

147926

T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİKTE
DUYGUSAL ZEKA ETKİLERİ ve BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Şehnaz Berna ZERENGÖK

BURSA-2005

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

**TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİKTE
DUYGUSAL ZEKA ETKİLERİ ve BİR UYGULAMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

**Danışman
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU**

Şehnaz Berna ZERENGÖK

BURSA-2005

İÇİNDEKİLER

Sayfa no

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

LİDERLİK OLGUSU VE LİDERLİK TARZLARI

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
A. Liderlik ve Benzer Kavramlar	6
1. Yönetim Kavramı	6
2. Liderlik Kavramı	7
3. Koçluk Kavramı	12
4. Mentorluk Kavramı	14
II. LİDERLİK TARZLARI	16
A. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları	16
1. Otokratik Liderlik Tarzı	16
2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı	17
3. Hümanist Liderlik Tarzı	18
4. Liberal Liderlik Tarzı	18
B. Çağdaş Liderlik Davranış Tarzları	19
1. Karizmatik Liderlik Tarzı	20
2. Koç Stili Liderlik Tarzı	22
3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı	25
a. Transaksiyonel Liderlik Tarzının Boyutları	26

(1). Şarta Bağlı Ödül	26
(2). İstisnalarla Yönetim (Aktif)	26
(3). İstisnalarla Yönetim (Pasif).....	27

III. TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK TARZI..... 27

A. Transformasyon (Dönüşüm) Kavramı	28
B. Transformasyonel Liderlik Tarzının Tarihsel Gelişimi.....	29
1. Transformasyonel Liderlik Tarzının Oluşum Safhaları.....	31
a. Değişim İhtiyacının Belirlenmesi ve Kabul edilmesi	31
b. Yeni ve Paylaşılan Bir Vizyon Yaratmak.....	32
c. Değişimin Benimsetilmesi ve Yönetilmesi.....	32
C. Transformasyonel Liderlik Tarzının Özellikleri.....	33
1. İdealleştirilmiş etki ve ya Karizma.....	34
2. İlham Verici Motivasyon	36
3. Bireysel Düzeyde İlgi	37
4. Entellektüel Uyarım.....	38
D. Transformasyonel Liderlik Tarzının Diğer Çağdaş Liderlik Tarzları ile Karşılaştırılması. 41	
1. Transformasyonel Liderlik ve Transaksyonel Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması ...	41
2. Transformasyonel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması.....	44
3. Transformasyonel Liderlik ve Koç Stili Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması	45

II. BÖLÜM

TRANSFORMASYONEL LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA

Sayfa no

I. DUYGUSAL ZEKA.....	46
A. Zeka Kavramı ve zeka Modelleri.....	47
1. Zeka Kavramı	47
2. Zeka Modelleri	47
a. Sosyal Zeka Modeli	47
b. Çoklu Zeka Modeli.....	48
c. Pratik Zeka Modeli	50
B. Duygu ve Zeka Arasındaki İlişki	50
C. Duygusal Zeka (EQ) İle Bilişsel Zeka (IQ) Arasındaki İlişki	52
D. Duygusal zeka olgusunun (EQ:Emotional Intelligence) Tarihsel gelişimi	54
E. Duygusal Zeka İle İlgili Geliştirilmiş Modeller	56
1. John D. MAYER ve Peter SALOVEY’ın Duygusal Zeka Modeli.....	57
a. Duyguları Algılamak ve İfade Etmek.....	58
b. Duyguları Düşüncede Kaynaştırmak ve Kullanmak	58
c. Duyguları Anlamak	59
d. Duyguları Kişisel Gelişimi ve Sosyal İlişkileri Zenginleştirecek Şekilde Yönetmek	60
2. Daniel GOLEMAN’ın Duygusal Zeka Modeli	62
a. Kişisel Yetkinlikler.....	63
(1). Özbilinç	63
(2). Özyönetim.....	64
b. Sosyal Yetkinlikler	65
(1). Sosyal Bilinç	65
(2). İlişki Yönetimi	65
3. Reuven Bar-On’un Duygusal Zeka Modeli	69
a. Kişisel Boyut.....	70
b. Kişiler arası Boyut.....	70
c. Uyumluluk Boyutu	70

d. Stresle Başa Çıkma Boyutu	71
e. Genel Ruh Hali Boyutu.....	71
4. Robert COOPER&Ayman SAWAF'ın Duygusal Zeka Modeli	72
a. Duygusal Öğrenme	73
b. Duygusal Zindelik	74
c. Duygusal Derinlik	75
d. Duygusal Simya	75

II. TRANSFORMASYONEL LİDERLİK ve DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ

İLİŞKİ	77
A. Örgütsel Duygusal Zeka.....	77
1. Duygusal Zeka ve Ekip Çalışması.....	79
2. Duygusal Zeka ve Performans Değerlendirme	80
3. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık	81
4. Duygusal Zeka ve İşe Alma	82
B. Transformasyonel Liderlik Tarzında Duygusal Zekanın Önemi	85
C. Duygusal Zekanın Transformasyonel Liderlerin Davranışları Üzerindeki Etkileri.....	94
1. Transformasyonel Liderlik Boyutları ve Duygusal Zeka Bileşenleri	96
a. Karizma Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri	97
b. İlham Verici Motivasyon Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri	103
c. Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri.....	109
d. Entellektüel Uyarım Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri	114

III. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKANIN TRANSFORMASYONEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Sayfa no

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	121
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM	122
III. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	123
IV. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ	129
V. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	132
VI. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI	132
VII. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR	136
A. Transformasyonel Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular	136
B. Duygusal Zeka Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular	139
VIII. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI	145
A. Transformasyonel Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki Korelasyon Analizi	146
B. Karizma Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi	147
C. İlham Verici Motivasyon Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi	148
D. Bireysel Düzeyde İlgi ve Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi	149
E. Entellektüel Uyarım ve Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi	150
F. Yüksek Performans Beklentisi ve Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi	151
IX. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI	152
A. Transformasyonel Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki Regresyon Analizi	156
B. Karizma Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi	159
C. İlham Verici Motivasyon Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi	161
D. Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi	164
E. Entellektüel Uyarım ve Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi	166

F. Yüksek Performans Beklentisi ve Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi	168
G. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç Kümesi Arasındaki Regresyon Analizi	168
H. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç ve Özyönetim Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	169
İ. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç, Özyönetim ve Sosyal Bilinç Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	170
J. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç ve İlişki Yönetimi Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	171
SONUÇ	172
KAYNAKÇA.....	179
EK-1	186
A. Anket Formu Örneği.....	186

TABLÖLAR DİZİNİ

TABLO 1.1.	: Yönetici ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması
TABLO 1.2.	: Patron ve Koçun Davranışsal Karşılaştırılması
TABLO 1.3.	: Transformasyonel liderlik ve Transaksyonel Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması
TABLO 2.1.	: İnsan Beyninin Bölümleri ve Özellikleri
TABLO 2.2.	: Daniel GOLEMAN'ın Duygusal Zeka Modeli
TABLO 2.3.	: ECI Ölçeğinde Yer Alan Kümeler ve Bileşenleri
TABLO 2.4.	: Revuen Bar-on'un Duygusal Zeka Modeli
TABLO 2.5.	: Robert COOPER&Ayman SAWAF'ın Duygusal Zeka Modeli
TABLO 2.6.	: Bir Bakışta Altı Liderlik Uslubu (GOLEMAN)
TABLO 2.7.	: Sintretik Transformasyonel Liderlik Modeli
TABLO 3.1.	: Çoklu Liderlik Ölçeği'nde Yer alan Bileşenler
TABLO 3.2.	: Transformasyonel Liderlik Davranışları Envanteri
TABLO 3.3.	: Transformasyonel Liderlik Ölçeğine Göre Soruların Dağılımı
TABLO 3.4.	: Duygusal Yeterlilik Envanteri
TABLO 3.5.	: Duygusal Zeka Ölçeğine Göre Soruların Dağılımı
TABLO 3.6.	: Transformasyonel Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri
TABLO 3.7.	: Duygusal Zeka Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri
TABLO 3.8.	: Transformasyonel Liderlik ve Duygusal Zekaya İlişkin Betimsel İstatistikler
TABLO 3.9.	: Transformasyonel liderlik Davranış Boyutları ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi
TABLO 3.10.	: Transformasyonel Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki
TABLO 3.11.	: Karizma Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki
TABLO 3.12.	: İlham verici Motivasyon Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki
TABLO 3.13.	: Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki
TABLO 3.14.	: Entellektüel Uyarım Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki
TABLO 3.15.	: Yüksek Performans Beklentisi Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki
TABLO 3.16.	: Tahmin Edilen Regresyon Modellerin İstatistiksel Kriterleri
TABLO 3.17.	: Tahmin Edilen Regresyon Modellerin Katsayıları ve Önem Düzeyleri

ŞEKİLLER VE GRAFİKLER DİZİNİ

- ŞEKİL 1.1. : Transformasyonel Liderlik Tarzının Boyutları
- ŞEKİL 1.2. : Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Tarzlarında Örgütsel Başarı
- ŞEKİL 3.1. : Araştırmanın Modeli
- GRAFİK 3.1. : Örneklemin Cinsiyet Bazında Dağılımı
- GRAFİK 3.2. : Örneklemin Yaş Bazında Dağılımı
- GRAFİK 3.3. : Örneklemin Medeni Durum Bazında Dağılımı
- GRAFİK 3.4. : Örneklemin Eğitim Düzeyi Bazında Dağılımı
- GRAFİK 3.5. : Firmaların Sektörel Bazda Dağılımı
- GRAFİK 3.6. : Firmaların Ölçek Bazında Dağılımı
- GRAFİK 3.7. : Örneklemin Pozisyon Bazında Dağılımı



GİRİŞ

Sosyal psikolojinin bir alt dalı olan örgütsel davranış alanının en çok ilgi gören konulardan birisi liderliktir. Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, sistematik bilginin, yani konu ile ilgili kuramsal açıklamaların ve araştırmaların tarihi 40-50 yıldan fazla değildir.

Bilişim teknolojisinde meydana gelen değişim ve gelişmeler ekonomik sistemlerde, bilginin kullanımında ve iletişim sistemlerinde, girişim tipinde köklü değişimlere yol açarken; yönetim anlayışı ve örgüt yapısında da önemli farklılaşmaları beraberinde getirmiştir. 20. yy'da Öğrenen Organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyonlar, Kıyaslama, Yetkilendirme, Değişim Mühendisliği v.b. gibi birçok yeni yapılanma anlayışı güncellik kazanmış ve iş dünyasında yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca, günümüz yönetim anlayışında geleneksel emir-komuta ve kontrol hiyerarşisinin giderek azalmakta olduğu onun yerine inisiyatifli, yaratıcı ve sorumluluk alan çalışanlara sahip olmayı gerektiren yönetim anlayışlarının geçerlilik kazanmaya başladığı da görülmektedir. Çünkü, geleneksel yaklaşımlarla işletmelere rekabetçi bir kimlik kazandırmak artık yeterli olmamaktadır. Günümüzde işletmelerin rekabet üstü stratejilerde başkalarına göre fark yaratmaları, insan kaynaklarının fark yaratma yeteneğine bağlı hale gelmiştir. Nihayetinde; bu yeni anlayışlar, örgütlerin biçimsel maddi bir yapı olmaktan çıkarak, değişimi insanlar aracılığıyla gerçekleştiren, çalışanlarına kariyer yapma olanağı tanıyan ve her şeyden önemlisi de insan kaynaklarına psikolojik ve entellektüel tatmin veren yapılar haline gelmek durumunda kalmışlardır. Bu durum örgütlerde liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır.

Bir örgütün temel sermaye yapısı düşünüldüğünde; bundan 10-15 sene öncesine kadar ilk akla gelen unsur finansal sermaye olmaktaydı. Bugün ise beşeri sermaye olarak tabir edilen çalışanların, maddi yapıdan daha önemli ve öncelikli hale geldiği görülmektedir. Günümüzde, örgütlerin temel amaçlarından birisi müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak olduğuna göre, bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli görev o örgütün beşeri sermayesine düşmektedir. Çünkü, örgütlerde müşteri memnuniyetinin sağlamlasında başrolü, çalışanlar oynamaktadır. Bu nedenledir ki; önce çalışanların örgütsel memnuniyet ve bağımlılıklarının sağlanmasına önem verilmelidir. Burada da en büyük rol lidere düşmektedir. Lider, ilk olarak çalışanlarını tanımalı, potansiyellerinin farkına varmalı ve onlara gelişim imkanları sunmalı, onlara insan olarak değer vermeli ve gösterdikleri çabanın örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunu onlara hissettirmelidir. İşte, günümüz iş dünyasında bunları ve daha fazlasını yapacak

olan liderler, *transformasyonel* yani *dinamik liderler* 'dir. Transformasyonel liderlik adı verilen bu tarz, değişimci, yeniliğe açık ve insan odaklı olması nedeniyle, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça etkili ve güncel bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir. Transformasyonel liderler, vizyon yaratarak ve paylaşılarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal yapı mimarlarıdır. Yeni zorlukların yaşanacağı yeni çağda; "transformasyonel liderlik" bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yolu olarak kabul edilmektedir.

Transformasyonel liderler, yaratıcılıklarıyla, vizyon ve izleyenlerini etkin biçimde yönlendirmeleriyle, liderlik kalitesini sürekli geliştirmeleriyle, otorite ve komuta odaklılığı reddetmeleriyle, risk ve sorumluluğu kutsallaştırmalarıyla, öğrenmeye odaklı, gelişmeyi yücelten iş ortamı tasarımlarıyla, bilgi teknolojisi platformlarının artan verimliliğini elde etmeye dayalı süreç çözümleri ve teknoloji mimarilerini işletmede oluşturmalarıyla, çalışanların, müşterilerin, hissedarların uzun dönemde yararına olacak pratikleri benimsemeleriyle başarıyı üst düzeye taşıyabilecek liderlerdir. Bu tarz liderler, örgütsel gelişimi ve başarıyı gözetirken çevresindeki insanların sadece beyinlerine değil aynı zamanda duygularına da hitap etmeye ve böylece onların duygularına, ihtiyaç ve beklentilerine de önem verildiğini hissettirmeye çalışırlar. Bu durum da örgütün ve yönetim sisteminin insanlar üzerinde yaratacağı duygusal baskıyı azaltmaya imkan verir. İşte, bu durum örgütlerde duygusal zeka olgusunun önemini ortaya çıkarmaktadır.

Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz hale geldiği, bilginin başarıda gerekli olduğu fakat yetersiz kaldığı ve insancıl değerlerin ön plana çıktığı günümüzde, duygusal zeka olgusu psikoloji başta olmak üzere eğitim, sosyal psikoloji, yönetim ve organizasyon v.b. gibi bilimsel çalışma alanlarında ele alınan önemli bir konu haline gelmiş ve yavaş yavaş örgütsel çalışmalarda da yer bulmaya başlamıştır. Aslında, duygusal zeka her ne kadar yeni bir ilgi alanı olarak görülse de, yapılan literatür taramasında "duygusal zeka"nın, sanılanın aksine tarihten günümüze uzanan bir geçmişi olduğu anlaşılmıştır. Zira, ünlü filozof Aristo, "doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenme"yi nadir görülen bir beceri olarak nitelendirmiş ve bu beceriye sahip olan kişilerin de diğerlerine göre hayatta önemli bir avantaja sahip olduğunu ileri sürerek dolaylı da olsa duygusal zekadan bahsetmiştir

Gerek özel hayatta, gerekse iş hayatında başarılı olmanın yolları üzerine yapılan son araştırmalar, günümüz yaşam ve iş koşullarında insan zekasının gerçek ölçütünün IQ olmasına karşın, başarılı olmak için artık önemli olan tek şeyin bilişsel zeka olmadığını; aynı zamanda kişilerin duygusal zekaya sahip olmasının da bir gereklilik haline geldiğini göstermiştir. Çünkü,

yapılan araştırmalardan bazıları, zeka katsayısı (IQ) yüksek olan her kişinin iş ve özel yaşamlarında başarılı olamadığını; aksine IQ'su düşük ama EQ düzeyi yüksek olan insanların işlerinde diğerklerine göre üstün performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır. Bunun üzerine, insanların zeka yapılarının yanında duygusal yapılarının da incelenmesi gerekliliğı anlaşılmış ve duygusal zeka olgusu üzerinde çalışılmaya başlanılmıştır.

Örgütsel açıdan bakıldığında, artık örgütler de kişilerin başarılarını yalnızca zeka düzeyleri, eğitim ve deneyimleri ile ölçmenin rasyonel olmadığını; aynı zamanda kişilerin, kendilerini ve diğerk insanları anlama ve yönlendirebilme, insanlarla iyi ilişkiler kurabilme yetkinliklerinin de başarıda önemli hale geldiğinin farkına varmışlardır. Ayrıca, örgütlerde çalışanların, duyguları, düşünceleri ve ihtiyaçları olan sosyal varlıklar olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulayan başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere, bazı yeni yönetim anlayışlarının çalışma hayatında yer bulmaya başlaması da duyguların iş yaşamındaki yerinin ve öneminin fark edilmesine yardımcı olmuştur.

Duyguları ilk defa, bilimsel anlamda örgütlere taşıyanlar, örgütlerde insan ilişkileri yaklaşımını ele alan ve grupların davranışları üzerinde çalışan grup teorisyenleri olmuştur. Örneğın; çalışanların moralleri ve bunun başarı üzerindeki etkilerini inceleyen Mayo ile grup dinamiğı üzerinde çalışan Lewin, çalışmalarında duyguların örgütlerde yok sayılamayacağını ifade etmişlerdir. Duygular bir insanın ve örgütün yetenek ve performansını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Temelde her başarının veya başarısızlığın ardında aklımızla beraber duygularımız da yatar. Bu nedenledir ki; liderlik olgusu sadece zekaya ve düşünceye dayalı değildir. Liderlik, aynı zamanda duyguları yönetmeyi de gerektirir. Çünkü, takım ruhu, iletişim, etkileşim, paylaşım, katılım, sahiplenme, inanç, tutku, coşku, güven, dürüstlük, bunların hepsi duygusal öğeleri içermektedirler. Bütün bunlar, örgütte liderlerin duygusal zekaya sahip olmalarının önemini ortaya koymaktadır.

Yöneticiler çok uzun bir süre boyunca, işyerindeki duyguları örgütlerin rasyonel işleyişini aksatan bir uğultu olarak görmüşlerdir. Ancak, duyguların iş yaşamıyla ilgisini yok saymak mümkün değildir. Günümüzde, dünyanın her yerinde, örgütlerde duygusal ahengi yaratacak liderler yetiştirmesi gerekli hale gelmiştir. Zira, örgütsel ortamda liderin ruh hali ve davranışları, iletişim kurduğı diğerk insanların ruh hallerinin ve davranışlarının tetikleyicisidir. Huysuz ve acımasız bir lider, fırsatları görmezden gelip, performansları düşük, olaylara olumsuz bakış açıları ile yaklaşan çalışanların bulunduğı örgütler yaratırken; esinleyici, saygı duyulan, değerlerine ve güvenine inanılan, çalışanlarının akılları ile birlikte yüreklerine de seslenen bir transformasyonel lider her türlü zorluklarla başa çıkabilen destekçiler yaratacaktır. Bu tarz

liderler, örgütlerin yürekleri ve akıllarının, orada çalışan insanların yürekleri ve akıllarına eşdeğer olduğuna inanırlar. Onlara göre, eğer örgütte kişisel ve kuramsal değerler, çalışanların akılları kadar yüreklerine ve ruhlarına da ulaşabiliyorsa ortak amaca ulaşma olasılığı daha yüksek olacaktır. Transformasyonel liderin duygusal zekası, örgütte enformasyon paylaşımını, güveni, sağlıklı risk üstlenmeyi ve öğrenmeyi yeşerten bir örgüt kültürü ve mutlu bir çalışma ortamı yaratılmasına imkan verecektir.

Bu çerçevede çalışmanın ana teması, duyguların ve duygusal zekaya sahip olmanın, transformasyonel liderlerin örgütteki davranışları üzerindeki etkilerinin neler olduğunu teorik ve uygulamalı olarak ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, teorik kısımda duyguların ve duygusal zekaya sahip olmanın, liderlerin ve dolayısıyla çalışanların etkinliğinde ve örgütlerin başarısındaki önemine değinilmeye çalışılmış; ayrıca liderlik ve duygusal zeka olguları arasındaki bağlantıdan yola çıkarak ***Transformasyonel liderlik davranış tarzlarında duygusal zekanın önemi*** üzerinde durulmuştur. Çünkü, yapılan literatür taramasında, liderlik tarzları içerisinde, duygusal zekanın transformasyonel liderlik tarzında diğerlerine göre daha ağırlıkta olduğu görülmüştür. Transformasyonel liderliği benimseyen bir lider izleyenlerinin duygu ve değerlerine ulaşabilmek için çalışanlarına özel ilgi gösterir, onlara esin kaynağı olmaya ve örgütü, izleyenlerini ve kendisini dönüştürmeye çalışır. Duygusal açıdan bu kadar yoğun bir kavram olan transformasyonel liderliğin duygusal zekayla kullanımıyla doğrudan ilişkili olduğu araştırma sonuçlarında da görülmektedir. (Sosik & Megerian, 1999; Barling vd. 2000; Palmer vd., 2001).

Bu çerçevede birinci bölümde, liderlik olgusuna ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede yönetim-liderlik, yönetici-lider kavramları, arasındaki benzerlikler-farklılıklar ve liderlik tarzları incelenmiştir. Liderlik tarzları, yapılan literatür taramasına uygun olarak geleneksel ve çağdaş liderlik tarzları olarak sınıflandırılmıştır. Geleneksel liderlik tarzları içinde otokratik, demokratik, hümanist ve liberal liderlik tarzları ele alınmıştır. Çağdaş liderlik tarzları olarak ise karizmatik liderlik, koç stili liderlik, transaksyonel liderlik ve transformasyonel liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde, araştırmanın ana teması olmasından dolayı transformasyonel liderlik tarzı detaylı olarak ele alınmış ve diğer liderlik tarzları ile benzerlik ve farklılıkları irdelenmiştir.

İkinci bölüm, kendi içinde iki ana başlığa ayrılmıştır. Birinci ana başlıkta duygusal zeka olgusuna, tarihsel gelişimine, duygusal zeka ile bilişsel zeka arasındaki dengeye, geliştirilmiş olan dört temel duygusal zeka modeline yer verilmiştir. Bu modeller içerisinde özellikle zeka alanında bir devrim yaratan Harvard Üniversitesinden psikolog Daniel GOLEMAN tarafından

geliştirilmiş olan modele bağlı kalınmıştır. Çünkü, duygusal zeka olgusu ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından ele alınmasına rağmen; Goleman'ın 1995 yılında "Emotional Intelligence" adlı kitabını yayınlaması ile popüler hale gelmiş ve ilgileri üzerine çekmiştir. Goleman, bu kitabında, duygusal zeka özelliklerinin en az bilişsel zeka özellikleri kadar hatta belki de daha fazla önemli olduğunu belirterek, duygusal zekanın önemini kanıtlamaya çalışmıştır. Bölümün ikinci ana başlığında, liderlik ve duygusal zeka ile ilgili yapılan açıklamalara bağlı kalınarak Duygusal Zekanın Transformasyonel Liderlerin Davranışları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak duygusal zekanın örgütte etkili olabileceği birkaç konu üzerinde durulmuştur. Daha sonra da Goleman'ın duygusal zeka modelinde yer alan özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi boyutlarının transformasyonel liderlik tarzının sembolik özellikleri olan idealleştirilmiş etki veya karizma, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım davranışları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümü, konu ile ilgili uygulama kısmından oluşmaktadır. Amaç, duygusal zeka kümelerinin Transformasyonel liderlik davranışları üzerindeki etkilerinin nasıl olduğunu analiz etmektir. Yani, duygusal zekaya sahip olmanın ve duygusal zekayı oluşturan kümelerde meydana gelen değişimlerin Transformasyonel liderlerin davranışları üzerindeki etkilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bunun için, hedef kitle olarak firmaların insan kaynakları bölümünde görev en üst düzeyde görev yapan kişiler seçilmiş ve araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket soru formu hazırlanmıştır. Araştırma soru formu, demografik özelliklere ilişkin sorulardan ve transformasyonel liderlik ve duygusal zeka özelliklerini ölçmeye imkan veren ifadeleri içeren iki ayrı ölçekten oluşmaktadır. Sonuçta, bu anket soru formunun seçilen örneklem tarafından doldurulması ile elde edilen bilgiler ışığında, duygusal zeka olgusunu oluşturan dört farklı küme (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi ve ilişki yönetimi kümesi) ile transformasyonel liderlik tarzını simgeleyen beş davranış boyutu (karizma, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi, entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi) arasındaki ilişkiler ve etkileşimler ortaya çıkarılmış ve değerlendirilmiştir. Bütün bu çalışmalar yapılırken, teori ile uygulama arasında bütünlük oluşturulmaya çalışılmıştır.

Son olarak belirtilecek bir nokta ise, bu çalışmanın temel amacının Transformasyonel liderlik davranış boyutlarını etkileyen tüm unsurların açıklanması olmayıp; duygusal zeka kümelerinin Transformasyonel liderlik davranışlarında meydana gelen değişimlerdeki paylarının ne olduğunu ortaya çıkarmak olduğudur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK OLGUSU VE LİDERLİK TARZLARI

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Liderlik ve Benzer Kavramlar

1. Yönetim Kavramı

Yönetim, insan ilişkilerinin olduğu her dönemde ve her yerde varolmuş bir olgudur. Tarih bilimciler, yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi varolduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmişlerdir¹. Yönetim, geniş kapsamlı eylemler bütünüdür ve her türlü kuruluşun faaliyetleri bu kapsam içinde yer almaktadır. Bu geniş bakış açısı ile yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Bu üç boyutu ile düşünüldüğünde, yönetim, süreç olarak birtakım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak bir uygulamayı; bilim olarak da sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade etmektedir².

Görüldüğü gibi, yönetim olgusunu, farklı bakış açıları ile tanımlamak mümkün olmaktadır. Ancak, örgütsel anlamda yönetim olgusu bir süreç olarak kabul edilmekte ve tanımlanmaktadır. Örgütsel anlamda *yönetim*, üretim veya hizmet amaçlı olarak kurulan kuruluşların, maddi ve maddi olmayan varlıklardan ve işgücünden oluşan üretim kaynaklarını en uygun (optimal) biçimde sevk ve idare edilmelerini kapsamaktadır.

Bir tanıma göre yönetim, *insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir*³. Başka bir tanıma göre ise “*örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşılması faaliyetleridir*”⁴.

¹ AKTAN, Coşkun Can, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 1.

² MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 7. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 136.

³ KOONTZ, H., H. WEHRICH, *Management*, 9. Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1988, s. 4.

⁴ DAFT, Richard, *Management*, 2. Edition, The Dryden Press, Orlando, 1991, s. 5.

Bu tanımların ortak noktalarından oluşan son bir tanım da şu şekilde yapılabilir: *Yönetim, örgütsel amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bir ortamda planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi eylemlerinin toplamıdır*”⁵.

Yapılan tanımlardan da anlaşılabilceği gibi; örgütlerde yönetim sürecinin söz konusu olabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken birtakım faaliyetler vardır. Yönetim literatüründe, bu faaliyetlere “*yönetim fonksiyonları*” denilmektedir. Yönetim fonksiyonları, yönetim sürecinin aşamalarını oluşturan faaliyetler grubu olduğundan sürecin etkinliği bu fonksiyonların doğru bir şekilde işleyişine bağlıdır. Çünkü, yönetim süreci bir sistemi, yönetim fonksiyonları ise bu sistemin alt sistemlerini ifade etmektedir. Bu nedenle, alt sistemlerin herhangi birisinde meydana gelen bir aksaklık, kendisinden sonraki süreçlerde ve sonuç olarak da tüm sistemin işleyişi üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Bundan dolayıdır ki; fonksiyonlar arasında sürekli bir eşgüdüm ve geriye doğru bilgi akışı söz konusu olmak durumundadır.

Bir dizi eylemden oluşan örgütsel yönetim sürecinin işlerliğinden ve etkinliğinden sorumlu tutulan kişi *yöneticidir*. Başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş olan, başkaları adına çalışan, emeği karşılığında ücret ve/veya kardan pay alan ve herhangi bir risk üstlenmeyen yönetici, önceden belirlenmiş olan örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli çalışma koşullarını yerine getirmekle görevlidir. Yani, yönetici, işletmeyi kuran, sermaye sağlayan ve işletmenin varlığını sürdürmesi için gerekli olan faktörleri bir araya getiren girişimciden farklı bir kişiliktir. Bir yöneticinin ana amacı, üzerine düşen yönetim faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirerek organizasyon çıktılarını ve karını istenilen düzeye ulaştırmaktır. Bunu başarmak için yöneticiler işletmelerde yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde işleyişini sağlamak zorundadırlar⁶.

2. Liderlik Kavramı

Sosyal psikolojinin bir alt dalı olan örgütsel davranış alanının en çok ilgi gören konusu liderliktir. Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, liderlik ile ilgili sistematik bilginin, yani kuramsal açıklamalar ve araştırmaların tarihi 40-50 yıldan fazla değildir. Birçok kuram - model ve yüzlerce araştırmaya rağmen liderlik konusunda net bir görüş birliğine ulaşıldığını söylemek zordur.

⁵ MUCUK, a.g.e., s. 137.

⁶ <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Intro/Leader.html>

Örgüt içinde yöneten ve yönetilen ayrımının olduğu, önemli ve ortak bir varsayım olarak bilimsel çalışmalarda dikkati çekmektedir. Oysa, bireylerin yöneten ve yönetilen gibi tek taraflı etkilenme yerine, karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olmalarının başarıya daha fazla katkıda bulunacağı da açıktır. Bu nedenle, liderlik kavramına, insan duygu ve davranışlarının oluşumu ve değişimi ile ilgili bilgilerin ışığında bakılması gerekmektedir. Zira, liderlik sorumluluğu almış birisinin insan davranışlarının oluşumu ile ilgili temel bilgilere ve iletişim becerilerinin dayandığı temel gerçekçi düşünce yapısına sahip olması etkinliği için önemli bir önkoşuldur.

En sade tanımıyla liderlik, *insanları etkileyebilme yeteneğidir*.

Bir örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisi"dir. Yapılan bu tanımda iki anahtar kelime dikkat çekmektedir; birincisi **insan kaynağı**, ikincisi ise **örgütsel amaçlar**. Yani, örgütsel hedeflere ulaşmak ancak en önemli rekabet kaynağı olarak kabul edilen çalışanların, bu hedefleri benimsemelerine ve bu hedefleri gerçekleştirmek için bilgi, beceri ve yetenekleri ile kendilerini örgüte adanmalarına bağlıdır. İşte, bu bağlılığın sağlanmasında en büyük rolü üstlenen kişi lider olacaktır.

Liderlik, *örgütsel açıdan ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda oluşturulan grupları, belirlenen grup hedefleri yönünde harekete geçirebilme ve yönlendirebilme yeteneği* olarak da tanımlanabilir.

Stongdill'e göre liderlik, *organizasyonda grup hedeflerini oluşturma ve hedeflere yönlendirilen grupların faaliyetlerini etkileme sürecidir*⁷.

Liderlik tanımlarını dikkate alarak, bu süreci yürütecek olan lideri, *"bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme ve harekete geçirme yetenek ve bilgisine sahip olan kişi"* olarak tabir etmek yanlış olmayacaktır. Bir liderin en belirgin özellikleri başkalarını etkileyebilme ve onları istenilen davranışlara yönlendirebilme becerilerine sahip olmasıdır.

⁷ ERÇETİN, Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Genişletilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 6.

Etkin bir lider, başarılı olmak için, bir yandan içinde bulunduğu örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanırken, diğer yandan da bu amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayan grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdır. Çünkü, liderlerin en önemli görevlerinden birisi, kendisini sürekli takip eden izleyenlerine esin kaynağı olarak ve onların beklentilerine önem vererek onları örgüte ve işlerine motive etmektir. Lider, bu sayede örgütün amaçları ile örgütün entellektüel sermayesi olarak kabul edilen insan kaynağının beklentilerini optimal bir noktada buluşturarak hem örgüt, hem de çalışan performansının artırılmasına yardımcı olacaktır.

Yönetim literatürüne bakıldığında; genellikle liderlik ve yöneticilik kavramlarının birbirleriyle karıştırıldıkları görülmektedir. Aslında, liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı süreçleri ifade etmektedir. Yöneticilik bir meslektir ve örgütlerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır; liderlik ise bir davranış biçimidir. Örgütlerde yöneticilik, daha çok örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda çalışanları yönetme eylemidir. Örgütsel liderlik ise insanları gönül gücü ile etkileyerek etkin ve verimli bir şekilde çalıştırabilme yeteneğidir⁸. Ayrıca, liderliği klasik yönetim tarzından ayıran en önemli özellik, olağanüstü koşullarda ortaya çıkmasıdır. Beklenmedik olaylarla birlikte, varolan fırsatları ve tehlikeleri görebilmek ve değerlendirmek veya engellemek yani riskleri yönetmek örgütlerin liderlik kapasiteleriyle ilişkilidir.

Liderlik, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda insanları harekete geçirme ve yönlendirme işlevi olarak tanımlanırken; yöneticilik daha çok biçimsel örgüt yapısı ile ilişkili bir kavramı ifade eder. Yani liderlikte, **davranışsal yön** ağır basarken; yöneticilik, **davranışsal olan ve olmayan unsurlardan** oluşan bir süreçtir.

Yine, yöneticilik, **karmaşıklıklarla başa çıkma** ile ilgili bir süreci ifade ederken; **değişimle başa çıkma** liderlik sürecinin temel felsefesini oluşturmaktadır. Net olan bir şey vardır ki; rekabetin arttığı, hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı, pazarların serbestleştiği, ürünlerin ömürlerinin kısaldığı bugünün iş dünyasında, örgütlerin, çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri dikkate almadan ya da büyük değişimlere küçük iyileştirmeler ile cevap vermeye çalışarak faaliyetlerine devam etmeleri onları başarıya götürmeyecektir. Böyle bir ortamda ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişime gereksinim duyulmakta ve bu da liderlik olgusunun önemini ortaya çıkarmaktadır.

⁸ PEKER, Ömer, Nihat AYTÜRK, **Etkili Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara, 2000, s. 48.



Bu iki temel işlev (*karmaşıklıklarla başa çıkmak* ve *değişimle başa çıkmak*), liderlik ve yöneticilik felsefelerine hayat veren unsurlar olup yöneticiliğin ve liderliğin temel fonksiyonlarını da biçimlendirmektedir.

Söyle ki; yönetici, karmaşıklığı yönetmek için *plan ve bütçe hazırlamak* ile işe başlar. Yani, yönetici, önce gelecek için hedefler ve amaçlar belirler, bunlara ulaşmak için planlar hazırlar ve gerekli kaynakları temin etmek için ihtiyaç duyulacak bütçeyi oluşturur. Daha sonra hazırlanan planları uygulamaya koymak için *örgütlenme ve kadrolama* işlevini yerine getirir ve planın uygulamaya dönüşmesini sağlar. Bundan sonra yönetici, planın gerçekleştirilmesini sağlayacak olan faaliyetlerin gidişatını ve sürecin işleyişini *kontrol* eder ve ortaya çıkan sapmalara çözüm bulmaya çalışır.

Oysa duruma liderlik açısından bakıldığında; liderin görevinin, izleyenleri için *yön belirleme* fonksiyonu ile başladığı görülür. Yani, bir örgütte yapıcı değişim için liderlik etmek, yön belirleme ile başlar. Bunun için lider, ilk olarak örgütün geleceğine yönelik bir vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için stratejiler belirler. Bu fonksiyonu yerine getirdikten sonra lider, izleyenlerinin belirlenen vizyonun başarılmasına katkıda bulunacak şekilde gruplar oluşturmaları için *koordinasyonu sağlar* ve son olarak da bu vizyona ulaşmak için izleyenlerine esin kaynağı olarak onları *değişime motive etmeye* çabalar⁹.

⁹ KOTTER, Jhon P., "Liderler Gerçekte Ne Yapar ?", *Liderlik (Harvard Business Reviewden Seçmeler)* çev: Meral TÜZEL, MESS Yayını, İstanbul, Haziran 1999, s. 46-49.

Yöneticilik ve liderlik süreçleri arasındaki temel farklar doğaldır ki yönetici ve lider arasındaki kişisel ve görevsel farklılıklar da yaratacaktır¹⁰:

Tablo 1.1. : Yönetici ve Lider Özelliklerinin Karşılaştırılması

YÖNETİCİ	LİDER
Organizasyon tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyette bulunur.	Vizyon belirleyerek organizasyonu daha geleceğe yönlendirir.
Organizasyonun üst kademelerinde bulunur. İdari becerileri ağırlıktadır.	Organizasyonun her kısmında bulunur. Girişimcilik yeteneği ön plandadır.
Gücünü bulunduğu makamın gücüne güvenerek alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptaki kişisel ilişkilerinden alır.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapıyı temsil eder. Sorumluluklar ve roller bellidir.	Doğal olanı temsil eder. Sorumluluklar ve rollerin kesin sınırları yoktur.
Dikkatli hareket eder ve kesin olmayandan korkar.	Değişiklik yapmaya ve hesaplı riskler almaya meyillidir.
Firmanın tanımlanmış politikalarına göre “doğru işi” yapmayı amaçlar.	Sezgilere ve muhakemeye dayalı olarak “işleri doğru yapmayı” hedefler.
İşin parçası olan çalışanları harekete geçirmede formel ve rasyonel yöntemler kullanır.	İşin ortağı olan çalışanları harekete geçirmede çift yönlü iletişimi ve duygusal özellikleri kullanır.
Prosedür ve politikalara aşırı bağlıdır. Katılık ve taraftarlığa önem verir.	Yeni fikirler ve bakış açıları geliştirmeye yardımcı olur. Amacı uyum yaratmaktır.
Kısa dönemli bakış açısına sahiptir	Uzun dönemli hedef ve amaçlara sahiptir.

Çalışanlara karşı rasyonel davranışlar sergilemeyi uygun gören yöneticiler, onlarla bir olay dizisinde veya bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar; oysa fikirlerle ve duygularla ilgilenen liderler, daha içgüdüsel ve empatik yollarla iletişim kurarlar. Farklılık yöneticilerin işlerin *nasıl* yapıldığına, liderin ise olayların ve kararların katılımcılar için *ne* anlama geldiğine önem vermesi arasındadır¹¹.

Yöneticilikten farklı olarak, liderlik yetenekten daha fazlasını gerektirir. W. Edwards Deming’in bir zamanlar söylediği gibi, "Yöneticinizi seçebilirsiniz ancak liderinizi seçemezsiniz." Liderler, örgütteki davranışları, tutumları ve inançları ile çevrelerinin güvenini kazanırlar ve duygusal olarak kendiliğinden ön plana çıkarlar.

¹⁰ ZALEZNIK, Abraham, Yöneticilik ve Liderlik, *Liderlik-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, çev: Meral TÜZEL, MESS Yayını, İstanbul, Haziran 1999, s. 48-51.

¹¹ A.g.e., s. 77.

Son yıllarda, liderlik olgusunun yönetim olgusundan daha çok ön planda olduğu görülmektedir. Bunun temel nedeni, örgütsel anlamda meydana gelen değişimler ile birlikte iş dünyasının daha rekabetçi ve daha dinamik hale gelmesidir. Ancak, her şeye rağmen, liderliğin kesin olarak yöneticilikten daha iyi ya da yöneticiliğin yerini kolayca alabilecek bir olgu olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Liderlik ve yöneticilik aslında birbirlerini tamamlayıcı iki süreçtir ve her birinin kendine özgü görevleri ve karakteristikleri vardır. Önemli olan başarılı liderlik ve başarılı yöneticiliği birleştirmek, birini diğerini dengelemek için kullanmak ve uzun dönemde liderlik özelliği gösterebilen yöneticiler olabilmektir¹². Günümüz rekabet koşullarında, iş ortamında başarılı olabilmek için hem yöneticiler, hem de liderlere sahip olunması örgütler açısından artık bir gereklilik haline gelmiştir.

3. Koçluk Kavramı

Yönetim alanında yaşanan sürekli değişim ve gelişim, liderlik olgusu ile birlikte 2000'li yıllarda yeni bir yaklaşım tarzı olan koçluk yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Koçluk, son yıllarda birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de bir meslek dalı olarak algılanmaya başlanmıştır. Birçok danışmanlık kuruluşu, hem kurumsal, hem de bireysel bazda koçluk eğitimi ve hizmeti vermeye başlarken; bazı örgütlerde deneyimli yöneticiler/liderler işlerinden ayrılarak örgüt içinde veya dışında koçluk yapmaya yönelmişlerdir. Bununla birlikte çoğu örgüt, çalışanlarına, performansları başta olmak üzere çeşitli konularda destek vermesi amacıyla kendi bünyelerinde koçlar yetiştirmeye başlamıştır.

Koçluk, deneyimli bir yönlendiricinin rehberliğinde, kişinin, güçlü ve eksik yanlarının farkına varmasına, bu sayede yetkinliklerini geliştirip eksiklerini düzeltmesine, sorunlarına karşı farklı bakış açılarıyla çözümler üretmesine ve nihayetinde kendi kendini yeniden yapılandırmasına olanak tanıyan ve yüz yüze işleyen bir süreç olarak tanımlanabilir¹³.

Koç ise, *“insanlara, sahip oldukları yetenek ve becerilerin farkına varabilmeleri ve yeni beceriler kazanarak kendilerini sürekli geliştirebilmeleri böylece de performanslarını arttırabilmeleri konusunda yardımcı olan kişi”*dir.

Koçluk, istenen performansa ulaşmak için koç (coach) ve danışan (coachee-performer) arasında kurulan planlı bir gelişim ve problem çözme ilişkisidir. Koçluk süreci tamamen güvene ve karşılıklı iletişime dayalı olarak yürütülmektedir ve konu ne olursa olsun sürecin adımları değişmemektedir. Bu süreçte, koçluk görevini üstlenen kişinin konu hakkında uzman olması

¹² SAMUEL, Certo, *Modern Management*, Prentice-Hall Int.Inc., New Jersey, 1997, s. 350.

¹³ PHILLIPS, Richard, “Coaching for Higher Performance”, *Executive Development*, Vol. 8/7, 1995, s. 5.

gerekmemekle birlikte süreçte uzman olması şarttır. Çünkü, koç danışılan konuda yeterli bilgi sahibi olmasa bile, süreç adımlarının çift yönlü iletişime ve empatiye dayalı olarak etkin bir şekilde yürütülmesi, istenilen sonuca ulaşmaya zemin oluşturacaktır.

Koçlukta ilk önce kişinin şimdiki performans durumu analiz edilir ve buna göre performans hedefleri tanımlanır, bu hedefleri başarmak için planlar hazırlanır ve uygulamaya konulur. Amaç, kişisel gelişime katkıda bulunarak organizasyonun verimliliğini arttırmaktır¹⁴. Bu sürecin başarısı, karar veren kişinin koçluk hizmetini alan kişi; değer yaratan kişinin ise koç olmasıdır. Değer yaratılabilmesi için de koçluk vazifesini üstlenen kişinin, kendi yetenek ve becerilerinin farkında olan, motive edebilme becerisine sahip, gelecek odaklı, dinlemesini bilen, insanlara karşı empatik yaklaşabilen bir kişi olması gerekir.

Koç, kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyen değil; kendilerini tanıyıp yapabileceklerine kendi iradeleriyle karar vermelerini teşvik eden kişidir. Zaten, koçluk ilişkisinin amacı, danışanın kendi belirlediği hedefe, koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir.

Örgütsel anlamda koçluk, örgütler ve departmanlar, gruplar ve yöneticiler için her danışana özel olarak tasarlanan, gizlilik ve etik prensiplere bağlı kalarak çalışılan liderlik, performans ve kişisel gelişim aracıdır ve örgütler için kaçınılmaz bir strateji olarak kabul edilir. Çalışanların beceri ve yetkinliklerini maksimum seviyede kullanmalarını sağlayarak, onların başarısı üzerinden örgütlerin başarıya ulaşmasında en etkin yöntemlerden birisidir. Ancak, koçluk sadece çalışanlar için değil aynı zamanda yöneticiler ve liderlerin gelişimi ve etkinliği için de önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir ki; bugünün iş piyasasında koçluk hizmetleri arasında özellikle *yönetici koçluğu* oldukça ön plana çıkmış bir uygulamadır.

Yönetici koçluğu, yöneticilere ve ya liderlere kariyer yollarında nerede oldukları ve nerede olmak istedikleri arasındaki farklılığı gösteren ve belirledikleri yolda daha sağlam ve daha hızlı yol almalarına yardımcı olan bir süreci kapsar¹⁵. Bu süreç içerisinde, yöneticilerin/liderlerin gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirebilmelerine, izleyenleri ile etkili iletişim kurabilmelerine, yeni problem çözme teknikleri geliştirebilmelerine, değişime daha hızlı adapte olabilmelerine yönelik çalışmalar ile kurumsal ve bireysel yaşamlarında daha etkili olmalarına imkan verilmektedir.

¹⁴ KING, Paul, John EATON, "Coaching for Result", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31/4, 1999. s. 145-147.

¹⁵ BLACKMAN, Gabriella, H. SHEPPARD, "Executive Coaching", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36/1, 2004, s. 6.

İster yönetici koçluğu olsun, isterse bireysel koçluk; etkili bir koçluk çalışmasının örgüte faydaları oldukça fazladır. İyi bir koçluk hizmeti verildiğinde bütün örgüt yeni şeyleri öğrenmeye daha hevesli hale gelecek ve gelişime açık olacak sonucunda da, değişimin getirdiği koşullara daha kolay adapte olabilecektir¹⁶.

4. Mentorluk Kavramı

Mentorluk, *deneyimli ve konusunda uzman bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee-protégé) aktardığı ve ona örnek olduğu öğrenme ve gelişim ilişkisidir*. Bu ilişkinin kurulmasında esas taraf olan mentor, güvenilir bir öğretmen, yönlendirici, rehber, danışman veya akıl hocası olarak tanımlanırken; mentee öğrenmeye istekli bir öğrenci konumundadır. Yani, mentorluk ilişkisinde taraflar olan mentor ve mentee arasındaki ilişki usta-çırak, öğretmen-öğrenci ilişkisine benzemektedir. Bu ilişki içersinde mentor, kariyer gelişimi, mesleki becerilerin gelişimi, kişisel gelişim, kişinin kendisine güveninin artması v.b. gibi birçok konuda mentee'ye yardımcı olmaktadır. Ancak mentor'un gelişim için tek başına çaba sarfetmesi yeterli değildir. Sürecin etkinliği ve verimliliğinde en büyük rol mentee'ye düşmektedir. Çünkü, kişi gelişime istekli olmadığı sürece gösterilen çabalar istenilen sonuca ulaştırmayacaktır. Kısacası, mentorluk süreci her iki tarafında bu sürece hazır olması durumunda etkin bir hal alacaktır. Ama, bu süreç, bazen planlamaksızın gözlem yoluyla ve günlük informel ilişkilerle iki taraf farkında olmadan da meydana gelebilir¹⁷.

İş hayatında mentorluk süreci, her çalışana uygulanabileceği gibi, işe yeni başlayanlara, ve ya yeni bir sorumluluk üstlenen kişilere daha sık uygulanmaktadır. Mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması ve/veya yeni görevinde kendisini bekleyen zorlukları daha kolaylıkla aşabilmesi konusunda destek olur ve akıl hocalığı yapar. Böylece çalışanlar, kurum kültürüne adapte olup kendilerinden neler beklendiğini daha iyi anlarlar. Mentor'un deneyiminden yararlanarak daha az hata yaparlar ve daha etkin karar alırlar¹⁸.

Üst seviyelerde çalışan bir yönetici daha alt seviyelerdeki bir eleman ile şirketin kariyer planı, her iki tarafın beklentileri, ilgileri ve tecrübeleri göz önünde bulundurularak eşleştirilir ve bu yönetici eşleştiği kişiye şirket içindeki pozisyonu ve istekleri doğrultusunda yol göstericilik yapmaya başlar. Kişi, iş ortamında yaşadığı problemler, gelişim alanları, insan ilişkileri, iletişim

¹⁶ REDSHAW, Bernard, "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Better", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32/3, 2000, s. 107.

¹⁷ VEALE, J. David, M. Wachtel JEFFREY, "Mentoring and Coaching as Part of Human Resource Development Strategy: An Example at Coca-Cola Foods", *Management Development Review*, Vol. 9/6, 1996, s. 19-21.

¹⁸ EZERLER, Demet Uyar, "Gelişme Modeli Olarak Koçluk", *PERYÖN*, Ocak 2004, s. 51.

becerileri ve kariyer çizgisi gibi pek çok konuyu mentoru ile paylaşılır ve mentor'un tecrübeleri ve bilgisi çerçevesinde merkezi öğrenme olan, danışanına destek olmak amaçlı ve uzun süreli bir dostluk ilişkisi başlar .

Mentorluk aynı zamanda koçluk gibi, liderlik becerilerinin geliştirilmesinde kullanılan günümüz mesleklerinden birisi olarak da kabul edilmektedir. Lider, bir taraftan örgütte astlarına karşı mentorluk görevini yerine getirirken, diğer taraftan da kendisinden daha deneyimli olan kişilerden, üstünden mentee konumunda bilgi edinebilir¹⁹. Zaten örgütlerde çalışanların, genellikle liderlerini öğretici, yol gösterici ve kendileri için bir rehber olarak görmeleri ve onun bilgilerinden yararlanmak istemeleri liderin aynı zamanda mentor olması gerekliliğini kendiliğinden ortaya çıkarmaktadır.

Şöyle bir düşünüldüğünde; mentorluk ve koçluk birbirlerine oldukça benzeyen süreçler olarak görülmektedir. Her ikisi de insanların kişisel ve mesleki gelişimine ve örgütsel etkinliğin sağlanmasına yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu iki süreç bazı konularda farklılık göstermekle birlikte, biri diğerinin alternatifi olamamaktadır. Koç, belirli görevleri yapması için kişide güç ve güven oluştururken, mentor daha çok öğretici konumdadır. Koçun aksine; mentorun yetiştirdiği kişi ile ilişkisi koçluk sürecine göre daha uzun sürelidir. Mentor, çalışanın kendisini kaynak olarak kullanmasını sağlamak; koç ise çalışanın performansını arttırması için öğrenmesine yardımcı olmak üzerine odaklanmaktadır.

Mentorluk rolü; koçluk, danışmanlık ve destekleyicilik rollerini kapsayıcı nitelik göstermektedir. Yani mentorlar aynı zamanda koç olabilirler ama her koç mentor olamayabilir. Koç olarak mentorlar, yetiştirilen kişilerin performanslarını arttırmaya çalışırlar. Danışman olarak, yetiştirilen kişileri destekler ve özgüvenlerini artırır ve destekleyici olarak da, yetiştirilen kişi adına aktif bir şekilde aracılık yaparak, çeşitli teşviklerden yararlanmaları için inisiyatif kullanırlar²⁰.

Koç ve mentor'un, süreç boyunca iyi bir dinleyici olması, danışanla empati kurabilmesi, onu sorularla kendi çözümlerini bulması için yönlendirmesi, cesaretlendirmesi, sürekli geribildirim vermesi ve güvenli bir ortam sağlaması gerekmektedir. Koçluk/Mentorluk sürecinde danışan kişi, kendisine tutulan ayna ile güçlü ve gelişmeye açık yönlerini keşfeder, yaşam misyonunu belirler, önceliklerine uygun hedefler koyar ve eylem planları yapar, hatalarından ders çıkarır, sürekli öğrenerek performansını artırır, inisiyatif kullanır ve

¹⁹ LONG, Sarah, "Mentoring: A Personel Reflection", Vol. 103, 2002, s. 95.

²⁰ CEYLAN, Canan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", Cilt:6, Sayı:1, www.isguc.org

kararlarının sorumluluğunu taşır, değişime çabuk uyum sağlar, sonuç odaklı olur, kişi potansiyelinin farkına varır ve yeni beceriler geliştirir, özgüveni artar, zamanını iyi yönetmeyi öğrenir, yeni iş fırsatları yaratır, kariyerinde ilerler, iş ve özel yaşam dengesini kurar, yaşamının lideri olur.

Koçluk/Mentorluk süreci kişiye bu yararları sağlarken, aynı zamanda organizasyona da birtakım yararlar sağlayacaktır: Çalışanlar kendi gelişimlerinde sorumluluk alacaklar, hedef ve stratejiye odaklanma sağlanacak, değişime uyumda esneklik ve hız sağlanacak, yaratıcılık artacak, çalışanların yetkinlikleri geliştirecek, motivasyonları ve karar verme süreçlerine katılımları artacak, performans sorunları tanımlanacak ve giderilecek, koç ve çalışan arasındaki ilişki gelişecek, bireylerin gelişimiyle örgütün performansı da artacaktır.

II. LİDERLİK TARZLARI

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçimi hem bireysel, hem de organizasyonel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede katkıda bulunacaktır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyenlerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Aynı zamanda liderin, faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri yakından takip etmesi de başarısı için oldukça önemlidir. Çünkü meydana gelen değişim ve gelişmeler, aynı işletmede farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda, farklı liderlik davranışlarının uygulanmasını gerektirebilir.

A. Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik olgusunun gelişimine bakıldığında ilk olarak, geleneksel liderlik tarzları olarak kabul edilen Otokratik, Demokratik-Katılımcı, Hümanist ve Liberal Liderlik tarzları aklı gelmektedir²¹.

1. Otokratik Liderlik Tarzı

Geleneksel liderlik davranış tarzları içerisinde ilk olarak yer bulan tarz Otokratik Liderlik Tarzı'dır. Bu liderlik tarzında lider, grup üyelerini yönetim dışında tutmaktadır. Yönetim yetkisi tamamıyla kendisinde bulunmaktadır. Organizasyonda amaçlar, politikalar,

²¹ EREN,Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 1998, s. 411-413.

prosedürler ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermemektedir. Çalışanlar, sadece liderlerinden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Yani bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; astlarından belirlenenleri yapmasını istemekte, astlarda bunları yerine getirmektedir. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme, cezalandırma gibi taktikler kullanırlar.

Otokratik liderler, makamından aldığı resmi gücünü kullanmaktadır. Grup üyelerinin çalışmalarını kendi öz standartlarına göre değerlendirmektedirler. Ceza veya ödüller bizzat kendileri tarafından kontrol edilmektedir²². Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması, tamamen formel yapıyı temsil eden otokratik liderlik tarzının yararları olarak kabul edilirken; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaratması, işletmede yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olması, yaratıcılığı azaltması bu tarzın sakıncaları olarak sayılabilir.

Otokratik liderlik tarzı, katı bir örgüt yapısını temsil etse de, özellikle savaş, kriz gibi olağanüstü durumlarda kararların daha çabuk bir şekilde alınmasına imkan sağlamaktadır. Bu nedenle örgütler tarafından kullanımından vazgeçilmeyen bir liderlik tarzıdır.

2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Bir diğer geleneksel liderlik davranış tarzı olan Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzında, otokratik liderlik tarzında olduğu gibi merkezde toplanan otorite sözkonusu değildir. Demokratik-katılımcı liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Lider, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte ve fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedir. Plan ve programları belirlerken çalışanları ile iş bölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadır. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme davranışlarını gösterirler. Demokratik-katılımcı liderler, ortak bir görüşe ulaşacak şekilde ortaya çıkan sorunları astlarına danışarak, onların fikirlerini alarak böylece onları da sürece katarak çözümlemektedirler. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz gerçekleştirilebilmesidir. Ancak, karar alımlarında liderin varlığı kaçınılmazdır.

²² ALBAYRAK, İsmail Hakkı, "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı 1, 1977, s. 236.

Demokratik-katılımcı liderlerin yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlr alınması, fikirlerine değr verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Bu liderlik tarzı ile grup içi çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır²³. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır.

3. Hümanist Liderlik Tarzı

Hümanist liderlik tarzını benimseyen liderler babacan bir tavır sergilerler. Korumacı rolündedirler. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikirlerini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisini yetkilendirir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmelerle motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz²⁴.

4. Liberal Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağıdırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Oto kontrol anlayışı hakimdir. Bu tarzda liderin esas görevi, astlarına kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili olarak ortaya çıkacak sorunları çözmektir. Liberal lider, görüşlerini açıklamaktan kaçınmakta ve sadece herhangi bir konuda kendilerine fikir sorulduğunda görüş bildirmektedir.

Bu liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararlrı alabilmesine imkan vermesidir. Astlar, gerekli gördükleri zaman istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilmekte, yeni fikirleri test ederek en uygun kararlrı alabilmektedirler. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı olarak da nitelendirilen liberal liderlik, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun

²³ DİNÇER,Ömer, Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 1996, s. 349.

²⁴ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek TÜZ, *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 218.

bırakmaktadır. Yine bu liderlik tipinde bireysel başarı dışında grup başarısı da önemli ölçüde azalmaktadır²⁵.

Bu tarz liderlik, genel olarak bir kişi eğer işin gerektirdiği özelliklere sahip olmadan liderlik ve ya yönetim pozisyonuna getirilirse ve ya atanırsa görülmektedir.

Bu liderlik tarzları geleneksel olarak nitelendirilse bile unutulmaması gereken bir şey vardır ki; o da bu liderlik tarzlarının günümüz koşullarında çoğu işletme tarafından halen uygulanmakta olduğudur. Daha önce de belirtildiği gibi; işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün yapısal özellikleri, içinde bulunulan koşullar başta olmak üzere bir çok faktör, seçilecek olan liderlik tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Bu yüzden, bir durumda geçerli olan liderlik tarzı başka bir duruma uygun olmayabilir. Ya da bir örgütte uygulanan ve başarı getiren bir liderlik tarzı başka bir örgütte hatta aynı örgütte farklı zamanlarda başarı getirmeyebilir. Liderlik yaklaşımları içerisinde yer alan ve bu tezi savunan *durumsal liderlik yaklaşımı*, insan ilişkilerinden bağımsız bir tek doğru liderlik tarzının olmadığı, uygulanacak olan liderlik tarzının içinde bulunulan ortama bağlı olduğunu ve en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini göstermektedir.

B. Çağdaş Liderlik Davranış Tarzları

Bilişim teknolojisinde meydana gelen değişim ve gelişmeler ekonomik sistemlerde, bilginin kullanımında ve iletişim sistemlerinde, girişim tipinde köklü değişimlere yol açarken; yönetim anlayışı ve örgüt yapısında da önemli farklılaşmaları beraberinde getirmiştir. 20. yy'da Öğrenen Organizasyonlar, Toplam Kalite Yönetimi, Yalın Organizasyonlar, Kıyaslama, Yetkilendirme, Değişim Mühendisliği v.b. gibi birçok yeni yapılanma anlayışı güncellik kazanmış ve iş dünyasında yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır. Ayrıca, günümüz yönetim anlayışında geleneksel emir-komuta ve kontrol hiyerarşisinin giderek azalmakta olduğu onun yerine inisiyatifli, yaratıcı ve sorumluluk alan çalışanlara sahip olmayı gerektiren yönetim anlayışlarının geçerlilik kazanmaya başladığı da görülmektedir. Nihayetinde; bu yeni anlayışlar, örgütlerin biçimsel maddi bir yapı olmaktan çıkarak, herkesin ortak sorumluluk üstlendiği bir ekip kuruluşu haline gelmelerini gerekli kılmıştır. Bu gereklilik de örgütlerde liderlere olan ihtiyacı arttırmıştır.

²⁵ A.g.e., s. 351.

Bu yeniden yapılanma ile birlikte, yetenek ve becerileri ile örgüte fark yarattıran insan faktörünün örgütlerin sahip oldukları kaynakların en önemlisi olduğu ve bunun gözardı edilmemesi gerektiği fikri artık iyice benimsenmiş durumdadır. Zira, bu fikri kabullenmiş olan örgütler, başarılı işgücünü örgüte çekmenin, işine ve örgütüne bağlı, yaratıcı ve gelişimci çalışanlar yaratmanın ve mevcut işgücünü elde tutabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. İşte bu noktada, liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların çalışanların memnuniyetini ve sadakatini sağlamada yeterli olmadığı bulgulanmış ve liderlik konusunda yeni ayrımlara gidilmiştir. Günümüzde liderlerde aranan resmi otorite yerini dürüstlük, bütüncül bakış, cesaret, yeterlilik, ileri görüşlülük, ilham vericilik, yaratıcılık, hayatboyu öğrenicilik, güvenilir olmak, karizmatik olmak v.b. gibi özelliklere bırakmıştır²⁶.

Liderlik olgusu ile ilgili ortaya atılan yeni teoriler, diğer bir deyişle çağdaş liderlik davranış tarzları incelendiğinde, temel olarak dört farklı liderlik tarzı ile karşılaşılmaktadır;

1. Karizmatik Liderlik Tarzı
2. Koç Stili Liderlik Tarzı
3. Transaksiyonel (etkileşimci) Liderlik Tarzı
4. Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik Tarzı

Son dönemlerde kabul görmeye başlayan çağdaş liderlik tarzları genel olarak sembolizme, duygusal yaklaşıma, öz-yönetime, yetkilendirmeye, güçlendirmeye ve katılıma önem veren tarzlar olarak nitelendirilmektedir.

Bu liderlik tarzlarından Karizmatik Liderlik, Koç Stili Liderlik, Transaksiyonel (etkileşimci) Liderlik Tarzları bu bölümde kısaca incelenirken; çalışmanın temelini oluşturan Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik Tarzı daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

1. Karizmatik Liderlik Tarzı

Çalışanların, liderlerinin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inandıkları bu liderlik tarzı, 1977 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır.

²⁶ GREENBERG, Jerald, Robert A. BARON, *Behavior in Organizations*, 7. Edition, Prentice Hall International Publisher, New Jersey, 2000, s. 389.

