer yönden de yetenekleri ile diğer insanlarla arasında olan ilişkileri düzenlemektedir (Eymen 2007, 15).

İnsanlar binlerce yıl boyunca “akıl” ile uğraşmışlar ve akli sadece zekâ ile eşleştirmişler, duyguları ise, insanın zayıf yanı sayarak fazla önemsememişler, akli erkeklere, duyguları kadınlara yakıştırmışlardır. Duyguları tanımak, onları ifade etmek şairlere, sanatçılara, annelere uygun görülmüş, bu özelliklerin komutanlara, liderlere, iradeleri güçlü olması gerekenlere göre olmadığı düşünülmüştür (Atabek 2000, 8).

Ancak yapılan çalışmalarda bu düşüncenin günümüz çerçevesinde sık bir düşünce olarak kaldığını söylemek mümkündür.

Dünyada farklı sektörlerdeki işletmelerde duygusal zekânın insan kaynakları üzerindeki etkilerine yönelik çeşitli projeler, eğitimler ve uygulamalar yapılmıştır. ABD’de L’Oreal şirketinde yapılan bir araştırmada çalışanlara yönelik duygusal zekâ

eğitimi verilmiş ve eğitim öncesi ile sonraki duruma ilişkin veriler karşılaştırıldığında önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Eğitim sonrası çalışanların duygusal zekâ yeterliliklerinin geliştirilmiş olması nedeniyle belli bir dönemdeki satışlarda 91.370 \$'lık bir artış olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, MetLife sigorta şirketinde satışların %37 oranında ve American Express Finans Kurumunun müşteri sayısının % 2 arttığı görülmektedir. ABD Hava Kuvvetleri 10.000 \$ tutarındaki duygusal zekâ projesi sonucunda bir yılda 2.7 milyar \$ ve diğer taraftan benzer proje sonucunda bir hastanede yıllık işgücü devir oranının %28 oranında düşmesi sonucunda 800.000 \$'lık tasarruf sağlanmıştır (Genç 2013, 3).

Duygusal zekâdan yararlanılarak hem bireysel hem de örgütsel başarılarla ulaşılması, yapıcı sonuçların ortaya konulması ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi yapılan çalışmalardan gözlemlenmektedir. Bir işletmeyi yönetsel alanda olduğu gibi üretim, satış, pazarlama ve rekabet açısından da başarılı kılan, insan kaynaklarının performansını artırma becerisinin yanında hem çalışanların, hem de yöneticilerin duygusal zekâlarının yüksek olmasıdır. Bu nedenle örgütlerin başarısında duygusal zekânın önemli yeri bulunmaktadır (Karabulutlu ve diğerleri 2011, 79).

2.3.2. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi

Duygusal zekâ insanlık tarihiyle birlikte, uzun geçmişi olan bir kavramdır. Yaklaşık 2000 yıllık süreçte bilim adamları, eğitimciler ve felsefeciler duyguların önemi üzerine çok sayıda çalışmalar yapmışlardır. Ne yazık ki, bu sürecin büyük bölümünde, duyguların doğru kararların verilmesinde ve hedefe odaklanılmasında etkisi olmadığı gibi bir düşünce hâkim olmuştur. Fakat 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra yapılan araştırmalar sonucunda, yeni bir kavram olarak, duygusal zekâ şeklinde tanınmaya ve tanımlanmaya başlamıştır. Son 30 yıllık dönemde yapılan çalışmalar da ise, duygusal zekânın insan kaynaklarının içinde yer aldığı tüm faaliyet ve süreçte önemli unsur olarak değerlendirildiği görülmektedir (Gale 2010, 12).

Duygusal zekânın zaman içinde gelişim süreci incelendiğinde 1920'de Edward Thorndike, 1935'de Edgar Doll, 1940'da David Wechsler, 1948'de Ruesch, 1949'da MacLean duygusal zekâ kapsamında değerlendirilebilen çeşitli çalışmalar

yaparak konuya olumlu katkılar sağlamışlardır. Aynı şekilde 1950’li yıllarda Abraham Maslow tarafından ortaya konulan gereksinimler basamağı, 1970-1980 yılları arasında pek çok araştırmacıya kaynak oluşturmuştur. Bu çalışmadan yararlanarak, ilişkilerin yaşam üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik çeşitli bilimsel çalışmalar yapılmıştır. 80’li yıllarda, Bar-On, duygusal zekâ kavramını geliştirmeye başlamış ve beş boyuttan oluşan bir duygusal zekâ modeli ortaya koymuştur. Howard Gardner, 1983 yılında duygusal zekâ ve sosyal zekâyâ dayanan içsel zekâ diğer bir deyişle çoklu zekâ üzerine çalışmalar yapmış ve çoklu zekâ kavramının gelişiminde önemli bir katkı ve kaynak sağlamıştır (Mumcuoğlu 2002, 14).

Duygusal zekâ kavramının akademik çevrelerde ilk olarak kullanılması 1985 yılında ABD’de W.L. Payne tarafından hazırlanan doktora teziyle başlamıştır. Bu konudaki araştırmalardan birisi de 1990’lı yıllarda Peter Salovey ve John Mayer tarafından sosyal zekânın bir parçası olarak duygusal zekâ üzerine yapılan çalışmadır. Aynı dönemde Goleman’ın (1990), yapmış olduğu çalışma duygusal zekâyâ önemli ve farklı bir boyut kazandırmıştır (Dökmen 2008, 135).

Özellikle 2000’li yıllarla birlikte şirketlerin de gündeminde yer almıştır. Zekâ kavramını açıklarken, akıl kadar önemli olan duyguları da göz ardı edemeyeceklerini fark etmişler ve geleneksel yaklaşımdan itibaren zekâyı Soyut Zekâ, Somut Zekâ, Sosyal Zekâ şeklinde ele almışlardır. Bu anlayış çerçevesinde de çeşitli zekâ modelleri oluşturulmuştur (Çetinkaya ve Alparslan 2011, 288).

Daniel Goleman ise öz disiplin, kararlık, empati gibi yeteneklerin duygusal zekânın bileşenleri olduğunu ve bu duygusal yeteneklerin yaşamdaki başarıyı IQ’dan daha fazla etkilediğini ileri sürmüştür. Bu tanımlamadan yola çıkarak Duygusal zekâ, sosyal zekâdan daha geniş bir kavramdır tanımı yapmak yanlış olmaz. Dolayısı ile duygular hakkındaki muhakemeyi sadece sosyal ilişkiler bağlamında yapılmamakta, aynı zamanda kişisel gelişim için önemli olan içsel duygular hakkında da muhakeme yapmayı içermektedir.

2.4. Duygusal Zekâ modelleri

Duygusal zekâ ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde birçok modelin oluşturulduğu görülmektedir. Bu modeller yetenek ve karma modellerdir. Yetenek modelleri duygusal zekâyı bir yetenekler grubu olarak tanımlamakta ve duygulardan yaralanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımı üzerinde durmaktadır. Karma modeller ise duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler ve davranışlarla karıştırır. (Aksaraylı ve Özgen 2008, 157).

Duygusal zekâ kavramı 1990'lı yıllarda beraber literatüre kazandırıldıktan sonra çeşitli araştırmacılar tarafından farklı modeller altında alt bileşenleri sınıflandırılmıştır. Ancak bunlar içinde, en fazla bilinen ve örnek model olarak kullanılan John Mayer, Peter Salovey ve David Caruso'nun Yetenek Bazlı Duygusal Zekâ Modeli (MSCEIT); Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Envanteri Modeli (EQ-I) ve Daniel Goleman'nın Duygusal Yetenek Envanter (ECI) modelidir.

Bazı araştırmacılar, duygusal zekânın temel olarak iki model üzerinde yoğunlaştığını ifade ederken, bu modelleri yetenek modeli ve karma model olarak sınıflandırmaktadır. Bir grup araştırmacı da bunlara ek olarak “özellikler modeli” ni de kullanarak üç temel model şeklinde sınıflandırmışlardır. Yazılı kaynakların büyük çoğunluğunda en çok geçerlilik ve kabul edilme oranına sahip, temel olarak üç model olmasına rağmen kaynakların çoğunda Cooper ve Sawaf'ın “Dört Köşe Taşı Modeli” de önemli ölçüde kendisine yer edinmiş modeller arasında görülmektedir.

Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen yetenek tabanlı model, duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan zekâ türü olarak açıklamaktadır. Mayer ve Salovey, bilgiye ve zihne dayalı yetenekler modeli adını verdikleri bu modelde, yeteneklerin tümünün bilişsel zekâ ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. “Yetenek modeli” duygusal zekâyı zekânın merkezi gibi görmekte ve ikinci model, duygusal zekâ konusunda geliştirilen ve kişisel özelliklerin yer aldığı “özellikler modelidir”. Üçüncü model ise, Bar-On, Goleman ve Cooper ve Sawaf'ın, duygusal zekâ yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla birleştirerek kullanmış oldukları “karma model”dir. Bu model, yetenekleri ve bireysel özellikleri bir bütün olarak kabul eder (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005, 178).

Literatüre bakıldığında bu dört modelin kendi içinde “yetenek” ve “karışık” model olarak iki ana gruba ayrıldığı görülmektedir. Yetenek modeli, duygusal zekâyı açıklarken zihinsel yeteneklere vurgu yaparken, karışık model duygusal zekâyı tanımlarken, zihinsel yeteneklerin yanı sıra, kişilik özelliklerini, becerileri ve yeterlilikleri de dâhil eder (Caruso ve Salovey 2007, 231).

Bu dört model içerisinde sadece Salovey ve Mayer’in modeli “yetenek modeli” olarak nitelenirken, Goleman, Bar-On, Cooper ve Sawaf’in modelleri ise “karışık model” olarak nitelenmektedir. Bu dört model içerisinde Mayer ve Salovey’in modeli, duygusal zekâ ile ilgili olan yetenekleri inceleyen bir psikolojik modeldir. Yetenekleri incelemeye yönelmiş olduğu için de, diğer üç model gibi, duygusal zekânın örgütsel faaliyetler ve özellikle liderlik üzerindeki etkisi ile ilgilenmemektedir. Bu modelin dışında kalan diğer üç model, özellikle Goleman’ın modeli, duygusal zekânın örgütsel faaliyetler ve liderlik üzerindeki etkisini inceleme üzerinde yoğunlaşmışlardır.

2.4.1. Daniel Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli

“Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan daha önemlidir?” adlı kitabın yazarı Harvard’lı psikolog Goleman, duygusal zekânın, günlük hayatta ve iş dünyasındaki önemine dikkat çekmiştir. Goleman, duygusal zekâ ile ilgili olarak, kendini kontrol, heves ve sebat, kendi kendini güdüleme gibi yetenekleri içeren ve baskıları kontrol edebilme, kendini kontrol edebilme ve strese uzaklaşarak düşünebilme yeteneği gibi konuları içeren birçok tanım ileri sürmüştür. İki beynimizin, iki zihnimizin ve iki farklı zekâmızın olduğunu ileri sürmektedir. Rasyonel ve duygusal olarak nitelendirilen bu iki farklı zekâ, hayatta ne yapacağımıza birlikte karar vermekte ve yaşam boyu birbirlerine eşlik etmektedir. Goleman’ın tezi, ne kadar akıllıca davrandığımızın ve hayatta başarımızın duygularımızın dengesine veya yönetimine bağlı olduğu üzerinedir (Goleman 2013, 50-59).

Goleman’ın modeli, zihinsel yeteneklerin (bireyin kendi duygularının farkında olması) yanı sıra diğer başka özellikleri de (bireyin kendini motive edebilmesi) içerdiğinden karma bir modeldir. Goleman’ın, Salovey ve Mayer’in

temel yetenek modelinden hareketle geliştirmiş olduğu duygusal zekâ modeli beş boyut içermektedir. (Goleman 2012, 154).

Goleman’ın duygusal zekâ modeli, yetenekleri içine alan ve aynı zamanda kişilik özellikleri, motivasyon ve sosyal beceri üzerine yoğunlaşan karışık model olarak düşünülür. Yirmi beş duygusal yeterlilik içeren bu beş boyut, kendi içerisinde “kişisel yeterlilik” ve “sosyal yeterlilik” olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır.

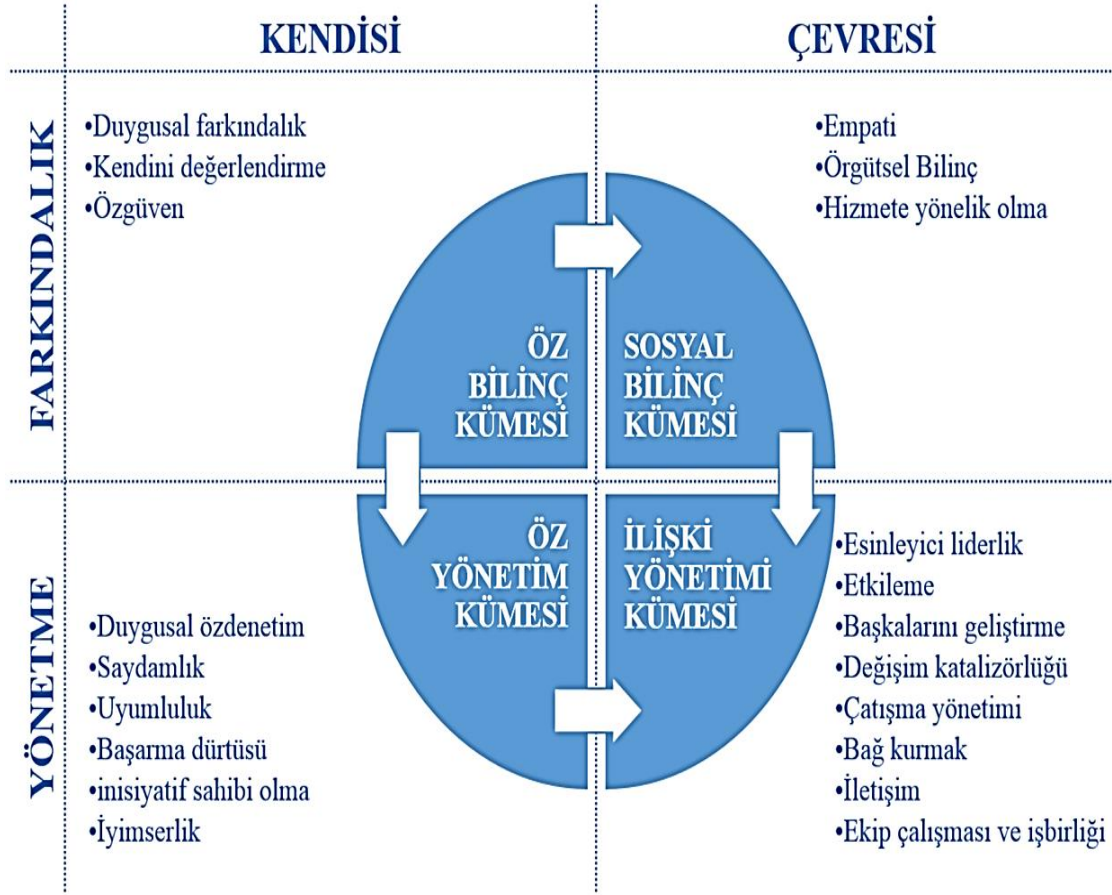
Tablo 7. ECI’da Yer Alan Kümeler ve Bileşenleri

Goleman’ın ilk Modeli	ECI’m Orijinal Versiyonu	ECI’m Geçerli Versiyonu
Öz bilinç Kümesi	Öz bilinç Kümesi	Öz bilinç Kümesi
Duygusal farkındalık	Duygusal farkındalık	Duygusal farkındalık
Kendini değerlendirme	Kendini değerlendirme	Kendini değerlendirme
Özgüven	Özdisiplin	Özgüven
Kendini düzenleme kümesi	Özyönetim kümesi	Özyönetim kümesi
Özdenetim	Özdenetim	Duygusal Özdenetim
Güvenilir olma		Saydamlık
Özdisiplin	Özyönetim	
Uyum yeteneği	Uyum yeteneği	Uyum yeteneği
Yenilikçi olma	Yenilikçi olma	
Kendi kendini Güdöleme kümesi		
Başarı odaklılık	Başarı odaklılık	Başarı odaklılık
Bağlılık		
İnisiyatif sahibi olma	İnisiyatif sahibi olma	İnisiyatif sahibi olma
İyimserlik		İyimserlik
Empati Kümesi	Sosyal beceriler kümesi	Sosyal farkındalık kümesi
Empati	Empati	Empati
Organizasyonel farkındalık	Organizasyonel farkındalık	Örgötsel Bilinç
Hizmete yönelik olma	Hizmete yönelik olma	Hizmete yönelik olma
Başkalarını geliştirme	Başkalarını geliştirme	
Farklılıklardan yararlanma		
Sosyal beceriler		İlişki Yönetimi Kümesi
Liderlik	Liderlik	Esinleyici Liderlik
Etkileme	Etkileme	Etkileme
İletişim	İletişim	İletişim
Değişim katalizörlöğü	Güvenilir olma	Değişim katalizörlöğü
Çatışma yönetimi	Çatışma yönetimi	Çatışma yönetimi
Bağ kurmak	Bağ kurmak	Bağ kurmak
Ekip çalışması		Başkalarını geliştirmek
İşbirliği ve dayanışma	İşbirliği ve dayanışma	Ekip çalışması ve işbirliği

Kaynak: Zerengök, ř.B., “Transformasyonel (Dönüşömcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri Ve Bir Uygulama” Uludağ Üniversitesi SBE, YYLT, Bursa, 2005, s.78

Goleman’a göre, “kişisel yeterlilik” başlığı altında toplanan yeterlilikler, kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirler. Kişisel yeterlilikler: öz bilinç, duyguları yönetme ve motivasyondur. Goleman, ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirleyen duygusal yeterlilikleri de “sosyal yeterlilik” başlığı altında toplamıştır. Sosyal yeterlilikleri oluşturan duygusal yeterlilikler ise, empati ve sosyal becerilerdir.

Goleman, 5 temel yetenek ile 25 yeterlikten oluşan 1995 yılında ortaya koyduğu duygusal zekâ modelini daha sonra 4 boyutta toplamıştır. Bu literatürde öz bilinç, kendini yönetme, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi olmak üzere 4 boyut ve bu boyutlara bağlı kendine güven, hizmet merkezli olarak 20 alt boyut bulunmaktadır.



Şekil 9. Daniel Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Zerengök, Ş.B., “Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ Etkileri Ve Bir Uygulama” Uludağ Üniversitesi SBE, YYLT, Bursa, 2005, 73

Goleman, bireylerin belirlediği tüm boyutlarda mükemmel olmadıklarını, güçlü ve sınırlı yanlardan oluşan bir profile sahip olduklarını belirtir. Ancak, ona göre, bireylerin sıra dışı performans ortaya koyabilmesi için bu yeterliliklerin en az

altı kadarında güçlü olması ve güçlü taraflarının da duygusal zekânın beş alanına yayılması gerekmektedir. Duygusal yeterlilikler, işbaşında olağandışı bir başarıyla sonuçlanan, duygusal zekâyâ dayalı öğrenilebilen becerilerdir. Goleman daha sonra “karakterin” duygusal zekânın temsil ettiği becerileri tanımlayan eski moda bir kelime olduğunu ifade etmiştir. Goleman ve arkadaşları duygusal zekâ ile ilgili görüşlerini temel alan ECI (Emotional Competence Inventory) adlı envanteri geliştirmişlerdir.

2.4.1.1. Özbilinç Kümesi

Benlik bilincinin duygusal zekânın içerdiği diğer yetenek ve beceriler içinde önceliği vardır. Çünkü bu unsur; bireyin kendi duygularının, güçlü ve sınırlı yönlerinin, ihtiyaçlarının ve dürtülerinin tam anlamıyla farkında olmasını ifade etmektedir. Kendini gözlemleme ve duygularını tanıma; duygular için bir sözlük oluşturma; duygular, düşünceler ve tepkiler arasındaki ilişkiyi bilme olarak tanımlanan benlik bilinci, aynı zamanda bireyin kendi iç dünyasını tanıması; isteklerinin, hedeflerinin, sınırlarının, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olması ve kişisel tercihlerini bu verilerin ışığında yapması; herhangi bir özsaygı tuzağına düşmeden kendisini olumlu, ancak gerçekçi bir ışıktaki görmesi anlamına gelir. Benlik bilinci; duygusal bilinç, kendi kendini değerlendirme ve kendine güven boyutlarını içermektedir (Toktaş 2007, 869).

2.4.1.1.1. Duygusal Farkındalık

Kişinin kendi duygularının, bu duygularının nedenlerinin ve etkilerinin farkında olması, duyguları oluşmaya başladığı anda onları fark etmesi, onları tanımlaması ve duygularını ifade edebilme becerisidir. Weisinger, kendi duygularını tanımayan, değerlendiremeyen kişi, başkalarının duygularını, düşüncelerini de fark edemez şeklinde ifade etmektedir. İnsanlar arası ilişkileri etkileyen en temel becerilerden olan empati, duygusal özbilinç temeli üzerinde gelişen bir yetenektir. Duyguları anlayıp, analiz etme ve ifade etme yeteneği psikoterapi literatüründe “duygusal okuryazarlık” olarak adlandırılmaktadır. Bu yeteneklere sahip olmama durumu ise “duygusal körlük” olarak adlandırılmaktadır (Tuyan ve Beceren 2004, 3).

2.4.1.1.2. Kendini Değerlendirme

Kendi kendini değerlendirme, bireyin kendi potansiyelini, gücünü, yeteneklerini, sınırlarını bilmesi ve bunları kabullenmesidir. Kendi kendini değerlendirme, bireyin kendisi hakkında bir içgörü oluşturabilmesiyle ilgilidir. Bu yeterliliğe sahip olmak bireyi, nasıl, ne zaman, nereye doğru ve neden hareket etmesi konusunda yönlendirici olmaktadır (Doğan 2007, 117).

Böyle liderler, çok zor anlarda, ortamın gerginleştiği yüksek belirsizlik ortamlarında ve kriz dönemlerinde bile soğukkanlı davranabilirler. Kendine hâkim bir lider, gerginlik ve zor şartlar altında sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek soğukkanlı davranışlar sergiler. Bir liderin başkalarını yönetebilmesi için önce kendini yönetebilmesi gereklidir. Sakin bir tarza sahip liderin izleyicileri de bu olumlu görünümünden etkilenecek her ortamda soğukkanlılıkla görevlerini yapmaya devam ederler (Doğan ve Demiral 2007, 215).

2.4.1.1.3. Özgüven

Kendine güven, bireyin kendi değerini ve yeteneklerini güçlü biçimde duyumsamasıdır. Kendine güven, duygusal bilinç ve kendini değerlendirme yetileri birbirlerine oldukça bağlı yetilerdir. Öte yandan aşırı derecede kendine güven, özellikle kişinin sosyal becerilerden yoksun olması halinde, kibir gibi görünebilir. Kendine güven, bireyin sahip olduğu değerler ve yetenekler konusunda kendisinden emin olmasıdır. Bu bireyler, belirsizlik ve baskılara rağmen, inandıkları şeyler konusunda karar almak ve bu kararı uygulamaya geçirmek konusunda ısrarlı kişilerdir (Erdoğan 2008, 66).

2.4.1.2. Özyönetim Kümesi

Duygu kontrolü, bireyin duygusal tepkileri ile baş edebilme yeteneğidir. Goleman bu yeteneği, yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak olarak tanımlamaktadır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, duygularının ve içinde bulunduğu durumun kendisini zorladığını hissettiği durumlarda bile sakın kalabilir ve olumlu tutumunu koruyabilir. Birey, bunu bilinçli olarak yapamadığı zaman, bilinçsiz başa çıkma yollarına, yani savunma mekanizmalarına başvurur. Ara sıra gerekli

olduğunda savunma mekanizmalarına başvurması bireylerde kaygı derecesini azaltarak çevreyle geçici olarak daha etkin etkileşimde bulunmayı sağlar (Koçel 2014, 619).

Duygu kontrolü sadece negatif duygularla başa çıkmak değildir; duygu kontrolü, pozitif veya negatif duyguların yüksek seviyeleri ile başa çıkmak için kullanılan süreçleri ve karakteristikleri içerir. İster negatif isterse pozitif olsun duyguların ortaya çıkartılması ve kontrolü bireyin çevreye uyum sağlaması için temel bir süreçtir. Duygularını kontrol edemeyen kişi, aklını da yönetememektedir (Atabek 2000, 27).