Bu liderlik tarzının temelinde adından da anlaşılacağı gibi karizma olgusu yer almaktadır. Karizma kavramı, ilk olarak Alman sosyolog Max Weber tarafından ele alınmış ve 1980'lerden itibaren örgütsel liderlik çalışmalarında yaygın olarak kullanılmaya başlanılmıştır²⁷. Bir Yunan kelimesi olan karizma, *lutfedilen bir kabiliyet* anlamına gelmektedir.

Örgütsel açıdan bakıldığında karizma olgusu "*liderin, başta izleyenlerinin olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması*" şeklinde tanımlanabilir. Karizma, liderin çevresindeki insanların duygularına hitap etmesidir. En genel anlamıyla, *iletişim kurulan insanlarda duygusal heyecan yaratmak ve çarpıcı olmaktadır*. Karizmatik liderlik ile anlamdaş olabilecek kavram, insanlar üzerinde etki yaratmaktır.

Karizmatik liderlik olgusu üzerinde önemli çalışmalar yapan House ve Howell, karizmatik liderlerin özellikleri ile karizmatik olmayan liderlerin özelliklerini karşılaştırmışlar ve sonuçta karizmatik bir lideri, kendine güvenen, risk almaktan kaçınmayan, iletişim yetenekleri yüksek, insanların duygusal yapılarına önem veren, özsaygıya sahip olan ve izleyenlerinin gelişimini daima göz önünde bulunduran kişi olarak nitelendirmişlerdir²⁸.

House'a göre karizmatik bir lider, gücünü yöneticiler gibi biçimsel yapıdan değil, karizmatik özelliklerinden alarak izleyenleri üzerinde oldukça önemli bir duygusal güce sahiptir; özellikle de kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda izleyenlerini bir arada tutabilen kişidir. Cezbedici çekicilik ve aşırı kendine güven duygusu karizmatik liderler için başlıca özelliklerdir²⁹. Ayrıca, karizmatik liderler, sürekli kendi inanç ve ideallerinin doğruluğunu savunmaktadırlar. Üstün tartışma ve ikna yeteneğine ve teknik uzmanlığa sahiptirler; bu sayede izleyenlerini tavırsal, davranışsal ve duygusal olarak değiştirmeye çalışırlar. Bu liderlik tarzında, izleyenleri, liderlerine öyle bağlıdır ki; onun inançlarını ve değerlerini sorgusuz sualsiz kabul ederek ona gönülden ve memnuniyetle bağlı kalırlar. Çünkü, liderlerini bir kahraman olarak görürler ve onun inançlarının doğruluğuna güvenirlir. Bütün bu özellikler, karizmatik liderlerin, izleyenlerine yüksek gayret sarfederek büyük şeyler başarabilecekleri fikrini telkin etmelerinde, onları kolayca ortak bir amaç etrafında toplayabilmelerinde ve onları başarılı bir şekilde yönlendirebilmelerinde yardımcı olacaktır.

²⁷ HOUSE, R. J., "Weber and the Neo-Charismatic leadership Paradigm: A Response to Beyer", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10, No:4, 1999, s. 564.

²⁸ HOUSE, R. J., J. M. HOWELL, "Personality and Charismatic Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 3, 1992, s. 82.

²⁹ CONGER, Jay A. ve diğerleri., "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21/7, 2000, s. 748.

Karizmatik liderlik tarzında, izleyenler, liderlerinin sahip olduğu özelliklerden etkilenecek onu kendilerine model almaktadırlar. Liderlerini bir kahraman olarak görerek her yönü ile onu takdir etmekte ve sorgusuzca onu takip etmektedirler. Bundan dolayıdır ki; liderin benimsediği vizyon, strateji ve hedeften ziyade, liderin şahsına sadakat gösterirler ve liderin ayrılması veya ölmesi durumunda özdeşleşebilecekleri başka bir lider arayışına girerler.

Karizmatik liderler, örgüt içinde çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onları ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli hale getirir. Bunu sağlamak için de, izleyicilerini yüksek beklentilere yönlendirmek ve onların bu beklentileri gerçekleştirebileceklerine inandığını ve onlara bu konuda güvendiğini göstererek cesaretlendirmek ve motivasyonlarını arttırmak için çaba harcar.

Karizmatik liderlerin göstermiş oldukları davranışlardan dolayı özel oldukları varsayılır. Yani bu liderler, lider-izleyen ilişkisinin özel bir çeşidini oluşturur. Ayrıca yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin, daha çok ekonomik, sosyal, politik gerilim anlarında ve kriz dönemlerinde ortaya çıktıkları ve krize çözüm getirecek bir vizyon ile birlikte hareket ettikleri savunulmaktadır. Yani, bu liderlik tarzı zaman ve koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dikkat edilmesi gereken nokta, bu liderlerden çok onların ortaya çıktığı zaman ve koşullardır³⁰.

Bu özellikleri ile birlikte, lider izleyenlerinin gözünde sahip olduğu karizmasını duruma göre olumsuz yönde de kullanma eğilimine gidebilir. Örneğin; Atatürk ve Gandhi gibi toplumlarının iyiliğini ve gelişimini düşünen liderler karizmalarını olumlu yönde kullanırken, Adolf Hitler gibi diktatörler de olumsuz yönde kullanmışlardır. Ayrıca, bu liderlik tarzı, lider-izleyici ilişkisinin tam anlamı ile verimli olması için yeterli görülmemekte ve bu nedenle de eleştiri almaktadır. Çünkü, karizmatik liderler kendi dünya görüşlerini izleyicilere aktarmakla yetinip, bunun ötesinde bir şey vermek istemeyebilirler. Oysa günümüzde hızla değişen iş ortamında başarılı bir lider, karizmatik olmanın yanında izleyicilerini içinde bulunan duruma göre dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lider olmak durumundadır.

2. Koç Stili Liderlik Tarzı

Bilgiye dayalı yönetim anlayışı ve örgüt yapısının gündeme geldiği bugünün iş dünyasında, geleneksel yaklaşımlarla örgütlere rekabetçi bir kimlik kazandırmak artık pek mümkün olamamaktadır. Çünkü, günümüzde, örgütlerin sektörlerindeki rekabet üstünlüğü

³⁰ DOĞAN, Selen, "Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bakış", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.15, Sayı:3-4, 2001, s. 265-266.

çalışanlarının fark yaratma yeteneğine bağlı hale gelmiştir. Bu da örgütlerde çalışanlara olan bakış açısının değişmesini gerektirmiştir. Bu gerçek sayesinde bir çok örgüt, eğitimli iş gücünün artık geleneksel yöneticilik modeliyle idare edilemeyeceğinin bilincine varmış ve daha az hiyerarşik kademeye sahip, değişimi insanlar aracılığıyla gerçekleştiren, çalışanlarına kariyer yapma olanağı tanıyan ve her şeyden önemlisi de çalışanlarına sosyal ve psikolojik tatmin veren yapılar olarak yeniden yapılanmaya gitmişlerdir.

Yaşanan bu yapılanma süreci, örgütlerde yöneticilerin ve liderlerin mevcut rollerinde önemli ölçüde değişimleri de beraberinde getirmiştir. Çalışanlarını dinleyen, onların fikirlerine ve beklentilerine değer veren, hedef gösterip hedefe nasıl ulaşacağı konusundaki kararı kendilerine bırakan lider profili oluşmaya başlamıştır. Yani, çağdaş liderler, çalışanlarına yol göstererek, onları cesaretlendirerek ve motive ederek “Koçluk” rolünü üstlenmeye başlamışlardır.

Günümüzde yöneticinin tanımı Peter DRUCKER’ın ifadesi ile “*bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu olan kişi*” haline gelmiştir. Örgütler, yönetici gibi geleneksel unvanların yerine takım lideri, supervisor, koç, gibi unvanlara yer vermeye başlamışlardır. Doğaldır ki; bu unvan değişikliği, yöneticilerin yaptıkları işlerin niteliklerinde de önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Mesela; emrederek yönetmek yerine desteklemeye, talimatlarla yönlendirmek yerine uzlaşma noktaları bulmaya, örgüt hedeflerinin alt hedefleri olarak çalışan hedeflerine önem vermeye, bireysel kararlar almayı teşvik etmeye ve süreç odaklı çalışmaya önem verilir hale gelmiştir.

Tablo 1.2. : Patron ve Koçun Davranışsal Karşılaştırılması

PATRON (YÖNETİCİ)	KOÇ
• İter-Zorlar • Söyler-Ders verir. • Çalışanlarına söyler • Karalar verir • Cevabı bilir • Korkutarak bağlılık sağlamaya çalışır • Hatalara odaklanır • Yapı ve prosedürlere ağırlık verir • İşleri doğru yapar • Sonuçlara bakar	• Destekler • İster- dinler • Çalışanlarıyla konuşur • Yetkilendirir • Cevabı arar • Yaratıcı bir ortam yaratır • Öğrenmeyi destekler • Vizyonu paylaşır-esnektir • Doğru şeyleri yapar • Süreç odaklı çalışır

Kaynak: İdil AKİDİL, Koç Nasıl Olunur?, <http://www.ntvmsnbc.com/news/126402.asp>, 2002

Koç görevini üstlenen yönetici, geleneksel yöneticiden farklı olarak çalışanlarıyla, karşılıklı anlayışa dayalı, çift yönlü işleyen ve güven teşkil eden bir iletişim süreci kuracaktır. Çalışanlarının sadece maddi beklentilerini değil, aynı zamanda psikolojik ve gelişime yönelik beklentilerini de dikkate alacak ve onlara kişisel gelişim imkanları yaratmaya çabalayacaktır. Onlarla fikir paylaşımı içerisinde olacak ve karşılaştıkları sorunları çözmelerinde onlara ışık tutacaktır. Hem duygusal, hem de düşünsel olarak kendilerini tanımalarına yardım edecektir. Zira, koçluk yaklaşımı, çalışanların hem kendilerini tanımalarını, hem de işlerini sürekli daha iyi yapacak şekilde kendilerini geliştirmelerini amaçlayan bir süreci ifade etmektedir ve bu yaklaşım içinde gelişim için gerekli olan alt yapıyı hazırlamak yönetici için temel görevlerden birisidir. Yani, bu süreç ile yönetici kavramı iş niteliği bakımından liderliğe doğru bir değişim göstermektedir. Bu nedenle, günümüzde birçok çağdaş yöneticiler, otorite odaklı yaklaşımlardan sıyrılarak liderlik tarzlarını yeniden şekillendirmeye başlamışlardır.

Liderlerin artık sürecin merkezinden ayrılp, izleyenlerinin sorumluluk almalarını ve kararlara katılımlarını istedikleri bu değişim ortamında, liderlerin kendilerini bir koç gibi yetiştirmeleri ve geliştirmeleri bir gereklilik haline gelmiştir. Günümüzde koçluk, başarılı liderlik sürecinin bir alternatifi değil tamamlayıcısı olarak kabul edildiğinden, etkin liderin temel yeteneklerinden birisi olarak koç olma özelliğini taşıması gerekliliği *koç stili liderlik tarzı* olarak tanımlanan yeni bir liderlik tarzını ortaya çıkarmıştır³¹.

Koç stili liderlik tarzında lider, esas olarak, iş sonuçlarından çok izleyenlerinin güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmalarına ve böylece kişisel ve mesleki gelişimlerine odaklanarak, kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olmak ve performanslarını arttırmak için çaba harcar. Çünkü, iş hayatında başarılı liderlerin üstlendikleri çekirdek görevlerden birisi de birlikte çalıştıkları kişilerin gelişimine katkıda bulunmaktır. Bu gelişimin ön şartı, çalışanlara yetki devretmek ve etkin koçluk hizmeti ile çalışanları güçlendirmektir. Koçluk anlayışını benimseyen liderler, izleyenleri ile bilgisini paylaşarak, ortak bir vizyon belirleyerek, onların önerilerini dikkate alarak, geribildirim sürecini işleterek, çift yönlü iletişim kurarak, izleyenlerini planlama ve problem çözme sürecinin bir parçası gibi görerek, düzenli aralıklarla onların gelişim durumunu gözden geçirerek ve onların çabalarını tanıyarak ve takdir ederek koçluk sürecini gerçekleştirirler³². Bu süreç sonunda çalışanların performansında meydana gelecek artışlar zaten iş sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Bunun yanı sıra, uzun

³¹ BALTAŞ, Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 3. Basım, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2001, s. 107.

³² CEYLAN, Canan, "Yönetimsel ve Organizasyonel Açısından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enst., 2002, s. 84-85.

vadeli gelişme hedefleri oluşturmalarına ve bu hedeflerine ulaşmak için planlar yapmalarına destek olmak ve gelişme hedeflerini hayata geçirmelerinde yardımcı olmak bu tarz liderlerin temel davranışları arasında yer almaktadır.

Koçluk fonksiyonunu etkin bir şekilde yerine getirmek için liderler, iç güdülerine ve sezgilerine güvenen kişiler olmalıdırlar. İnsanları kendi tarafına çekme ve güvenlerini kazanma becerisine sahip olmalı, risk almaya, hatalara karşı toleranslı olup düzeltilmesi için destek vermeye ve deneyimlerini paylaşmaya hazır olmalı ve belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda basit görevleri bile belirlenmiş hedeflerle birleştirerek yapılan işlere anlam kazandırmalıdırlar.

Ancak bu liderlik tarzının başarılı olabilmesi, büyük ölçüde izleyenlerin farkındalık düzeylerine, gelişme meyilli olma ve kendilerini geliştirmenin kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlayacağını idrak edebilme becerilerine bağlıdır³³. Eğer, izleyenler öğrenmeye ve çalışma/yaşama biçimlerini değiştirmeye direnç gösterirlerse ve liderin koçluk becerileri yetersiz ise bu tarzın başarılı olması söz konusu olmayacaktır

Liderlerin bir koç gibi izleyenlerini yönlendirmesi; örgüte olan bağlılığı, iş tatminini, yaratıcılığı ve dolayısıyla iş verimliliğini arttıracak, bir güven ortamı yaratacak ve stres, devamsızlık, işgören devri gibi olumsuz göstergeleri azaltacaktır³⁴.

3. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik Tarzı

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında, J.M. BURNS ve B.M. BASS, yaptıkları araştırmalarda bu konuda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağlı “*Transaksiyonel (etkileşimci) Liderlik*” ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “*Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik*” tarzları şeklinde ortaya çıkmıştır.

Çalışanlar ile liderler arasındaki ilişkilerin temelde işe dayalı olduğu liderlik tarzı *transaksiyonel liderlik* olarak adlandırılmaktadır. Bazı araştırmacılar, transaksiyonel liderlik kavramını “yönetimsel liderlik, işlemsel liderlik, görevsel liderlik, işe yönelik liderlik, etkileşimci liderlik” gibi farklı isimlerle ele almışlardır. Bu çalışmada bu kavramlar içerisinde etkileşimci liderlik kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Çünkü, “*transaction*” kavramı, işlerin yapılması için gerekli olan bir etkileşimi ifade etmektedir.

³³ PHILLIPS, a.g.m.,s. 6.

³⁴ “Benefits of organizational coaching and some case studies”,
<http://www.1to1coachingschool.com/benefits.htm>

Burns'a göre transaksyonel liderlik anlayışı, bürokratik otoriteye, standartlara ve örgütteki yasal güce dayanır. Transaksyonel lider, iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini aksi halde cezalandırılacaklarını vurgulayan bir davranış tarzına sahiptir. Yani, bu tarz liderler için önemli olan şey verilen görevlerin önceden belirlenen standartlara uygun olarak tamamlanmasıdır³⁵. Burns, transaksyonel liderlik tarzında, lider ile çalışanları arasında bir alışveriş söz konusu olduğunu belirtmiştir. Liderin, çalışanlarına, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi ve sembolik ödüller sağladığı bir tür alışveriş ilişkisi. Şöyle ki; transaksyonel lider, çalışanların, kurallara uyma, yüksek performans gösterme, görev odaklı çalışma gibi olumlu örgütsel davranışları göstermesi durumunda onları ödüllendirirken; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise cezalandıracaktır. Yani, izleyiciler liderlerin istekleri doğrultusunda başarı gösterdikleri sürece prestij, prim gibi somut çıktılar elde edebilecekler tersi olduğunda ise cezalandırılacaklardır. Çalışanlar, bu konuda bilgi sahibi oldukları için işlerini daha istekli ve azimle yerine getireceklerdir.

a. Transaksyonel Liderlik Tarzının Boyutları

Transaksyonel liderlik tarzı ile ilgili olarak yapılan teorik çalışmalarda genel olarak bu liderlik tipinin üç temel özelliği olduğu ileri sürülmüştür³⁶:

(1). Şarta Bağlı Ödül

Liderin, önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedeflere ve amaçlara ulaşmak için lider ile çalışanları arasında zaman zaman hatırlatmalara dayanan pozitif bir pekiştirme söz konusu olmaktadır. Bu anlayış içerisinde çalışanlar işlerini, görevlerini kendilerinden beklenen şekilde yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında ödül almak için yaparlar.

(2). İstisnalarla Yönetim (Aktif)

Bu boyut, liderlerin örgütte herhangi bir hatanın ortaya çıkması veya bir problemin düzeltilmesi gerektiği durumlarda harekete geçmelerini ifade etmektedir. Bu boyut ile transaksyonel liderler, örgütte bir problemin veya bir aksiliğin ortaya çıkması durumunda,

³⁵ TRACEY, J.Bruce, R.Tmothy HINKIN, "Transformational Leadership or Effective Managerial Practies?", *Group Organization Management*, Vol.23/ 3, 1998. s. 221.

³⁶LAKOMSKI, Gabriele, "Leadership and Learning: From Transformational Leadership to Organizational Learning", www.unimelb.edu.tr.au/david_gurr/482-707

bunları bertaraf etmek için hemen harekete geçerler. Bu harekete geçme sonucunda lider, yıkıcı eleştiride bulunabilir, cezalandırmaya veya işten çıkarmaya teşebbüs edebilir. Bu liderlik anlayışına sahip olanlar olağanüstü bir durum olmaması halinde harekete geçmemeyi tercih ederler.

(3). İstisnalarla Yönetim (Pasif)

Kimi araştırmacılar bu boyutu, serbest bırakıcı liderlik olarak da tanımlamaktadırlar. Çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar. Problemlerin düzeltilmesi için müdahalede bulunmak yerine çalışanlarının çözüm bulmalarını tercih ederler. Çünkü, karar almaları gerektiği zaman zorlanırlar ve genellikle de karar almayı geciktirirler. Yani, bu boyut ile herkesin yerine getirdikleri görevlerde serbest bırakılması, onlara pek karışılmaması ifade edilmektedir. Yaşanılan problemlerin çözümü çalışanlardan beklenilmektedir³⁷.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde faaliyetlerini yürüten bir lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işlemesi halinde direktif vermekten uzaklaşır ve performans hedeflerine ulaşılması durumunda çalışanlarının işlerini her zaman kullandıkları yöntemler ile yürütmelerine izin verir.

III. TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK TARZI

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik", bütün sosyal ögeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişimi yönetmede geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığına bilinmesi de, değişim temelli bir liderlik anlayışının oluşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmış ve bu konuda yapılan çalışmalarda bu anlayışın "*Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik*" olduğu ileri sürülmüştür. Transformasyonel liderlik adı verilen bu tarz, değişimci, yeniliğe açık ve insan odaklı olması nedeniyle, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça etkili ve güncel bir liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir. Transformasyonel liderler, vizyon yaratarak ve paylaşılarak izleyenleri ile sürekli iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan sosyal yapı mimarlarıdır. Yeni zorlukların yaşanacağı yeni çağda "transformasyonel liderlik" bu zorlukların aşılmasında en iyi çözüm yolu olarak kabul edilmektedir.

³⁷SERİNKAN, Celalettin, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri için Önemi", *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı: 1-2, 2002, s. 74-76.

Transformasyonel liderlik tarzının temelinde “*transformasyon (dönüşüm)*” kavramı yer almaktadır. Bu nedenle konunun daha iyi anlaşılması için önce dönüşüm kavramına değinilmesi uygun görülmüştür.

A. Transformasyon (Dönüşüm) Kavramı

Dünyada ve son yıllarda da ülkemizde yönetim yazınında sıkça rastlanılan kavramlardan birisi “*transformasyon*” ya da türkçe ifadesiyle “*dönüşüm*” kavramıdır.

Dönüşüm kavramı sözlük anlamı ile “şekil değişmesi, dönüştürüm, biçimini değiştirmek, başka bir kalıba sokmak” şeklinde tanımlanabilir. Daha açık ifadelerle “*dönüşüm, mevcut yapıdan, eğilimlerden ısrarlı bir şekilde vazgeçerek ani ve devrimsel farklılaşmalara gitmek, gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ya da gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak*”tır.

Dönüşüm kavramının günümüzde sıklıkla kullanılır hale gelmesinin gerekçelerinden bir tanesi, değişim kavramının bir konumdan başka bir konuma geçmeyi ifade etmede yetersiz kalmasıdır. Değişim daha çok *evrimsel bir farklılaşmayı* esas alırken, dönüşüm *ani ve devrimsel farklılaşmayı* esas alır³⁸. Bu farklılığa rağmen, dönüşüm kavramı çoğu zaman değişim kavramı ile karıştırılmaktadır. Oysa, bu iki kavram arasında bağlantı olmakla birlikte aynı şeyi ifade etmemektedirler.

Değişim; örgüt içerisinde radikal olmayan kararlar alınması ile mevcut durumun geliştirilerek yeni bir hale getirilmesidir. Genellikle aşamalı, yavaş ve kapsamı dar olan bir sürece yoğunlaşılır. Çevredeki değişimlere ayak uydurmaya yönelik stratejilerin uygulanması evrimci değişim olarak nitelendirilebilir. **Dönüşüm** ise daha önce öngörülmeyen radikal değişikliklerin yapıldığı, sonuçları tahmin edilemeyen ve sonuçları çevreyi de etkileyebilecek olan bir olgudur. Evrimsel farklılaşmaya göre daha geniş çaplı bir kapsamı vardır. Örgütün etkinliğini artırmak ve yeni fırsatları yakalamak için cesur adımların atılması gerektirir³⁹.

Yani, değişim, asıl etkenler aynı kalmakla birlikte, içinde bulunulan konumdan bir veya birkaç üst basamağa geçilmesi iken; dönüşüm, var olan konumu terkederek başka bir konuma geçilmesini ifade etmektedir. Basit olarak; belli bir yönetim anlayışının günün ölçütlerine göre belli kısımlarındaki iyileştirmeler değişimle, mevcut yönetsel anlayışın ötesinde benzersiz bir

³⁸ AKDEMİR, Ali, “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 1, DHO Basımevi Yayını, İstanbul, 1997, s. 143.

³⁹ KOZAK, M., Hatice GÜÇLÜ, “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php

yönetim anlayışının tasarlanması da dönüşümle açıklanabilir. Ancak burada önemli olan iyi tarafları koruyarak, olması gerekene dönüşmek ve daha sonra da değişmektir

Dönüşüm bir adımda gerçekleşecek bir süreç değildir. Dönüşüm için önce yeni bir vizyon oluşturulmalı, bu vizyona ulaştıracak yollar belirlenmeli ve bunlar dönüşüm kapsamında yer alacak kişiler ile paylaşılmalıdır. Çünkü bir örgütte yaşanacak dönüşüm örgüt yapısında, örgüt kültüründe ve çalışanlar üzerinde önemli etkiler yaratacaktır. Dönüşüm, dünya üzerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için bir gereklilik haline gelmiştir. Bu değişiklikler, örgütlerde görev yapan yöneticilerin görevlerinde de bazı dönüşümlere neden olmuştur. Meydana gelen dönüşümler sadece tepe yöneticilerini değil, orta kademe ve alt kademe yöneticilerinin rollerini ve görevlerini de etkilemiştir.

B. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik Tarzının Tarihsel Gelişimi

Etkin liderler, günümüzde değişen çevresel ve örgütsel koşullarla ve meydana gelen sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, ilham verici, yol gösterici, destekleyici rollerinin gereklerini yerine getirmek durumundadırlar. Bunun yanı sıra, karşılaşılan stratejik ve genel sorunlara eğilip örgüt yöneticilerini yönlendirmek zorunda da kalmaktadırlar. İşte, örgütlerde hem çalışanların, hem de yöneticilerin beklentilerinin karşılanmasının gerekli hale geldiği bir ortamda transformasyonel liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır⁴⁰. Bu liderlik tarzı, uygulamada dinamik liderlik olarak da adlandırılmaktadır⁴¹. Tarihsel gelişimine bakıldığında; bu tarzın ilk olarak 1978 yılında James McGroger BURNS tarafından siyasi liderler üzerine yaptığı betimsel araştırmalarda ele alındığı ve tanımlandığı görülmektedir. Burns, çalışmalarında transformasyonel liderliği “liderin ve onu izleyenlerin moral ve motivasyonlarını arttırma süreci” olarak tanımlamış⁴² ve liderin, özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerlerine sahip ve ideallerini gerçekleştirmeleri bakımından çalışanlarına rehberlik eden kişiler olduklarını savunmuştur⁴³. Ayrıca, modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması yeteneğine bir tek transformasyonel yani dinamik liderlerin sahip olduğunu çünkü onların değişimin ustaları olduğunu ifade etmiştir.

⁴⁰ EREN, a.g.e., s. 410.

⁴¹ KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 7.Baskı, Beta Yayını, 1999, s. 412.

⁴² YULK, Gray., *Leadership in Organizations*, 3. Edition, Englewoods Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1994, s. 320.

⁴³ KREITNER, Robert, *Management*, 6.Edition, Houghton Mifflin, London, 1995, s. 481.

Daha sonra, bu liderlik tarzının gelişimine büyük katkısı olan Bernard BASS, Burns'un çalışmalarını dikkate alarak, hangi özelliklere sahip lider tipinin örgütlerin ve çalışanların performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya çıkarmaya odaklanmıştır. Bu nedendir ki, çalışmada transformasyonel liderlik tarzı Bass'ın yaptığı çalışmalara dayandırılarak ele alınacaktır.

Bass'a göre transformasyonel liderlik tarzı, lider, çalışanlarını şu üç açıdan değiştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır⁴⁴.

- Lider, çalışanlarının yaptıkları işlerin ve işlerini yaparken gösterdikleri performanslarının örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarını sağlar.
- Lider, önce çalışanların potansiyellerini analiz eder ve buna göre performanslarının, kişisel gelişimlerinin ve başarılarının artırılması için nelere ihtiyaç duyduklarının bilincinde olmalarını sağlar.
- Lider, çalışanların kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmaları için onlara rehberlik eder ve onları motive eder.

Bass'a göre özellikle değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen örgütlerde, transformasyonel liderlik, örgütün her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşır. Bu tip örgütlerin başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olacağından; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, motive ettiği transformasyonel liderlik yaklaşımı ile karşılanabilecektir. Sonuç olarak, bu tip örgütler değişim ve yenilenme gereksinimlerini bu liderlik tarzının boyutları ile karşılama şansına sahip olacaklardır⁴⁵.

Transformasyonel liderlik tarzı, örgütte *ani ve etkili değişimi* gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlik tarzı, örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir anlayışı ifade etmektedir. Ayrıca Avolio ve Bass'a göre, transformasyonel liderler sadece

⁴⁴GEORGE, Jennifer M., Ganeth R. JONES, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Publishing, USD, 1996, s. 384.

⁴⁵BERBER, Aykut, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü", *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisatı Ens. Dergisi*, Sayı: 36, 2000, s. 45.

zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir⁴⁶.

1. Transformasyonel Liderlik Tarzının Oluşum Safhaları

Örgütlerde, görev yapan liderlerin veya yöneticilerin nasıl transformasyonel lider haline gelebilecekleri üzerine yapılan çalışmalarda, bu liderlik tarzının 3 temel safhadan oluştuğu ortaya koyulmuştur⁴⁷.

a. Değişim İhtiyacının Belirlenmesi ve Kabul edilmesi

Örgütün, *elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her tür değişimi*” ifade eden örgütsel değişimin amacı, örgütsel etkinliği artırmaktır. Örgütsel değişimin nedenleri gerek örgütsel unsurlarda, gerekse çevresel unsurlarda meydana gelen farklılaşmalardır. Bir örgütteki örgütsel unsurlar organizasyonel yapı, insan, kullanılan teknoloji ve üretilen ürün/hizmet olarak düşünülebilir. Örgütün yapı ve amaçlarında, politikalarında, organizasyonel yapısında, ödül-ceza sistemlerinde, çalışanların tutum, davranış, becerileri ve beklentilerinde, kullanılan makine ve teçhizatın teknolojisinde ve nihayet mal ve hizmet unsurlarında meydana gelebilecek bir değişim örgütsel değişimi gerekli kılabilirdiği gibi; kültür, endüstri, insan kaynakları, pazar, finansal kaynaklar, ekonomik koşullar, hükümet vb. çevresel koşullarda meydana gelebilecek her hangi bir değişim de örgütsel değişimin nedeni olabilir⁴⁸.

Görüldüğü üzere, günümüz iş dünyasında radikal farklılaşmalar artık kaçınılmaz bir unsur haline gelmiş durumdadır. Durum böyle olunca değişim ustaları olarak kabuledilen transformasyonel liderlere olan ihtiyaçta daha iyi anlaşılmaktadır.

Transformasyonel liderlerin değişim ile ilgili olarak ilk atacakları adım, “*değişime olan ihtiyacın fark edilmesi*”ni sağlamak olacaktır. Çünkü, değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Yönetimsel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması oldukça önemli bir adımdır. Bu nedenle, liderlerin en kritik görevi, ilk önce örgüt yöneticilerini varolan tehditler konusunda uyarmak, aydınlatmak ve değişim kararının verilmesine yardımcı olmaktır. Bu aşamadan sonra sıra tüm çalışanlara değişimin gerekliliğini kabul ettirebilmeye gelir. Tabi bunu yaparken değişimin gerekliliğini anlatmak için doğru zaman seçilmiş olmalıdır.

⁴⁶ BASS, Bernard M., Bruce J. AVOLIO, “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 17/1, 1993, s. 116.

⁴⁷ EREN, a.g.e., s. 407-409.

⁴⁸ MARŞAP, Akın, *Yönetim Kontrol Sistemleri*, KHO Basımı, Ankara, 1995, s. 42.

b. Yeni ve Paylaşılan Bir Vizyon Yaratmak

Değişime olan ihtiyacın kabuledilmesinden sonra atılacak ikinci adım, “*yeni ve paylaşılan bir vizyon yaratmak*” olacaktır. Çünkü, bir örgütün başarısının arkasında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon başta gelir. Vizyon, örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Vizyon, belirlenen örgütsel hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini, örgütsel değerlerin neler olduğunu ve gelecekte karşılaşılabilecek her türlü engelin nasıl çözülebileceğini belirler. Gelecekteki istenileni bugünden ortaya çıkarmaya ve örgütü ulaşmak istenilen seviyeye getirmeye yardımcı olur. Vizyon, başkalarında etki uyandıracak, harekete geçirecek, katılımı sağlayacak ve esin kaynağı olacak şekilde belirlenmelidir. İnsanların yaşadıkları ile hayalleri arasında bir köprü olmalıdır. Anlaşılabilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve net olmalıdır⁴⁹.

Bir örgütün değişim için önünü açan ve ona hız kazandıran geleceği için belirlenmiş olan vizyonudur. Bu nedenle, değişimin üstesinden gelmek ve değişimi yönetmek için çalışacak olan transformasyonel lider, amaca hizmet eden bir vizyon belirleyerek değişimin yönünü çizmelidir. Liderin bu safhada iki temel görevi vardır: *Vizyon yaratarak hedefi belirlemek ve belirlenen hedefe ulaşabilmek için izleyenleri teşvik etmek*

c. Değişimin Benimsenmesi ve Yönetilmesi

Diğer bir adım da *değişimin benimsenmesidir*. Değişimin örgütler için zor ve sancılı bir süreç olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Aynı zamanda değişim, dengeleri değiştiren ve bu yönüyle çalışanlarda endişe yaratan bir süreçtir. Çünkü, büyük değişikliklerin insanlar tarafından kendi beklentilerini yıkan bir gelişme olarak görülmesi ihtimali oldukça yüksektir. Bunların sonucu olarak her değişime karşı, çalışanlarda doğal olarak bir direnç oluşur. Çünkü insanlar her zaman belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler ve değişimin yaratacağı sonuçların önceden tahmin edilmesi çok kolay değildir. Bu nedenlerle, transformasyonel liderlik tarzının değişimin tüm çalışanlara benimsetilmesinde de örgütsel açıdan büyük önemi vardır.

Bir örgütün yeniden canlandırılması, yeniliklerin faaliyete geçirilebilmesi için örgütsel yapısı içinde farklı örnek davranışlarının benimsetilmesi gereklidir. Bu açıdan, transformasyonel lider, liderlik özelliklerinin yanında, insani değerlere ve yaratıcılığa önem ve değer veren, yenilikçi, vizyon sahibi, değişimi çalışanlara rağmen değil, çalışanlarla birlikte başlatan ve ona yön veren, yeni değişim süreçlerine örgütü hazırlayan, değişimin konusunu ve

⁴⁹ WILSON, Ian, “Realizing The Power Of Strategic Vision”, *Long Range Planning*, Vol. 25, No.5, 1992, s. 18-20.

yönünü belirleyen kişi olarak örgütte örnek teşkil etmelidir. Sahip olunan vizyonu gerçekliğe, misyonu harekete, felsefeyi de alışkanlığa dönüştürebilmelidir. Yani, lider meydana gelen dönüşümleri kurumsallaştırmalı ve bu gerçeklik, uygulama ve alışkanlıkları tüm örgüt tarafından paylaşılabılır hale getirmelidir. Bunu yaparken lider, dönüşümde önemli rol oynayacak yeteneği ve sorumluluğu olan kişileri belirlemeli, bu kişileri kilit pozisyonlara getirmelidir⁵⁰.

C. Transformasyonel Liderlik Tarzının Özellikleri

Bir örgütün temel sermaye yapısı düşünüldüğünde; bundan 10-15 sene öncesine kadar ilk akla gelen unsur finansal sermaye olmaktaydı. Bugün ise entellektüel sermaye olarak tabir edilen çalışanların, maddi yapıdan daha önemli ve öncelikli hale geldiği görülmektedir. Günümüzde, örgütlerin temel amaçlarından birisi müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak olduğuna göre, bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli görev o örgütün çalışanlarına düşmektedir. Çünkü örgütlerde müşteri memnuniyetinin sağlanmasında başrolü çalışanlar oynamaktır. Bu nedenledir ki; önce çalışanların örgütsel memnuniyet ve bağlılıklarının sağlanmasına önem verilmelidir. Burada da en büyük rol lidere düşmektedir.

Lider, ilk olarak çalışanlarını tanımalı, potansiyellerinin farkına varmalı ve onlara gelişim imkanları sunmalı, onlara insan olarak değer vermeli ve sarfettikleri çabanın örgütün başarısı için ne kadar önemli olduğunu onlara hissettirmelidir. İşte, günümüz iş dünyasında bunları ve daha fazlasını yapacak liderler, *transformasyonel* yani *dinamik liderler* olacaktır.

Transformasyonel lider, çalışanlarına ne yapacaklarını söylemek, yaptıkları işleri kontrol etmek yerine, onlarla beraber çalışarak başarılı ve mutlu bir geleceğe yol göstericilik yapar. Yol gösterici bir liderin el kitabında şunlar yer alır⁵¹:

- **Vizyon:** Lider, resmin bütünü ve parçalarını görmeli ve çalışanlarına bunu gösterebilmelidir.
- **Güven ve dürüstlük:** İnsanlara güvenmeden ve güvenilmeden lider olunamaz. Güven insanları birarada tutan en önemli unsurdur.

⁵⁰ SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin*, çev: Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayını, İstanbul, 1993, s. 227.

⁵¹ TOKTAMIŞOĞLU, Murat, *Aklın Öteki Sesi*, Kapital Yayını, İstanbul, 2003, s. 39-40.

- **Paylaşım ve katılım:** Yaşamın ve başarının enerji kaynağı, insanların katılımı ve ortaklaşa çabalarıdır. Liderler, çalışanlarına akılları ve yüreklerini dengeli bir şekilde işlerine yansıtmaları konusunda coşku vermelidirler.
- **Yaratıcılık:** Lider, özerk, sıra dışı, yenilik getirecek düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik etmelidir.
- **Çok seslilik:** Lider, farklılıkları bir tehlike olarak görmemeli aksine farklılıklardan sinerji yaratabilmeli, çeşitlilikten güç almalıdır. Farklı yaklaşım ve düşüncelere saygı duymalıdır.
- **Sürekli öğrenme ve gelişme:** Lider, yenilik, değişim ve öğrenmenin bir ömür boyu süreceğinin bilincinde olup esnek bir zihne ve ruha sahip olmalıdır.
- **Sorumluluk:** Liderler, topluma kendisi ile birlikte yol alanlara karşı sorumluluk taşırlar.
- **Lider yetiştirmek:** Lider, rakip olmasından korkmadan liderlik özellikleri olan kişileri yetiştirmek için çalışmalıdır.

Risk almaktan kaçınmayan, hem örgüt, hem de izleyenleri için sürekli daha iyiyi hedefleyen ve izleyenleriyle arasında yoğun ve çift yönlü işleyen bir iletişim süreci varolan transformasyonel liderlik tarzının 4 temel boyutu vardır:

Transformasyonel liderliğin boyutlarının İngilizce karşılıkları “I” ile başladığı için 4I’ da denilmektedir.

- İdealleştirilmiş etki veya karizma (Idealized Influence or Charisma),
- İlham verici motivasyon (Inspirational Motivation),
- Bireysel düzeyde ilgi (Individualized Consideration)
- Entellektüel uyarım (Intellectual Stimulation),

1. İdealleştirilmiş etki ve ya Karizma:

Bu boyut, vizyon, misyona sahip olmayı, güvenmeyi, saygı duymayı ve duyulmayı, model olmayı içerir. Yani, liderin izleyenlerinin güvenini ve saygısını kazanıp onların davranışlarını etkilemeyi ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamayı kapsar. Transformasyonel liderler, etik ve moral değerlerine önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Davranışları ve sözleri ile onları sürekli başarılı olmaya teşvik ederler. Böyle bir ortamda izleyenler kendilerini liderleri ile özdeşleştirirler ve onun değerlerini, inançlarını sorgusuz sualsiz kabul ederler. Çünkü, izleyenlerin liderlerini olağanüstü niteliklere sahip, başarılı kişiler olarak kabul ederler.

Transformasyonel liderlik tarzının bu boyutu bazı araştırmacılar tarafından *karizma* olarak da nitelendirilmektedir. Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmeye çok gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için kullanmıştır. Weber, karizmayı şöyle tanımlamıştır⁵²:

Karizma, özel bir kutsallığa, kahramanlığa ve ya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğine ve ya örnek olan karakterine bağlıdır.

Bazı araştırmacılar, karizmayı, transformasyonel liderliğin temel ögesi olarak kabul ederken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak görmüşlerdir. Transformasyonel liderlik tarzının teorisyeni Bass, transformasyonel liderlerin daha çok karizmatik özellikler taşıdıklarını ve bu liderlerin olağanüstü çaba göstererek örgütün beklentisini karşılamaya çalıştıklarını saptamıştır. Bu yüzden, sadece karizmatik özelliklere sahip olmanın ötesinde olan transformasyonel liderliği anlayabilmek için, liderin hem davranışları, hem de karakter özellikleri üzerinde durulması gerekmektedir.

Transformasyonel liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesini ve hedeflere daha iyi bağlanmalarını teşvik etmek amacıyla kullanılır. Karizmatik liderler, izleyenleri üzerinde yüksek bir güce ve etkiye sahiptirler. Bu nedenle, çalışanlar, kendilerini karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve ona yüksek düzeyde güven duyarlar. Bu güven sayesinde işlerini daha fazla heves ve şevkle yaparlar⁵³. Yani, karizma, liderin izleyenlerinde şevk, gurur, güven ve sadakat uyandırarak, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulmasına yardımcı olur. Durum böyle olunca, lider, izleyenlerini yönetmek için resmi güç kullanmaktan sakınır. Bunun yerine davranışları ve sözleri ile onları yön gösterir ve rehberlik eder. Çalışanlar için moral kaynağı olur. İzleyenlerinin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler⁵⁴.

Bu boyut açısından bakıldığında transformasyonel lider ile karizmatik lider arasındaki farklılık, transformasyonel liderin izleyicileri ile olan bağlarını direkt iş odaklı olarak değil de, izleyenlerini değiştirmek ve geliştirmek için de kullanmasıdır.

⁵² ERASLAN, Levent, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm, 2004.

⁵³ BROWN, William, Elizabeth A. BIRNSTIHL, Daniel W. WHEELER, “Leading Without Authority: An Examination of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups and Teams, www.joe.org/joe/1996october/a3.html

⁵⁴ ÇELİK, Vehbi, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 148.

2. İlham Verici Motivasyon

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi, transformasyonel liderlikte daha fazla öne çıkmakta hatta bu tarzın temel özelliklerini oluşturmaktadır. Transformasyonel liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla *örgütte sistematik bir değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir*. Bu amacı gerçekleştirebilmek için lider, geleceğe ışık tutan bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte, bu noktada etkin bir iletişim becerisi ön plana çıkmaktadır. Vizyon aktarımından sonra ise izleyenlerini harekete geçirmede, dönüşümü başlatmada ve inandırmada yüksek motivasyon becerisi kendini göstermektedir⁵⁵.

Transformasyonel liderliğin ilham verici motivasyon boyutu, liderin, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyenlerin işlerini kabullenerek yapmaları için onları motive etmesini ifade eder. Bunun için lider, izleyenleri ile birlikte hareket etmeye, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen gösterir. İzleyenlerine arkadaşça davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve onları başarılı olmaya cesaretlendirir. Kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar. Kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerine yardımcı olur. Onların nelerden mutlu olduğunu bilip onları mutlu etmeye çalışır, takdirlerini ve memnuniyetlerini onlarla paylaşır. Böylece onlara değer verildiğini hissetmelerini sağlar. İzleyenleri ile arasında etkin bir iletişim sistemi kurar. Onları dinler ve sorunlarına ortaklaşa çözüm bulmaya çalışır. Çünkü, izleyenlerini dönüşüm sürecine motive etmenin ve inandırmanın yolunun iletişimden ve güvenden geçtiğine inanmaktadır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profili oluşturur. Böyle olunca, izleyenler, güven ve hayranlık duydukları, kolayca ulaşabildikleri liderlerinin gösterdiği hedefe olumlu bakarlar, gelecek için geliştirilen vizyona, misyona ve uğruna mücadele edilen amaçlara ulaşmak için daha hevesli ve istekli davranırlar.

Transformasyonel liderlik tarzının, temel noktalarından birisi de izleyenlerini kendilerinden beklenilenin üstünde performans göstermeleri konusunda teşvik etmektir. Bunun için lider; başlıca üç liderlik süreci kullanmaktadır⁵⁶:

- Belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlar.
- İzleyenlerine, grup bilincini aşıl原因arak hedefleri başarabilmek için kendilerini aşmaya ikna eder.

⁵⁵ ERASLAN, www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm , 2004

⁵⁶ CONGER, Jay A., "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these developing streams of Research", *The Leadership Quarterly*, 1999, s. 147.

- Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, sürekli gelişmeyi ilke edinerek izleyenlerini yükselmeye teşvik eder.

3. Bireysel Düzeyde İlgi

Transformasyonel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu liderin, yönlendirdiği çalışan grubunun her bir üyesini bireysel olarak ele almasını, her bireyin kişisel gereksinimleri ile ilgilenmesini, uygun olduğu sürece bu gereksinimlerin karşılanmasının sağlanmasını ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmasını ifade edilmektedir. Transformasyonel liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren, empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir. Her izleyenin bireysel ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar. Onların başarılı olmaları ve gelişmeleri için gereksinim duydukları ihtiyaçları karşılayabilmek için bir koç gibi davranırlar. İzleyenleri için öğrenme ve gelişme fırsatları yaratırlar. İzleyenlerini ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemelerine yardımcı olurlar. Bunun için her bir izleyeninin gelişim gereksiniminin (bir bireyin bir proje liderliği tecrübesini yaşama gereksinimi, bir başka bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev olarak pekiştirme gereksinimi vb.) örgütün amaçları doğrultusunda ele alınmasına önem verirler. Transformasyonel liderler, bu özellikleri sayesinde, her bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmelerini sağlarlar ve performanslarını arttırmalarına yardımcı olurlar⁵⁷.

Transformasyonel liderlikte, lider ile çalışanları arasındaki ilişkiler maddi öğelere dayanmamakta aksine daha çok kişisel değerlere yönelik öğeler bu süreçte etkili olmaktadır⁵⁸. Bu liderlik tarzını benimsemiş kişiler, örgütlerin temel amacı olan müşteri memnuniyetinin sağlanması için öncelikli olarak çalışan memnuniyetinin sağlanmasının gerekliliğine inanmaktadırlar. Çünkü, bir örgütte müşterilerin ihtiyacını karşılayarak üretilen üründen ve verilen hizmetten memnuniyetlerini sağlayan kişiler aslında yöneticiler değil, çalışanlardır. Durum böyle olunca, çalışanların örgütten ve işlerinden memnun olmasını sağlayacak olan unsurların göz önüne alınması, kişisel gelişimlerine önem verilmesi, kendilerini etkileyecek kararlarda görüşlerinin alınması, potansiyellerinin farkına varmalarının sağlanması örgütsel başarı için oldukça önemli hale gelmiştir. Çünkü, potansiyellerinin farkında olan kişiler kişisel sorumluluk üstlenmekten korkmayacak ve bir işin yapılmasının ve sonuçlandırılmasının sorumluluğunu yüklenmekten kaçınmayacaklardır. Hatta gerekirse, ek görevlere talip

⁵⁷ BERBER, a.g.m., s. 44.

⁵⁸ SASHKIN, M., E. ROSENBACH, *A New Leadership Paradigm*, Westview Press, Colarado, 1993, s. 90.

olabilecekler ve daha başarılı olmayı kendilerine ilke edineceklerdir. Çünkü başarı beraberinde mutluluk ve güven getirecektir.

Bu liderlik tarzını benimseyen kişilerin dikkat çekici bir özelliği, kendisine rakip olacağı fikrine kapılmaksızın, izleyenlerini liderlik konusunda eğitime ve yetiştirme çabası göstermeleridir. Bu anlayışla lider, bireysel düzeyde ilgi boyutu ile örgütlere yarar sağlayan bu liderlik anlayışının örgütün diğer bireylerine de yayılması ve öğretilmesi için çabalayacaktır.

Transformasyonel liderlerin izleyenleri ile kişisel olarak ilgilenmesi sayesinde

- Çalışanlar, yaptıkları işleri sahiplenirler. Böylece, sorumluluk bilinçleri gelişirken, yapılan işin kalitesi de artar.
- Problemler ve çatışmalar en aza indirilir ve hatta problemler oluşmadan engellenebilir.
- Örgütün bireysel bazda beklentileri ortaya çıkar ve çalışanlara bir yol haritası temin edilir.
- Değişime ve değişimin beraberinde getirdiği yeniliklere adapte olma süresi kısılır.
- Örgüt içi iletişim kuvvetlenir; çalışanlar ile amirleri arasındaki kopukluklar azalır.
- Değerli olduklarının hissettirilmesi ile çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Böylece, potansiyeli yüksek çalışanları örgütte tutmak kolaylaşır.
- Çalışanların gelişimi hem gelir artırıcı, hem de maliyet düşürücü etki yaratırken, bütün bu faydaların sonucunda örgütün performansı ve rekabet yetenekleri artar.

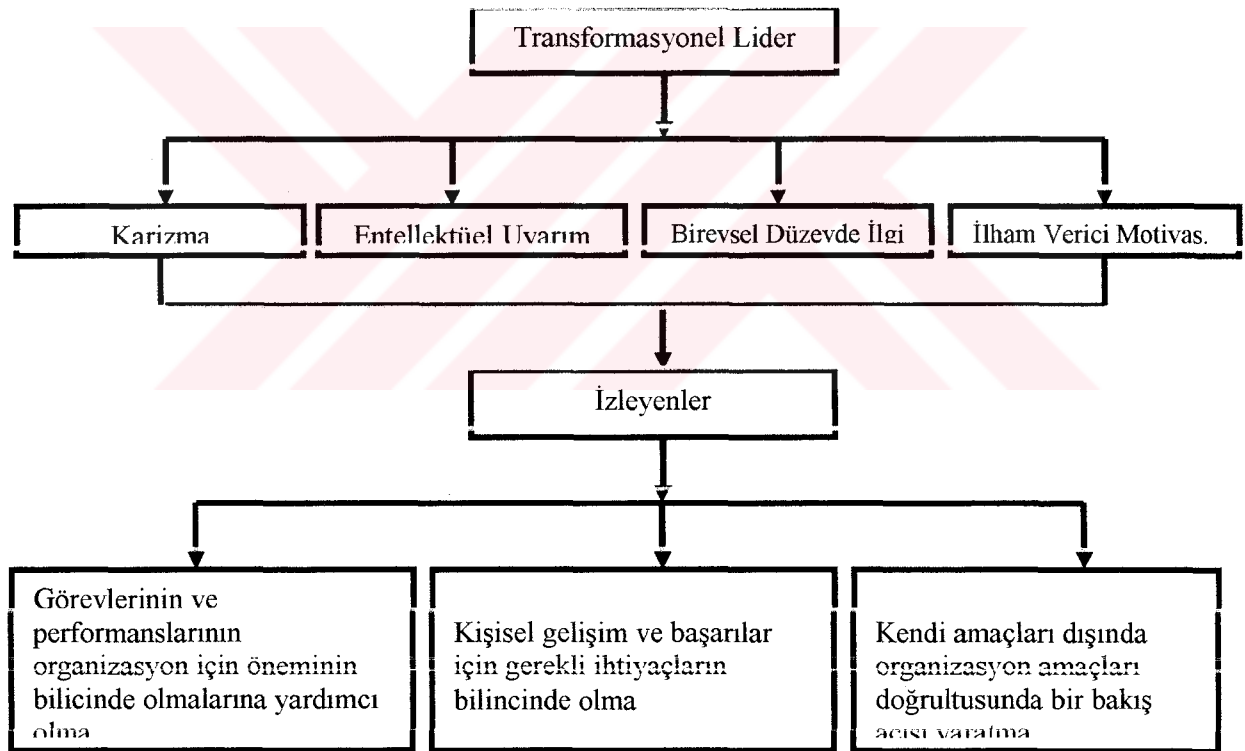
4. Entellektüel Uyarım

Transformasyonel liderler, yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesneler veya düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü, organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını arttıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkidir. Doğru kullanıldığında zaman başarılı bir dönüşümün anahtarı olacaktır. Bu anahtarı doğru bir şekilde kullanabilmek için bireylerin içinde var olan, belki de yıllarca gizli kalmış bu faktörün ortaya çıkarılması ve etkin bir şekilde kullanılması gerekir⁵⁹.

⁵⁹ İNCİ, Müge, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001, s. 21.

Transformasyonel liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti veya kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve bu yönü ile izleyenlerine sürekli örnek olmayı amaçlayan kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Devrimci değişimcilerdir. İzleyenlerini mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (status quo) karşı koymaya yöneltirler. İzleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iterler ve onları motive ederek işe yöneltirler. Onlara negatif düşünceleri reddetmeyi öğretirler ve olumlu düşüncenin gücüne inandırırılar⁶⁰. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerinin gizli güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlarlar ve onları düşünmeye, yeni fikirleri uygulamaya geçirmeye teşvik ederler. İzleyenlerini zihinsel olarak geliştirmeye teşvik eden liderler, herkesin sorularına cevap vermek yerine onlara, kendi sorunlarını kendileri çözümleyebilmeleri için yardımcı olmaya çalışırlar⁶¹.

Şekil 1.1. : Transformasyonel Liderlik Tarzının Boyutları



Kaynak.: GEORGE, Jennifer, JONES, Ganeth, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Addison-Wesley Publishing, USD, 1996, s. 385.

⁶⁰ ERASLAN, www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm 2004.

⁶¹ BASS, Bernard M., Bruce J. AVOLIO, "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol.14/5, 2001, s. 22.

Transformasyonel liderlik anlayışının ortaya çıkmasına öncü olan Bass ve Avolio çalışmalarında sadece teorik yapıyı oluşturmakla yetinmemişler aynı zamanda teorilerini uygulamada destekleyecek olan bir ölçek de oluşturmuşlardır: *Çok Faktörlü Liderlik Anketi* (Multiple Leadership Questionnaire). Ölçek ilk olarak 1985 yılında Bernard BASS tarafından ortaya çıkartılmış ve daha sonra Bruce AVOLIO adlı araştırmacının da desteği ile revize edilerek güncel hale getirilmiştir. BASS ve AVOLIO, geliştirdikleri ölçek ile transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzını benimseyen liderlerin özelliklerini ve bu tarz liderler ile çalışan kişilerin liderlerinin davranışlarından memnuniyet düzeylerini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Yani ölçek, iki liderlik biçimini değişik kategorilerde açıklamaya yöneliktir. MLQ ölçeği, 20 yıl boyunca yapılan uygulamalar ve alınan geribildirimler ile revizyona tabi tutulmuş ve bilimsel çevrelerde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilen ve özellikle transformasyonel liderliğin ölçümünde yaygın olarak kullanılan bir envanter haline gelmiştir.

Yapılan revizyonlar sonucunda ortaya çıkan MLQ 5X - short ölçeğinde ekstra çaba, çalışan memnuniyeti ve örgütsel etkinlik çıktılarına ulaşmak için sınanan sekiz boyut yer almaktadır. Bu sekiz boyutun 4' ü transformasyonel liderlik, 3' ü transaksyonel liderlik ve 1' i de serbest liderlik ile ilgili boyutlardır.

Transformasyonel Liderlik Boyutları	Transaksyonel Liderlik Boyutları	Serbest Liderlik Boyutları
1. Bireyselleştirilmiş etki/Karizma	5. Koşullu ödüllendirme	8. Lidersizlik
2. İlham verici motivasyon	6. İstisnalarla yönetim-aktif	
3. Entellektüel uyarım	7. İstisnalarla yönetim-pasif	
4. Bireysel düzeyde ilgi		

MLQ 5X-short ölçeğinde bu sekiz boyut 36 önerme ile ölçümlenmektedir. Bu 36 önermenin 21 tanesi transformasyonel liderlik boyutları ile ilgilidir. Bu 20 sorudan 9 tanesi karizma/bireyselleştirilmiş etki, 4 tanesi ilham verici motivasyon, 4 tanesi entellektüel uyarım ve 4 tanesi bireysel düzeyde ilgi boyutunu temsil etmektedir. MLQ'da yer alan liderlik boyutlarının alt bileşenleri şu şekilde ifade edilmektedir:

Transformasyonel liderlik üzerine araştırma yapan bir diğer kişi de Phillip PODSAKOFF' tur. Podsakoff, çalışmalarında satış personellerinin performansı üzerine çalışmış ve pazarlama-satış işiyle uğraşanların transformasyonel liderlik tarzını benimsemiş olmaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, transformasyonel liderlik tarzını altı boyutta ele almış ve Bass ve Avolio'nun ortaya koydukları dört boyutun yanında model olma, grup amaçları için kendini

adama ve yüksek performans beklentisi boyutlarının da transformasyonel liderlik tarzını etkilediğini ileri sürmüştür. Sonuç itibarıyla, izleyenlerine değer veren ve onları geliştirmek için her türlü gayreti göstermeye hazır olan transformasyonel liderlerin, izleyenleri üzerinde olumlu etkiler yaratmasının beklenilmesi kaçınılmaz bir gerçektir⁶². Transformasyonel lider, sergilemiş olduğu gelişimci ve insancıl davranışlar sayesinde;

- Yaptıkları faaliyetler ile elde edilen iş sonuçlarının değeri hakkında izleyenlerinin bilinçlenmesini sağlar.
- İzleyenlerine, etkin iş çıktılarına ulaşabilmelerini sağlayacak yol ve yöntemleri belirlemelerinde yardımcı olur.
- İzleyenlerine, kendilerini tanımaları ve kendilerine güvenmeleri konusunda yardımcı olur.
- Organizasyonel bağlılıklarını artırır.
- İzleyenlerinin beklentileri ve gereksinimlerini karşılar.
- Bireysel ve grupsal performansı artırır.

Görüldüğü gibi, transformasyonel liderler, örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken izleyenlerinin kişisel ve duygusal özelliklerini de dikkate almakta ve buna göre motivasyon araçları yaratmaya çalışmaktadır. Yani, lider bütün bu çalışmalarını yerine getirirken, izleyenlerini daha iyi anlamak ve onlarla daha samimi ve gerçekçi ilişkiler kurmak için duygusal zekasından yararlanmaktadır⁶³.

D. Transformasyonel Liderlik Tarzının Diğer Çağdaş Liderlik Tarzları İle Karşılaştırılması

1. Transformasyonel Liderlik ve Transaksiyonel Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzlarının arasındaki ilişkilerin belirlenmesi konusunda, bu iki kavramın ortaya çıktığı 1970'li yıllardan bu yana çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Genellikle birbiri ile zıt olarak algılanan bu iki liderlik tarzı birçok araştırmacı tarafından bir arada ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar bu iki liderlik tarzının ayrı tutulması gerektiğini savunurken; bazılarına göre ise transformasyonel liderlik tarzı, transaksiyonel liderlik tarzının üzerine kurulmuş bir liderlik anlayışıdır. Literatür taraması

⁶² AKDEMİR, a.g.m., s. 67.

⁶³ HARTOG, Deanne M., Jaop J. VAN MUIJEN, "Transactional versus Transactional Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 70/1, 1997, s. 10.

yapıldığında, genel olarak bu iki liderlik tarzının arasında yönetim anlayışı ve davranış şekli açısından bir takım farklılıkların olduğu görülmüştür. Transformasyonel liderlik tarzının ortaya çıkmasında önemli katkıları olan ve bu iki liderlik tarzı arasında fark olup olmadığı yönünde çalışmalar yapan ilk kişiler olan Burns ve Bass göre; bu liderlik tarzları arasındaki temel farklılık, *izleyenlerini motive ederken kullandıkları yöntemler* açısından ortaya çıkmaktadır⁶⁴.

Bu iki liderlik tarzını karşılaştırırken her iki liderlik yapısının aynı boyutlar açısından incelenmesinin daha doğru olacağı kanısına varılmış ve iki liderlik arasındaki temel farklılıklar bir Tablo 1.3. ile özetlenmiştir⁶⁵:

Tablo 1.3. : Transformasyonel liderlik ve Transaksiyonel liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

	Transaksiyonel Liderlik	Transformasyonel Liderlik
Özellikler	Alışverişi süreci	Etkileme süreci
	Evrimsel fikirler	Devrimsel fikirler
	Geleneksel yönetici bakış açısı	Girişimci bakış açısı
	Reaktif	Proaktif
	Sonuçlara odaklanma	Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir	Telkin etme
	Organizasyon kuralları	Değerler, vizyon
	Planlara dayalı	Vizyona dayalı
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşullu ödüllendirme	İlham verici motivasyon
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşi tanımlar	Danışmacı ve öğreticidir
	Rolleri belirler	Bireyi güçlendirerek kişiselleştirir
Astlar	Birey ve organizasyon ayrıdır	Bireysel ilgilerini yöneltir
Sonuçlar	Beklenen performans	Beklenenin üstünde perf.
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Köklü değişimler
Dış çevre	Statik yapı	Dinamik yapı

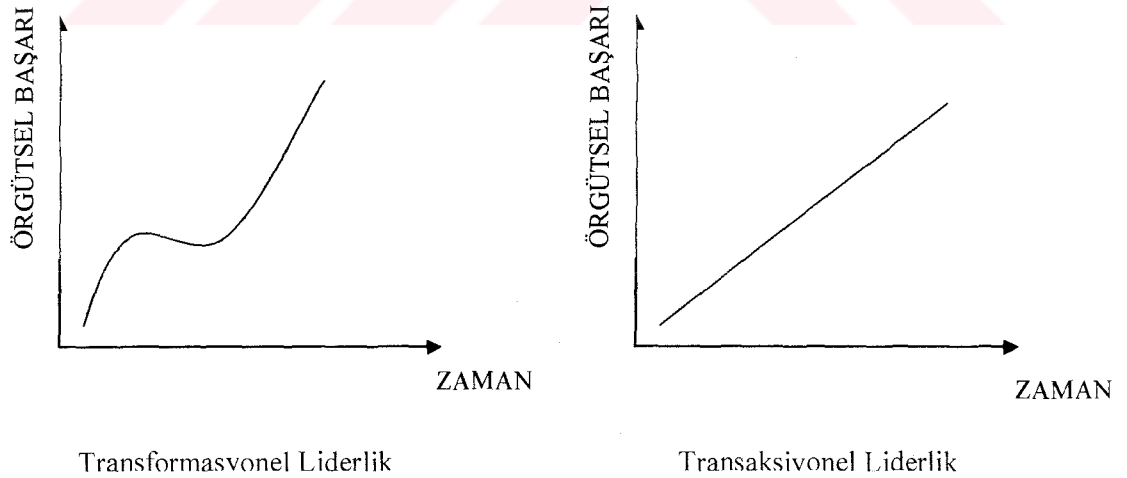
⁶⁴ MASLEY, Donald C., Paul H. PIETRI, Lean C. MEGGINSON, *Management Leadership in Action*, 5. Edition, Harper Collins Collaage Publisher, Newyork, 1996, s. 412.

⁶⁵ BERBER, a.g.m., s. 40-41.

Tablo 1.3.'ten de anlaşılabileceği gibi, transformasyonel liderler, örgüt içinde transaksyonel liderlere göre daha iyi ilişkilere sahiptirler ve örgüte daha fazla katkıda bulunmaktadır. Transformasyonel liderler, örgüt kültürünü, izleyenlerinin normlarını, hedeflerini ve ideallerini değiştirmeye odaklanırken; transaksyonel liderler problemleri mevcut metodlarla halletmeye çalışırlar. Ayrıca, izleyenlerinin kendilerinden beklenen performansı göstermeleri halinde ödüllendirilmeleri, tersi durumunda ise cezalandırmaları transformasyonel liderlik davranışından çok transaksyonel liderlik davranışdır. Transformasyonel liderler, hatalara karşı hoşgörölü davranırlar ve düzeltilmesi için gerekli olan önlemlerin alınması için çabalarlar. Çünkü doğruların, yaşanan başarısızlıklar sonucunda ortaya çıkacağına inanmaktadırlar. Bu tarz liderler, izleyenlerin örgüt içinde göstereceği performansı, verimliliği, işe ve örgüte bağlılığı ve güveni sağlamak için duygularından yardım alırlar⁶⁶.

Burns, transformasyonel liderlik tarzının yeni uygulanmaya başladığı bir şirkette organizasyonel başarının kısa bir düşüşten sonra hızlı bir şekilde artarak devam edeceğini belirtirken; transaksyonel liderlik tarzının hakim olduğu bir işyerinde ise örgütsel başarının azalan oranda artma yönünde bir eğilim göstereceğini ifade etmiştir. Transformasyonel liderlik ve transaksyonel liderlik tarzları açısından örgütsel başarı şu şekilde gösterilebilir⁶⁷:

Şekil 1.2. : Transformasyonel ve Transaksyonel Liderlik Tarzlarında Örgütsel Başarı



Kaynak: Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 1998, s.410

⁶⁶ ANDERSON, Ronald D, Janet R. KENNEDY, "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002, s. 547-548.

⁶⁷ EREN, a.g.e, s. 410.

Liderlik teorileri ile ilgili yukarıda bahsedilen özellikler incelenildiğinde transformasyonel liderlerin, transaksyonel liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa, unutulmaması gereken bir şey vardır ki; o da her durum için geçerli bir liderlik tarzının olmadığıdır⁶⁸. O zaman bu iki liderlik tarzı açısından olaya bakılırsa, ideal bir liderin hem transaksyonel, hem de transformasyonel liderlik özelliklerini taşıyan bir kişi olması daha uygun olacaktır. Günümüz liderlerinin, günlük işlerin beklenen kalitede müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında transaksyonel liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise transformasyonel liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır.

2. Transformasyonel Liderlik ve Karizmatik Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Bazı yazarlara göre, karizmatik ve transformasyonel liderlik kavramları aynı şeyi ifade etmekte iken; bazı araştırmacılara göre ise bu iki kavramın ifade ettiği liderlik tarzları arasında birtakım farklılıklar vardır⁶⁹. Bass, transformasyonel liderlik üzerine yaptığı çalışmalarında karizmatik liderliği, transformasyonel liderliğin kapsamında değerlendirmiştir. Bunun temel nedeni, karizmatik liderliğin temelinde yer alan “karizma” olgusunun transformasyonel liderlik tarzının boyutları arasında yer almasıdır. Transformasyonel liderler, belirlemiş oldukları vizyonu izleyenlerine benimsetebilmek için karizmatik bir lider gibi özgüven ve cazibeye sahip olmalıdırlar. İzleyenlerin bu özelliklere sahip olan liderlerini takdir etmeleri, örnek almaları ve ona riayet etmeleri daha kolay olacaktır⁷⁰. Bununla birlikte Bass bu olgunun transformasyonel liderlik tarzı için gerekli fakat dönüşüm süreci için tek başına yeterli bir unsur olmadığını da vurgulamıştır. Yulk, bu durumu yani bazı liderlerin karizmatik özellikler taşıdıkları halde izleyenleri üzerinde dönüşümcü bir etki sağlayamadıklarını, sinema yıldızlarını ve ünlü atletleri örnek vererek açıklamıştır. Yulk’a göre transformasyonel liderler, yetkilerini devrederek, gereksiz bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırarak, izleyenlerinin gelişimlerine önem vererek, değişimi kurumsallaştırmak için örgüt yapısını, yönetim sistemini ve kültürünü değiştirerek karizmatik liderlikten farklılık gösterirler⁷¹.

Transformasyonel liderlik tarzı toplum kültürü açısından ele alındığında, kolektif kültüre sahip toplumlarda yaşamın iş merkezli olmasının ve işler arasında yüksek düzeyde grup yönelimi olmasının bu liderlik tarzının önemini arttırdığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, Bass kolektif kültürlerde liderin kişisel ilgi göstermesinin kolaylaştığını savunmaktadır. Çünkü

⁶⁸ <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html>

⁶⁹ YULK, s. 317.

⁷⁰ GEORGE, a.g.e., s. 385.

⁷¹ A.g.e., s. 318.

kollektif kültür liderin izleyenleri ile kişisel olarak ilgilenmesini ahlaki bir sorumluluk olarak görmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de kollektif bir kültürel yapının hakim olması nedeniyle transformasyonel liderliğin ülkemizde uygulanacak zemini bulabileceği tahmin edilmektedir⁷².

3. Transformasyonel Liderlik ve Koç Stili Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

Bir transformasyonel lider, çalışanların tutumlarını, tavırlarını, değerlerini ve örgüte bakış açılarını değiştirerek; ekip halinde karar alma anlayışını, yaratıcılığı ve beklenilenin üzerinde performans göstermeyi cesaretlendiren bir kültürün yaratılmasını destekleyerek değişim sürecinin kılavuzu olacaktır. Bu kültürel değişim süreci, transformasyonel liderin çalışanlarına koçluk ve kılavuzluk etmesiyle daha kolay bir şekilde gerçekleştirilecektir. Zaten, bu liderlik tarzının boyutlarından birisi olan bireysel düzeyde ilgi boyutu liderin transformasyonel liderin koçluk yapma görevini ortaya çıkarmaktadır.

Koçluk, günümüzde, yapısı gereği başta transformasyonel liderlik tarzında olmak üzere farklı liderlik tarzları için çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ve performanslarının artırılması açısından liderin sahip olması gerektiği önemli bir olgu olarak kabul görmektedir. Transformasyonel liderlerin sergilediği koçluk tarzlarını belirlemek amacıyla Yönetim ve Organizasyon Etkinliği Merkezi tarafından, transformasyonel lider örnekleri seçilerek ve rol oynama yöntemi kullanılarak bir vaka çalışması yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir⁷³:

- Transformasyonel liderlik özelliği gösteren kişiler astlarına karşı bir yol gösterici, bir rehber rollerini sergilemektedir.
- Transformasyonel liderlerin, diğer tarz liderlere göre, izleyenleri ile daha kolay ve daha verimli diyaloglar kurdukları görülmüştür.
- Transformasyonel liderlerin, etkin iletişim ve teşvikler sayesinde izleyenlerinin performansı üzerinde farkedilir etkiler yarattıkları ve izleyenlerin böyle bir durumda beklenilenden daha fazla performans gösterdikleri gözlemlenmiştir.
- Transformasyonel liderlerin katılımcı problem çözme ve soru sorma ve dinleme yaklaşımını gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

⁷² UYGUÇ, N., E. DUYGULU, N. ÇIRAKLAR, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, *Erciyes Üniversitesi VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir, 2000, s. 15.

⁷³ CEYLAN, Canan, “Yönetimsel ve Organizasyonel Açısından Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002, s. 95-96.

II. BÖLÜM

TRANSFORMASYONEL LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA

Çalışmanın bu bölümünde psikolojinin önemli bir konusu olan duygusal zeka olgusuna ve çalışmanın esas kısmını oluşturacak olan “*Transformasyonel Liderlik Tarzında Duygusal Zeka*”nın önemine teorik olarak değinilmeye çalışılacaktır. Konuya, duygusal zeka olgusu ile ilgili kavramsal çerçeveden bahsedilerek başlanılacak ve duygusal zekanın birinci bölümde ele alınan çağdaş liderlik tarzlarından Transformasyonel liderlik tarzı üzerindeki etkileri incelenilerek devam edilecektir.

I. DUYGUSAL ZEKA

Değişimin ve gelişimin kaçınılmaz hale geldiği, bilginin başarıda gerekli olduğu fakat yetersiz kaldığı ve insancıl değerlerin ön plana çıktığı günümüzde, duygusal zeka olgusu psikoloji başta olmak üzere eğitim, sosyal psikoloji, yönetim ve organizasyon v.b. gibi bilimsel çalışma alanlarında ele alınan önemli bir konu haline gelmiş ve yavaş yavaş örgütsel çalışmalarda da yer bulmaya başlamıştır. Aslında, duygusal zeka her ne kadar yeni bir ilgi alanı olarak görülse de, yapılan literatür taramasında “*duygusal zeka*”nın, sanılanın aksine tarihten günümüze uzanan bir geçmişi olduğu anlaşılmıştır. Zira, ünlü filozof Aristo, “*doğru kişiye, doğru amaçla ve doğru şekilde öfkelenme*”yi nadir görülen bir beceri olarak nitelendirmiş ve bu beceriye sahip olan kişilerin de diğerlerine göre hayatta önemli bir avantaja sahip olduğunu ileri sürerek dolaylı da olsa duygusal zekadan bahsetmiştir⁷⁴.

Duygusal zeka, aslında 18. yy’da “*sosyal zeka*” üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır. Bu döneme kadar, duyguların ve zekanın birbirleriyle tamamen çelişen iki kavram olduğu görüşü hakimdi. Çünkü, duyguların devreye girmesi durumunda zekanın etkin işleyemeyeceğine ve dolayısıyla etkin kararların alınamayacağına inanılmaktaydı. Oysa günümüzde, bu düşünce tamamen değişime uğramamış olsa bile birçok kişi ve kuruluş, duygular ile zeka arasında bir ilişki olduğunu kabul etmeye başlamışlardır. Duyguları ve zekayı dengeli olarak kullanabilmeye yardımcı olan duygusal zeka olgusunun, eğitim ve yönetim alanında çalışan birçok araştırmacı tarafından ele alınması bu kabullenmenin en belirgin kanıtıdır.

⁷⁴ GOLEMAN, Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*, Çev. Banu Seçkin YÜKSEL, 21. Basım, Varlık Yayını, 2002, s. 13.

Duygusal zeka olgusu incelenilmeye başlanılmadan önce, konuyla bütünlük sağlanması açısından, zeka kavramına ve temel zeka modellerine değinmenin uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Bu nedenle, çalışmanın duygusal zeka bölümünde ilk olarak “*zeka kavramı ve zeka modelleri*” ele alınacak ve daha sonra da “*duygular ile zeka*” arasındaki etkileşime ve “*duygusal zeka*” ile ilgili teorik yapıya değinilmeye çalışılacaktır.

A. Zeka Kavramı ve Zeka Modelleri

1. Zeka Kavramı

Zeka, düşünsel süreçlere dair yetenekler grubudur. Psikolojik açıdan zeka, soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uyarlama, akıl yürütme vb. gibi zihinsel yeteneklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle zeka *zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneği*’dir.

Zekanın farklı tanımlarının olmasına karşılık zekaya ilişkin kuramların tümü zekanın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşir. Buna göre zeka, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkezi sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir.

2. Zeka Modelleri

a. Sosyal Zeka Modeli

Çağdaş bilim dünyasında “*sosyal zeka*” kavramı, ilk olarak 1920 yılında Thorndike adlı araştırmacı tarafından ele alınmış ve bu kavram ile “*zekanın duygusal yönüne*” değinilmeye çalışılmıştır.

Thorndike, sosyal zekayı, “*insanların beşeri ilişkilerinde akıllıca davranabilmelerini sağlayan ve kadın-erkek, genç-yaşlı herkesi anlayabilmelerine imkan veren bir yetenek*” olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle; Thorndike, sosyal zekayı, kişinin başkalarının duygularını ve davranışlarını anlaması ve bu bilgi doğrultusunda hareket etmesi olarak ifade etmiştir⁷⁵.

⁷⁵ STENBERG, Robert J., *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, NewYork, 2000, s. 359-360.

Thorndike sosyal zekayı tanımlarken; üç farklı zeka türünün varlığından bahsetmiştir⁷⁶:

- Soyut zeka (Abstract intelligence): Fikirleri anlama ve yönetme yeteneği,
- Mekanik zeka (Mechanical intelligence): Somut olayları anlama ve yönetme yeteneği.
- Duygusal zeka (Social intelligence): İnsanları anlama ve yönetme yeteneği,

Bu üç zeka türünden Thorndike'nin ele aldığı *sosyal zeka*, bir kişinin hem kendisinin, hem de başkalarının davranışlarını algılayabilme ve yönlendirebilme yeteneği olup, sosyal ortamlara ve içinde bulunulan koşullara kolayca adapte olabilme ve harekete geçmek için sosyal bilgileri kullanabilmeyi kapsamaktadır⁷⁷.

Zeka üzerinde önemli çalışmaları bulunan Stenberg ve Thorndike'ye göre; sosyal zeka, akademik başarılarından bağımsız olup; insanların, hayatın pratik yanıyla başa çıkabilmeleri için son derece önemli olgudur. Zira, sosyal zekası yüksek kişiler, insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve kişiler arası ilişkilerde meydana gelebilecek çatışmaları yönetebilen kişiler olup, diğer insanlara duygusal anlamda destek vererek iyi ruh haline geçişlerinde onlara yardımcı olurlar ve bundan dolayıdır ki; diğer insanların ilişki kurmaktan hoşlandıkları kişiler olarak görülürler⁷⁸.

Zeka olgusunu bilişsel boyutları dışında ele alan sosyal zekanın kökeninde, karmaşık bir duygusal yapıya sahip olan insan faktörü yer aldığından ve ancak yaşanacak olaylar ve durumlar karşısında kendini göstereceğinden dolayı ölçülmesi zor bir olgudur.

b. Çoklu Zeka Modeli

Zeka olgusu üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan bir diğer model de, 1985 yılında Howard GARDNER adlı bir araştırmacı tarafından ortaya atılmış olan “*Çoklu Zeka Modeli*”dir. Gardner, çoklu zeka modelinde, hayatta başarılı olmak için, standart bir zekanın olmadığından; aslında zekanın yedi temel türünün var olduğundan ve hepsinin birbirleriyle etkileşim halinde bulunduğundan bahseder. Zekanın 7 farklı türünün olduğunun ifade edildiği

⁷⁶ FATT, James Teng, Emotional Intelligence: For Human Resource Managers, *Management Research News*, Vol. 25 / 11, 2002, s. 57.

⁷⁷ LIVINGSTONE, Holly, Maria FOSTER, Sonya SMITHERS, “Emotional Intelligence & Military Leadership”, *Minister of National Defence Publishing*, 2002, s. 5.

⁷⁸ GOLEMAN, *Duygusal.....*, a.g.e., s. 154.

bu modelin çıkış noktası, bireylerin neler yapabildiğinden çok, *neler yapabileceğinin düşünülmesi* olmuştur⁷⁹.

Zekanın toplumlar ve eğitim üzerinde yıllardır sürüp giden etkisini ve standart zeka tanımını geri plana atan çoklu zeka modelinde yer alan zeka türleri⁸⁰;

- 1) **Sözel/Dilsel (Linguistik) Zeka:** Konuşma ve yazma dilinde kelimeleri etkili ve akıllıca kullanma kapasite ve yeteneğidir.
- 2) **Mantıksal/Matematiksel (Opical/ Mathematical) Zeka:** Sayılarla düşünme, hesaplama, sonuç çıkarma, mantıksal ilişkiler kurma, hipotezler üretme, problem çözme, soyut sembollerle çalışma, bilginin parçaları arasında ilişki kurma becerisidir.
- 3) **Görsel/Mekansal (Spatial) Zeka:** Resimler, imgeler, şekiller ve çizgilerle düşünme, üç boyutlu nesneleri algılama ve muhakeme etme becerisidir.
- 4) **Bedensel (Bodily) Zeka:** Tüm vücut ve ellerle ilgili bir zeka türüdür. Kişinin kendisini ifade etmesinde bedenini (dans, mimik, pandomim) kullanma kapasitesi ve kişinin ellerini birşeyler üretmekte, yaratmakta (heykel ya da seramik çalışmaları) kullanma yeteneğidir.
- 5) **Müziksel (Musical) Zeka:** Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme becerisidir. Ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma, çevreden gelen seslere karşı duyarlılık kapasitesini içerir.
- 6) **Kişilerarası (Interpersonal) Zeka:** Başkalarının ruh hallerini, hislerini, duygularını, mizaçlarını anlama kapasitesi ve yeteneğidir.
- 7) **Kişisel (Intrapersonal) Zeka:** Kendini yönlendirme, değerlendirme, idare etme ve kendini tanıma kapasitesidir. Kendisiyle ilgili hedefler oluşturma becerisidir.

Gardner, ileri sürdüğü modelden yola çıkarak, *kişiler arası zekanın* temelinde “*diğerlerinin ruh halini, mizacını, güdülerini, duygularını, arzularını anlayıp ona uygun tepkiler verme yeteneği*”nin olduğunu belirtirken; *kişisel zekanın* da öz bilincin anahtarı olan “*duygular arasındaki farklılıkları kavrama, duyguları tanımlama ve kendi davranışlarını anlama ve yönlendirmede duyguları kullanma kapasitesi*” olduğunu ifade etmiştir⁸¹. Yani, kişiler arası zeka, diğer insanlarla, bir grup içinde işbirlikçi, etkileşimci ve çift yönlü iletişime dayalı çalışma

⁷⁹ GARDNER, Howard, “What Owns Intelligence?”, *Academic Research Library*, 1999, s. 70-71.

⁸⁰ DEMİREL, Özcan, *Öğrenme Sanatı*, 7. baskı, Pegem Yayını, Ankara, 2004, s. 130.

⁸¹ GOLEMAN, *Duygusal...*, a.g.e, s. 57.

yeteneğini ifade ederken; kişisel zeka, kişinin kendi bilincinin ve duygularının farkında olması yani kişinin kendi kendini tanımasını ifade etmektedir. Bu tanımlamalar dikkate alındığında, çoklu zeka modelindeki zeka türlerinden Kişiler arası (Interpersonal) zeka ve Kişisel (Intrapersonal) zekanın, aslında duygusal zeka olgusunun özelliklerini içermekte olduğu anlaşılmaktadır.

c. Pratik Zeka Modeli

Zeka olgusu üzerinde önemli çalışmalar yapmış olan diğer bir araştırmacı Stenberg, IQ (Intelligence Ouinent)'nun yalnızca düşünceye dayalı olan *“akademik zeka”*yı tanımlamaya yönelik olduğunu ifade etmiş ve kişinin yaşamının diğer boyutlarını, özellikle de sosyal boyutlarını, tanımlamakta yetersiz kalmasından dolayı zeka konusunda diğer bir model olan *“pratik zeka modeli”*ni geliştirmiştir. Pratik zeka, her türlü günlük sorunu sistematik bir yaklaşıma sahip olmadan çözüme ulaştırabilme becerisi olarak tanımlanabilir.

Stenberg, akademik zekanın öğrenilen bilgilere dayandığını ifade ederken; pratik zekanın ise çoğunlukla tecrübe ve modellemeyle öğrenildiğini savunur. Stenberg, bu düşünceden yola çıkarak 1999 yılında, yaşanarak öğrenileceğini ve geliştirileceğini ifade ettiği pratik zeka modelini geliştirerek *“başarılı zeka”*nın tanımını yapmıştır. Ona göre; *“başarılı zeka; kişinin, sosyo-kültürel çevresinde etkin olabilmek için, içinde bulunduğu ortamlara uyum sağlaması, ortamları şekillendirmesi ve ortamlarda varlığını hissettirebilmesi arasında dengeyi sağlama yeteneğidir”*⁸².

Bu modele, duygusal zeka olgusu açısından bakıldığında; hem pratik zeka modelinin, hem de başarılı zeka tanımının, gerçek hayattaki başarıyı etkilemesi ve kişinin içinde bulunduğu ortamlara uyum sağlaması açısından duygusal zeka ile paralellik gösterdiği kanısına varılmaktadır.

B. Duygu İle Zeka Arasındaki İlişki

Zeka modelleri ile ilgili olarak yapılan açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi; daha duygusal zeka kavramı ortaya çıkarılmadan önce bu kavramın özünde yer alacak olan bazı özelliklerin varlığından bahsedilmiş ve insanların hayatında sadece mantığın değil, aynı zamanda duyguların da önemli olduğu vurgulanmıştır.

⁸² STENBERG, Robert J., *Successful Intelligence*, Simon & Schuster publishers, NewYork, 1996, s. 436-438.

Beşeri bir varlık olan insanların psikolojik yapısının temel yapı taşı olan “duygu”; terimsel olarak “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı; herhangi bir şiddetli veya uyarılmış zihin durumu” şeklinde tanımlanabilir. Yani, duygular, canlıların yaşadıkları olaylar karşısında harekete geçmesini sağlayan dürtülerdir aslında⁸³:

O halde, canlıları harekete sevkeden unsur, duyguları ise eğer insanların davranışlarında ve kararlarında zekanın yanında duygularında etkili olduğu gerçeğinin gözardı edilmemesi gerekir. Zira, mantığın temeli olan “zeka” olgusunu psikolojik açıdan ele alanlar, zekayı “yaşanan bir duygusal durumun dışavurumu” olarak tanımlamışlardır.

Duygu ve zeka arasındaki ilişkiyi daha rahat anlayabilmek için ilk önce insan beyninin yapısından bahsetmek gerekir. İnsan beyni sol lob ve sağ lob olmak üzere iki yarım küreden oluşur. Sol lob, düşünsel tahlillerin yapıldığı bölümdür. Bu lob da matematik, mantık, sayılar, konuşma, analiz, detay gibi temel fonksiyonlar yerine getirilirken; sağ lob da duygusal tahliller yapılmakta; hayal, şekil, boyut, müzik, renk gibi fonksiyonlar bu bölümde yerine getirilmektedir.

Tablo 2.1. : İnsan Beyninin Bölümleri ve Özellikleri

SOL BEYİN	SAĞ BEYİN
Sistematik düşür.	Yargılamaktan kaçınır.
Hatalara, yetersizliklere karşı duyarlıdır.	Beden dilini iyi kullanır.
Şüphecî yaklaşım.	Her şeyin olabileceğine inanır.
Yeniliğe, değişime dirençlidir.	Değişime açıktır.
Değerlendirir, analiz eder, detaycıdır.	Değerlendirirken detayı değil bütünü görür.
Gerçekçidir.	Yaratıcıdır, hayal gücü gelişmiştir.
Statükoyu ve alışılmışı savunur.	Görsel, işitsel ve hareketli imgeler.
Savunmacıdır. Eleştiriye kapalıdır	Eleştiri kabul eder.
Önce analiz eder ve yapar sonra hisseder.	Önce hisseder ve yapar, sonra analiz eder.
Neden olmazcı yaklaşım	Nasıl olabilirici yaklaşım.

⁸³ GOLEMAN, *Duygusal...*, a.g.e, s. 359.

Ancak, her iki bölüm birbirinden farklı işlevleri yerine getirirse de, beynin sağ ve sol loblarının birbirinden kopuk olarak çalıştığını söylemek mümkün değildir. Zaten, duygusal zeka olgusunun ortaya çıkmasındaki en önemli etken de bu durumun anlaşılması olmuştur. Her iki lob arasında mutlak bir etkileşim söz konusudur ve insanlar beyinlerini kullanırken her iki lobu denge içinde kullanmalıdırlar. Ancak, yapılan zeka araştırmalarında, insanların genellikle yaşamı zor açılardan gören ve zorlaştıran sol beyinlerini kullanma eğilimi içinde oldukları gözlemlenmiştir. Oysa, başarılı olmak için ikinci plana atılan sağ beynin de kullanılması gerekmektedir⁸⁴. Yapılan araştırmalar, sağ beyni ile sol beynini dengeli olarak kullanmayı başaran kişilerin, sadece sol beynini kullananlara nazaran daha açık, güvenilir, sıcak kanlı, daha çok sevilen, daha yaratıcı ve başarılı olduğunu göstermiştir.

Açıklamalardan da anlaşılabilceği gibi; beynin sol kısmı bilişsel zeka, sağ kısmı ise duygusal zekayı ifade etmektedir ve dolayısıyla da iki lob arasındaki etkileşim, zeka ve duyguların birbirlerinden bağımsız olmadığını göstermektedir. 18 yy'dan itibaren zeka üzerinde yapılan çalışmalarda duygusal zeka olgusuna dolaylı da olsa değinilmeye başlanması da, aslında bu iki kavramın zıt olmadıklarını, aksine sürekli etkileşim halinde olmaları durumunda kişilerin hem özel, hem de iş hayatlarında daha başarılı olacakları anlayışını desteklemektedir. Gerçektende bazen farkına varmasak bile, duygularımız aldığımız ve alacağımız kararlarda etkili olmaktadır. Bir karar verirken, biyolojik olarak mantığımızdan önce duygularımız harekete geçmektedir aslında. Bu nedenledir ki; bazı araştırmacılar duyguların, insanlara düşünce ve hareketlerinde yol gösterici olabileceğini ve duygular doğru anlaşıldığında problem çözümlerinde olaylara daha objektif yaklaşılabilceğini ileri sürmüşlerdir⁸⁵.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular duyguların, aslında düşünce ve eylemlerin güçlü bir örgütleyicisi olduğunu, dolayısıyla duygular ile zeka arasında bir ilişkinin söz konusu olduğunu ve bunun da en etkin şekilde **duygusal zeka** kavramı ile açıklanabileceğini ortaya çıkarmıştır.

C. Duygusal Zeka (EQ) İle Bilişsel Zeka (IQ) Arasındaki İlişki

Gerek özel hayatta, gerekse iş hayatında başarılı olmanın yolları üzerine yapılan son araştırmalar, günümüz yaşam ve iş koşullarında insan zekasının gerçek ölçütünün IQ olmasına karşın, başarılı olmak için artık önemli olan tek şeyin bilişsel zeka olmadığını; aynı zamanda kişilerin duygusal zekaya sahip olmasının da bir gereklilik haline geldiğini göstermiştir. Çünkü, yapılan araştırmalardan bazıları, zeka katsayısı (IQ) yüksek olan herkesin iş ve özel

⁸⁴ TOKTAMIŞOĞLU, a.g.e., s.197.

⁸⁵ GOLEMAN, *Duygusal ...*, s. 364 -365.

yapılan araştırmalardan bazıları, zeka katsayısı (IQ) yüksek olan herkesin iş ve özel yaşamlarında başarılı olamadığını; aksine IQ'su düşük ama EQ düzeyi yüksek olan insanların işlerinde diğerlerine göre üstün performans sergilediklerini ortaya çıkarmıştır⁸⁶. Bunun üzerine, insanların zeka yapılarının yanında duygusal yapılarının da incelenmesi gerekliliği anlaşılmış ve duygusal zeka olgusu üzerinde çalışılmaya başlanılmıştır.

Düşünüldüğünde, duygusal zeka sanki bilişsel zekanın alternatifi gibi algılanabilir. Ancak, duygusal zeka üzerinde çalışan araştırmacılar, aksine bu iki olgunun birbirleriyle kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada etkileşim halinde olduğunu savunmaktadırlar. Bu iki zeka, çoğunlukla uyum içinde ve farklı bilinç biçimlerini birbirleriyle kaynaştırarak hayatta yol almamıza yardımcı olurlar. Duygusal zekamız, önemli sorunları çözmek veya önemli kararlar almak gerektiği zamanlarda, bilişsel zekanın yardımına koşar ve bunların daha nitelikli ve daha kısa sürede yapılmasına olanak sağlar. Kısacası, duygular düşünceler için, düşünceler de duygular için vazgeçilmez niteliktedir⁸⁷.

Bununla birlikte, duygusal zeka ile bilişsel zeka arasındaki en önemli fark, duygusal zekanın daha az kalıtım yüklü olmasıdır⁸⁸. Çocukluktan itibaren pek az değiştiği için büyük ölçüde genetik olan bilişsel zekanın tersine, duygusal zeka her yaşta öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Başka bir deyişle, insanlar istedikleri sürece her zaman olgunlaştırılabilir. Bunun ön şartı da kişinin "*kendisiyle ilgili farkındalık durumu*"dur. İnsanların, duygusal zekaları, şu özelliklerin pekiştirilmesi ile her yaşta geliştirilebilir⁸⁹:

- Duyguları ifade eden asıl dil olan *beden dilinin* tanınması,
- Sahip olunan *empati becerisinin* düzeyinin bilinmesi ve geliştirilmesi,
- *Hoşgörü ve esneklik* özelliklerinin geliştirilmesi,
- Yakın çevreyle *olumlu duygusal ilişkiler* kurulması,
- İnsanların ilişkilerinde ortaya koydukları *tavırların*, sonuçları açısından kendi amaçlarına ve toplumsal amaçlara uygun olması,
- İçinde bulunulan ortamda uyumluluk göstererek *sinerji yaratılması*,

⁸⁶ COOPER, SAWAF, a.g.e., s. 41.

⁸⁷ GOLEMAN, *Duygusal ...*, a.g.e., s. 23-24.

⁸⁸ A.g.e., s. 63.

⁸⁹ BALTAŞ, Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 3. Basım, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2001, s. 70.

Ancak, yine de duygusal zekayı geliştirmek o kadar da kolay değildir. Çünkü, duygusal zekayı öğrenilebilmek ve geliştirebilmek için alıştırma, kararlılık ve uzun bir süreç gerekir. Bu süreçte sadece sol beyin (neokorteks: düşünsel merkez) değil, duygusal tepkilerin yönlendirildiği sağ beyin (limbik: duygusal merkez) de devreye girer. Sol beyin, yani teknik becerileri ve saf bilişsel yetenekleri öğrenen düşünsel beyin, bilgileri çok çabuk kaparken; duygusal beyinde böyle bir durum söz konusu değildir. Yeni bir davranışta yetkinleşmek için duygusal merkezler tekrara ve alıştırmaya gerek duyarlar. Bu bakımdan, duygusal zekayı geliştirmek insanın alışkanlıklarını değiştirmesine benzemektedir denilebilir⁹⁰.

Duygusal zeka ve bilişsel zeka arasındaki diğer bir fark ise kişilerin bilişsel zeka (IQ) düzeylerinin standartlaştırılmış zeka testleriyle ölçülebmesine rağmen; duygusal zeka (EQ) düzeylerini ölçecek standart testlerin olmamasından kaynaklanmaktadır.

Kısaca toplamak gerekirse, tek başına IQ insanın hayatında başarılı olmasını sağlayamayacaktır; ancak duygularla ilişkilendirildiği takdirde başarı elde edilebilecektir⁹¹. Yani, bilişsel zeka da, duygusal zeka da birbirinden tamamen ayrılması mümkün olmayan kompleks kabiliyetlerdir.

D. Duygusal Zeka'nın Tarihsel Gelişimi

Duygusal zeka olgusunun temeli, 1920 yılında Thorndike tarafından tanımlanan “sosyal zeka” kavramına dayanmaktadır. Sosyal zeka modelinde de bahsedildiği gibi sosyal zeka kavramı ile zekanın duygusal yönüne değinilmiştir.

Duygusal zeka kavramı, ilk olarak 1990 yılında Harvard Üniversitesinden psikolog Peter SALOVEY ve New Hampshire Üniversitesinden psikolog John MAYER adlı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu iki araştırmacı, 1988’de Reuven Bar-On tarafından kullanılan “duygusal katsayı (EQ: Emotional Quinent)” kavramını, 1990’da yazdıkları makalede “duygusal zeka(EQ)” olarak nitelendirmişler ve insan zekasının yalnızca bilişsel zekadan ibaret olmadığını öne sürerek duygusal zekanın temelini atmışlardır⁹².

⁹⁰ GOLEMAN, Daniel, “Sonuç Alıcı Liderlik”, çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, *Lideri Lider Yapan Nedir? Harvard Business Review*, MESS Yayını, İstanbul, 2002, s. 93.

⁹¹ KONRAD, Stefan, HENDL, Claudia, *Duygularla Güçlenmek*, çev. Meral TAŞTAN, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s. 15.

⁹² MAYER, Jhon D., Peter SALOVEY & David CARUSO, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence”, *Intelligence*, Vol. 27/4, 1999, s. 268.

Mayer ve Salovey duygusal zekayı “kişinin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, analiz etme, bunlar arasında ayırım yapma ve elde ettiği bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekanın bir alt kümesi” olarak tanımlamışlardır⁹³.

Bu iki araştırmacıdan sonra duygusal zeka kavramını ele alan ve zeka alanında bir devrim yaratan kişi, Harvard Üniversitesinden psikolog Daniel GOLEMAN olmuştur. Duygusal zeka olgusu ilk olarak Mayer ve Salovey tarafından ele alınmasına rağmen; Goleman’ın 1995 yılında “*Emotional Intelligence*” adlı kitabını yayınlaması ile popüler hale gelmiş ve ilgileri üzerine çekmiştir. Goleman, bu kitabında, duygusal zeka özelliklerinin en az bilişsel zeka özellikleri kadar hatta belki de daha fazla önemli olduğunu belirterek, duygusal zekanın önemini kanıtlamaya çalışmıştır⁹⁴.

Goleman, duygusal zekayı, “kişinin, kendi duygularını anlayabilme, kontrol edebilme, başkalarının duygularına empati besleme ve duygularını yaşamı zenginleştirecek şekilde düzenleyebilme yetisi” olarak tanımlamıştır. Biyolojik açıdan bakıldığında, duygusal zeka, beynin duyguları, dürtüleri ve güdülerini düzenleyici bölümü olan limbik sistemdeki sinirsel iletilerle ortaya çıkmaktadır ve Goleman’ın inancıyla beynin düşünen parçası, beynin duygusal parçasından üremektedir⁹⁵.

Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni, insan yaşamında mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışması ve duyguların kişilerin alacakları kararlara zemin oluşturduğu inancıdır. Yani, duygusal zeka olgusu, duygular ile mantığın ayrıştırılmasıyla değil, ikisi arasında dengeli bir etkileşim kurulması sonucunda hayat bulacaktır. Buna göre, duygusal zeka sahibi bir insan, kararlarında sadece mantığını değil, aynı zamanda duygularını da dikkate alacak ve etkin karar verebilmek için zekası ile duygularını etkileşimli olarak kullanabilecektir.

Duygusal zeka, kişinin duygularını karşılaştığı problemleri çözmek ve daha etkin, başarılı ve mutlu bir yaşam sürmek için yol gösterici olarak kullanmasıdır. En basit deyişle duygusal zeka, duyguların ayarlanabilen sistemidir. Duygusal zekaya sahip insanlar içinde bulundukları olumsuz koşullarda ve durumlarda genellikle olumlu duyguları arttırmaya ve olumsuzları bastırmaya çalışarak, kendi duygularını yönetmeye ve duygusal yapılarını düzenlemeye çalışırlar.

⁹³ MAYER, John, Peter SALOVEY, David CARUSO, *The Mayer, Salovey&Caruso Emotional Intelligence Test Technical Manual*, MHS, Toronto, 2000, s. 21.

⁹⁴ CHERNISS, Cary, “Emotional Intelligence: What it is and Why it matters”,

<http://www.eiconsortium.org>

⁹⁵ GOLEMAN, *Duygusal...*, a.g.e., s. 52-53.

Duygusal düzenlemenin en önemli bileşeni, kişinin başta kendisinin duyguları olmak üzere, çevresindeki diğer insanların duygularının farkında olması ve yönetebilmesidir⁹⁶. Duygusal zeka, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmesinin yanı sıra; duygulara ilişkin bilgiler ve duyguların enerjisini günlük yaşantısına ve işine etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermesini de sağlar⁹⁷. Yapılan bu tanımlamalardan yola çıkarak duygusal zekanın aslında neyi ifade ettiği şöyle özetlenebilir⁹⁸:

➤ Duygusal zeka, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezlikten gelmek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin bir şekilde ifade edilebilmesi için onları kontrol edebilme yeteneğine sahip olmaktır.

➤ Duygusal zeka, her zaman iyi olmak, vurdumduymaz olmak demek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, kişinin gerektiğinde kaçındığı, yüz yüze gelmek istemediği gerçeklerle karşı karşıya gelebilmesini gerektirir.

➤ Duygusal zeka, duyguları sürekli bastırarak kontrol altında tutmak değildir. Doğru duyguları, doğru zamanda, doğru şekilde kullanmaktır.

Goleman'a göre, iyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler, yaşamlarını daha doyumlu ve etkin bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini arttıracak zihinsel alışkanlıkları edinirken; duygusal hayatını kontrol altına alamayan kişiler kendi içlerinde sadece işe odaklanıp düşünceler içinde kaybolurlar⁹⁹.

E. Duygusal Zeka İle İlgili Geliştirilmiş Modeller

Duygusal zekanın, kişilerin hem özel, hem de iş yaşamlarındaki öneminin arttığı fark edilmesi üzerine, tanımı ve ölçülmesi konusunda çeşitli çalışmalar yapılmaya başlanılmış; fakat bu konuda ortak bir noktaya varılamamıştır. Bu durum, yapılan araştırmalar sonucunda farklı duygusal zeka modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Duygusal zeka ile ilgili literatür incelendiğinde; bu konu üzerinde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş fazla sayıda model olmasına rağmen temel olarak 4 farklı modelin üzerinde çalışıldığı görülmüştür.

⁹⁶ IRAK, Doruk Uysal, "Örgütlerde Duygusal Zeka", *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 126-127, 2002, s. 88.

⁹⁷ COOPER, Robert, Ayman SAWAF, *Liderlikte Duygusal Zeka*, çev. Banu SANCAR, 2. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 12.

⁹⁸ ACAR, Füsün Tekin, *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bil. Ens., 2001, s. 72.

⁹⁹ GOLEMAN, *Duygusal...*, a.g.e., s. 53.

- John D. Mayer & Peter Salovey'in duygusal zeka modeli,
- Daniel Goleman'ın duygusal zeka modeli,
- Reuven Bar-on'un duygusal zeka modeli,
- Robert K. Cooper & Ayman Sawaf'ın duygusal zeka modeli,

Bu konu hakkında çalışmalar yapan bazı araştırmacılar, bu dört modeli esas alarak, geliştirilen modellerin, “*yetenek bazlı duygusal zeka modeli*” ve “*karma model*” olmak üzere iki grupta toplanabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna göre¹⁰⁰;

Bu iki gruptan *yetenek bazlı duygusal zeka modelinde*, duygusal zeka olgusu bir duygusal yetenekler grubu olarak tanımlanmıştır. Belirtilen 4 temel modelden Mayer ve Salovey'in modeli içeriği gereği bu grupta yer alır. Çünkü bu araştırmacılar, çalışmalarında duygusal zeka olgusunu, kişilik özelliklerini dikkate almadan sadece duyguları analiz etme, anlama, yönetme ve kullanma gibi duygusal yetenekler üzerine odaklandırmışlar ve duygusal yeteneğe dayanmayan faktörlerden uzak durmuşlardır.

İkinci grup olan *karma modelde* ise duygusal zeka olgusu, hem duygusal yetenekler, hem de sosyal beceriler, davranışlar ve kişilik özellikleri dikkate alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle içerikleri açısından bakıldığında diğer 3 modelin bu grupta yer alacağı yapılan açıklamalar sonunda görülecektir.

1. John D. MAYER ve Peter SALOVEY'in Duygusal Zeka Modeli

Mayer ve Salovey, duygusal zekayı “*duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşünce içerisinde kullanma, duyguları anlama ve duygulardan sonuç çıkarma ve kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleyebilme yeteneği*” olarak tanımlarlar ve duygusal zekanın dört temel duygusal yeteneğin birleşiminden oluştuğunu savunurlar¹⁰¹. Bu yeteneklerden her biri bir öncekinden daha ileri bir psikolojik süreci ifade etmekte ve duygusal zeka düzeyi yüksek olan bir kişinin alt yetenektan bir üst yeteneğe geçişi daha kolay ve daha hızlı olmaktadır.

¹⁰⁰ LIVINGSTONE, a.g.m., s. 11.

¹⁰¹ MAYER, John, Peter SALOVEY, “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, 1990, s.189.

Modelin daha iyi anlaşılması açısından bu dört duygusal yeteneğe değinilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

a. Duyguları Algılamak ve İfade Etmek

Duyguları algılama yeteneği, Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modelinin en alt düzeyini oluşturur. Duygular açısından bir tür hissedebilme becerisi olan bu yetenek, kişilerin, duygularını ve arkasında yatan nedenleri etkin bir şekilde tanımlayabildikleri zaman meydana gelir.

Kişinin, duygularını doğru şekilde algılayabilmesi ve ifade edebilmesi için ilk önce kendi fiziksel yapısından, hislerinden ve düşüncelerinden doğan duygularını yani beden dilini tanıması gerekir. Zira, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması, duyguların doğru şekilde algılanması ile bir bütünlük gösterir. Duygularını etkin bir şekilde tanıyan ve algılayan kişi ancak bu şekilde duygularını doğru olarak yorumlayabilir ve duygularla ilgili ihtiyaçları doğru olarak ifade edebilir. Duygusal algı yeteneği, aynı zamanda kişinin ifade edilen hislerin doğru ve dürüst olup olmadığını ayırt etmesini de sağlar. Ayrıca duygusal zekaya sahip kişiler, empatik yaklaşım tarzları ile kendi duygularının yanında, diğer insanların hislerini ve duygularını da dikkate alır, gözlemler ve meydana gelen değişimleri daha çabuk algılarlar¹⁰².

Nitekim, insanlar, duygularını anlamak ve yönetmek istiyorlarsa, öncelikle onların adını koyabilmeli, neden kaynaklandıklarını hissedebilmeli ve onları değerlendirebilmelidir. Zira, araştırmacılara göre, kendi duygularını doğru olarak algılayabilen ve değerlendirebilen kişiler, duyguları daha çabuk kavrarlar ve olaylar karşısında uygun tepkiler verirler¹⁰³.

b. Duyguları Düşüncede Kaynaştırmak ve Kullanmak

Bu modelin ikinci yeteneği olan duyguların düşüncede kullanılması ile duyguların problem çözümlerinde veya düşünsel süreçlerde yardımcı olacak şekilde dikkate alınması ifade edilmektedir. Yani, bu yetenek bünyesinde zeka ile duygular birleştirilmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın ilgili kısımlarında belirtildiği gibi; duygular, kişilerin düşünceleri üzerinde önemli etkilere sahiptirler; hatta duygular düşüncelerin zeminini oluşturmaktadırlar. Örneğin; pozitif duygular içinde olduğumuz zamanlarda, olaylara iyimser bir şekilde yaklaşırken, negatif bir duygu içinde olmamız halinde olaylara kötümser bir bakış açısı ile yaklaşmamız, duygularımızın düşüncelerimize olan etkisinin en belirgin örneğidir.

¹⁰²LIVINGSTONE, a.g.m., s.11.

¹⁰³MAYER, SALOVEY, *Emotional...*, a.g.m., s. 194.

Duygular sadece düşünceleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda duygulara ilişkin değerlendirme yapılmasına ve kişinin hafızasını kullanmasına da yardım eder. Yani beynin duygusal alanları, düşünceleri şekillendirerek bilgilerin hafızaya yerleşmesine ve çağırıldığında anımsanmasına yardımcı olmaktadır. (çocukların hayallerindeki nesneleri anlamlandırmaları ve düşüncelerinde kullanmaları gibi). Zaten bir olayı hatırlama süreci, o zamanki duyguların yeniden canlandırılması ile gerçekleşir. Mesela; bir kişinin bir olay nedeniyle hafızasının zarar görmesi halinde o yere gittiğinde pek çok şeyi yeniden hatırlaması gibi.

Kısacası, duygusal zeka, kişiye olaylara karşı değişik bakış açıları kazandırarak duyguların düşünsel süreçlerde etkinlik yaratmasına ve böylece kişinin karşılaştığı problemlerin üstesinden başarı ile gelebilmesine ve yaratıcı yeteneklerini geliştirebilmesine yardımcı olmaktadır¹⁰⁴. Örneğin; kişinin sergileyeceği davranışa göre etraftan göreceği tepkiler esnasında neler hissedeceğini önceden tahmin etmesi, karar vermeden önce olasılıkları dikkate alması gibi. Goleman'ın belirttiği gibi; insanlar, olumlu da olsa, olumsuz da olsa sahip oldukları duygularından düşünce gücünü artırıcı bir araç olarak yararlanmalıdırlar.

c. Duyguları Anlamak

Modelin üçüncü düzeydeki yeteneği, duyguları anlama ve elde edilen bilgiyi kullanma ile ilgilidir. Duyguları anlama yeteneği, duyguların ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin farkında olabilmeyi, karışık duyguları anlayabilmeyi, hangi duyguların ne tür sonuçlar doğurabileceği hakkında fikir yürütebilmeyi ifade eder. Bu yetenek, duyguları algılamaktan ve tanımlamaktan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü, duygularını tanımlamakta zorluk çekmeseler bile insanların, o duygunun o anda oluşup oluşmadığını, daha önceki bir duygunun devamı olup olmadığını, içinde bulunduğu ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması oldukça zordur¹⁰⁵.

Ancak, duygusal zeka düzeyi yüksek kişiler, bu özellikleri sayesinde hem kendilerinin, hem de diğer kişilerin duygularının arkasında yatan nedenleri ve sonuçları daha kolay anlayabilirler ve değişik duyguların ve duygusal geçişlerin farkında olup (kızgınlığın yerini utanmaya bırakması, coşkunun pişmanlığa dönüşmesi gibi), bunların kombinasyonunu daha kolay görebilirler.

¹⁰⁴ GEORGE, Jennifer M., Jing ZHOU, "Awakeing employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003, s. 553.

¹⁰⁵ MAYER, Jhon D., Peter SALOVEY & David CARUSO, "Relation of the Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 79/2, 2002, s. 309-310

d. Duyguları Kişisel Gelişimi ve Sosyal İlişkileri Zenginleştirecek Şekilde Yönetmek

Duygusal zeka sahibi kişiler, sadece duyguları anlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu duyguları yönetebilme yeteneğine de sahip olurlar. Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını yönetme yeteneği, yetenek bazlı duygusal zeka modelinin en gelişmiş ve en zor yeteneği olarak kabul edilir. Çünkü, kişi bir duyguyu tanımlayabilir, analiz edebilir ama elde ettiği bilgileri hayata geçirmekte zorlanabilir. Çatışma durumunda duyulan hiddeti azaltmaya ve sakinleşmeye çalışmak, stresli bir durumda başkalarının kaygılarını dindirebilmek duyguların yönetimine en güzel örneklerdir. Duyguların yönetiminin özellikle liderler için oldukça önemli bir yetenek olduğu kabul edilmektedir.

İnsanların, kişisel gelişimlerine ve sosyal ilişkilerine katkıda bulunacak şekilde duyguları yönetebilmesi için herşeyden önce duygularının açık olması, duygularını izleyebilmesi ve aynı zamanda duygusal problemlere alternatif sonuçlar bulacak şekilde yaklaşması gerekir. Çünkü, kişinin, kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması şarttır¹⁰⁶.

Araştırmacılara göre, duygusal anlamda zeki olan bir kişi, duyguları yöneterek, kendisinin ve başkalarının ruh halini değiştirme ve onları amaca doğru motive ederek arzu edilen sonuca ulaşılmasını sağlamada başarılı olacaktır¹⁰⁷.

Mayer ve Salovey'in belirtmiş olduğu bu dört yetenekten ikincisi yani duyguların düşüncede kaynaştırılması ve kullanılması, “*duyguların, mantık yürütmeyi zenginleştirmesi*” için kullanılmasını içerdiğinden dolayı diğerlerinden farklılık gösterir. Çünkü, bu boyut dışındakiler duygular hakkında mantık yürütmeyi içerirler.

Mayer ve Salovey, sadece duygusal zeka olgusunu ortaya çıkarmakla kalmamışlar ayrıca bu konuda ölçekler yaratmışlar ve uygulamalar yapmışlardır. Yetenek bazlı olan bu modelde Mayer ve Salovey, belirtmiş oldukları dört duygusal zeka yeteneğini ölçmek amacıyla ilk olarak, 12 alt ölçeği ve toplam 402 maddeyi içeren Çok Faktörlü Duygusal Zeka Skalasını (MEIS, Multifactor Emotional Intelligence Scale) geliştirmişlerdir. Ancak, bu ölçek çok uzun olduğu ve cevaplama çok zaman aldığı için revizyona tabi tutulmuş ve David CARUSO adlı

¹⁰⁶ MAYER, Jhon D., Peter SALOVEY, “What is Emotional Intelligence?”, *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Basic Books, NewYork, 1997, s. 9-10

¹⁰⁷ MAYER, SALOVEY, “Emotional Intelligence”, a.g.m., s. 196.

bir araştırmacının da katılımıyla MSCEIT (Mayer, Salovey&Caruso Emotional Intelligence Test) adlı yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek, MEIS'in temeline dayanmakta olup 292 maddeden oluşmakta ve duygusal yapı gerektiren işlerde bireylerin performansını ölçmek için kullanılmaktadır. Daha sonra bu ölçek de revize edilerek 141 maddeye düşürülmüş ve MSCEIT'in ikinci versiyonu ortaya çıkarılmıştır¹⁰⁸.

MSCEIT, modelin temeli gereği olarak 4 tane alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte, her alt ölçekte alınan puanlar ile alınan genel duygusal zeka toplamı dikkate alınarak değerlendirilme yapılmaktadır.

<u>Duygusal Zeka Katsayıları</u>	
<u>Toplam Puan</u>	<u>Bölüm Puanları</u>
	<i>Duyguların Yönetimi</i>
<u>Genel Duygusal Zeka</u>	<i>Duyguları Anlama</i>
	<i>Duyguları Kullanma</i>
	<i>Duyguları Algılama</i>

İlk bölüm olan duyguları algılama ölçeğinde, cevaplayıcıya çeşitli yüz fotoğrafları ve renkli resimler verilmekte, hikayeler sunulmakta ve kişiden bu yüz ifadelerinden, resimlerden ve hikayelerden duygusal sonuçlar çıkarmaları istenmektedir.

İkinci alt ölçek olan duyguları kullanmada ise cevaplayıcıdan, duygusal içerikli bir olayı yaşadığını varsayması ve bunun karşısında hissettiklerini anlatması ve yine değişik olaylar karşısında gireceği ruh halini sentezlemesi ve belirtmesi istenmektedir.

Duyguları anlama alt ölçeğinde, cevaplayıcının çeşitli durumlarda meydana gelen duygu karışımları ve olaylar karşısındaki duygusal değişimleri anlatması istenirken; son alt ölçekte cevaplayıcıya bir kahraman kişilik örnek gösterilir ve bu kişinin davranışları ile çevresinde yer alan kişilerle olan ilişkilerinin etkinliğini değerlendirmesi istenir ve böylece

¹⁰⁸ MAYER, Jhon D., Marc A. BRACKETT, Rebecca M. WARNER, “ Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour”, *Personality and Individual Differences*, Vol.36, 2004, s. 1392.

işinin hem kendi, hem de diğer insanların duygularını yönetmede başarılı olup olmadığı öğrenilmeye çalışılır¹⁰⁹.

Bu model yetenek bazlı bir model olduğundan ve sadece kişilerin duygusal özellikleri üzerinde yoğunlaştığından, geliştirilen ölçekle kişinin duygularını soyut sonuç çıkarmada kullanabilme kapasitesinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

2. Daniel GOLEMAN'ın Duygusal Zeka Modeli

Literatürde yer bulan ve araştırmalarda yaygın olarak yararlanılan bir diğer duygusal zeka modeli Daniel GOLEMAN tarafından geliştirilmiştir. Duygusal zeka olgusu üzerinde önemli çalışmalar yapan ve duygusal zekanın bilimsel anlamda popülerlik kazanmasında önemli rol oynayan Goleman, 1995 yılında yazmış olduğu eserinde Mayer ve Salovey'in modelini esas almıştır¹¹⁰. Bununla birlikte, çalışmasında Mayer ve Salovey'in modelini genişletmiş ve duygusal zekanın 25 farklı bileşeni içeren beş temel boyutunun olduğunu ileri sürmüştür¹¹¹. Ancak, bu model daha sonra Goleman ve arkadaşları tarafından revize edilerek 20 bileşeni içeren dört boyut halinde basitleştirilmiş ve bileşenler “*kişisel yetkinlik*” ve “*sosyal yetkinlik*” olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır¹¹².

¹⁰⁹ COETZEE C., P. SCHAAP, “The Relationship Between Leadership Styles and Emotional Intelligence”, <http://www.sioopsa.org.za>

¹¹⁰ CARUSO, David R., “Applying the Ability Model of Emotional Intelligence to the World of Work”, <http://www.cjwolfe.com/article.doc>.

¹¹¹ GOLEMAN, Daniel, *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayını, İstanbul, 2000, s. 38.

¹¹² GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZIS, Annie MCKEE, *Yeni Liderler*, çev. Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN, 1. basım, Varlık Yayını, 2002, İstanbul, s. 48-49.

Tablo 2.2. : Daniel GOLEMAN’ın Duygusal Zeka Modeli

<i>Kişisel yetkinlik</i>	<i>Sosyal yetkinlik</i>
Öz bilinç	Sosyal Bilinç
➤ Duygusal farkındalık	➤ Empati
➤ Kendini değerlendirme	➤ Örgütsel bilinç
➤ Özgüven	➤ Hizmete yönelik olmak
Özyönetim	İlişki yönetimi
➤ Duygusal özdenetim	➤ Esinleyici liderlik
➤ Saygınlık (güvenilir olma)	➤ Etkileme
➤ Uyumluluk	➤ Başkalarını geliştirmek
➤ Başarı odaklılık	➤ Değişim katalizörlüğü
➤ İnisiyatif sahibi olma	➤ Çatışma yönetimi
➤ İyimserlik	➤ Bağ kurmak
	➤ Ekip çalışması ve işbirliği
	➤ İletişim

a. Kişisel Yetkinlikler

Goleman’ın modelinin ilk grubunu oluşturan kişisel yetkinlik “öz bilinç” ve “özyönetim” olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır.

(1). Öz bilinç

Kişisel yetkinlik grubunun ilk ana boyutu olan öz bilinç; kişinin kendi iç dünyasını tanımasını, tercihlerini yapabilmesini, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkında olmasını, kendi duyguları, ihtiyaçları, hedefleri, güçlü ve zayıf yanları, değerleri ve dürtüleri hakkında derin bir anlayışa sahip olmasını ifade eder. Öz bilinci güçlü insanlar gerçekçi olurlar, kendilerini ne aşırı düzeyde eleştirirler, ne de gereksiz yere umuda kapılırlar. Kendilerine karşı dürüst olmaya çalışırlar¹¹³. Düşünceleriyle söyledikleri ve sözleriyle hissettikleri arasında bağlantı olduğunun ve değerlerinin ve hedeflerinin kendilerine nasıl yön verdiğinin farkındadırlar¹¹⁴. Bu sayede kişiler, belirli pozisyonlarda nasıl hareket edeceklerini, neye ihtiyaç duyduklarını veya kendilerinde ne gibi değişiklikler yapmaları gerektiğini bilirler ve buradan

¹¹³ A.g.e., s. 51.

¹¹⁴ BALTAŞ, Acar, Duygusal Yetkinlikler Rehberi, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=176&SAYI=9>

edindikleri bilgileri, karar verme aşamasında kendilerine yol gösterecek şekilde kullanma fırsatı elde ederler. Goleman analizlerinde, öz bilinç yetkinliğinin kişinin kendisini kontrol etmesine olanak sağlaması açısından duygusal zeka yetkinlikleri içerisinde en önemlisi olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Kişinin kendini tanımasını sağlayan öz bilincin, bu model içerisindeki bileşenleri şu şekilde belirtilebilir¹¹⁵.

Duygusal farkındalık	Kişinin kendi duygularının ve bunların doğurduğu sonuçlarının bilincinde olması ve bunları dile getirmesi,
Kendini değerlendirme	Kişinin kendi gücünü ve zayıflıklarını bilmesi, sınırlarının nereden geçtiğini farketmesi ve bunu kabullenmesi,
Özgüven	Kişinin sahip olduğu yetenek ve becerilerin farkında olması ve bu yetkinlikleriyle “değerli olduğuna” inanması,

(2). Özyönetim

Grubun ikinci ana boyutu olan özyönetim ise kişinin içinde bulunduğu koşullarda dürtülerini, isteklerini ve duygularını yönetebilmesi ve kontrol edebilmesini ifade eder. Bu bileşen, duygularını yönlendirebilmeleri açısından insanlara yardımcı olan bir ögedir¹¹⁶.

Duygusal özdenetim	Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duyguları kontrol edebilmesi ve onlarla başa çıkabilmesi
Saydamlık (güvenilir olma)	Kişinin kendi duyguları, inançları ve davranışları konusunda başkalarına karşı gerçekten açık ve dürüst olması
Uyumluluk	Kişinin, beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve adapte olabilmesi
Başarma dürtüsü	Kişinin içinde bulunulan koşulda ve zamanda mükemmeli yakalamak ve sürekli gelişmek için çaba harcaması.
İnisiyatif sahibi olma	Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi, başkalarını suçlamak yerine kendini sorgulaması
İyimserlik	Kişinin, karşılaştığı güçlükler karşısında amacını izlemek konusunda kararlı ve pozitif bakış açısına sahip olması

¹¹⁵ BALTAŞ, Acar, *Ekip Çalışması...*, a.g.e., s. 71.

¹¹⁶ GOLEMAN, *Yeni Liderler*, a.g.e., s. 57.

b. Sosyal Yetkinlikler

Yukarıda açıklanmaya çalışılan iki ana boyut ve alt bileşenleri, kişinin, kendi duygularını yönetmesi ile ilgiliyken; şimdi değinilecek olan duygusal bileşenler, kişinin insanlarla olan ilişkilerini yönetme becerisi ile ilgilidir.

(1). Sosyal bilinç

Sosyal bilinç boyutu ile kişinin, iletişim halinde bulunduğu diğer insanlara değer vermesi ve onların duygularının, ihtiyaçlarının ve ilgilerinin farkında olması ifade edilmektedir¹¹⁷. Goleman'ın duygusal zeka modeli üzerine yapılan çalışmaların bazılarında bu boyut empati olarak da tanımlanmaktadır. Sosyal bilince sahip olanlar, bir kişinin veya grubun hissedilen ama dile getirilemeyen duygularını sezebilme, dikkatle dinleme ve diğer insanların bakış açısını kavrayabilme özelliklerine sahip olurlar¹¹⁸. Bu boyutun içeriğinde yer alan bileşenler empati, örgütsel bilinç ve hizmete yönelik olma'dır.

Empati	Kişinin,başka insanların duygularını ve bakış açılarını farketmesi, bu konuda duyarlılık geliştirmesi ve onlarla samimi olarak ilgilenmesi
Örgütsel Bilinç	Kişinin içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleri ile ilişkisini sağlıklı biçimde düzenlemesi, gereken durumlarda uyum göstermesi,
Hizmete yönelik olma	Kişinin iç ve dış müşterinin ihtiyaçlarını farketmesi, karşılaması ve onları memnun etmekten mutluluk duyması. Bu yetkinlik hizmet sektöründe çalışanlar için temel özelliktir.

(2). İlişki Yönetimi

Öz bilinç, özyönetim ve sosyal bilinç üçlüsünün bir araya gelerek oluşturdukları ilişki yönetimi, Goleman'ın geliştirmiş olduğu duygusal zeka modelinin son boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut ile temel olarak, kişinin karşısındakilerle açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilmesi, sorunları çözebilmesi ve etrafıyla güçlü bağlar yaratabilmesi ifade edilmektedir.

¹¹⁷ BALTAŞ, *Ekip Çalışması*..., a.g.e., s. 72.

¹¹⁸ GOLEMAN, *Yeni*..., a.g.e., s. 61.

<i>Esinleyici liderlik</i>	Kişinin, ortak bir vizyon oluşturarak insanları ortak bir amaca yönlendirmesi, ilham vermesi ve harekete geçirmesi
<i>Etkileme</i>	Kişinin, karşısındaki kişi ve ya grupta istek uyandırarak heyecan yaratması
<i>Başkalarını geliştirme</i>	Kişinin, iletişim halinde bulunduğu insanların ihtiyaçlarını farkedip, onları becerileri ölçüsünde geliştirmesi (coaching)
<i>Değişim katalizörlüğü</i>	Kişinin, değişimin gerekliliğini farkederek önündeki engelleri kaldırıp değişim ihtiyacını kabul ettirebilmesi
<i>Çatışma yönetimi</i>	Kişinin anlaşmazlıkları karşılıklı görüşerek ve uzlaşarak çözüme yönelmesi.
<i>Bağ kurmak</i>	Başkalarıyla ortak amaçlar doğrultusunda çalışma, yararlı ilişkilerin devamlılığını sağlama
<i>Ekip çalışması ve İşbirliği</i>	Kişinin, grupla birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesi.

Hiç kuşkusuz ki; bu dört duygusal zeka boyutu, aralarındaki dinamik ilişkiyle iç içe geçmiş durumdadır. Zira, bir insan duygularının farkında değilse onları iyi idare edemez, dolayısıyla duyguları kontrol dışına çıktığında da ilişkileri yönetme yeteneği iyi işlemez. Yani; öz bilinç, öz yönetimi ve empatiyi kolaylaştırır ve bu iki nitelikte bir arada etkili ilişki yönetimini mümkün kılar. O zaman bu bileşenler birbiri üzerine kuruludur denilebilir¹¹⁹. Tabi ki, temelde tek bir duygusal boyuta sahip olmak, kişilerin bu boyutla ilgili tüm yetkinliklere sahip olacağını garanti etmemektedir. Nitekim, Goleman'a göre, duygusal zeka düzeyinin yüksek olması, kişinin iş yaşamı açısından önem taşıyan duygusal yetkinlikleri öğreneceğini garanti etmemekte; sadece bu yetkinliklere sahip olabilme potansiyellerinin mükemmel olduğunu ifade etmektedir¹²⁰. Örneğin; kişinin sosyal bilinç boyutunda güçlü olmasıyla, yine bu boyutla ilgili yetkinliklerden biri olan hizmete yönelik olma yeteneğinin kolayca geliştirebileceği gibi.