2.4.1.2.1. Duygusal Öz Denetim

Duygusal özdenetim olarak da tanımlanan kendini yönetme becerisi, gerçek hislerin inkârı ya da bastırılması anlamına gelmez. Duygusal özdenetim, hissettiğimiz duyguları olumlu yönde kullanmak için yönetmektir. Hissettiğimiz kötü ruh hallerinin de yararları bulunabilir. Örneğin öfke, üzüntü ve korku; enerjinin bağlılığın ve yaratıcılığın kaynağı haline gelebilir. Kaygıdan doğan aciliyet hissi insanın yaratıcılığını tetikleyebilir (Edizler 2010, 141).

2.4.1.2.2. Saydamlık

Güvenilirlik, gerçeklik, doğruluk, dürüstlük standartlarının korunup uygulanmasıdır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, ahlak kurallarına uygun davranırlar, çevrelerinde güvenilirlikleri ve içtenlikleri ile güçlü güven oluştururlar. Bu bireyler, kendi hatalarını kabullenir, başkalarının ahlaka uygun olmayan davranışlarına karşı çıkarlar, herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir tavır sergilerler (Dökmen 2008, 139).

2.4.1.2.3. Uyumluluk

Uyumluluk, değişim karşısında esnek olma becerisidir. Bu yetiye sahip olan bireyler, aynı anda ortaya çıkan çok sayıda ve çok çeşitli taleple, yer değiştiren önceliklerle ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkarak rahatça uyum sağlayabilirler. Uyum sağlama yetisinden yoksun olan bireyler, korku, kaygı ve değişime karşı derin

bir rahatsızlık duygusunun içine girerler. Bunun tersine uyum sağlama yeteneğine sahip olan bireyler, değişime ve yeniliklere açık olan bireylerdir. Uyum sağlayabilmek, belli bir olayı incelerken pek çok görüşü dikkate alma esnekliğini gerektirir; bu olgu ise, duygusal güce dayalıdır. Duygusal güç, belirsizliğe ayak uydurabilmek ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilmektir (Doğan ve Demiral 2007, 220).

2.4.1.2.4. Başarı Odaklılık

Başarı güdüsü, gelişmeye ya da bir mükemmellik düzeyini yakalamaya çalışmak olarak tanımlanmaktadır. Başarı güdüsü, bireyin amaçlarına ulaşma yönünde kendini isteklendirebilmesidir. Bu, bireyin hedeflediği düzeye ulaşabilmek için sürekli gelişim çabası içerisinde olmasıdır (Sekman 2001, 235).

Motivasyon, bir işe başlamanın, sonuna kadar götürebilmenin ve ayrıca oluşabilecek yenilgilerle başa çıkabilmenin temel anahtarıdır. Duygular motivasyonun temel kaynağıdır ve dürtüleri de algıları da harekete geçirip eylemleri şekillendirir. Duygular, insan davranışlarını ortaya çıkartır, devamlılığını sağlar ve yönlendirir. Kendini motive etme konusunda yetenekli olan bireyler, kendi yeteneklerine güvenirler, karşılarına çıkan engellerle mücadele etme konusunda daha başarılı ve ısrarcıdırlar (Bostancı ve diğerleri 2006, 37).

2.4.1.2.5. İnisiyatif Sahibi Olma

İnisiyatif sahibi olmak, fırsatları değerlendirmek, kendisinden beklenen veya istenenin ötesinde hedefler belirlemek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için uğraşmak, işin daha çabuk yapılmasının gerektiği durumlarda kuralları esnekleştirmek ve başkalarını alışılmışın dışında girişimci faaliyetlere yönlendirme becerisini ifade etmektedir (Esba 2009, 60).

2.4.1.2.6. İyimserlik

İyimser olmak, aksiliklere ve engellere rağmen hedeflere ulaşma konusunda kararlı olmaktır. Bu özelliğe sahip olan bireyler, tersliklere rağmen yeni hedefler araştırır, bir işi yaparken başarısız olma korkusu yerine başarı umudu taşırlar.

Başarısızlıkları, kişisel kusur olarak atfetmezler; bunları üstesinden gelinebilecek engeller olarak görürler ve olayları kontrol edebileceklerine inanırlar, güçleri ve bilgileri dahilinde, olumsuz bir avantaja çevirmenin yollarını ararlar (Eymen 2007, 21).

2.4.1.3. Sosyal Bilinç Kümesi

Sosyal bilinç, bireyin diğerlerine ait özellikleri fark etmesi ve bu bilgileri ilişkilerinde kullanmasına dayalıdır. Duygusal zekânın bu unsurunun ortaya çıkabilmesi, kişisel yeterliliklerin var olmasına bağlıdır. Sosyal bilinç; empati yeteneği, hizmet yönelimli olmak, başkalarının gelişimine katkıda bulunmak, farklılıkları yönetmek ve politik bilince sahip olmakla açıklanan bir duygusal zekâ unsurudur (Goleman 2012, 155).

2.4.1.3.1. Empati

Empati, bireyin kendisini başkalarının yerine koyarak, onların hislerini, ihtiyaçlarını, endişelerini anlayabilme ve sezebilme yeteneğidir; daha yüksek düzeydeki empati, bir insanın dile getirilmemiş hislerini sezmeyi ve bunlara karşılık vermeyi gerektirir. En üst düzeyde ise, empati, başka birisinin hislerinin altında yatan sorunları ya da endişeleri anlamaktır. Duygusal özbilinç temelinde gelişen empati, insanlar arası ilişkilerde temel beceridir. Bireylerde empati yeteneğinin olmayışı sosyal uyumsuzluğa yol açar. Özbilinç empatinin kökenini oluşturmakta; birey, kendi duygularına açık olduğu oranda, başkalarının hislerini okumada daha başarılı olmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, Kendisinin ne hissettiği konusunda hiçbir fikri olmayan bireyler, başkalarının ne hissettiğini anlamak konusunda acizdirler (Tuyan ve Beceren 2004, 5).

2.4.1.3.2. Örgütsel Bilinç

Örgütsel Bilinç, bireyin kendisini ilgilendiren her konuda üzerine düşen sorumluluğu üstlenmesidir. Örgütsel Bilinç açısından yönetici ve liderlerin duygusal zekâsının önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki, duygusal zekâ özelliklerine sahip yöneticilerin örgütsel bilinci gelişmiş başarılı ekipler oluşturarak etkin iletişim teknikleriyle önemli sonuçlar elde ettiklerini öne sürmektedir.

Kendileri için anlamlı, gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirler. Yüksek derecede kişisel sorumluluk sahibi olan bireyler, çalışkan, sebatlı, planlı, başarı odaklı, düzenli ve dikkatli kişiler olarak betimlenmektedirler (Taşkın ve Kıran 2010, 65).

Örgütsel Bilinç, bir grup ya da örgütün hedefleri ile uyumlu olmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler; daha büyük bir örgütsel hedefi yerine getirmek için özveride bulunmaya hazır olan bireylerdir ve içinde bulundukları kurumun misyonu içinde kendi amaçlarını bulurlar, karar alırken ve seçenekleri netleştirirken grubun ana değerlerini kullanırlar, grubun misyonunu gerçekleştirmek için etkin biçimde çaba gösterirler (Merlevede ve diğerleri 2006, 295).

2.4.1.3.3. Hizmete Yönelik Olma

Hizmet yönelimli olmak, karşısındaki bireylerin ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini önceden tahmin etmek ve onları karşılamak olarak tanımlanabilir. Hizmet yönelimli bireyler, karşısındaki bireylerin beklenti ve isteklerini daha çabuk fark etme ve bunlara cevap verme konusunda daha başarılı bireylerdir (Toktaş 2007, 873).

Duygusal zekâ, örgütsel verimliliğin arttırılması, motivasyonun ve iş doyumunun arttırılması, yetkinliklerin arttırılması, yeni işe başlayanların uyumunun sağlanması ile yönetici ve çalışan arasında uyumlu ilişkiler kurmaları konularında önemli katkılar sağlayarak örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki yapmaktadır (Genç 2013, 43).

2.4.1.4. İlişki Yönetimi Kümesi

Kişisel yeterlilikler içerisinde yer alan duygusal zekâ unsurları ve bu unsurlara bağlı yetenekler ve beceriler, bireyin kendisini idare etme şeklini belirleyen yeterliliklerdir. Bireylerin yaşamlarından elde ettikleri sonuçları değerlendirirken, kendileri ile ilgili yeterliliklerinin yanı sıra, sosyal yeterliliklerini de değerlendirmek gerekmektedir. Sosyal yeterlilikler, ilişkilerle başa çıkma şeklimizi belirler. Bu yeterlilikler, bireyin çevresindeki kişilerle olan ilişkilerinin şeklini, başarısını belirleyen yetenek ve becerileri içeren iki duygusal zekâ unsurunu içermektedir (Goleman 2012, 79).

2.4.1.4.1. Başkalarını Geliştirmek

“Başkalarının gelişim gereksinimlerini sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek”olarak tanımlanan bu yeterlilik, başkalarının başarısını ve gelişimini ortaya çıkaran ve besleyen olumlu sosyal davranış kalıplarına (başkalarına yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak gibi) dayanır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, herhangi bir beklenti içerisine girmeden, gönüllü olarak başkalarına karşı yapıcı ve destek sağlayıcı davranışlarda bulunur (Doğan 2007, 129).

2.4.1.4.2. Esinlendirici Liderlik

Liderlerin etki yaratma ve etkileme sürecini, insanları grup hedeflerine ulaşmada isteyerek çabalamalarını sağlama süreci ve yeteneği olarak tanımlamıştır. Duygular bulaşıcıdır. Bir insanın kendini kötü hissetmesi diğer insanları da olumsuz etkiler. Aynı şekilde kendini iyi hisseden birisi ise, etrafındakilerin de iyi hissetmesini sağlar. Sosyal becerilerde başarılı olan liderler işte bu çevrelerine yaydıkları duygusal sinyalleri iyi kontrol edebilen insanlardır. Liderin etrafına yaydığı enerji, işine olan tutkusu ve motivasyonu izleyicileri tarafından görüldüğü takdirde astlar işlerine daha sıkı bağlanırlar. Bir liderin öncelikle kendisine karşı dürüst olması ve kendi hislerinin farkına varıp onları kontrol altına alması gerekmektedir. Ancak böylece etrafındakilere olumlu sinyaller gönderip onlarla rahat ve başarılı iletişim kurabilir (Erdoğan 2008, 78).

2.4.1.4.3. Değişim Katalizörlüğü

Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak ve bunlardan rahatsız olmamak olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik yeteneğine sahip olan bireyler, karşılaştıkları sorunları çözecek özgün fikirler beslerler, yeni fikirler üretirler. Düşünürken, farklı perspektiflerden bakabilir ve riskleri göze alabilirler. Yenilikçilik, hem bilişsel hem de duygusal bir yetenektir. Yaratıcı bir içgörü oluşturmak bilişseldir, ama onu fark etmek, beslemek ve sonucu alana kadar izlemek için kendine güven, inisiyatif, kararlılık ve ikna gücü gibi duygusal yeterlilikler gereklidir (Goleman 2012, 158).

Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanma yeterliliğidir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler; farklılıkları olumlu olarak algırlarlar, farklı alt yapıları olan bireylere saygı duyar ve onlarla iyi ilişkiler kurarlar, farklı dünya görüşlerine anlayış gösterip saygı ile yaklaşırlar ve grup farklılıklarına duyarlıdırlar. Bu bireyler, çeşitliliği bir fırsat olarak görürler, önyargıya ve farklılıklara karşı hoşgörüsüzlüğe karşı çıkarlar. Bu yeterlilik, empati yeteneğini de güçlendirir. Birey farklılıklara ne kadar yabancılaşırsa, empati kurmak o derece zorlaşır. Empati eksikliği ise, etkileşimin ahengini bozar ve her iki tarafı da rahatsız edecek bir duygusal uzaklık yaratabilir (Erdoğan 2008, 79).

2.4.1.4.4. Etkileme

Kendi duygularını anlayıp kontrol edebilen ve başkalarının duygularına empatiyle yaklaşabilen insanlar, genelde ilişkileri yürütmede çok etkin olurlar. Sosyal becerili insanlar, ilişkilerinin kapsamını keyfi bir şekilde sınırlamayı akıllıca bulmazlar. Geniş bir çevreyle bağlar kurarlar, çünkü yaşanan bu akışkan dönemde, sadece tanışıklık kurmakla yetindikleri insanların yardımına, günün birinde ihtiyaç duyabileceklerini bilirler.

Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını kontrol etmesinin yanında, başkalarının duygu ve davranışlarını etkileme yeteneğini içerir. Etki, başkalarını ikna etmede etkili taktikler uygulamaktır. En temel düzeyde etkileme ve ikna etme, diğer bireyde belli duyguların uyandırılmasına dayanır. Etkileme becerisinin dayandığı en önemli yeterlilik, empatidir. Empati, etkileme açısından hayati önem taşır; başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve bulundukları konumu anlamadan, üzerlerinde olumlu bir etki bırakmak oldukça zordur. Duygusal ipuçlarını algılamada ve anlamada, sosyal etkileşimlerde başarısız olan bireylerin etkileme becerileri çok zayıftır (Dökmen 2008 144).

2.4.1.4.5. Bağ Kurma

Bu beceri, kişinin aile, iş ve sosyal çevresinde anlamlı, doyumlulu ve sağlıklı ilişkiler kurma, bu ilişkileri sürdürme ve geliştirme becerisidir. Bireyin hem dinlemeyi, hem de sormayı bilmesi; birinin söylediği ve yaptığıyla, buna karşı kendi

tepki ve yargılarını ayırt etmeyi; öfkeli ya da edilgen olmaksızın kendini ortaya koyabilmeyi; işbirliği, çatışma çözümü ve uzlaşarak bir yol bulma sanatını öğrenmeyi başarabilmesidir. Bireyin bu beceriye sahip olabilmesi, yine, duygusal zekânın diğer unsurları olan, kişisel ve sosyal becerilere dayanmaktadır (Eymen 2007, 22).

2.4.1.4.6. İletişim

İletişim, duygusal zekânın en önemli yeteneklerinden birisidir. Kısaca, “açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak” olarak tanımlanan iletişim, bireyin duygular hakkında etkili bir şekilde konuşabilmesi; iyi bir dinleyici ve sorgulayıcı haline gelmesi; bir başkasının yaptıkları ya da söyledikleriyle, kendi tepkilerini ya da yargılarını ayırt edebilmesi; suçlamak yerine “ben” mesajları gönderebilmesidir. Akılcı zihin sözcüklerle ifade bulurken, duyguların tarzı sözsüz iletişimle ifade bulur. Bir kişinin sözleri; ses tonu, el-kol hareketleri veya diğer sözsüz iletişim kanallarından ifade edilen mesajlarla çelişiyorsa, duygusal gerçek asıl “ne” söylediğinde değil, “nasıl” söylediğinde saklıdır. İletişim araştırmalarının bulgularına göre, duygusal mesajların yüzde doksanı ya da daha fazlası sözsüzdür. (Taşkın ve Kıran 2010, 69).

Sözsüz iletişimde bulunmak ve sözsüz iletişimi anlayabilmek ise, duygusal zekâyâ sahip olmayı gerektirir. Başkalarının hislerini sezebilmenin anahtarı, sözsüz ifadeleri (jestler, mimikler gibi) okuyabilmektir (Doğan ve Demiral 2007, 219).

2.4.1.4.7. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, anlaşmazlıklarda yapıcı bir şekilde uzlaşma ve çözüm sağlama becerisidir. Bu beceri, öz bilinç, özgüven, özdenetim ve empati gibi ön koşul niteliğindeki duygusal yeterliliklere sahip olmayı gerektirir. Bu yeterliliğe sahip birey; zor insanları ve gergin durumları, zamana ve duruma göre, ne öfkesine kapılarak ne de edilgen kalarak, ustalıkla idare eder. Çatışmaları çözmeye çalışırken yargılayıcı, yaralayıcı bir tavır takınmayıp yapıcı olunmalı, kararların çalışanlardaki etkileri saptanmalı, olumsuzluklar önlenmeli, kazan-kazan çözümleri yaratmaya çalışarak çözümlerin adil olunmalıdır (Bostancı ve diğerleri 2006, 23).

2.4.1.4.8. Ekip Çalışması Ve İşbirliği

İşbirliği, ne zaman ve nasıl lider, ne zaman takipçi olacağını bilmektir. Dayanışma ve işbirliği, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışma becerisidir. Bu yeterliliğe sahip olan birey; başkaları ile birlikte çalışma fırsatlarını bulur ve besler, planlarını, bilgiyi ve kaynakları paylaşmaktan kaçınmaz, başkaları ile işbirliği yapmaktan zevk alır, dostane, işbirlikçi ortamı teşvik eder (Tok ve diğerleri, 486).

2.4.2. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli.

Mayer ve Salovey'in 90'lı yıllarda yaptıkları akademik çalışmalar, gerek duygusal zekânın tanımlanması, gerekse modellendirilmesi açısından, ilgili literatüre büyük katkı sağlamıştır. Diğer duygusal zekâ modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktığı için kurdukları model duygusal zekâ modellerinin temelidir. Mayer ve Salovey modelinde belirtildiği üzere, duygusal zekânın ilk boyutu; birinin durumundan duygu, düşünce ve hislerini belirlemek ve bunları ifade etmeyi içerir. Duygusal zekânın ikinci boyutu olan düşünceleri duyguyla kaynaştırmak; duyguların bilişsel sisteme nasıl girdiği ve bilişi düşünceye yardım etmek için nasıl değiştirdiği üzerine yoğunlaşır. Duygusal zekânın üçüncü boyutu olan duyguları anlayıp kullanmak; duyguların neler anlattığını, ilişkilerini, nasıl ilerlediğini, duygularla muhakeme etmeyi içermektedir (Çakar ve Arbak 2004, 35).

Mayer ve Salovey ayrıca, duygusal zekâ düzeyinin kişinin performans ve yeteneğini temel alan testlerle ölçülmesinin olanaklı olduğunu belirterek, Çoklu Duygusal Zekâ Ölçeğini (MEIS-Multifactor Emotional Intelligence Scale) geliştirmişlerdir. Ancak ölçeğin güvenirlik değerleri düşük ve puanlama süreçleri sıkıntılı olduğundan, ileriki dönemde, Caruso ile beraber yaptıkları çalışmalarda ise bu ölçeği geliştirerek Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testini (MSCEIT) hazırlamışlardır (Doğan ve Şahin 2007, 242).

Duyguları algılama süreciyle başlayan MSCEIT modeli temel olarak kişisel yetenekler üzerine oluşturulmuştur. Bu modelde, duyguların algılanması ve kullanılması basit süreçler olarak duygusal zekâ yeteneklerinin değerlendirilmesini öngörmektedir. Daha karmaşık süreçler olarak duyguların anlaşılması ve

yönetilmesi, yeteneklerin harekete geçirilmesini ifade etmektedir (Doğan ve Şahin 2007, 198).

2.4.2.1. Duyguları Algılama

Bireyin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için, kendi duygularını tanıması ve ifadeleştirmesinin yanında, çevresindeki duyguları tanıması ve ifade edebilmesi de gerekmektedir. Bireyin duyguları analiz edebilmesi, düşünceyle kaynaştırması gibi diğer yeteneklerin kullanımı için de öncelikle duyguların adını koyabilmesi gerekmektedir. Kendini tanıma sorusuna olumlu bir yanıt verebilmek için, bireyin benliğini büyük bir özenle sorgulaması ve bunun için gönüllü olması gerekmektedir. Zekâsal açıdan, birey temasta bulunmadığı bir şeyin sorumluluğunu üstlenemez. Bu, bir insanın bilincinde olmadığı takdirde kendi yaşamında yer alan olaylar için de geçerlidir. Ama bir insan, bu olaylarla temasa geçer ve onların ne olduğunun ve kendi işlevselliğinde nasıl bir rol oynadığının bilincine varırsa, o zaman onların sorumluluğunu üstlenebilir. (Caruso ve Salovey 2007, 240).

Bu yetenek, bir anlamda duyguları hissedebilme ve tanıyabilme becerisidir. Bu boyutta kişi, kendisinin ve başkalarının farklı duygusal ifadelerini ayırt etme, duyguların ve gereksinimlerin iletimi, duygulan yüz ifadelerinden tanımlayabilmektedir.

2.4.2.2. Duyguların Kullanımı (Duygular ile Düşünceleri Kaynaştırma).

Kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanıyabilme yeteneğidir. Bu boyut algılanan duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. . Bu bölümdeki yeteneklerin amacı, temel duygusal deneyimleri yaşama uyarlamaktır. Beynin duygusal alanlarının hafızaya yardımcı olma işlevi sayesinde duygular değerlendirme sürecinde etkin rol oynamaktadır (Davis 2004, 91).

2.4.2.3. Duyguları Anlama

Bu boyut da ilişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği olarak

tanımlanmıştır. Bireyin duyguları anlaması, analiz edebilmesi ve nihayet onlarla mantık yürütebilmesi için, birey karmaşık duygular ve anlık hisler de dahil olmak üzere duyguları adlandırabilmeli ve duygu değişiklikleri ile olan ilişkileri tanımlayabilmelidir.

Bu yetenek, duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütülen bir boyuttur. Belli bir sebepten dolayı kızmış olan birisi, bir süre kızgınlığı geçince içinde bulunduğu duruma ilişkin duygu ile kızgınlık öncesi duygusunu aynı anda anlayabilmektedir. Bu durum karmaşık duyguları anlama yeteneğini ortaya koymaktadır (Caruso ve Salovey 2007, 256).

2.4.2.4. Duyguları Kontrol Etme ve Yönetebilme

Duyguları yönetme, bu modelin en gelişmiş yeteneğidir. Duyguları yönetebilme, verilen durumlardan yararlı olmayan duygular ile bağlantı kurup kuramama yeteneğidir. Duyguları kontrol etme yeteneği, duyguları ve duygusal ilişkileri, kişisel gelişimi ve sosyal ilişkileri zenginleştirecek şekilde yönetmeyi içerir. Bunun için, bireyin duygulara açık olması ve gerçek duygulara ulaşabilmesi gereklidir. Bu boyutta kişisel ve kişiler arası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği olarak tarif edilmektedir. Yani olumsuz duyguların etkisini azaltıp olumlu duyguların etkisini arttırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmektir (Gün 2012, 19).

Örgütlerde duygu yönetimine etki eden unsurların başında liderler, çalışanlar ve örgüt iklimi gelmektedir. Örgütlerde etkili, olumlu duygular oluşturabilmek ve olumlu olarak yönetebilmek için temel unsurların iyi bilinmesi ve öneminin iyi anlaşılması gerekmektedir.

2.4.3. Bar-on'un Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On'un duygusal zekâ modeli; duygusal zekâ ve sosyal zekâ modellerini kapsayan bir modeldir; çünkü Bar-On'un temel olarak üzerinde yoğunlaştığı konu, bilişsel olmayan zekâ faktörleridir. Bu faktörler; zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve hayatta kalma boyutlarını içermektedir. Reuven Bar-On'un modeli, temelde duygusal zekâyı, “çevreden gelen talep ve baskılarla başa çıkma

yeteneğini etkileyen bir dizi kişisel, duygusal ve sosyal yeti” olarak betimler. Tüm bu faktörlerin ortak paydası, bireyin günlük hayatla başa çıkabilmesi açısından bilişsel zekâdan daha etkili olmalarıdır. Bar-On’un duygusal zekâ modeli, “Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahiptirler?” sorusuna cevap niyetindedir (Mumcuoğlu 2002, 16).

Bar-On tarafından ortaya konmuş olan bu model, oldukça geniş kapsamlı bir modeldir. Çünkü Bar-On’un temel olarak yoğunlaştığı konu bilişsel olmayan zekâ faktörleridir. Bar-On’un modelinde bilişsel yeteneklerle (farkındalık gibi), bilişsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı kişilik özelliklerini (genel mizaç, bağımsızlık gibi) birleştirilmiş olduğundan, bu model karma model olarak nitelendirilmektedir. Nitekim geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı ölçen ilk kişidir (Caruso ve Salovey 2007, 256).

Reuven Bar-On tarafından 1997 yılında geliştirilen duygusal zekâ ölçüm modeli EQ-I (Duygusal Zekâ Envanteri-Emotional Quotient Inventory), gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans üzerine odaklanmaktadır. Bar-On’un öne sürdüğü modele göre, bireyin yaşantısındaki değişik durumların başarılı bir biçimde üstesinden gelmesini sağlayan, bilişsel olmayan tüm özellikler duygusal zekâ olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Yüksel 2008, 178).

Bar-On’un modelinde onbeş anahtar yeti, beş genel boyuta ayrılır. Bu becerilerin geleneksel bilişsel tekniklerden, yaşamdaki sorunları çözme konusunda daha etkili olduğunu fark etmiştir. İçsel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel durum olarak adlandırdığı beş genel boyutun ve bu temel boyutlardan her biri sırasıyla yetenek ve becerilerle ilişkilendirilmiş alt boyutlarından oluşur. Bar-On’un modelinde, performans ve başarının kendisinden ziyade, performans ve başarı bir potansiyel olarak görülmekte ve gidiş yolundan çok sonuç ile ilgilenilmektedir.