¹¹⁹ A.g.e, s. 42.

¹²⁰ GOLEMAN, *İşbaşında* ..., a.g.e., s. 36.

Goleman'a göre, gerek özel hayatta, gerekse iş hayatında başarının %80'i duygusal zeka yetkinliklerinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayıdır ki; bireysel başarı ve performansın duygusal zeka ile direkt ilgisi bulunmaktadır. Ayrıca, Goleman, duygusal yetkinliklerin özel yaşamda olduğu kadar, iş performansında da olumlu etkileri olduğunu savunur¹²¹.

Goleman da Mayer ve Salovey gibi, konuyu sadece teorik açıdan ele almamış aynı zamanda bazı meslektaşları ile birlikte, kişilerin duygusal zeka düzeyini ölçmeye yönelik *Duygusal Yetenek Envanteri (ECI: Emotional Competence Inventory)* isimli bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeğin temelinde, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını akıllıca kullanmasını sağlayan duygusal yetkinlikler yer almaktadır.

ECI, birey ve organizasyonların duygusal yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş 360 derece değerlendirme özelliğine sahip bir duygusal zeka envanteridir. ECI'daki yetkinlikler, Goleman'ın modelinde ortaya koyduğu yetkinlikler ile yine duygusal zeka konusunu kendisine ilgi alanı olarak seçmiş olan Richard Boyatzis'in 1991 yılında geliştirmiş olduğu Kendini Değerlendirme Anketinde (Self Assessment Questionnaire) yer alan yetkinliklere dayanır. Boyatzis'in geliştirmiş olduğu kendini değerlendirme anketinin ECI'dan farkı, ölçtüğü yetkinlikler arasında duygusal olmayan bilişsel yetkinliklerin de (kavramları kullanma, sistematik düşünme, sayısal analiz, yazılı iletişim gibi.) mevcut olmasıdır. Bu nedendir ki; Goleman ve Boyatzis, ECI'ı oluştururken, öncelikle Boyatzis'in kendini değerlendirme anketinden yararlanmışlar, bu ankette yer alan ve duygusal zeka modeliyle bağdaşan yetkinliklere ait maddeleri yeniden yazmışlar ve Boyatzis'in modelinde mevcut olmayan duygusal yetkinlikler için de yeni maddeler üretmişlerdir. Buna göre ortaya çıkan yeni envanterin (ECI) %40'ını Boyatzis'in anketindeki maddeler oluşturmuştur.

ECI, örgütlerde liderler ve yöneticiler için Goleman'ın modelinde yer alan dört ana başlık altına toplanmış duygusal yetkinlikleri ölçmektedir. Envanterde yer alan sözkonusu başlıklar "*kümeler(clusters)*" olarak adlandırılmıştır. Buna göre her küme, içerdiği yetkinliklerin davranışsal grubunu ifade etmektedir. Her küme içerisinde yer alan yetkinlikler teorik olarak birbirleriyle ilişkili kabul edilmektedir¹²².

¹²¹ GOLEMAN, Daniel, "An EQ-based Theory of Performance", in *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, s. 27

¹²² BOYATZIS, Richard, Daniel GOLEMAN, Kenneth RHEE, "Clustering Competence in Emotional Intelligence", *The Handbook Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000, s. 343-348.

Tablo 2.3. : ECI’da Yer Alan Kümeler ve Bileşenleri

<u>Goleman’ın Modeli</u>	<u>ECI’in Orijinal Versiyonu</u>	<u>ECI’in Geçerli Versiyonu</u>
<u>Öz bilinç Kümesi</u>	<u>Öz bilinç Kümesi</u>	<u>Öz bilinç Kümesi</u>
Duygusal farkındalık	Duygusal farkındalık	Duygusal farkındalık
Kendini değerlendirme	Kendini değerlendirme	Kendini değerlendirme
Özgüven	Özdisiplin	Özgüven
<u>Kendini düzenleme kümesi</u>	<u>Özyönetim kümesi</u>	<u>Özyönetim kümesi</u>
Özdenetim	Özdenetim	Duygusal Özdenetim
Güvenilir olma		Saydamlık (güvenilir olma)
Özdisiplin	Özyönetim	
Uyum yeteneği	Uyum yeteneği	Uyum yeteneği
Yenilikçi olma	Yenilikçi olma	
<u>Kendi kendini güdüle.küm.</u>		
Başarı odaklılık	Başarı odaklılık	Başarı odaklılık
Bağlılık		
İnisiyatif sahibi olma	İnisiyatif sahibi olma	İnisiyatif sahibi olma
İyimserlik		İyimserlik
<u>Empati Kümesi</u>	<u>Sosyal beceriler kümesi</u>	<u>Sosyal farkındalık kümesi</u>
Empati	Empati	Empati
Organizasyonel farkındalık	Organizasyonel farkındalık	Örgütsel Bilinç
Hizmete yönelik olma	Hizmete yönelik olma	Hizmete yönelik olma
Başkalarını geliştirme	Başkalarını geliştirme	
Farklılıklardan yararlan.		
<u>Sosyal beceriler</u>		<u>Sosyal beceriler</u>
Liderlik	Liderlik	Esinleyici Liderlik
Etkileme	Etkileme	Etkileme
İletişim	İletişim	İletişim
Değişim katalizörlüğü	Güvenilir olma	Değişim katalizörlüğü
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

Yapılan karşılaştırmadan da anlaşılacağı gibi; bu ölçek zamanla revizyona uğramış ve orijinal yapısı üzerinde bazı değişiklikler söz konusu olmuştur. Buna göre; ölçeğin son versiyonunda, yenilikçi olma ile ilgili ifadeler inisiyatif sahibi olma yetkinliğine, iyimserlik ile ilgili ifadeler başarı odaklılık yetkinliğine, farklılıklardan yararlanma ile ilgili ifadeler empati yetkinliğine, bağlılık ile ilgili ifadeler liderlik yetkinliğine ve işbirliği ve dayanışma ile ilgili ifadeler de ekip çalışması ve işbirliği yetkinliğine dahil edilmiştir. ECI toplam 72 ifadeden oluşmakta ve her bir yetkinlik en az 3 ifade ile ölçülmektedir. İfadelerin tamamı, kişinin iş başındaki davranışları ile ilgilidir.

3. Reuven Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka üzerinde yapılan çalışmalara katkıda bulunan diğer bir kişi de İsrailli psikolog Reuven Bar-On olmuştur. Bar-On, 1988 yılında hazırlamış olduğu doktora tezinde, *kişilerin duygusal ve sosyal özelliklerinin psikolojik anlamda iyi durumda olma üzerindeki etkisini test etmek* amacıyla bir duygusal zeka modeli geliştirmiştir. Modelde, Bar-on'un temel olarak yoğunlaştığı konu, zekanın kişisel, duygusal, sosyal boyutlarını içeren ve bilişsel olmayan faktörleridir¹²³. Ayrıca, Bar-On, bu modeli geliştirirken “*zeka katsayısı*” olgusundan (IQ) yola çıkarak, “*duygusal katsayı*” (EQ:Emotional Quotient) kavramına da değinmiştir. Bu kavram daha sonra Mayer ve Salovey tarafından duygusal zeka olarak tanımlanmış ve kabul görmüştür.

Bar-On, modelinde duygusal zekayı “*kişinin kendisini ve başkalarını anlamasını ve içinde bulunduğu çevresel faktörlerle başa çıkmasını sağlayan kişisel, sosyal ve duygusal yetenekler dizisi*” olarak tanımlamıştır¹²⁴.

Bar-on, modelini oluştururken, bazı insanların diğerlerine göre daha başarılı olmasının nedenlerini sorgulamış ve bunun cevabını bulabilmek için de başlıca beceri alanları olarak beş ana boyuttan yararlanmıştır. Yani, Bar-on'un duygusal zeka modeli 5 ana boyut altında toplanmış 15 yetkinlikten meydana gelmektedir. Ayrıca Bar-on'un geliştirdiği model, sadece duygusal yetkinliklerin değil, aynı zamanda sosyal ve kişisel yetkinliklerin (problem çözme gibi) düzenlenmesini kapsadığı için karma model olarak kabul edilmektedir¹²⁵.

¹²³ PALMER, Benjamin R., Ramesh MANOCHA, Con STOUGH, Gilles GIGNAC, “Examining the Factor Structure of the Bar-on Emotional Quotient Inventory with an Australian General Population Sample”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, 2003, s. 1192.

¹²⁴ —, “The Contribution of Emotional Intelligence to Individual and Organizational Effectiveness, *Competency&Emotional Intelligence*, Vol. 9/4, 2002, s. 23.

¹²⁵ BAR-ON, Reuven, *Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*, Multi-Health Systems, 1997, s. 44-47.

Tablo 2.4. : Revuen Bar-on'un Duygusal Zeka Modeli

<i>Kişisel boyut</i>	<i>Uyumluluk boyutu</i>
➤ Duygusal benlik bilinci	➤ Problem çözme
➤ Kendine güven	➤ Gerçeklik ölçüsü
➤ Kendine saygı	➤ Esneklik
➤ Kendini gerçekleştirme	<i>Stresle başa çıkma boyutu</i>
➤ Bağımsızlık	➤ Stres toleransı
<i>Kişiler arası boyut</i>	➤ Dürtü kontrolü
➤ Empati	<i>Genel ruh hali</i>
➤ Bireyler arası ilişkiler	➤ Mutluluk
➤ Sosyal sorumluluklar	➤ İyimserlik

a. Kişisel Boyut

Bar-on'un modelinin ilk boyutu olan *kişisel boyut*; kişinin kendi iç dünyası ile ilgilidir. *Duygusal benlik bilinci* (kendi duygularını anlayabilme ve ifade edebilme kabiliyeti), *kendine saygı* (kendine saygı göstermesi), *kendine güven* (özgüvene sahip olması), *kendini gerçekleştirme* (kapasitesinin farkına vararak yapabileceklerini ve yapmak istediklerini hayata geçirebilme azmine sahip olması) ve son olarak da *bağımsızlık* (duygusal anlamda bağımsız olarak hareket edebilme becerisine sahip olması) bu boyut kapsamında yer almaktadır.

b. Kişiler arası İlişkiler Boyutu

Modelin ikinci ana boyutu olan *kişiler arası ilişkiler boyutu* ile kişinin aile ve iş çevresindeki günlük ilişkilerinde anlamlı ve doyumlu ilişkiler kurması ve geliştirmesi konusunda zorluk çekmemesi ifade edilmektedir. Bu boyut içerisinde, *empati* (başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma ve onlara samimi bir şekilde yaklaşma), *sosyal sorumluluklar* (işbirlikçi ve çevresine karşı sosyal sorumluluk sahibi olma) ve *bireyler arası ilişkiler* (karşılıklı sevgi saygıya dayalı iyi ilişkiler kurabilme becerisi) yer alır.

c. Uyumluluk Boyutu

Modelin *uyumluluk boyutu* ise, *esneklik* (kişinin duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını çevresinde meydana gelen değişimlere göre ayarlayabilmesi), *problem çözme* (ortaya çıkan problemlere farklı bakış açıları ile çözüm getirebilmesi) ve *gerçeklik ölçüsü*

(duygusal anlamda yaşanan ile gerçekte varolan arasındaki ilişkiyi değerlendirebilme becerisini) yetilerini bünyesinde barındırır.

d. Stresle Başa Çıkma Boyutu

Diğer bir boyut olan *stresle başa çıkabilme boyutu*, *stres toleransı* (ters giden olaylara, stresli durumlara karşı dayanıklı olma ve stresi tolere edebilme) ve *dürtü kontrolü* (duyguların temelinde yer alan dürtüleri kontrol edebilme) yetkinliklerini içerir.

e. Genel Ruh Hali Boyutu

Bar-on'un duygusal zeka modelinin son boyutu olan *genel ruh hali* ise kişinin yaşama ve olaylara bakış açısını ve hayatından memnun olmak için çaba harcamasını ifade etmektedir¹²⁶. Bar-on'a göre, söz konusu yetkinlikler çeşitli psikolojik ve psikoterapik yöntemlerle geliştirilebilme özelliğine sahiptirler.

Bar-on, zamanla 15 yetkinlikten oluşan modelinde bazı değişiklikler yapmış ve bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, iyimserlik, mutluluk ve sosyal sorumluluk yetkinliklerinin duygusal zekanın temel bileşenleri olmadıklarını, aslında duygusal yapıyı geliştirmeye yardımcı olan faktörler olarak düşünülmesi gerektiğini ileri sürmüştür¹²⁷.

Bar-on duygusal zeka üzerinde yaptığı teorik çalışmaların yanısıra; aynı zamanda, modelinde belirttiği yetkinlikleri kullanarak kişilerin başarı potansiyellerini ölçmek amacıyla 1997 yılında Duygusal Katsayı Envanterini (EQ-i: Emotional Quotient Inventory) geliştirmiştir. Duygusal katsayı envanteri, 15 duygusal zeka yetkinliğinin gruplandırıldığı 5 ana boyutu içeren 133 maddelik 5'li likert ölçeğine göre yanıtlanan bir kâğıt kalem testidir¹²⁸.

Geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları 6 ülkede ve 12 yıllık bir süreç içinde yapılan ve birçok araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılan bu envanter, pek çok özelliği bir arada çözümlemek amacıyla çok sayıda kavramı içerdiğinden uygulamada fazla zaman aldığı ve yanlış anlamalara yol açtığı görüşüyle eleştiriler toplamıştır. Bu eleştirileri dikkate alan Bar-on, 2000 yılında ölçeği tekrar gözden geçirmiş ve boyutların alt başlıklarını 2 ayrı grupta toplamıştır.

¹²⁶ PALMER, Examining..., a.g.m., s. 1192-1193.

¹²⁷ BAR-ON, Revuen, "Emotional and Social Intelligence: Insight from Emotional Quotient", *in The Handbook of Emotional Intelligence*, 1. Edition, Jorsey-Bass, California, 2000, s. 370.

¹²⁸ BAR-ON, *Bar-on Emotional*, a.g.e., s. 156.

➤ *Duygusal zekanın temel öğeleri*

Kendine saygı duymak, kendinin farkında olmak, kişiler arası ilişkiler, stres toleransı, dürtü kontrolü, esnek olabilme, problem çözebilme ve gerçeklik yetkinlikleri

➤ *Duygusal zeka ve sosyal zekayı harekete geçiren yardımcı öğeler*

İyimserlik, mutluluk, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, sosyal sorumluluk yetkinlikleri

4. Robert COOPER & Ayman SAWAF'ın Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka konusunda araştırma yapan ve farklı bir model geliştiren bir başka grup da Robert COOPER ve Ayman SAWAF tarafından oluşturulmuştur. Araştırmacılar, tıpkı Goleman gibi; duygusal zekanın, liderlerin ve örgütlerin başarısındaki etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmışlar ve bu konu ile ilgili olarak Liderlikte Duygusal Zeka (Emotional Intelligence at Leadership) adlı kitaplarını yazmışlardır.

Cooper ve Sawafa göre; duygular, güven, bütünlük, empati, esneklik, güvenilirlik, yaratıcılık, işbirliği ve inisiyatifli harekete geçirerek hem özel, hem de iş hayatımızda gideceğimiz yönü belirlememize yardımcı olur. Ayrıca, araştırmacılar, duyguların, motive edici olduklarını ve yapılan işe amaç ve anlam kattıklarını da savunurlar. Yani araştırmacılar, bilişsel zekanın (IQ), başarının bir ayağını oluşturduğunu, diğer ayağını ise onu dengeye getiren, sağlamlık ve etkinlik kazandıran duygusal zekanın (EQ) oluşturduğuna inanmaktadırlar.

Cooper ve Sawaf'a göre; *duygusal zeka*, kişinin, kendisinin ve başkalarının duygularını tanımasını ve değerlendirmesini öğrenmesinin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamına ve işine etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermesini sağlar¹²⁹. Cooper ve Sawaf duygusal zekayı bu şekilde tanımlarken, geliştirdikleri modelde duygusal zekanın 4 temel köşe taşının olduğunu belirtmişlerdir: Duyguları öğrenme, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya.

¹²⁹ COOPER , SAWAF, a.g.e., s. 12.

Tablo 2.5. : Robert COOPER&Ayman SAWAF'ın Duygusal Zeka Modeli

<i>Duygusal öğrenme</i>	<i>Duygusal derinlik</i>
➤ Duygusal dürüstlük	➤ Özgün potansiyel ve amaç
➤ Duygusal enerji	➤ Adanmışlık
➤ Duygusal geribildirim	➤ Dürüstlüğü yaşamak
➤ Pratik sezgi	➤ Yetki olmadan etki
<i>Duygusal zindelik</i>	<i>Duygusal simya</i>
➤ Öz varlık	➤ Düşüncesel zaman değişimi
➤ Güven çemberi	➤ Sezgisel akış
➤ Yapıcı hoşnutsuzluk	➤ Fırsatları sezinlemek
➤ Esneklik ve yenilenme	➤ Gelecek yaratmak

a. Duygusal öğrenme

Modelin birinci köşe taşı olan “*duyguları öğrenmek*”, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu değerlendirebilmesi üzerine kuruludur. Duygular, tanınıp yapıcı bir biçimde yönlendirildiklerinde zihinsel performansı arttırmırlar. Duygusal öğrenmenin, ilk bileşeni, kişinin içinden gelen sesleri dinlemesi ve gerçekten inandığı ve hissettiği şeylere uyumlu hareket etmesini ifade eden “*duygusal dürüstlük*”tür. Duygusal açıdan dürüst olma genellikle duygusal zekanın sezgilerle bağlantılı olarak ortaya çıkardığı “içsel gerçeği” dinlemeyi ve onunla uyum içinde hareket etmeyi gerektirir. Duygusal dürüstlük yani beyinden kalbe yönelmek, gerçekten inanılan ve hissedilen şeyleri doğru seçilen kelimelerle ifade etmek, arttıkça, kişi kendi iç sesini bulur, gerçekçi ve güvenilir olur. İkinci bileşen olan “*duygusal enerji*”, kişinin çeşitli olaylar karşısında gösterdiği iyimser ve ya kötümser enerjisi ile duyguları arasında ilişki kurması anlamına gelmektedir. Liderlerin ilk ve önemli görevi, enerjilerinin farında olmak ve çevresindekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olmaktır. Duygusal enerji ile liderlik arasındaki bağlantı her alanda kendini gösterir. Lider, tükenmek bilmeyen enerjisi sayesinde engelleri aşacak ve çevresindekilere moral kaynağı olacaktır.

Cooper ve Sawaf, duygusal enerjiyi idare etmenin 3 yolu olduğunu belirtmişlerdir¹³⁰:

- Duyguları küçümseyip, inkar etmek yerine onu kabul etmek ve hissetmek,
- Duyguların verdiği bilgiyi dinlemek,
- Duygusal enerjiyi uygun ve yapıcı olarak yönlendirmek,

“*Duygusal geribildirim*” ise kişinin, duyguların verdiği mesajları algılamasını ifade etmektedir. Son bileşen de “*pratik sezgi*” kişinin duyguları önceden ve hızlı bir şekilde sezebilmesi yeteneğine sahip olmasını ifade eder. Fiziksel duygular dışında gerçekleşen bir algı olan “*sezgi*” duygusal zekayla yakından ilişkilidir ve zekanın özelliklerini taşır. Sezgi, yaratıcılığı mümkün kılan bir güçtür; örneğin, hiç denenmemiş bir fikrin iş görebileceği sezgisinde olduğu gibi gizli olasılıkları ortaya çıkarır. Sezgi, aynı zamanda esinlenmeye de yardım eder; bir sorunun aniden gelen yanıtı gibidir. Bizi başkalarına yaklaştırır ve neyin en önemli olduğu ve ya ne olacağımız konusundaki karışıklığı ortadan kaldırır.

b. Duygusal Zindelik

İkinci köşe taşı olan *duygusal zindelik* ile fiziksel anlamda zinde olmanın vücutta güç, esneklik ve dayanıklılık sağlaması gibi, duygusal zindeliğin de aynı özellikleri kalp için sağlayacağı ifade edilmek istenmiştir. Bu köşe taşı, inanırlılık, içtenlik ve esneklik inşa ederek kişisel güveni artırır, duyguları tanıma yetisini pratiğe dönüştürmeye yardımcı olur ve çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini geliştirir¹³¹. Hata yapıldığında, kişinin hem kendisini, hem başkalarını daha kolay bağışlamasını mümkün kılar. Bu köşe taşı içerisinde “*öz varlık*” (kişinin kendi duygularını anlaması), “*güven çemberi*” (kişinin güven ortamı yaratarak kendine ve başkalarına olan güveninin artması sağlaması), “*yapıcı hoşnutsuzluk*” (hoşnutsuzlukların yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi) ve “*esneklik ve yenilenme*” (zorluklara ve değişikliklere karşı yapıcı bir güç oluşturarak, kişisel dayanıklılığı arttırmak) yetenekleri yer almaktadır. Bu boyut içerisinde yer alan yapıcı hoşnutsuzluk yetisi, hoşnutsuzluk gibi olumsuz bir duygunun nasıl olumlu hale dönüştürülebileceğini ifade ederken, duyguların çift yönlü olduğunu ve her iki duygununda içinde bulunan durumlara göre başarı getireceğini vurgulamaktadır. Zira, sürekli hoşnut olmak, gelişme ve yenilenme gerekliliğine gem vurmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için tabiki kişilerin hoşnutsuzluklarını ifade edebileceği bir ortamın olması gerekir.

¹³⁰ A.g.e., s. 44.

¹³¹ A.g.e., s. 35.

c. Duygusal Derinlik

Üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik ise kişinin iç sesine kulak vermesine, temel karakter ve etkinliğini oluşturmaya ve kişisel potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirmesine yardımcı olur. *Özgün potansiyel ve amaç* (kişinin gücünün ve kişisel becerilerinin oluşturduğu potansiyelinin farkında olması ve bu potansiyelini amacına uygun olarak yönetmesi), *adanmışlık* (istenilen bir şeyi kendi başına ve ya başkalarının yardımı ile yapma isteği ve azmi, cesaretli olma ve harekete geçme), *dürüstlüğü yaşamak* (doğruluk ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı kalarak, samimi bir şekilde, kişinin önce kendisine ve sonra etrafındakilere karşı dürüst olması), *yetki olmadan etki* (bütün bu yetiler kişinin, duygusal derinliğini koruması için kendi duygusal yapısı ile yüzleşmesini, onu kabullenmesini ve üretken tarafla bütünleştirmesini sağlar. Duygusal zeka, yönlendirme veya otoriteden bağımsız olarak etki ile ilgilidir.

d. Duygusal Simya

Modelin son köşe taşı duygusal simyadır. Simya, “değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü ve ya işlemi” olarak tanımlanır. Bu köşe taşında, duygusal zekanın kişinin potansiyelini ve özellikle yaratıcılığını arttırma özelliği üzerinde durulmuştur. Duygusal simyanın düşüncesele zaman değişimi, sezgisel akış, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak olmak üzere 4 alt bileşeni vardır. *Düşüncesele zaman değişimi*, kişiyi geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı istemine göre beyinde canlandırabilmesini ifade eder. Cooper ve Sawaf, her insanın bir zaman hissine sahip olduğunu ve duygusal zekanın bu bileşenini kullanarak bilinçli bir biçimde geçmiş tecrübelerinden gelecek tecrübelerine ve oradan da şu andaki tecrübelerine uzanan duygularını yönlendirebileceğini belirtmiştir¹³². Bu bileşen duyguların ve düşüncelerin zaman içinde saplanıp kalmasına engel olur. Hayal gücünü ve dolayısıyla da yaratıcılığı arttırır.

Diğer bir bileşen olan *sezgisel akış*, duyguların insanlara sağladığı iki temel gücü içermektedir; sezgiler ve akış durumu. Sezgiler, kimi zaman belirsiz durumlarda karar vermeye; kimi zaman da hiç kimsenin görmediği bir fırsatı fark etmeye yardımcı olur. Akış ise, kişinin bir işi yaparken zamanın nasıl geçtiğinin farkında olmadığı bir verimlilik durumudur. Sezgisel akış, insanların performansını üst düzeylere çıkarmalarına ve sınırlarının ötesine geçmesine yardımcı olarak insana kendisine değer verme ve tatmin olma duygusu verir. Dansçılar, ressamalar, bilim adamları v.b. Sezgisel akış, bir olaya kendimizi tamamen verdiğimizde, zor ve ya değerli bir

¹³² A.g.e., s. 310.

şeyi başarmak için kendimizi zorladığımızda gerçekleşir. Kendi iç duyularımızın bizi yönlendirmesine izin verir.

Fırsatı sezinlemek, insanların beş duyu organlarını kullanarak ve buna ek olarak önsezisel “altıncı hislerini”, algılarının ve zekasının ulaşabileceği tüm boyutları kapsayarak mümkün olduğu kadar uzağa gitmesini sağlar. Bu sayede, şimdiki zamana tamamen dikkatini verebilirler ve aynı zamanda bunun ötesini de hissedebilirler. Son bileşen olan *geleceği yaratmak* başkalarının kabulettiği varsayımları sürekli sorgulamayı, statükoya sürekli karşı çıkarak yaratıcı riskler almayı, sınırları aşarak mücadele etmeyi, kendilerinin ve başkalarının hata yapmasına ve yeni bölgeler araştırmasına izin vermeyi ve geleceğin gelmesini beklemeden aktif bir şekilde ve tutkuyla yaratılmasını ifade eder.¹³³

Cooper ve Sawaf da yaptıkları teorik çalışmayı destekleyen bir duygusal zeka ölçeği hazırlamışlardır: EQ Haritası, Kişinin duygusal zekasını örgütsel ortamda ölçülebilmesine imkan veren EQ Haritası kapsamlı araştırmalara tabi tutulmuş olup, istatistiksel olarak güvenilir bir ölçektir. Ölçeğin standart testi ABD’de ve Kanada’da çalışanlar üzerinde denenmiştir. EQ Haritası ile bireysel ve kişiler arası ilişkilerde başarılı olmak için kişisel performansımızın kuvvetli yönlerinden bir grup numunenin işaretlenmesiyle duygusal zeka düzeyinin tespit edilmesine çalışılmaktadır. EQ Haritası, soru formu ve değerlendirme cetvelinden oluşmaktadır. Toplam 5 bölüm ve 21 aşamadan meydana gelen soru formunda yargılar “çok fazla”, “orta”, “az”, “hiç gerçekleştirmedi” kriterleri ile değerlendirilmiştir. Birinci bölümde, içinde bulunulan çevre hakkında bilgi edinmek için yaşamdaki olaylar, iş baskıları ve kişisel baskılar ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, duyguları öğrenme boyutunu ölçmek için kendi duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma konusunda bilgi verecek sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise niyet, yaratıcılık, esneklik, kişiler arası ilişkiler ve yapıcı hoşnutsuzluklar ile ilgili sorularla duygusal zeka yeterlilikleri ölçülmeye çalışılmaktadır. Dördüncü bölümde, duygusal zeka değerleri ve inançlarını ortaya çıkarmak amacıyla şefkat, dış görünüş, sezgi, güven çemberi, kişisel güç ve dürüstlük konularında sorular yer almaktadır. Son bölüm de ise genel sağlık, yaşam kalitesi, ilişki ölçümü ve en iyi performans konusundaki sorular ile duygusal zeka sonuçları ortaya çıkarılmak istenmektedir.

¹³³ A.,g.,e., s. 325-360.

EQ Haritası, gerek çok uzun olması gerekse birbirlerini içeren ya da benzer olan kavramlardan oluşması nedeniyle geçerliliği tartışmalı bir testtir. (fırsatları sezinlemek ve pratik sezgi gibi). Ayrıca, Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka harita testi, iş çevrelerinde sıkça kullanılmakta olup ölçeğin akademik araştırmalardaki yararlılığı bilinmemektedir; çünkü güvenilirliği ve geçerliliğine ilişkin bir sonuç yoktur.

II. TRANSFORMASYONEL LİDERLİK ve DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

Konuya başlarken değinildiği gibi, çalışmanın ana teması, duyguların ve duygusal zeka becerilerine sahip olmanın, transformasyonel liderlerin örgütteki davranışlarına etkilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, bu bölümde, önceki bölümlerde gerek liderlik, gerekse duygusal zeka olguları hakkında yapılan araştırmalara ve açıklamalara dayandırılarak duyguların ve duygusal zekaya sahip olmanın, liderlerin ve dolayısıyla çalışanların etkinliğinde ve örgütlerin başarısındaki önemine değinilmeye çalışılacak; ayrıca liderlik ve duygusal zeka olguları arasındaki bağlantıdan yola çıkarak Transformasyonel liderlik tarzında duygusal zekanın önemi üzerinde durulacaktır. Çünkü, yapılan literatür taramasında, liderlik tarzları içerisinde, duygusal zeka olgusunun ve sosyal davranışların transformasyonel liderlik tarzında diğerlerine göre daha ağırlıkta olduğu görülmüştür.

A. Örgütlerde Duygusal Zeka

Yaşamı daha anlamlı kılmak, yalnız kalmamak, ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmek isteği vb. gibi birçok ihtiyaç, sosyal bir varlık olan insanı, bilinçli veya bilinçsiz olarak çeşitli gruplara üye olmaya zorlamaktadır. Gerek özel hayatta, gerekse iş hayatında varolan grupların davranışları üzerinde çalışan birçok araştırmacı, kişilerin duygularının ve düşüncelerinin, etkileşim içinde oldukları sosyal gruplara katılımlar ile geliştiğini ve değiştiğini ifade etmektedirler. Kişiler, mensubu oldukları gruplarda, diğerleriyle olan ilişkilerinde duygu ve düşüncelerini onlarla paylaşırlar ve sahip oldukları statüye bağlı olarak yada kişiliğinin belirtisi sonucu grup üzerinde belli ölçüde etki yaratırlar¹³⁴. Bu açıdan bakıldığında; sürekli bir etkileşimin olduğu sosyal bir yapı olan örgütler, çalışanların duyguları, düşünceleri ve davranışları hakkında kendilerini geliştirebilecekleri ve çok şey öğrenebilecekleri yerler olarak kabul edilmelidir.

¹³⁴ SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayını, Bursa, 2001, s. 192-194.

Duyguları ilk defa, bilimsel anlamda örgütlere taşıyanlar, örgütlerde insan ilişkileri yaklaşımını ele alan ve grupların davranışları üzerinde çalışan grup teorisyenleri olmuştur. Örneğin; çalışanların moralleri ve bunun başarı üzerindeki etkilerini inceleyen Mayo ile grup dinamiği üzerinde çalışan Lewin, çalışmalarında duyguların örgütlerde yok sayılamayacağını ifade etmişlerdir¹³⁵.

Günümüz iş koşullarında, artık örgütler de kişilerin başarılarını yalnızca zeka düzeyleri, eğitim ve deneyimleri ile ölçmenin rasyonel olmadığını; aynı zamanda kişilerin, kendilerini ve diğer insanları anlama ve yönlendirebilme, insanlarla iyi ilişkiler kurabilme yetkinliklerinin de başarıda önemli hale geldiğinin farkına varmışlardır. Ayrıca, örgütlerde çalışanların, duyguları, düşünceleri ve ihtiyaçları olan sosyal varlıklar olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulayan başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere, bazı yeni yönetim anlayışlarının çalışma hayatında yer bulmaya başlaması da duyguların iş yaşamındaki yerinin ve öneminin farkedilmesine yardımcı olmuştur.

Çalışanların, örgütteki davranışlarının altında yatan dürtüler ve duygular, çalışma ortamının algılanmasında ve hem bilgi, hem de beceri birikimlerinin etkin bir şekilde kullanılmasında örgütsel açıdan belirleyici nitelikte olmakla birlikte; çalışanın ruh sağlığı dolayısıyla da olaylara bakış açısı ve performansı üzerinde de önemli etkiler yaratmaktadır. Ayrıca, kişinin duygularının farkında olması, kendisini ve davranışlarını doğru şekilde değerlendirmesine, kendi iç dünyasını, tercihlerini, potansiyellerini, güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkan sağlayarak özgüvenini geliştirecektir¹³⁶. Bu nedenle, örgütlerde her düzeydeki çalışanın duygusal açıdan desteklendiği bir çalışma ortamının yaratılması, örgüt başarısı için oldukça önemli hale gelmiştir. Duygusal zeka olgusunu ön planda tutan örgütlerde insan faktörü ağırlık kazanır. Bu tür kurumlar, duygusal zekaları sayesinde çalışanlarının duygu, düşünce, beklentilere ve ihtiyaçlara sahip olduğunu gözardı etmezler ve onların hem beyinlerine, hem de yüreklerine hitap etmeye çalışırlar.

Duygusal zekası düşük olan veya hiç olmayan örgütlerde, duygusal örgütlerde görülen gülen yüzlere rastlanmaz. Zaman ve enerjinin çoğu yanlış veya uygunsuz işlere harcanır (dahili toplantılar, kulis yapma, dedikodu yayma, suçlamalar vb gibi.) Bu tür kuruluşlarda ön plana çıkan duyguların başında korku, öfke, stres ve bencillik gelir. Korku ve öfkenin hakim olduğu

¹³⁵ TRAN, Veronigue, "The Role of Emotional Climate in Learning Organizatios", *The Learning Organization*, Vol.5/2, 1998, s. 99.

¹³⁶ CARMELI, Abraham, "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behaviour and Outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18/8, 2003, s. 792-793.

bir iş ortamında, çalışan ile yönetim arasında olumlu bir diyalogdan söz etmek mümkün olmayacaktır. Çalışanlar arasında ortaya çıkacak bencillik ortamı bilgi akışını engelleyecek, departmanlar arası iletişimi ortadan kaldıracak ve çatışmalara neden olacaktır.

Duygusal zeka olgusu, özellikle ekip bilincinin oluşturulması, işbirliği ve dayanışmanın artırılması, kalifiye eleman seçilmesi ve tutulması, etkin bir performans değerlendirmesi sürecinin yaratılması, çalışan bağlılığı ve sadakatinin sağlanması, müşteri memnuniyeti ve bağlılığının sağlanması konularında örgütsel etkinliğe katkıda bulunmaktadır¹³⁷.

1. Duygusal Zeka ve Ekip Çalışması

Büyük ölçüde değişen üretim şekilleri ve ona bağlı olarak da iş hayatında gündeme gelen farklı yönetim anlayışları, ekip çalışması kavramının örgütlerin kültürlerinde yer almasını gerekli kılmıştır. Örgütlerin ağırlıklı olarak uzmanlaşmaya ve bireysel başarılarla önem verdiği dönemlerde çalışanlar arasında keskin bir rekabet söz konusuydu. Herkes bireysel başarılar sağlayıp bireysel olarak ödüllendiriliyordu. Örgütlerde, ortak amaç uğruna birlikte hareket etme alışkanlığı yaratılmamıştı. Ne var ki; iş piyasasında hızla artan rekabet, çeşitlenen müşteri ihtiyaçları, çalışanların harcadıkları emek ile hem kendilerine, hem de örgütlerine katma değer yaratmaya çalışmaları, güvenilmek ve saygı duyulmak istemeleri, karşılıklı bağımlılık ihtiyacı vb. gibi faktörler örgütlerde bireysellik yerine ekip halinde hareket etmeyi ön plana çıkardı. Etkin bir ekip çalışması ise ancak tüm çalışanların birbirleriyle iyi geçinmesi, iyi iletişim kurması ve birbirlerini anlaması ile mümkün olacaktır. İşte bu aşamada duygusal zeka olgusu devreye girmektedir.

Duygusal zekanın ekip çalışması üzerindeki etkisi, ekip üyeleri arasında uyumlu ilişkilerin oluşması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu uyum, grup içinde sahip olunan yeteneklerin ve becerilerin karşılıklı paylaşıldığı, ilişkilerde açıklık, dürüstlük ve güven duygusunun oluşturulduğu bir örgüt kültürüne dayanır. Çünkü, ekip çalışmasının temelinde güven ve paylaşım vardır¹³⁸. Yapılan araştırmalarda, birbirleri üzerinde baskı kurmaya çalışan, üyeleri arasında kırgınlık ve dargınlık olan veya sosyal olarak paylaşımın olmadığı gruplara nazaran paylaşım içerisinde hareket etmeyi başarabilen gruplarda, üyelerin yetenek ve becerilerinden daha çok ve daha etkin şekilde yararlandığı görülmüştür. Yüksek performans gösteren gruplar, görüş birliği içinde olan, birbirlerine empatik yaklaşabilen, işbirliği ve dayanışmaya önem veren ve genellikle kırıncı çatışmadan kaçınan üyelerden oluşur. Duygusal

¹³⁷ http://www.eiconsortiom.org/emotionally_intelligent_workplace.htm

¹³⁸ BALTAŞ, Acar, "Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz?", <http://www.makalem.com>

zekanın varlığı, örgütlerde informal iletişim ağlarının etkin bir şekilde işlemesine öncülük eder ve destekler. Duygusal zekanın iletişim üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada, duygusal zeka sahibi bireylerin, bir grup çalışmada yapılacak görev hakkında tam bilgileri olmadıkları ve bilgiden yoksun oldukları halde bile, görev hakkında kendisine bilgi sağlayacak informal iletişimi kolayca oluşturma yeteneğine sahip oldukları görülmüştür. Yönetim biliminin gurularından Drucker, bir işyerinde çalışanların 1/3'ünün uzmanlaşmış bilgili çalışanlardan oluşsa bile, ancak çok iyi koordine oldukları ve etkin, çift yönlü bir iletişim kurabildikleri takdirde üretken olabileceklerini belirtmiştir¹³⁹. Demek ki; duygusal zeka olgusunun öncüsü Goleman'ın modelinde yer verdiği boyutlardan özellikle "*ilişki yönetimi boyutu ve alt bileşenleri*", *özgüven*, *öz bilinç* yetkinlikleri ekiplerde dolayısıyla da örgütlerde başarı için oldukça kritik bir noktada bulunmaktadır.

Örgütlerde iç motivasyonu geliştirerek, çalışanın kendini işine vermesini, işbirliği ve uyum içinde çalışmasını sağlayan duygular, örgütsel değişim için önemli ve yardım edici unsurlardır. Araştırmalara göre; kişiler duygularını düzenleyip, yöneterek örgütsel değişime daha kolay adapte olabilirler. Dolayısıyla da, değişim ile birlikte giderek önemi artan ekip çalışmada da daha başarılı olabilirler¹⁴⁰.

Örgütlerde değişim ne kadar fazla ise duygusal zeka da o kadar önemli hale gelmektedir. Bilgilendirilen, ilham verilen, dinlenen ve karar sürecine dahil edilerek kendilerine değer verilen insanların, değişimi daha olumlu karşılayacağı ve daha verimli olacağı şüphesizdir.

2. Duygusal Zeka ve Performans Değerlendirme

Duygusal zeka olgusunun örgütlerde etkili olabileceği bir diğer alan, performans değerlendirme ve terfi sürecidir. Öz bilince sahip örgütler, bu süreçlerde çalışanların teknik yeterliliklerinin yanı sıra duygusal zeka yetkinliklerinin de önemle dikkate alınması gerektiğinin farkındadırlar. Çünkü duyguların ilişkilerin yönetilmesinde ve verilen kararlar üzerinde büyük rol oynadığına inanmaktadırlar.

¹³⁹ ABRAHAM, R., "Emotional Intelligence in Organization: A Conceptualization", *Generic, Social and General Psychology Monography*, Vol.125/2, s. 210.

¹⁴⁰ DULEWICS, Victor, Malcolm HIGGS, "Emotional Intelligence: A review and Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15/4, 2000, s. 350.

Tahmin edilebileceği gibi; performans değerlendirme sürecinde, çalışanların ve yöneticilerinin/liderlerinin en fazla sıkıntı yaşadığı yer görüşme aşamasıdır. Çünkü bu aşamada, çalışanların kendisini değerlendirme sonuçları ile liderlerinin değerlendirme sonuçları arasındaki farklılık olduğunda gerginlikler ve hoşnutsuzluklar meydana gelmektedir. İşte bu gerginliğin giderilebilmesinde özellikle liderlerin duygusal zeka yetkinliklerine (özellikle de empati, başkalarını geliştirme yetkinliklerine) sahip olmaları bu gergin ortamda tarafların birbirlerini doğru şekilde anlaması açısından büyük önem kazanmaktadır. Bar-on, 108 liderle yaptığı bir çalışmada örgütlerde performans değerlendirme sürecinde oluşabilecek çatışmaların temel nedeninin, yerinde olmayan eleştiriler veya sonuçların çalışanlara doğru ve dengeli olarak iletilememesi olduğunu bulgulamıştır.

Oysa, geribildirim sırasında karşıdaki kişinin duygularını düşünerek ve dikkate alarak, iyimser ve yapıcı bir şekilde yapılan eleştiriler, performanstaki yetersizliklerin farkına varılmasına ve bu yetersizlikleri düzeltmek için somut çözümlerin ortaya çıkmasına olanak sağlar. Bu yapıcı çözümler çalışanları, empatik bir yaklaşımla örgütün bakış açısından kendi performanslarındaki zayıflığı görüp önceden farkına varamadıkları seçenekleri değerlendirmeye yöneltir. Sonuç olarak; duygusal zeka olgusu, çalışanlar ile liderlerin birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlar ve durum böyle olunca da performans değerlendirme sonuçları arasındaki benzerlik artış gösterir. (Özellikle satış bölümünde çalışanlar için.)

Duygusal zeka, iş performansı, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkiye sahipken; devamsızlık ve işgören devri hareketleri ile negatif ilişki içerisindedir. Bu ilişki yüksek duygusal emek gerektiren işler için kuvvetlidir. Çalışanların duygusal zekasını doğru şekilde yönetebilme düzeyi ne kadar yüksekse performansları da o kadar yüksek olacaktır.

3. Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık

Duygusal zekanın ilişki yönetimi boyutu, çalışanların örgütte meydana gelen olayları, örgütün bakış açısıyla görmelerini sağlayarak, görevlere gönüllü katılıma ve örgütün hedeflerini desteklemek için daha fazla çaba harcamaya teşvik eder. Ayrıca, empati yetkinliği, çalışanlar arasında kişiler arası çatışmaların azalmasına, çatışma çıkması durumunda ise zorlukların kolayca aşılabilmesine, meydana gelen sorunların çözülebilmesi için dikkatlerin yönlendirilmesine ve bir dayanışma ortamı yaratılmasına yardımcı olarak iş doyumunu arttırırken; çalışanların takdir edilmesi, desteklenmesi, ödüllendirilmesi, onlara saygı gösterilmesi ve kendilerini geliştirici görevler verilmesi, örgütsel bağlılığın oluşmasına yardımcı olacaktır.

En önemli motive edici faktörlerden biri de, bireysel olarak tanıma ve takdir etmedir. Nitekim, çalışanların başarılarını tanımak, istek ve gereksinimlerine ilgi göstermek,, kişisel gelişim imkanı yaratmak v.b. gibi etkili takdir yöntemleri çalışanların kendilerini işlerine adanma isteklerini arttıran bir etki yaratır. Özellikle kişisel gelişim imkanlarının sağlanması çalışanların yaptıkları işe bakış açısını değiştirir, onların daha yetkin hale gelmesine yardımcı olur ve işe gelmede anlamlı amaçlarının olmasını sağlar¹⁴¹. Çalışanlar artık yöneticilerinin/liderlerinin örgüte yaptıkları katkılara değer vermelerini istemektedirler. Bu noktada liderin çalışanlarını geliştirmek için gösterdiği çabalar, olaylara empatik bir bakış açısı ile yaklaşması, çift yönlü iletişim kurması, başarıları odaklanması örgüte bağlılığın sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olacaktır.

Bununla birlikte duygusal zeka, çalışanları, yalnızca iş ortamındaki sorunlarla ilgili olarak değil, aynı zamanda kişisel sorunlarla ilgili olarak da birbirlerine yardımcı olmaya ve destekleyici sosyal davranışlar göstermeye yöneltir. Bu nedenledir ki; duygusal zekaya sahip kişiler, beraber çalıştıkları bireylerin duygu durumundaki değişimlerine karşı duyarlılık gösterirler ve iyimserlik yetkinliğini kullanarak duygu durumunu olumsuzdan olumluya çevirebilmek için çabalarlar¹⁴². Yine, duygusal zekanın, iş yerinde sık eleman değişiminden dolayı, çalışanlarda oluşan iş stresini önlemede de etkili olacağı da düşünülebilir.

Sonuç olarak, duygusal zeka, çalışanların kendilerini örgüt için güvenilir, yararlı, katılımcı, önemli, paylaşımcı, üretken, atak, saygın ve değerli olduklarını hissettikleri bir örgüt kültürü yaratmayı destekleyerek örgütsel bağlılığı ve memnuniyeti sağlar.

4. Duygusal zeka ve İşe alma

Yönetim alanında örgütler tarafından çalışanların duyguları olan beşeri birer varlık olarak görülmesi ve işe ve örgüte bağımlılıklarının sağladığı faydaların fark edilmesine kadar, çoğu örgüt yeni bir elemanı işe alırken, öncelikle ve ağırlıklı olarak kişinin IQ düzeyine, eğitime, deneyimine vb. özelliklerine bakarlardı. Ancak, ekip çalışmasının öneminin giderek arttığı günümüzde, iş ortamında, etkin ve yararlı bir çalışma ortamının yaratılmasında bu somut göstergelerin tek başına yeterli olmadığı anlaşılmış ve artık bir göreve başvuru yapan adaylar değerlendirilirken, sadece işe uygun olup olmadıklarına bakmak yerine, aynı zamanda ekip çalışmasına yatkın olma, uyumlu olma, etkin iletişim, özgüven, empatik yaklaşım tarzı ve ikna kabiliyeti gibi pek çok duygusal özelliğe sahip olup olmadıkları da dikkate alınmaya

¹⁴¹ BALTAŞ, *Ekip Çalışması...*, s. 177.

¹⁴² IRAK, a.g.m., s. 90.

başlanılmıştır. Bundan dolayıdır ki; artık örgütlerde, işe alım sürecinde sadece IQ düzeyini ölçen testler kullanılmamakta, aynı zamanda kişilerin duygusal yapıları ve olaylara yaklaşım tarzları hakkında bilgi verecek testler de uygulanmaktadır. Örneğin, pek çok şirket tarafından, potansiyel bir çalışanın iş yaşamında elde edebileceği başarıyı öngörebilmek için, işe alım sürecinde “*Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri*” yöntem olarak tercih edilmekte ve bu yöntemle iletişim, duyarlılık, inisiyatif kullanma, zorluklar karşısında dayanıklılık, olumlu düşünme, motivasyonu koruma, kişiler arası ilişkilerde başarılı olma gibi temel duygusal zeka yetkinliklerinin ölçülmesi hedeflenmektedir¹⁴³.

Nihayetinde, bu tür örgütler, adayların gözünde cazibe merkezi haline gelerek örgütü çok daha başarılı noktalara getirecek elemanları bünyesine katma ve bağlılık sağlama konusunda zorluk çekmeyeceklerdir.

Aynı şekilde terfi veya transfer durumunda da kişinin bilişsel becerileri yanında, girdiği ortama uyum sağlama, empati, iletişim kurma ve başkalarını geliştirme gibi duygusal zeka yetkinliklere de sahip olması istenmektedir. Özellikle, hizmet sektöründe yer alan örgütlerin etkinliği ve verimliliği için çalışanlarda bulunması gereken beceri ve yetkinliklerin daha çok duygusal zekanın kapsamında olduğu görülmektedir.

Kısacası, günümüzde hala birçok örgüt üyesinin, kaçınılması gereken tehlikeli unsurlar olarak gördüğü duygular, olumlu-olumsuz değil yapıcı oldukları sürece takım ruhunun, işbirliği ve dayanışmanın, örgüt-çalışan bütünlüğünün tetikleyicisi olacaktır. Duygusal zeka, örgütte her çalışanın sorumluluk aldığı, inisiyatif ve bağlılığa sahip olduğu, çalışmaktan hoşlandığı, beraber olmaktan zevk aldığı ve neyin anlamlı ve değerli olduğunu ayırt edebildiği bir örgüt kültürü yaratılmasına yardımcı olur. Zira, Mayer ve Salovey de duygusal zekası yüksek olan insanlarla birlikte çalışan kişilerin, kendilerini daha iyi hissedeceklerini, kolay iletişim kurabilecekleri ve estetik taşıyan etkileyici ürünler dizayn edeceklerini belirtmişlerdir¹⁴⁴.

¹⁴³ PEREK Anamur Zeynep, “İşyerinde Başarının Anahtarı”, <http://www.ntvmsnbc.com.tr/news/260596.asp?epi=1>, 08. 03. 2004.

¹⁴⁴ MAYER, John D., Peter SALOVEY, *What is Emotional Intelligence?*, çev: D. SLUYTER, Emotional Development and Emotional Intelligence : Implications for Educators , NewYork, Basic Books, 1997, s. 18.

O zaman, bunun bilincinde olan yani örgüt içinde düşünceler kadar duygularında önemli olduğu görüşünü benimseyen örgütlerin karakteristik özellikleri şöyle belirtilebilir¹⁴⁵:

- Bu görüşe hakim örgütler için öncelikle çalışanları önemlidir. Çünkü insanın duyguları olan sosyal bir varlık olduğunun ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasının çalışanlara bağlı olduğunun bilincindedirler.
- Her değişim sürecinde çalışanların üzerine odaklanırlar. Çünkü, değişim önce çalışandan başlamalıdır.
- Çalışanların hem aklına, hem de kalbine hitap eden bir kurum kültürleri vardır.
- Çalışanların değişimin en önemli parçası olarak görülmesi halinde, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar.
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, görüşleri alınmış ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler.

Duygusal zekasını kullanan, başka bir deyişle kendi duygularını tanıyan ve yönetebilen, başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olan yöneticiler ve çalışanlar, işyerlerinde güvene dayalı ilişkiler kurarlar; bu doğrultuda fikirlerini açık ve doğrudan dile getirmekte, hem kendilerini, hem de birlikte çalıştıkları kişileri ve müşterilerini istenilen sonuca yönelik olarak harekete geçirmekte, zor şartlar altında olumlu düşünme tarzını koruyarak motivasyonun yüksek olmasını sağlamakta ve çatışmaları, olumlu atmosferi koruyarak çözüme yönelik olarak sonuçlandırmakta zorlanmazlar. Dolayısıyla, bu becerileriyle duygusal zekası gelişmiş çalışanların örgütlerin başarısında rolleri ve katkıları büyük olur. Bunu kabul eden örgütler, çalışanlarının duygusal zekalarını geliştirebilmek için çeşitli kişisel ve kişiler arası yetkinlikleri konu alan eğitim programları düzenleme, yöneticilerin astlarını koçluk sürecinde yönlendirmeleri gibi uygulamalara yer verme çalışmalarına girişmektedirler¹⁴⁶. Unutulmamalıdır ki; kurdukları teknik altyapı, kapsamlı bilgisayar ağı, güçlü pazarlama ve iletişim stratejileriyle temelleri atılan benzer örgütler arasındaki farkı etkin ve memnun çalışanlar yaratmaktadır.

Sonuç olarak, duygusal olarak zeki örgütler özellikle empati yeteneği yüksek kuruluşlardır denilebilir. Bu örgütler, “*kalitenin insan boyutu*”nun prensiplerini uygulayarak, müşterilerinin taleplerini ve beklentilerini fazla fazla karşılama gücüne sahip olabileceklerdir.

¹⁴⁵ BECEREN, Eray, http://www.duygusalzeka.com/humil/in_is2.htm, 10.11.2003

¹⁴⁶ PEREK Anamur Zeynep, <http://www.ntvmsnbc.com.tr/news/260596.asp?cpl=1>, 08. 03. 2004

B. Transformasyonel Liderlik Tarzında Duygusal Zekanın Önemi

Yönetim alanında iş-işgören ilişkileri konusunda yapılan teorik çalışmalara bakıldığında, sonuçları ile örgütlerde bir yandan kişiler arası ilişkilerin; diğer yandan da iş görenlerin özelliklerinin bilinmesi zorunluluğunu ortaya koyan ve genel kabul görmüş olan Hawthorne araştırmalarının bulguları, örgütlerin birer his ve duygu sistemi olduğunu göstermiş ve duygu ve düşüncelere sahip kişiler olarak çalışanların çevrelerindeki değişimlere karşı anlamlı tepkiler gösterdiklerini ortaya koymuştur¹⁴⁷. Yani, çalışanları motive edebilmek için sadece maddi değerleri kullanmak; çalışanların ihtiyaçlarına, beklentilerine ve duygularına önem vermemek günümüzde örgütsel etkinliğin belki de en önemli düşmanı olarak kabul edilebilir. Bu durumda en temel çözüm, örgütlerde yöneticilerin/liderlerin çalışanlarına olan yaklaşım tarzlarını değiştirmeleri ve onları uyumlu bir şekilde ortak amaca yönlendirmeyi başarabilmeleri olacaktır. Özellikle, çalışanların kendilerine model olarak seçecekleri liderlerinin, onların duygusal ihtiyaçlarını anlaması ve önem vermesi motivasyon açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

Durum böyle olmasına rağmen, yönetim literatüründe geniş bir yer kaplayan liderlik konusunda son 10 yıla kadar yapılan çalışmalarda, örgütlerde duygusal iklimin rehberi olan liderlerin değerlendirilmesinde çoğunlukla rasyonelliğin ön planda tutulduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak da birçok örgüt tarafından, liderlerin ve lider adaylarının değerlendirilmesinde teknik yetkinlik, kavramsal beceriler (büyük düşünebilme ve bağlantılar kurabilme yeteneği), sonuçları izleme ve kaydetme becerisi, insan sarraflığı (doğru insanları seçebilme becerisi), değerlendirme (yetersiz verilerle önemli kararlar alabilme becerisi), karakter (kişinin gerçekte nasıl olduğu) gibi bilişsel kriterler dikkate alınmış ve liderlerin örgüt içindeki duygusal yapılarına yeterince önem verilmemiştir. Muhakkaktır ki; bir liderin düşünsel yetkinliğe sahip olması bir zorunluluktur ancak günümüz iş ortamında örgütsel başarı için yeterli değildir. Artık, liderin başta kendisinin olmak üzere tüm izleyenlerinin duygularını anlayabilme ve yönetebilme yetkinliğine de sahip olması gereklilik haline gelmiştir. Zaten; liderlik konusunda çalışmalar yapan Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg, Gary Hamel ve Michael Hammer gibi bazı araştırmacılar da, 21. yy organizasyonlarının karşı karşıya kaldıkları hızlı değişim

¹⁴⁷ ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 4. Baskı, İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, Yayın no: 136, İstanbul, 1990, s. 23.

koşullarında bundan önceki dönemlerde başarıyı getiren liderlik özelliklerinin yeterli olmadığını ve duygusal zekayı etkin liderlik için kritik bir faktör olarak gördüklerini ifade etmişlerdir¹⁴⁸.

Bu görüşlerle birlikte, liderlik konusunda farklı dönemlerde farklı bakış açıları ile çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında, sadece liderin zihinsel ve kişilik özellikleri ele alınırken, bazılarında da bunlarla birlikte liderin örgüt içerisindeki davranışları inceleme altına alınmıştır. Mesela; 1945’lerde Ohio State Üniversitesi ve 1947’lerde Michigan Üniversitesi’nce gerçekleştirilen liderlik araştırmaları, “*liderlerin örgütteki davranışları*”nın anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Ohio State araştırmalarında, liderlik davranışlarının “*kişiyi dikkate alma (consideration)*” ve “*inisiyatif (initiating structure)*” faktörleri etrafında yoğunlaştığı savunulurken; Michigan araştırmalarında ise, “*göreve yönelik (job-centered)*” ve “*kişiyi yönelik (employee-centered)*” liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Bu ayrıma göre, *göreve yönelik liderlik davranışlarını* gösteren liderler, üstlendikleri görevin zamanında tamamlanması için grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, makama dayanan resmi otoritesini kullanan ve büyük ölçüde cezalandırmaya dayanan davranışlar gösterirken; *kişiyi yönelik davranışlar* sergileyen liderler, örgütte en büyük katma değeri yaratanların çalışanlar olduğunu savunarak kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güvene ve çift yönlü iletişime önem vermekte, izleyenlerinin fikirlerine saygı duymakta, onları dinlemekte ve onların duyguları, ihtiyaçları ve beklentilerini de dikkate almaktadırlar. Çünkü, bu tarz liderler örgütte çalışanların mutlu olması halinde görevlerini daha etkin ve başarılı bir şekilde yerine getireceklerine inanmaktadırlar¹⁴⁹. Yapılan araştırmalar, sosyo-duygusal ve esinleyici liderlik davranışları olarak tanımlanan kişiyi yönelik davranışların, çalışanların morallerini arttırdığını ve örgüt içerisindeki tutumları üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir.

Bu bulgulardan yola çıkarak, liderin davranışlarının ve yaklaşım tarzının çalışan verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunun idrak edilmesi üzerine, yönetim biliminde çalışan araştırmacıların bir kısmı, liderlikte sosyal boyutu ifade etmeye yardımcı olan duygusal zeka olgusu ve liderlik davranışları üzerindeki etkileri konusunda araştırmalar yapmaya yönelmişlerdir. Ayrıca, birçok eğitim merkezi tarafından da yöneticilerin/liderlerin geliştirilmesi programlarında, iş hayatında duyguların ve duygusal zekanın yerini fark etmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini tanıyıp geliştirebilmeleri amacıyla duygusal zeka eğitimlerine,

¹⁴⁸ DULEWICZ, Victor, Malcolm HIGGS, “Leadership at The Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations”, *The International Journal of Organizationa Analysis*, Vol. 11/3, 2003, s. 194

¹⁴⁹ KOÇEL, a.g.e., s. 400.

seminerlerine ve workshoplarına sıklıkla yer verilmeye başlanılmıştır¹⁵⁰. Bununla birlikte, iş dünyasının içinde bulunduğu değişim ve dönüşüm süreci, örgütlerin, başarılı olmaları için mevcut yapılarından daha dinamik bir yapıya sahip olmaları ve çalışanlarına kullanılan teknolojilerden, süreçlerden ve programlardan daha fazla önem vermeleri gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu anlayışı benimseyen örgütler, daha önceleri amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördükleri çalışanlarını, artık örgütün en değerli varlıkları olarak kabul etmeye başlamışlardır. Hatta, bu anlayışı benimseyen örgütlerin büyük kısmında geleneksel hiyerarşi piramidi tersine dönmüş, en alt kademedeki çalışanlar en tepeye oturtulmuştur. Çünkü, dinamik örgütler müşteri memnuniyetinin aslında çalışan memnuniyetinden geçtiğinin bilincine varmışlar ve sistemlerini ve sosyal yapılarını bu anlayışa göre düzenleme yoluna gitmişlerdir. Mesela; yöneticiler

çalışanlarına karşı daha duyarlı davranmaya, duygularına ve düşüncelerine önem vermeye, onları belirlenen hedeflere ve vizyona uygun hareket etmeleri için desteklemeye başlamışlardır. İşte, bu desteği gören çalışanlar, müşteriye karşı sorumluluk hissederek duyarlı davranırlar ve sorunlarını çözmek için daha fazla çaba harcama eğilimi içerisine girerler.

Örgütlerde çalışanların da söz sahibi olacağı böyle dinamik bir yapı içerisinde, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığını sağlamak büyük ölçüde örgütte köprü vazifesi gören liderlere düşmektedir. Günümüz rekabet ortamında başarı kazanmak isteyen liderler, örgüt hedeflerine ulaşmak için birbirini destekleyen, özümsemiş bir hizmeti sunabilme becerilerini kazanmış çalışanlar ağını mutlaka oluşturmak durumundadırlar. Buna göre duygusal zekaya sahip bir liderden beklenen, kendisini izleyen çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için onların duygu ve düşüncelerine önem vermek, onları anlamaya ve beklentilerine cevap vermeye çalışmak ve bütün örgüt hedeflerini en iyi şekilde benimsemelerini sağlayacak doğru iletişim yollarını kurmaktır. Zira, liderlik, kişinin kendini ve çevresini tanıma ve ihtiyaçlar konusunda öncülük etme sürecidir.

Hayat felsefesini rasyonaliteye indirgemek yerine, mantığı duygularla birleştirerek hareket etmeyi tercih eden transformasyonel liderler, örgütsel duygusal zekanın oluşturulabilmesi için gerekli olan zeminin hazırlanmasında etkin rol oynarlar. Zira, sosyal bir yapı olan örgütlerin bel kemiği olarak kabul edilen liderler, sürekli olarak izleyenlerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerinin, müşterilerinin duygusal talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla, örgütte duygusal talepleri fark edebilen, değerlendirebilen ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilen transformasyonel liderler, örgütlerinde ahenk yaratarak hem kişisel,

¹⁵⁰ WAH, Tan Wee, "A Study of the Relationship Emotional Intelligence and Leadership Development in a Organization, Emotional Intelligence and Leadership Development", <http://www.leonard.com>.

hem de örgütsel başarılarla katkıda bulunmayı başarabilirler. Çünkü, duygusal zekası yüksek olan liderler, duygular dünyasındaki sorunlarla başa çıkabilen, özdeğere sahip, kendilerine ve başkalarına ilham verebilen, inisiyatif kullanabilen, bağlılık, hoşgörü, empati ve esneklik gösterebilen kişilerdir¹⁵¹.

Transformasyonel liderlerin diğer liderlik tarzlarını benimseyenlerden en önemli farkı, kendisine bağlı olan grubun “*duygusal rehberi*” olmalarıdır. Bu tarz liderlerin izleyenleri ile olan etkileşimlerinde pek çok duygusal öge yer alır. Daha önce de değinildiği üzere; bir transformasyonel liderin en belirgin özellikleri, izleyenlerini dinleyen, katılımlarını destekleyen, onların ihtiyaç ve duygularına önem veren, duygularını kontrol edebilen, sosyo duygusal ve esinleyici davranışlar sergileyen kişiler olmalarıdır.