2.4.3.1. Kişisel Boyut (İçsel Dünya Alanı).

Bu boyut kişinin kendi duygularının farkında olması, niçin bu duyguların hissedildiğini bilmesi ve bu duyguların sonucunda bireyin yaptığı /yapacağı olası davranışların diğer bireylerdeki etkisini fark etmesi (farkındalık), bireyin düşünce ve duygularını ifade edebilmesidir (dışavurum). Kendi kendine yetme ve kendini

yönlendirme becerisi (bağımsızlık), kişinin kendisini kabullenmesi (özsaygı), potansiyelinin bilincinde olarak yaşamda kazandığı başarılarından tatmin olması (kendini gerçekleştirme) yeteneklerinin birleşimidir (Dökmen 2008, 138-139).

- **Duygusal Öz Farkındalık:** Kendi duygularını anlama ve duygularının farkında olma, bu duyguların ortaya çıkış nedenini bilme, bunlar arasındaki farklılıkları anlayabilme ve bu duyguların sonucunda ortaya konacak tepkinin diğer bireyler üzerindeki etkisini fark etme yeteneğidir.
- **Kendine Güven:** Duyguları, düşünceleri ve inançları açıklama yetisidir. Duygularını, düşüncelerini ve inançlarını tam olarak, etkin, etkili ve yapıcı bir şekilde ifade edebilme, bunların arkasında durabilme ve haklarını yıkıcı olmayacak bir şekilde savunabilme yeteneğidir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler ne çok kontrollü ne de utangaçtırlar. Genelde duygularını çekinmeden direkt olarak ifade edilmesidir.
- **Özsaygı:** Güçlü ve zayıf tarafların bilincinde olma, kendini hatalarıyla kabul edebilme ve kendine saygı duyma yeteneğidir. Duygusal zekânın bu boyutu, güvenlik duygusu, kendine güven ve öz yeterlilik duygusu ile de ilişkilidir. Özsaygısı olan bir birey, kendini başarılı ve tatminkâr hisseder. Bunun tersi durumlarda ise, kişi kendine ilişkin aşağılık ve yetersizlik duyguları hisseder. Duygusal zekânın bu boyutu güvenlik duygusu ile de ilişkilidir.
- **Kendini Gerçekleştirme:** Kişinin potansiyel kapasitesinin farkına varması yetisidir. Kişinin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesi, sınırlarının nereden geçtiğini fark etmesi ve bunu kabullenmesi anlamına gelmektedir. Kişinin kendini gerçekleştirerek hem iş hem de özel yaşamında gösterdiği başarıdan memnun olması yeteneğidir.
- **Bağımsızlık:** Kendini kontrol etme, kendi kendine yetme ve kendini yönlendirebilme ve duygusal anlamda başkalarına bağımlı olmama yeteneğidir. Bağımsız bireyler, planlama ve önemli kararlar almada kendilerine güvenirler. Bağımsız olma becerisi, kendine güven, içsel güç ve beklentileri onlara esir olmadan karşılayabilme becerisine dayanır.

2.4.3.2. Kişiler Arası Boyut (Dışsal Dünya Alanı)

Bu boyuta dahil olan yetenekler, kişinin ilişki kurma becerilerini ve başkaları ile anlaşabilme derecesini gösterir. Bireyin karşısındaki insanların nasıl düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini başka birinin yerine koyabilmesi (empati), ilişki kurması ve sürdürmesi, duygusal ilişkileri güdülemeden yararlanabilmesi (insani ilişkiler), çeşitli sosyal ortamlarda katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergilemesidir (sosyal sorumluluk). Bu yetenekler bireyin kişiler arası ilişkilerdeki başarısını ortaya çıkarmaktadır (Dağlı, Silman ve Çağlar 2010, 34).

Bu özelliğe sahip olan kişiler, başkalarını anlar, onlarla ilişki kurar ve iyi geçirirler. Kişilerarası boyut içerisinde üç unsur önem taşımaktadır (Mumcuoğlu 2002, 17).

- **Empati:** Başkalarının duygularını fark etme, anlama ve onlara değer verme yetisidir. Başkalarının düşünce ve duygularının farkında olma, karşısındakinin olaylar karşısında ne düşündüğünü ve ne hissettiğini anlayabilme, kendini bir başkasının yerine koyabilme becerisidir. Başkalarını duygusal anlamda okuyabilmektir.
- **Sosyal Sorumluluk:** Bireyin sosyal bir grup içerisinde işbirliği, kendini yapıcı, paylaşımcı duygusuyla etkili bir birey, bir unsur olabilme becerisidir. Kişinin ilişki kurma ve bunu başarılı bir şekilde sürdürmesi duygusal yakınlık içeren verme ve alma güdüsünden ne derece yararlanabildiğini ölçmektedir. Bu boyut, bir şeyleri başkaları için ve başkalarıyla yapabilme, sosyal kuralları destekleme ve yeteneklerini sadece kendi için değil, kolektif amaçlar için kullanma yeteneği ile de ilgilidir. Bu yeterlilikten yoksun olan bireyler, antisosyal fikirlerden hoşlanır, başkalarından faydalanmaya çalışıp, tavizkâr davranabilirler.
- **Kişilerarası İlişki:** Duygusal yakınlık olarak nitelendirilen karşılıklı memnuniyete dayalı bir ilişki kurma ve sürdürme yetisidir. Katılımcı ve paylaşımcı bir tutum sergileyerek, tarafların memnun olduğu, yakınlık içeren ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir. Bu duygusal beceri genellikle başkalarına duyarlı olmayı, iyi ilişkiler kurma isteğini ve ilişkilerde tatmini gerektirir.

2.4.3.3. Uyum Boyutu (Adaptasyon Alanı)

Bireyin çevresindeki taleplerle baş edebilmesi; problemleri durumları olacağına inanılan şekilde değil de olduğu gibi görebilmesi (gerçeklik testi), duygu ve düşüncelerini değişikliklere uyarlayabilmesi (esneklik), sorunları tespit etme ve etkin bir çözüm üretebilmesi (problem çözme) yetenekleri bulunmaktadır. Kişinin çevresel istek ve beklentilerine karşılık verebilme becerilerini içermektedir. Kişisel olarak sorun çözme yeteneğini için ne derece esnek ve gerçekçi olabildiğiyle ilgili olan bu boyutun özellikleri kendi hislerini kavrama, içinde bulunulan durumu doğru değerlendirme, kendi hislerini ve düşüncelerini esnek bir şekilde değiştirme, sorunları çözme ve değişiklikleri yönetme yetisidir şeklinde ifade edilmektedir (Köksal 2007, 17-19).

2.4.3.4. Stres Yönetimi Boyutu

Stresle başa çıkma ve güçlü duyguları kontrol etme ve duyguları düzenleyebilme becerisidir. Bu boyutla tanımlanan kişinin negatif düşüncelere takılmadan ve kontrolünü kaybetmeden stresle baş edebilmesi, soğukkanlı olabilmesidir. Stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye ile ilgilidir. Kişinin strese dayanıklılığı ve tepki kontrolü becerileri bu boyutu oluşturmaktadır.

Bu boyut içerisinde iki unsur bulundurmaktadır (Morris 2002, 142);

- **Strese Dayanıklılık:** Karışık durumlarda sakin kalabilme ve stresli durumlarda sakin kalmaya odaklanarak baş edebilme, üzüntü verici durumlarla başa çıkabilme, etkili ve yapıcı bir şekilde duyguları yönetme becerisidir.
- **Dürtü Kontrolü:** Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları ve ani tepkileri kontrol edebilmesi, kendine zaman yaratarak ve onlarla başa çıkabilmesidir. Bu durum duygusal olgunluk bakımından önemli bir ölçüttür.

2.4.3.5. Genel Ruh Hali Boyutu

Bu boyut kişinin yaşam hakkındaki memnuniyeti ve yaşama bakışını ifade etmektedir. Kişinin iyimser olabilme becerisi ve yaşamdan duyduğu mutluluk, sosyal çevresine vermiş olduğu olumlu enerji vb. durumları oluşturmaktadır. Genel duruma

ilişkin iki yapı vardır. İyimser olma, kendinden ve başkalarından hoşlanma, mutluluğu hissetme ve dışa vurma ve öz motivasyona sahip olma şeklindedir.

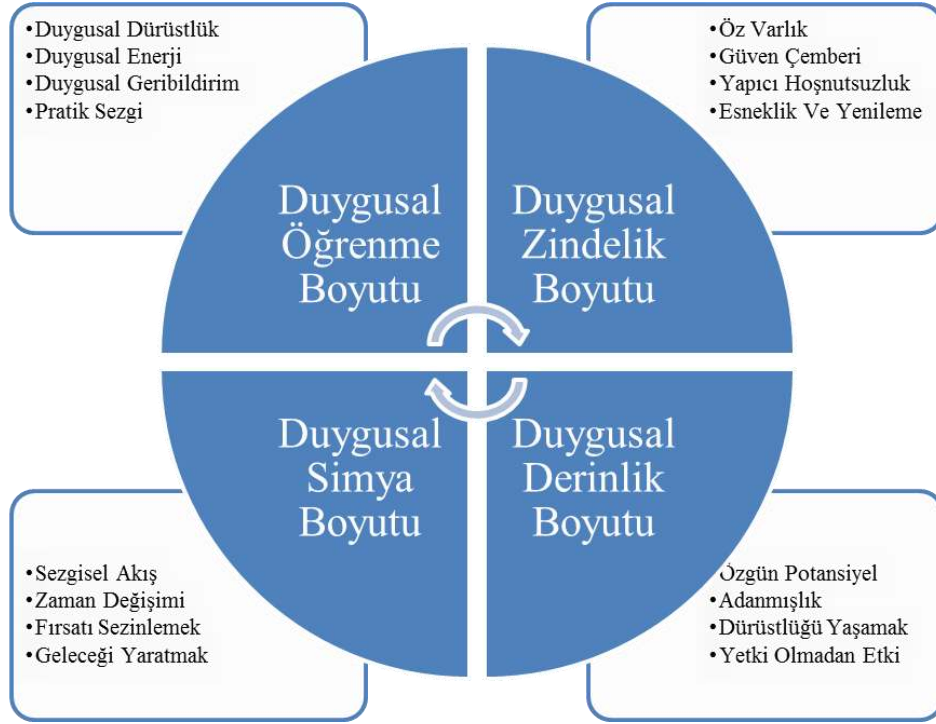
Bu boyut içerisinde iki unsur bulundurmaktadır (Gürbüz ve Yüksel 2008, 178).

- **İyimserlik:** Genellikle her düşünce ve işi iyi olarak değerlendiren bir tutum veya kişilik özelliğidir. Sıkıntılı durumlarda bile yaşama olumlu bir taraftan bakmak ve bunu devam ettirebilmekle karakterizedir. Depresyonun en bilinen semptomu olan kötümserliğin tersidir.
- **Mutluluk:** Yaşamdan doyum, kendinden ve başkalarından memnun olma ve eğlenebilme becerisidir.

2.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf 1989 yılında geliştirdikleri duygusal zekâ modelini “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırmaktadırlar. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zekâ unsurları mevcuttur. Duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik ve duygusal derinlik olan ilk üç köşe taşı kişisel yeterliliği oluştururken; duygusal simya olan ve empati ve sosyal becerilen içeren dördüncü köşe taşı sosyal yeterliliği oluşturmaktadır. Model, zihinsel yeteneklerin yanında farklı kavramları da içerdiğinden karma bir modeldir (Altay 2011, 37).

Robert Cooper ve Ayman Sawaf bu modelde, duygusal zekâyı örgüt ortamında değerlendirerek, duygusal zekânın özellikle liderlikle ilişkisini incelemektedirler. Bu yaklaşıma göre, başarılı liderlerin tutarlılık, kararlılık, işe adanmışlık, kavramsal düşünceye sahip olma, kurumsal haberdarlık ve heyecan oluşturma yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Benzer şekilde duyguların etkin kullanımı ve yönetimi de, liderlerin başarısını artıran etkenlerdendir. Cooper ve Sawaf'ın modeli de, Bar-On'un modeli gibi, zihinsel yeteneklerin (duygusal dürüstlük gibi) yanı sıra, bunların dışında bazı özellikleri (geleceği yaratmak gibi) içerdiğinden dolayı karma model gruplaması içerisinde yer almaktadır (Ural 2001, 210).



Şekil 10. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Kaynak: Cooper, R. ve Sawaf, A. Liderlikte Duygusal Zekâ: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zekâ, EQ, çev: Ayman Z. B. ve Sancar B.) Sistem Yayıncılık, İstanbul 2010, s.97.

Bu yönüyle duygusal zekâ, kişinin duygusal potansiyelinin açığa çıkardığı ve kişi ile sosyal ortam arasında bağ oluşturan bir enerji akışıdır ve duyguların gücü, algılanış şekilleri, kişilerin duygusal enerjilerinin etkisinin anlaması ve yetkin bir şekilde kullanması ile ilgilidir. Modele göre, boyutlar toplamda on altı beceri içermektedir. Buna göre şekil. 10'da bu beceriler görülmektedir.

2.4.4.1. Duygusal Öğrenme Boyutu

Duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmak, ona saygı duymaktır. Bireyin kendi duygularını bilmesi ve anlamasıdır. Duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama (duygusal dürüstlük), olumsuz ruh halini olumluya çevirerek enerjiyi yüksek seviyede tutma (duygusal enerji), duyguyu hissetmeyi ve anlamını düşünme, uygun bir şekilde ona karşılık verme (duygusal geribildirim), yaratıcılık ve yenilik konusunda iç sesini dinleme (pratik sezgi) özellikleri ile tanımlanmaktadır. Duygusal öğrenme, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu değerlendirebilmesi üzerine kuruludur. Bunun için birey, duygusal dürüstlüğe (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama), duygusal enerjiye (bireyin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması), duygusal geribildirime (duyguların verdiği

mesajları algılama) ve pratik sezgiye(duyguları pratik bir şekilde sezebilme) sahip olmalıdır (Dağlı, Silman ve Çağlar 2010, 37).

2.4.4.2. Duygusal Zindelik Boyutu

Duygusal zekânın ikinci boyutu olan kavram; kendi duygularının farkında olma (öz varlık), karşılıklı ilişkilerde karşıdaki kişinin güvenini kazanma (güven çemberi), hoşnutsuzlukların altındaki enerjiyi açığa çıkarma yoluyla yaratıcı amaca dönüştürme (yapıcı hoşnutsuzluk), şartlarda bir değişiklik olduğunda içgüdü ve hayallerden yararlanarak geleceğe şekil verebilme (esneklik ve yenilenme) özellikleri ile tanımlanmaktadır. Duygusal zindelik boyutu, fiziksel alanda olduğu gibi duygusal alanda olması gereken zindeliğe işaret eder. Bunun için birey; öz varlığa (bireyin duygusal açıdan öz varlığı), güven çemberine (bireyin oluşturduğu güven alanı), yapıcı hoşnutsuzluğa (hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi), esneklik ve yenilenmeye sahip olmalıdır. Yapıcı hoşnutsuzluk kavramı, Cooper ve Sawaf'ın modelinin en önemli noktalarından birini oluşturmaktadır. Bu kavram, olumsuz bir duygudan yararlı sonuçlar elde etmeyi, duyguların olumlu ve olumsuz olarak iki kutuplu olduğunu ve iki gruptaki duyguların da yeri geldiğinde faydalı sonuçlar doğuracağı anlar olabileceğini ifade etmektedir (Akgül 2011, 49).

2.4.4.3. Duygusal Derinlik Boyutu

Üçüncü boyut; kişinin bireysel amaç ve becerilerini bilmesi (özgün potansiyel ve amaç), çözüme ulaşmada kendini sorumlu tutması (adanmışlık), sözlerini tutması ve sorumluluğunu kabul etmesi (dürüstlüğü yaşamak), kendisini otoriteye bağlı hissetmeden içsel bir duyguyla çabalaması (yetki olmadan etki) özellikleri ile tanımlanmaktadır (Dağlı ve diğerleri 2010, 41).

Üçüncü boyut olan duygusal derinlik ise, bireyin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi, bunlara kendini adanması ve insanlarda yetki olmadan etki uyandırması üzerine kuruludur.

2.4.4.4. Duygusal Simya Boyutu

Simya, deęerinin az olduęu dūřūnūlen basit bir maddeyi, daha deęerli bir řey haline dūnūřtūrme gūcū veya iřlemi olarak ifade edilmektedir. Sezgisel akıř, dūřūnsel zaman deęiřimi, fırsatı sezinlemek ve geleceęi yaratmak yetenek ve becerilerinden oluřmaktadır. Bireyin kendi ūretkenlięini keřfetmede duygularını kullanmasını içeren bu boyutta içsel duyuların ıřık tuttuęu yolda ilerleme (sezgisel akıř), geçmiř tecrūbelere, onlardan alınan derslerin farkında olma ve de dikkati řimdiki zamana verme (dūřūncesel zaman deęiřimi), hislerimize kulak vererek çevredeki řansları gūrebilme (fırsatı sezinleme), son olarak da her tūrlū zorluęa raęmen bıkmadan durumu pozitifeye çevirme (geleceęi yaratma) ūzellikleri ile tanımlanmaktadır (Altay 2011, 40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Bu bölümde örgütlerde duygusal zekânın iş hayatında etkili rolü olabileceği düşünülen kavramlar ile etkileşimine, duygusal zekânın geliştirilmesine ve araştırmaya konu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile ilişkilendirilmesi değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.1. Örgütsel Duygusal Zekâ

Duygusal zekânın yalnızca bireysel bir kavram olduğunu düşünmek yeterli değildir. Örgütlerin de kendilerine özgü duygusal zekâları vardır. Örgütlerin karmaşık yapısının içerisindeki merkez noktasının birey olması, uzun vadede kazanılacak başarılarıdaki en önemli faktördür. Örgüt üyelerinin duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen, bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkarabilen örgütler gelecekte de başarılarını sürdürebileceklerdir (Adler 2008, 329).

Duygusal zekâ örgütlerde karar almada, liderlikte, stratejik ve teknik planlamada, insan kaynakları yönetiminde, eğitiminde ve kadrolaşmada, kariyer planlamada, etkin iletişimde, yüksek performansta, güvenilir ilişkilerde ve ekip çalışmasında, müşteri sadakatinde ve değişimde, gelişimde, iş doyumunda işyerinin iyileştirilmesi gibi birçok konu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Goleman 2012, 394).

Dünya Bankası'nın eski yöneticilerinden Richard Barret'e göre iyi bir örgütü, diğer örgütlerden ayıran temel özellik örgütün duygusal zekâsıdır (Baltaş 2002, 2). Duygusal zekâsı yüksek örgütlerin karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir (Becerren 2002, 2):

- “Bu örgütler için öncelikle insan önemlidir,
- Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar,
- Örgüt üyelerinin hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri vardır,

- Örgüt üyelerinin; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar,
- İç hiyerarşiden önce insana önem verirler,
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar,
- Tehdit edilmiş hisseden kişinin değişime direneceğini bilirler,
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler,
- Örgütün başarısına katkı sağlayan kişileri nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilirler,
- Örgüt üyelerinin eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı bir masraf olarak değil, geleceğe yatırım olarak görürler.”

3.1.1. Duygusal Zekâ ve Cinsiyet

Duygular çok boyutludur ve cinsiyete bağlı bir takım farklılıklar olabilmektedir. Araştırmalar, duygularla ilgili çalışmaların çoğunda, kadınlarla erkekler arasında farklılıklar tespit etmiştir. Örneğin, kadınlar erkeklere oranla duygularını daha rahat ve sık olarak açığa çıkartırlar ve sözel olmayan ipuçlarını erkeklerden çok daha önce fark ederler (Petrides ve Furnham2000, 450). Yapılan bir araştırma kadınların karşısındakilerin duygusal mesajlarını çözmede, erkeklerden çok daha başarılı olduğunu göstermektedir. Kadınlar aynı zamanda sözel olmayan bir şekilde duygularını ifade etmekte çok daha yetenekli bulunmuştur (Bostancı ve diğerleri 2006, 14).

İnsan ilişkilerinde diğer demografik kavramlara nazaran cinsiyete bağlı farklılıklar iki duygusal etkiye bağlıdır: Kadınlar sözel olmayan ifadeleri anlamada erkeklerden daha duyarlıdırlar ve kadınlar öfkelerini erkeklere oranla daha az ortaya çıkartırlar. Bu iki özellik de, insan ilişkilerinde oldukça önemli rol oynar.Yine yapılan diğer bir araştırmada, kadınların genel duygusal zekâlarının, erkeklerinkinden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınlar, özellikle algılama, empati ve uyum konularında daha başarılı bulunmuşlardır (Edizler 2010, 137).

Duygusal zekâ arasında farklılıklar deneklerin durumuna göre değişkenlikler göstermektedir.

3.1.2. Duygusal Zekâ ve İşe Alma Kriterleri

İşletmeler günümüzde nitelikli insan kaynakları temini ve seçimi iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. Burada yalnızca adaylar arasından gerek duyulan birisini seçmek değil aynı zamanda iş-aday uyumunu analiz ederek onları anlama, algılama ve empati kurarak işletmelerde değer oluşturup katkı sağlayabilecek bireyleri kazanmaktır. Bireylerin işten ayrılma eğiliminin sonucunda oluşan işgücü devri işletmelere ekonomik ve sosyal olarak belirli maliyetler getirmektedir. Duygusal zekâ çalışanların örgütsel ilişkilerinin düzenlenmesinde ve örgütsel maliyetlerin azalmasında önemli rol oynamaktadır (Onay 2011, 595-597).

İş dünyasındaki personel yöneticilerine göre, çalışanlar IQ'ları ile işe alınırlar ancak işletmedeki terfileri, ilerlemeleri EQ ile ilişkilidir (Sternberg ve Kaufman 2012, 235). Ayrıca adayların işe alma ve eğitim uygulamaları sürecinde, duygusal zekâ testi uygulamanın ortaya çıkabilecek zaman kaybı ve ek maliyetleri minimuma indirildiği ifade etmektedir (Ceylan 2011, 105).

Birçok sektörde işe başvuran adaylarda aranan yetenek ve özellikler; aritmetik zekâ gibi bilişsel yetenekleri ile daha önceki işletmelerdeki başarısı, emir almak ve görevini yerine getirmek konularında başarılı olmaları idi. Ancak bugün değişen anlayış çerçevesinde, bu tür yetenek ve özellikler yetersiz kalmakta ve işe alma sürecinde kullanılan eski testler önemini yitirmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâyâ sahip nitelikli personel, günümüz işletmelerinin en önemli “rekabet avantajı”ı kaynağıdır (Genç 2013, 3).

3.1.3. Duygusal Zekâ ve Karar Verme

Geleneksel görüş, duyguların karar verme sürecini olumsuz yönde etkilediğini varsaymaktadır. Ancak insanı ilgilendiren ve başka bir insanın vereceği kararlarda duyguları yok saymak, büyük bir yanlış olacaktır. Bu nedenle insanı psikolojik, sosyolojik özellik ve yetenekleri ile ele alan yönetime ihtiyaç vardır. Duygularla ilgili bilgiyi kullanma yeteneğinin, başarılı karar verme sürecinde

vazgeçilmez bir önemi olduğu gözlenmiştir. Farkham, sezgisel karar vermenin, yılların verdiği deneyimle oluşan bilgiyi dikkate almayı gerektirdiğini vurgulamaktadır (Salovey ve diğerleri 2014, 537).

3.1.4. Duygusal Zekâ ve Takım Çalışması

Takım üyelerinin duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olması üretimdeki kalite ve verimliliği olumlu yönde arttırmaktadır. Çünkü takım üyelerinin hepsinin birbiriyle iyi ilişkiler içinde olması, birbirinin duygularını algılaması, anlaması, değerlendirmesi ve yönetmesi gibi yeteneklere sahip olması gerekir. Örgüt ve çalışan performansının ve örgüt üyelerinde örgütsel bağlılığın yükseltilmesinde etkili olan faktörlerden birisi de takım çalışmasıdır (Erol 2004, 27).

Duygusal zekâ, takım çalışması ve yapıcı geri besleme ile ilgili becerileri bir araya getirdiğinden iş performansını en etkili bir biçimde yansıtmaktadır. Araştırmalara göre iş performansı ve duygusal zekâ arasında bağlar vardır. Duygusal zekâyla ilgili olarak üzerinde çalışılan bağlardan biri yüksek grup performansısıdır. Daha güçlü kişilerarası becerileri olan çalışma gruplarındaki kişiler çalışmaya daha istekli olmakta, bağımsız çalışabilmekte ve etkili iletişim becerileri sergileyebilmektedirler. Bu nedenle, grup üyelerine özgü başlı başına duygusal zekâ becerileri grubun performansını artırmaktadır Buna ek olarak, yüksek duygusal zekâ düzeyleri olan grupların üyeleri daha büyük öz-farkındalık/bilinçlilik taşımaktadır (Erdoğan 2008, 61).

3.1.5. Duygusal Zekâ ve İletişim

İletişim günlük yaşamda olduğu gibi örgüt içi yaşamda da hayati önem taşımaktadır. Örgüt içindeki gruplar ya da bireyler arasındaki iletişim farklı nedenlerle ortadan kalkar ya da olumsuz bir hal alırsa, bu durum örgütün ve örgütteki çalışanların performansına da etki eder. Her iletişim mutlaka olumlu ya da olumsuz özelliklere sahip etkilerde bulunur. Örgütlerde bu etkinin olumlu yönde olması hedeflenir. Eğer bu olumlu yönde olursa, iletişim etkili bir şekilde gerçekleşebilir. Etkili iletişim de karşılıklı anlayışa dayanır. Bunun için, iletişimde bulunanların birbirlerini açık olarak dinlemeleri gereklidir (Yaylacı 2006, 193).

Araştırmalar ve bulgular, duygusal zekânın arzu edilir bir özellik ve yetenek olarak algılandığını ve kişilerarası etkilenmeye öncülük ettiğini yansıtmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç ise, duyguların kişilerarası ilişkilerin yönünü belirlemede etkili bir ölçüt olmasıdır. Tüm bu araştırmaların sonuçları duyguların ilişkileri başlatmada, devamını sağlamada ve kaliteli algılanmasında belirleyici rol oynadığını ve yüksek duygusal zekânın daha iyi kişilerarası diyaloglarla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Aktan 2003, 411).

3.1.6. Duygusal Zekâ ve Performans Değerleme

Örgütte duygusal zekâ son yıllarda performans açısından ele alınmıştır. Duygusal zekânın rekabetçi avantajı, örgütün sınırlarını, bireysel etkileşimi kolaylaştırmak ve uygun seviyelerde bilgi işlemenin kapsamını sınırlandırmak şeklinde tanımlayarak yaratabileceğini öne sürerler. Benzer şekilde, geniş çapta ve güçlü şekilde sahiplenilen değerlerin, yönetimin örgüt üyelerin belirli stratejik seçeneklere karşı reaksiyonlarını önceden tahmin etmesini ve böylece istenmeyen sonuçların kapsamını minimize edebilmesini mümkün kılacağı savunulmaktadır. Teorisyenler ayrıca sürdürülebilir rekabetçi avantajın, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve üstün örgütsel yetkinliklerin yaratılmasıyla doğduğunu öne sürmektedirler. Bu amaçla duygusal zekânın “benzersiz kalitesi”nin, rakiplere karşı avantaj oluşturmada güçlü bir kaynak olduğu tartışılmaktadır. Bazı eleştirmenler örgütlere ve araştırmacılara örgütün elle tutulur taraflarına odaklanmaktansa, kültür ile elde edilebilecek çok sayıda avantajdan yararlanmalarını önermektedir (Doğan ve Demiral 2007, 224).

3.2. Örgütsel Duygusal Zekânın Geliştirilmesi

Duygusal zekânın, bilişsel zekâ gibi doğuştan olmaması; sonradan da kazanılabileceği ve geliştirilebileceği konusunda umut vermektedir. Araştırmalar, yetişkinlerin yeni bir şey öğrenmesi için dikkatlerini bu yeniliğe yoğunlaştırması gerektiğini; eski alışkanlıklarını, düşünme tarzını ve davranış biçimini değiştirmenin ancak bu yolla gerçekleşebileceğini göstermektedir. Yeni davranış biçimi zamanla yerleşmekte ve kişinin bir parçası olmaktadır. Duygusal zekâ da ömür boyu yaşadıklarımızla gelişir (Goleman 2012, 252).

Araştırmalar, duygusal zekânın yaşla birlikte artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, duygusal zekâ için olgunluk kelimesinin kullanılmasını mümkün kılmaktadır. Yaşam deneyimleri, insanların belli bir olgunluğa ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu durumda, duygusal zekânın sonradan kazanılabileceği ve geliştirilebileceğini söylemek mümkündür (Çatak 2002, 6).

3.3. Duygusal Zekânın Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi

Bir organizasyonun iyi yönetildiğinin en önemli göstergesi çalışan memnuniyeti ve örgüt performansı olduğundan bu kavramlar yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler bilgileri, becerileri, tutumları ve sorunlara yaklaşımları ile etkin örgütler yaratarak görevlerini yerine getirirler. Etkili bir örgüt, yüksek düzeyde motivasyonu sağlanan kişilerle sağlanır. Yönetimin varlığı için en önemli etken verimli olmasıdır. Yönetim her ne konuda olursa olsun, varlığını gösterebilmek için verimliliği sağlamak zorundadır (Goleman 2012, 327).

Liderlik tarzlarına göre örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Liderin astlara olan tavır ve davranışları, örgüt üyelerinin işlerini iyi yapmaları, kuruma bağlı olmaları ve daha da önemlisi kendilerini örgütün bir parçası hissetmeleri açısından son derece önemlidir (Dilek 2005, 46).

Örgütsel psikoloji açısından irdelendiğinde ise, bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olursa olsun lideri izleyenlerin, onun doğrudan veya dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına göre hareket ettiği görülmektedir. Duygusal zekânın genel yaşama ve iş yaşamına olan olumlu katkıları konusundaki iddialar sonucunda, etkili liderlikle olan ilişkisini incelemek üzere araştırmalar yapılmıştır. Sonuç olarak lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal ögeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekânın, teorik altyapısında, yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, örgütün başarısına önemli katkılar sağlamaktadır (Çakar ve Arbak 2004, 87).

3.3.1. Duygusal Zekâsı Yüksek Etkin Liderlerin Temel Özellikleri

Etkin liderliğin belirgin vasıfları her yerde ve her zaman görülür ve sürekli. Bunun dışındakiler zaman içinde değişime uğrar. Etkin liderliğin özelliklerini sadece

tanımlamak, gelecekteki liderliği tanımlamada yetersiz kalır, ama bir başlangıç noktasıdır (Başaran 1998, 47). Etkin liderliğin temelini teşkil edecek vasıfları, Vizyon, Yaratıcılık, Dürüstlük ve Güven, Örnek Alma, Öğrenme ve Empati olarak sıralanabilir (Manske 1995, 17).

Örgütlerde somut sorunları çözmek daha kolaydır. Soyut ve mekanik zekâ ile rasyonel yöntemler bulunabilir. Ancak, insan varlığının olduğu yerde duygular da sürece katılmaktadır. Duygu yönetimi, ancak anlayabilen, çözümleyebilen ve hissedebilen bireylerin yeteneğidir. Duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin ve liderlerin olması, örgüt kültürünün bu yönde gelişmesi, yıldırma ile mücadelenin ön koşulları arasında yer almaktadır. Yönetici ve liderler, çalışanlarını örgütün benimsediği etik değerler, inançlar ve düşünceler sistemine odaklayarak, kişisel beklentilerini daha üst düzeyde tutmalarına engel olmalı, sadece tanımlanmış görevlerini değil, üstün ahlaksal standartları da benimseyerek çalışanlarına örnek olmalıdır (Şenturan 2014, 138).

3.3.2. Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderlik Boyutları

Duygusal zekânın liderlik sürecinde etkili olduğunun fark edilmesiyle birlikte liderlerden mevcut yeteneklerinin yanı sıra duygusal zekâ seviyelerinin yüksek olması ve bu zekâyı çalışma ortamında kullanması talep edilmeye başlanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının özellikle lider-izleyici etkileşimini temel alan bir yaklaşıma sahip olması, duygusal zekânın liderlik sürecindeki önemini artırmış, araştırmacılar da dikkatlerini dönüşümcü liderlikle duygusal zekâ arasındaki ilişkilere yöneltmişlerdir.

Barling, Slater ve Kelloway (2000, 160) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekânın; karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur.

Türkiye’de Çakar ve Arbak (2004, 42) tarafından 106 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada ise, duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiş, yüksek duygusal zekâyı sahip bireylerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeye daha yatkın oldukları anlaşılmıştır. Bu verilere

ilaveten duygusal zekâsı yüksek dönüştürücü liderler, çalışanların ihtiyaçlarını anlar ve onları dikkate alır. İletişim sürecinde duygularını ve beden dilini yoğun olarak kullanır. Özellikle iletişim yetenekleri, dönüştürücü liderin çalışanları etkilemede kullandığı en önemli araçlardan birisidir.

3.3.2.1. Karizma/İdealleştirilmiş Etki Boyutu ve Duygusal Zekâ

Karizmatik lider; sahip olduğu karizmatik liderlik özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranılmasını ve üstün performans gösterilmesini sağlayan kişidir. Liderin kapasitesi (kendine güven, irade gücü, ahlaki değerleri), liderin davranışları (başkalarının inanç ve değerlerine uygun başarılı bir model oluşturma, hedef ve vizyon geliştirme, beklentileri yönetme, takipçileri motive etme), takipçilerin karakteristikleri ve durumsal faktörlerin (kriz ve sosyal değişim ihtiyacı gibi) etkileşiminden kaynaklanan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Balta 2006, 32).

Karizmatik liderin duygusal zekâ yetkinlikleri açısından farklılaştığı görülmektedir. Bu kavramın temel anlamı insanları etkileme olduğundan duygusal zekâsının yüksek olması da normaldir. Liderlik tarzları açısından bakıldığında duygusal zekâsı en yüksek beklenen tarzıdır. Kişiler bir kurumda etkili yöneticiler olarak düşündükleri kişileri göz önünde bulundurdıklarında kişilik özellikleri zihinsel beceriler kadar önem kazanmaktadır (Gül ve Aykanat 2012, 23).

3.3.2.2. Harekete Geçirici/Motivasyon Boyutu ve Duygusal Zekâ

Dönüşümler çoğunlukla kendisi iyi bir lider olan ve büyük bir değişiklik gereksinimi bulunduğunu gören yeni birisinin örgütün başına geçmesi ile başlar. Bryman harekete geçirici lider davranışlarının, örgüt üyelerinin tatmini, şahsi çaba ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğundan bahsetmektedir (Eraslan 2004, 105).

Buna ek olarak normal liderlik davranışları ile harekete geçirici liderlik davranışlarını inceleyen Howell ve Frost harekete geçirici liderlik davranışlarının, diğer liderlik davranışlarına göre daha yüksek performans ve iş tatmini ürettiğini ortaya çıkarmıştır (Bayer 2003, 47).

Harekete geçirici lider örgütün değişim gereksiniminin yönünü ve doğrultusunu çözümleyerek stratejik amaçlar belirler. Harekete geçirici liderin üç önemli işlevi şunlardır (Zel 2006, 158):

- “Mevcut sorunları önceliklerine göre sıralama ve uygun çözüm önerileri geliştirme,
- Yeni bir yapı oluşturma ve değişimi kurumsallaştırma,
- Yakın ve uzak geleceği planlayarak, örgütsel kaynakları hedeflere göre kullanma”.

3.3.2.3. Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu ve Duygusal Zekâ

Günümüz işletmelerinde; örgütlerin değişen koşullarda ayakta kalabilmeleri için makinelerin gücünden ziyade kişilerin kurum içindeki değerleri ve kuruma olan katkıları üzerinde durulmaya başlamıştır. Kişinin işini başarıyla sürdürebilmesi için değişime uyum sağlaması ve kendini geliştirmesi gerekir. İşletme personelinin bu hızlı değişime uyum sağlayabilmesinde sosyal ve duygusal yeteneklerin önemi büyüktür (Doğan ve Demiral 2007, 227).

Çeşitli işletmeler bu konunun önemini daha önce kavramış örgütler üyelerinin duygusal zekâlarını geliştirebilmeleri için eğitim, seminer, kurs vb. programlar düzenleyerek örgüt üyeleri üzerinde yatırım yapmaya başlamışlardır. Duygusal zekâlarını kullanabilen örgüt üyeleri işletmelerde uygun pozisyonlarda çalıştırılarak hem müşterilerin istekleri daha kolay karşılanmış hem de müşterilerin istekleri karşısında yetersiz kalan bazı örgüt üyelerinin performansları olumsuz etkilenmemiştir (Erdoğan 2008, 67).

3.3.2.4. Entelektüel Uyarım Boyutu ve Duygusal Zekâ

Örgütlerin geleceğe yönelik belirsizliklerini gidermek düşüncesine paralel olarak liderlik konusunda gelişmeler olmuştur. Örgütleri geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran liderler geleceğin liderleri olarak kabul görmektedirler. Liderler gelişen ve sürekli ilerleyen günümüz koşullarını takip eden ve fırsatları değerlendiren bireylerdir (Çelik 2003, 422- 423).

Entellektüel liderler, orjinal düşünebilme, yaratıcılığı sağlama geleneksel düşüncelerle baş edebilme, örgütsel buzdağının görünmeyen kısımlarına yönelerek sorunları çözebilme, yaratıcı paradigmaları ortaya koyabilme ve organizasyon mimarisini hızla yeni şekillere odaklayabilme gibi nitelikleriyle günümüze kadar bilinen diğer liderlik modellerine meydan okuyan liderliktir (Güney 2012, 242).

Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte, bilgi, beceri ve entelektüel bilince sahip, vasıflı ve uzmanlaşmış örgüt üyelerinin artmasıyla beraber entelektüel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi toplumunda, liderin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır (Yalınkılıç 2010, 27).

3.3.3. Duygusal Zekâ ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Boyutları

Duygusal zekâyâ sahip liderlerin gösterdikleri liderlik tarzlarından özellikle son yirmi yılda üzerinde en çok durulan liderlik modellerinden olan “dönüşümcü” liderliğin yanısıra “yönetsel” (etkileşimci) liderlikte günümüz toplumlarında işletmelerin ihtiyaç duydukları liderlik tarzlarından biri olmuştur. Yönetici ve astlar arasında oluşan güçlü iletişim, duygusal zekânın liderlik sürecindeki önemini artırmış bu sayede astların işlerinden daha çok zevk almasına ve yaptıkları işten tatmin olmasına yardımcı olurken liderlerinde örgütlerde arzu edilen başarı hedeflerine ulaşmasını sağlamıştır. Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan ve izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık olarak, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanan yönetsel liderlik, izleyenlerinin ihtiyaçlarını bilmesi ve beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlı olarak varlığını sürdürmektedir (Gürsoy 2005, 15).

Bass’ın geliştirdiği ‘Çok Boyutlu Liderlik Anketiyle (Multiple Leadership Questionnaire) ölçülen etkileşimci liderliğin, Koşullu ödüllendirme, İstisnalarla (aktif ve pasif) yönetim, Serbest bırakıcı liderlik (laissez-faire leadership) olarak tanımlanan üç boyutu bulunmaktadır (Avolio ve diğerleri 2010, 442).

Etkileşimci liderlik, basit bir ifadeyle lider ile izleyicileri arasındaki değiş-tokuşu ifade etmektedir. Bu değiş-tokuş, lider ile örgüt üyelerinin bir araya gelerek yapılması gereken işleri belirlemesi, bu işlerin astlar tarafından istenen şekilde yapılıp yapılmamasına göre onlara verilecek ödül-ceza üzerinde anlaşılması temeline dayanmaktadır. Sosyal alış-verişin doğası gereği lider, bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerinin davranışlarını kontrol etmekte, diğer yandan da istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İzleyicilerinin itaatini ve işe istekliliklerini sağlamak için örgütsel kaynakları kullanan etkileşimci lider, astlarının değerlerini değiştirmek ve onları bu sürece dâhil etmek için de özel bir çaba harcamamaktadır. Davranışın kontrol ve düzeltilmesinde bir çeşit uyarım-tepki modeli sergilemektedir (Eren 2013, 435).

Bass, etkileşimci liderlik teorisini açıklarken şu hususun özellikle altını çizmektedir. Bu yaklaşımın çalışanların, liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile liderin çalışanlarına sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır. Örneğin; lider işletmede performansı yüksek olan çalışana vaat ettiği ödülü verebiliyor mu? Ya da başarılı çalışana terfi ettirebiliyor mu? Başarılı çalışana, örgütte saygı duyuyor mu? Bütün bunlar liderin işletmede veya örgütte ki gücünü belirleyen etkenler olacaktır. Başarısız çalışana, başarılı çalışandan ayırt etmek için ceza yöntemi, ödülün bir karşılığı olarak mutlaka kullanılmalıdır. Liderin etkinliği ödül gibi cezayı da kullanabilmesine bağlıdır. Öte yandan izleyenleri ödülleri isteme noktasında duydukları arzunun derecesi veya cezalardan uzak durma konusundaki tavır ve tutumları da bu süreçte etkili olacaktır (Yılmaz 2006, 26).

Sonuç olarak, yapılan tüm araştırmalarda duygusal zekânın dönüşümcü ve yönetsel liderlik davranışlarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Lider ile izleyenler arasında kişisel bağların yüksek oluşu, izleyenlerin lidere duydukları saygı, sevgi ve güven gibi psikolojik etkenler aradaki bağın derecesinin belirleyicileri olmaktadır.

3.3.3.1. Koşullu Ödül Boyutu ve Duygusal Zekâ

Etkileşimci liderliğin en temel özelliğini oluşturan bu boyut, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Bu boyut; lider ve takipçisinin ödül alabilmek ve cezadan kaçınmak için neler yapılması gerektiği konusunda anlaşması ile ilgilidir. Burada liderler “doğru olan nedir” den çok “ne yapmalı” ile ilgilenmektedir. Etkileşimci liderlik, astlarına devamlı olarak yapacakları işi anlatır ve yaptıkları takdirde ulaşacakları ödüllerden bahseder. Koşullu ödülde lider, astlara açık bir şekilde; neler yapılması gerektiğini ve/veya onlardan neler beklendiğini belirtir, sonra da ödül, ücret artışı gibi hususları değiş-tokuş eder (Tokmak ve Yavuz 2009, 20).

Etkileşimci lider belirlenen hedeflere ulaşmak için motivasyon araçlarından faydalanmaktadır. Çalışana, belirlenen hedeflere ulaşılması durumunda, maddi ödül veya statü gibi sosyal içerik taşıyan ödül verilmektedir. Başarısızlığın nedeni eğer çalışandan kaynaklanıyorsa bu sefer motivasyon sadece ödül boyutuyla kullanılmamakta, ceza boyutuna da yer verilmektedir (Yılmaz 2008, 48).

3.3.3.2. İstisnalarla Yönetim Boyutu ve Duygusal Zekâ

Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutu, dönüşümcü liderliğin bileşenlerine göre daha az etkili olup, aktif ve pasif olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İstisnalarla aktif yönetimde lider, astlarının başarılı olması için standartları belirlemekte, bu standartlardan olan sapmaları ve hataları izlemekte, oluştuğunda da mümkün olan en kısa sürede bu hataları düzeltici faaliyetlerde bulunmaktadır (Gündüz ve Doğan 2010, 55).

İstisnalarla pasif yönetimde ise lider harekete geçmeden önce adeta sorunların büyümesini beklemektedir. Yani pasif biçimde bir bakıma hataların ve standartlardan sapmaların oluşması aşamasına kadar beklenmekte, bunlar ortaya çıktıktan sonra düzeltici önlemler alınmaktadır. İstisnalarla aktif yönetim, güvenliğin ön planda olması gibi bazı durumlarda istenir ve daha etkilidir. Bazen de çok fazla çalışanın olduğu işletmelerde lider, astlarını gözetleyip denetleyerek idare etmek için istisnalarla pasif yönetime başvurabilir (Celep 2004, 61).

Organizasyonlarda, istisnalarla yönetim kapsamında genellikle fazla üretim gibi pozitif yönde sapmalardan ziyade negatif sapmalar gözlenmektedir. Ayrıca koşullu ödülünden çok koşullu cezaların kullanıldığı görülmektedir. Ceza ve ödülün zamanında verilmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Cezalandırmada esas; kişi değil, kişinin davranışının cezalandırılması olmalıdır. Bir diğer önemli husus standartlardan sapmanın sebeplerinin teşhisidir. Bu liderlik uygulamasında; sapma kişinin eksik çalışmasından kaynaklanıyorsa cezai müeyyide yoluna gidilebilir; eğer çalışanın yetenek eksikliğinden kaynaklanıyorsa çalışanın değiştirilmesi daha uygun olabilir (Dilek 2005, 45).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ORTAMDA DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu başlık altında araştırmanın genel değerlendirilmesi, amacı, yöntemi, araştırmanın kapsam ve sınırları, kullanılan ölçekler, ve araştırmada kullanılan istatistiki tekniklere yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Genel Değerlendirmesi

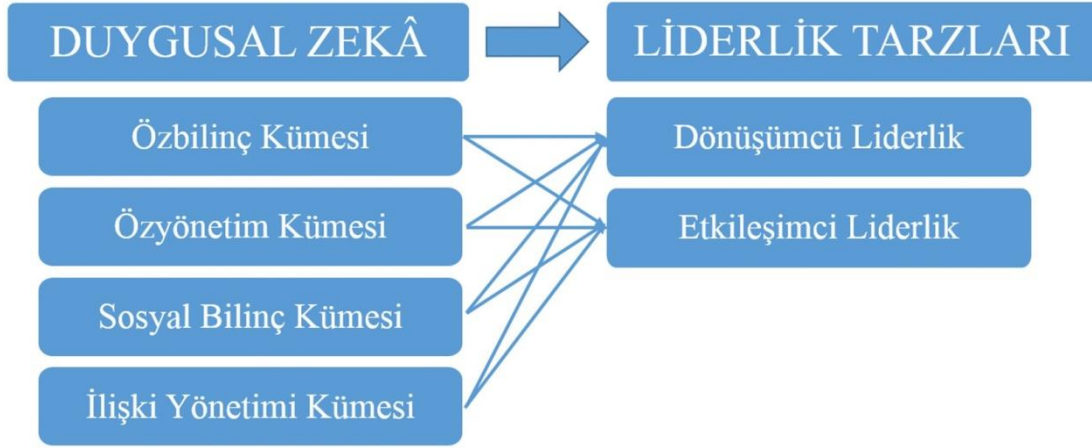
Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri ele alınmıştır. Bu tez çalışmasında bankada yönetici pozisyonunda görev yapan kişilere uygulanan anketlerle, duygusal zekânın günümüz liderlik tarzlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmış, duygusal zekânın liderlik tarzları üzerinde etkili olup olmadığı ölçülmüştür. Anketler e-posta ve internet yoluyla liderlik görevini üstlenen farklı düzeylerdeki yöneticilere uygulanmıştır.

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması yapıldıktan sonra, verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgi ve veriler doğrultusunda çalışmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan kuramsal çerçeveden hareketle bir alan araştırması planlanmıştır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek ve duygusal zekânın liderlik tarzlarına etkisini somut verilerle ortaya koymaktır. Günümüzde bankacılık sektöründe çalışanların, çalışma koşulları ve bulundukları ortam geçmiş dönemlere göre çok daha karmaşık hale gelmiştir.

Dolayısıyla, bankalarda liderlik vasfı ile görev yapan kişilerin çalışanları yönetmenin dışında, çalışan-çalışan ilişkisinde birbirleriyle uyumlu çalışma ortamı sağlanmasının bankanın ve çalışanların verimliliğine pozitif yönde katkı yapacağı düşünülmektedir.



Şekil 11. Araştırmanın modeli

Bu araştırmanın modeli duygusal zekâyı oluşturan; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümelerinin, araştırmaya konu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Oluşturulan model Şekil 11’de görüldüğü gibidir.

Bu amaçların gerçekleşmesi için de liderlik tarzları ve yönetme stilleri ve buna karşılık çalışanların algı ve uygulamaları bankalarda yönetimin önemle üzerinde durması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın amacı yaşanan yoğun rekabet ortamında bankalardaki duygusal zekâsı yüksek liderlerin bankaların gelişimine etkisini somut verilerle ortaya koymaktır.