Bernard BASS, transformasyonel lider olarak nitelendirilecek bir kişinin, hem analitik, hem de sosyal zekaya, özellikle de duygusal zekaya, sahip olması gerektiğini ifade eder. Çünkü duygusal zeka, örgütlerde liderlerin izleyenleri ile iyi ilişkiler kurmasında ve onlara esin kaynağı olmasında, onların amaçlarını, davranışlarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamasında büyük öneme sahip olan bir özellik olarak kabul edilmektedir¹⁵². Bu inanış sayesinde, literatürde duygusal zeka ve transformasyonel liderlik arasındaki ilişkiyi inceleme altına alan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örnek teşkil etmesi açısından bu araştırmalardan bazılarına değinmenin faydalı olacağı düşünülmüştür.

Sosik ve Megerian adlı araştırmacılar, çalışmalarında Goleman’ın ortaya koyduğu duygusal zeka boyutlarının, güçlü bir duygusal ilişkiyi içeren transformasyonel liderlik davranışları üzerinde etkisi olabileceğini ifade etmişler ve özellikle de duygusal zekanın öz bilinç boyutunun, bu liderlik tarzının başarısı için en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine araştırmacılar, duygusal zekanın liderin performansı üzerindeki etkilerini de inceleme altına almışlar ve sonuç olarak, duygusal zeka ile transformasyonel liderlik davranışları ve liderin performansı arasında olumlu bir korelasyon olduğunu ve bu korelasyonun liderin kendi duygularının farkında olmasına bağlı olarak olumlu yönde değiştiğini bulgulamışlardır¹⁵³.

¹⁵¹ WEINBERGER, Lisa A., *An Examination of The Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness*, Human Resource Development Research Center , 2003, s. 42-43.

¹⁵² MANDELL, Barbara, PHERWANI, Shilpa, “Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison”, *Journal of Business and Psychology*, Vol.17/3, 2003, s. 391.

¹⁵³ SOSIK, Jhon J, MEGERIAN, Lara E., “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance”, *Group&Organizational Management*, Vol.24/3,1999, s. 371-373.

Bu konu üzerinde çalışma yapan bir başka grup olan Palmer ve meslektaşları ise araştırmalarında, liderlikte duygusal zeka boyutlarının önemi ve transformasyonel liderin davranışlarının duygusal zeka bileşenlerinden ne derece etkilendiği konuları üzerine yoğunlaşmışlardır. Araştırmada, 43 yöneticiye, Mayer ve Salovey'in geliştirdikleri duygusal zeka ölçeği ile Bass&Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik anketi uygulanmış ve duygusal zeka ile transformasyonel liderlik tarzı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transformasyonel liderlik boyutlarından esin kaynağı olma ve bireysel düzeyde ilgi ile duygusal zeka boyutlarından kişinin kendi duygularının farkında olması, empati gösterebilmesi, kendisinin ve diğerlerinin duygularını yönetebilmesi ve başkalarını geliştirebilmesi arasında olumlu korelasyon olduğu ifade edilirken; entellektüel uyarım ile duygusal zeka boyutları arasında bir korelasyon olmadığı belirtilmiştir¹⁵⁴. Ayrıca araştırmacılar kendilerinin yaptıkları bu çalışmanın konuya giriş niteliğinde olduğunu ve konuyu daha iyi irdelenmesinin daha ayrıntılı araştırmalar yapılmasının gerekliliğini de vurgulamışlardır.

Ayrıca bu çalışmalar dışında, liderlerin davranışlarında ve başarılarında duygusal zeka olgusunun etkilerini incelemek ve etkin liderlik tarzını belirlemek amacıyla, duygusal zeka olgusunun bilimsel çalışma alanları arasına girmesinde önemli katkıları olan Goleman'ın önderliğinde, Hay/McBer danışmanlık firması tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada dünya genelinde 20000'den fazla üst düzey yöneticinin oluşturduğu veritabanından 3871 kişilik bir rassal örneklem seçilmiş ve araştırma sonucunda her biri duygusal zekanın farklı bileşenlerinden kaynaklanan altı ayrı liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır. (Dayatıcı, Yakınlık Sağlayıcı, Demokratik, Sürükleyici, Yönlendirici ve Güven Verici liderlik tarzları)¹⁵⁵.

1. Dayatıcı liderlik tarzı: Dayatıcı liderler anında itaat talep ederler. Hemen karar alınmasının gerektiği olağanüstü durumlarda ideal bir liderlik tarzıdır. Otokratik lider olarak da nitelendirilebilirler.

2. Yakınlık sağlayıcı liderlik tarzı: İzleyenleri ile arasında duygusal bağlar oluşturur ve örgüt içerisinde uyumu artırır.

3. Demokratik liderlik tarzı: Bu tarz liderler katılım yoluyla mutabakat sağlar ancak izleyenlerinin katılımı sınırlıdır.

¹⁵⁴ PALMER, Benjamin, WALLS, Melissa, BURGESS, Zena, STOUGH, Con, "Emotional Intelligence and Effective Leadership", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 21/1, 2001, s. 8-9.

¹⁵⁵ GOLEMAN, Daniel, "Sonuç Alıcı Liderlik, çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, *Lideri Lider yapan Nedir?*, *Harvard Business Review*, Mess yayını, İstanbul, 2002, s. 63-64.

4. Sürükleyici liderlik tarzı: İzleyenlerinden mükemmellik ve öz-güdüm bekler.

5. Yönlendirici liderlik tarzı: İzleyenlerini gelecek için yönlendirir ve geliştirir.

6. Güven verici liderlik tarzı: İnsanları belirlemiş olduğu vizyon doğrultusunda seferber eder ve harekete geçirir. Bunu yaparken de onlara örgütün başarısındaki yerlerini ve örgüt içindeki önemlerini vurgular. Onların duygu ve düşüncelerini dikkate alır ve kendilerine olan güvenlerini arttırmaya çalışır.

Goleman, araştırmasında belirtmiş olduğu liderlik tarzlarını, liderin çalışma biçimi, tarzı, sahip olduğu duygusal zeka özellikleri ve en çok etkili oldukları durumlar açısından şu şekilde karşılaştırmıştır:



Tablo 2.6. : Bir Bakışta Altı Liderlik Üstübu (GOLEMAN)

	<i>Liderin çalışma biçimi</i>	<i>Tek cümleyle tarzı</i>	<i>Temelde yatan duygusal zeka yetkinlikleri</i>	<i>En çok işe yaradığı durumlar</i>
<i>Dayatıcı liderlik Tarzı</i>	Anında itaat talep eder.	“Sana ne diyorsam onu yap”	Başarma güdüsü İnisiyatif, Özdenetim	Kriz durumlarında veya problemlili çalışanlarla ilişki kurmada
<i>Güven verici Liderlik tarzı</i>	İzleyenlerini vizyon doğrultusunda yönetir.	“Benimle birlikte gelin”	Özgüven, Empati Değişim katalizörülüğü, ilişki yönetimi	Değişim zamanlarında ve vizyon belirleme ve paylaşmada
<i>Yakınlık Sağlayıcı Liderlik tarzı</i>	Duygusal bağlar geliştirir, uyum yaratır.	“Çalışanlar önceliklidir.”	Empati , ilişki kurma İletişim	Sıkıntılı koşullarda, çalışanları motive etmede
<i>Demokratik Liderlik tarzı</i>	Katılım sağlar	“Senin fikrin ne”	İşbirliği, İletişim Ekip çalışması	Konsensus oluşturmada
<i>Sürükleyici Liderlik tarzı</i>	Performansa ilişkin yüksek standartlar belirler.	“Ne yapıyorsam onu yap”	Titizlik Başarma güdüsü	Yüksek motivasyonlu ve yetkin bir ekipten çabuk sonuçlar elde etmede
<i>Yönlendirici Liderlik tarzı</i>	İnsanları gelecek için geliştirir.	“Şunu bir dene”	Başkalarını geliştirmek Empati Özbilinç	Çalışanların performanslarını. yükseltmek gerektiğinde veya güçlü yanlar kazandırmada

Bu araştırma sonucu dikkate alındığında transformasyonel liderleri güven verici liderlik tarzının özelliklerini taşıyan etkin kişiler olarak nitelendirmek mümkün olabilir.

Duygusal zekaya sahip olan transformasyonel lider, kendisine bağlı olan izleyenlerini yönlendirirken ve kendisi ile iletişim halinde olan diğer kişilerle birlikte faaliyet gösterirken, duygularını kullanmayı bir tabu olarak görmez. Bu konu üzerinde yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, liderin duygusal zeka düzeyinin yüksek olması, örgüt içinde katılımcı, çift yönlü iletişime açık, bilgi paylaşımına, güvene, sağlıklı risk üstlenmeye ve öğrenmeye olanak sağlayan bir örgüt kültürü ve çalışma ortamı yaratmaya yardım ederken; düşük duygusal zeka düzeyine sahip olunması ise stresli, korku ve endişe dolu ortamlar yaratmaya neden olabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar kısa vadede çok üretken olabilirler, hatta çalıştıkları örgütler çok başarılı sonuçlar üretebilir belki ama bu sonuçlar hiçbir zaman kalıcı bir fayda sağlayacak nitelikte olmayacaktır¹⁵⁶.

Duygusal zeka yetkinlikleri içerisinde liderler ve örgütler açısından belki de en önemli olanı başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlama becerisi yani empati'dir. Empatik olmak, karşıdaki kişinin iç dünyasını duygusal bileşenleri ile tam olarak anlamayı ve diğer kişinin dünyasına onu yargılamadan girebilmeyi gerektirir. Yani, empati iki hareketten oluşmaktadır:

- a. Diğer kişiyi dinlemek ve anlamak,
- b. Diğer kişinin duygularının bilincinde olmak,

Empati, karşıdaki insanın iç dünyasını analiz etmek veya açıklamaya çalışmak yerine onu anlamaya dayanır. Empati kurarken bir insan, diğer insanı samimi bir şekilde kabul eder, onunla çift yönlü iletişim kurar ve olaylara onun bakışı ile bakar. Onu dinlemek için vakit ayırır ve dinlerken kendisini karşısındakinin yerine koyar.

Örgütsel açıdan bakıldığında, empati, duygusal zeka düzeyi yüksek olan liderin, kendini izleyenlerinin yerine koymasına olanak sağlar; böylece, lider, onların yaşadığı sıkıntıyı anlar, duygularını yaşar ve onlarla kuracağı iletişimin yapısını belirler. Empati becerileri ve eğilimleri yüksek olan ve bu sayede izleyenlerine yardım eden, onları dinleyen, duygu ve hislerinin arkasında yatan dürtünün farkına varabilen liderler, izleyenlerine karşı saygılarını koruduklarını göstermiş olurlar. Aynı şekilde, empatik davranışları sayesinde liderlerin izleyenleri tarafından sevilme, benimsenme ve saygı görme ihtimalleri daha yüksek olur. Çünkü, artık, çalışanlar

¹⁵⁶ A.g.e, s. 36.

kendilerine sadece maddi teşviklerle yaklaşan liderlerle değil, kendilerini dinleyen, anlayan, düşüncelerine duygu ve hislerine saygı duyan liderler ile çalışmak istemektedirler. Ayrıca, örgütte dinleme yeteneğine sahip olan liderlerin ve çalışanların varlığı açık kapı politikasına dayanan etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına yardımcı olacaktır.

Kısacası, duygusal zekası yüksek olan transformasyonel lider, kendisini tanıması sayesinde kendisinin ve izleyenlerinin ruh hallerini algılayabilir; öz yönetimi ile onları değiştirebilir, empati yetisi sayesinde onları anlayabilir ve ilişkileri yöneterek onların moralini yükseltecek ve geliştirecek şekilde hareket edebilir¹⁵⁷. Ancak, liderin tek başına duygusal zekaya sahip olması yeterli değildir. Çünkü, örgütte liderin duygusal zekasını kullanabileceği bir ortamın olmayışı yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Bu yüzden duygusal zekalı lider, aynı zamanda duygusal zeka yetilerine sahip olmayı örgüt kültürü haline getirmek için çaba harcamalıdır. Ayrıca, bir gerçek vardır ki; çalışanlar duygusal yeterliliğe sahip olsalar bile, liderlerinin desteği olmadan bunu gösteremeyebilirler¹⁵⁸.

Bunun için lider, 4 şey yapabilir:

- Kendileri duygusal zekaya sahip bireyler olarak, davranışlarıyla, verdiği kararlardaki tutumlarıyla, konuşma biçimleriyle yani tüm hareketleri ile etrafındakiler için bir örnek olmalıdırlar.
- Örgüt içindeki duygusal zeka yeteneklerini takdir edip, onları ödüllendirmelidirler.
- Çalışmalarında, duygusal zekasının farkında olan kişileri seçmelidirler
- Örgütte duygusal zekanın gelişimi için gerekli ortamı ve imkanları sağlamalıdırlar.

Bu açıklamalara karşın, araştırmacıların çalışmaları sonunda vurguladıkları temel nokta hiçbir zaman tek bir liderlik davranışının veya tarzının en iyi olamayacağıdır. Goleman, liderlik davranışlarını bir golf çantasındaki golf sopalarına benzeterek her sopanın kullanılacağı durum ve şartların farklı olduğunu ifade etmiş ve başta güven verici liderlik tarzı olmak üzere, yakınlık sağlayıcı ve yönlendirici liderlik tarzları gibi 4 yada daha çok liderlik tarzında ustalaşmış liderlerin, çalışmalarında en iyi performansı ve etkin-katılımcı bir örgüt iklimini elde etme imkanına sahip olacağını belirtmiştir¹⁵⁹. Bu nedenle, değişimin önüne geçilemediği günümüz koşullarında başarılı olabilmek için, etkin liderler duruma göre liderlik tarzları arasında esnek bir yaklaşımla değişikliğe gidebilmelidirler.

¹⁵⁷ GOLEMAN ve dgr. "Liderliğin Temeli"...., a.g.e., s.44.

¹⁵⁸ GOLEMAN. Daniel, "Emotional Competence", *Executive Excellence*, Vol.16/4, 1999, s. 19-21.

¹⁵⁹ A.g.e., s. 68.

İşte, liderlerin bu geçişleri başarılı bir şekilde yapabilmeleri için çalışanların üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmaları gerekir ki, bunu sağlayacak olan da *liderin duygusal zekası* olacaktır.

Goleman'ın bu araştırmayla liderlere tavsiye ettiği yaklaşım tarzı, liderlerin sürekli kendi repertuarlarını genişletmeleridir. Bunu yapmak için de, liderlerin öncelikle yoksun oldukları liderlik tarzlarının temelinde hangi duygusal zeka bileşenlerinin yattığını anlamaları ve bu bileşenlerin içerdiği becerileri arttırmak üzere titiz bir şekilde çalışmaları gerektiğini önemle vurgulamıştır¹⁶⁰. Çünkü, liderin izleyenlerini etkileme gücü, duygusal zeka yeteneklerine sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Tabi ki; burada önemli olan birçok liderlik tarzını bünyede bulundurmamak değil; doğru tarzı, doğru zamanda ve doğru ölçüde kullanabilmektir.

C. Duygusal Zekanın Transformasyonel Liderlerin Davranışları Üzerindeki Etkileri

Duygusal zeka ve transformasyonel liderlik üzerinde yapılan araştırmalar yanında Behling ve McFillen adlı araştırmacılar tarafından “sintretik (farklı unsurların birleştirilmesine ilişkin) transformasyonel liderlik” olarak adlandırılan bir model geliştirilmiştir. Model, transformasyonel liderlik tarzının başlıca unsurlarını kapsamakta, liderin davranışlarını ölçmeye yarayan yeni araçların geliştirilmesini tartışmakta ve liderin davranışları ile izleyen inançları arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Sintretik modelin temelinde iki farklı türde değişken yer almaktadır;

- *Liderin davranışları*
- *İzleyenlerinin inançları.*

Liderin 6 davranışını; “empati kurma”, “vizyon oluşturma”, “kendine güvenme”, “imaj geliştirme”, “izleyenlerinin gelişimini sağlama” ve “başarı için fırsat yaratma” başlıkları altında toplayan Behling ve McFillen, izleyenlerin başlıca üç inancı olduğunu belirtmişlerdir; “telkin olma (Inspiration)”, “çekince duyma (awe)” ve “güçlendirme (empowerment)”. Modelde liderlik davranışlarından izleyenlerin inançlarına uzanan etkileme sürecine; “ruhsal sıkıntı” bir başka girdi olarak alınmıştır. Ruhsal sıkıntılar, iş ile ilgili endişe, korku ve hayal kırıklığı duygularını kapsamaktadır. Bu duygular, liderin davranışlarını izleyenlerinin inançları üzerine yansıtırken, sürece girdi olarak katılan istenmeyen sorunlara yol açma rolünü üstlenmesine neden olur. Altı liderlik davranışının izleyenlerinin inançlarını etkilemesi sürecinin sonunda, liderden etkilenen

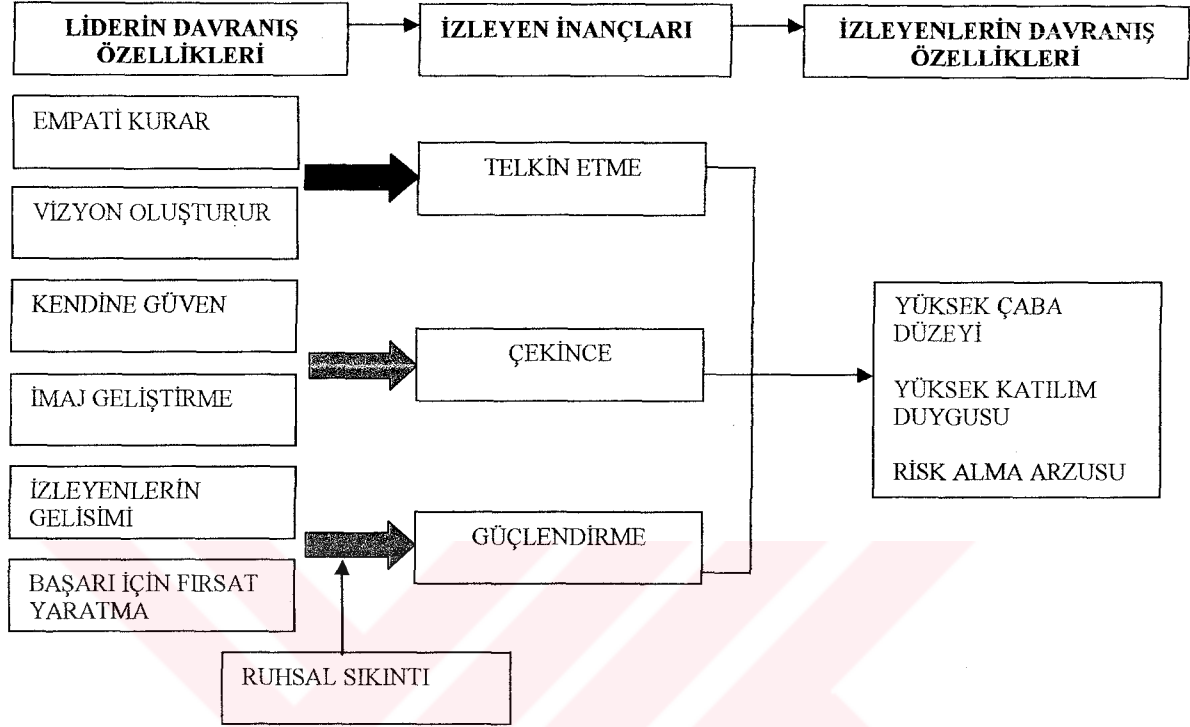
¹⁶⁰ A.g.e., s. 87.

izleyen davranışlarının profili ortaya çıkarılmıştır. Bu profil; “son derece çaba düzeyi”, “son derece yüksek katılım arzusu”, “risk alma arzusu” şeklindedir.

Modelde, liderin empati kurup, geleceğe ilişkin bir vizyon geliştirmesi sonucunda izleyenlerin temel inançlarından birisi olan telkin olma duygusunun etkileneceği ve onların fikirlerinin, liderin oluşturduğu vizyon ile hayat bulacağı ileri sürülmüştür. Bu sayede, telkin edilen izleyenler, örgütün yararı için yüksek düzeyde çaba sarf edeceklerdir. Liderin, karizmatik özelliklere sahip olması, kendine olan güvenini açıkça göstermesi ve kendine özgü, çekici bir imaj oluşturması, izleyenlerin ona olan inancını ve güvenini arttıracak; izleyenlerin değişimden yeniliklerden korkma duygularına etki edecek ve bu korkunun etkisiz hale getirilmesini sağlayacaktır. Çekincelerinden arındırılan izleyenler, kendilerini örgütün gerçek birer parçası olarak görecekler ve kendilerini örgütün yararına adayacaklardır. Bununla birlikte, izleyenlerinin gelişimini, gereksinimleri doğrultusunda eğitimlerle destekleyen liderin aynı zamanda izleyenlerine, kendilerinin başarılı olma deneyimini yaşamalarına imkan veren fırsatları yaratması, izleyenlerin güçlenmelerini ve kendi ayakları üzerinde durabilen birey niteliği kazanmalarını sağlayacaktır. Tüm bu sonuçların ışığında, liderin davranışları, izleyen inançlarını olumlu yönde etkilediği için, etkileme sürecine girdi olarak katılan ruhsal sıkıntılar da aşılmış, etkisiz hale getirilmiş, izleyenler artık, hayal kırıklığı, korku veya endişe duygularından arındırılmış olacaklardır¹⁶¹. Bu model Tablo 2.7.’de özetlendiği gibidir.

¹⁶¹ BERBER, a.g.m., s. 39-40.

Tablo 2.7. : Sintretik Transformasyonel Liderlik Modeli



Kaynak: Aykut BERBER, Aykut, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü”, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Ens. Dergisi, Sayı:36, 2000, s. 39.

1. Duygusal Zeka Kümelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları İle İlişkisi

Yapılan araştırmalarda, transformasyonel liderlik tarzı, karizma, esin kaynağı olma, entellektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilgi olmak üzere 4 temel davranış boyutu ile sembolize edilmiştir. Bu tarzı benimseyen liderlerin davranışlarında etkinliğin sağlanması açısından duygusal zeka kümeleri önemli bir noktada yer almaktadır.

Transformasyonel liderin duygusal zekaya sahip olması, kendisine ve başkalarına ait duyguları fark edebilme ve ayırt edebilme yeteneğini kullanarak elde ettiği bilgileri; karar verme, planlanmış çözümlerin uygulanması, çalışanların ortak amaca doğru harekete geçirilmesi gibi süreçlerde kullanabilmesi açısından oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Nitekim, çalışanlarla olduğu kadar müşterilerle iyi ilişkiler kurmanın yolu da, onların kararlarının arkasındaki duyguları anlayabilmekten geçmektedir.

a. Karizma Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri

Duygular, bir insanın özel ve iş yaşamında sergilediği performans üzerinde doğrudan etki göstermektedir. Çünkü, gerek özel, gerekse iş hayatında her başarısının ve başarısızlığın altında insanın aklıyla birlikte yüreği ve duyguları da yer almaktadır. Nitekim; sevincini, neşesini, heyecanını, gerginliğini, coşkusunu, korkusunu sürekli kontrol altına almaya çalışan insanın analitik düşünmesi ve yaratıcı olması mümkün değildir. Bu nedenle bir örgütte yapılması gereken şey, liderin başta kendisi olmak üzere izleyenlerine duygularını yönetmeyi öğretmesidir.

Transformasyonel liderlik tarzını benimseyen kişilerin en bilindik özelliği çalışanlarının gözünde sahip oldukları karizmalarıdır. Lider, izleyenlerini etkilemek ve ortak hedefe yöneltmek için sahip olduğu karizmasından yararlanır. Yirmi yıldır örgütsel liderlikle ilgili araştırmaların içerisinde yer bulan karizma kavramı, *“liderlerin, kişisel yada davranışsal bir özelliği, insanları etkilemeyi ve onlara ilham vermeyi sağlayan ayrıcalıklı üstün güç ve nitelikler”* olarak tanımlanabilir. Liderin karizmatik özellikleri arasında başarı odaklılık, idealleştirilmiş bir vizyona sahip olmak, kararlılık, uzman bir iletişim becerisi, kendine güvenme, duyarlılık, güven oluşturma yeteneği, izleyenlerini zor işleri başarmaya yeterli olduklarına inandırabilme yani özgüven yaratabilme yeteneği, duygusal olarak kendini ifade edebilme yeteneği, model olma, ilgi alanını aşma, saygı duyulan birisi olma gibi özellikler yer almaktadır.

Liderin karizması, bir psikolojik çekim olarak tanımlanabilir. İlk bakışta liderin önemli bir niteliği olarak kabul edilen karizma olgusu, liderin, kendisini izleyenlerinden uzak tuttuğu, ulaşılması ve konuşulması zor olan, değerlerinden ve inançlarından asla taviz vermeyen vb. gibi olumsuz özellikleri taşıyan bir kişi olarak değerlendirilmesine neden olabilir. Ör: Adolfe Hitler gibi. Ancak, izleyenlerinin nazarında bir kahraman imajına sahip olan transformasyonel lider, sahip olduğu bu özelliği izleyenlerinin üzerinde olumlu etkiler yaratacak şekilde kullanmayı tercih etmektedir. Transformasyonel lider, izleyenlerinin gözünde karizmatik olmasını sağlayan özelliklerinin bir kısmını duygusal zekası ile kazanmaktadır. Zira, liderin özbilinç ve özgüvene sahip olması, izleyenlerine empati ile yaklaşması, güven verici olması gibi özellikleri onun çekiciliğini arttıracaktır.

Örgüt içerisinde önemli olan liderin duygusal zekadan yoksun olması değil, özbilinç sahibi olması ve hem kendisinin, hem de başkalarının duygularını örgütün ve izleyenlerinin yararına olacak şekilde yönlendirebilmeyi başarabilmesidir. Liderin iş hayatında sahip olacağı

“özbilinç”, kişinin kendi ruh halini, duygularını ve dürtülerini ayrıca bunların izleyenleri üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu kümenin ayırt edici özellikleri, özgüven, gerçekçi öz değerlendirme, kendini eleştirmeye imkan veren bir mizah duygusuna sahip olmaktır. Özbilinçli liderler, kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve beklentilerini tanıdığından dolayı hem kendisine, hem de başkalarına karşı dürüst davranırlar. Kendi iç dünyalarında sorunları olsa bile, düşüncelerini örgütün başarısına odaklaştırabilmekte güçlük çekmemektedirler. Gerçeği söylemekten kaçınmayan, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen, iletişimi bilgi ve sevgiyle birleştirerek samimi ve geliştirici bir ilişki ortamı oluşturabilen yapıya sahiptirler. İzleyenlerinin gözünde, yaklaşılabilir olduğu imajını yaratmak için, gerekirse zayıf yanlarını bile bilinçli olarak göstermekten kaçınmazlar. Kendi duygularının farkında oldukları için de hangi durumlarda nasıl duygusal tepkiler vereceğinin bilincinde olup içlerinden gelen sese kulak verirler. Durum böyle olunca da, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğinin farkında olurlar. Değerlerini, hedeflerini ve hayallerini bilirler ve kendilerini her zaman doğru görüne göre ayarlamaya gayret ederler. Ör: özbilinçli liderler, parasal açıdan cazip olan ama ilkelerine ve uzun vadeli hedeflerine uymayan bir iş teklifi aldıklarında bunu geri çevirmekte kararlı davranabilirler ve istedikleri işi yaparak hem mutlu, hem de başarılı olmayı tercih ederler. Ayrıca özbilinçli bir liderin, kendine ve başkalarına ait duyguları fark edebilme ve yönetebilme yeteneği; karar verme süreçleri, planlanmış çözümlerin uygulanması, sosyal problemlerin belirlenmesi vb. konularda en önemli anahtar faktör rolünü üstlenir.

Özbilince sahip olmak, karizmatik bir lider için büyük öneme sahiptir. Zira, liderin duygularının farkında olmaması, olaylar karşısında ani tepkiler vermesi, duygularının ne anlama geldiğini bilmemesi, değerleri, hedefleri ve hayalleri konusunda bilinçsiz olması izleyenlerinin liderlerinden korkmasına ve uzaklaşmasına neden olur. Oysa, özbilinçli lider, bunların bilincinde olacağından öfkenin bir patlamaya dönüşmesine izin vermek yerine, yükselirken saptayarak hem nedenini görebilir, hem de o konuda yapıcı davranmanın bir yolunu bulabilir. Duygusal özbilinçten yoksun olan bir lider ise hemen hiddete kapılabilir, ama duygularının neden zorlandığını anlayamazlar.

Özbilinç, liderin olaylar karşısında gösterdiği duygusal tepkilerini dikkate alarak kendisini değerlendirmesine ve kendisini tanımasına imkan verecek ; bu da kişide özgüven yaratacaktır. Zaten, transformasyonel liderin önemli özelliklerinden birisi olan güvenilir olmak için liderin önce kendine güvenmesi gerekir. Aksi takdirde, liderin izleyenleri arasında güven telkin etmesi çok zor olacaktır. İşte, transformasyonel liderin başarısında etkili olan temel unsur,

kişinin kendisiyle barışık olması ve kendine güvenmesidir. Transformasyonel lider, duygusal zekası sayesinde kendi duyguları içinde çelişki göstermez. Kendisinden emindir ve yaptıkları işin doğru olduğuna inanır. Dürüsttür, söyledikleri ile yaptıkları uyumludur. Alçakgönüllü, tutkulu, umutlu, cesur ve adil olması ile izleyenleri arasında kolayca heyecan yaratır. İyi bir iletişim ustasıdır. İleriye görme yeteneği gelişmiştir ve güçlü öngörülerini sayesinde resmin tamamını görür, detaylar içinde kaybolmaz. Böylece izleyenlerinin güvenini kazanmayı başarır. Sakinliği ve soğukkanlılığını koruyarak kriz zamanlarında diğer insanlara güç verir. Herkes şaşkın durumdayken onlara gerçekçi ve umutlu bir yön çizmeye çalışır. Zira, bir liderin sahip olduğu tutku, bulaşıcı olup, izleyenlerine de kuşku ve korku yaratarak, engelleri aşarak amaçlarını gerçekleştirme konusunda esin kaynağı olur. Bu tarzdaki anlayışa sahip olan liderler, izleyenlerinin yerine getirecekleri işleri hevesle yapmaları için çaba sarfederler. Onlar için moral kaynağı olurlar ve işi doğru yapmak yerine, her zaman etik kurallarına uygun olarak doğru işi yapmayı ilke edinirler. Bu özelliklere sahip bir liderin takipçileri, liderlerine saygı duyar, güvenir ve her zaman ona destek olur ve onu model olarak alırlar. Bu durumda, çalışanlar, herhangi bir görevin yerine getirilmesi ve tamamlanmasında, normal şartlarda üstlenemeyeceği fedakarlıkları yapabilirler¹⁶². Örgütlerine ve liderlerine duydukları güven sayesinde hata yapma korkusunu bir kenara bırakarak, işlerine daha kolay konsantre olurlar¹⁶³. Güven ve hayranlık duydukları liderlerinin belirlediği vizyonu benimseyerek, gelecekte varılacak noktanın yararına ve getireceklerine inanarak, işlerini daha azimli ve istekli yaparlar. Çünkü, transformasyonel lider, yüksek ahlaki seviye ve moral sergileyerek doğru şeyleri yapacakları konusunda çalışanlarında güven oluşturur.

Bilindiği gibi; bir liderin en temel görevlerinden birisi, örgütün hedeflerine uygun, inandırıcı, anlaşılır ve ulaşılabilir bir vizyon belirleyerek, bunu izleyenleri ile paylaşmak, onları bu vizyonu gerçekleştirmek için istekli hale getirmektir. Karizma, vizyonu izleyenlerine iletmede ve benimsetmede liderin ihtiyaç duyduğu bir özelliktir. Karizma, liderin yetkinliklerine duyulan güveni arttırarak çalışanların tutum ve davranışlarını da etkiler. Ayrıca lider, vizyon oluşturma sürecinde ağırlıklı olarak bilişsel yeteneklerini kullanırken, vizyonu izleyenlerine anlatmak ve onların desteğini sağlamak için sahip olduğu duygusal zeka yetkinliklerinden yararlanır¹⁶⁴.

¹⁶² BALTAŞ, Acar, *Güçlü Şirketleri Yaratın İş Liderleri*, Remzi Kitabevi Yayını, 2. Basım, 2002, İstanbul, s. 30-31.

¹⁶³ SOLOMON, Robert C., FLORES, Fernando, *Güven Yaratmak*, çev: Ahmet KARDEM, BDZ yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2001, s. 175-177.

¹⁶⁴ MORDEN, Tony, "Leadership as Vision", *Management Decision*, Vol, 35/9, 1997, s. 669-670.

Böylece lider, mantığı ve duyguları birleştiren yapısı ile izleyenlerini etkileyerek bu vizyonu hem yüreklerinde, hem de akıllarında hissetmelerine yardımcı olur.

Transformasyonel lider, izleyenlerine yön gösterirken duygusal yaklaşım tarzı ile onlara herbirinin yaptığı işin, gösterdiği çabanın örgütün başarısında önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgüt için değerli olduklarını hissettirecek şekilde davranır ve kendilerini belirlemiş olduğu vizyonun birer ortağı olarak görmelerini sağlar¹⁶⁵. İzleyenleri ile arasında var olan organizasyonel kademeleri azaltarak her zaman kendisine ulaşabilmeleri için onlara olanak sağlar. Hiyerarşiyi 0'a indirmeye çalışır. Böylece, onların emeklerini, bilgi, beceri ve yeteneklerini paylaştıkları örgütleri ile gurur duymalarına ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olur. Zira, çalışanlar, kendilerine örgütün başarısına katkıda bulundukları için güven duyulan bir yetişkin olarak davranılırsa, ancak o zaman çalışma ortamlarını tatmin edici bulurlar ve ancak o zaman daha verimli çalışırlar¹⁶⁶. Ayrıca, birlikte çalışan insanlar gerek kişisel, gerekse örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli yollarla birbirlerinden yardım almak zorunda olduklarından karşılıklı bağımlılığa ve güvene ihtiyaç duyarlar. Aksi durum söz konusu olduğunda, örgütte ve ekip içerisinde sinerji yaratılamaz ve dolayısıyla örgütlerin başarıları çok sınırlı kalır. O halde, lider izleyenleri arasında sinerji yaratmalıdır.

Duygusal zekalı liderlerin tutkulu ve coşkulu enerjileri grubun içinde yankı etkisi yapacaktır. Bilindiği üzere; her lider, rehberi olduğu grubun içinde önemli bir konuma sahiptir ve etkileme gücü oldukça yüksektir. Bu nedenle lider, sergilediği davranışlarıyla izleyenleri için örnek ve yol gösterici bir kişi olmalıdır. Çünkü, başarılı bir lider izleyenleri tarafından kahraman olarak görülür, dolayısıyla da sürekli takip edilir ve davranışları, değerleri, inanç ve tutumları ile model olarak alınır¹⁶⁷. Bunun bilincinde olan transformasyonel lider, izleyenlerinin gözünde sahip olduğu karizması sayesinde, örgütteki ortak duyguları olumlu yönde toplamayı ve zararlı duyguların yarattığı olumsuz havayı ortadan kaldırmayı yani duygulara yön vermeyi başarabilir.

Öz bilinçten kişilerin hedeflerine ulaşmak için gereksinim duydukları “özyönetim” doğar. Bu bileşen, belirsizlik ve değişim karşısında esneklik yaratarak; kişiyi, yıkıcı dürtülerini ve ruh hallerini kontrol etmeye veya başka yöne çevirmeye, harekete geçmeden önce konu üzerinde düşünmeye sevketmektedir¹⁶⁸. Yani, özyönetim, duygusal zekanın insanları duygularının esiri olmaktan kurtaran bir ögesidir. Böylece, bu yeti sayesinde liderler, kötü ruh

¹⁶⁵ SHAMIR, Boas, AVOLIO, Bruce, BERSON, Yair, POPPER, Micho, “The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style and Context”, *The Leadership Quarterly*, Vol.12, 2001, s. 56.

¹⁶⁶ ROGER, Mayer, DAVIS, C., JAMES, H, “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, Vol.20/3, 1995, s. 710-712.

¹⁶⁷ GOLEMAN, *Yeni....*, a.g.e., s.20

¹⁶⁸ GOLEMAN, *Lideri lider....*, a.g.m., s.16

hallerine ve duygusal dürtülere sahip olsalar bile, örgüt içinde onları kontrol altına alabilmeyi başarabileceklerdir. Aksi takdirde, liderin olaylar karşısında ani ve düşünmeden vereceği kararlar ve gösterdiği davranışlar, onun izleyenleri gözündeki imajına ve dolayısı ile etkileme gücüne zarar verecektir. Duygularını kontrol edebilen yani olaylar karşısında makul davranmaya özen gösteren bir transformasyonel lider, karizması sayesinde, sahip olduğu değerlerinden fazla ödün vermeden, dürüstlüğe, adalete ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratır. Böylece de özyönetimin alt kademelere doğru süzülerek yayılmasına yardımcı olur.

Özyönetim, örgüt içinde saydamlığı (kişin duyguları, inanç ve davranışları konusunda başkalarına açık olması) da mümkün kılar. Saydamlık, karakter bütünlüğüne ve lidere karşı güven duygusunun yaratılmasına olanak sağlar. Çünkü, saydamlık sayesinde izleyenler liderlerini daha yakından tanıma ve değerlendirme imkanı bulurlar ve böylece de, liderlerinin hayat felsefesini daha kolay anlarlar. Liderlerin iş hayatındaki temel amacı başarılı olmaktır. Çünkü, örgütün başarısı bir ölçüde örgütte canlılığı ve birlikteliği sağlayan liderin etkin yol göstericiliğine ve başarı odaklılığına bağlıdır. Bu nedenle lider, başarı odaklılığın bir göstergesi olan sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve öğretmek için büyük çabalar sarfeder. İzleyenleri için yüksek hedefler belirler ve ulaşılabilir olması için risk hesapları yapar ve başta kendisinin olmak üzere tüm izleyenlerinin performanslarını yakından takip eder¹⁶⁹. Beklemek yerine, fırsatları yakalar veya yeni fırsatlar yaratmaya çalışır. Bu tür bir lider, geleceğe yönelik daha iyi koşullar yaratabilmek için gerekirse kuralları bile esnetme yoluna gidebilir.

Bir örgütte, liderin içinde bulunduğu ruh hali ve sergilediği davranışlar izleyenleri üzerinde büyük ölçüde etki yaratacaktır. Ayrıca, liderin, çalışanlarına yaklaşım tarzı ve örgütte sergilediği görev heyecanı da, onların istenilen yöne yönlendirilmesinde yardımcı olacaktır. Çünkü, lider, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağını oluşturmaktadır¹⁷⁰. Duygusal zekanın liderlere yüklediği bir diğer yetkinlik, olaylar karşısında sergilenen bakış açısı ile ilgilidir. Duygusal zeka olgusu içerisinde kişilerin olaylara iyimser bir şekilde yaklaşmaları önerilmektedir. Çünkü, kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir işi yapma ve sürdürme isteklerinde temel belirleyicidir.

¹⁶⁹ GOLEMAN, *Yeni....*, a.g.e., s.263.

¹⁷⁰ GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, MCKEE, Anne, "Liderliğin Temeli", çev. Ahmet KARDAM, *Çığır Açıcı Liderlik*, Mess Yayını, İstanbul, 2003, s. 35.

İyimserlik, işlerin iyiye gideceğine olan inançtır. “Bir şeyler yaparsam sonuç değişebilir” inancına sahip olmaktır. İyimser bakış açısı, değişimin zorunlu ve sürekli hale geldiği bir yüzyılda bunların üstesinden gelinmesi, coşku ve heyecanın kaybedilmemesi, özgüven için, başarıyı yakalamak için bir gereklilik haline gelmiştir. Transformasyonel lider, olaylara olumlu yaklaşmanın, olumlu sonuçlar doğuracağına inanır. Bu nedenle, olumsuz olaylar karşısında kullanacağı kelimeleri dikkatle seçer, acele yargıya varmaz ve sakin bir şekilde olumsuzluğun nedenleri üzerinde düşünerek çözüm yolları bulmaya çalışır. İzleyenlerini olumlu ruh hali ve pozitif yaklaşım tarzı ile olumlu düşünmeye ve davranmaya sevkeder. Zira, çalışanların olumlu bir bakış açısına sahip olmaları durumunda karşılaştıkları başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak göreceklere ve kendilerini geliştirmek için çaba harcayacaklarına inanır. Bir problemle karşılaştığında ne yapabileceği üzerinde duran liderin olumlu tutumu, çalışanların başarısızlıklara düzeltilebilir bir hatanın sonucu olarak bakmalarını ve enerjilerini bu durumu düzeltmeye, bu sonucun tekrar ortaya çıkmasını engellemeye yöneltmelerini sağlar. Böyle bir liderin yönettiği örgütte diğer yöneticiler de onu örnek alacakları için, çalışanların verimi yüksek, işi bırakma oranları ise çok düşük olacaktır¹⁷¹. Aksi durumda, başarısızlıkların nedenini kendilerinin değiştiremeyecekleri, sabit faktörlere bağlayan liderin kötümserliği, kısa sürede tüm çalışanlar arasında yayılarak, onların da olumsuz ve pasif bir tutum geliştirmesine yol açar.

Transformasyonel liderin karizmasının içini dolduran en önemli kavramlardan birisi de değişim olgusudur. Günümüz koşullarında, her alanda değişim artık vazgeçilmez hale gelmiştir. Bu nedenle artık örgütlerin daha esnek olmalarına ve yeni koşullara daha kolay uyaranabilmelerine olanak verecek dinamik bir yapıya sahip olmaları zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum aynı zamanda örgütlerde derin kültürel değişiklikler ile güçlü liderlik davranışlarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu gerekliliğe cevap verebilecek nitelikte olan transformasyonel lider, içinde bulunduğu ortam içerisinde köklü değişimler yaratır ve bunu yaparken karizması, duygusal zekasının alt yetkinliği olan değişim katalizörlüğü özelliği ve izleyenlerinin kendisine olan inançları sayesinde izleyenlerini değişime doğru yöneltmede ve değişime adapte etmede zorlanmaz. Ancak şu da bir gerçektir ki; değişim ne kadar gerekli olursa olsun; örgütlerde insan davranışları analiz edildiğinde çalışanların bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir. Çünkü her değişim, yeni yükler, yeni zorluklar, yeni enformasyon vb. getirecektir. Bu konuda isteksiz ve inançsız olan çalışanlar da doğal olarak direniş içine girecekler hatta değişime gönüllü olan kişileri de etkilemeye

¹⁷¹ BALTAŞ, *Güçlü şirketleri...*, a.g.e., s.15.

çalışacaklardır. İşte, uyumsuzluğun yoğun olduğu böyle bir ortamda, ancak üst yönetimin ve ekip liderlerinin etkin davranışları ve kararlılıkları sayesinde bu direnç zaman içerisinde pasif dirence ve ya değişimi kabul etmeye dönüştürülebilir. Bu aşamada lidere önemli görevler düşmektedir. Böyle bir durumda transformasyonel lider, duygusal zeka yetkinliklerinden özellikle etkileme, iletişim, özgüven ve değişim katalizörlüğü yetkinliklerini kullanarak, örgütsel değişimin kaçınılmaz olduğunu ve bunun örgüte ve çalışanlara sağlayacağı yararları her fırsatta izleyenlerine anlatma çabası içine girer, sabır, inat ve kararlılıkla onların değişime olumlu bakmalarını ve destek vermelerini sağlamaya çalışır. Sonuç olarak, duygusal zekası ile kendilerine sürekli destek olan liderlerini, bir kahraman olarak gören, onunla ve başarılarıyla gurur duyan, ona güvenen kişiler liderlerinin gösterdikleri yolda ilerlemekten kaçınmayacaklardır.

b. İlham Verici Motivasyon Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri

Örgüt başarısının otoriteden çok bilgiye ve çalışan bağlılığına dayanmaya başladığı günümüzde motivasyon kavramı bütünsel bir dinamikleştirme süreci olarak ele alınmalıdır. Motivasyon, hedeflerin yönlendirdiği davranışlardır. Her yönetici, üstün nitelikli kişiler ile çalışmak ister. Ancak, üstün nitelikli çalışanları örgütte tutabilmek, örgütü vazgeçilmesi zor bir kuruluş haline getirmekle mümkün olacaktır. Bireylerin çalıştıkları örgütte gurur duymalarını ve kendilerini amaca adanarak yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak, liderin birincil sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluğunu yerine getirmek için lider, kendisine bağlı her çalışanın motive olmasını sağlayacak öğeleri ve değer sistemini ortaya koymalıdır. Liderin ana hedefi, çalışanların kariyerlerini kalıcı bir şekilde ilerleten bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak olmalıdır. Bu nedenle çalışanları için etkin motivatörler belirlenmelidir. Ancak temel gereksinimleri karşılanan insanlar liderlerin vizyonu yerine getirmeye odaklanabilirler.

İnsanlara ve örgütlere etkin iletişim ve duygusal zeka üzerine eğitimler veren Claus Moller'e göre her alanda kaliteyi sağlayabilmek için örgütlerde insan faktörü öne çıkartılmalıdır. Moller'e göre günümüz rekabet ortamında başarıyı ve huzuru yakalayan örgütlerde bulunan temel özellikler, takım çalışması, ortak vizyon, değişime açıklık, iletişim becerisi, ödüllendirme, sürekli gelişme ve paylaşım'dır. Daha da önemli olanı ise, tüm bu kriterlerin her bir çalışan tarafından kendi isteğiyle benimsenmesidir. Motivasyonda temel amaç çalışanların istekli, verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu nedenle lider, herşeyden önce çalışanlarını yakından tanımalı, onların duygularını ve düşüncelerini dikkate almalı ve onları, ortak amaca neyin veya nelerin teşvik edilebileceğini kestirebilmelidir. Çünkü

gerçekçi ve ulaşılabilir bir vizyona odaklı motivasyon, çalışanların başarısızlıklar karşısında yılmamalarını sağlayarak liderin çitayı sürekli daha yüksekçe koymasına imkan verir.

Liderlik sürecinin önemli iki ögesi olan iletişim ve motivasyon becerisi transformasyonel liderlikte daha fazla öne çıkarak, temel stratejileri oluşturur. Transformasyonel liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir motivasyon ve iletişim becerisi ön plana çıkar. Transformasyonel lider, izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. İzleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive eder.

Transformasyonel liderlik tarzını benimseyen kişiler, motivasyonun örgütün tüm çalışanlarını bir arada tutan psikolojik bir sistem olduğunu, örgütteki verimlilik ve başarılarının onların motivasyonu ile doğru orantılı olduğunu ve motivasyonun temelinde de duyguların yattığını savunur. Yani, günümüz iş ortamında, çalışanların motivasyonu için sadece maddi kazanımların ve teşviklerin yeterli olmadığına inanmaktadır. Evet, maddi kazanımların onları mutlu edeceği hatta performanslarını arttıracığı yadsınamaz ancak bu durum kısa bir süre için geçerli olacaktır. Tekrar bir teşvik ve ödül verilmemesi durumunda performansları düşme eğilimi gösterecektir. Hatta, teşviklerin ve ödüllerin belli sürelerle verilmesi, bir süre sonra alışkanlık haline gelecek ve motivasyon etkisini kaybedecektir. Çünkü dış teşvikler ile sadece insanların beyinlerine seslenilmeye çalışılır. Oysa, insanların beklenilenin üstünde performans göstermeleri için işlerini, örgütlerini sevmeleri ve çalışma arkadaşları ve liderleriyle olan ilişkilerinde mutlu olmaları gerekir. Bundan dolayıdır ki; transformasyonel lider, izleyenlerini motive edebilmek için sahip olduğu duygusal zeka yetkinliklerinden yararlanarak onların yüreklerine de seslenir. Çünkü, izleyenlerinin duygularına hitap edebilirse, görevlerine hem yüreklerini, hem akıllarını katacaklarına inanır¹⁷².

Transformasyonel lider, örgütün stratejik iş amaçlarına ulaşması için gerçekçi ve ulaşılabilir bir vizyon belirledikten sonra, bu vizyonu gerçekleştirmeye yönelik bir eylem planı hazırlar ve daha sonra da örgütün entellektüel sermayesi olan insan kaynağına bu amaçlar doğrultusunda bir yön çizer. İzleyenlerinin işlerine motive olmalarını kolaylaştıracak bir ortam

¹⁷² ANDERSON, Ronald D., KENNEDY, Janet R., "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002, s. 548-549.

oluşturmaya çalışır. Ancak, bir liderin rehberliğini yaptığı grup, farklı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve farklı beklentileri olan kişilerden oluşmaktadır. Bu da liderin, hayata bakış açısı, duygu ve düşünceleri, ihtiyaçları, örgütten beklentileri ve dolayısıyla motive olmasını sağlayacak değerleri farklılık gösteren her bir çalışanını bireysel olarak motive edebilmesini zorlaştırmaktadır. Böyle bir yapı içerisinde transformasyonel liderin yapması gereken şey, farklı kişilik yapılarına sahip, farklı beklentileri olan bu kişileri ortak değerler ile aynı amaç etrafında toplamak ve çalışanlarını kendini motive edecek yöntemleri bulmaları konusunda teşvik etmek olacaktır. Bunun için lider;

- Motivasyonu arttıran bir iş ortamı yaratmaya,
- Uygun destek metodları (ödüllendirme) bulmaya,
- Esnek olmaya,
- Destek olmaya,
- Hedef belirlemeye teşvik etmeye,
- Hedeflere ulaşmada yapılan işlerin katkısını vurgulamaya,
- Gereksinimlere uygun işler ve ortamlar hazırlamaya,
- Beklentileri açığa kavuşturmaya,
- Geri bildirim vermeye,
- Bireysel başarıyı tanımaya ve engelleri ortadan kaldırmaya,
- Güven oluşturmaya,
- Açık iletişim ortamı sağlamaya,
- Şikayetleri dinlemeye ve ilgi göstermeye,
- Yapıcı eleştiriler getirmeye çabalayacaktır.

İşte transformasyonel lider, ilham verici motivasyon özelliği ile farklı amaç ve beklentileri kaynaştırarak bunları ekip ve örgüt hedefleriyle uyumlaştırmaya çalışır. Bunu yaparken de özellikle özyönetim yetkinliğinden yararlanır. Çünkü, lider ancak güven telkin ederek amaca yönlendirebilir.

Örgütleri başarılı ve taklit edilemez kılan, rakipleri arasında rekabet üstünlüğü yaratan tek unsur, sahip olunan insan kaynağı ve onların örgüt içinde göstermiş oldukları performanslarıdır. Durum böyle olunca transformasyonel lider, kendini izleyen çalışanlarına gözdağı vermekten çok onlara ilham kaynağı olmayı, denetlemekten çok onları cesaretlendirmeyi, yönetmekten çok onlara rehberlik yapmayı uygun görür. Bunu yaparken de görkemli fakat gerçekçi hedefler oluşturmaya, davranışlarında yüksek enerji ve sınırsız coşku sergilemeye özen gösterir. Başarılı olmak için bir plan hazırlar ve bu planı gerçekleştirmeyi

sağlayacak ikame yolları araştırır. Çünkü etkin bir transformasyonel liderin ana amacı para kazanmaktan çok başarılı olmaktır. Yani, lider, yapacağı her işe kendisinden beklenen hatta beklenilenin de üstünde sonuçlar elde etmek amacıyla başlar ve başarılı olma güdüsü ile izleyenlerine rehberlik eder. Öz güvenin oluşmasında önemli etkileri olan başarılı olma güdüsü ile harekete geçen lider yaptığı işi sürekli olarak daha iyi yapma arzu içinde olur ve yapılan her işte belirli bir mükemmellik düzeyine ulaşmaya çalışır.

Liderin başarılı olması büyük ölçüde kendisine bağlı olan çalışanların başarılı olmak için istekli olmalarına ve kendilerine güvenmelerine bağlıdır. Bu nedenle, transformasyonel lider, izleyenlerine başarılarından duydukları gurur ve başarısızlıklarından aldıkları dersler ile aşılamayacak engel tanımayan üstün insanlar oldukları duygusunu vererek onların da başarıya motive olmalarını sağlar ve başarılı olduklarında da onları ödüllendirerek inisiyatif kullanmaya, kendilerine güven duymaya, sorumluluk üstlenmeye ve sonuç odaklı girişimlerde bulunmaya istekli hale getirmeye çalışır. Kendi düşünsel ve duygusal yapısını tanıyan kişiler, işlerinde kendilerine özgü standartlar ve sistemler oluşturacaklar ve kabul edilebilir düzeyde olduğu sürece risk almaktan korkmayacaklardır. Kendilerini geliştirmek için zorlayıcı hedefler koyacaklar ve zorlayıcı durumlarda kendilerini sınavarak aşmaya, girişken ve atılgan hedeflerle sürekli iyileşme felsefesi ile çitayı yükseltmeye çalışacaklardır. Böylece, eskisine göre daha üretken, daha mutlu, dinamik olacaklar ve kendilerini örgütte katma değer yaratan bir varlık olarak görecektir.

Ancak başarılı olma güdüsünün iş sonuçlarına yansıtılabilmesi için ilk olarak liderin, yaptıkları işler ile örgütün başarısına olan katkılarını izleyenlerine anlatması ve örgütsel hedefleri benimseyerek kendi hedefleri ile bağdaştırmaları için aktif katılımlarını sağlayabileceği ve onları yaptıkları işler ile ilgili olarak yetkilendirebileceği bir örgüt kültürü yaratması gerekir. Çünkü başarılı olmak, iş hayatında beklenilenin üstünde gösterilecek performansın, verimliliğin ve örgüte bağlılığın tek değil, ama önemli bir belirleyicisidir.

Örgütlerde çalışanların heyecan ve dinamizm��lerini arttırmanın yolu, çift yönlü ve aktif işleyen iletişim kanalları kurmakla ve dayanışma ve işbirliği anlayışını yaymakla mümkün olacaktır. İzleyenlerinin motivasyonunu olumlu yönde etkilemek isteyen bir lider, öncelikle onların amaçlarını, o işi yapma nedenlerini açıklığa kavuşturmalı, yapılan çalışmalar ve sonuçları konusunda onları zamanında, doğru, tam ve sürekli olarak bilgilendirmeli, onları ilgilendiren kararlarda fikirlerini almalı ve katılımlarını sağlamalıdır. Eğer, çalışanlar göstermiş oldukları çabalarının sonucu hakkında geri bildirim alırlarsa, başarısız olmaları durumunda hatalarını ve eksikliklerini anlayacaklar ve gerekli önlemleri almak için çalışacaklardır. Başarılı

olmaları durumunda ise yaptıkları işten tatmin duyacaklar ve büyük bir istek ve kabullenme ile görevlerine dört elle sarılacaklardır. Ayrıca, izleyenlerini anlamaya çalışan, onları dinlemek için zaman ayıran ve onları sürekli aydınlatan bir liderin rehberliğindeki grup üyeleri, liderlerini kendilerine örnek alarak duygusal anlamda gelişecek, kendilerine güvenecek ve sorumluluk almaktan, yetki kullanmaktan, hata yaptığında hesap vermekten yani işi üstlenecekleri şekilde güçlenmekten kaçınmayacaklar, takım çalışması ve işbirliği anlayışı içerisinde tüm yetenek ve becerilerini örgüte aktarmaktan çekinmeyeceklerdir.

Liderin sosyal açıdan yetenekli olması ve izleyenleri ve üstleri ile olan ilişkilerini yönetebilmesi de örgütsel başarıda kritik bir öneme sahiptir. Çünkü, ilişkileri yönetebilme, liderlerin duygusal zekalarına işlerlik kazandırmalarına olanak vermekte ve izleyenleri ile güçlü bağlar kurabilmesine yardımcı olmaktadır. Başka insanları geliştirmek (başkalarının gelişme gereksinimlerini sezip onların becerilerini desteklemek), liderlik (insanlara ve gruplara esin kaynağı olmak ve onlara yol göstermek), etkileme becerisi (insanlar arası etkileme taktiklerini kullanmak), iletişim (açık ve inandırıcı mesajlar verebilmek), değişimin katalizörü olmak (değişimi başlatmak yada yönetmek), çatışma yönetimi (anlaşmazlıkları çözümlemek), bağlar kurmak (yararlı ilişkiler kurup geliştirmek), ekip çalışması ve işbirliği (ortak bir vizyon yaratmak), ekip çalışmalarında sinerji üretmek (başkaları ile birlikte ortak hedefler için çalışmak), liderin etkin ilişkiler kurmalarında yol gösterici sosyal becerilerdir¹⁷³. Bu becerileri ile liderler çalıştıkları insanları, örgüt amacına motive edebilir, onları yönetmede ve ikna etmede başarılı olabilirler.

Transformasyonel lider, bir yandan izleyenlerinin örgüt amaçlarına uyum sağlaması için çalışırken, diğer yandan da sosyal becerileri yardımıyla (değişim katalizörlüğü, başkalarını geliştirme) onların kendilerini geliştirebilmeleri için yeni fırsatlar yaratarak organizasyon içerisinde sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi teşvik eder. Duygusal zekaya sahip olan transformasyonel lider, davranışları, olaylara bakış açısı, özgüveni, izleyenlerine ve onların beklentilerine karşı yaklaşım tarzı ile gerçek hedefleri, gerçek umutları olan, gerçek başarıları koştan, yetenek ve beceri sınırlarının zorlandığı, anlamlı işlerin yapıldığı, bilginin paylaşıldığı, gelişme ve öğrenmenin hafife alınmadığı bir çalışma ortamı, bir öğrenen organizasyon oluşturmaya çabalar. Bu anlayışla dostluğa dayalı ve herkesin ruhunu canlandıran verimli bir örgüt iklimi yaratır. Kendisini örnek alan izleyenlerine, onlardan beklenenleri açıkça söyleyerek, resmin bütünü ve planlanan sonu göstererek, bu bütün içerisinde her birinin

¹⁷³ GOLEMAN, Daniel, "Liderin Duygusal Zekası", *Personel Excellence*, Rota yayını, Sayı. 70, 2003, s. 23.

rolünü anlatarak ve mücadele etmeye degecek hedefler belirleyerek örgüt içerisinde iç motivasyonu sağlayarak heyecan ve olumlu duygular sergilenmesini sağlar.

Bütün bunların yanısıra, transformasyonel lider, örgüt içinde değişim katalizörlüğü yaparak grup üyelerinin yaşanan değişim karşısında korkuya kapılmalarına engel olmak için çaba harcar; kurulan sisteme odaklanmaları, başarılı sonuçlar almaları konusunda karizmatik özelliklerinden de yararlanarak onları motive etmeye çalışır. Bunu yapmak için lider, izleyenlerine bireysel ilgi gösterir, önerilerini alır, onları risk alma konusunda cesaretlendirir, sonuçlarına katlanmak ve önemi almak koşuluyla hata yapma özgürlüğü verir. Böylece, çalışanlar, büyük bir değişimin ve belirsizliğin ortasında dahi görevlerine ve örgütlerine odaklı kalırlar ve örgütün sahibiymiş gibi davranırlar.

Liderler, örgüt içinde görevlerini yerine getirirken, muhakkak ki, birtakım problemlerle karşı karşıya gelmektedirler. Genel olarak problemlerin temelinde çalışanlar ile ilgili sorunlar yer almakta ve liderler enerjilerinin büyük bir kısmını çalışanlarının sorunlarına çözüm üretmek için kullanılmaktadırlar. Bu yüzden liderlerin, insan ilişkilerindeki etkinliğinin yetersiz veya olumsuz olması, onları güç duruma sokacaktır. Zira, örgütlerde liderlerin başarısızlık nedenleri üzerine yapılan çalışmalar, başarısızlıklarının teknik yetersizliklerden çok liderin izleyenlerini anlamaması, çok hırslı olması ve olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz anlarında v.b.) kendine ve duygularına hakim olamaması vb. gibi insan ilişkilerinde zayıf olmalarından kaynaklandığını göstermiştir. Duyguları anlayabilen ve yönetebilen liderler, ilişki yönetimi ve sosyal becerileri sayesinde izleyenlerini daha etkili ve daha verimli bir şekilde motive etmeyi başarabileceklerdir. Bu nedenle, transformasyonel lider, izleyenlerinin düşüncelerini, duygularını dikkate alarak ve ihtiyaçlarına, beklentilerine cevap vererek yaptıkları işe gönüllerini koymaları için onları teşvik eder ve ayrıca, iyimser yapıyla izleyenlerini karşılaşılan olumsuz olaylara karşı pozitif düşünmeye yöneltir¹⁷⁴. Çünkü, transformasyonel liderlik tarzını benimsemiş kişiler, olumlu hisseden, olumlu düşünen, eleştirileri çözümle birlikte getiren bireylerdir. İyimserlik ile iş hayatında çok gerekli olan iç motivasyon arasında çok yakın bir ilişki olduğunu savunurlar. İç motivasyonu yüksek olan kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir. Yapılan araştırmalarda, dünyaya iyimser bir bakış açısıyla bakan kişilerin, iş yaşamlarında daha başarılı oldukları ve herhangi bir başarısızlığa uğradıklarında, bu başarısızlığı doğuştan sahip oldukları kendi zayıflıkları yerine, değiştirilebilecek özelliklere yada çevresel faktörlere bağladıkları gözlemlenmiştir.