Sonuç olarak, duygusal zekânın önemi, duygusal zekânın liderlik tarzları üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesi yorumlanmaya çalışılmıştır. Buna göre; araştırmaya konu olacak hipotezler şöyledir:

H₁: Duygusal zekânın liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Duygusal zekânın etkileşimci liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınan duygusal zekânın bağımlı değişken olarak ele alınan liderlik tarzları üzerindeki etkisinin tespiti için anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmada dört farklı banka bünyesinde şube ve genel müdürlüklerde çalışan personele liderlik yapan toplam 392 lidere e-mail ve yüz yüze görüşme yöntemiyle iletişim kurularak saha çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Sonuçların istatistiki bakımdan anlamlı olup olmadıkları değerlendirilerek hipotezleri doğrulayıp doğrulamadığı sınanmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Duygusal zekânın liderlik tarzları üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçüldüğü araştırmada örneklem çoğunlukla Marmara bölgesinde faaliyet gösteren çeşitli banka şubeleri ve genel müdürlüklerde çalışan şube müdürleri, yönetmen, şef, ekip liderleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak daha geçerli bir örneklem evreni oluşturabilmek amacıyla birkaç farklı bölgede bulunan bankalara oluşturulan özel bir link ile e-posta yolu ile anketler toplanmıştır. Araştırmanın ana evrenini oluşturan Marmara bölgesindeki bankaların çoğunda anketler yüz yüze yapılan görüşme ile elde edilmiştir.

Araştırmada uygulanan anketlerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru şekilde algılandığı ve verilen cevapların katılımcıların gerçek durum ve tutumlarını yansıttığı varsayılmıştır. Soru formu başlangıcında katılımcılardan düşünmeden ve doğru mu yanlış mı diye tereddüt etmeden formu doldurmaları yönünde bilgi verilmiş, ayrıca isim veya kimlik bilgisi olabilecek bir bilgi istenmediği belirtilerek anketi cevaplayanların kendilerini özgür hissetmeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Tüm bunlar alınan cevapların güvenilirliğini arttırmaya yöneliktir. Katılımcıların iyi niyetle ve içtenlikle tüm soruları yanıtladığı kabul edilmektedir.

Her araştırmada olduğu gibi, bu çalışmada da bazı sorunlarla karşılaşılmıştır. Yüz yüze görüşmelerde gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra bile bankaların genel politikaları ve anketlere katılım konusunda katı kuralların olması sebebi ile katılımlarda zorluklarla karşılaşılmıştır. İkinci olarak da görüşmenin yöneticilerin iş saatleri içerisinde olması ve soru formunda yer alan ifadelerin sayısının çok olmasından dolayı soru formları araştırmaya katılımı zorlaştırmıştır. Dolayısı ile anket cevapları 4 ayı aşan bir sürede ancak toplanabilmiştir.

Diğer bir zorluk nedeni ise bankalarda yöneticilerin araştırma konusu ile ilgili geniş bir açıklama yapılmasını istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda aşırı hassas davrandıkları grlmştir. Bu anketlerde çoğunlukla hiçbir isim kullanılmadığı, araştırmanın tamamen bilimsel bir amacı olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar vasıtası ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Maliyetin ve zaman boyutunun da işin içine girmesi nedeniyle tüm anketlerin yüz yüze doldurulması mümkün olmayacağı için posta ve internet yoluyla da çeşitli bankalara anket gönderilmiştir.

4.1.4. Kullanılan lekler ve Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan değişkenlerin bulunduğu soruların yanı sıra ankette yer alan yöneticilerle ilgili demografik bilgilere yönelik sorulan 9 adet soru ile birlikte toplam soru sayısı 111 adettir. Araştırmada anket uygulaması ile katılımcıların duygusal zekâsı ve liderlik tarzları ölçülmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, katılımcıların bu kapsamdaki düşüncelerini saptamak amacıyla, katılan kişilerden ölçekleri oluşturan ifadeleri, her ifadenin yanında yer alan ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Yukarıda anlatılanlar ışığında araştırmanın modeli şekil 11’de görüldüğü gibidir. Model incelendiğinde duygusal zekâ kümelerinin (değişkenlerinin) sebep, liderlik tarzlarının ise sonuç değişkeni olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, duygusal zekâ kümelerinin, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını üzerindeki etkilerinin derecesi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, değişkenleri ölçebilecek iki farklı ölçek geliştirilmiştir. Hem duygusal zekâ, hem de liderlik tarzları ölçeklerinde katılımcılardan, “katılma dereceleri” sütunundaki haneleri kendi görüşlerine göre işaretlemeleri istenmektedir. Maddelerin cevaplanması için 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum). Ampirik bir araştırma yapılması durumunda yararlanılacak bir anket formu oluşturulmuştur (Ek-1).

Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan ve 9 demografik soru ile cevap veren kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, eğitim alanı, çalıştığı banka, çalıştığı bankada kişiye bağlı olarak çalışanların sayısı, bankadaki çalışma süresi, bankada şube müdürü olarak çalışma süresi ve bankanın vermiş olduğu eğitim çalışmalarına ne kadar sıklıkla katıldığı hakkında bilgi edinmeye olanak sağlayan sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 8. Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ) Boyutları, Bileşenleri ve Dağılımı

	Faktörün tanımı	Sorular
Dönüşümcü	Örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği üzerine odaklanmış bir tarzdır. Davranışları, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak iş görenleri uyarmak, iş görenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek olarak sayılabilir.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Etkileşimci	Sahip oldukları yetkilerini, daha fazla çaba göstermeleri için çalışanları ödüllendirmeyi seven bir tarzdır. Çalışanların faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirerek iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile ilgilenmezler.	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32

İkinci bölümde yer alan, liderlik tarzını simgeleyen davranış boyutlarına yönelik bilgi sağlamaya imkân veren 32 ifadeden oluşan ölçek, Taşkiran’ın (2010) doktora çalışmasından alınmıştır. Bu ifadeler, teorik kısımda da değinildiği gibi liderlik üzerine önemli çalışmalar ve araştırmalar yapan Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiş olan Çoklu Liderlik Ölçeği’nden (MLQ: Multiple Leadership Questionnaire) elde edilmiştir. Yapılan literatür araştırmasında liderlik ile ilgili ölçümleme çalışmalarında ağırlıklı olarak MLQ’nun kullanıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, bu boyutların da liderin önemli özellikleri arasında yer aldığı düşünülmüş ve çalışmada kullanılan liderlik anketi bu ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Çalışanların algıladıkları liderlik tarzının belirlenmesinde sıklıkla kullanılan Çoklu Liderlik Ölçeğinin Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. MLQ ölçeği, liderlik tarzını Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yönelimi olmak üzere 2 yönlü olarak ölçümlemeye olanak vermektedir. 32 önermeden oluşan ölçeğin, 20 sorusu Dönüşümcü liderlik yönelimini ölçmeye; diğer kalan 12 önerme ise etkileşimci liderlik yönelimini ölçümlemeye imkân vermektedir (Taşkiran 2010, 161).

Bu bölümde yer alan 32 ifadeden yalnızca bir tanesi ters soru olup, bulgular değerlendirme sırasında bu sorunun ters soru olması göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Ek'te sunulan söz konusu ölçek bünyesinde yer alan soruların dağılımı tablo 9'da görüldüğü gibidir. Anketin son bölümünde ise ankete cevap verenlerin duygusal zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Duygusal zekânın ölçümüne ilişkin olarak da; teori kısmında da açıklandığı gibi Mayer, Salovey ve Caruso'nun oluşturduğu Duygusal Zekâ Envanteri MSCEIT V2.0, Bar-on'un Duygusal Katsayı Envanteri, Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Haritası ve Goleman ve Boyatzis'in (2002) geliştirdiği Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI) Zerengök (2005, 128)'ün yaptığı çalışmasında kullandığı envanter uygulanmıştır.

Bu ölçekler içerisinde örgütsel ve psikolojik anlamda en çok ilgi göreni Goleman ve Boyatzis'in (2002) geliştirmiş olduğu Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI)'dir. Bu çalışmanın duygusal zekâ kısmında Goleman'ın modeli temel alındığı için uygulama kısmında bu modeli destekleyen Duygusal Yeterlilik Envanteri'nin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. ECI, kişinin, duygusal yapısını tanımasına böylece güçlü yanlarını ve geliştirilmesi gereken yanlarının farkına

varmasına, ilişkilerinde ve davranışlarında duygularının etkilerinin farkına varabilmesine imkân verecek bir uygulamadır.

Tablo 9. Duygusal Zekâ Ölçeğine Göre Soruların Dağılımı

Küme ve Tanım	
ÖZ BİLİNÇ	Duygularının ve bunların doğurduğu sonuçlarının bilincinde olması ve bunları dile getirmesi (duygusal farkındalık), kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesi, sınırlarının nereden geçtiğini fark etmesi ve bunu kabullenmesi (kendini değerlendirme) ve sahip olduğu becerilerin farkında olması ve "değerli olduğuna" inanması (özgüven) gibi kişinin kendini tanımasına ve kontrol etmesine olanak sağlayan yetkinlikler kümesi
	1, 2, 3, 9, 10, 16, 20, 21, 28, 32, 33 ve 36.ncı Sorular
ÖZYÖNETİM	Dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duygulanı kontrol edebilmesi ve onlarla başa çıkabilmesi (duygusal öz denetim) kendi duyguları, inançları ve davranışları konusunda başkalarına karşı gerçekten açık, güvenilir ve dürüst olması (saydamlık), beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve adapte olabilmesi (uyumluluk) içinde bulunulan koşulda ve zamanda mükemmeli yakalamak ve sürekli gelişmek için çaba harcaması (başarı odaklılık), ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlamak yerine kendim sorgulaması (inisiyatif sahibi olma) ve karşılaştığı güçlükler karşısında amacını izlemek konusunda kararlı ve pozitif bakış açısına sahip olması (iyimserlik) gibi kişinin içinde bulunduğu koşullarda dürtülerini, isteklerini ve duygularını yönetebilmesi ve kontrolünü sağlayan yetkinlikler kümesi
	4, 5, 7, 11, 12, 15, 17, 23, 24, 27, 29, 30, 31, 37, 38, 43, 44, 45, 48, 50, 53, 54, 55 ve 56.ncı Sorular
SOSYAL BİLİNÇ	Çevresindeki duyguları ve bakış açılarını fark etmesi, duyarlılık geliştirmesi ve samimi yaklaşımı (empati), içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleri ile ilişkisini düzenlemesi ve uyum göstermesi (örgütsel bilinç) ve iç ve dış müşterinin ihtiyaçlarını fark etmesi, karşılaması ve onları memnun etmekten mutluluk duyması (hizmete yönelik olma) gibi kişinin, iletişim halinde bulunduğu çevreye değer vermesini ve onların duygularının, ihtiyaçlarının farkında olmasını sağlayan yetkinlikler kümesi
	6, 18, 39, 46, 57, 58, 61, 62, 63, 65, 68 ve 69.uncu Sorular
İLİŞKİ YÖNETİMİ	İletişim halinde bulunduğu insanların ihtiyaçlarını fark edip, onları becerileri ölçüsünde geliştirmesi (başkalarını geliştirmek), ortak bir vizyon oluşturarak insanları ortak bir amaca yönlendirmesi, ilham vermesi ve harekete geçirmesi (esinlendirici liderlik), değişimin gerekliliğini fark ederek önündeki engelleri kaldırıp değişim ihtiyacını kabul ettirebilmesi (değişim katalizörlüğü), kişide ve ya grupta istek uyandırarak heyecan yaratması (karizma), çatışmaları uzlaşarak çözüme yönelmesi (çatışma yönetimi) grupla birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesi (takım çalışması) gibi kişinin karşındakilerle açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilmesi, sorunları çözebilmesi ve etrafıyla güçlü bağ kurma yetkinlikleri kümesi
	8, 13, 14, 19, 22, 25, 26, 34, 35, 40, 41, 42, 47, 49, 51, 52, 59, 60, 64, 66, 67, 70, 71 ve 72.nci Sorular

Bu uygulamada ölçüme tabi tutulacak tüm maddeler kümeler altında toplanmıştır. Buna göre ECI, 4 küme altında toplanmış 18 alt bileşenden ve 72 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte her bileşen 4 soru ile irdelenmektedir. Bu bölümde yer alan 72 ifadeden yalnızca üç tanesi (23, 28, 29) ters soru olup değerlendirme sırasında bu soruların ters soru olması gözden kaçırılmamıştır.

4.2. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce katılımcıların Sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı ve araştırma ölçeklerinin betimsel istatistiksel tabloları frekans ve descriptive tabloları yardımıyla incelenmiştir (Betimsel Analizler). Sonraki aşamada araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin faktörlerine madde ve güvenirlik analizi uygulanmıştır (Kullanılan Ölçekler Ve Faktörlerinin Madde Ve Güvenirlik Analizi).

Araştırma ölçekleri ve ölçek faktörlerinin her biri için aralarındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır (Korelasyon Analizi). Daha sonraki bölümde araştırmada kullanılan ölçek ve ölçek faktörlerinin toplam puan ortalamaları araştırma bağımsız değişkenleri için tek tek bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir (Ölçek Toplam Puanları için Değişken Kategorileri Arası Farkın İncelenmesi). Ayrıca araştırma hipotezleri regresyon analizi kullanılarak sınanmıştır (Regresyon Analizi).Bütün analizler için ise IBM SPSS v.20 paket programı kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

4.3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Yapılan bu çalışmaya 373 banka yöneticisinin özel bankadan (%95,2) ve 19 banka yöneticisi kamu bankasından (%4,8) olmak üzere bankacılık sektöründe çalışmakta olan 216'sı erkek (%55,1) ve 176'sı kadın (%44,9) toplamda 392 banka yöneticisi katılmıştır. Katılımcılardaki cinsiyet dağılımının birbirine bu kadar yakın olması dolayısıyla kariyer yönetimi ve sosyal sermaye açısından incelendiğinden bu sektörde cinsiyetlerde dengeli bir durumun olduğundan bahsedilebilir.

Tablo 10. Araştırmanın Sosyo-Demografik Değişkenlerinin Sayı ve Yüzde Dağılımı

Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	216	55,1
	Kadın	176	44,9
Yaş	30 yaş ve altı	29	7,4
	31-40 arası	292	74,5
	41-50 arası	56	14,3
	51 yaş ve üzeri	15	3,8
Çalıştığı banka	Özel	373	95,2
	Kamu	19	4,8
Eğitim durumu	Üniversite	257	65,6
	Yüksek lisans	124	31,6
	Doktora	11	2,8
Eğitim alanı	Sosyal	382	97,4
	Teknik	10	2,6
Bağlı bulunan banka yöneticisi sayısı	20'den az	317	80,9
	20-40 arası	60	15,3
	40'ın üzeri	15	3,8
Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	23,5
	5-10 yıl	96	24,5
	10 yıldan fazla	204	52,0
Bankadaki çalışma süresi	5 yıldan az	181	46,2
	5-10 yıl	102	26,0
	10 yıldan fazla	109	27,8
Eğitimsel katılma sıklığı	Hiç katılmam	1	0,3
	3 ayda bir	193	49,2
	6 ayda bir	99	25,3
	Yılda bir	99	25,3

Bu sektörün kadınlar tarafından çok tercih ediliyor olması da kadın yönetici oranının %44,9 olmasındaki etkinin büyük olduğu söylenebilir. Ayrıca cinsiyet faktörünün duygusal zekâ üzerinde etkisi olabileceği düşüncesinden yola çıkarak ankete katılanların bu kadar dengeli bir şekilde dağılması ölçümün bilimsel olarak güvenilirliğini de arttırmaktadır.

Ayrıca özel bankadan ankete katılanların oranının %95,2 gibi bir çoğunlukta olması, özel bankaların bankacılık sektöründe etkin bir konumda olduğu ile açıklanabilir. Ayrıca teknolojik değişiklikler ve buna bağlı olarak piyasada ortaya çıkan ihtiyaçlar, tüketici isteklerinin değişmesi, özel bankaların çoğalmasını da sağlamaktadır.

30 yaş ve altı 29 banka yöneticisi (%7,4), 31-40 yaş arası 292 banka yöneticisi (%74,5), 41-50 yaş arası 56 banka yöneticisi (%14,3) ve 51 yaş ve üzeri 15 banka yöneticisi (%3,8) olmak üzere 392 banka yöneticisi katılmıştır. Bu sonuca bakıldığında, ankete katılanların yaşları itibariyle dağılımlarına bakıldığında banka yetkililerinin 31-40 yaş arasında bir yığılım sergiledikleri görülmektedir. Genel olarak incelendiğinde, banka yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun 31-40 yaş arasında bir ortalama yaşı sahip olduğu görülmektedir. Bu durum ankete katılan banka yöneticilerinin %7,4'ünün 30 yaşından genç olması da dikkat çekici bir durum olmasına ile birlikte ortaya çıkan yaş ortalaması banka yöneticilerinin genel çoğunluğunun genç, tecrübeli, dinamik ve üretken bir kesim oluşturduğunu göstermektedir.

Eğitim düzeyi; %97,4 sosyal (382 banka yöneticisi) ve %2,6 teknik (10 banka yöneticisi) eğitim alanı mezunu olmak üzere 257 banka yöneticisi (%65,6) üniversite mezunu, 124 banka yöneticisi (%31,6) yüksek lisans mezunu ve 11 banka yöneticisi (%2,8) doktora mezunu olmak üzere 392 banka yöneticisi katılmıştır. Elde edilen bu değişkenler doğrultusunda bankacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğunun sosyal alanda, ve lisans düzeyinde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak, bankacılık sektöründe kariyerde yükselmenin sadece eğitim faktörü ile değil, süreç içerisinde kurum içindeki performansa ve kıdeme göre yapıldığı yorumlanabilir.

Kendine bağlı 20 den az çalışanı bulunan 317 banka yöneticisi (%80,9), 20-40 arası banka çalışanı bulunan 60 banka yöneticisi (%15,3) ve 40'ın üzerinde banka çalışanı bulunan 15 banka yöneticisi (%3,8) olmak üzere 392 banka yöneticisi katılmıştır. Buradan anlaşılabacağı gibi banka yöneticilerinin çok az bir kısmının üst düzey yönetici olduğu görülmüştür. Bu dağılıma göre her 40 kişiden birinin üst ve 20 kişiden birinin orta düzey yönetici olduğu kanısına varılabilir.

Sektörde toplam çalışma süresi 5 yıldan az sürede çalışan 92 banka yöneticisi (%23,5), 5-10 yıl arasında çalışan 96 banka yöneticisi (%24,5) ve 10 yıldan fazla çalışan 204 banka yöneticisi (%52,0) olmak üzere 392 banka yöneticisi ankete katılmıştır. Yüzdelik dilimde en yüksek değere sahip olan grup 10 yıldan fazla

deneyimli yöneticiler iken 10 yıldan az deneyimi olan grubun ise yüzde dilimde yarı yarıya bir oranda olduğu görülmektedir.

Görev yaptığı bankada 5 yıldan az çalışma süresi olan 181 banka yöneticisi (%46,2), 5-10 yıl arasında görev yapan 102 banka yöneticisi (%26,0) ve 10 yıldan fazla süre ile görev yapan 109 banka yöneticisi (%27,8), olduğu gözlemlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda, ankete katılanlarının çalıştıkları kurumlarda uzun vadeli olarak istihdam edildikleri durumu ve bunun kariyer yönetimi açısından kurumun istikrarlı bir çizgisi olduğu ve durumun çalışana güven duygusu olarak yansıdığı sonucuna varılabilir.

Kurumda yapılan eğitimlere hiç katılmayan 1 banka yöneticisi (%0,5), 3 ayda bir katılan 193 banka yöneticisi (%49,2), 6 ayda bir katılan 99 banka yöneticisi (%25,3) ve 6 ayda bir katılan 99 banka yöneticisi (%25,3) olmak üzere 392 banka yöneticisi katılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda, bankaların hizmet içi eğitime önem verdiği, yönetici ve yönetici adaylarını periyodik olarak eğitime tabi tutuldukları görülmektedir. Kurumda yapılan eğitimlere hiç katılmayan 1 banka yöneticisinin istatistiksel anlamda çalışma için bir veri oluşturmamasına karşın; yönetici davranışları göz önünde alındığında irdelenmesi gereken istisnai bir durum olduğu göze çarpmaktadır.

4.3.2. Güvenirlilik Analizi

Çalışma kapsamında yapılan 392 anketin Liderlik ve Duygusal Zekâ ölçeklerine ait maddelerinin analizi ve güvenirlilikleri sırası ile sorgulanmıştır. Güvenirlilik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlılığı olarak tanımlanabileceği gibi bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün, ölçeğin kendi içindeki tutarlılığı da belirlenmektedir (Altındağ, 2011, 96).

Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin güvenirlilik analizleri araştırmamız kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Tüm araştırma ölçeğinin güvenirliliğinin test

edilmesi maksadıyla öncelikle ölçekte yer alan değişkenlerin Croanbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar tablo 11’de belirtilmiştir.

Tablo 11. Duygusal Zekâ ve Liderlik Ölçekleri için Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Değişken Sayısı	Croanbach AlfaDeğerleri
Liderlik Ölçeği	30	,954
Duygusal Zekâ Ölçeği	66	,940
Genel	96	,951

Tüm faktörlerin değişkenlerinin yer aldığı genel güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,951olarak belirlenmiştir. Yine de istatistiki analizde bir sonraki aşamadaki analizlere, hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın geçebilmek için her bir ölçek kendi içerisinde bu analize dâhil edilmiştir. Orijinal ölçeklerdeki değişken sayılarından farklı olarak 30 değişken ile sorgulanan liderlik ölçeğinin Croanbach Alfa (α) değerleri 0,954 bulunmuş ve 66 değişken ile sorgulanan duygusal zeka ölçeğinin Croanbach Alfa (α) değerleri ise 0,940 olarak belirlenmiştir. Anket hem bütün halinde de hem kullanılan ölçekler nazarında değerlendirilse bile, bulunan sonuçlar itibarı ile 0,700 olarak kabul edilen eşik değerinin oldukça üzerindedir. Ortaya çıkan bu sonuç anket sorularının çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşıldığını ve ölçeklerin kendi içindeki tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

Tablo 11’de de görüldüğü üzere hem Duygusal Zekâ Ölçeğinde ve Liderlik Ölçeğinde oldukça yüksek güvenilirlik oranları olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ölçek sorularının net ve anlaşılır olduğunu ve ölçek sorularına anketi dolduranların aynı yönde ve benzer şekilde cevap vermiş oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucu desteklemek için ek analizler sonucunda ölçeklerde kullanılan değişkenlerin hangi başlıklarda toplandıklarını bulmak amacıyla keşifsel faktör analizine geçilmiştir.

4.3.3. Faktör Analizi

Araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı faktör analizi ile araştırılmıştır. Bununla birlikte faktör analizi kullanılan ölçekleri hipotez testlerine hazırlık aşaması olarak uygulanmıştır. Ölçekler ve faktörlerine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem

yeterliliği ölçütü, ki-kare, serbestlik derecesi ve anlamlılık değerleri saptanmıştır. Şekil 12’de görüldüğü gibi KMO örneklem yeterliliği ölçütü 1’e yaklaştıkça örneklemin uygunluğu artmaktadır.



Şekil 12.Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Kaynak: Altındağ, E. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Doktora tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. 2011, 96

Öncelikle modelin test edilmesinde kullanılan ölçeklerin bileşenlerine ait geçerlilik ve güvenilirliklerinin doğrulanması ayrı ayrı yapıldıktan sonra araştırma modeli korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir. Analiz yapılırken SPSS’de faktör sayısı önceden belirlenip hiçbir zorlama yapılmamıştır. Bu sayede anketi dolduranların cevaplarına hiçbir şekilde müdahale edilmemiş ve veriler objektif bir şekilde analiz edilmiştir. Son olarak, araştırmanın değişkenine ait tüm alt bileşenler tek bir faktör altında toplanmıştır. Değişkenlerin faktör dağılım sonuçları tablo 12’de gösterilmektedir.

Yapılan ilk analiz liderlik ölçeği üzerinde gerçekleştirilmiştir. Liderlik değişkeninin detaylı faktör dağılımı sonuçları tablo 12’de gösterilmektedir. Buna istinaden liderlik değişkeni KMO değeri 0,941 olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan liderlik ölçeği yapılan faktör analizi sonucu orijinaline uygun olarak iki faktörlü yapı göstermektedir. Bu iki faktörlü yapı toplam varyansın %56’sını açıklamaktadır. Liderlik ölçeğine dönük 11. ve 15. sorular 0,50 faktör yükünün altında değer aldıkları için analizden çıkarılmış ve göz ardı edilmiştir

Duygusal zekâ ölçeği ise yapılan faktör analizi sonucu orijinaline uygun olarak dört faktörlü yapı göstermiştir. Bu dört faktör toplam varyansın %49’unu

açıklamaktadır. Duygusal zekâ ölçeğinde 10, 28, 29, 51, 52 ve 53. sorular 0,50 faktör yükü altında olduğu için analizden çıkarılmıştır. Buna istinaden Duygusal zekâ faktörü kendi içerisinde 4 alt faktöre ayrılmıştır. KMO değeri ise 0,895 olarak tespit edilmiştir.

Tablo12.Araştırma Ölçekleri için Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	KMO	Ki-Kare Değeri	Serbestlik	p
Liderlik Ölçeği	0,941	9081,34	435	0,000
Dönüşümcü Liderlik	0,944	5310,64	153	0,000
Etkileşimci Liderlik	0,891	2750,96	66	0,000
Duygusal Zekâ Ölçeği	0,895	19029,24	2145	0,000
Öz Bilinç	0,736	1114,52	45	0,000
Öz Yönetim	0,844	3875,93	231	0,000
Sosyal Bilinç	0,716	1498,87	66	0,000
İlişki Yönetimi	0,844	4141,46	231	0,000

Ölçekteki soruların faktör yükü 0,500 değerinin altında kalan Liderlik Ölçeğinden 2 ve Duygusal Zekâ Ölçeğinden 6 soru olmak üzere toplamda 8 soru ölçekten çıkarılmış ve dikkate alınmamıştır. Burada dikkat çekilmesi gereken husus, her faktörün birçok soru ile sorgulandığı bu yapıda sadece 8 sorunun çıkmasından sonra her bir faktörü sorgulayacak yeterli değerlere sahip olmasıdır Her bir alt bileşenin yüksek bir faktör yükü olmasından dolayı analizden çıkartılması gereken herhangi bir bileşen yoktur.

4.3.4. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Bulguları

Anketi cevaplayan 392 kişi ile yapılan çalışmada, aşağıda ayrıntılı olarak verilen toplam puan değerleri ile liderlik ve duygusal zekâ değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler elde edilmiştir. Tablo 13 incelendiğinde; liderlik ölçeği toplam puanının 30-149 puan aralığında ve ortalama puanının 75,32 ($\pm 23,22$) puan olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte liderlik ölçeğin alt bileşenleri olan Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puanı 18-89 puan aralığında (ortalama= $43,67 \pm 15,35$) ve Etkileşimci liderlik faktörü toplam puanı 12-60 puan aralığında (ortalama= $31,64 \pm 10,36$) olduğu bulunmuştur.

Tablo 13. Duygusal Zekâ ve Liderlik Ölçekleri ve Faktörleri için Betimleyici İstatistiksel Tablo

Değişkenlerin toplam puanı	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
Liderlik ölçeği	30,00	149,00	75,32	23,22
Dönüşümcü liderlik	18,00	89,00	43,67	15,35
Etkileşimci liderlik	12,00	60,00	31,64	10,36
Duygusal zekâ ölçeği	66,00	281,00	172,35	37,34
Özbilinç	10,00	48,00	26,84	6,90
Sosyal bilinç	12,00	56,00	30,17	7,61
İlişki yönetimi	22,00	97,00	56,57	13,34
Özyönetim	22,00	102,00	58,77	13,74

Ayrıca yapılan çalışmada 66-281 toplam puanı aralığında olan duygusal zekâ ölçeği faktörünün ortalama puanı 172,35 ($\pm 37,34$) puan olarak bulunmuş, duygusal zekâ ölçeğinin alt bileşenleri olan öz bilinç kümesinin toplam puanı 10-48 aralığında ve ortalama puanı 26,84 ($\pm 6,9$), toplam puanı 12-56 aralığındaki sosyal bilinç kümesinin ortalama puanı 30,17 ($\pm 7,61$), toplam puanı 22-97 aralığındaki ilişki yönetimi kümesinin ortalama puanı 56,57 ($\pm 13,34$) ve toplam puanı 22-102 aralığındaki öz yönetim kümesinin ortalama puanı 58,77 ($\pm 13,74$) olarak elde edildiği görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında duygusal zekâ değişkeninin ortalamasının yüksek gözlenmesi, araştırmaya katılan banka yöneticilerinin, duygusal zekâ algısına sahip oldukları düşüncesine imkân vermektedir. Duygusal zekânın özbilinç ve sosyal bilinç boyutları değişkeninin ortalaması ve standart sapması en düşük değer olarak bulunması araştırmaya katılan liderlerin kendileri ile ilgili olan benlik bilinci konusunda yani duygu, ihtiyaç ve dürtülerinin tam anlamıyla farkında olma, kendini gözlemleme ve değerlendirme hususunda kişinin kendini gerçek anlamda, objektif olarak yeterli derecede yansıtamadığını veya bu algısının zayıf olabileceğini göstermektedir.

İlişki yönetimi ve Özyönetim boyutundaki değişkenin ortalaması genel olarak orta ve üzeri seviyede görülmesi; araştırmaya konu olan dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarında bulunması gereken donanım yöneticilerin sahip olduğunu ve bunu yansıttığını söylemek mümkündür. Bu boyutların arasında en yüksek puanın Öz yönetim kümesi olduğu görülmüştür.

Ayrıca, duygusal zekâ değişkeninin standart sapmasının liderlik değişkenine göre büyük olması, ankete cevap verenlerin duygusal zekâ düzeylerine yönelik algılarının daha değişken; birbirlerinden farklı olduğunu ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, liderlik boyutlarına sahip olma düzeyinin katılımcılar arasında önemli farklılıkların az olduğunu gösterdiği söylenebilir. Bu değişken kuramsal bir çerçeve doğrultusunda belli ögelere dayanarak davranış sergilenmesine olanak vermektedir. Bir başka ifadeyle; kişisel bir özellik olarak nitelendirilen duygusal zekâ olgusu, kişilerin duygusal ve psikolojik yapılarındaki farklılıklardan dolayı belli bir kalıba uymamaktadır. Dolayısıyla, kişinin duygularına ilişkin algıları, anlık olarak, aynı ortamda, aynı koşullarda veya aynı olaylar karşısında farklılık gösterebilmektedir.

4.3.5. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü belirtmektedir. Farklı durumlar için farklı korelasyon katsayıları geliştirilmiştir. Bunlardan en iyi bilineni ve sosyal bilimlerde en sık kullanılanı Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısıdır.

Korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü belirten katsayıdır. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayısının (0) değerini alması ise araştırmaya dahil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ 2011, 106).

Cohen'nin (1988), tarafından, özellikle psikoloji bilim dalında uyguladığı ve araştırmalarında korelasyon ilişkilerini zayıf, orta, iyi ve yüksek derecelerine değerlendirmesi, bu çalışma bulgularını değerlendirirken dikkate alınması gereken bir detaydır (Aksoy ve Gürbüz 2012, 130).

Yukarıda yapılan genel bir değerlendirmeden sonra, araştırma kapsamında liderlik tarzları (Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider) ile duygusal zekâ kümeleri (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) arasındaki ilişki düzeyini,

yönünü ve önem düzeyini belirlemek amacıyla, tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları Tablo 14'deki gibi elde edilmiştir.

Tablo 14.Liderlik ile Duygusal Zekâ Ölçekleri Faktörler Arası Korelasyon Analizi

R	Liderlik	Dönüşümcü	Etkileşimci	Duygusal Zekâ	Öz Bilinç	Sosyal Bilinç	İlişki Yönetimi	Öz Yönetim
Liderlik								
Dönüşümcü	0,936**							
Etkileşimci	0,854**	0,617**						
Duygusal Zekâ	0,282**	0,288**	0,205**					
Öz Bilinç	0,487**	0,471**	0,393**	0,830**				
Sosyal Bilinç	0,188**	0,186**	0,146**	0,800**	0,530**			
İlişki Yönetimi	0,181**	0,208**	0,010	0,952**	0,713**	0,761**		
Öz Yönetim	0,241**	0,241**	0,183**	0,934**	0,768**	0,615**	0,836**	

n=392; **p<0,01

Daha önce de belirtildiği gibi, uygulama aşamasının ana teması, bankacılık sektöründe yönetici düzeyinde görev yapan kişilerin Duygusal zekâ ölçeği ve alt kümeleri ile liderlik tarzları arasındaki korelasyon ilişkinin tespiti üzerine yapılmıştır. Bu açıdan, Duygusal zekâ ölçeği ve alt kümeleri ile her bir liderlik tarzı arasındaki ilişki inceleme altına alınmıştır. Korelasyon analizi kapsamında, duygusal zekâ ile liderlik tarzları ölçeğinin yanı sıra, ölçeklerin alt boyutları da korelasyon tablosuna eklenerek tüm değişkenler analize dâhil edilmiştir.

Araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan duygusal zekâ ölçeğinde olduğu gibi kendi içerisinde 4 alt kümeye ayrılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği alt bileşenlerinden öz bilinç (r=0,487)kümesi, liderlik tarzları ile pozitif yönde orta derecede korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özyönetim (r=0,241), sosyal bilinç (r=0,188) ve ilişki yönetimi (r=0,181) kümeleri liderlik

tarzları ile beklenen düzeyde olmasa da zayıf ve pozitif yönde bir korelasyon ilişkisine sahip olduğu görülmemektedir.

Araştırmaya katılanların verdiği cevaplar doğrultusunda korelasyon katsayıları yani duygusal zekâ ile liderlik tarzları arasında pozitif yönde korelasyon ($r=0,282$) olduğu görülmektedir. Bu $r=0,282$ 'lik korelasyon değeri Duygusal zekâ ölçeği ve alt kümeleri ile liderlik değişkenlerinin her biri arasında 0,30 değerine yakın olması sebebiyle orta düzeyde bir ilişki vardır şeklinde değerlendirilebilir.

Bağımlı değişken olarak Dönüşümcü Liderlik tarzını ele aldığımızda, önceki durum ile paralellik arz edecek şekilde özbilinç ($r=0,487$)kümesi ile orta derecede korelasyon ilişkisi görülmekte, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri ile çok zayıf bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken husus özbilinç kümesi ile dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki pozitif yönde en yüksek korelasyon ($r=0,471$) değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkacak olursak; özbilinç kümesinin alt bileşenleri olan farkındalık, özgüven ve kendini değerlendirmenin dönüşümcü liderliğin doğasında bulunan özellikler ile daha fazla örtüştüğünü göstermektedir.

Bağımlı değişken olarak Etkileşimci liderlik tarzını ele aldığımızda, dönüşümcü liderlik ile ortak noktanın özbilinç ($r=0,471$) kümesi ile orta derecede korelasyon ilişkisi olduğu görülmekte, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri ile çok zayıf korelasyon ilişkisine rastlanmıştır. Fakat buradaki en önemli husus araştırmaya kapsamındaki duygusal zekâ ile etkileşimci liderlik tarzı arasında zayıf bir korelasyon ($r=0,205$) ilişkisi olduğu görülmektedir.

Elde edilen değerler ışığında; duygusal zekâ,en fazla öz bilinç kümesi ile liderlik tarzlarına etki etmektedir. Bu durum da liderlik değişkeninin duygusal zekâ faktörünün özbilinç kümesine dayanarak davranış sergilediğini düşündürmektedir. Başka bir deyişle; banka yöneticilerinin yönetim algısında benlik bilincinin yani farkındalık düzeyinin gelişmiş olması, liderin güçlü ve zayıf yönlerini ve sınırlarını bilerek değerlendirmesi ve özgüven duygularının liderlik etme becerilerinde bu faktörün önemini vurguladığını ifade etmek mümkündür. Yani, banka yöneticilerinin liderlik tarzı, duygusal zekâ algısına ilişkin bireyler arası farklılıklar

gösterebilmektedir. Banka yöneticilerinde duygusal zekânın dönüştürücü liderlik tarzı üzerinde daha fazla etkisinin olduğu fakat etkileşimci liderlik tarzı üzerindeki etkisinin daha az olduğu görülmüştür.

Dolayısı ile güçlü bir özellik olarak nitelendirilen duygusal zekâ olgusunun, banka yöneticilerinin liderlik tarzlarında farklılıklar sergilemesinde beklenen doğrultuda etkisinin olmadığı; ancak istatistiksel olarak anlamlı değerlendirilmeyen rakamların örgütsel yaşam içerisinde birçok etkenden etkilendiğini de göz önünde bulundurulduğunda; tek başına bir faktör olarak bile duygusal zekâ olgusu etkisinin anlamlı düzeyde olduğu ve sosyal davranışlar çerçevesinde önemli bir etken olduğu da ifade edilebilir.

Analizde dikkat çeken en önemli unsurlardan biri de tüm faktörlerin birbiri arasında arasındaki korelasyon ilişkilerinde, önem düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı($p=0,000$) olarak saptanmıştır. Analizde dikkat çeken diğer bir hususta Liderlik Ölçeği ile Dönüştürücü Liderlik ($r=0,936$) ve Etkileşimci liderlik ($r=0,854$) alt bileşenleri arasında mükemmel korelasyon ilişkisi olduğudur. Aynı şekilde Duygusal Zekâ Ölçeği ile Öz Bilinç ($r=0,830$), Sosyal Bilinç ($r=0,800$), İlişki Yönetimi ($r=0,952$) ve Özyönetim ($r=0,934$) alt kümeleri arasında mükemmel bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir.

Normalde elde edilen bu bulgular; İstatistikte çoklu korelasyon olarak tanımlanan ve de beraberinde ankette bir tasarım hatası olduğu şüphesini getiren problemi doğurmaktadır. Fakat bulguların alt boyutlar ile üst boyutlar arasında olması, hem faktör hem de güvenilirlik analizlerinde bulunan değerlerin oldukça iyi olması ve ayrıca bu ilişkilerin önem düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) olması bu faktörler arasında multikorelasyonun oluşmadığını göstermektedir. Bu tez kapsamında yapılan araştırmanın, doğru bir şekilde ölçüldüğünü ve ideal bir ölçek tasarımı yapıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Dolayısı ile Duygusal Zekâ ölçeği ve alt kümeleri ile Liderlik tarzları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Birden fazla değişkenin yer aldığı ve istatistiki olarak birbirini gölgeleme ihtimallerinin olduğu

bir araştırmanın daha kapsamlı ve net sonuçlarına ulaşmak için çoklu regresyon modelleri kullanılmalıdır. Bu sebeple, çalışmanın bundan sonraki kısmında regresyon analizlerine geçilmiştir.

4.3.6. Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

Araştırmada korelasyon analizlerinin yanı sıra, duygusal zekâ kümelerinin her birinin, Liderlik tarzlarını ne şekilde etkilediğini ve bu tarzların nedeni olup olmadığını saptayabilmek amacıyla, “regresyon analizi” kullanılmıştır. Bu modeller, aşağıda belirtildiği gibidir;

Dönüştürücü Liderlik=f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)

Etkileşimci Liderlik=f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)

İlk model, yukarıda da belirtildiği gibi duygusal zekânın genel olarak liderlik tarzları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla tahmin edilmiştir. Bu modelde, liderlik tarzları bağımlı değişken, duygusal zekâ ise bağımsız değişkendir.

Tablo 15. Duygusal Zekâ Faktörlerinin Dönüştürücü Liderlik İçin Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize edilmemiş		Standardize edilmiş	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit terim	21,701	3,188		6,807	0,000
Sosyal bilinç	0,154	0,136	0,076	1,137	0,256
Öz bilinç	1,608	0,155	0,723	10,410	0,000
Öz yönetim	-0,208	0,099	-0,187	-2,098	0,037
İlişki yönetimi	-0,240	0,113	-0,209	-2,133	0,034

Bu modele ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki tablo 15 ve tablo 16’da belirtilmiş olup söz konusu regresyon modeline ilişkin istatistiksel kriterler ve parametrelerin tahminleri (regresyon katsayıları) elde edilmiştir. Bu modele ilişkin korelasyon katsayıları, regresyon katsayıları, düzeltilmiş regresyon katsayıları, standart hata değerleri, F değerleri ve önem düzeyleri saptanmıştır. Son olarak Durbin-Watson değeri bize modele alınan değişkenler arası otokorelasyon olup olmadığı bilgisini vermektedir. 0-4 değerleri arasında olan Durbin-Watson değeri 4’e yaklaşınca negatif otokorelasyonu 0’a yaklaşınca pozitif otokorelasyonu göstermektedir. “2” ve ona yakın değerler otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin yordayıcısı olarak regresyon analizine sokulan duygusal zekâ ölçeği faktörleri için kurulan model anlamlıdır: $F(4,387) = 35,102; p < 0,001$. regresyon analizi sonucu bulunan R kare değeri 0,266'dır. Duygusal zekâ faktörlerinin etkileri birlikte incelendiğinde dönüşümcü liderliğin %27'lik kısmı açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre sosyal bilincin Dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif bir etkisi ($\beta = 0,076$), özbilincin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ($p < 0,001$) ve pozitif bir etkisi ($\beta = 0,723$), özyönetimin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif bir etkisi ($\beta = -0,187$) ve ilişki yönetiminin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ($p < 0,05$) ve negatif bir etkisi ($\beta = -0,209$) bulunmaktadır.

Tablo 16. Duygusal Zekâ Faktörlerinin Etkileşimci Liderlik için regresyon analizi sonucu

	Standardize edilmemiş		Standardize edilmiş	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit terim	20,108	2,194		9,166	0,000
Sosyal bilinç	,257	0,093	0,189	2,759	0,006
Öz bilinç	1,013	0,106	0,674	9,524	0,000
Öz yönetim	-0,026	0,068	-0,034	-0,380	0,704
İlişki yönetimi	-0,387	0,078	-0,498	-4,988	0,000

Etkileşimci liderliğin yordayıcısı olarak regresyon analizine sokulan duygusal zekâ ölçeği faktörleri için kurulan model anlamlıdır: $F(4,387) = 30,158; p < 0,001$. regresyon analizi sonucu bulunan R kare değeri 0,238'dir. Duygusal zekâ faktörlerinin etkileri birlikte incelendiğinde etkileşimci liderliğin %24'lük kısmı açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre sosyal bilincin etkileşimci liderlik üzerinde anlamlı ($p < 0,005$) ve pozitif bir etkisi ($\beta = 0,189$), özbilincin etkileşimci liderlik üzerinde anlamlı ($p < 0,001$) ve pozitif bir etkisi ($\beta = 0,674$), özyönetimin etkileşimci liderlik üzerinde negatif bir etkisi ($\beta = -0,034$) ve ilişki yönetiminin etkileşimci liderlik üzerinde anlamlı ($p < 0,001$) ve negatif bir etkisi ($\beta = -0,498$) bulunmaktadır.

Regresyon analizleri sonucunda, her iki liderlik tarzını açıklamada en etkili görülen özbilinç faktörü; insan unsurundan ayrı düşünülemeyen duyguların, düşüncelerin ve tepkilerin dengeli bir biçimde liderin çalışanları ile karşılıklı ilişkilerinde sinerji oluşturacak ve örgütsel yaşama olumlu yansımaları olacaktır. Liderlik becerilerini kullanmada liderin öncelikli olarak kendisinin duygu ve

düşüncelerinin farkında olması, özgüven duygusunun tam olması ve kendi sınırlarını, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi doğrultusunda sergilediği tutumların benimsediği liderlik tarzına pozitif yönde katkısı olacağını göstermektedir.

4.3.7. Demografik Değişkenlere İlişkin Yapılan Farklılık Analizleri

4.3.7.1. Demografik Özellikler ve Dönüşümcü Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Aşağıdaki Tablo 17 ve Tablo 18’de katılımcıların demografik özellikleri ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında bir farklılık olup olmadığını araştırmak üzere yapılan iki gruplu değişkenler için t-testi, ikiden fazla gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. İki gruplu ve ikiden fazla gruplu değişkenleri iki ayrı tablo üzerinden toplu halde gösterilmiştir.

Tablo 17.Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan t-testi Sonuçları

Değişkenler		n	t	Serbestlik Derecesi	p
Cinsiyet	Erkek	216	1,020	390	0,310
	Kadın	176			
Çalıştığı banka	Özel	373	4,250	21,3	0,000*
	Kamu	19			
Eğitim alanı	Sosyal	382	2,390	390	0,017*
	Teknik	10			
Bankada çalışma süresi	5 yıldan az	181	1,797	351	0,073
	5 yıldan Fazla	211			

Dönüşümcü Liderlik Faktörü Toplam Puanı için Cinsiyet Değişkeni Kategorileri Açısından Farklı Gruplar Açısından t-Testi Analizi Karşılaştırma Sonuçlarına göre Eğitim Alanı Değişkeni Kategorileri Açısından Farklı Gruplar Açısından t-Testi Analizi Karşılaştırma Sonuçları çalışmaya katılan sosyal ve teknik eğitim alanından olanların dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=2,39$; $p<0,05$. Buna göre Sosyal eğitim alanından olanların dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalaması teknik eğitim alanından olanlardan yüksektir.

Çalışmaya katılan özel ve kamu bankasında çalışanların Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

vardır; $t(21,30)=4,25; p<0,05$. Buna göre özel banka çalışanlarının Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalaması kamu bankasında çalışanlardan yüksektir.

Tablo 18’de görüldüğü gibi Yaş Grupları Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Karşılaştırılması Araştırma ölçeği yaş gruplarının Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F(3,388) = 3,004$; $p<0,05$. Hangi grubun hangi gruptan farklı olduğunu belirtmek için yapılan Tukey’B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre 51 yaş ve üzerinde olanlar ve 30 yaş ve altında olanların Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları hem kendi aralarında hem diğer gruplar ile farklılaşmaktadır; diğer grupların Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları kendi aralarında farklılaşmamaktadır. 51 yaş ve üzeri olanların Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları en yüksektir.

Tablo 18. Demografik Özelliklere Göre Dönüşümcü Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler		n	F	Serbestlik Derecesi	p
Yaş Grupları	30 yaş ve altı	29	3,004	388	0,030*
	31-40 arası	292			
	41-50 arası	56			
	51 yaş ve üzeri	15			
Eğitim durumu	Üniversite	257	0,784	390	0,434
	Yüksek lisans	124			
	Doktora	11			
Yöneticiye bağlı kişi sayısı	20'den az	317	1,523	389	0,219
	20-40 arası	60			
	40'ın üzeri	15			
Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	0,925	389	0,397
	5-10 yıl	96			
	10 yıldan fazla	204			
Eğitilere katılma sıklığı	3 ayda bir	193	2,137	388	0,119
	6 ayda bir	99			
	Yılda bir	99			

Yüksek puanın Dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterdiği esas alınırsa 51 yaş ve üzeri olanlar Dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla göstermektedir. Ancak 30 yaş altı olanların ortalaması da ikinci en yüksek değerdir. Bu sonuçlara

göre Dönüşümcü liderlik özelliklerinin olgunluk ve ileri yetişkinlik dönemlerinde daha fazla olduğunu görüyoruz. Araştırma ölçeğindeki diğer demografik değişkenler için Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

4.3.7.2. Demografik Özellikler ve Etkileşimci Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

Aşağıdaki Tablo 19 ve Tablo 20’de katılımcıların demografik özellikleri ile Etkileşimciliderlik tarzı arasında bir farklılık olup olmadığını araştırmak üzere yapılan iki gruplu değişkenler için t-testi, ikiden fazla gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. İki gruplu ve ikiden fazla gruplu değişkenleri iki ayrı tablo üzerinden toplu halde gösterilmiştir.

Tablo 19.Demografik Özelliklere Göre Etkileşimci Liderlik Tarzının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

Değişkenler		n	F	Serbestlik Derecesi	p
Yaş Grupları	30 yaş ve altı	29	2,255	389	0,106
	31-40 arası	292			
	41-50 arası	56			
	51 yaş ve üzeri	15			
Eğitim durumu	Üniversite	257	0,78	390	0,200
	Yüksek lisans	124			
	Doktora	11			
Yöneticiye bağlı kişi sayısı	20'den az	317	16,143	389	0,000*
	20-40 arası	60			
	40'ın üzeri	15			
Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	7,316	389	0,000*
	5-10 yıl	96			
	10 yıldan fazla	204			
Eğitilere katılma sıklığı	3 ayda bir	193	3,173	388	0,040*
	6 ayda bir	99			
	Yılda bir	99			

Araştırma ölçeği yöneticiye bağlı bulunan kişi sayısı kategorileri için Etkileşimci liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F(2,389) = 16,143$; $p < 0,05$. Hangi grubun hangi gruptan farklı olduğunu belirtmek için yapılan LSD (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre yöneticiye bağlı bulunan kişi sayısı 20 den az grubun Etkileşimci liderlik

toplam puan ortalaması, 20-40 arası ve 40'ın üzerinde olan grupların ortalamasından yüksektir. Yöneticiye bağlı bulunan kişi sayısı 20 den az grubun Etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en yüksektir. Buna göre yüksek puanın etkileşimde olmayı gösterdiği esas alınırsa 20'den daha az kişiye sahip olan grup daha etkileşim içindedir.

Araştırma ölçeği çalışma süresi kategorileri için Etkileşimci liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F(2,389) = 7,316$; $p < 0,05$. Hangi grubun hangi gruptan farklı olduğunu belirtmek için yapılan Tukey'B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre tüm çalışma yılı gruplarının etkileşimci liderlik faktörü toplam puan ortalamaları kendi aralarında farklılık göstermektedir.