¹⁷⁴ GOLEMAN, Daniel, “ Leaders Need Emotions, too”, *Human Resource Management*, 1999, s.14

Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilir ve duygusal dürtülerle karşılaşabilir ancak, transformasyonel liderler özyönetim yetkinliği sayesinde bunları kontrol altına almayı ve elverişli bir şekilde dönüştürmeyi başarabilmektedirler. Dolayısıyla; izleyenleri onunla birlikte hareket ettiklerinde kendilerini iyi hissederler. Yüksek düzeyde motivasyon örgütsel bağlılığın sağlanmasına fırsat verir. Transformasyonel lider, iyimser yaklaşım tarzıyla hataları düzeltmenin, iyileştirmenin ve başarının yollarını bulmaya çalışır. Kısacası, liderin iyimser ruh hali, insanların verimli çalışma düzeyini etkilemekte; işbirliğini, adil davranışları ve iş performansını arttırmaya olanak sağlamaktadır. Ancak liderin olaylara karşı çok fazla iyimser olması da potansiyel tehlikelerin gözardı edilmesine neden olabilecektir. Bu yüzden, liderler, olaylara pozitif bakış açısı ile yaklaşmalı ama aynı zamanda da temkinli davranmayı da ihmal etmemelidirler. Zira, temkinli bir ruh hali, riskli bir durum ele alınırken son derece yararlı olabilmektedir. Aynı şekilde liderin, bir olay karşısındaki ılımlı kaygısı, bir şeyin daha fazla dikkat ve ilgi gerektirdiğini gösterebilir¹⁷⁵.

Sonuç olarak, esin kaynağı olan bir lider, çalışanlarına enerji verir ve bunu denetleyerek değil; ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi kendini kontrol edebilme duygusu gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak yapar. Çalışanların vizyonu gerçekleştirme çabalarını, koçluk yaparak, geribildirim sağlayarak ve model oluşturarak desteklemek, böyle insanların profesyonel olarak yetişmesine ve özsaygılarının arttırmasına yardımcı olur. Liderin motivasyon sürecindeki rolü, çalışanlarla birlikte motivasyonu arttıran bir ortam yaratmaktır. Motive olmuş çalışanların çoğunlukta olduğu örgütlerde, bireyler arası ilişkiler, etkileşim ve iletişim kısacası örgüt iklimi daha destekleyici olacaktır. Etkin liderlik, insanların istenilen davranışları göstermesi için istek duymasını sağlamaktır.. İyi lider, başarıyı tanır ve ödüllendirirler; bu da yalnızca insanlara bir başarıma duygusu vermekle kalmaz, onlara kendilerini önemseyen bir örgüte ait olma duygusu kazandırır. Bütün bunlar da içsel motivasyonu sağlar.

c. Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri

Günümüz örgütleri; formel yapıyı esas almayı veya yapı içerisindeki birimlerle yetkili üyelerin unvana dayalı olması yerine, esnek uzmanlaşmayla grup dinamiğini ve gönüllü katılımı öne çıkaran bir yapıya bürünmektedirler. Buradaki temel gerekçe, örgüt üyelerinin gönüllü olarak bireysel potansiyellerini kısıtlama gerektirmeden ortaya koymalarını sağlamaktır.

¹⁷⁵ GOLEMAN, *Yeni...*, a.g.e., s. 24.

Transformasyonel liderlerin örgütlerde üzerinde önemle durdukları bir nokta, izleyenlerinin gizli kalmış cevherlerini açığa çıkarmak ve kişisel gelişimlerine yardımcı olmaktır. Çünkü, insanların parmak izleri gibi onları diğerlerinden farklı kılan yetenekleri ve özellikleri vardır. İşte, transformasyonel lider izleyenlerine bireysel ilgi göstererek bunları keşfetmeye ve onları farklı kılan yetenekleri kavrayarak ortaya çıkmasını sağlamaya çalışır. İnsanların sahip oldukları yetenek, yeterlilik ve özelliklere göre onları doğru işlere yönlendirerek, gerekli ilişkileri, ortamı ve etkileşimi yaratmaya çabalar. Ancak liderin sadece izleyenlerinin özelliklerini ortaya çıkarması yeterli değildir. Aynı zamanda bu etkileşimi engelleyici unsurları tespit edip ortadan kaldırması ve esnek bir ortam yaratması da gerekir¹⁷⁶.

Transformasyonel lider, izleyenlerinin yalnızca pasif birer enformasyon alıcısı olmadıklarına aksine her birinin gelişime açık, dinamik bir öğrenme merkezi olduklarına inanmaktadır. Bu düşünce ile başarı odaklı bir transformasyonel lider, gelişmek ve ilerlemek için fırsatlar yaratmaya ve izleyenlerinin belki de farkında olmadıkları potansiyellerini açığa çıkarmaya çalışır. Çünkü örgütlerde çalışanlar, genellikle sahip oldukları potansiyelin bilincinde olmadan sadece kendilerine verilen işleri istenilen şekilde yapacak düzeyde çalışırlar ve bu nedenle potansiyellerinin çok altında performans gösterirler. Oysa, izleyenlerin gizli kalan yetenek, bilgi ve becerilerinin ortaya çıkarılması beklenilenin çok daha üstünde performans göstermelerine imkan verecektir. Performansın doruk noktasına ulaşmak ve dinamizm kazanmak için sıra dışı çaba göstermeye gerek yoktur. Yapılacak şey çalışanlara düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını sormak, uygulamalar konusunda onları zamanında, doğru, tam ve sürekli bilgilendirmek, onları ilgilendiren kararlarda fikirlerini ve katılımları almak, insan gibi davranılma ihtiyacını karşılamak, kişilerin dinamizm ve performanslarının arttırmasına önemli destek sağlayan uygulamalar olacaktır¹⁷⁷.

Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi; transformasyonel liderlik tarzının temel özelliklerinden birisi, örgütte beklenilenin üzerinde performans sergilenmesini sağlayarak örgütsel başarıyı sürekli kılmaktır. Bu durumda lidere düşen önemli görev, izleyenlerinin kendi potansiyellerinin ne olduğunu görebilmelerini sağlamaktır. Bunun için lider, izleyenlerinin öz güvenlerini arttırarak ve beklenilenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek, bütün kabiliyetlerini kullanmaları yönünde onları motive etmelidir. Böylece, çalışanlar görevlerinin örgüt başarısı için önemini daha iyi anlayacaklar ve örgütsel görevleri uğruna daha fazla çaba

¹⁷⁶ TOKTAMIŞOĞLU, a.g.e., s. 212-213

¹⁷⁷ A.g.e., s. 236.

sarf edecekler ve kendi kapasitelerinin üstüne çıkmaya çalışacaklardır¹⁷⁸. İzleyenleri ile bireysel olarak ilgilenen transformasyonel lider, izleyenlerine örgütün herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranır ve kişisel ihtiyaçlarını ve beklentilerini dikkate alarak onlara koçluk yapar, tavsiyelerde bulunur. Böylece, izleyenlerinin güçlü ve eksik yanlarını keşfetmelerine yardımcı olur ve güçlenmelerine imkan verecek görevler vererek kendi kendini yeniden yapılandırılmaları için fırsatlar yaratır. Bu sayede, izleyenlerinin yaptıkları işe ve hayata bakış açılarını değiştirir ve işe gelmelerinin anlamlı amaçlarının olmasını sağlar. Bu noktada, insanlarla olan etkileşimlerimizi birebir etkileyen duygusal zeka, lidere yardımcı olacaktır. Lider, duygusal zekanın önemli bir boyutu olan ilişki yönetimi ve alt bileşenlerinden özellikle başkalarını geliştirme bileşeni sayesinde izleyenlerinin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya çalışır. İzleyenlerine duygusal olgunluk kazanmaları ve böylece kendilerini tanımaları, güvenmeleri ve öz eleştiri yapabilmeleri konusunda yardımcı olur.

Çalışanlarını geliştirmek, bir liderlerin sahip olması gereken çekirdek yeteneklerden birisidir. Bu gelişmenin ön şartı da yetki devretmek ve etkin koçluk vermektir. Transformasyonel liderlerin örgütte koçluk rolünü üstlenmeleri, bu liderlik tarzının sembolik özelliği olan bireysel düzeyde ilgi boyutunun doğal bir sonucudur. Koç olarak lider, izleyenlerine gerekli yetkinlikleri kazandıran eğitici konumuna geçmektedir.

Lider, örgütü bir sınıf olarak kullanarak izleyenlerinin yeni yeteneklere sahip olması için fırsatlar yaratır, iş problemlerine alternatif çözümler getirmeye cesaretlendirir ve gerçek iş deneyimleri kazandırır. İş stresi ve yoğunluğunun yaratacağı monotonluğu ve tükenmişliği azaltmak için izleyenlerinin görevlerini, kendilerini motive edecek alanlarda inisiyatif almaya teşvik edecek sorumluluklar ekleyerek değiştirip zenginleştirir ve onları sürekli kendilerini yenilemeye ve deneyim elde etmeye yöneltir. Verimliliği destekleyici ve güvene dayalı bir ilişkiler kurulmasına yardımcı olur.

Liderin, izleyenleriyle bireysel olarak ilgilenmesi ve sürekli öğrenen bir organizasyon yaratmaya çalışması, onların proaktif bir öğrenici haline gelmesine yardımcı olur ve kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyici yapı, şartlar ve entellektüel bir ortam yaratır. Liderin bu çabasının temel amacı, izleyenlerinin ilgilerini, kariyer beklentilerini, becerilerini ve değerlerini anlamak ve izleyenlerinin ilgi ve becerilerini örgütün gereksinimleri ile bağdaştırarak örgütsel ve kişisel etkinliği sağlamaktır.

¹⁷⁸ ROBBINS, Stephen P., *Managing Today*, Prentice-Hall Inc., USA, 1997, s. 466.

Bir koç olarak transformasyonel lider, örgüte, çalışanlara, amaçlara ve bireylerin motivasyonlarındaki farklılıklara odaklanır; bireysel ilgi boyutuyla izleyenlerinin kendilerine yönelik bireysel ve örgütsel hedefler koymalarına, bu hedeflere ulaşmalarında etkili olabilecek niteliklerini belirlemelerine ve güçlü yanlarını kuvvetlendirerek gelişmesi gereken özelliklerini güçlendirmelerine rehber olur ve böylece üstün performansın doğmasına aracılık eder. Tabiki burada en önemli nokta, çalışanların hem bireysel, hem de örgütsel gelişime katkıda bulunmaya istekli olmaları ve yetenek alanlarının bilinmesidir. Yani, kritik faktör, yetenektir. Lider, yetenekli izleyenlerinin gelişimine katkıda bulunarak “bulundukları” yerlerden “olmak istedikleri” yerlere gitmelerine yardımcı olur. Bunun için de, izleyenlerine onların potansiyellerine duyduğu inancı ve ellerinden gelenin en iyisini yapabileceklerine dair beklentilerini aktararak teşvik kaynağı olmaya çalışır. Onlara inandığını, onlara yatırım yaptığını ve ellerinden geleni yapmalarını beklediği mesajını verir. Çalışanlarla güven ve saygı esasına dayalı ortaklık ilişkileri kurar, örnek olur. En önemlisi, insanların gelişebileceğine inanır. Amacı, izleyenlerinin üzerlerine düşeni en iyi şekilde yapabilecek düzeye gelmeleri, işlerine yönelik bazı kararları kendi başlarına alabilecek şekilde gelişebilmeleri, yaptıkları işin kalitesini kendi başlarına değerlendirebilmeleri kısacası işlerinin sorumluluğunu üstlenmeleridir. Böylece lider, örgütte insan kaynağının verimini artırmayı amaçlayarak örgütün geleceğini ve iş sonuçlarını güvence altına almayı hedefler.

Koçluk sürecinde transformasyonel lider, ilk önce izleyenlerinin yeteneklerini keşfeder, sonra potansiyellerini açığa çıkarmaları için onları cesaretlendirir. Bunu yaparken net ve açık amaç belirler. Vasat olanları talimat vererek *yönetir*. Yetenek ve beceriye sahip, işi yapabilecek iken yapmayanlarla özel olarak birebir ilgilenir ve *yön gösterir*. Ne yapacağını bilen ama kendilerine güvenemeyenleri *destekler*, cesaretlendirir. Tam olarak yetenekli, becerili, yeterli motive olanlara (hazır olan) *yetki devreder*. Yeteneklerini tutarlı şekilde geliştirenlere, güçlenmeleri için daha yüksek sorumluluk yükler, çitayı yükselterek yeni düzeylere ulaşmalarını sağlar.

Lider, çalışanın yeteneklerini ortaya çıkarmak istiyorsa ona giderek artan dozda özgürlük vermeli ve onu yetkilendirmelidir. Böylece kişinin kendi yeteneklerini ve yaratıcılığını tam olarak işe yansıtmasına da imkan sağlamış olur. Günümüzde, yetkilendirme, çalışanları anlayarak, etkili kılarak ve cesaretlendirerek tüm süreçlerde sürekli iyileştirmeler yaratan etkin bir uygulama haline gelmiştir. Yetkilendirmedeki amaç, çalışanların içindeki potansiyellerini görmelerini ve istenen sonuçlara ulaşmalarını sağlamaktır.

Transformasyonel lider, ayrıca izleyenleri arasından liderlik potansiyeli olanlar kişileri yakından izler ve onlara rehberlik ederek yeni liderlerin yetişmesine ön ayak olur. “Bu kişi çok iyi, beni ileride koltuğumdan eder” gibi bir kaygısı ve kompleksi yoktur. Böyle bir komplekse sahip olmaması, alçak gönüllülüğü, kendi ile barışık olması ve özgüveni de etrafında yetenekli insanların toplanmasına yardımcı olur. Çünkü bu özelliklere sahip olmayan, hiyerarşik kontrolü önemli bir başarı aracı olarak gören sıradan bir lider, izleyenlerinin gözünde itici bir imaja sahip olacaktır.

Başarılı bir transformasyonel lider, yalnızca izleyenlerinin gizli kalan potansiyellerini ortaya çıkarmakla kalmaz; aynı zamanda yapılan işte birlik duygusu oluşturmak, izleyenlerini uzaklaştırmak yerine kendine çekmek, özgür iradelerini geliştirmek, otokontrol sağlamak, gelişmelerine ve güçlenmelerine yardımcı olmak için de çaba harcar. Kazan/kazan anlayışının benimsenmesine ve hayata geçirilmesine yardımcı olan, farklılıklara değer veren, sinerji yaratan, fırsat eşitliği veren ve takım ruhunu destekleyen işbirliği ve takım çalışması kültürünün yaratılmasına yardımcı olur. Böylece, izleyenlerinin kendi düşünce ve duygularının farkında olmalarına, kendilerini uygun bir şekilde ifade etmelerine, işbirliği ve dayanışma içinde çalışmalarına, ortak problem çözme becerileri kazanmalarına, çatışmaları yönetmelerine ve uzlaşma becerileri kazanmalarına olanak verir.

Bütün bunların yanında, liderin izleyenleri ile bireysel olarak ilgilenmesi ve onların duygu ve düşüncelerine önem vermesi, izleyenler üzerinde liderlerine her zaman ulaşabileceklerine ve ondan fikir alabileceklerine dair olumlu bir duygu yaratacaktır. Bütün bunlar duygusal zekaya sahip liderlerin izleyenlerinin diğerlerine göre işinden daha memnun, organizasyona ve görevine daha fazla bağlı, beklenilenin üstünde performans gösteren kişiler olmalarını sağlayacak ve büyük zorluklarla karşılaşsalar bile ellerinden gelen her türlü çabayı göstermeye hazır kılacaktır¹⁷⁹.

Kısacası, çalışanların örgütsel rekabette en önemli faktör haline gelmesi nedeniyle, örgütlerde çalışan odaklı olmaya özen gösterilmeli ve çalışanlara yatırım yapmak ilke edinilmelidir. Takdir edilir ki; çalışanlar, bir örgütün, bir yönetimin know-how'ının en önemli parçası durumundadırlar. Eğer onlara bir yatırım yapılmazsa, duygu ve düşüncelerine önem verilmezse potansiyellerinin farkında olamazlar dolayısıyla da beklentilerin üstünde performans gösteremezler. Bu yüzden lider, çalışanlarına ilgi göstermeli ve potansiyellerinin farkına varmalarına yardımcı olmalı ve kendi benliklerine katkıda bulunmalarını sağlamalıdır. Zira, bir

¹⁷⁹ WONG, a.g.m., s .250.

organizasyonun gelişmesi, büyümesi ve bunun sürekli kılınması uygun insanların birlikteliğinin, ortak aklın ve yüreğın, ortak çalışmaların sonucunda mümkün olacaktır. Ayrıca, iş dünyasının değişen rekabet koşullarında, müşteri odaklı yaklaşımlar yerine, çalışan odaklı yaklaşımlara sahip örgütlerin müşteri ilişkilerinde daha kalıcı ve sürekli olmayı başardıkları görülmektedir. Yani, önceliğın çalışanlara verildiğı örgütlerde, çalışanlar da önceliklerini müşterilere vermekten kaçınmamaktadırlar. Bunu göz önünde bulundurarak, etkin bir transformasyonel lider, izleyenlerine potansiyellerinin ne olduğunu görebilmeleri ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için yol gösterici olmalı; potansiyelleri ile performanslarını örtüştürmeye çalışmalıdır.

d. Entellektüel Uyarım Boyutu ve Duygusal Zeka Kümeleri

Transformasyonel lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Bu, liderin kendi içindeki çatışmalarını engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar¹⁸⁰.

Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması, değişimin yapılandırılması gibi durumlar transformasyonel liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır. Görüldüğü gibi hiç de kolay olmayan bu süreçlerde lider, kendi cesareti ve özgüveni ile sonuçlar alır. Transformasyonel lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak direnmeleri, sorunları önceden görür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır.

Entellektüel uyarım, liderin izleyenlerini daha zekice düşünmeye, rasyonelliğe, öğrenmeye ve sorunları dikkatle çözmeye yönlendirdiğı bir transformasyonel liderlik boyutudur. Transformasyonel lider, bu boyut ile eski metotlara yeni bakış açıları getirmek için izleyenlerini cesaretlendirmeyi, öğrenmeyi ve yaratıcılığı teşvik etmeyi ve olaylar karşısında alternatif yaklaşımlar üretilebilmesini amaçlar. Böylece, liderin takipçileri, olaylara akılcı bir şekilde yaklaşarak işlerin yapılışı ve sürecin işleyişi hakkında yeni fikirler bulmaya yönelirler.

İlk bakışta transformasyonel liderlik tarzının bu boyutunun duygusal zeka ile ilişkisinin olmadığı düşünülebilir. Çünkü bu boyut, liderin, duygusal yönünden çok bilişsel yönünü kullanmasını ve izleyenlerine de bilişsel yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine rehberlik etmesini ifade etmektedir. Yani, entellektüel uyarım duygusal zekadan çok bilişsel

¹⁸⁰ ZEL, Uğur, “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:4/13, Ankara, 1997, s. 67.

zeka gerektiren bir özelliktir. Ancak, bir liderin ana amacının kendisini takip eden izleyenlerini etkilemek ve onları harekete geçirmek olduğu düşünülünce, bu boyutun işlerlik kazanması için liderin arka planda duygusal zekasına ihtiyaç duyacağı bir gerçektir. Çünkü, sadece düşünsel unsurlardan yararlanarak, yani sadece insanların beyinlerine hitap ederek farklı duygu, ihtiyaç ve beklentilere sahip olan kişileri ortak amaca yöneltmek mümkün olmayacaktır. İnsanlar, yaptıkları işe yüreklerini koymayacaktır. Oysa, daha önce de değinildiği gibi; lider tarafından belirlenmiş olan örgüt vizyonuna ulaşılabilmesi için çalışanların bu vizyonu hem beyinlerinde, hem de yüreklerinde kabullenmeleri ve o işi benimsemeleri gerekir.

Geçmişten bu yana örgütlerde teknolojik gelişmelerin iş açısından son derece yararlı araçlar olduğu inkar edilemez. Bugün yaşanan teknolojik gelişmeler hayatı önemli ölçüde kolaylaştırmış ve insan gücüne olan ihtiyacı azaltmış durumdadır. Ancak ne kadar kolaylık sağlarsa sağlasın, başarılı olmak için teknolojik unsurlar tek başına yeterli değildir. Çünkü, teknolojik gelişmeleri ortaya çıkaran ve hayat veren bilgisi ve düşünceleri ile insandır. Örgütlerde fark yaratan unsur kullanılan teknolojiler değil; beyni ve yüreğiyle öğrenmeye ve sürekli gelişime açık ve örgüte bağlı olan çalışanlardır. Bu nedenle gelişmek ve başarıya imza atmak isteyen örgütlerin yapması gereken şey, çalışanlarına örgüt için değerli olduklarını hissettirmek ve düşünsel ve duygusal anlamda gelişmelerine yardımcı olarak öğrenen, yenilikçi ve yaratıcı bir kurum kültürü yaratmaktır. Bu nedenle transformasyonel liderler, sürekli gelişimci yapıyla öğrenmeyi örgütte temel ilkelerden biri haline getirmeye çalışır. Entellektüel uyarım boyutu ile öğrenen bir organizasyon yaratmayı hedefler. Öğrenen organizasyon, insanların geleneksel düşünme yöntemlerini bir kenara bıraktığı, açık iletişim sayesinde örgütsel süreçlerin gerçekte nasıl işlediğini anlamaya çalıştığı, herkesin kabul edebileceği bir vizyonun geliştirildiği ve daha sonra bu vizyonun başarılmaya çalışıldığı bir ortamdır. “Beşinci Disiplin adlı eserinde Peter M. Senge “Öğrenen organizasyonları, insanların sürekli olarak gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini genişlettikleri ve becerilerini geliştirdikleri, yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği ve geliştiği, müşterek beklentilerin serbest bırakıldığı ve insanlara sürekli olarak ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilebileceğinin öğretildiği yer” olarak tanımlamaktadır¹⁸¹. Öğrenen organizasyonlar, çalışanlarının muhakeme yapabilmesi, düşünebilmesi ve öğrenebilmesine uygun ortam yaratırlar.

¹⁸¹ GARVIN, D. A., “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review 96, 1993, s. 80.

Öğrenen organizasyonların önemli özelliklerinden birisi çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmektir. Yaratıcılık, örgütün kendini sürekli olarak yenileştirme ve değiştirme yeteneğini yükseltir. Ayrıca, düşünsel sermayenin dayanağı, düşünen yaratıcı insandır. Yaratıcı insanlar, problemlere duyarlılık gösterirler, derin anlayış sahibidirler, araştırmacı ve meraklıdırlar, özgün ancak işlevsel fikir üretebilirler, yeniliğe ve değişime açıktırlar, analizcidirler, karmaşık ilişkileri kontrol altına alma ve değerlendirme yorumlama özelliğine sahiptirler¹⁸².

Yaratıcılık, ancak dinamik ve özgür bir örgüt kültüründe gelişip, yaygınlık kazanabilir. Bu anlamda, öğrenen bir organizasyon, serbest ve tutkulu yaratıcılığın ortaya çıkmasına destek olur. Çalışanlar, ancak böyle bir ortamda katma değer yaratma imkanı bulurlar. Çalışanların örgüte katma değer sağlaması; bilgisini ve yaratıcı fikirlerini daha sık ve daha fazla kullanabildiği, daha fazla sayıda insanın örgütte yeni bilgi ve beceriler edinebildiği ve yeni şeyler öğrenebildiği zaman olacaktır. İşte, çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması, işlere ve süreçlere, örgüte bakış açılarının değiştirilmesi ve rekabet koşullarına uygun hale getirilmesi sürekli öğrenmeye ve gelişime önem veren bir transformasyonel liderin rehberliğinde olacaktır.¹⁸³. Transformasyonel lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için, orijinal ve yaratıcı yeni kaynaklar ortaya çıkarır. Rutin olaylardan hoşlanmaz¹⁸⁴. Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır. Transformasyonel lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir. Değişim dönemleri, örgütlerin yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi kurumlarına işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretir.

Transformasyonel lider, devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket eder. İzleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (*status quo*) karşı koymaya yöneltir. İzleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanır. Yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verir¹⁸⁵. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. İzleyenleri ile arkadaşça ilişkiler kurarak, onlara karşı empatik bir yaklaşım tarzı benimseyerek, özgüvenlerini arttırarak zihni kapasitelerini ve ufuklarını genişletmelerine yardımcı olur böylece de beklenti çizgilerinin dışına çıkarak performansın sınırlarını zorlar.

¹⁸² MARŞAP, a.g.e., s. 59.

¹⁸³ İNCİ, Müge, Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001, s. 21.

¹⁸⁴ ZEL, a.g.m., s. 69.

¹⁸⁵ FRIEDMAN ve diğerleri, 2000, s. 10

Çünkü transformasyonel lider, insanlara destek verildiği ve cesaretlendirildikleri takdirde farklılıklarını, potansiyellerini yaratıcılık konusunda ortaya çıkaracaklarına inanır.

Dinamik yapıya sahip örgütlerde başarılı olabilecek transformasyonel liderler, örgütte farklılığı ön plana çıkarmaya çalışırlar, çünkü izleyenleri arasındaki farklılıkları bir tehdit olarak değil bir fırsat olarak görürler ve farklılıklar arasında entegrasyon ve koordinasyon yaratmaya, farklılıkları güce çevirmeyi hedeflerler. Transformasyonel liderler, örgüt üyelerinin yaratıcı potansiyellerini güçlendiren bir yapı ve kişiliğe de sahiptirler. Hep daha iyiye ulaşma güdüsüyle izleyenlerini sürekli arayış içine yönlendirmekte, başarısızlıkları ders alınacak örnekler şeklinde algılayarak, izleyenlerini cesaretlendirmekte, örgütsel gerçekleri sürekli vurgulamaktadırlar. Hayal gücü ve gerçek arasında kapanmayacak bir boşluk oluşmasını önlemektedirler. Başta izleyenlerini olmak üzere, çevreyi, gelişen teknolojiyi, iş süreçlerini, bilgi ve enformasyon kaynaklarını yaratıcılık için potansiyel olarak görürler. Örgütlerde ve yönetim süreçlerinde öğrenmeyi, sürekli gelişmeyi ve rakiplerin önünde bir hızla yeni bilgileri özümsemeyi ve yeniden yaratmayı kendileri için görev olarak algırlar.

İlham verici bir lider olarak transformasyonel lider, başta kendisi için olmak üzere izleyenleri için sürekli gelişme ve yenilikçi olma güdüsü taşır ve bu güdüyle örgütte yeniliğin, farklılığın, yaratıcılığın kabul edileceği, saygı gösterileceği, cesaretlendirileceği bir örgüt kültürü oluşturur. Bu kültür içerisinde üretkenliği, resmi bütün olarak görmeyi, benzer ve farklı konular arasında etkileşim kurabilmeyi, farklı fikirler arasında kombinasyon kurmayı, yapılanları sürekli gözden geçirip değerlendirmeyi ve hesaplı riskler almayı destekleyen güvene dayalı bir çalışma ortamı sağlar. Çünkü, transformasyonel lider, kendi kapasitesini bilen bu sayede altından kalkamayacağı işlere girmekten kaçınan, üstlendikleri görevlerde ne kadar risk almaları gerektiğini ve ya nerede yardıma gereksinim duyabileceklerini tahmin eden, mantıklı bir şekilde risk alan ve özgürce fikirlerini açıklayan cesur bireylerdir. İzleyenlerini düşünmeye ve soru sormaya teşvik eder, başarıları ödüllendirir, onlarla empatik iletişim kurarak onları dinler ve anlamaya çalışır, özellikle sonuçları kendilerini ilgilendiren konularda düşüncelerini ve önerilerini çekinmeden açıklayabilmeleri konusunda onları cesaretlendirir ve güven telkin eder. Örgüt içerisinde hataları cezalandırmak yerine, nedenlerini anlamalarını sağlayıp çözüm bulmalarını teşvik eder. Bu nedenle, izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul eder ve tolerans gösterir.

Yaratıcılık, yüreği ve beyni denge içinde kullanmanın bir sonucudur. Transformasyonel liderler, izleyenlerinin yaratıcılığını güçlendirmek, kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve

inisiyatif almaya cesaretlendirmek için risk alma ve riski yönetme becerilerini de geliştirmeye çalışır. Bunu yaparken lider şu prensipleri edinmelidir¹⁸⁶.

- **Dinleme:** Liderin, izleyenlerini anlama ve değişimi kolaylaştırma becerisini artırır.
- **İlgilenme:** Çalışanın gereksinimlerini anlama ve lider-izleyen ilişkisinin verimliliğini bu gereksinimler doğrultusunda tutarlı bir hareket tarzı sergileyerek arttırmayı sağlar.
- **Açık iletişim kurma:** Liderin, izleyenleri ile karşılıklı paylaşıma dayalı bir ilişkinin içine girmesini sağlar.
- **Farkında olma:** Liderin, izleyenlerinin değerleri ve bu değerlerle ilişkili faaliyetlerinin farkında olmasını sağlar.
- **Değişim yaratma:** Lider, izleyenlerinin sınırlayıcı tavırlarına karşı durarak değişmesini sağlar.
- **Dürüst davranma:** Lider, izleyenlerine karşı dürüst olması güveni beraberinde getirecektir.

Transformasyonel lider, aynı zamanda iyimser ve gerçekçi yapısı ile izleyenlerinin gerçek durum hakkındaki tavır ve davranışlarını değerlendirerek, test ederek, yeni fikirleri uygulamaya koyarak onların üzerinde pozitif etki yaratır.

Örgüt içinde farklı düşüncelerin var olması ve ortaya çıkarılması örgüt içerisinde dinamizm yaratırken aynı zamanda gerginlik yaratarak çatışmalara da neden olabilmektedir. Hatta, fikir tartışması olarak başlayan çatışmaların ve tartışmaların büyük çoğunluğu, çok kısa bir süre sonra ego çatışmasına dönüşebilmekte ve insanlar fikirlerini değil, egolarını savunmaya başlayabilmektedir. Ama öte yandan çatışmalardan kaçınmak ve sadece insan ilişkilerinde uyumlu olmayı amaçlamak, örgüt için ya zamanla olumsuz duyguların birikmesine ve ya yaratıcı fikirlerin engellenmesine yol açacaktır. Bu durumda lidere düşen görev çıkan ve ya çıkabilecek olan çatışmaların etkin şekilde yönetilmesi ve uzlaşi yolu bulmasıdır.

Transformasyonel lider, düşünce farklılıklarını ve doğurabileceği çatışmaları ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak değil, yenilikler için kaynak ve fırsat olarak görmektedir. Çatışmalar insanları, farklı düşünmeye, perspektifi genişletmeye, daha iyi fikirler üretmeye teşvik eder. Çatışma, bilinçli, yaratıcı, yapıcı bir ortam içinde yapıldığı zaman, bireysel ve örgütsel gelişimi ve yaratıcılığı körükler. İyi yönetildiği zaman öğrenmeyi öğretir ve dinamizmi

¹⁸⁶ CEYLAN, a.g.k., s. 147.

getirir. Çatışmanın iyi yönetilmesi ile performans ve potansiyel kullanımı artar. Bu nedenle transformasyonel lider, çatışmaları tamamen ortadan kaldıramasa bile etkin bir şekilde yönetmeye çaba harcar. Bunu yaparken de lider duygusal zekasının ilişki yönetimi boyutunda ve özellikle de iletişim ve çatışma yönetiminden destek alır. Çatışma yönetiminde en önemli unsur, taraflara karşı empatik bir yaklaşım göstererek bakış açılarını ve değerlerini anlayarak çatışmanın nedenlerini araştırmak, onları dinlemek ve ortak çözüm yolları bulmaya çalışmaktır. Örgütlerde çatışmalar iyi yönetildiğinde motivasyonu ve enerjiyi artırıcı etkiler gösterir. Monotonluk, durgunluk, zihinsel önyargılar gibi olumsuz duyguları önler; çok yönlü düşünmeyi, kendini gerçekleştirmeyi ve gelişmeyi özendirir. İşlerin yapılmasında daha önce düşünülmeyen ihtimallerin düşünülmesini teşvik eder. Bu boyut, çalışanların işle ilgili davranışların şekillendirilmesinde ve değişimlerin sağlanmasında büyük öneme sahiptir.

Bir çatışma sırasında insanın davranış biçimi, bütünüyle duygularını kontrol etmesine bağlıdır. İnsanlar, yeni bir durumla karşılaştıklarında, kendilerine gelen bilgiyi mantıksal ve duygusal şekilde değerlendirirler. Mantıksal değerlendirme, düşünceye dayalıdır ve analitiktir. Veriler dikkatle gözden geçirilir. Zaman alan bir süreçtir. Duygusal değerlendirme ise, hızlı, fevri ve çok güçlüdür. Değerlendirmeler hızlı bir şekilde yapılır. İnsanların çoğu, bir çatışmada, mantıklı tepki yerine öncelikli olarak duygusal tepkiler verirler. Bir çatışma sırasında duygusal tepkiler vermek yerine, mantıksal tepkiler vermek için kişinin kendi duygularının ve bunun nedenlerinin farkında olması yani özbilince sahip olması gerekir. Ayrıca, empatik yaklaşım da çatışma ortamında insanların birbirlerini anlaması için kritik öneme sahiptir. Çünkü, çatışma ve uzlaşmazlık durumunda empati kurabilen kişiler, diğerlerinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilmekte ve ılımlı davranışlar sergileyebilmektedir.

İşte burada lidere düşen görev çatışmayı, bilgini paylaşımını ve olayları farklı bir bakış açısıyla görebilme imkanı veren yapıcı bir sürece dönüştürmeyi başarabilmektir. Lider, bunu yaparken duygusal zekasının kendisine kazandırdığı çatışma yönetimi yetkinliğinden yararlanır. Liderin bu özelliği, duygularını kontrol etmesine olanak vermekte ve çatışma taraflarına örnek teşkil ederek onların da duygularını kontrol etmeyi öğrenmelerine olanak sağlamaktadır. Transformasyonel lider, izleyenleri arasında meydana gelen çatışmaları yönetebilmek için, önce çatışmayı yaratan konu hakkında bilgi toplar, her iki taraf ile objektif ve güven verici bir ilişki kurar, kişilerin fikirleri üzerinde baskı yapmak ve ya değiştirmek yerine ortak bir çözüme varmalarına yardımcı olacak şekilde onları dinler ve yapıcı bir hakem rolü üstlenir. Zira, bir çatışmanın her iki tarafın da galip geleceği bir biçimde sonuçlanabilmesinin temelinde dinleme

becerisi yatar. Lider, tarafları dinleyerek, onlara kendi bakış açılarını ortaya koyma, ne istediklerini ve niye istediklerini açıklama fırsatı verir¹⁸⁷.

Kısaca özetlemek gerekirse; dinamik bir örgüt tasarımıyla yenilikçi ve yaratıcı insanların ortaya çıkmasında liderin dikkate alması gereken konular şu şekilde sıralanabilir¹⁸⁸:

- Çalışanların yaratıcılıkları, başarı güduları ve bağımsız düşünme ve yorumlama yetenekleri tespit ve teşvik edilir. Örgütte yeniliklerle gelenekler; otorite ile özerklik arasında bir denge kurulur.
- Çalışanlar, görevleri ile ilgili konularda hesaplı riskler üstlenmeye teşvik edilir.
- Çalışanlar arasında rekabet ve işbirliği konularında tam bir denge sağlanır. Bir yandan rekabet teşvik edilirken, diğer yandan da çalışanlar arasında karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine yönlendirme yapılır.
- Örgüt esnek bir yapıda tasarlanır. Dolayısıyla, çalışanların yakından denetimi yerine, uzaktan yönetim biçimi benimsenir.
- Hoşgörüye dayalı anlayış yerleştirilerek, zarar verici örgütsel çatışmalar minimize edilmeye ve çıkan çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesine çalışılır. Çatışmaların yönetilmesinde karşılıklı anlayış esas alınır.
- Adil bir ödül sistemi kurulur ve performansın yükseltilmesinde temel ölçüt alınır. İmtiyazlı ödüllendirmelerden kaçınılır.
- Çalışanlar, görevlerini yaşam kalitesinin yükseltilmesinde gerekli bir uğraş olarak görürler. Böyle örgütsel amaçlar kadar bireysel amaçlar da ön planda tutulur.

¹⁸⁷ BALTAŞ, *Ekip çalışması.....*, a.g.e., s. 88-96.

¹⁸⁸ DEMİRCİ, Kemal, "Pragmatik Dönüşümde Örgüt Tasarımı", Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Dergisi, S: 6, 2002, s. 198-199.

III. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKANIN TRANSFORMASYONEL LİDERLERİN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, duygusal zeka olgusunu oluşturan kümeler (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi ve ilişki yönetimi kümesi) ile transformasyonel liderlerin davranış boyutları (karizma, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi, entellektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi) arasındaki ilişkileri araştırmak ve duygusal zeka olgusunu oluşturan kümelerin transformasyonel liderlerin davranış boyutları üzerindeki etkilerini irdelemektir. Bu amaçla, söz konusu değişkenler arasındaki ilişki, korelasyon katsayısı ile incelenirken; değişkenler arasındaki etkileşim ise regresyon analizi ile ortaya konulacaktır.

Buna göre; araştırmaya konu olacak hipotezler şöyledir:

- Hipotez 1: Transformasyonel liderlik tarzı ile duygusal zeka arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
- Hipotez 2: Karizma boyutu ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi, ilişki yönetimi kümesi) arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
- Hipotez 3: İlham verici motivasyon boyutu ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi, ilişki yönetimi kümesi) arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
- Hipotez 4: Bireysel düzeyde ilgi boyutu ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi, ilişki yönetimi kümesi) arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.
- Hipotez 5: Entellektüel uyarım boyutu ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi, ilişki yönetimi kümesi) arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Yüksek performans beklentisi boyutu ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç kümesi, özyönetim kümesi, sosyal bilinç kümesi, ilişki yönetimi kümesi) arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

Buraya kadar belirtilen hipotezlerin doğruluğu korelasyon analizi ile araştırılacaktır. Aşağıdaki hipotezlerin doğruluğu ise regresyon analizi ile irdelenecektir.

Hipotez 7 : Duygusal zeka, transformasyonel liderlik tarzını etkilemektedir.

Hipotez 8: Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının karizma boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 9: Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 10: Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgi boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 11: Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının entellektüel uyarım boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 12: Duygusal zeka, transformasyonel liderlik tarzının yüksek performans beklentisi boyutunu etkilemektedir.

Hipotez 13: Özbilinç kümesi, transformasyonel liderlik tarzını etkilemektedir.

Hipotez 14: Özbilinç ve özyönetim kümeleri, transformasyonel liderlik tarzını etkilemektedir.

Hipotez 15: Özbilinç, özyönetim ve sosyal bilinç kümeleri, transformasyonel liderlik tarzını etkilemektedir.

Hipotez 16: Özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri, transformasyonel liderlik tarzını etkilemektedir.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma, transformasyonel liderlik ölçeği, duygusal zeka ölçeği ve demografik özelliklere ilişkin sorulardan oluşan bir anket formunun seçilen örneklem tarafından doldurulması ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada örneklem olarak farklı sektörlerde, farklı bölgelerde ve farklı iş sahalarında faaliyet gösteren 70 firmanın İnsan Kaynakları bölümlerinde görev yapan en yetkili kişiler seçilmiştir. Ancak, birkaç firmada İnsan Kaynakları bölümünde görev yapan birden fazla

kişinin anket doldurması nedeniyle araştırma anketi toplam 80 denek üzerine uygulanmıştır. Sadece personel özlük işleri ile ilgilenen kişiler araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Veri toplama aşamasında, birçok firmanın İnsan Kaynakları bölümlerinin üye olduğu PERYÖN ile irtibata geçilmiş, araştırma hakkında bilgi verilmiş ve uygulama için izin alınmıştır. Araştırmanın olumlu karşılanması üzerine anket formları, PERYÖN üyeleri tarafından kullanılan ortak bir e-mail adresi üzerinden elektronik ortamda İnsan Kaynakları bölümünde görev yapan en üst düzeydeki kişi tarafından doldurulmak üzere tüm üye firmalara gönderilmiştir. Bunun dışında PERYÖN'e üye olmayan veya olup da anketi elektronik ortamda cevaplamayan bazı firmalarda aynı anket formu yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Araştırmada sektörel ve bölgesel bazda bir ayırım yapılmaya gidilmemiştir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular sadece İnsan Kaynakları bölümünde görev yapan kişilerden gelen cevaplara dayanmaktadır.

III. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için düzenlenen üç bölümlük soru formu, 97 ifadeden ve 10 demografik özellik sorularından oluşmaktadır.

İlk bölüm, ankete cevap veren kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyonu gibi demografik özellikleri ile faaliyet gösterilen sektör, çalışan sayısı, organizasyonel düzey, bağlı ast ve unvan sayısı gibi firmaların yönetim yapısı hakkında bilgi edinmeye olanak sağlayan 10 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm, transformasyonel liderlik tarzını simgeleyen davranış boyutlarına yönelik bilgi sağlamaya imkan veren 25 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler, teorik kısımda da değinildiği gibi transformasyonel liderlik üzerine önemli çalışmalar ve araştırmalar yapan BASS ve AVOLIO tarafından geliştirilmiş olan Çoklu Liderlik Ölçeği (MLQ: Multiple Leadership Questionnaire)'nden elde edilmiştir. Bu ölçek bünyesinde yer alan her bir boyut ve alt bileşenleri Tablo 3.1.'de özetlendiği gibidir.

Tablo 3.1. : Çoklu Liderlik Ölçeği'nde Yer Alan Bileşenler

ÇOKLU LİDERLİK ÖLÇEĞİ'NDE (MLQ) YER ALAN TRANSFORMASYONEL LİDERLİK BOYUTLARI VE BİLEŞENLERİ	
(Bass ve Avolio, 1999)	
<u>Karizma Boyutu</u>	➤ Değerlerden ve inançlardan bahsetme ➤ Gurur duyma ➤ Önceliklerinin ötesine geçme ➤ Saygı duyulan birisi olma ➤ Vicdani ve ahlaki değerlere özen gösterme ➤ Örneklerle yol gösterme ➤ Güç ve güven telkin etme ➤ Ortak bir misyona sahip olma ➤ Hedeflere ulaşma konusunda güven aşılama
<u>İlham Verici Motivasyon Boyutu</u>	➤ Olumlu/iyimser görüşlere sahip olma ➤ Mücadeleci ve harekete geçirici vizyon belirleme ➤ Anlamli bir gayeye sahip olmanın önemini vurgulama ➤ Şevk ve heyecanla konuşma
<u>Entellektüel Uyarım Boyutu</u>	➤ Varsayımları tekrar tekrar incelemek ➤ Farklı bakış açıları yaklaşmak ➤ Farklı görüşler getirmeyi teşvik etmek ➤ Yeni yollar önermek
<u>Bireysel Düzeyde İlgi Boyutu</u>	➤ Mentorluk/Koçluk yapmak ➤ Birey bazında davranış sergileme ➤ Bireysel farklılıkları gözetme ➤ Güçlü yönleri geliştirmek
Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, "Re-examining The Component of Transformational and Transactional Leadership Questionnaire", <i>Journal of Occupational & Organizational Psychology</i> , Vol. 72, Issue 4, 1999	

Yapılan literatür araştırmasında transformasyonel liderlik ile ilgili ölçümleme çalışmalarında ağırlıklı olarak MLQ' nun kullanıldığı görülmekle beraber; PODSAKOOF ve meslektaşlarının geliştirmiş olduğu Transformasyonel Liderlik Davranışları Envanteri (Transformational Leadership Behavior Inventory: TLI)'nin de kullanıldığı görülmüştür. Yapılan incelemede her iki ölçekte yer alan transformasyonel liderlik davranış boyutlarının birbirleri ile örtüşmekte olduğu ama Podsakoof ölçeğinde ek olarak yüksek performans beklentisine sahip olma ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutlarının da yer aldığı

anlaşılmıştır¹⁸⁹. Sonuç olarak, bu boyutların da transformasyonel liderin önemli özellikleri arasında yer aldığı düşünülmüş ve çalışmada kullanılacak olan liderlik anketi bu iki ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3.2. : Transformasyonel Liderlik Davranışları Envanteri Boyutları

TRANSFORMASYONEL LİDERLİK DAVRANIŞLARI ENVANTERİ'nde YER ALAN DİĞER TRANSFORMASYONEL LİDERLİK BOYUTLARI
<u>Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu</u> ➤ Takım ruhunun oluşturulması
<u>Yüksek Performans Beklentisine Sahip Olma Boyutu</u> ➤ Her zaman daha iyisini bekleme ➤ Çalışanlardan çok şey bekleme ➤ İkinci en iyi ihtimali olmama
PODSAKOFF, Philip M., MCKENZIE, Scott B., RICH, Gregory A., "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", <i>Journal of the Academy of the Marketing Science</i> , Spring 2001, Vol. 29/2.

Bu bölümde yer alan 25 ifadeden yalnızca bir tanesi ters soru olup, bulgular değerlendirme sırasında bu sorunun ters soru olması göz önünde bulundurularak yorumlanmıştır. Anket formunda yer alan soruların dağılımı şu şekildedir:

Tablo 3.3. : Transformasyonel Liderlik Ölçeğine Göre Soruların Dağılımı

TRANSFORMASYONEL LİDERLİK BOYUTLARI	SORULARIN DAĞILIMI
MLQ	
Karizma	2, 5, 8, 10, 11, 24, 12, 18, 19
İlham verici motivasyon	4, 13, 20, 21, 22
Bireysel Düzeyde İlgi	7, 9, 14, 16
Entellektüel Uyarım	1, 3, 15, 17
TLI	
Yüksek Beklentilere Sahip Olma	6, 23, 25
Grubun Amaçlarının Kabulünü Sağlama	22

¹⁸⁹ PODSAKOFF, Philip M., MCKENZIE, Scott B., RICH, Gregory A., "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of the Marketing Science*, Spring 2001, Vol. 29/2, s.119.

Anketin son bölümünde ise ankete cevap verenlerin duygusal zeka düzeylerini ölçmeye imkan verecek 72 ifade yer almaktadır.

Duygusal zekanın ölçümüne ilişkin olarak da; teori kısmında da açıklandığı gibi Mayer, Salovey ve Caruso'nun oluşturduğu Duygusal Zeka Envanteri MSCEIT V2.0, Baron'un Duygusal Katsayı Envanteri, Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Haritası ve Goleman ve Boyatzis'in geliştirdiği Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI) yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bu ölçekler içerisinde örgütsel ve psikolojik anlamda en çok ilgi göreni Goleman ve Boyatzis'in geliştirmiş olduğu Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI)'dir. Bu çalışmanın da duygusal zeka kısmında Goleman'nın 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 imkan verecek bir uygulamadır. 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.

Tablo 3.4. : Duygusal Yeterlilik Envanteri

DUYGUSAL YETKİNLİK ENVANTERİ BİLEŞENLERİ (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002)	
KİŞİSEL YETKİNLİKLER	
<u>Öz bilinç Kümesi</u>	➤ Duygusal farkındalık: Kişinin kendi duygularının ve bunların hareketleri üzerindeki etkilerinin bilincinde olması ➤ Kendini değerlendirme: Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi ➤ Özgüven: Kişinin sahip olduğu yetenek ve becerilerin farkında olması ve bu yetkinlikleriyle “değerli olduğuna” inanması
<u>Öz yönetim Kümesi</u>	➤ Duygusal öz denetim: Kişinin dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duygularını kontrol edebilmesi ➤ Saydamlık: Kişinin kendi duyguları, inançları ve davranışları konusunda başkalarına karşı gerçekten açık ve dürüst olması ➤ Uyum yeteneği: Kişinin beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve adapte olabilmesi ➤ Başarı odaklılık: Kişinin içinde bulunulan koşulda ve zamanda mükemmeli yakalamak ve sürekli gelişmek için çaba harcaması ➤ İnisiyatif sahibi olma: Kişinin ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenmesi ➤ İyimserlik: Kişinin karşılaştığı güçlükler karşısında bile pozitif bakış açısına sahip olması
SOSYAL YETKİNLİKLER	
<u>Sosyal farkındalık Kümesi</u>	➤ Empati: Kişinin başka insanların duygularını ve bakış açılarını fark etmesi ➤ Organizasyonel farkındalık: Kişinin içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleri ile ilişkisini sağlıklı biçimde düzenlemesi ➤ Hizmete yönelik olma: Kişinin iç ve dış müşterinin ihtiyaçlarını fark etmesi, karşılaması ve onları memnun etmekten mutluluk duyması
<u>İlişki yönetimi Kümesi:</u>	➤ Esinleyici liderlik: Kişinin ortak bir vizyon oluşturarak insanları ortak bir amaca yönlendirmesi, ilham vermesi ve harekete geçirmesi ➤ Etkileme: Kişinin karşısındaki kişi ve ya grupta istek uyandırarak heyecan yaratması ➤ Değişim Katalizörlüğü: Kişinin değişimin gerekliliğini fark ederek önündeki engelleri kaldırıp değişim ihtiyacını kabul ettirebilmesi ➤ Çatışma yönetimi: Kişinin anlaşmazlıkları karşılıklı görüşerek ve uzlaşarak çözüme yönelmesi ➤ Başkalarını geliştirme: Kişinin iletişim halinde bulunduğu insanların ihtiyaçlarını farkedip, onları becerileri ölçüsünde geliştirmesi (coaching) ➤ Takım çalışması ve işbirliği: Kişinin grupla birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesi

Duygusal zeka ölçeğinde yer alan soruların dağılımı şu şekildedir.

Tablo 3.5. : Duygusal Zeka Ölçeğine Göre Soruların Dağılımı

DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	SORULARIN DAĞILIMI
ÖZBİLİNÇ KÜMESİ	
Duygusal Farkındalık	1, 9, 20, 33
Kendini Değerlendirme	2, 16, 21, 32
Özgüven	3, 10, 28, 36
ÖZYÖNETİM KÜMESİ	
Duygusal Öz Denetim	23, 27, 29, 43
Saydamlık	4, 37, 38, 44
Uyumluluk	12, 24, 48, 54
Başarı Odaklılık	7, 31, 50, 55
İnisiyatif Sahibi Olma	11, 17, 30, 53,
İyimserlik	5, 15, 45, 56
SOSYAL BİLİNÇ KÜMESİ	
Empati	6, 39, 46, 57
Örgütsel Bilinç	58, 61, 62, 63
Hizmete Yönelik Olma	18, 65, 68, 69
İLİŞKİ YÖNETİMİ KÜMESİ	
Başkalarını Geliştirmek	19, 34, 59, 66
Esinlendirici Liderlik	8, 25, 26, 70
Değişim Katalizörlüğü	14, 22, 49, 51
Etkileme	47, 52, 60, 72
Çatışma Yönetimi	41, 42, 64, 67
Ekip Çalışması ve İşbirliği	13, 35, 40, 71

Bu bölümde yer alan 72 ifadeden yalnızca üç tanesi (23, 28, 29) ters soru olup değerlendirme sırasında bu soruların ters soru olması gözden kaçırılmamıştır.

Araştırmada, cevaplayıcıların farklı düzeydeki algılarını saptamak amacıyla, 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır ve katılan kişilerden ölçekleri oluşturan ifadeleri, her ifadenin yanında yer alan ve “Kesinlikle Katılıyorum”dan (5) “Kesinlikle Katılmıyorum”a (1) doğru uzanan ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
				

3.5

Görüldüğü gibi, ölçekte 5 ayrı algı düzeyi bulunmaktadır. Her bir algı düzeyinin sayısal kodu belirtilmiştir. Buna göre, istatistiki analiz sonucunda ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama değer, 3.50’den büyük ise kişinin transformasyonel liderlik anlayışına ve duygusal zekaya sahip olduğu, 3.50’nin altında ise deneklerin transformasyonel liderlik anlayışlarının ve duygusal zeka düzeylerinin düşük olduğu veya hiç olmadığı yorumu yapılabilmektedir.

Ayrıca, sözkonusu ölçeklerin orjinalleri İngilizce olup, tarafımızca Türkçe’ye çevrilerek kullanılmıştır. Çeviri hatalarından kaçınmak için ölçekler bir psikolog ve bir İngilizce öğretmeni tarafından ayrı ayrı Türkçe’ye ve İngilizce’ye çevrilmiş, daha sonra çeviriler bir araya getirilerek üzerinde uzlaşılan ifadelerle ölçekler son halini almıştır.

Yukarıda anlatılanlar ışığında araştırmanın modeli Şekil 3.1.’de görüldüğü gibidir. Model incelendiğinde duygusal zeka kümelerinin (değişkenlerinin) sebep, transformasyonel liderlik davranış boyutlarının ise sonuç değişkeni olduğu görülür. Diğer bir deyişle, duygusal zeka kümelerinin, transformasyonel liderlik davranışlarını etkilediği söylenebilir. İşte araştırmadaki uygulamanın amacı, söz konusu etkileşimin olup olmadığını, varsa düzeyinin ne olduğunu ortaya koymaktır.

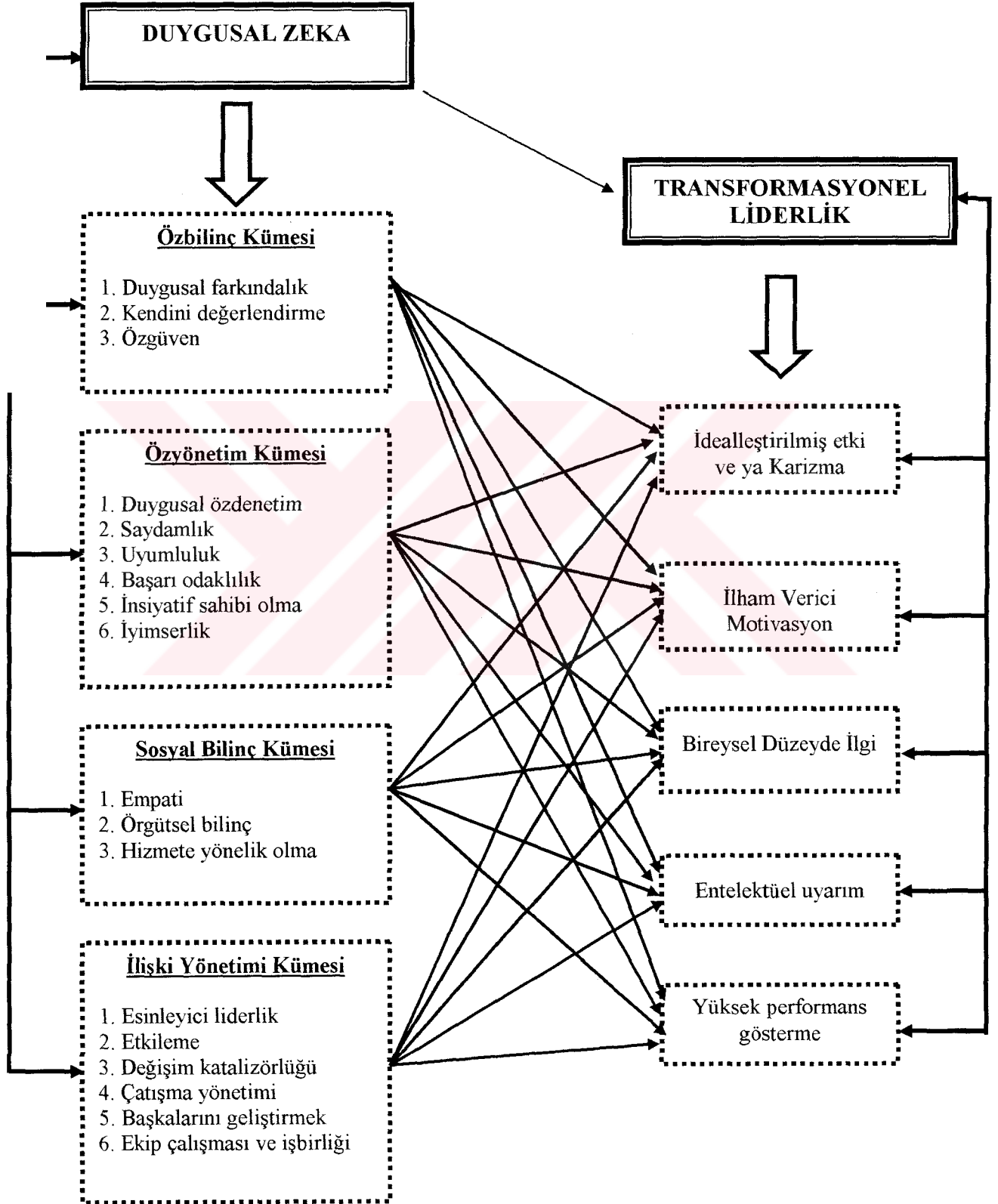
IV. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Araştırma için düzenlenen soru formu ile örneklemden elde edilen verilerin analizi, SPSS 10.0 istatistik programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkeni transformasyonel liderlik davranış boyutları olan Karizma, İlham Verici Motivasyon, Bireysel Düzeyde İlgi, Entellektüel Uyarım ve Yüksek Performans Beklentisi; bağımsız değişkenleri ise

duygusal zekayı oluşturan kümeler olan Özbilinç Kümesi, Özyönetim Kümesi, Sosyal Bilinç Kümesi ve İlişki Yönetimi Kümesi'dir. Veri analizi yapmaya başlamadan önce verilere ilişkin frekans tabloları ve betimsel istatistikler çıkarılarak gerekli incelemeler yapılmış, veriler veri temizleme sürecine tabi tutulmuş ve araştırmanın yapısına uygun olmayan ve hatalı girilmiş olan veriler analizden elimine edilmiştir.

Veri temizleme işlemleri tamamlandıktan sonra, veriler son halini almış ve araştırmada transformasyonel liderlik tarzını simgeleyen boyutlar ile duygusal zeka kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olup olmadığını tespit etmek amacıyla "Korelasyon Analizi" kullanılmış ve analiz sonucunda duygusal zekanın her bir kümesi ile transformasyonel liderlik davranış tarzları arasındaki ilişki düzeyine ve yönüne ilişkin çıkarımlar yapılmaya çalışılmıştır. Bunun yanında, transformasyonel liderlik boyutlarının her birini hangi duygusal zeka kümesinin/kümelerinin ne derecede ve hangi yönde etkilediğini tespit etmek amacıyla da "Regresyon Analizi"nden yararlanılmıştır.

Şekil 3.1. : Araştırmanın Modeli



V. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR

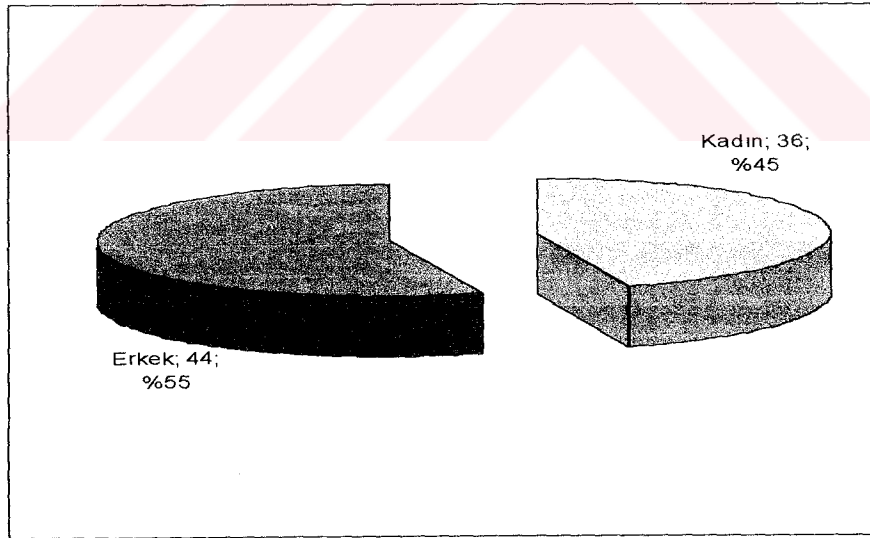
Bir ölçümün güvenilirliği onun tutarlılığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler (ifadeler) arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler ile ilgili bilgiler sunar. Güvenilirlik analizi, farklı zamanlarda uygulansa bile ölçekte benzer sonuçlara ulaşılabilceğinin istatistiki ifade şeklidir. Güvenilirlik katsayısı, daima 0 ile 1 arasında bir değer alır. Soru grupları için en yaygın kullanılan içsel güvenilirlik endeksi Cronbach Alpha'dır. Cronbach alpha değeri 0,70'in üzerinde olan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğu, yani ele alınan ölçeğin güvenilir olduğu söylenir¹⁹⁰.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerden transformasyonel liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa), 0.8697 ve duygusal zeka ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0.9343 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, her iki ölçeğin de güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur.

VI. ARAŞTIRMANIN DEMOGRAFİK BULGULARI

Uygulanan anket ile elde edilen verilere göre, araştırma anketine cevap verenlerin %45'ini kadın (36 kişi), %55'ini (44 kişi) ise erkek çalışanlar oluşturmuştur.

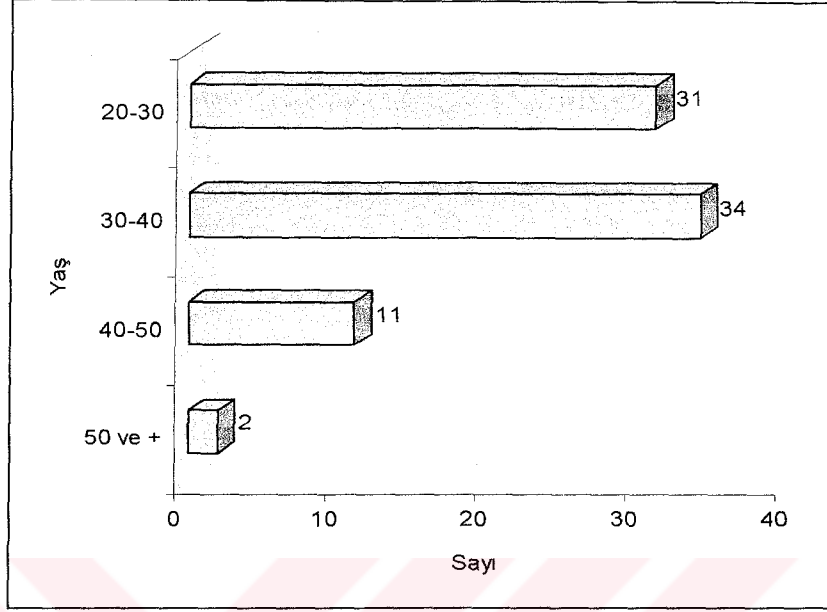
Grafik 3.1. : Örneklemin Cinsiyet Bazında Dağılımı



Ankete cevap verenlerin %38,8'i (31 kişi) 20-30 yaş aralığında, %42,5'i (34 kişi) 30-40 yaş aralığında, %13,8'i (11 kişi) 40-50 yaş aralığında, %2,5'i (2 kişi) 50 yaş üzerindedir. Cevap verenlerden yalnızca 2 kişi bu soruya cevapsız bırakmıştır.