Bağlı olduğu bankada 5 yıldan daha az çalışanların etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en yüksek, bağlı olduğu bankada 10 yıldan fazla çalışanların etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en düşüktür. Buna göre yüksek puanın etkileşim içinde olmayı gösterdiği esas alınırsa bağlı bulunduğu bankada 5 yıldan az çalışanlar daha fazla etkileşim içindedir. Sonuç olarak çalışma yılı arttıkça etkileşim azalmaktadır.

Araştırma ölçeği eğitimlere katılma sıklığı kategorileri için Etkileşimci liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F(2,388) = 3,173$; $p < 0,05$. Hangi grubun hangi gruptan farklı olduğunu belirtmek için yapılan Tukey'B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre tüm çalışma yılı gruplarının etkileşimci liderlik faktörü toplam puan ortalamaları kendi aralarında farklılık göstermektedir.

Yılda bir eğitime katılanların etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en yüksek, 6 ayda bir eğitime katılanların etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en düşüktür. Buna göre yüksek puanın etkileşim içinde olmayı gösterdiği esas alınırsa yılda bir eğitime katılanlar daha fazla etkileşim içindedir. Verinin tek yönlü varyans analizine (ANOVA) uygun olması için katılımcılardan yapılan eğitimlere katılma sıklığı değişkenine 'hiç gitmem' yanıtı veren 1 kişi analiz dışı tutulmuştur.

Çalıştığı yerde 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla bulunanların etkileşimci lider faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=3,662$; $p<0,05$. 5 yıldan az çalışanların Etkileşimci lider faktörü toplam puan ortalaması daha yüksektir.

Tablo 20.Demografik Özelliklere Göre Etkileşimci Liderlik Tarzının Farklılaşıp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan t-testi Sonuçları

Değişkenler		n	t	Serbestlik Derecesi	p
Cinsiyet	Erkek	216	1,09	390	0,280
	Kadın	176			
Çalıştığı banka	Özel	373	4,25	21,3	0,440
	Kamu	19			
Eğitim alanı	Sosyal	382	-0,64	390	0,530
	Teknik	10			
Bankada çalışma süresi	5 yıldan az	181	3,662	390	0,000*
	5 yıldan Fazla	211			

Araştırma ölçeğindeki diğer demografik değişkenler için etkileşimci liderlik faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

4.3.7.3. Demografik Özellikler ve Duygusal Zekâ Faktörü Arasındaki İlişki

Aşağıdaki Tablo 21 ve Tablo 22’de katılımcıların demografik özellikleri ile duygusal zekâ faktörü arasında bir farklılık olup olmadığını araştırmak üzere yapılan iki gruplu değişkenler için t-testi, ikiden fazla gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçları yer almaktadır. İki gruplu ve ikiden fazla gruplu değişkenleri iki ayrı tablo üzerinden toplu halde gösterilmiştir.

Çalışmaya katılan eğitim alanı sosyal ve teknik olanların özbilinç faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=4,415$; $p<0,05$. Eğitim alanı sosyal olanların özbilinç faktörü toplam puan ortalaması, eğitim alanı teknik olanların ortalamasından yüksektir.

Çalışmaya katılan eğitim alanı sosyal ve teknik olanların sosyal bilinç faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır;

t(390)=3,358; p<0,05. Eğitim alanı sosyal olanların sosyal bilinç faktörü toplam puan ortalaması, eğitim alanı teknik olanların ortalamasından yüksektir.

Tablo 21. Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan t-testi Sonuçları

	Değişkenler		n	t	Serbestlik Derecesi	P
ÖZBİLİNÇ	Cinsiyet	Erkek	216	1,6	346,7	0,110
		Kadın	176			
	Çalıştığı banka	Özel	373	6,1	390	0.000*
		Kamu	19			
	Eğitim alanı	Sosyal	382	4,415	390	0.000*
		Teknik	10			
	Bankada çalışma süresi	5 yıldan az	181	0,3	327	0,760
		5 yıldan Fazla	211			
SOSYAL BİLİNÇ	Cinsiyet	Erkek	216	1,22	374	0,220
		Kadın	176			
	Çalıştığı banka	Özel	373	4,81	390	0.000*
		Kamu	19			
	Eğitim alanı	Sosyal	382	3,36	390	0.000*
		Teknik	10			
	Bankada çalışma süresi	5 yıldan az	181	-1,66	351	0,100
		5 yıldan Fazla	211			
İLİŞKİ YÖNETİMİ	Cinsiyet	Erkek	216	0,73	390	0,470
		Kadın	176			
	Çalıştığı banka	Özel	373	5,182	390	0.000*
		Kamu	19			
	Eğitim alanı	Sosyal	382	4,272	390	0.000*
		Teknik	10			
	Bankada çalışma süresi	5 yıldan az	181	-2,33	344	0,020*
		5 yıldan fazla	211			
ÖZYÖNETİM	Cinsiyet	Erkek	216	1,796	390	0,070
		Kadın	176			
	Çalıştığı banka	Özel	373	5,944	390	0.000*
		Kamu	19			
	Eğitim alanı	Sosyal	382	3,982	390	0.000*
		Teknik	10			
	Bankada çalışma süresi	5 yıldan az	181	-2,97	339	0.000*
		5 yıldan Fazla	211			

Çalışmaya katılan eğitim alanı sosyal ve teknik olanların İlişki Yönetimi faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=3,358$; $p<0,05$. Eğitim alanı sosyal olanların İlişki Yönetimi faktörü toplam puan ortalaması, eğitim alanı teknik olanların ortalamasından yüksektir.

Çalışmaya katılan eğitim alanı sosyal ve teknik olanların özyönetim faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=3,982$; $p<0,05$. Eğitim alanı sosyal olanların özyönetim faktörü toplam puan ortalaması, eğitim alanı teknik olanların ortalamasından yüksektir.

Çalışmaya katılan özel banka ve kamu bankasında çalışanların özbilinç faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=6,104$; $p<0,05$. Özel bankada çalışanların özbilinç faktörü toplam puan ortalaması, kamu bankasında çalışanların ortalamasından yüksektir. Çalışmaya katılan özel banka ve kamu bankasında çalışanların sosyal bilinç faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=4,807$; $p<0,05$.

Özel bankada çalışanların sosyal bilinç faktörü toplam puan ortalaması, kamu bankasında çalışanların ortalamasından yüksektir. Çalışmaya katılan özel banka ve kamu bankasında çalışanların İlişki Yönetimi faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=5,182$; $p<0,05$. Özel bankada çalışanların İlişki Yönetimi faktörü toplam puan ortalaması, kamu bankasında çalışanların ortalamasından yüksektir.

Çalışmaya katılan özel banka ve kamu bankasında çalışanların özyönetim faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(390)=5,944$; $p<0,05$. Özel bankada çalışanların özyönetim faktörü toplam puan ortalaması, kamu bankasında çalışanların ortalamasından yüksektir. Çalıştığı yerde 5 yıldan az ve 5 yıldan fazla bulunanların özyönetim faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $t(339,017)=-2,965$; $p>0,05$. 5 yıldan fazla çalışanların özyönetim faktörü toplam puan ortalaması daha yüksektir.

Tablo 22.Demografik Özelliklere Göre Duygusal Zekâ Boyutlarının Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Yapılan ANOVA Sonuçları

	Değişkenler		n	F	Serbestlik Derecesi	p
ÖZBİLİNÇ	Yaş Grupları	30 yaş ve altı	29	10,2	388	0,000*
		31-40 arası	292			
		41-50 arası	56			
		51 yaş ve üzeri	15			
	Eğitim durumu	Üniversite	257	0,78	390	0,430
		Yüksek lisans	124			
		Doktora	11			
	Yöneticiye bağlı kişi sayısı	20'den az	317	0,43	389	0,650
		20-40 arası	60			
		40'ın üzeri	15			
	Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	2,58	389	0,080
		5-10 yıl	96			
		10 yıldan fazla	204			
	Eğitilere katılma sıklığı	3 ayda bir	193	1,83	388	0,160
		6 ayda bir	99			
		Yılda bir	99			
SOSYAL BİLİNÇ	Yaş Grupları	30 yaş ve altı	29	1,89	388	0,130
		31-40 arası	292			
		41-50 arası	56			
		51 yaş ve üzeri	15			
	Eğitim durumu	Üniversite	257	-0,53	390	0,600
		Yüksek lisans	124			
		Doktora	11			
	Yöneticiye bağlı kişi sayısı	20'den az	317	0,47	389	0,630
		20-40 arası	60			
		40'ın üzeri	15			
	Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	0,12	389	0,880
		5-10 yıl	96			
		10 yıldan fazla	204			
	Eğitilere katılma sıklığı	3 ayda bir	193	2,7	388	0,070
		6 ayda bir	99			
		Yılda bir	99			

	Değişkenler		n	F	Serbestlik Derecesi	p
İLİŞKİ YÖNETİMİ	Yaş Grupları	30 yaş ve altı	29	3,019	388	0,030*
		31-40 arası	292			
		41-50 arası	56			
		51 yaş ve üzeri	15			
	Eğitim durumu	Üniversite	257	-1,11	390	0,270
		Yüksek lisans	124			
		Doktora	11			
	Yöneticiye bağlı kişi sayısı	20'den az	317	2,118	389	0,120
		20-40 arası	60			
		40'ın üzeri	15			
	Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	2,924	389	0,05
		5-10 yıl	96			
		10 yıldan fazla	204			
	Eğitilere katılma sıklığı	3 ayda bir	193	2,473	388	0,090
		6 ayda bir	99			
		Yılda bir	99			
ÖZYÖNETİM	Yaş Grupları	30 yaş ve altı	29	2,172	388	0,090
		31-40 arası	292			
		41-50 arası	56			
		51 yaş ve üzeri	15			
	Eğitim durumu	Üniversite	257	-0,855	390	0,390
		Yüksek lisans	124			
		Doktora	11			
	Yöneticiye bağlı kişi sayısı	20'den az	317	0,529	389	0,590
		20-40 arası	60			
		40'ın üzeri	15			
	Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	5,495	389	0,000*
		5-10 yıl	96			
		10 yıldan fazla	204			
	Eğitilere katılma sıklığı	3 ayda bir	193	1,357	389	0,260
		6 ayda bir	99			
		Yılda bir	99			

Yapılan çalışmada yaş grupları kategorileri için özbilinç faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F(2,389)=10,210$; $p<0,05$. farklılığın hangi kategoriden kaynaklandığını bulmak için yapılan Tukey's-B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre 30 yaş ve altı olanların özbilinç faktörü

toplam puan ortalaması diğer kategoriler ile farklılaşmaktadır. 30 yaş ve altı olanların öz bilinç faktörü toplam puan ortalaması en yüksektir.

Araştırma ölçeği yaş gruplarının ilişki yönetimi faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır; $F(3,388) = 3,019$; $p < 0,05$. Hangi grubun hangi gruptan farklı olduğunu belirtmek için yapılan Tukey'B (Post Hoc) çoklu karşılaştırma sonucuna göre 51 yaş ve üzerinde olanların ilişki yönetimi faktörü toplam puan ortalaması diğer yaş gruplarındakilerin ilişki yönetimi faktörü toplam puan ortalamalarından farklıdır. 51 yaş ve üzerinde olanların ilişki yönetimi toplam puanı en yüksektir. Buna göre yüksek puanın ilişki yönetimini gösterdiği esas alınırsa 51 yaş ve üzerinde olanların ilişki yönetimi daha iyidir.

Araştırma ölçeğindeki diğer demografik değişkenler için duygusal zekâ faktörü toplam puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

SONUÇ

Bu çalışma bankacılık sektöründe çalışan liderlerin duygusal zekâ boyutlarının liderlik tarzları üzerindeki ilişkisini tespit etmek için yapılmıştır. Tüm organizasyonlarda olduğu gibi yönetimin, bilgi akışının ve teknolojinin hızla ve gün geçtikçe değişip gelişmesi dolayısıyla, Bankacılık sektörü de dinamikleri ve benimsedikleri politikalar açısından her geçen gün etkinliğini koruyabilmek adına kendini yenileme, sektörde fark yaratma ve kalıcı olma çabasıdadır.

Bu sebeptendir ki; örgütsel ortamda, bu çabalar bütünü bir amaca taşıyacak ve örgüt çalışanlarını bu amaca yönlendirecek güçlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma yaşamının odak noktası olan beşeri sermayenin, günümüz organizasyonlarında en iyi şekilde örgütlenmesi ve istek enerjisinin uyandırılması ancak farklı bakış açıları ile insanı bir bütün olarak değerlendirebilen liderler sayesinde gerçekleşecektir.

Diğer insanlara yön verecek olan liderlerin, öncelikle farkındalığı gelişmiş ne istediğini bilen, kendi duygularını okuyabilen ve yönetebilen kişiler olması gerekmektedir. Ancak bu sayede örgüt üyelerini bir bütün olarak yani tüm karmaşıklığıyla, farklı duyguları ile birlikte değerlendirebilir.

Genel olarak kendi duygularını okuyabilen ve farkında olan, başkalarının duygularını anlayan ve önem veren, karmaşık (farklı) duyguları kontrol altında tutmayı başarabilen, empati yeteneği gelişmiş, kurdukları ilişkilerdeki sağladıkları başarı gibi, yetenek ve becerilere sahip olan liderlerin, duygusal zekâları gelişerek davranışlarına yansıyacaktır. Ve bunun sonucunda benimsedikleri ve sergiledikleri liderlik tarzlarının olumlu sonuçlarını örgüt yaşamında ortaya koyacakları beklenmektedir. Bu yeti ve becerilere sahip liderlerin işyerinde olumlu çalışma iklimi yaratarak, örgütsel amaçlara pozitif yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bankacılık sektörü, gerek çalışanları gerekse müşterileri ile bir bütün olarak ele alındığında birçok sektörden farklı olarak tüm fonksiyonel birimlerinde “insan unsurunun” çok etkin olması dolayısıyla da canlı ve güçlü bir dinamik yapıya sahiptir. İnsan davranışların ön planda olması nedeniyle bu yüksek lisans

alışmasında, bankacılık sektörü hedeflenmiştir. Yapılan araştırma ile sektördeki liderlerin duygusal zekâları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki, sosyo-demografik durumları, duygusal zekâ ve boyutları ile çalışmaya konu olan dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarının arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışmanın varsayımları doğrultusunda aşğıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Yapılan regresyon analizleri doğrultusunda, dönüşümcü liderlik tarzının duygusal zekânın bir fonksiyonu olarak ifade edildiğı ilk modeldeki etkisi daha fazla görülmüştür. Aynı zamanda, duygusal zekâ kümelerinin etkileşimci liderlik üzerinde pozitif etkisi görülmüş ancak etkileşimci liderlik tarzı değişkeni üzerinde yoğun ve beklenen bir etkiye sahip olmamasına rağmen pozitif yöndeki bulgular duygusal zekânın liderlik tarzlarını etkilediğini öne süren ilk araştırma hipotezini geçerli kılmış ve desteklemiştir.

Yapılan araştırmada regresyon analizleri ışığında; duygusal zekânın dönüşümcü liderliği açıklamada pozitif yönde % 27'lik kısmını açıkladığı görülmüştür. Geriye kalan % 73 lük kısım ise araştırmaya dâhil olmayan değişkenler ile açıklanabilir.

Liderlerin duygusal zekâyâ sahip olmalarının, duyguların arkasında yatan nedenleri anlamaları ve hem kendi duygularını, hem de başkalarının duygularını yönetebilmelerinin ve bu özelliklerini çevresindeki insanlara yansıtılabilmelerinin, liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında ve algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak araştırma kapsamında incelen liderlerde özyönetim ve ilişkiler kümesi boyutları benimsedikleri liderlik tarzında olumlu etkiyi yaratmadığından dolayı oluşturulan hipotez H₂ kısmen desteklenmiştir.

Yapılan çalışmada duygusal zekânın bu liderlik tarzının % 24'ünü açıklayabildiğı görülmüştür. Açıklanamayan geri kalan % 76'lık kısım araştırmaya konu olmayan diğer değişkenlerle açıklanabilir. Etkileşimci lider özelliklerinin görev odaklı ve benimsedikleri tarzın sınırlılıklarının olması dolayısıyla bu tarz liderlerin karşılıklı etkileşimde yeterli olmadığı veya çevresindeki insanları amaca motive etme hususunda yoğun bir etki yaratamadığını düşünmek mümkündür. Dolayısı ile H₃ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Aynı zamanda, veriler doğrultusunda şu sonuçlar da elde edilmiştir. Araştırmaya katılan liderlerin benlik bilincine sahip olmalarının (özbilinç) ve bu özelliklerini iş ilişkilerine yansıtmalarının, liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında ve çalışanlar tarafından algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacağı anlaşılmıştır.

Sosyal bilinç kümesinin içerisinde yer alan empati, örgütsel bilinç ve hizmete yönelik olma bileşenlerinin yeterli derecede olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği veya ankete katılanların algılarının bu konuda zayıf olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla sosyal bilinç kümesinin etkileri beklenen düzeyde olmamıştır. Elde edilen veriler ışığında ilişki yönetimi kümesinin içerisinde yer alan başkalarını geliştirmek, esinlendirici liderlik, etkileme, değişim katalizörlüğü, bağ kurma, iletişim ve çatışma yönetimi bileşenlerinin dönüşümcü liderlik tarzında bulunması gerekirken negatif etkiye sahip olması; bu ankete katılan liderlerin kendilerini idealize ederek değerlendirmelerinin yanında, anketteki ifadelerden kendilerine statüleri tarafından verilen görev tanımı içinde yer alan davranışları algıladıkları söylenebilir.

Özyönetim kümesinde bulunan duygusal özdenetim, saygınlık, uyumluluk başarı odaklılık, inisiyatif sahibi olma, iyimserlik bileşenlerinin banka yöneticilerinin görev tanımları ile tam olarak örtüşmediği veya bu konuda gelişmesi gereken yönleri olduğunu ya da görev tanımları gerekliliği bu yöndeki algılarının yönetme biçimlerini desteklemediğini düşünmek mümkündür.

Araştırma kapsamında elde edilen ve en fazla etkiye sahip olan özbilinç kümesinin dönüşümcü liderliğe pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Banka yöneticileri yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, kendilerinde özbilinç yeterliliği, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları konusunda yeterli görmüşlerdir. Veya bu değişken üzerinden kendilerini en fazla ifade edebilmişlerdir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; sosyal bilinç kümesinin dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif yönde ancak beklenen düzeyde etkisi olmadığı görülmüştür. Özbilinç kümesi görülmektedir ki her iki liderlik tarzını da açıklamada en önemli unsurdur. Liderlik becerileri konusunda özbilinç ile elde edilen kazanımların artacağı

elde edilen tablo ile desteklenmektedir. Banka yöneticilerinin yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, kendilerinde özbilinç yeterliliği ve etkileşimci liderlik özellikleri konusunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Duyguların tarih boyunca kadınlarla özdeşleştirilmiş olmasına rağmen yapılan çalışmada erkekler ve bayanlar arasında cinsiyetlerine göre duygusal zekâ yeterliliklerinin farklılık göstermediği ortaya konmaktadır. Bilişsel zekânın aksine, duygusal zekâ açısından cinsiyete bağlı olarak herhangi bir farka rastlanmamıştır. Bunun yanı sıra yaş ile ilgili elde edilen sonuçlarda dönüşümcü liderlik tarzında 51 yaş ve üzeri katılımcılarda duygusal yeterliliklere daha fazla sahip oldukları görülmüştür. Bu doğrultuda duygusal zekânın olgunluk ve ileri yetişkinlik dönemlerinde deneyimler ile öğrenilebildiğini ve gelişebildiğini göstermektedir. Aynı zamanda sosyal eğitim alanından olan kişilerin teknik eğitim alanından olanlara kıyasla dönüşümcü liderlik toplam puanı daha yüksektir.

Sosyal eğitimin kişilerin sosyal ve duygusal becerilerini geliştirmesinde olumlu bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Hizmet sürelerine göre yapılan değerlendirmede ise görev yaptığı bankada 5 yıldan daha az çalışanların Etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en yüksek, bağlı olduğu bankada 10 yıldan fazla çalışanların etkileşimci liderlik toplam puan ortalaması en düşüktür. Buna göre yüksek puanın etkileşim içinde olmayı gösterdiği esas alınırsa bağlı bulunduğu bankada 5 yıldan az çalışanlar daha fazla etkileşim içindedir. Buradan yola çıkarak çalışanların süreç içerisinde sağladıkları deneyim ve kariyer sonucunda örgütle olan bağlılık ilişkisinin değişebileceği ve etkileşimin bu sebeple azalabildiği düşünülebilir. Sonuç olarak duygusal zekânın sosyo-demografik değişkenler üzerinde etkisi vardır hipotezi (H4)yapılan araştırma çerçevesinde kısmen desteklenmiştir.

Bu araştırma kapsamında elde edilen en çarpıcı sonuç ise özbilinç yani benlik bilincinin her iki liderlik yapısında yüksek derecede etki yarattığının tespit edilmesidir. Başka bir deyişle; incelenen liderlik tarzlarının duygusal zekâsını özbilinç kümesi üzerinden liderlik tarzlarına yansıttığını söylemek mümkündür. İnsan unsurundan ayrı düşünülemeyen duyguların, düşüncelerin ve tepkilerin dengeli bir biçimde sergilenmesi liderin çalışanları ile karşılıklı ilişkilerine olumlu bir

yansıması olacağını doğrulayıcı niteliktedir. Bunun yanı sıra genel olarak duygusal zekânın ve duygusal zekâyı oluşturan kümelerin, liderlerin tarzlarındaki değişimlerin açıklanmasında paya sahip olduklarını göstermiştir.

Anketteki sorulara ve ifadelere verilen cevaplara göre, bankacılık sektöründe yöneticilerin görevlerini yerine getirirken kendilerini lider olarak algıladıkları ve duygusal zekâ potansiyeline sahip olduklarını belirttikleri anlaşılmıştır. Bu, bulgu tüm banka yöneticileri için geçerli olmayıp, sadece ankete katılan kişilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda konuya ışık tutacak niteliktedir.

Yöneticiler için öneriler: Görev yaptıkları bankanın çağın gereklerine uygun hale getirmek ve çağın gerisinde kalmamak için gerekli değişimleri bünyesine katabilen ve örgütü başarıya taşıyacak bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle geleceğin bankalarının gereken değişimleri yapabilmeleri için yöneticilerin bu değişime kendi yönetim anlayışından başlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel ortamda insan unsuru her yönüyle ele alınarak duygusal boyutunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ankete katılan yöneticiler yaptıkları değerlendirmeler sonucunda liderlik özellikleri ve öz bilinç konusunda kendilerini yeterli olarak ifade etmişlerdir. Ancak bu hususun uygulamada ne kadar gerçek olduğunun ve ne kadar yeterli olduklarının araştırılması gerekmektedir.

Duygusal zekânın öğrenebilir ve geliştirilebilir olması hem büyük bir şans hem de umut verici bir durumdur. Bu bağlamda sistemdeki mevcut yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmeleri için duygusal zekâ boyutlarını geliştirmeye yönelik ve liderlik becerilerini artırmaya yönelik kurum içi kurslar ve seminerlerin periyodik olarak hayatlarına girmesi yöneticilerin iş ve günlük yaşamına kolaylık ve katkı sağlayacaktır.

Araştırmacılar için öneriler: Bu çalışmada elde edilen veriler yalnızca yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi doğrultusunda gerçekleşmiştir. Ancak görülmektedir ki örgütsel yaşamda tek yönlü değerlendirme eksik kalacaktır. Dolayısıyla duygusal zekâ konusu hem banka çalışanlarının algısına dayanarak hem de yöneticilerin algısı ile birlikte değerlendirilip bu çalışmaya konu olmayan diğer değişkenlerle ilişkilendirilerek bir başka araştırma konusu olması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, F.,(2002) “Duygusal Zekâ ve Liderlik” Erciyes Üniversitesi, SBE Dergisi, c:12
- Acar, Z. A.,(2006) Örgütsel Yurttaşlık Davranışı:Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. Doğu Üniversitesi, İİB Dergisi, 7 (1)
- Adair, J.,(2005) Etkili Stratejik Liderlik, 2. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul
- Adler, A.,(2008) Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, (Çev:Çorakçı, B,), Say Yayınevi, İstanbul
- Akat, İ.,Budak, G. ve Budak, G., (2002) İşletme yönetimi, 4.Baskı, Barış Yayınları, İzmir
- Akbaba, A ve Erenler, E.(2008) Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(1)
- Akgül, G.(2011) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişki, İstanbul İli Sultanbeyli İlçesi Örneği” Maltepe Üniversitesi, YYLT, SBE, İstanbul
- Akın, M. (2004)“İşletmelerde Duygusal Zekânın Üst Kademe Yöneticiler İle Astları Arasındaki Çatışmalar Üzerindeki Etkileri” YDT, Anadolu Üniversitesi, SBE, Eskişehir
- Aksaraylı, M. ve Özgen, İ.,(2008) Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü Üzerine bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, 8 (2)
- Aksoy, G. ve Gürbüz, F.,(2012) “6.Sınıf Fen ve Teknoloji Dersinde Birlikte Öğrenme Tekniğinin Öğrencilerin Akademik Başarılarına Etkisi” Dünya’daki Eğitim ve Öğretim Çalışmaları Dergisi, S:2, C:1
- Aktan, C.C.,(2003) Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul

- Altay, Ü.,(2011) “Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi ve Bir Araştırma”, YYLT, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul
- Altındağ, E. (2011) Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, YDT, GYTE, Kocaeli
- Arslantaş, C.(2007) Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, Amme İdaresi Dergisi, 40(4)
- Atabek, E. ,(2000) Bizim Duygusal Zekâmız (2.basım) Altın Kitaplar, İstanbul
- Avolio, B.J.,Bass, B.M. ve Jung, D.I., (2010)“Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership” journal of occupational and organizational psychology, C:72, S:4
- Aykan, E.(2002) “Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Tarzları Kayseri’de Bir Uygulama”, YYLT, Erciyes Üniversitesi SBE, Kayseri
- Aykanat, Z.(2010) “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, YYLT, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, SBE, Karaman
- Aysel, L. (2006)”Liderlik ve duygusal zekâ” YYLT, Kocaeli Üniversitesi SBE, Kocaeli,
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Üniversitesi İİBF Dergisi, 10 (14)
- Balta, S. (2006) Yakın Gelecekte Etkin Lider Nasıl Olmalıdır, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul,
- Baltaş, A. , (2002) “Şirketlerin Duygusal Zekâsı”, Kaynak Dergisi, S:9, Ocak-Mart,
- Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Baltaş, Z. (2006). Duygusal Zekâ. (3. Baskı). Remzi Kitapevi, İstanbul

- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21
- Başaran, E. (1988) *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara
- Bayer, E. (2003) “Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü”, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, YDT, Isparta
- Baymur, F. (1999). *Genel Psikoloji*, Kabalcı Yayınevi, İstanbul.
- Baysal, A.C., ve Tekarslan, E., (2004) *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (4. Baskı), Avcıol Basım, İstanbul
- Beceren, E. (2002) “Kurumların Duygusal Zekâsı”, *Human Resources Dergisi*
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Bostancı, N, Çoban, Ş., Tekin, Z. ve Özen, A. (2006). Üniversite öğrencilerinin cinsiyete göre öfke ifade etme biçimleri, *Kriz Dergisi*, 14 (3), 9-18.
- Boyd, M.A. (2005) “The Emotional Intelligence of Teachers and Student's Perceptions of Their Teachers' Behavior in the Classroom”. Doktora Tezi, Indiana University of Pennsylvania
- Buluç, B. (1998) *Bilgi çağı ve örgütsel liderlik*, Yeni Türkiye Dergisi, 4 (20)
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş., (2012) *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi 6 Baskı, Ankara,
- Caruso, D., Salovey, P., (2007) *Duygusal Zekâ Yöneticisi*, (Çev: Kayra, H.,) Crea Yayıncılık, İstanbul
- Celep, C. (2004) *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara
- Ceylan, A. (2011) *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Marka ve ötesi yayınları

- Çakar, U.,ve Arbak, Y, . (2004)“Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ.” Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi C:6, S:3
- Çatak, İ.,(2002) “Duygusal Zekâ Gelişebilir: Kendini Keşfet, Çevrene Hissettir”, Kaynak Dergisi, S:9, Ocak- Mart
- Çelik V.,(2003) Eğitimsel Liderlik, Pegem Yayınları, Ankara
- Çetin, N.B. ve Beceren, E.,(2007)“Lider Kişilik: Gandhi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE Dergisi, Y:3, S:5
- Çetinkaya, Ö.,ve Alparslan A.M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:16, S:1.
- Dağlı, G.,Silman, F., ve Çağlar, M. (2010). Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi, Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi (17).
- Davis, M. (2004), Duygusal Zekânızı Ölçün, (Çev. Silahlı, S.), İstanbul; Alfa Yayınları.
- Demir, C.,Yılmaz, M.K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. C:2 S:1.
- Demirbilek, T.,(2003)“Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Dergisi, C:5, S:1, İzmir
- Dikmen, B.,(2012)“Liderlik Kuramları ve Dönüşümcü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”. YYLT, İstanbul Aydın Üniversitesi SBE, İstanbul
- Dilek, H.,(2005)“Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” GYTE, SBE, YDT, Kocaeli

- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). “Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, Çukurova Üniversitesi, SBE Dergisi, 16(1)
- Doğan, S.,(2007) Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul
- Doğan, S.,ve Demiral, Ö., (2007) Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, 14 (1)
- Doğan, T.,(2006). “Üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi”, YYLT, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya
- Dökmen, Ü. (2008) İletişim Çatışmaları ve Empati. Remzi Kitabevi, İstanbul
- Edizler, G, Ö, .“Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma” Selçuk İletişim Dergisi 6 (2), 2010,
- Eraslan, L.,“Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, Ankara, 2004.
- Erceylan, N.(2010) “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”, İnönü Üniversitesi SBE, Malatya
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Erdal, M.,İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Analizi, Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2007.
- Erdoğan, E. (2011). “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi”, GYTE. YYLT
- Erdoğan, İ.,(2007). İşletmelerde Davranış, Kişisel Yayınlar, İstanbul.
- Erdoğan, Y. (2008). Duygusal zekânın bazı değişkenler açısından incelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (23)

- Eren, E. . (2013) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul
- Eren, E.,(2012) Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı. Beta Yayınları. İstanbul
- Ergen, T. (2011)Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, YYLT.
- Erol, B. (2004). Üstün yeteneklilerde duygusal zekâ ile benlik saygısı arasındaki ilişki. YYLT, Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE.
- Esba, M. (2009). “Turizm İşletmelerinde Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkisi”, YYLT, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Eymen, U. E. (2007). Duygusal Zekâ, Kalite ofisi Yayınları No:15.
- Fındıkçı, İ. (2009). Hizmetkâr Liderlik, Alfa Yayınları
- Gale, B. (2010) “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” YYLT Gaziosmanpaşa Üniversitesi, SBE, Tokat
- Gardner, H.(2004) Zihin Çerçevesi (Çev: Kılıç, E.,) Alfa Yayıncılık, İstanbul
- Genç, V.,(2013)“Alanya'daki Turizm İşletmelerinde Çalışanların Duygusal Emek ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin İş Tatminine İlişkisi”, YYLT Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE, Çanakkale
- Goleman, D.,(2012) İşbaşında Duygusal Zekâ, 10.Basım. (Çev: Balkara, Handan), Varlık Yayınları, İstanbul
- Goleman, D., (2013) Duygusal Zekâ Neden IQ' dan daha önemlidir? 36.Basım (Çev. Banu Seçkin) Varlık Yayınları, İstanbul
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3-4(17).

- Gül, H.,ve Aykanat, Z, .(2012) “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.” Atatürk Üniversitesi, SBE Dergisi, C:16, S:1
- Gün, P.,(2012), “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri ile Öğretimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Gaziantep ili Örneği”YYLT, Gaziantep Üniversitesi, SBE, Gaziantep
- Gündüz H.B.,Doğan A., (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Ve Yaratıcılık Düzeyleri, Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı
- Güney, S.,(2000) Davranış Bilimleri. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul
- Güney, S.,(2012) Liderlik, Nobel Akademik Yayıncılık, 1. basım, Ankara
- Güngör, S. (2008). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekânın Psikolojik Sıkıntı Belirtileri Üzerindeki Etkisi, YYLT, Marmara Üniversitesi, EBE, İstanbul
- Gürbüz, S.,ve Yüksel, M., (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9 (2), İstanbul
- Gürsoy, A, (2005)“Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama”, YYLT, Celal Bayar Üniversitesi SBE, İstanbul
- İbicioğlu, H.,Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009)Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 14(2), Isparta
- Karabulutlu, E. Y.,Yılmaz, S., & Yurttaş, A. (2011). Öğrencilerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. Journal of Psychiatric Nursing 2(2)
- Keçecioğlu, T. Lider ve Liderlik, İstanbul, 2003, s.161
- Kıngır, S. ve Şahin, M.,(2005) Yönetici ve Liderlik: Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler, (Ed: Tikici, M.) Nobel Yayınları Ankara

- Koç, H. ve Topaloğlu, M.,(2012) İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler 2. Baskı Seçkin Yayıncılık Ankara 2012.
- Koçel, T.,(2014) İşletme Yöneticiliği. (16. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul
- Köksal, A. (2007) Bar- On Duygusal Zekâ Ölçeği Çocuk ve Ergen Formu Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. International Emotional Intelligence and Communication Symposium, 7-9 May/ İzmir
- Köksal, O. (2011)Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, Mustafa Kemal Üniversitesi SBE Dergisi, S.15
- ManskeJr.F.A, (1995) Etkili Liderliğin Sırları (Çev:Arıkan, M.), Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara
- Micro Robert Poche Sözlüğü, Le Robert Yayınevi, İstanbul, 2000
- Mirmir, M. (2008). Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, YYLT, GYTE, Kocaeli
- Morris, C. (2002). Psikolojiyi Anlamak (Çev:Ayvaşık, B. ve Sayıl,M.).TPD Yayınları, Ankara
- Mumcuoğlu, Ö. (2002). “Bar-On Duygusal Zekâ Testi'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” YYLT, Marmara Üniversitesi EBE, İstanbul
- Oleron, P.,(1995) Zekâ (Çev:Güngören, E.) İletişim Yayınları, İstanbul
- Onay, M.,(2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının Ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, Ege Akademik Bakış Dergisi 11(4).
- Oxford Dictionary. Oxford Yayınları, 2010

- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L.,(2005)“Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, C:12, S:2
- Önder, M.,(2010), Liderlerde Duygusal Zekâ ve Motivasyon İlişkisi ve Bir Uygulama, YYLT, Gazi Üniversitesi. SBE
- Özalp, İ.,Eren, G., Öcal, H., (1992) “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Hedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük. Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama” Eskişehir Anadolu Üniversitesi. İİBF Dergisi, C:10, S:1
- Özmen, H.İ.,(2009)“Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi.” YDT, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE
- Petrides K. V. ve Furnham A.(2000)“Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence, ” SexRoles 42, no.5/6
- Saban, A. (2005) Çoklu Zekâ Teorisi ve Eğitimi, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım, İstanbul
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Coginition, and Personality, 9 (3)
- Sekman, M. (2001). Kişisel Ataleti Yenmek, Alfa Yayıncılık, İstanbul
- Sternberg, R.J. ve Kaufman, S.B. (2012)“Trends in intelligence research,” Intelligence C:40, S:2, Mart-Nisan
- Şenturan, Ş.,(2014) Örgütsel Davranış, Beta Yayınları, İstanbul
- Şimşek, Ş. (2010). Yönetim ve Organizasyon (12. Baskı). Eğitim Akademi Yayınları, Konya

- Taşkın, M. ve Kıran, H.,(2010), Yaratıcı Drama Uygulamalarının Öğretmenlerin Duygusal Zekâlarına Etkisi, 9.Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu, 20 -22 Mayıs, Elazığ
- Taşkıran, E. (2010) “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, YDT, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul
- Tok, S.,Moralı, S. L., ve Tatar, A. (2007). Duygusal Zekâ ve Ölçek Araştırmaları Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi, International Emotional Intelligence and Communication Symposium, İzmir
- Tokmak, C. ve Yavuz E. (2009) İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi Y:1, C:1, S:2
- Toktaş, N.P.,(2007) Duygusal Zekâ Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya
- Topçu, E. (1999). “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik Ve Bir Uygulama Örneği” YDT, Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara
- Topuz, H, (2005) The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence: A Proposed Development Model for Enhancing Leadership Qualities Among the Officers in the Turkish Navy, Master Thesis, Turkish Naval Academy,
- Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zekâ. Klinik Psikiyatri, S:1
- Turhan, M.(2007) “Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi” YDT, Fırat Üniversitesi, SBE, Elazığ

Tuyan, S. ve Beceren. E.,(2004). Öz Disiplin ve Duygusal Zekâ, Rota Yayın.
İstanbul

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr> (E:T:28 06 2014).

Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu Dokuz Eylül
Üniversitesi SBE Dergisi 3(2), İzmir

Ülgen, H. ve Mirze, S.K.,(2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim. (3.Baskı.), Literatür
Yayınları, İstanbul

Yalınkılıç, R.,(2010) “İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik
Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma” YYLT, Süleyman Demirel
Üniversitesi, Isparta

Yavuz, E.,(2008) Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel
Bağlılığa Etkisinin Analizi, YDT, Gazi Üniversitesi EBE, Ankara,

Yaylacı, G.Ö.,(2006) Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ Ve İletişim Yeteneği,
Hayat Yayınları, İstanbul

Yeşilyurt, P. (2007) Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye'de
faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama. YYLT
Çukurova Üniversitesi SBE, Adana

Yılmaz, E, (2006)“Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik
Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” YDT,
Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya

Zel, U. (2006), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları, Ankara

Zerengök, Ş.B., (2005)“Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zekâ
Etkileri ve Bir Uygulama”, YYLT, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa

Sayın Katılımcı,

Ekteki anketler, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yürütülmekte olan “Örgütsel Ortamda Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi” isimli yüksek lisans tezin araştırma kısmı ile ilgilidir. Anketteki hiçbir ifadenin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan yanıtız soru bırakmaksızın sizin kendi görüşünüzü yansıtmanızdır. Bu yüzden vereceğiniz yanıtlar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Bu anket sonuçları kişi bazında değerlendirilmeyeceği için isim-soyadı talep edilmemekte olup, cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak ve sadece tez çalışması bağlamında bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katılımınız, ayırdığınız değerli zaman ve bilimsel çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

(Araştırma Danışmanı)

Ashhan KÖSE

(Araştırma Sorumlusu)

(erkan-taskiran@hotmail.com)

(aslikerem8@gmail.com)

1. Cinsiyetiniz:

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

2. Yaşınız:

- ☐ 30'dan küçük
- ☐ 30-40 arası
- ☐ 41-50 arası
- ☐ 51'den büyük

3. Eğitim Düzeyiniz:

- ☐ Temel Eğitim
- ☐ Lise
- ☐ Üniversite
- ☐ Yüksek Lisans

- ☐ Doktora
- 4. Eğitim Alanınız:**
 - ☐ Sosyal
 - ☐ Teknik
- 5. Çalıştığınız Banka:**
 - ☐ Kamu
 - ☐ Özel
- 6. Çalıştığınız bankada size bağlı olarak çalışan çalışanların sayısı:**
 - ☐ 20'den az
 - ☐ 20-40 arası
 - ☐ 40'dan fazla
- 7. Bu bankadaki çalışma süreniz:**
 - ☐ 5 yıldan daha az
 - ☐ 5-10 yıl
 - ☐ 10 yıldan daha fazla
- 8. Bu bankada şube müdürü olarak çalışma süreniz:**
 - ☐ 5 yıldan daha az
 - ☐ 5-10 yıl
 - ☐ 10 yıldan daha fazla
- 9. Bankanızın vermiş olduğu eğitim çalışmalarına ne kadar sıklıkla katılırsınız?**
 - ☐ 3 ayda bir
 - ☐ 6 ayda bir
 - ☐ Yılda bir
 - ☐ Hiç katılmam

Lütfen her bir öncüle (ifadeye) ilişkin görüşünüzü 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum’a doğru uzanan değerlendirme aralığında hiçbir soruyu boş bırakmaksızın size en yakın olan seçeneklerden birine işaretleyiniz.

No	Sorular	1	2	3	4	5
L-1.	En fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahseder.					
L-2.	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
L-3.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
L-4.	Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.					
L-5.	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.					
L-6.	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
L-7.	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.					
L-8.	Güç ve güven duygusu sergiler.					
L-9.	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
L-10.	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
L-11.	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.					
L-12.	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.					
L-13.	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
L-14.	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
L-15.	Kurum vizyonunu vurgular.					
L-16.	Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven oluşturur.					
L-17.	Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
L-18.	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
L-19.	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.					
L-20.	Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.					

EK – 1 Anket Formu

No	Sorular	1	2	3	4	5
L-21.	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.					
L-22.	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.					
L-23.	Çalışanları beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.					
L-24.	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için , çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
L-25.	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
L-26.	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
L-27.	“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.					
L-28.	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğini belirtir.					
L-29.	Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşulması için toplar.					
L-30.	Tüm dikkatini hataların, şikayetlerin ve yetersizliklerin ortadan kaldırılması üzerinde toplar.					
L-31.	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.					
L-32.	Beklenen standartlar gerçekleştirilmediğinde dikkatini oraya verir.					
D-1.	Duygularımın bilincindeyim.					
D-2.	Güçlü ve zayıf olan yönlerimin bilincindeyim.					
D-3.	Kendine güvenen, etkileyici ve kararlı bir kişilik tarzına sahibim.					
D-4.	Hatalarım olduğunda bunları kabul etmekten çekinmem.					
D-5.	Karşılaştığım başarısızlıklara rağmen olumlu bakış açısına sahibim.					
D-6.	Farklı kişilik yapılarına ve dünya görüşlerine sahip insanlarla kolay iletişim kurabilirim.					
D-7.	Kendim için ve çalışanlarım için ölçülebilir, gerçekçi ve zorlayıcı hedefler belirlerim.					
D-8.	Çevremdeki insanlara somut örneklerle yol gösteririm.					
D-9.	Öfke, hırs, üzüntü gibi güçlü duygularımın ortaya çıkmasına neden olabilecek durumların farkındayım.					

EK – 1 Anket Formu

No	Sorular	1	2	3	4	5
D-10.	Herhangi bir iş için, o işi yapabilecek yeteneklere sahip olduğuma inanırım.					
D-11.	Sahip olduğum yeteneklere yenilerini katmak için fırsatlar yaratacak hamleler yaparım.					
D-12.	Yeniliklere açığımdır.					
D-13.	İçinde bulunduğum grubun işbirliği içerisinde çalışması için gayret gösteririm.					
D-14.	Değişime her zaman ihtiyaç olduğuna inanırım.					
D-15.	Sürekli olumlu beklentiler içindeyimdir.					
D-16.	Kendim ile ilgili espri yapmaktan çekinmem.					
D-17.	Değişik kaynaklardan yeni bilgiler arayıp bulurum.					
D-18.	Çevremdeki kişiler/çalışanlarım bana kolayca ulaşabilirler.					
D-19.	İnsanların güçlü yanlarının farkındayım.					
D-20.	Duygularımın davranışlarımı ve kişisel performansımı nasıl etkilediğinin farkındayım.					
D-21.	Davranışlarımdan ve ya düşüncelerimden dolayı eleştiri aldığım zaman savunmacı bir tutum içine girmem.					
D-22.	Değişimi başlatan/başlatacak kişilere bizzat rehberlik ederim.					
D-23.	Genellikle sabırsız davranışlar sergilerim.					
D-24.	Çok çeşitli taleplerle ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirim.					
D-25.	Heyecan ve şevk verici nitelikte işler yaratmaya çalışırım.					
D-26.	İnsanlara esin kaynağı olurum ve onları amaca motive ederim.					
D-27.	Stresli durumlarda sakin ve soğukkanlı davranırım.					
D-28.	Bir işe başlarken sahip olduğum yeteneklerden şüphe duyarım.					
D-29.	Düşünmeden ani davranışlar sergilerim.					
D-30.	Karşılaştığım fırsatları değerlendirme konusunda tereddüt etmem.					
D-31.	Performansımı geliştirici yollar ararım.					
D-32.	Duyması güç bile olsa içtenlikle yapılan eleştirilere açığımdır.					
D-33.	Olaylar karşısında gösterdiğim duygusal tepkilerimin arkasında yatan nedenleri düşünürüm.					
D-34.	İnsanlara rehberlik ederim ve onları geliştirici faaliyetlerde bulunurum.					
D-35.	Grup içinde gönüllü katılımı teşvik ederim.					

No	Sorular	1	2	3	4	5
D-36.	İnsanların üzerinde kendimden emin bir izlenim bırakırım ve varlığımı hissettiririm.					
D-37.	Verdiğim sözleri her zaman yerine getiririm.					
D-38.	Ahlaki değerlere önem veririm.					
D-39.	Karşımdaki insanın ruh haline veya sözlü olmayan işaretlerine (beden dili, ses tonu, yüz ifadeleri) dikkat ederim.					
D-40.	Grup çalışmalarında tüm grup üyelerinin görüşlerini belirtmelerini isterim.					
D-41.	Henüz ortaya çıkmamış fakat muhtemel olan anlaşmazlıkların Önüne geçmeye çalışırım.					
D-42.	Ortaya çıkan çatışma veya anlaşmazlıkların önüne geçmeye çalışırım.					
D-43.	Sıkıntılı anlarımda bile duygularımı kontrol altında tutabilirim ve olaylara olumlu bir bakış açısı ile yaklaşabilirim.					
D-44.	Kendi öz değerlerime uygun davranmak riskli olsa dahi bundan vazgeçmem.					
D-45.	Başarısızlıklarımdan ders çıkarırım.					
D-46.	Karşımdaki insana duyarlılık gösterir ve onu dikkatle dinlerim.					
D-47.	İnsanların kişisel çıkarlarına/ilgi alanlarına hitap ederek dolaylı yoldan onların gönüllerini kazanırım ve ikna ederim					
D-48.	Standart prosedürleri uygularken esnek davranırım (Farklı bir durumla karşılaştığımda mevcut prosedürleri söz konusu duruma uyacak şekilde değiştirmek gibi).					
D-49.	Değişimi yaratma ve değişme konusunda savunucuyumdur.					
D-50.	Belirlenen hedefe ulaşma yolunda hesaplı riskler alırım.					
D-51.	Değişime gösterilen dirence rağmen değişimin gerekliliğini savunurum.					
D-52.	Değişime destek alabilmek için dramatik olaylardan yararlanırım.					
D-53.	Üstlenilen işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delirim ve ya kuralları esnetirim.					
D-54.	İçinde bulunulan koşullara uyacak planlar yaparım ve ya mevcut hedefler, stratejiler üzerinde kapsamlı değişiklikler yaparım.					
D-55.	Hedeflere ulaşma konusunda karşıma çıkabilecek					

EK – 1 Anket Formu

No	Sorular	1	2	3	4	5
	engelleri önceden tahmin ederim ve ona göre önlem alırım.					
D-56.	Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanırım.					
D-57.	Olayları başkalarının bakış açısından görme yeteneğine sahibim.					
D-58.	Örgüt içindeki informal (gayri resmi) ilişki ağlarının varlığının farkındayım.					
D-59.	Karşımdaki insanlara yerinde ve yapıcı eleştirilerde bulunurum.					
D-60.	Takdim/sunuş yaparken dinleyici bulmakta zorlanmam.					
D-61.	Çalıştığım örgütün kurum kültürünü ve değerlerini (yazılı olmayan kurallarını) bilirim.					
D-62.	İşimde politik davranışlar göstermem.					
D-63.	Örgütte yaşanan olayların arkasındaki sebepleri ve gelişim süreçlerini bilirim.					
D-64.	Bir çatışmada, tarafların ortaklaşa uygun bulacakları çözümleri ortaya koymaya çalışırım.					
D-65.	Çalışanlarımın ihtiyaçlarını karşılamak için elimden gelen yardımı memnuniyetle yaparım.					
D-66.	İnsanların gelişimine katkıda bulunmak için akıl hocalığı ve ya koçluk yaparım.					
D-67.	Çatışmada herkesin görüşünü açıkça ifade etmesine olanak sağlarım.					
D-68.	Çalışanlarımın örgütteki memnuniyet düzeylerini sürekli takip ederim.					
D-69.	Sunulan hizmetlerin çalışanların ihtiyaçlarına uygun olmasına dikkat ederim.					
D-70.	İnsanları, ortaklaşa paylaşılan bir vizyon ile harekete geçiririm.					
D-71.	Belirlenen amaçlara ulaşmak için başkaları ile sürekli işbirliği içinde olurum.					
D-72.	Değişimi yaratırken anahtar nitelikli insanlardan destek alırım.					

ÖZGEÇMİŞ

28 Ağustos 1979 yılında İstanbul’da doğan Aslıhan Nur Köse, Anadolu Üniversitesi Maliye Bölümünden mezun olmuştur. Bankacılık sektöründe çalışmıştır. 2013 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim programında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Aslıhan Nur KÖSE