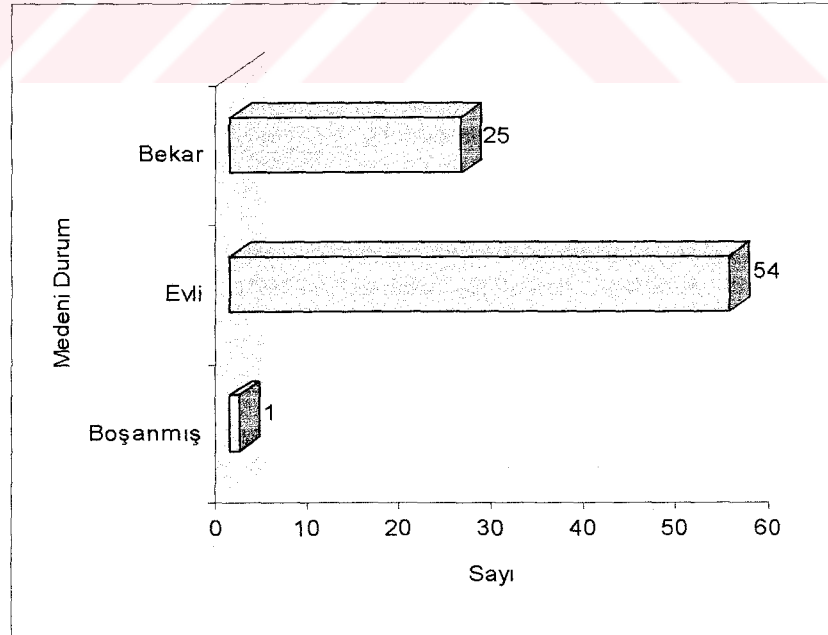
¹⁹⁰ ÖZDAMAR, Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s.512-513

Grafik 3.2. : Örneklemin Yaş Bazında Dağılımı



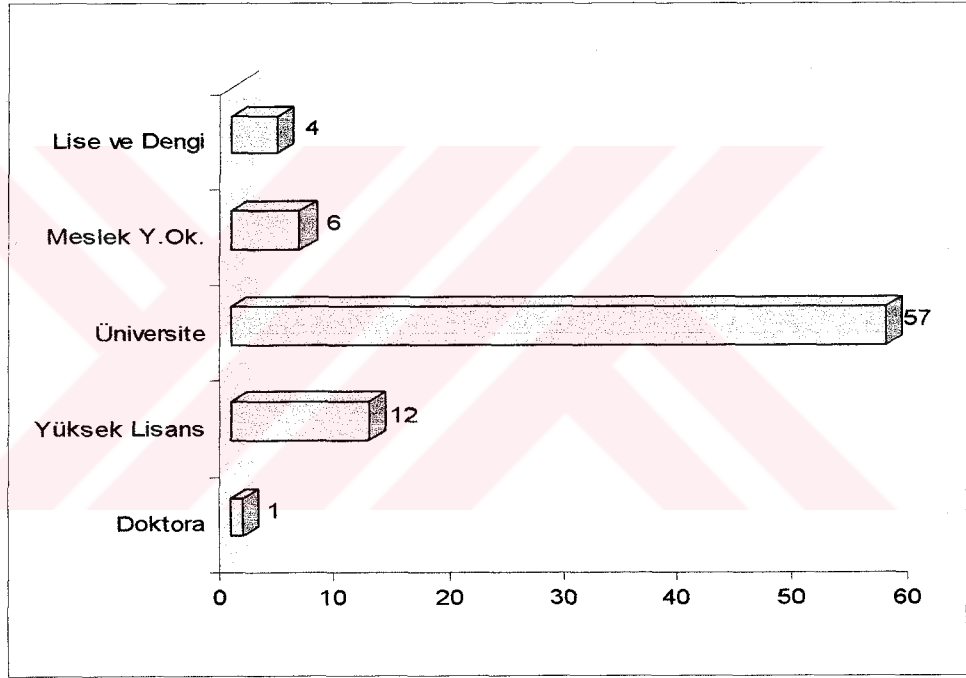
Medeni durum açısından bakıldığında, örneklemin %31,1'inin (25 kişi) bekar, % 67,5'inin (54 kişi) evli, % 1,3'ünün (1 kişi) ise boşanmış olduğu görülmektedir.

Grafik 3.3. : Örneklemin Medeni Durum Bazında Dağılımı



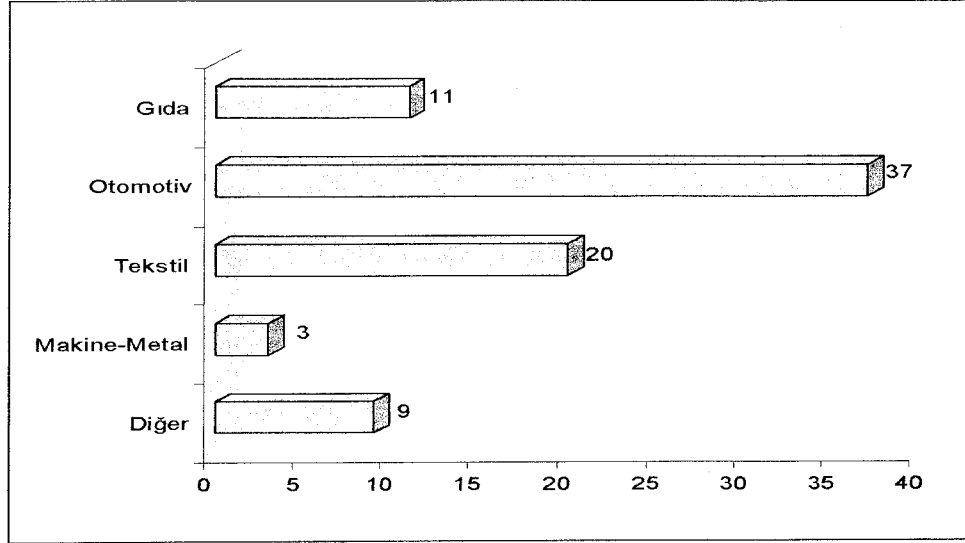
Örneklemin eğitim düzeyi, görevin ve pozisyonun gerektirdiği üzere yüksek bulunmuştur. Ankete cevap verenlerin % 1,3'ü (1 kişi) doktora mezunu, % 15'i (12 kişi) yüksek lisans mezunu, %71,3'ü (57 kişi) üniversite mezunu, % 12,5'i (10 kişi) Meslek yüksek okulu mezunu ve lise ve dengi mezunu olduğunu belirtmiştir. Böylece örneklemin % 87,6'sını (70 kişi) yüksek eğitim görmüş (üniversite + yüksek lisans + doktora) kişiler oluşturmuştur. Bu sonuçlarda, günümüzde İnsan Kaynaklarının öneminin firmalar tarafından daha iyi anlaşılması ve bu alanlarda kalifiye elemanların çalıştırılması gerektiğine duyulan inancın etkili olduğu söylenebilir.

Grafik 3.4. : Örneklemin Eğitim Düzeyi Bazında Dağılımı



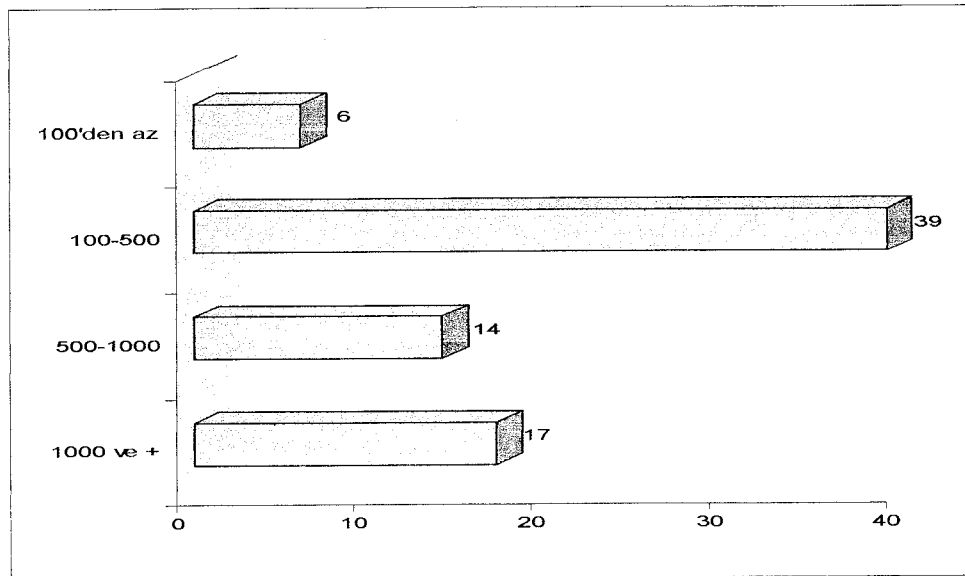
Ankete cevap veren firmaların faaliyette bulunduğu sektörler dikkate alındığında, firmaların % 13,8'inin (11 firma) gıda, %46,3'ünün (37 firma) otomotiv (ana sanayi + yan sanayi), % 25,0'inin (20 firma) tekstil, % 3,8'inin makina-metal üretimi sektörlerinde ve %11,3'ünün de diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Grafik 3.5. : Firmaların Sektörel Bazda Dağılımı



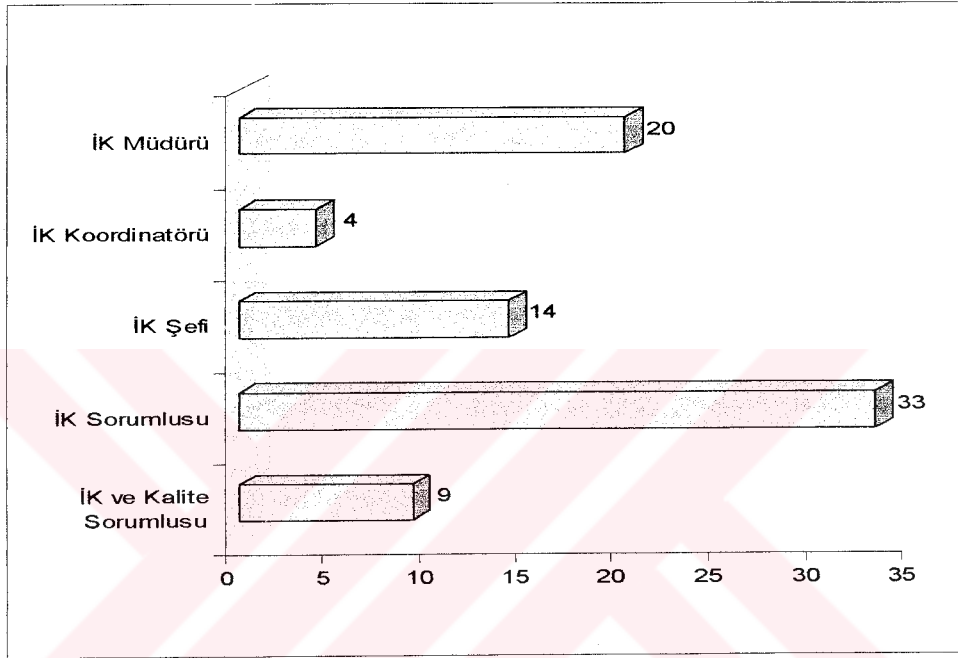
Ankete katılan firmaların, ölçekleri itibariyle dağılımı incelendiğinde % 7,5'inin (6 firma) 100'den az, %48,8'inin (39 firma) 100-500 kişi arasında, % 17,5'inin (14 firma) 500-1000 kişi arasında, % 21,3'ünün (17 firma) ise 1000 kişiden fazla çalışana sahip olduğu görülmektedir. 500 kişiden fazla çalışanı olan firma sayısı 31'dir ve örneklemin %38,8' ini kapsamaktadır. Buradaki fark otomotiv yan sanayinde ve tekstil sektöründe ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli işletmelerin faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır. Ankete cevap verenlerden 4 kişi bu soruyu boş bırakmıştır.

Grafik 3.6. : Firmaların Ölçek Bazında Dağılımı



Pozisyonel dağılım açısından bakıldığında ankete cevap verenlerin % 25'i (20 kişi) İnsan Kaynakları Müdürü, % 5'i (4 kişi) İnsan Kaynakları Koordinatörü, % 17,5'i (14 kişi) İnsan Kaynakları Şefi, % 41,3'ü (33 kişi) İnsan Kaynakları Sorumlusu, % 11,3'ü (9 kişi) ise İnsan Kaynakları ve Kalite Sorumlusu olarak dağılmaktadır.

Grafik 3.7. : Örneklemin Pozisyon Bazında Dağılımı



VII. ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

A. Transformasyonel Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 80 kişilik örnekleme ilişkin 25 transformasyonel liderlik ifadesinin frekans tabloları, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.6.'daki gibi elde edilmiştir. Frekans tabloları incelendiğinde, ifadelerle ilişkin gözlem değerlerinin 4 ve 5 değerlerinde yığıldığı görülmektedir. Bu durum, ankete cevap veren 80 insan kaynakları yöneticisinin çoğunun transformasyonel lider adayı olduklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bunun dışında, ifadelerin standart sapmaları incelendiğinde 25 ifadeden 24'ünün standart sapmasının 1'in altında olması ve sadece 25. ifadenin standart sapmasının 1,14 olması ise, deneklerin verdikleri yanıtların birbirlerine uyumlu olduğunu (değişkenliklerinin az olması nedeniyle) ifade etmektedir.

Tablo 3.6. : Transformasyonel Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri

TRANSFORMASYONEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ		1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
1	Karşılaştığım problemleri çözerken tüm varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek hareket ederim.	Frekans	1		41	38	4,45	0,57
		Yüzde	1,3		51,3	47,5		
2	Benim için önemli olan değerleri ve inançları çalışanlarım ile paylaşıyorum.	Frekans	2	5	2	36	4,21	0,95
		Yüzde	2,5	6,3	2,5	45		
3	Problemleri çözerken farklı bakış açıları getiririm.	Frekans	1	3	35	40	4,43	0,65
		Yüzde	1,3	5	43,8	40		
4	Gelecek hakkında daima olumlu ve iyimser görüşlere sahibimdir.	Frekans	1	2	9	40	4,15	0,81
		Yüzde	1,3	2,5	11,3	50		
5	Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	Frekans	1		13	49	4,01	0,70
		Yüzde	1,3		16,3	61,3		
6	Çalışanlarıma onlardan çok şey beklediğimi açıkça ifade ederim.	Frekans		1	9	45	4,18	0,67
		Yüzde		1,3	11,3	56,3		
7	Çalışanlarımı yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek için zaman ayırıyorum.	Frekans		1	6	34	4,39	0,68
		Yüzde		1,3	7,5	42,5		
8	Grubumun iyiliği için gerektiğinde kendi önceliklerimden vazgeçebilirim.	Frekans		4	11	34	4,15	0,84
		Yüzde		5	13,8	42,5		
9	Çalışanlarımın her birine grubun herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranırım.	Frekans	1	2	3	37	4,24	0,82
		Yüzde	1,3	2,5	8,8	46,3		
10	Çalışanlarım tarafından saygı duyulan birisi olduğuma inanırım.	Frekans			7	47	4,24	0,60
		Yüzde			8,8	58,8		
11	Kararlarımın vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundururum.	Frekans		1	5	36	4,39	0,67
		Yüzde		1,3	6,3	45		
12	Çalışanlarıma güç ve güven telkin ederim.	Frekans			6	42	4,33	0,60
		Yüzde			7,5	52,5		

Tablo 3.6. devam ediyor.

TRANSFORMASYONEL LİDERLİK ÖLÇEĞİ		1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
13	Çalışanlarıma mücadeleci ve harekete geçirici bir vizyon sunarım.	Frekans	1	9	43	27	4,20	0,68
		Yüzde	1,3	11,3	53,8	33,8		
14	Çalışanlarıma sahip oldukları yeteneklerin farkına varmaları konusunda yardımcı olurum.	Frekans	2	4	35	39	4,39	0,70
		Yüzde	2,5	5	43,8	48,8		
15	Çalışanlarıma problemlere farklı açılardan yaklaşımlarını teşvik ederim.	Frekans	3	3	39	35	4,33	0,73
		Yüzde	3,8	3,8	48,8	43,8		
16	Güçlü yönlerini geliştirmeleri için çalışanlarıma yardımcı olurum.	Frekans		6	38	36	4,38	0,62
		Yüzde		7,5	47,5	45		
17	Çalışanlarıma işlerini yaparken olaylara değişik yönlerden bakmalarını öneririm.	Frekans	1	3	36	40	4,44	0,63
		Yüzde	1,3	3,8	45	50		
18	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	Frekans	2	4	39	35	4,34	0,69
		Yüzde	2,5	5	48,8	43,8		
19	Hedeflere ulaşmak konusunda çalışanlarıma güven telkin ederim.	Frekans	1	6	44	29	4,26	0,65
		Yüzde	1,3	0,5	55	36,3		
20	Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgularım.	Frekans		3	46	31	4,35	0,55
		Yüzde		3,8	57,5	38,8		
21	Ulaşılabilecek hedeflerden şevkle ve heyecanla bahsederim.	Frekans		4	46	30	4,33	0,57
		Yüzde		5	57,5	37,5		
22	Çalışanlarım arasında takım bilincinin ve ruhunun oluşması için çalışırım.	Frekans	2		37	41	4,46	0,64
		Yüzde	2,5	46,3		51,3		
23	Çalışanlarımdan her zaman daha iyisini yapmalarını beklerim.	Frekans	2	6	38	34	4,30	0,72
		Yüzde	2,5	7,5	47,5	42,5		
24	Çalışanlarıma sadece söyleyerek değil, yaparak örneklerle yol gösteririm.	Frekans	2	2	37	39	4,41	0,67
		Yüzde	2,5	2,5	46,3	48,8		
25	Benim için ikinci en iyi yoktur.	Frekans	2	13	16	24	2,30	1,14
		Yüzde	2,5	16,3	20	31,3		

B. Duygusal Zeka Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular

Ankete cevap veren 80 deneye ilişkin 72 duygusal zeka ifadesinin frekans tabloları, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.7.'deki gibidir. Frekans tabloları incelendiğinde, ifadelerle ilişkin gözlem değerleri 1 ile 5 arasında dağılmakla birlikte en fazla yığılmanın 3, 4 ve 5 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu durum, ankete cevap veren 80 insan kaynakları yöneticisinin duygusal zekaya sahip olma yönündeki algılarının, genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. Nitekim, deneklerin ifadelerle verdikleri cevapların yaklaşık %45'inin ortalaması 4 ile 5 arasında değişmektedir. Bunun dışında, ifadelerin standart sapmaları incelendiğinde, 72 ifadeden 63'ünün standart sapmasının 1'in altında olması ve sadece 9 ifadenin standart sapmasının 1'in üzerinde olması ise, deneklerin verdikleri yanıtların birbirlerine uyumlu (yakın) olduğunu (değişkenliklerinin az olması nedeniyle) ifade etmektedir.

Tablo 3.7. : Duygusal Zeka Ölçeğinin Betimsel İstatistikleri

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ							ORTALAMA	STANDART SAPMA
		1 - Kesnikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılmıyorum	5 - Kesnikle Katılıyorum		
1	Duygularımın bilincindeyim.	Frekans		3	40	37	4,43	0,57
		Yüzde		3,8	50	46,3		
2	Güçlü ve zayıf olan yönlerimin bilincindeyim.	Frekans		1	42	37	4,45	0,53
		Yüzde		1,3	52,5	46,3		
3	Kendine güvenen, etkileyici ve kararlı bir kişilik tarzına sahibim.	Frekans	1	5	40	34	4,34	0,65
		Yüzde	1,3	6,3	50	42,5		
4	Hatalarım olduğunda bunları kabul etmekten çekinmem.	Frekans		3	33	44	4,51	0,57
		Yüzde		3,8	41,3	55		
5	Karşılaştığım başarısızlıklara rağmen olumlu bakış açısına sahibim.	Frekans	1	15	39	25	4,1	0,74
		Yüzde	1,3	18,8	48,8	31,3		
6	Farklı kişilik yapılarına ve dünya görüşlerine sahip insanlarla kolay iletişim kurabilirim.	Frekans		10	35	35	4,31	0,69
		Yüzde		12,5	43,8	43,8		
7	Kendim için ve çalışanlarım için ölçülebilir, gerçekçi ve zorlayıcı hedefler belirlerim.	Frekans		7	44	29	4,28	0,62
		Yüzde		8,8	55	36,3		
8	Çevremdeki insanlara somut örneklerle yol gösteririm.	Frekans	2	5	44	29	4,25	0,68
		Yüzde	2,5	6,3	55	36,3		

Tablo 3.7. devam ediyor

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ		1 - Kesnikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesnikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
9	Öfke, hırs, üzüntü gibi güçlü duygularımın ortaya çıkmasına neden olabilecek durumların farkındayım.	Frekans	2	6	42	30	4,25	0,70
		Yüzde	2,5	7,5	52,5	37,5		
10	Herhangi bir iş için, o işi yapabilecek yeteneklere sahip olduğuma inanırım.	Frekans	1	3	12	31	4,13	0,89
		Yüzde	1,3	3,8	15	41,3		
11	Sahip olduğum yeteneklere yenilerini katmak için fırsatlar yaratacak hamleler yaparım.	Frekans	2	13	39	26	4,11	0,76
		Yüzde	2,5	16,3	48,8	32,5		
12	Yeniliklere açığımdır.	Frekans	3	6	31	40	4,35	0,78
		Yüzde	3,8	7,5	38,8	50		
13	İçinde bulunduğum grubun işbirliği içerisinde çalışması için gayret gösteririm.	Frekans	1	4	33	42	4,45	0,65
		Yüzde	1,3	5	41,3	52,5		
14	Değişime her zaman ihtiyaç olduğuna inanırım.	Frekans	1	6	30	43	4,44	0,69
		Yüzde	1,3	7,5	37,5	53,8		
15	Sürekli olumlu beklentiler içindeyimdir.	Frekans	7	14	34	25	3,96	0,92
		Yüzde	8,8	17,5	42,5	31,3		
16	Kendim ile ilgili espri yapmaktan çekinmem.	Frekans	3	8	43	26	4,15	0,75
		Yüzde	3,8	10	53,8	32,5		
17	Değişik kaynaklardan yeni bilgiler arayıp bulurum.	Frekans	1	9	42	28	4,21	0,69
		Yüzde	1,3	11,3	52,5	35		
18	Çevremdeki kişiler/çalışanlarım bana kolayca ulaşabilirler.	Frekans	1	2	33	44	4,5	0,62
		Yüzde	1,3	2,5	41,3	55		
19	İnsanların güçlü yanlarının farkındayım.	Frekans	2	7	43	28	4,21	0,71
		Yüzde	2,5	8,8	53,8	35		
20	Duygularımın davranışlarımı ve kişisel performansımı nasıl etkilediğinin farkındayım.	Frekans	2	9	7	41	3,88	1,01
		Yüzde	2,5	11,3	8,8	51,3		
21	Davranışlarımdan ve ya düşüncelerimden dolayı eleştiri aldığım zaman savunmacı bir tutum içine girmem.	Frekans	7	14	40	19	3,89	0,87
		Yüzde	8,8	17,5	50	23,8		

Tablo 3.7. devam ediyor

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ			1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
22	Değişimi başlatan/başlatacak kişilere bizzat rehberlik ederim.	Frekans	1		10	50	19	4,08	0,69
		Yüzde	1,3		12,5	62,5	23,8		
23	Genellikle sabırsız davranışlar sergilerim.	Frekans	10	26	11	21	12	3,01	1,31
		Yüzde	12,5	32,5	13,8	26,3	15		
24	Çok çeşitli taleplerle ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirim.	Frekans		3	14	49	14	3,93	0,71
		Yüzde		3,8	17,5	61,3	17,5		
25	Heyecan ve şevk verici nitelikte işler yaratmaya çalışırım.	Frekans		3	13	46	18	3,99	0,74
		Yüzde		3,8	16,3	57,5	22,5		
26	İnsanlara esin kaynağı olurum ve onları amaca motive ederim.	Frekans		3	23	36	18	3,86	0,81
		Yüzde		3,8	28,8	45	22,5		
27	Stresli durumlarda sakin ve soğukkanlı davranırım.	Frekans	3	8	21	29	19	3,66	1,07
		Yüzde	3,8	10	26,3	36,3	23,8		
28	Bir işe başlarken sahip olduğum yeteneklerden şüphe duyarım.	Frekans	23	33	12	6	6	3,76	1,17
		Yüzde	28,7	41,3	15	7,5	7,5		
29	Düşünmeden ani davranışlar sergilerim.	Frekans	23	33	11	7	6	3,75	1,19
		Yüzde	28,8	41,3	13,8	8,8	7,5		
30	Karşılaştığım fırsatları değerlendirme konusunda tereddüt etmem.	Frekans	1	6	16	35	22	3,89	0,94
		Yüzde	1,3	7,5	20	43,8	27,5		
31	Performansımı geliştirici yollar ararım.	Frekans	1	1	6	44	28	4,21	0,74
		Yüzde	1,3	1,3	7,5	55	35		
32	Duyması güç bile olsa içtenlikle yapılan eleştirilere açığımdır.	Frekans		2	5	48	25	4,2	0,66
		Yüzde		2,5	6,3	60	31,3		
33	Olaylar karşısında gösterdiğim duygusal tepkilerimin arkasında yatan nedenleri düşünürüm.	Frekans	1	4	8	35	32	4,16	0,89
		Yüzde	1,3	5	10	43,8	40		
34	İnsanlara rehberlik ederim ve onları geliştirici faaliyetlerde bulunurum.	Frekans		2	4	46	28	4,25	0,67
		Yüzde		2,5	5	57,5	35		
35	Grup içinde gönüllü katılımı teşvik ederim.	Frekans		2	6	40	32	4,28	0,71
		Yüzde		2,5	7,5	50	40		

Tablo 3.7. devam ediyor

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ		1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
36	İnsanların üzerinde kendimden emin bir izlenim bırakırım ve varlığımı hissettiririm.	Frekans	1	8	41	30	4,25	0,68
		Yüzde	1,3	10	51,3	37,5		
37	Verdiğim sözleri her zaman yerine getiririm.	Frekans		5	36	39	4,43	0,61
		Yüzde		6,3	45	48,8		
38	Ahlaki değerlere önem veririm.	Frekans		3	29	48	4,56	0,57
		Yüzde		3,8	36,3	60		
39	Karşımdaki insanın ruh haline veya sözlü olmayan işaretlerine (beden dili, ses tonu, yüz ifadeleri) dikkat ederim.	Frekans		5	27	48	4,54	0,62
		Yüzde		6,3	33,8	60		
40	Grup çalışmalarında tüm grup üyelerinin görüşlerini belirtmelerini isterim.	Frekans		2	38	40	4,47	0,55
		Yüzde		2,5	47,5	50		
41	Henüz ortaya çıkmamış fakat muhtemel olan anlaşmazlıkların önüne geçmeye çalışırım.	Frekans	2	5	12	41	3,9	0,94
		Yüzde	2,5	6,3	15	51,3		
42	Ortaya çıkan çatışma veya anlaşmazlıkların önüne geçmeye çalışırım.	Frekans	1	1	7	45	4,18	0,74
		Yüzde	1,3	1,3	8,8	56,3		
43	Sıkıntılı anlarımda bile duygularımı kontrol altında tutabilirim ve olaylara olumlu bir bakış açısı ile yaklaşabilirim.	Frekans		1	15	39	4,1	0,74
		Yüzde		1,3	18,8	48,8		
44	Kendi öz değerlerime uygun davranmak riskli olsa dahi bundan vazgeçmem.	Frekans		1	11	40	4,19	0,71
		Yüzde		1,3	13,8	50		
45	Başarısızlıklarımdan ders çıkarırım.	Frekans	1		3	36	4,43	0,69
		Yüzde	1,3		3,8	45		
46	Karşımdaki insana duyarlılık gösterir ve onu dikkatle dinlerim.	Frekans		6	35	39	4,41	0,63
		Yüzde		7,5	43,8	48,8		
47	İnsanların kişisel çıkarlarına/ilgi alanlarına hitap ederek dolaylı yoldan onların gönüllerini kazanırım ve ikna ederim	Frekans	3	2	10	40	4,03	0,94
		Yüzde	3,8	2,5	12,5	50		

Tablo 3.7. devam ediyor

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ			1 - Kesinlikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesinlikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
48	Standart prosedürleri uygularken esnek davranırım	Frekans	1	8	14	36	21	3,85	0,97
		Yüzde	1,3	10	17,5	45	26,3		
49	Değişimi yaratma ve değişme konusunda savunucuyumdur.	Frekans	4	14	10	31	21	3,64	1,19
		Yüzde	5	17,5	12,5	38,8	26,3		
50	Belirlenen hedefe ulaşma yolunda hesaplı riskler alırım.	Frekans	1	5	10	47	17	3,93	0,84
		Yüzde	1,3	6,3	12,5	58,8	21,3		
51	Değişime gösterilen dirence rağmen değişimin gerekliliğini savunurum.	Frekans		2	8	50	20	4,1	0,67
		Yüzde		2,5	10	62,5	25		
52	Değişime destek alabilmek için dramatik olaylardan yararlanırım.	Frekans	7	11	27	27	8	3,23	1,09
		Yüzde	8,8	13,8	33,8	33,8	10		
53	Üstlenilen işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delirim ve ya kuralları esnetirim.	Frekans	3	9	27	28	13	3,49	1,02
		Yüzde	3,8	11,3	33,8	35	16,3		
54	İçinde bulunulan koşullara uyacak planlar yaparım ve ya mevcut hedefler, stratejiler üzerinde kapsamlı değişiklikler yaparım.	Frekans	1	3	11	47	18	3,98	0,8
		Yüzde	1,3	3,8	13,8	58,8	22,5		
55	Hedeflere ulaşma konusunda karşıma çıkabilecek engelleri önceden tahmin ederim ve ona göre önlem alırım.	Frekans			9	51	20	4,14	0,59
		Yüzde			11,3	63,8	25		
56	Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanırım.	Frekans			13	43	24	4,14	0,67
		Yüzde			16,3	53,8	30		
57	Olayları başkalarının bakış açısından görme yeteneğine sahibim.	Frekans		2	11	44	23	4,1	0,72
		Yüzde		2,5	13,8	55	28,8		
58	Örgüt içindeki informel (gayri resmi) ilişki ağlarının varlığının farkındayım.	Frekans	2		10	44	24	4,1	0,81
		Yüzde	2,5		12,5	55	30		
59	Karşımdaki insanlara yerinde ve yapıcı eleştirilerde bulunurum.	Frekans		1	6	47	26	4,22	0,64
		Yüzde		1,3	7,5	58,8	32,5		

Tablo 3.7. devam ediyor

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ			1 - Kesnikle Katılmıyorum	2 - Katılmıyorum	3 - Kararsızım	4 - Katılıyorum	5 - Kesnikle Katılıyorum	ORTALAMA	STANDART SAPMA
60	Takdim/sunuş yaparken dinleyici bulmakta zorlanmam.	Frekans		2	7	51	20	4,11	0,66
		Yüzde		2,5	8,8	63,8	25		
61	Çalıştığım örgütün kurum kültürünü ve değerlerini (yazılı olmayan kurallarımı) bilirim.	Frekans		2	8	38	32	4,25	0,74
		Yüzde		2,5	10	47,5	40		
62	İşimde politik davranışlar göstermem.	Frekans	3	9	12	24	32	3,91	1,16
		Yüzde	3,8	11,3	15	30	40		
63	Örgütte yaşanan olayların arkasındaki sebepleri ve gelişim süreçlerini bilirim.	Frekans		3	12	40	25	4,09	0,78
		Yüzde		3,8	15	50	31,3		
64	Bir çatışmada, tarafların ortaklaşa uygun bulacakları çözümleri ortaya koymaya çalışırım.	Frekans		1	4	46	29	4,29	0,62
		Yüzde		1,3	5	57,5	36,3		
65	Çalışanlarımın ihtiyaçlarını karşılamak için elimden gelen yardımı memnuniyetle yaparım.	Frekans		5	7	37	31	4,18	0,84
		Yüzde		6,3	8,8	46,3	38,8		
66	İnsanların gelişimine katkıda bulunmak için akıl hocalığı ve ya koçluk yaparım.	Frekans	1	7	8	38	26	4,01	0,95
		Yüzde	1,3	8,8	10	47,5	32,5		
67	Çatışmada herkesin görüşünü açıkça ifade etmesine olanak sağlarım.	Frekans		1	5	41	33	4,33	0,65
		Yüzde		1,3	6,3	51,3	41,3		
68	Çalışanlarımın örgütteki memnuniyet düzeylerini sürekli takip ederim.	Frekans		2	10	38	30	4,2	0,75
		Yüzde		2,5	12,5	47,5	37,5		
69	Sunulan hizmetlerin çalışanların ihtiyaçlarına uygun olmasına dikkat ederim.	Frekans		1	4	44	31	4,31	0,63
		Yüzde		1,3	5	55	38,8		
70	İnsanları, ortaklaşa paylaşılan bir vizyon ile harekete geçiririm.	Frekans		3	11	35	31	4,18	0,81
		Yüzde		3,8	13,8	43,8	38,8		
71	Belirlenen amaçlara ulaşmak için başkaları ile sürekli işbirliği içinde olurum.	Frekans	1	2	4	39	34	4,29	0,78
		Yüzde	1,3	2,5	5	48,8	42,5		
72	Değişimi yaratırken anahtar nitelikli insanlardan destek alırım.	Frekans	1		3	33	43	4,46	0,69
		Yüzde	1,3		3,8	41,3	53,8		

Diğer taraftan, yukarıda ayrıntılı olarak verilen puanlar dışında, toplam puan olarak transformasyonel liderlik ve duygusal zeka değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler ise Tablo 3.8.'deki gibi elde edilmiştir. Tablo incelendiğinde; transformasyonel liderlik değişkeninin ortalamasının 105,6250 ve duygusal zeka değişkeninin ortalamasının 297,6375 olarak elde edildiği görülmektedir. Hem transformasyonel liderlik değişkeninin, hem de duygusal zeka değişkeninin ortalamasının yüksek olması, araştırmaya katılan deneklerin kendilerini transformasyonel lider olarak gördükleri ve duygusal zekaya sahip olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca, duygusal zeka değişkeninin standart sapmasının transformasyonel liderlik değişkenine göre büyük olması, ankete cevap verenlerin duygusal zeka düzeylerine yönelik algılarının daha değişken (birbirlerinden farklı) olduğunu ifade eder. Yani, transformasyonel liderlik boyutlarına sahip olma düzeyi denekler arasında önemli farklılıklar göstermemektedir. Çünkü bu değişken kuramsal bir çerçeveye dayanmakta ve belli ögelere göre davranış sergilenmesine olanak vermektedir. Yani, transformasyonel liderlik davranışları doğrudan kişisel özelliklere bağlı değildir. Oysa, kişisel bir özellik olarak nitelendirilen duygusal zeka olgusu, kişilerin duygusal ve psikolojik yapılarındaki farklılıklardan dolayı belli bir kalıba oturtulamamaktadır. Yani, kişinin duygularına ilişkin algıları, anlık olarak, aynı ortamda, aynı koşullarda veya aynı olaylar karşısında farklılık gösterebilmektedir.

Tablo 3.8. : Transformasyonel Liderlik ve Duygusal Zekaya İlişkin Betimsel İstatistikler

	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Transformasyonel Liderlik	105,6250	8,7906
Duygusal zeka	297,6375	23,9975

VIII. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada transformasyonel liderlik davranış boyutları (karizma, ilham verici motivasyon, bireysel düzeyde ilgi, Entellektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi) ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) arasındaki ilişki düzeyini, yönünü ve önem düzeyini belirlemek amacıyla, tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları (matrisi) Tablo 3.9.'daki gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.9. : Transformasyonel liderlik Davranış Boyutları ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Matrisi

Correlations												
		TL_PUAN	KARIZMA	MOTIVASY	BD_ILGI	ENTL_UYA	Y_PERF	EQ_PUAN	OB_KUME	OY_KUME	SB_KUME	ILSK_YON
TL_PUAN	Pearson Correlation	1,000	,902**	,819**	,842**	,843**	,443**	,626**	,594**	,575**	,434**	,571**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KARIZMA	Pearson Correlation	,902**	1,000	,594**	,737**	,700**	,240*	,611**	,635**	,539**	,458**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,032	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
MOTIVASY	Pearson Correlation	,819**	,594**	1,000	,599**	,725**	,320**	,543**	,458**	,557**	,305**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,006	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
BD_ILGI	Pearson Correlation	,842**	,737**	,599**	1,000	,607**	,299**	,554**	,469**	,458**	,455**	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ENTL_UYA	Pearson Correlation	,843**	,700**	,725**	,607**	1,000	,224*	,495**	,443**	,492**	,316**	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,046	,000	,000	,000	,004	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Y_PERF	Pearson Correlation	,443**	,240*	,320**	,299**	,224*	1,000	,116	,169	,098	,033	,112
	Sig. (2-tailed)	,000	,032	,004	,007	,046		,306	,133	,389	,773	,321
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
EQ_PUAN	Pearson Correlation	,626**	,611**	,543**	,554**	,495**	,116	1,000	,754**	,894**	,860**	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,306		,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
OB_KUME	Pearson Correlation	,594**	,635**	,458**	,469**	,443**	,169	,754**	1,000	,603**	,550**	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,133	,000		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
OY_KUME	Pearson Correlation	,575**	,539**	,557**	,458**	,492**	,098	,894**	,603**	1,000	,650**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,389	,000	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SB_KUME	Pearson Correlation	,434**	,458**	,305**	,455**	,316**	,033	,860**	,550**	,650**	1,000	,816**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,006	,000	,004	,773	,000	,000	,000		,000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ILSK_YON	Pearson Correlation	,571**	,533**	,508**	,541**	,443**	,112	,936**	,621**	,743**	,816**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,321	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A. Transformasyonel Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki Korelasyon Analizi

Öncelikle, herhangi bir alt değişken ayırımı yapmadan, ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre oluşan toplam duygusal zeka puanları ile bu kişilerin transformasyonel liderlik puanları arasındaki ilişkiyi yorumlayalım (Tablo 3.10.).

Tablo 3.10. : Transformasyonel Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER	KORELASYON KATSAYISI (r)	ÖNEM DÜZEYİ
Duygusal zeka – Transformasyonel liderlik	0,626	0,000

Tablo 3.10. incelendiğinde 0 ile 1 arasında değer alan korelasyon katsayısının 0,626 ve önem düzeyinin 0,01'den küçük olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, ankete cevap veren deneklerin duygusal zeka puanları ile transformasyonel liderlik puanları arasında aynı yönde ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu da, duygusal zeka düzeyinin artması durumunda transformasyonel liderlik özelliğinin daha fazla ortaya çıkacağı şeklinde yorumlanır. Önem düzeyinin 0,01'den küçük olması ise, söz konusu ilişkinin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Sonuç olarak, transformasyonel liderlik ve duygusal zeka değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısına, bu iki değişkenin ortalamasına ve standart sapmasına ilişkin bulgulara dayanarak, Hipotez 1'in doğrulandığı (geçerli olduğu) söylenebilir.

Diğer taraftan, daha önce de belirtildiği gibi, uygulama aşamasının ana teması, insan kaynakları bölümünde görev yapan kişilerin duygusal zeka düzeyleri ile transformasyonel liderlik davranış boyutları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu açıdan, yukarıda yapılan genel bir değerlendirmeden sonra, her bir transformasyonel liderlik davranış boyutu ile her bir duygusal zeka kümesi arasındaki ilişki inceleme altına alınacaktır.

B. Karizma Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan deneklerin verdiği cevaplar doğrultusunda; Karizma değişkeni ile duygusal zeka kümelerinin her biri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.11.'de görüldüğü gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.11. : Karizma Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKEN : KARİZMA	KORELASYON KATSAYISI	ÖNEM DÜZEYİ
Öz bilinç Kümesi	0,635	0,000
Öz yönetim Kümesi	0,539	0,000
Sosyal Bilinç Kümesi	0,458	0,000
İlişki Yönetimi Kümesi	0,533	0,000

Tablo 3.11.'de yer alan korelasyonlar incelendiğinde, karizma ile öz bilinç kümesi arasında aynı yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu ($r=0,635$) ve bu ilişkinin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Benzer şekilde, karizma ile özyönetim kümesi,

karizma ile sosyal bilinç kümesi, karizma ile ilişki yönetimi kümesi arasında da aynı yönde ve kuvvetli ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin hepsinin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 3.11.'de görülmektedir. Sonuç olarak, karizma değişkeni ile duygusal zeka kümelerinden öz bilinç kümesi arasında diğerlerine göre en yüksek ilişki var iken, karizma ile sosyal bilinç kümesi arasındaki ilişki diğerlerine göre en düşüktür.

Diğer bir deyişle, insan kaynakları bölümünde görev yapan bir transformasyonel liderin karizmatik davranış tarzının oluşumunda en etkili olan duygusal zeka kümesi başta öz bilinç kümesi olmak üzere, özyönetim ve ilişki yönetimi kümeleridir. Yani, liderin duygularının farkında olması, özgüven sahibi olması, olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, dürüst ve şeffaf olması, uyumlu olması, sorumluluk sahibi olması, pozitif bakış açısına sahip olması, çevresindeki insanlarla kolay ve olumlu ilişkiler kurabilmesi ve bunları çevresindeki insanlarla paylaşabilmesi, liderin çalışanlarının gözünde karizmatik bir etki yaratmasında etkili olacaktır. Bu bulgu ise Hipotez 2'yi doğrulamaktadır.

C. İlham Verici Motivasyon Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan deneklerin verdiği cevaplar doğrultusunda; İlham verici motivasyon değişkeni ile duygusal zeka kümelerinin her biri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.12.'de görüldüğü gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.12. : İlham verici Motivasyon Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKEN : İLHAM VERİCİ MOTİVASYON	KORELASYON KATSAYISI	ÖNEM DÜZEYİ
Öz bilinç Kümesi	0,458	0,000
Öz yönetim Kümesi	0,557	0,000
Sosyal Bilinç Kümesi	0,305	0,006
İlişki Yönetimi Kümesi	0,508	0,000

Tablo 3.12.'de yer alan korelasyonlar incelendiğinde, ilham verici motivasyon ile duygusal zeka kümeleri arasında aynı yönde ve kuvvetli ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında; ilham verici motivasyon ile özyönetim kümesi arasında diğer değişkenlere göre en yüksek ilişki varken, diğer değişkenlere nazaran en düşük ilişki ise, ilham verici motivasyon ile sosyal bilinç kümesi arasındadır.

Genel olarak bakıldığında, insan kaynakları bölümünde görev yapan bir transformasyonel liderin ilham verici motivasyon davranış tarzının oluşumunda en etkili olan duygusal zeka kümeleri, özyönetim kümesi ve ilişki yönetimi kümesidir. Yani, liderin, olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, dürüst ve şeffaf olması, uyumlu olması, sorumluluk sahibi olması, çevresindekileri başarı odaklı çalışmaya yönlendirmesi, geleceğe ilişkin pozitif bakış açısına sahip olması, çevresindekilere esin kaynağı olması, etkileme gücünün yüksek olması, değişime rehberlik etmesi, işbirliği ve dayanışmayı teşvik etmesi ve bunları çevresindeki insanlarla paylaşabilmesi, liderin çalışanlarının üzerinde motive edici bir etki yaratmasında etkili olacaktır. Bunun yanında, özellikle sosyal bilinç kümesinin, liderin motive edici olma özelliğini diğer değişkenlere göre daha az şiddetle etkilediği de tablodan anlaşılmaktadır. Bu bulgular, Hipotez 3'ü doğrulamaktadır.

D. Bireysel Düzeyde İlgili Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan deneklerin verdiği cevaplar doğrultusunda; Bireysel düzeyde ilgili değişkeni ile duygusal zeka kümelerinin her biri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.13.'de görüldüğü gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.13. : Bireysel Düzeyde İlgili Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKEN : BİREYSEL DÜZEYDE İLGİ	KORELASYON KATSAYISI	ÖNEM DÜZEYİ
Öz bilinç Kümesi	0,469	0,000
Öz yönetim Kümesi	0,458	0,000
Sosyal Bilinç Kümesi	0,455	0,000
İlişki Yönetimi Kümesi	0,541	0,000

Tablo 3.13.'de yer alan korelasyon değerlerine göre, bireysel düzeyde ilgi ile duygusal zeka kümeleri arasında aynı yönde ve orta şiddette ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Bu korelasyon katsayıları içerisinde bireysel düzeyde ilgi ile ilişki yönetimi kümesi arasındaki ilişki düzeyi en yüksek olup 0,541'dir.

Başka bir deyişle, ankete katılanların verdikleri cevaplara göre, insan kaynakları bölümünde görev yapan bir transformasyonel liderin bireysel düzeyde ilgi davranış boyutunun oluşumunda etkili olan duygusal zeka kümesi ilişki yönetimi kümesidir. Yani, liderin, çevresindekilere esin kaynağı olması, etkileme gücünün yüksek olması, değişime rehberlik etmesi, çevresindeki insanların gelişim ihtiyaçlarını fark etmesi ve bu konuda yönlendirici olması, çıkan çatışmaları olumlu yönler çekebilmesi, işbirliği ve dayanışmayı teşvik edici olması liderin, çalışanlarının kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına ve kendilerini geliştirme olanakları yaratmalarına rehberlik etmesinde yol gösterici olacaktır. Bu bulgu Hipotez 4'ü doğrulamaktadır.

E. Entellektüel Uyarım Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan deneklerin verdiği cevaplar doğrultusunda; entellektüel uyarım değişkeni ile duygusal zeka kümelerinin her biri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.14.'de görüldüğü gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.14. : Entellektüel Uyarım Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKEN :		
ENTELLEKTÜEL UYARIM	KORELASYON KATSAYISI	ÖNEM DÜZEYİ
Öz bilinç Kümesi	0,443	0,000
Öz yönetim Kümesi	0,492	0,000
Sosyal Bilinç Kümesi	0,316	0,004
İlişki Yönetimi Kümesi	0,443	0,000

Tablo 3.14.'de yer alan korelasyon katsayıları incelendiğinde, entellektüel uyarım ile duygusal zeka kümeleri arasında aynı yönde ve orta şiddette ilişkiler olduğu ve bu ilişkilerin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında; entellektüel uyarım ile özyönetim kümesi arasında diğer değişkenlere göre en yüksek ilişki varken, diğer değişkenlere nazaran en düşük ilişki de entellektüel uyarım ile sosyal bilinç kümesi arasındadır.

Diğer bir deyişle, insan kaynakları bölümünde görev yapan bir transformasyonel liderin entellektüel uyarım davranış boyutunun oluşumunda duygusal zeka kümelerinin genelinin orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. entellektüel uyarım boyutu, kuramsal olarak bir transformasyonel liderin bilişsel özelliklerini yansıtan bir yapıyı ifade etmektedir. Yani, bu özellikte bilişsel zekanın ağırlığı hissedilmektedir. Ancak, bu durum bilişsel zeka ile duygusal zeka olgularının birbirinin alternatifi olduğu anlamına gelmemektedir. Zaten, elde edilen bulgular da entellektüel uyarım boyutu ile duygusal zeka bileşenleri arasında orta şiddette bir ilişki olduğunu göstererek bunu görüşü desteklemektedir. Bu bulgular, Hipotez 5'i doğrulamaktadır.

F. Yüksek Performans Beklentisi Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan deneklerin verdiği cevaplar doğrultusunda; Yüksek Performans Beklentisi değişkeni ile duygusal zeka kümelerinin her biri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3.15.' de görüldüğü gibi elde edilmiştir.

Tablo 3.15. : Yüksek Performans Beklentisi Boyutu ile Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki İlişki

DEĞİŞKEN : YÜKSEK PERFORMANS BEKLENTİSİ	KORELASYON KATSAYISI	ÖNEM DÜZEYİ
Öz bilinç Kümesi	0,169	0,133
Öz yönetim Kümesi	0,098	0,389
Sosyal Bilinç Kümesi	0,033	0,773
İlişki Yönetimi Kümesi	0,112	0,321

Tablo 3.15’de yer alan korelasyon değerlerine göre, yüksek performans beklenti boyutu ile duygusal zeka kümeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olmadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgu, Hipotez 6’yı doğrulamamaktadır.

IX. REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada korelasyon analizlerinin yanı sıra, duygusal zeka kümelerinin her birinin, transformasyonel liderliği simgeleyen davranış boyutlarını ne şekilde etkilediğini ve bu davranış boyutlarının nedeni olup olmadığını saptayabilmek amacıyla, “regresyon analizi” kullanılmıştır.

Regresyon analizi çalışmasına başlarken öncelikle, korelasyon analizinde olduğu gibi, ankete cevap verenlerin transformasyonel liderlik puanları ile duygusal zeka puanları arasındaki etkileşime bakılmıştır. Daha sonra, transformasyonel liderliğin her bir davranış boyutunun, duygusal zekanın her bir kümesinden ne düzeyde etkilendiği analiz edilmiştir. Bu analizleri yapabilmek için on farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu modellerden ilkinde, herhangi bir küme ayırımı yapmaksızın duygusal zekanın genel olarak transformasyonel liderliği ne düzeyde etkilediğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Takip eden beş model ise, her bir transformasyonel liderlik davranış boyutunun duygusal zeka kümelerinden ne düzeyde etkilendiğini ortaya çıkarmak için oluşturulmuştur. Son dört model ise, duygusal zeka kümelerinin teker teker modele eklenmesi suretiyle, duygusal zekanın genel olarak transformasyonel liderlik üzerindeki etkilerini görmek amacıyla tahmin edilmiştir. Bu modeller, aşağıda belirtildiği gibidir :

- I. Transformasyonel liderlik = f (Duygusal Zeka)
- II. Karizma = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)
- III. İlham verici motivasyon = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)
- IV. Bireysel düzeyde ilgi = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)
- V. Entellektüel uyarım = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)
- VI. Yüksek performans beklentisi = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)
- VII. Transformasyonel liderlik = f (Özbilinç)
- VIII. Transformasyonel liderlik = f (Özbilinç, Özyönetim)
- IX. Transformasyonel liderlik = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç)
- X. Transformasyonel liderlik = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi)

Söz konusu on regresyon modeline ilişkin istatistiksel kriterler ve parametrelerin tahminleri (regresyon katsayıları) Tablo 3.16.'da ve Tablo 3.17.'deki gibi elde edilmiştir. Tablo 3.16'da her bir modele ilişkin korelasyon katsayıları, regresyon katsayıları, düzeltilmiş regresyon katsayıları, standart hata değerleri, F değerleri ve önem düzeyleri bulunmaktadır. Burada

R : Korelasyon katsayısını

R^2 : Regresyon katsayısını

$\bar{R}^2$: Düzeltilmiş regresyon katsayısını (R^2 değişkenindeki yapay artışların etkisini ortadan kaldıran bir kriter)

F : Varyans analizine ilişkin F istatistiğini ifade etmektedir¹⁹¹.

Tablo 3.16 : Tahmin Edilen Regresyon Modellerin İstatistiksel Kriterleri

MODEL	R	R^2	$\bar{R}^2$	STANDART HATA	F İSTATİSTİĞİ	ÖNEM DÜZEYİ
I	0,626	0,392	0,384	6,8982	50,289	0,000
II	0,668	0,447	0,417	2,7591	15,137	0,000
III	0,629	0,396	0,364	1,6645	12,288	0,000
IV	0,568	0,323	0,287	1,6321	8,936	0,000
V	0,541	0,293	0,255	1,6317	7,775	0,000
VI	0,205	0,042	-0,009	1,3654	0,821	0,516
VII	0,594	0,353	0,345	7,1157	42,567	0,000
VIII	0,653	0,427	0,412	6,7408	28,675	0,000
IX	0,653	0,427	0,404	6,7850	18,869	0,000
X	0,672	0,451	0,422	6,6819	15,433	0,000

Tablo 3.16.'daki istatistiksel değerler incelendiğinde, VI. Model hariç tüm modellerin önem düzeylerinin 0,01'in altında olduğu görülmektedir. Yani, bu bulgu, sadece yüksek performans beklentisinin, duygusal zeka kümeleri tarafından açıklanmadığını (etkilenmediğini), diğer dokuz modelin ise %1 önem düzeyinde genel olarak anlamlı olduklarını göstermektedir.

¹⁹¹ AKGÜL, Aziz, ÇEVİK, Osman, *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'de İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara, 2003, s. 333

Tablo 3.17.'de ise, tahmin edilen on regresyon modelinin parametrik katsayıları ($j=0,1,2,...,k$ olmak üzere β_j katsayıları) ile bu katsayıların bireysel olarak anlamlı olup olmadıklarını ifade eden önem düzeyleri görülmektedir. Bu parametrelerden;

- β_0 değeri : Kesme parametresini (sabit terimi),
- β_j değerleri ($j=1,2,...,k$) : Bağımsız değişken olarak modelde yer alan her bir değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir¹⁹².

Kesme parametresi, tüm bağımsız değişkenlerin değerlerinin sıfır olması durumunda bağımlı değişkenin alacağı değeri ifade etmektedir. Buna karşılık, eğim parametrelerinin (β_j) her biri, kendisi dışındaki bağımsız değişkenler sabit iken, ilgili değişkendeki 1 birimlik bir artışın bağımlı değişken üzerindeki etkisini gösterir. Söz konusu etki, parametrenin işaretine bağlı olarak aynı yönde (pozitif katsayı) veya ters yönde (negatif katsayı) olabilir. Ayrıca, katsayının sayısal büyüklüğü de, etkileşim düzeyinin göstergesi olarak kullanılır.

Tablo 3.17. : Tahmin Edilen Regresyon Modellerin Katsayıları ve Önem Düzeyleri

MODEL	BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	PARAMETRE	TAHMİN EDİLE PARM.	ÖNEM DÜZEYİ
I	Sabit değer	β_0	37,362	0,000
	Duyusal Zeka	β_1	0,229	0,000
II	Sabit değer	β_0	7,834	0,053
	Özbilinç	β_1	0,375	0,000
	Özyönetim	β_2	0,07283	0,193
	Sosyal Bilinç	β_3	- 0,00981	0,926
	İlişki Yönetimi	β_4	0,05247	0,452
III	Sabit değer	β_0	6,521	0,008
	Özbilinç	β_1	0,0811	0,157
	Özyönetim	β_2	0,09222	0,007
	Sosyal Bilinç	β_3	- 0,162	0,012
	İlişki Yönetimi	β_4	0,103	0,017

¹⁹² ERGÜN, Mustafa, *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows*, Ocak Yayınları, Ankara, 1995, s. 152-153

Tablo 3.17. devam ediyor.

IV	Sabit değer	β_0	3,741	0,117
	Özbilinç	β_1	0,08924	0,113
	Özyönetim	β_2	0,01323	0,688
	Sosyal Bilinç	β_3	0,003108	0,960
	İlişki Yönetimi	β_4	0,07777	0,062
V	Sabit değer	β_0	5,127	0,033
	Özbilinç	β_1	0,0929	0,099
	Özyönetim	β_2	0,0687	0,04
	Sosyal Bilinç	β_3	-0,0747	0,233
	İlişki Yönetimi	β_4	0,0502	0,225
VI	Sabit değer	β_0	8,251	0,000
	Özbilinç	β_1	0,05496	0,241
	Özyönetim	β_2	- 0,000840	0,976
	Sosyal Bilinç	β_3	- 0,0524	0,317
	İlişki Yönetimi	β_4	0,02538	0,462
VII	Sabit değer	β_0	46,210	0,000
	Özbilinç	β_1	1,191	0,000
VIII	Sabit değer	β_0	33,391	0,001
	Özbilinç	β_1	0,779	0,001
	Özyönetim	β_2	0,343	0,002
IX	Sabit değer	β_0	33,427	0,001
	Özbilinç	β_1	0,780	0,001
	Özyönetim	β_2	0,345	0,007
	Sosyal Bilinç	β_3	-0,000485	0,981
X	Sabit değer	β_0	31,473	0,002
	Özbilinç	β_1	0,693	0,003
	Özyönetim	β_2	0,246	0,071
	Sosyal Bilinç	β_3	-0,296	0,248
	İlişki Yönetimi	β_4	0,308	0,071

Bu aşamada, SPSS programında yapılan analizler sonucunda elde edilen ve Tablo 3.16.'da ve Tablo 3.17.'de yer alan bilgiler ışığında, her bir regresyon modeli ayrı ayrı incelenecek ve yorumlanacaktır. Yorumlar yapılırken, gereksiz detaylara girmemek düşüncesiyle, sadece 1. modele ilişkin SPSS çıktılarına yer verilecektir.

Yorumlar yapılırken şu noktalar dikkate alınacaktır:

1. Tablo 3.16.'da yer alan istatistiksel kriterler, önem düzeyleri ve buna göre modelin genel olarak anlamlı olup olmadığı,
2. Tablo 3.17.'de yer alan her bir regresyon parametresinin ayrı ayrı değerleri, yönleri ve önem düzeylerine göre anlamlı olup olmadıkları,
3. Çıkan sonuçlara göre, yapılan analizlerin teorik alt yapı ile bütünleşip bütünleşmediği ve ileri sürülen hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı.

A. Transformasyonel Liderlik İle Duygusal Zeka Arasındaki Regresyon Analizi

İlk model, yukarıda da belirtildiği gibi duygusal zekanın genel (bütün) olarak transformasyonel liderlik üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla tahmin edilmiştir. Bu modelde, transformasyonel liderlik bağımlı değişken, duygusal zeka ise bağımsız değişkendir. Yani, transformasyonel liderlik tarzı, duygusal zekanın bir fonksiyonudur.

$$\text{Transformasyonel liderlik} = f(\text{Duygusal Zeka})$$

Bu modele ilişkin analiz sonuçları Tablo 3.16.'da ve Tablo 3.17.'de belirtilmiş olup ayrıntılı SPSS çıktıları sırasıyla aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,626 ^a	,392	,384	6,8982

a. Predictors: (Constant), EQ_PUAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2393,058	1	2393,058	50,289	,000 ^a
	Residual	3711,692	78	47,586		
	Total	6104,750	79			

a. Predictors: (Constant), EQ_PUAN

b. Dependent Variable: TL_PUAN

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37,362	9,657		3,869	,000
EQ_PUAN	,229	,032	,626	7,091	,000

a. Dependent Variable: TL_PUAN

Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, modele ilişkin korelasyon katsayısının (R değeri) 0,626 olması, transformasyonel liderlik ile duygusal zeka arasındaki aynı yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Nitekim, bu bulgu, daha önce korelasyon analizine ilişkin çıktılarda da aynı şekilde yorumlanmıştır.

Tablo 3.16.'da yer alan belirlilik katsayısı (R^2), bağımlı değişkendeki değişmelerin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını (belirlendiğini) göstermektedir. Buna göre, modele ilişkin R^2 değerinin %39,2 olarak elde edilmesi, genel olarak transformasyonel liderlik davranışlarındaki değişmelerin %39,2'sinin, kişilerin duygusal zeka düzeyleri tarafından belirlendiğini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, transformasyonel liderlik davranışlarındaki değişmelerin %60,8'i duygusal zeka kümelerinin dışındaki değişkenlere bağlı olmaktadır. Tahmini standart hatasının 6,8982 olması ise, I. modelde yapılan tahminin ortalama olarak 6,8982 puanlık bir hata içerdiğini ifade eder. O halde, R^2 'si yüksek olan ve tahminin standart hatası düşük olan modeller diğerlerine göre daha iyi sonuç veren modeller olarak yorumlanabilir.

ANOVA (Analysis of Variance) tablosu ise, regresyon modelinin genel olarak anlamlılığını test eden bir istatistiksel kriterdir. ANOVA tablosundaki F istatistiğinin büyük olması ve buna bağlı olarak önem düzeyinin küçük olması (%10, %5 veya %1'in altına düşmesi), tahmin edilen regresyon modelinin, belirtilen düzeyde genel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanır¹⁹³. Dolayısıyla, I. modelin önem düzeyinin 0,000 olması yani 0,01 değerinden küçük olması sayesinde, bu model %1 düzeyinde genel olarak anlamlıdır.

¹⁹³ AKGÜL, ÇEVİK, a.g.e., s. 334.

Son olarak, Tablo 3.17.'ye bakıldığında, I. Modele ilişkin tahmin edilen regresyon parametrelerinin (katsayılarının) sırasıyla $\beta_0 = 37,362$ ve $\beta_1 = 0,229$ olduğu, önem düzeylerinin de 0,01'in altında olduğu ve dolayısıyla parametrelerin %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları görülmektedir. Hem regresyon modelinin genel olarak anlamlı olması, hem de regresyon parametrelerinin bireysel olarak anlamlı olması sonucunda da bu regresyon modeline dayanarak yapılacak tahminlerin güvenilir olacağı söylenebilir.

Bütün bu bulgular ışığında; tahmin edilen regresyon modeli şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{TL_puan} = 37,362 + 0,229 (\text{EQ_puan})$$

O halde tahmin edilen regresyon modeline göre, hiç duygusal zeka puanına sahip olmayan bir insan kaynakları yöneticisinin, transformasyonel liderlik puanı β_0 değerine yani 37,362'ye eşit olacaktır. Aksi halde, deneklerin duygusal zeka düzeylerinde "x" puanlık bir artış meydana gelmesi halinde, bu artış, 0,229 olan eğim katsayısı ile orantılı olarak transformasyonel liderlik puanlarına yansiyacak ve liderlik puanlarında artış yaratacaktır. Yani, araştırmaya katılan deneklerin, duygusal zekaya sahip olmaları, duyguların arkasında yatan nedenleri anlamaları ve hem kendi duygularını, hem de başkalarının duygularını yönetebilmeleri ve bu özelliklerini çevresindeki insanlara hissettirebilmeleri, transformasyonel liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında ve algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacaktır. Bütün bu bulgulara göre, tahmin edilen regresyon modelinin teorimize uygun olduğunu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğunu ve modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla, analiz sonuçları Hipotez 7'yi doğrulamaktadır.

Ayrıca, tahmin edilen modele dayanarak belirli bir duygusal zeka puanına sahip olan bir insan kaynakları yöneticisinin, transformasyonel liderlik puanı tahmin edilebilir. Örneğin, duygusal zeka puanı 300 olan bir insan kaynakları yöneticisinin transformasyonel liderlik puanı

$$\text{TL_puan} = 37,362 + 0,229(300) = 106,06 \text{ olacaktır.}$$

B. Karizma Boyutu İle Duygusal Zeka Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın II. Modelinde transformasyonel liderliğin karizma boyutu bağımlı değişken iken duygusal zeka kümeleri bağımsız değişkendir. Yani, bu modelde karizma boyutu, duygusal zeka kümelerinin bir fonksiyonudur.

$$\text{Karizma} = f(\text{Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi})$$

Bu modele ilişkin olarak elde edilmiş olan regresyon sonuçlarına göre, (Tablo 3.16) liderin çalışanlarının gözünde sahip olduğu karizmatik özelliklerindeki değişimlerin %44,7'si; liderin özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi yetilerine sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Model tahmininde ortalama olarak 2,7591 puanlık bir hata yapılmış olup; tahmin edilen modelin önem düzeyinin 0,01'in altında olması, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, Tablo 3.17'de görüldüğü gibi, modelde tahmin edilen regresyon parametreleri sırasıyla ($\beta_0 = 7,834$), ($\beta_1 = 0,375$), ($\beta_2 = 0,07283$), ($\beta_3 = -0,00981$) ve ($\beta_4 = 0,05247$)' dir. Parametrelerin önem düzeylerine bakıldığında, sadece özbilinç kümesinin önem düzeyinin 0,01'in altında olduğu ve dolayısıyla karizma değişkeninin sadece özbilinç kümesi tarafından etkilendiği, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümelerinin karizma değişkenini etkilemediği anlaşılmaktadır. Bu da, bu modele ilişkin olarak ileri sürülmüş olan Hipotez 8'i tam olarak doğrulamamaktadır.

Bu bulgu ışığında, karizma boyutu üzerinde etkili olan özbilinç kümesinin etki düzeyini tek olarak ortaya çıkarmak amacıyla karizma değişkeninin sadece özbilinç kümesi tarafından açıklandığı Model II(b) adlı yeni bir model tahmin edilmişti. Bu modele ilişkin SPSS çıktıları aşağıda belirtildiği gibidir.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,635 ^a	,403	,395	2,8111

a. Predictors: (Constant), OB_KUME

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	415,494	1	415,494	52,578	,000 ^a
	Residual	616,393	78	7,902		
	Total	1031,888	79			

a. Predictors: (Constant), OB_KUME

b. Dependent Variable: KARIZMA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,251	3,611		3,392	,001
	OB_KUME	,523	,072	,635	7,251	,000

a. Dependent Variable: KARIZMA

Buna göre, liderin karizmatik özelliklerinin oluşumunda, duygusal zekanın özbilinç kümesinin %40,3 düzeyinde etkisi vardır. Bu değer Model II için bulunan (R^2 : % 44,7) değeri ile karşılaştırıldığında, özbilinç kümesinin karizma boyutu üzerindeki etkisi daha net olarak anlaşılacaktır. Yani, duygusal zeka kümeleri esas alındığında, karizma değişkeninde meydana gelen değişimlerin büyük bir kısmı özbilinç değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Bu arada, diğer duygusal zeka kümelerinin modelden çıkarılması ile modelin standart hatası çok az da olsa 2,8111'e yükselmiştir. Ayrıca, ANOVA tablosundaki Sig. (önem) değerinin 0,01'den küçük olması ve parametrelerin ($\beta_0 = 12,251$) ve ($\beta_1 = 0,523$) değerleri ile %1 düzeyinde ayrı ayrı anlamlı olmaları, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Model II(b)'ye ilişkin tahmin edilen regresyon modeli aşağıda görüldüğü gibidir :

$$\text{Karizma} = 12,251 + 0,523(\text{Özbilinç})$$

Bu modele dayanarak, hiç özbilinç sahibi olmayan bir insan kaynakları yöneticisinin, karizma puanı β_0 değerine yani 12,251'e eşit olacaktır. Aksi halde, liderin özbilinç düzeyinde meydana gelecek "1" puanlık artış, karizma puanında "0,523" puanlık bir artış yaratacaktır. Yani, araştırmaya katılan deneklerin özbilinç sahibi olmaları ve bu özelliklerini iş ilişkilerine yansıtılmaları, karizmalarının ortaya çıkmasında ve algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacaktır. Liderin, değerlerini ve inançlarını çevresindekilerle paylaşması, saygı duyması ve

duyulması, birlikte çalışmaktan gurur duyulması, vicdani ve ahlaki değerlere özen göstermesi, yol gösterici olması, güç ve güven telkin etmesi, hedeflere ulaşma konusunda güven aşılması, onun çevresindeki insanların gözündeki karizması üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

Bütün bu bulgulara göre, tahmin edilen Model II(b) regresyon modelinin teorimize uygun olduğu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğu ve dolayısıyla modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğu belirtilebilir. Sonuç olarak, elde edilen verilerin “Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının karizma boyutunu etkilemektedir” biçimindeki Hipotez 8’i doğrulamadığı ancak; bu hipotezin, “Özbilinç kümesi, transformasyonel liderlik tarzının karizma boyutunu etkilemektedir” biçiminde olması durumunda doğrulanacağı söylenebilir.

C. İlham Verici Motivasyon Boyutu İle Duygusal Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

III. regresyon modelinde ilham verici motivasyon boyutu bağımlı değişken ve duygusal zeka kümeleri bağımsız değişkenler olarak dikkate alınmış ve model

$$\text{İlham verici motivasyon} = f(\text{Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi})$$

biçiminde oluşturulmuştur.

Tablo 3.16.’da bu modele ilişkin olarak belirtilen istatistiksel değerlere göre, ilham verici motivasyon boyutundaki değişimlerin %39,6’sı; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri tarafından belirlenmektedir. Modelin standart hatası ortalama olarak 1,6645 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, modelin önem düzeyinin 0,01’in altında olması, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, Tablo 3.17’de modele ilişkin tahmin edilen regresyon parametrelerinin sırasıyla ($\beta_0 = 6,521$), ($\beta_1 = 0,0811$), ($\beta_2 = 0,09222$), ($\beta_3 = -0,162$) ve ($\beta_4 = 0,103$) olduğu görülmektedir. Ayrıca, parametrelerin önem düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde, özbilinç dışındaki diğer üç duygusal zeka kümesine ilişkin parametrelerin %5 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgu, ilham verici motivasyon değişkeninin özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri tarafından etkilendiğini ve özbilinç kümesinin ilham verici motivasyon değişkeni üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir.

Bu bilgiler ışığında, özbilinç dışındaki üç duygusal zeka kümesinin ilham verici motivasyon değişkeni üzerindeki etkilerini daha güvenilir bir şekilde tespit etmek amacıyla;

Model III(b) adlı yeni bir model tahmin edilmiştir. Bu modele ilişkin SPSS çıktıları aşağıda belirtildiği gibidir.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 ^a	,379	,355	1,6759

a. Predictors: (Constant), ILSK_YON, OY_KUME, SB_KUME

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130,522	3	43,507	15,490	,000 ^a
	Residual	213,465	76	2,809		
	Total	343,987	79			

a. Predictors: (Constant), ILSK_YON, OY_KUME, SB_KUME

b. Dependent Variable: MOTIVASY

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,780	2,255		3,451	,001
	OY_KUME	,105	,033	,438	3,224	,002
	SB_KUME	-,156	,064	-,387	-2,456	,016
	ILSK_YON	,115	,041	,499	2,791	,007

a. Dependent Variable: MOTIVASY

Ortaya çıkan verilerden anlaşılacağı üzere, ilham verici motivasyon boyutundaki değişimlerin %37,9'u duygusal zekanın özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri tarafından açıklanmaktadır. Tahminin standart hatası, ana modele göre çok az artarak 1,6759 puana çıkmıştır. Model ilişkin tahmin edilen regresyon katsayıları da ($\beta_0 = 7,780$), ($\beta_1 = 0,015$), ($\beta_2 = -0,156$), ($\beta_3 = 0,115$) %5 düzeyinde bireysel olarak anlamlı bulunmuştur. Bütün bu göstergeler ve ayrıca ANOVA tablosundaki sig. değerinin 0,01'den küçük olması tahmin edilen regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

$$\text{İlham verici motivasyon} = 7,780 + 0,105(\text{Özyönetim}) - 0,156(\text{Sosyal bilinç}) + 0,115(\text{İlişki Yönetimi})$$

şeklinde formüle edilen modele göre, hiç özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi puanına sahip olmayan bir insan kaynakları yöneticisinin, ilham verici motivasyon puanı β_0 değerine yani 7,780'e eşit olacaktır. Aksi halde, ilişki yönetimi ve sosyal bilinç kümeleri sabit iken deneklerin özyönetim yetilerinde meydana gelebilecek "x" puanlık bir artış liderin motive edici olma rolünde 0,105 katsayısı ile orantılı olarak artışa neden olacaktır. Yani, liderin olumsuz koşullarda dahi davranışlarını kontrol altında tutabilmesi, verdiği sözleri zamanında yerine getirmesi, hedefe ulaşma yolunda şevk ve heyecan yaratıcı olması, başarısızlıklarını kabul etmesi ve bunlardan ders çıkarmayı bilmesi, koşullar karşısında esnek olması, inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması, hesaplı riskler alması, geleceğe ilişkin olumlu bakış açıları sergilemesi liderin motive edici rolü üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Aynı şekilde, özyönetim ve sosyal bilinç kümeleri sabit iken ilişki yönetimi kümesinde meydana gelen değişim de, bağımlı değişken üzerinde 0,015 değeri ile orantılı olarak olumlu etkiler yaratacaktır.

Yani, liderin yenilikçi olması ve değişime kolay uyum sağlaması, performansı artırıcı çalışmalarda bulunması, çevresindeki insanlara kişisel ve mesleki gelişim rotaları çizmeye yardımcı olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, hedefe ulaşma yolunda esin kaynağı olması, değişime rehberlik etmesi, ekip çalışması, işbirliği ve dayanışmayı teşvik etmesi ve bütün bunları çevresindeki insanlara yansıtabilmesi de transformasyonel liderin motive edici olma özelliğini artırıcı etkiler yaratacaktır. Bunun yanında model ile ilgili parametrik sonuçlara bakıldığında, diğer bir değişken olan sosyal bilinç kümesinin ilham verici motivasyon değişkenini ters yönde ($\beta_2 = - 0,156$ katsayısı kadar) etkilediği görülmektedir. Yani, anket sonucu elde edilen veriler, duygusal zekanın örgütsel bilinç, hizmete yönelik olma ve empati sahibi olma özelliklerinin liderin çevresindeki insanları amaca motive etmesinde olumlu bir etki yaratmadığını aksine liderin motive edici olma özelliğini azalttığını ifade etmektedir.

Dolayısıyla, bu bilgiler ışığında "Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutunu etkilemektedir." Şeklin öne sürülen Hipotez 9 tam olarak doğrulanmamış olup; bu hipotezin "Özyönetim ve ilişki yönetimi kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutunu etkilemektedir." şeklinde olması durumunda doğrulanacağı söylenebilir.

D. Bireysel Düzeyde İlgili Boyutu İle Duygusal Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmanın regresyon analizi kısmındaki dördüncü model, duygusal zeka kümelerinin transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgili boyutu üzerindeki etkilerinin düzeyini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Yani, bu modelde bağımlı değişken bireysel düzeyde ilgili boyutu, bağımsız değişkenler ise duygusal zeka kümeleridir. Buna göre Model IV;

$$\text{Bireysel düzeyde ilgi} = f(\text{Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi})$$

biçiminde ifade edilebilir.

Model IV'ün Tablo 3.16.'da belirtilen tahmini regresyon sonuçlarına bakıldığında, duygusal zeka kümelerinde meydana gelen değişimlerin, bireysel düzeyde ilgili boyutunda %32,3'lük değişime neden olacağı anlaşılmaktadır. Yani, diğer değişkenler sabit iken bireysel düzeyde ilgili boyutunda meydana gelen değişimlerin %32,3'ü, duygusal zeka kümeleri tarafından açıklanmaktadır. Modelin tahmini esnasında ortalama olarak 1,6321 puanlık bir hata yapılmış olup önem düzeyinin 0,01'in altında olması regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.17.'ye bakıldığında bu modele ilişkin tahmin edilen regresyon parametrelerinin sırasıyla ($\beta_0 = 3,741$), ($\beta_1 = 0,08924$), ($\beta_2 = 0,01323$), ($\beta_3 = 0,003108$) ve ($\beta_4 = 0,07777$) ve önem düzeyleri sırası ile (0,117), (0,113), (0,668), (0,960), (0,062)' olduğu görülecektir. Değerlerden anlaşılabileceği gibi; modelde sadece, ilişki yönetimi kümesine ilişkin parametre %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani, bireysel düzeyde ilgili değişkeni, ilişki yönetimi kümesi tarafından etkilenmekte, ancak özbilinç, özyönetim ve sosyal bilinç değişkenlerindeki değişimlerden etkilememektedir.

Bu nedenle, sadece ilişki yönetimi kümesinin bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini görebilmek amacıyla Model IV(b) adlı yeni bir model tahmin edilmiştir. Bu modele ilişkin SPSS bulguları aşağıda belirtildiği gibidir.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,541 ^a	,292	,283	1,6360

a. Predictors: (Constant), ILSK_YON

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86,225	1	86,225	32,216	,000 ^a
	Residual	208,763	78	2,676		
	Total	294,987	79			

a. Predictors: (Constant), ILSK_YON

b. Dependent Variable: BD_ILGI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,868	2,038		2,880	,005
	ILSK_YON	,116	,020	,541	5,676	,000

a. Dependent Variable: BD_ILGI

Buna göre, analiz sonucunda ($\bar{R}^2$) değerinin %29,2 olarak bulunması, bireysel düzeyde ilgi değişkenindeki değişimlerin ancak % 29,2'sinin ilişki yönetimi kümesi tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Model;

$$\text{Bireysel düzeyde ilgi} = 5,868 + 0,116 (\text{İlişki Yönetimi})$$

şeklinde formüle edilmiş olup; liderin, duygusal zeka puanının 0 olması durumunda bireysel düzeyde ilgi puanı 5,868'e eşit olacaktır. Aksi halde, ilişki yönetimi kümesinde meydana gelen değişim, bireysel düzeyde ilgi boyutunda ($\beta_1=0,116$) değerlik eğim katsayısı ile orantılı olarak artış meydana getirecektir. Yani, ilişki yönetimi kümesi, liderin izleyenleri ile bireysel olarak ilgilenmesini, onların güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek kendilerini geliştirmeleri için yol gösterici davranışlar sergilemesi açısından etkili olacaktır. Bu etkileşimin, teorik kısımdan da hatırlanacağı üzere, ilişki yönetimi kümesinin başkalarını geliştirme bileşeni ile transformasyonel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunun birbirini tamamlamasından kaynaklanan bir etkileşim olduğu düşünülmektedir.

Bütün bu bulgulara göre, tahmin edilen Model IV(b) regresyon modelinin teorimize uygun olduğu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğu ve modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğu söylenebilir. Ancak, analiz sonucunda elde edilen bulgular, bu modele ilişkin "Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgi

boyutunu etkilemektedir.” biçiminde öne sürülen Hipotez 10’u doğrulamamakta olup; bu hipotez ancak “İlişki yönetimi kümesi transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgi boyutunu etkilemektedir.” şeklinde ifade edildiğinde doğrulanacaktır.

E. Entellektüel Uyarım Boyutu İle Duygusal Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

V. regresyon modelinde, entellektüel uyarım bağımlı değişken, duygusal zeka kümeleri bağımsız değişkenlerdir. Yani, entellektüel uyarım, duygusal zeka kümelerinin bir fonksiyonudur.

$$\text{Entellektüel uyarım} = f(\text{Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç, İlişki Yönetimi})$$

Model V’in tahmin edilen regresyon sonuçlarına dayanarak, 0,01 önem düzeyinde Entellektüel uyarım değişkenindeki değişmelerin %29,3’ünün; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri tarafından belirlendiği söylenebilir. Ayrıca, modelde tahmin edilen regresyon parametreleri sırasıyla ($\beta_0 = 5,127$), ($\beta_1 = 0,0929$), ($\beta_2 = 0,0687$), ($\beta_3 = -0,0747$) ve ($\beta_4 = 0,0502$) olarak bulunmuştur. Parametrelerin analizinde, sadece özbilinç ve özyönetim kümelerinin önem düzeylerinin 0,10’un altında olması, bu değişkenlere ilişkin parametrelerin %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduklarını ifade etmektedir. Bu bulgu, entellektüel uyarım değişkeninin özbilinç ve özyönetim kümeleri tarafından etkilendiğini ve sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümelerinin entellektüel uyarım değişkenini etkilemediğini göstermektedir.

Bu nedenle, sadece özbilinç ve özyönetim kümeleri dikkate alınarak geliştirilen Model V(b) ile bu değişkenlerin entellektüel uyarım boyutunu ne düzeyde etkilediği yeniden analiz edilmiştir. Bu analize ilişkin SPSS tabloları aşağıda verildiği gibidir.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,525 ^a	,276	,257	1,6297

a. Predictors: (Constant), OY_KUME, OB_KUME

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77,977	2	38,988	14,679	,000 ^a
	Residual	204,511	77	2,656		
	Total	282,487	79			

a. Predictors: (Constant), OY_KUME, OB_KUME

b. Dependent Variable: ENTL_UYA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,240	2,313		2,265	,026
	OB_KUME	9,917E-02	,052	,230	1,891	,062
	OY_KUME	7,667E-02	,026	,354	2,908	,005

a. Dependent Variable: ENTL_UYA

Tahmin edilen Model V(b)'e göre, entellektüel uyarım değişkenindeki değişmelerin %27,6'sı özbilinç ve özyönetim değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Yeni modelde tahminin standart hatası 1,6297 puana düşmüş olup önem düzeyi 0,01'den küçüktür. Bu da modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Regresyon katsayıları tek tek incelendiğinden, parametrelerin %10 düzeyinde bireysel olarak anlamlı oldukları söylenebilir.

O zaman, Model V(b)'ye ilişkin tahmin edilen regresyon modeli şu şekilde formüle edilebilir :

$$\text{Entellektüel uyarım} = 5,240 + 0,09917(\text{Özbilinç}) + 0,07667(\text{Özyönetim})$$

Tahmin edilen bu modele göre, liderin diğer değişkenler sabit kalmak koşuluyla özbilinç veya özyönetim yetisinde meydana gelen "1" puanlık artış entellektüel uyarım boyutunda ($\beta_1 = 0,0991$) veya ($\beta_2 = 0,07667$) değerleri ile orantılı olarak artış meydana getirecektir. Yani, liderin çevresindeki insanlara güven aşılması, yapıcı eleştiriler yapması, başarısızlıklarından ders çıkarması, yenilikçi olması ve hesaplı riskler alması ve bunları karşısındaki insanlara hissettirmesi, liderin çevresindeki kişiler tarafından yaratıcı, gelişimci ve inisiyatif sahibi bir kişi olarak algılanmasında yardımcı olacaktır.

Bütün bu bulgulara göre, tahmin edilen Model V(b) regresyon modelinin teorimize uygun olduğu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğu ve modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğu söylenebilir. Durum böyle olunca, bu modele ilişkin olarak “Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının entellektüel uyarım boyutunu etkilemektedir.” şeklinde öne sürülen Hipotez 11 doğrulanmamakta olup; bu hipotez “Özbilinç ve özyönetim kümeleri, transformasyonel liderliğin entellektüel uyarım boyutunu etkilemektedir.” şeklinde öne sürüldüğünde doğrulanacaktır.

F. Yüksek Performans Beklentisi ile Duygusal Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model VI’da ise yüksek performans beklentisi bağımlı değişken ve duygusal zeka değişkeninin bileşenleri bağımsız değişkenler olarak dikkate alınmış ve model

$$\text{Yüksek performans beklentisi} = f(\text{Özbilinç}, \text{Özyönetim}, \text{Sosyal Bilinç}, \text{İlişki Yönetimi})$$

biçiminde ifade edilmiştir.

Tahmin edilen modele ilişkin analiz sonuçlarına göre (tablo 3.16.); yüksek performans beklentisi değişkenindeki değişimlerin sadece %4,2’si; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri tarafından belirlenmektedir. Önem düzeyinin 0,10’un üzerinde (0,516) olması nedeniyle, bu regresyon modeli genel olarak anlamlı bulunmamıştır. Ayrıca, modelde tahmin edilen regresyon parametrelerinin tamamının önem düzeyinin 0,10’un üzerinde olması da, bu değişkenlere ilişkin parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları göstermektedir. Bu bulgu, yüksek performans beklentisi değişkeninin duygusal zeka kümelerinin hiçbirindeki değişimlerden etkilenmediğini ifade eder. Hiçbir duygusal zeka kümesinin etkilememesi ve modelin de genel olarak anlamlı olmaması nedeniyle, yüksek performans beklentisi değişkeninin bu değişkenler tarafından belirlenmediği (açıklanmadığı) sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, Hipotez 12 doğrulanmamıştır.

G. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç Kümesi Arasındaki Regresyon Analizi

Yukarıdaki regresyon modellerinde, transformasyonel liderlik tarzını simgeleyen davranış boyutları ile duygusal zekayı oluşturan kümeler arasındaki etkileşim düzeyleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Şimdi tahmin edilecek olan modellerle ise duygusal zeka kümeleri teker teker model dahil edilerek, transformasyonel liderlik tarzının duygusal zeka kümelerinden kümülatif olarak nasıl etkilendiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Yani, ilk olarak özbilinç kümesinin transformasyonel liderlik üzerindeki etkileri tespit edilecek daha sonra modele sıra ile özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümesi dahil edilerek analize devam edilecektir.

kümesinin transformasyonel liderlik üzerindeki etkileri tespit edilecek daha sonra modele sıra ile özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümesi dahil edilerek analize devam edilecektir.

Buna göre, Model VII’de, transformasyonel liderlik bağımlı değişken, duygusal zeka kümelerinden özbilinç ise bağımsız değişken olarak ele alınmış ve iki değişken arasındaki etkileşim;

$$\text{Transformasyonel liderlik} = f(\text{Özbilinç})$$

şeklinde ifade edilmiştir.

Model VII’ye ilişkin tahmin edilen ve Tablo 3.16’da yer alan regresyon sonuçları, transformasyonel liderlik değişkenindeki değişmelerin $\bar{R}^2$: %35,3’ünün; özbilinç değişkeni tarafından belirlendiğini göstermektedir. Ayrıca, modelin regresyon parametrelerinin sırasıyla 0,000 önem düzeyinde ($\beta_0 = 46,21$) ve ($\beta_1 = 1,191$) değerlerini almış olmaları bu parametrelerin, %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Tüm bu göstergelerde, tahmin edilen regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bu bilgiler ışığında Model VII’ye ilişkin tahmin edilen regresyon modeli şu şekilde formüle edilebilir :

$$\text{Transformasyonel liderlik} = 46,21 + 1,191(\text{Özbilinç})$$

Buna göre, hiç özbilinç puanına sahip olmayan bir insan kaynakları yöneticisinin, transformasyonel liderlik puanı β_0 değerine yani 46,21’e eşit olacaktır. Aksi halde, deneklerin özbilinç düzeylerinde “1” puanlık bir artış, transformasyonel liderlik puanlarında “1,191” puanlık bir artışa neden olacaktır. Yani, araştırmaya katılan deneklerin özbilince sahip olmaları ve bu özelliklerini iş ilişkilerine yansıtmaları, transformasyonel liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında ve algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacaktır.

Bu bulguya göre, tahmin edilen Model VII’nin teorimize uygun olduğu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğu ve modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, Hipotez 13 doğrulanmıştır.

H. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç ve Özyönetim Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model VII’ye özyönetim kümesinin eklenmesiyle elde edilen Model VIII şu şekilde ifade edilebilir.

$$\text{Transformasyonel liderlik} = f(\text{Özbilinç}, \text{Özyönetim})$$

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi, Model VII’ye özyönetim kümesinin dahil edilmesi ile $\bar{R}^2$ değeri %35,3’ten %42,7’ye çıkmıştır. Yani, özbilinç ve özyönetim dışındaki diğer değişkenler sabit iken, özyönetim kümesinin, transformasyonel liderlik değişkeninde meydana gelecek değişimlerdeki etkisi bu iki değer arasındaki fark kadar olmaktadır. Yani, transformasyonel liderlik değişkenindeki değişimlerin %42,7’si; özbilinç ve özyönetim değişkenleri tarafından belirlenmektedir. Dikkat edilirse, özyönetim kümesinin modele dahil edilmesi ile standart hata düzeyi de 7,1157’den 6,7408’e düşmüştür. Yani, modelin güvenilirliği artmıştır. Ayrıca, modelin parametrelerinin 0,000 önem düzeyinde sırasıyla ($\beta_0 = 33,391$), ($\beta_1 = 0,779$) ve ($\beta_2 = 0,343$) değerlerini almış olması bu parametrelerin her birinin tek başına anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, tahmin edilen model %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu bilgiler ışığında Model VIII’e ilişkin tahmin edilen regresyon modeli şu şekilde formüle edilebilir :

$$\text{Transformasyonel liderlik} = 33,391 + 0,779(\text{Özbilinç}) + 0,343(\text{Özyönetim})$$

Bu modele dayanarak, özyönetim puanı sabit kalmak üzere, deneklerin özbilinç düzeylerinde “1” puanlık bir artış meydana geldiğinde, transformasyonel liderlik puanlarında “0,779” puanlık artış meydana gelecektir. Aynı şekilde, özbilinç puanı sabit tutulduğunda, deneklerin özyönetim yetilerinde “1” puanlık bir artış olması, transformasyonel liderlik puanlarında “0,343”lük bir artışa neden olacaktır. Kısacası, kişinin duygularının farkında olması, özgüven sahibi olması, olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, dürüst ve şeffaf olması, uyumlu olması, sorumluluk sahibi olması, pozitif bakış açısına sahip olması, çevresindeki insanlarla kolay ve olumlu ilişkiler kurabilmesi ve bunları çevresindeki insanlarla paylaşabilmesi, onun liderlik davranışları üzerinde etkili olacaktır.

Bu bulgular ışığında, tahmin edilen Model VIII’in teorimize uygun olduğu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğu ve modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, Hipotez 14 doğrulanmıştır.

İ. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç, Özyönetim ve Sosyal Bilinç Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model VIII’e sosyal bilinç kümesinin eklenmesiyle elde edilen Model IX elde edilmiştir.

$$\text{Transformasyonel liderlik} = f(\text{Özbilinç}, \text{Özyönetim}, \text{Sosyal bilinç})$$

Modele sosyal bilinç kümesinin eklemesi ile $\bar{R}^2$ değerinde herhangi bir değişme meydana gelmemiştir. Buna rağmen, standart hata düzeyinde artış olmuştur. Ayrıca, tahmin edilen modeldeki sosyal bilinç değişkeninin parametresinin önem düzeyinin % 10'un üzerinde olması nedeniyle, parametre istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yani, modele dahil edilen sosyal bilinç kümesi modelin açıklanmasına katkı sağlamamaktadır. Bu da, duygusal zeka kümelerinden sosyal bilincin, transformasyonel liderlik tarzını benimseyen kişilerin davranışları üzerinde olumlu veya olumsuz hiçbir etki yaratmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, Hipotez 15 doğrulanamamıştır.

J. Transformasyonel Liderlik ile Özbilinç, Özyönetim, Sosyal Bilinç ve İlişki Yönetimi Kümeleri Arasındaki Regresyon Analizi

Model IX'a ilişki yönetimi kümesinin eklenmesiyle elde edilen Model X

Transformasyonel liderlik = f (Özbilinç, Özyönetim, Sosyal bilinç, İlişki Yönetimi)

şeklinde ifade edilebilir.

Modele son bağımsız değişken olan ilişki yönetimi kümesinin eklenmesi ile düzeltilmiş belirlilik katsayısı 0,01 anlamlılık düzeyinde ($\bar{R}^2$: %42,7)'den ($\bar{R}^2$: %45,1)' ye çıkmıştır. Yani, modele ilave edilen ilişki yönetimi kümesi, bağımlı değişkendeki değişimleri açıklama yüzdesinde bir artış sağlamış ve tahminin standart hatasının 6,7850'den 6,6819'e düşmesine neden olmuştur. Ayrıca, tahmin edilen modeldeki ilişki yönetimi kümesinin parametresinin %10 düzeyinde de olsa istatistiksel olarak anlamlı olması, ilişki yönetimi kümesinin, kişinin transformasyonel lider olarak nitelendirilmesinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Yani liderin, çevresindeki kişiler tarafından transformasyonel lider olarak algılanmasında, insanlarla kolay iletişim kurabilmesinin, onlara esin kaynağı olmasının, işbirliği ve dayanışmayı aşılmasının ve geliştirici faaliyetlere özendirilmesinin de etkileri olacaktır.

Bu bulgular ışığında, tahmin edilen Model X'un teorimize uygun olduğu, parametrelerin bireysel olarak (ayrı ayrı) anlamlı olduğu ve modelin genel olarak (hep birlikte) anlamlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, Hipotez 16 doğrulanmıştır.

SONUÇ

Sosyal bir yapı olan örgütlerin bel kemiği olarak kabul edilen liderler, sürekli olarak izleyenlerinin, üst düzey yöneticilerinin, müşterilerinin duygusal talepleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla, liderlerin hem kendilerinin, hem de birlikte çalıştığı insanların duygularını yönlendirmesini gerekli kılmaktadır. İşte, hayat felsefesini rasyonaliteye indirgemek yerine, mantığı duygularla birleştirerek hareket etmeyi tercih eden transformasyonel liderler, bu amaçla, örgütsel duygusal zekanın oluşturulabilmesi için gerekli olan zeminin hazırlanmasında etkin rol oynamaktadırlar. Örgütte duygusal talepleri fark edebilen, değerlendirebilen ve onlara uygun davranışlar sergileyebilen transformasyonel liderler, örgütlerinde ahenk yaratarak hem kişisel, hem de örgütsel başarılarla katkıda bulunacaklardır.

Transformasyonel liderlerin, davranışlarında ve izleyenleri ile olan ilişkilerinde pek çok duygusal öge etkili olmaktadır. Bu nedenle, bu tarz liderlerin diğer liderlik tarzlarını benimseyenlerden en önemli farkı, kendisine bağlı olan grubun duygusal rehberi olmalarıdır. İşte bu bilgiler ışığında, bu çalışmada, duygusal ögelerin, transformasyonel liderlerin davranışlarında yarattığı etkilerini ve duygusal zekaya sahip olmanın ve kullanabilmenin bu tarz liderlerin başarılarındaki payını irdeleyerek, konuyla ilgili yapılan araştırmalara katkıda bulunmak hedeflenmiştir. Bu düşünce ile araştırmanın örneklemini olarak çeşitli firmalarda İnsan Kaynakları departmanında yönetici (müdür, koordinatör, şef ve sorumlu) olarak görev yapan kişiler seçilmiştir. Çünkü, günümüzde insan kaynağının örgüt başarısındaki öneminin farkına varılması ve insan kaynağından verimli bir şekilde yararlanılmak istenmesi gerçeği sonucunda, önemi daha da artan insan kaynakları disiplini görev yapan kişilerin transformasyonel lider oldukları varsayılarak, duygusal zekanın bu kişilerin başarısında etkili olacağı düşünülmüştür.

İşte bu düşünce ile çalışmada, transformasyonel liderlik davranışlarını etkileyen diğer faktörler sabit varsayılarak, duygusal zekanın bu liderlik tarzı üzerindeki etkilerini saptamaya olanak verecek şekilde, insan kaynakları yöneticilerinin hazırlanan soru formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda SPSS 10.0 programı kullanılarak güvenilirlik analizi, betimsel istatistikler, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Veri analizi çalışmasına başlamadan önce, analizlere temel oluşturacak olan ve tahmin edilen modeller ile geçerliliği sınanacak olan onaltı tane hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezlerin bir kısmı, transformasyonel liderlik davranış boyutları ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişkiyi test etmek için; bir kısmı da bu iki değişken arasındaki etkileşim düzeyini tespit etmek için oluşturulmuştur.

Öncelikle, ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmış ve transformasyonel liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa), 0.8697 ve duygusal zeka ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0.9343 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, her iki ölçeğin de güvenilirlikleri yüksek bulunmuştur.

Bunun takibinde, transformasyonel liderlik ve duygusal zeka ölçeğine verilen cevaplara ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Gerek transformasyonel liderlik ölçeğinde gerekse duygusal zeka ölçeğinde elde edilen gözlem değerlerinin 4 ve 5 değerlerinde yığıldığı görülmüştür. Buna göre, transformasyonel liderlik değişkeninin ortalaması 105,6250 ve duygusal zeka değişkeninin ortalaması 297,6375 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerler sonucunda, ankete katılanların genel olarak kendilerini transformasyonel lider olarak gördükleri ve duygusal zekaya sahip olma potansiyellerinin yüksek oldukları anlaşılmıştır. Ancak, anketteki soru sayısının fazla olması ve dolayısıyla soruları cevaplamanın uzun sürmesi nedeniyle, çalışmada, sadece araştırmaya katılan kişilerin düşünceleri alınmıştır. Yani, örnekleme oluşturan kişilerin davranışlarından etkilenen diğer kişiler tarafından herhangi bir değerlendirilme yapılmamıştır. Bu nedenle, elde edilen sonuçlar sadece kişinin kendileri ile ilgili algı düzeylerini göstermektedir.

Ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler incelendikten sonra, korelasyon analizleri yapılmaya başlanılmıştır. Öncelikle, transformasyonel liderlik tarzı ile duygusal zeka başta olmak üzere her bir transformasyonel liderlik davranış tarzı ile duygusal zekanın her bir kümesi arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla altı adet korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. İlk korelasyon katsayı ile herhangi bir küme ayrımı yapılmaksızın ankete cevap veren insan kaynakları yöneticilerinin duygusal zeka puanları ile transformasyonel liderlik puanları arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, bu iki değişken arasında aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Daha sonra, sırasıyla her bir transformasyonel liderlik davranış boyutu ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişkileri tespit etmeye olanak verecek şekilde diğer korelasyon katsayıları tahmin edilmiştir. Buna göre, araştırmanın ikinci korelasyon katsayısı, transformasyonel liderlik tarzının ilk davranış boyutu olan karizma ile duygusal zekayı oluşturan kümeler arasındaki ilişkiyi, üçüncü korelasyon katsayısı, ilham verici motivasyon ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişkiyi, dördüncü korelasyon katsayısı, entellektüel uyarım ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişkiyi, son korelasyon katsayısı ise yüksek performans beklentisi ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişkiyi ifade edecek şekilde oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular, tüm korelasyon katsayılarını ve bu katsayılara ilişkin olarak öne sürülen hipotezleri doğrulamıştır.

Birinci korelasyon katsayısı ile ilgili bulgular, insan kaynakları bölümünde görev yapan bir transformasyonel liderin karizmatik davranış tarzı ile başta öz bilinç kümesi olmak üzere, özyönetim ve ilişki yönetimi kümelerinin aynı yönde (pozitif) ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yani, liderin duygularının farkında olması, özgüven sahibi olması, olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, dürüst ve şeffaf olması, uyumlu olması, sorumluluk sahibi olması, pozitif bakış açısına sahip olması, çevresindeki insanlarla kolay ve olumlu ilişkiler kurabilmesi ve bunları çevresindeki insanlarla paylaşabilmesi, liderin çalışanlarının gözünde karizmatik bir etki yaratmasında etkili olmaktadır. Benzer şekilde, insan kaynakları bölümünde görev yapan bir transformasyonel liderin ilham verici motivasyon davranış tarzının oluşumunda etkili olan duygusal zeka kümeleri, özyönetim kümesi ve ilişki yönetimi kümeleri olarak belirlenmiştir. Yani, liderin, olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, dürüst ve şeffaf olması, uyumlu olması, sorumluluk sahibi olması, çevresindekileri başarı odaklı çalışmaya yönlendirmesi, geleceğe ilişkin pozitif bakış açısına sahip olması, çevresindekilere esin kaynağı olması, etkileme gücünün yüksek olması, değişime rehberlik etmesi, işbirliği ve dayanışmayı teşvik etmesi ve bunları çevresindeki insanlarla paylaşabilmesi, liderin çalışanlarının üzerinde motive edici bir etki yaratmaktadır.

Transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgi boyutu ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişki düzeyini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi ile de bireysel düzeyde ilgi boyutu ile ilişki yönetimi kümesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yani; liderin, çevresindekilere esin kaynağı olması, etkileme gücünün yüksek olması, değişime rehberlik etmesi, çevresindeki insanların gelişim ihtiyaçlarını fark etmesi ve bu konuda yönlendirici olması, çıkan çatışmaları olumlu yönlerce çekebilmesi, işbirliği ve dayanışmayı teşvik edici olması, çalışanlarının kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarına ve kendilerini geliştirme olanakları yaratmalarına rehberlik etmesinde yol gösterici olmaktadır.

Diğer bir transformasyonel liderlik davranış boyutu olan entellektüel uyarım ile duygusal zeka kümeleri arasındaki ilişki düzeyini tespit etmek için yapılan analizler, bu davranış tarzı ile duygusal zeka kümeleri arasında diğer davranış boyutlarına göre daha az ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Son davranış boyutu olan yüksek performans beklentisi ile duygusal zeka kümeleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, yüksek performans beklentisi dışında diğer transformasyonel liderlik davranış boyutları ile duygusal zeka kümeleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu anlaşılmıştır. Yani, korelasyon analizlerine ilişkin olarak öne sürülen hipotezler doğrulanmıştır.

Uygulama aşamasında dördüncü olarak, transformasyonel liderlik davranış boyutları ile duygusal zeka kümeleri arasındaki etkileşimi tespit etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. İlk olarak, transformasyonel liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik davranış boyutları bağımlı değişkenler (sonuç değişkeni), duygusal zeka ve duygusal zeka kümeleri bağımsız değişkenler (sebebe değişkeni) olmak üzere, araştırmaya ilişkin on farklı regresyon modeli tahmin edilmiştir. İlk regresyon modeli ile herhangi bir bileşen ayırımı yapılmaksızın duygusal zeka ile transformasyonel liderlik arasındaki etkileşim düzeyi belirlenmiştir. Takip eden beş model ile de her bir transformasyonel liderlik davranış boyutu ile duygusal zeka kümeleri arasındaki etkileşim düzeyleri tespit edilmiştir. Son dört modelde ise, duygusal zeka kümelerinin teker teker modele eklenmesi suretiyle, duygusal zekanın genel olarak transformasyonel liderlik tarzı üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmıştır. Bu modellere ilişkin regresyon parametreleri hesaplanmış ve bulunan sonuçlara göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan regresyon analizlerine göre, transformasyonel liderlik tarzının duygusal zekanın bir fonksiyonu olarak ifade edildiği ilk modelde, kişilerin duygusal zekaya sahip olmalarının, duyguların arkasında yatan nedenleri anlamaları ve hem kendi duygularını, hem de başkalarının duygularını yönetebilmelerinin ve bu özelliklerini çevresindeki insanlara yansıtabilmelerinin, transformasyonel liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında ve algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacağı bulgusuna ulaşılmıştır. Yani, bulgular duygusal zekanın transformasyonel liderlik tarzını etkilediğini öne süren ilk araştırma hipotezini geçerli kılmıştır.

Aynı mantıkla, karizma boyutu ile duygusal zeka kümeleri arasındaki etkileşim düzeyini belirlemek amacıyla geliştirilen ikinci regresyon modelinin analizi sonucunda; karizmanın duygusal zeka kümelerinden sadece özbilinç kümesi tarafından etkilendiği belirlenmiştir.. Dolayısıyla, liderin özbilinç düzeyinde meydana gelecek herhangi bir değişim, liderin çalışanlarının gözünde sahip olduğu karizmatik yapısı üzerinde aynı yönde etki yaratmaktadır. Yani, liderin, değerlerini ve inançlarını çevresindekilerle paylaşması, saygı duyması ve duyulması, birlikte çalışmaktan gurur duyulması, vicdani ve ahlaki değerlere özen göstermesi, yol gösterici olması, güç ve güven telkin etmesi, hedeflere ulaşma konusunda güven aşılması, onun çevresindeki insanların gözündeki karizmasını olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, bu modele ilişkin elde edilen veriler “Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel

liderlik tarzının karizma boyutunu etkilemektedir” biçimindeki hipotezi tam olarak doğrulamamış olup; bu hipotez, “Duygusal zeka kümelerinden özbilinç kümesi, transformasyonel liderlik tarzının karizma boyutunu etkilemektedir” biçiminde ifade edilmesi durumunda doğrulanacaktır.

Araştırmanın üçüncü regresyon modeli, duygusal zeka kümelerinin, transformasyonel liderlerin ilham verici motivasyon boyutu üzerindeki etki düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulmuş olup, elde edilen bulgular, ilham verici motivasyon değişkeninin, duygusal zeka kümelerinden özyönetim ve ilişki yönetimi kümeleri tarafından pozitif olarak, sosyal bilinç kümesinden ise negatif olarak etkilendiğini ve özbilinç kümesinin ilham verici motivasyon değişkeni üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını ortaya çıkarmıştır. Başka bir deyişle, liderin yeniliklere açık olmasının ve değişime kolay uyum sağlamasının, performansı arttırıcı çalışmalarda bulunmasının, çevresindeki insanlara kişisel ve mesleki gelişim rotaları çizmeye yardımcı olmasının, yapıcı eleştirilerde bulunmasının, hedefe ulaşma yolunda esin kaynağı olmasının, değişime rehberlik etmesinin, ekip çalışması, işbirliği ve dayanışmayı teşvik etmesinin ve bütün bunları çevresindeki insanlara yansıtabilmesinin transformasyonel liderin motive edici olma özelliğini arttırıcı etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Bunun yanında duygusal zekanın örgütsel bilinç, hizmete yönelik olma ve empati sahibi olma özelliklerinin liderin çevresindeki insanları amaca motive etmesinde olumlu bir etki yaratmadığını, aksine liderin bu özelliğini azalttığı da elde edilen bulgulardan çıkarılan bir sonuçtur. Dolayısıyla, bu bilgiler ışığında “Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutunu etkilemektedir.” şeklinde öne sürülen hipotez tam olarak doğrulanmamış olup; bu hipotezin “ Duygusal zeka kümelerinden özyönetim ve ilişki yönetimi kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının ilham verici motivasyon boyutunu etkilemektedir.” şeklinde ifade edilmesi durumunda doğrulanacağı anlaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da, bireysel düzeyde ilgi değişkeninde meydana gelen değişimlerin, ilişki yönetimi kümesindeki değişimler tarafından belirlendiği, özbilinç, özyönetim ve sosyal bilinç kümelerinde meydana gelen değişimlerin bu davranış boyutu üzerinde etkili olmadığıdır. Yani, ilişki yönetimi kümesi, liderin izleyenleri ile bireysel olarak ilgilenmesini, onların güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek kendilerini geliştirmeleri için yol gösterici davranışlar sergilemesi açısından etkili olmaktadır. Bu etkileşimin, teorik kısımdan da hatırlanacağı üzere, ilişki yönetimi kümesinin başkalarını geliştirme bileşeni ile transformasyonel liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutunun birbirini tamamlamasından kaynaklanan bir etkileşim olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla, analiz sonucunda elde edilen

bulgular, bu modele ilişkin “Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgi boyutunu etkilemektedir.” biçiminde öne sürülen hipotezi tam olarak doğrulamamıştır. Ancak, bu hipotez “ Duygusal zeka kümelerinden ilişki yönetimi kümesi transformasyonel liderlik tarzının bireysel düzeyde ilgi boyutunu etkilemektedir.” şeklinde ifade edildiğinde doğrulanacaktır.

Entellektüel uyarım boyutunun duygusal zeka kümelerinin bir fonksiyonu olarak ifade edildiği beşinci regresyon modelinin analizi ile elde edilen bulgular ise, entellektüel uyarım değişkeninin özbilinç ve özyönetim kümeleri tarafından etkilendiğini; sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümelerinin entellektüel uyarım değişkenini etkilemediğini ortaya çıkarmıştır. Yani, liderin çevresindeki insanlara güven aşılmasının, yapıcı eleştiriler yapmasının, başarısızlıklarından ders çıkarmasının, yenilikçi olmasının ve hesaplı riskler almasının ve bunları karşısındaki insanlara hissettirmesinin, liderin çevresindeki kişiler tarafından yaratıcı, gelişimci ve inisiyatif sahibi bir kişi olarak algılanmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir. Durum böyle olunca, bu modele ilişkin olarak “Duygusal zeka kümeleri, transformasyonel liderlik tarzının entellektüel uyarım boyutunu etkilemektedir.” şeklinde öne sürülen hipotez tam olarak doğrulanmamakta olup; bu hipotez “Duygusal zeka kümelerinden özbilinç ve özyönetim kümeleri, transformasyonel liderliğin entellektüel uyarım boyutunu etkilemektedir.” şeklinde öne sürüldüğünde doğrulanacaktır.

Transformasyonel liderlik boyutları ile duygusal zeka kümeleri arasındaki etkileşim düzeylerini ortaya çıkarmak amacıyla geliştirilmiş olan regresyon modellerinin sonuncusu, transformasyonel liderlik tarzının yüksek performans beklentisi boyutu ile ilgili olup; yapılan analizler, yüksek performans beklentisi değişkeninin duygusal zeka kümelerinin hiçbirindeki değişimlerden etkilenmediğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, araştırmanın hipotezleri arasında bu model ile ilgili olarak öne sürülen hipotez doğrulanmamıştır.

Bir diğer regresyon modeli, duygusal zekanın özbilinç kümesinin genel olarak transformasyonel liderlik tarzı üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur. Bu modele ilişkin yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan deneklerin özbilince sahip olmalarının ve bu özelliklerini iş ilişkilerine yansıtmalarının, transformasyonel liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında ve çalışanlar tarafından algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacağı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, modele ilişkin öne sürülen hipotez doğrulanmıştır.

Daha sonra, bu regresyon modeline sıra ile özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri eklenerek analize devam edilmiştir. Başlangıçta sadece özbilinç değişkeninin olduğu modele özyönetim kümesinin eklenmesi sonucunda bu iki duygusal zeka kümesi ile transformasyonel liderlik tarzı arasındaki etkileşim düzeyi yükselmiştir. Kısacası, kişinin duygularının farkında olması, özgüven sahibi olması, olumsuz duygularını kontrol edebilmesi, dürüst ve şeffaf olması, uyumlu olması, sorumluluk sahibi olması, pozitif bakış açısına sahip olması, çevresindeki insanlarla kolay ve olumlu ilişkiler kurabilmesi ve bunları çevresindeki insanlarla paylaşabilmesi, onun liderlik davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Sonuç olarak, bu bulgular, modele ilişkin geliştirilen hipotezi doğrulamıştır. Özyönetimden sonra, modele sosyal bilinç kümesi eklenmiş ve bu şekilde yapılan analizler sonucunda bu duygusal zeka kümesinin transformasyonel liderlik özellikleri üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Son olarak da, ilişki yönetimi kümesi modele eklenmiş ve modele ilişki yönetimi boyutunun eklenmesi ile modelin güvenilirliği yükselerek, bu kümelerin transformasyonel liderlik özellikleri üzerinde olumlu etkiler yarattığı ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular, genel olarak duygusal zekanın ve duygusal zekayı oluşturan kümelerin, transformasyonel liderlerin davranışlarındaki değişimlerin açıklanmasında paya sahip olduklarını göstermiştir. Kısacası, anketteki sorulara ve ifadelere verilen cevaplara göre, günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken kendilerini transformasyonel lider olarak algıladıkları ve duygusal zeka potansiyeline sahip olduklarını belirttikleri anlaşılmıştır. Bu, bulgu tüm insan kaynakları yöneticileri için geçerli olmayıp, sadece ankete katılan kişilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda konuya ışık tutacak niteliktedir.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, R., "Emotional Intelligence in Organization: A Conceptualization", *Generic, Social and General Psychology Monography*, Vol.125/2.
- ACAR, Fusun Tekin, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2001.
- ALBAYRAK, İsmail Hakkı, "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı 1, 1977.
- AKTAN, Coşkun Can, *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- AKDEMİR, Ali, "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt:1, DHO Basımevi Yayını, İstanbul, 1997.
- ANDERSON, Ronald D, Janet R. KENNEDY, "Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, 2002.
- AKGÜL, Aziz, ÇEVİK, Osman, *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'de İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara, 2003,
- BALTAŞ, Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 3. Basım, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 2001.
- BALTAŞ, Acar, *Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri*, Remzi Kitabevi Yayını, 2. Basım, 2002, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar, Duygusal Yetkinlikler Rehberi,
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=176&SAYI=9>
- BALTAŞ, Acar, "Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz?", <http://www.makalem.com>.
- BAR-ON, Revuen, *Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual*, Multi-Health Systems, 1997.
- BAR-ON, Revuen, "Emotional and Social Intelligence: Insight from Emotional Quotient", *in The Handbook of Emotional Intelligence*, 1. Edition, Jorsey-Bass, California, 2000.
- BASS, Bernard M., Bruce J. AVOLİO, "Developing Transformational leadership:1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol.14/5, 2001.
- BASS, Bernard M., Bruce J. AVOLİO, "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17/1, 1993.
- BECEREN, Eray, http://www.duygusalzeka.com/html/in_is2.htm, 10.11.2003
- BERBER, Aykut, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı,Gelişimi ve Dönüşümcü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü", *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Ens. Dergisi*, Sayı: 36, 2000.
- BLACKMAN, Gabriella, SHEPPARD, " Executive Coaching", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 36/1, 2004.

- BOYATZIS, Richard, Daniel GOLEMAN, Kenneth RHEE, "Clustering Competence in Emotional Intelligence", *The Handbook Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, 2000.
- BROWN, William, Elizabeth A. BIRNSTIHL, Daniel W. WHEELER, "Leading Without Authority: An Examination of Transformational Leadership Cooperative Extension Work Groups and Teams, www.loe.org/loe/1996october/a3.html
- CARMELI, Abraham, "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behaviour and Outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18/8, 2003.
- CARUSO, David R., "Applying the Ability Model of Emotional Intelligence to the World of Work", <http://www.cjwolfe.com/article.doc>.
- CEYLAN, Canan, "Yönetmel ve Organizasyonel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sos. Bil. Enst., 2002.
- CEYLAN, Canan, "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk", Cilt:6, Sayı:1, www.iseitc.org
- CHERNISS, Cary, "Emotional Intelligence: What it is and Why it matters", <http://www.eiconsortium.org>
- COETZEE C., P. SCHAAP, "The Relationship Between Leadership Styles and Emotional Intelligence", <http://www.sicousi.org.za>
- CONGER, Jay A., "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21/7, 2000.
- CONGER, Jay A., "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on these developing streams of Research", *Leadership Quarterly*, 1999.
- COOPER, Robert, Ayman SAWAF, *Liderlikte Duygusal Zeka*, çev. Banu SANCAR, 2. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ÇELİK, Adnan, "Kriz Ortamında Liderlik", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 1, DHO Basımevi Yayını, İstanbul, 1997.
- ÇELİK, Vehbi, *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayını, Ankara, 2000.
- DAFT, Richard, *Management*, 2. Edition, The Dryden Press, Orlando, 1991.
- DEMİRÇİ, Kemal, "Pragmatik Dönüşümde Örgüt Tasarımı", *Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Dergisi*, S: 6, 2002.
- DEMİREL, Özcan, *Öğrenme Sanatı*, 7. Baskı, Pegem Yayını, Ankara, 2004.
- EZERLER, Demet Uyar, "Gelişme Modeli Olarak Koçluk", *PERYÖN*, Ocak 2004.
- DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayını, İstanbul, 1996.
- DOĞAN, Selen, "Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bakış", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.15, Sayı: 3-4, 2001.
- DULEWICZ, Victor, Malcolm HIGGS, "Emotional Intelligence: A review and Evaluation Study", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.15/4, 2000.

- DULEWICZ, Victor, Malcolm HIGGS, "Leadership at The Top: The Need for Emotional Intelligence in Organizations", *The International Journal of Organizationa Analysis*, Vol. 11/3, 2003.
- ERASLAN, Levent, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm, 2004.
- ERÇETİN, Şule, *Lider Sarmalında Vizyon*, Genişletilmiş 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN, İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, 4. Baskı, İ.Ü.İ.İ.E. Yayını, Yayın no: 136, İstanbul, 1990.
- ERGÜN, Mustafa, *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları: SPSS For Windows*, Ocak yayınları, Ankara, 1995, s. 152-153
- FATT, James Teng, Emotional Intelligence: For Human Resource Managers, *Management Research News*, Vol. 25 / 11, 2002.
- GARDNER, Howard, "Wha Owns Intelligence?", *Academic Research Library*, 1999.
- GEORGE, Jennifer M., Ganeth R. JONES, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, Addison-Wesley Publishing, USD, 1996.
- GEORGE, Jennifer M., Jing ZHOU, "Awakeing employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, 2003.
- GOLEMAN, Daniel, *Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, çev. Banu Seçkin YÜKSEL, 21.Basım, Varlık yayınları, 2002.
- GOLEMAN, Daniel, "Sonuç Alıcı Liderlik", çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, *Lideri Lider Yapan Nedir? Harvard Business Review*, MESS Yayını, İstanbul, 2002.
- GOLEMAN, Daniel, *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayını, İstanbul, 2000.
- GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZİS, Annie MCKEE, *Yeni Liderler*, çev. Filiz NAYIR, Osman DENİZTEKİN, 1. basım, Varlık yayınları, İstanbul, 2002.
- GOLEMAN, Daniel, "An EQ- based Theory of Performance", in *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- GOLEMAN, Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books Publisher, New York, 1998.
- GOLEMAN, Daniel, Richard BOYATZİS, Annie MCKEE, "Liderliğin Temeli", çev. Ahmet KARDAM, *Çığır Açıcı Liderlik*, Mess Yayını, İstanbul, 2003.
- GOLEMAN, Daniel, "Liderin Duygusal Zekası", *Personel Excellence*, Rota yayını, Sayı. 70, 2003.
- GOLEMAN, Daniel, "Emotional Competence", *Executive Excellence*, Vol.16/4, 1999.
- GOLEMAN, Daniel, "Sonuç Alıcı Liderlik", çev. Nurettin ELHÜSEYNİ, *Lideri Lider yapan Nedir? Harvard Business Review*, Mess yayınları, İstanbul, 2002.
- GOLEMAN, Daniel, "Leaders Need Emotions, too", *Human Resource Management*, 1999.
- GREENBERG, Jerald, Robert A. BARON, *Behavior in Organizations*, 7. Edition, Prentice Hall Internetal Publisher, New Jersey, 2000.

- HARTOG, Deanne M., Jaop VAN MUIJEN, "Transactional versus Transactional Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational&Organizational Psycology*, Vol. 70/1,1997.
- HOUSE, R. J., "Weber and the Neo-Charismatic leadership Paradigm: A Response to Beyer", *Leadership Quarterly*, Vol:10, No:4, 1999.
- HOUSE, R.J., J. M. HOWELL, "Personality and Charismatic Leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 3, 1992.
- IRAK, Doruk Uysal, "Örgütlerde Duygusal Zeka", *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı:126-127, 2002.
- İNÇİ, Müge, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2001.
- KING, Paul, EATON, John, "Coaching for Result", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31/4, 1999.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 7.Baskı, Beta Yayını, 1999.
- KONRAD, Stefan, Claudia HENDL, *Duygularla Güçlenmek*, çev. Meral TAŞTAN, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001.
- KOONTZ, H., H. WEIHRICH, *Management*, 9. Edition, McGraw-Hill Book Company, Singapore, 1988.
- KOTTER, Jhon P., "Liderler Gerçekte Ne Yapar?", *Liderlik (Harvard Business Reviewden Seçmeler)*, çev: Meral TÜZEL, MESS yayınları, İstanbul, Haziran 1999.
- KOZAK, M., Hatice GÜÇLÜ, "Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", http://www.isguc.org/degisim_yonetimi.php
- KREITNER, Robert, *Management*, 6.Edition, Houghon Mifflin, London, 1995.
- LAKOMSKİ, Gabriele, "Leadership and Learning: From Transformational Leadership to Organizational Learning", www.unimelb.edu.tr.au/david_gurr/
- LIVINGSTONE, Holly, Maria FOSTER, Sonya SMITHERS, "Emotional Intelligence&Military Leadership", *Minister of National Defence Publishing*, 2002.
- LONG Sarah, "Mentoring: A Personel Reflection", Vol. 103, 2002.
- MANDELL, Barbara, Shilpa PHERWANI, "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", *Journal of Business and Psychology*, Vol.17/3, 2003.
- MARŞAP, Akın, *Yönetim Kontrol Sistemleri*, KHO Basımı, Ankara, 1995.
- MASLEY, Donald C., Paul H. PIETRI, Lean C. MEGGINSON, *Management Leadership in Action*, 5. Edition, Harper Collins Collaage Publisher, Newyork, 1996.
- MAYER, Jhon D., Peter SALOVEY, David CARUSO, "Emotional Intelligence Meets Traditional Standarts for an Intelligence", *Intelligence*, Vol. 27/4, 1999.
- MAYER, John, Peter SALOVEY, David CARUSO, *The Mayer, Salovey&Caruso Emotional Intelligence Test Technical Manual*, MHS, Toronto, 2000.
- MAYER, John, Peter SALOVEY, "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, 1990.

- MAYER, Jhon D., Peter SALOVEY, David R. CARUSO, "Relation of the Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 79/2, 2002.
- MAYER, John D., Peter SALOVEY, *What is Emotional Intelligence?*, çev. D. SLUYTER, Emotional Development and Emotional Intelligence : Implications for Educators , NewYork, Basic Books, 1997.
- MAYER, Jhon D., Peter SALOVEY, "What is emotional intelligence?", *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, Basic Books, NewYork, 1997.
- MAYER, Jhon D., Marc A. BRACKETT, Rebecca M. WARNER, " Emotional Intelligence and its Relation to Everyday Behaviour", *Personality and Individual Differences*, Vol.36, 2004.
- MORDEN, Tony, "Leadership as Vision", *Management Decision*, Vol, 35/9, 1997.
- MUCUK, İsmet, *Modern İşletmecilik*, 7. Baskı, Türkmen Kitabevi Yayını, İstanbul, 1997.
- ÖZDAMAR, Kazım, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999, s.512-513
- PALMER, Benjamin R., Ramesh MANOCHA, Con STOUGH, Gilles GIGNAC, "Examining the Factor Structure of the Bar-on Emotional Quotient Inventory with an Australian General Population Sample", *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, 2003.
- PALMER, Benjamin, Melisa WALLS, Zena BURGESS, Con STOUGH, " Emotional Intelligence and Effective Leadership", *Leadership&Organizational Development Journal*, Vol. 21/1, 2001.
- PEKER, Ömer, Nihat AYTÜRK, *Etkili Yönetim Becerileri*, Yargı yayını, Ankara, 2000,
- PEREK Anamur Zeynep, "İşyerinde Başarının Anahtarı",
<http://www.ntvmsnbc.com.tr/news/260596.asp?col=1>, 08. 03. 2004.
- PHILLIPS, Richard, "Coaching for Higher Performance", *Executive Development*, Vol. 8/7, 1995.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, 3. baskı, Ezgi Kitabevi yayını, Bursa, 2001.
- REDSHAW, Bernard, "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Better", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32/3, 2000.
- ROBBINS, Stephen P., Managing Today, Prentice-Hall Inc., USA, 1997.
- ROGER, Mayer, C. DAVIS, H. JAMES, "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol. 20/3, 1995.
- SAMUEL, Certo, *Modern Management*, Prentice-Hall Int.Inc., New Jersey, 1997.
- SASHKIN, M., E. ROSENBACH, *A New Leadership Paradigm*, Westview Press, Colarado, 1993.
- SENGE, Peter, "Üç Lider Modelinden Hangisisiniz?", *Executive Excellence*, Roya Yayını, Sayı: 70, Ocak 2003.

- SENGE, Peter M., *Beşinci Disiplin*, çev: Ayşegül İLDENİZ, Ahmet DOĞUKAN, 2. Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1993.
- SERİNKAN, Celaleddin, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri için Önemi”, Maltepe Üniversitesi, *İ.İ.B.F Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Sayı:1-2, 2002.
- SHAMIR, Boas, Bruce AVOLIO, Yair BERSON, Micho POPPER, “The Relationship Between Vision Strength, Leadership Style and Context”, *The Leadership Quarterly*, Vol.12, 2001.
- SOLOMON, Robert C., Fernando FLORES, *Güven Yaratmak*, çev: Ahmet KARDEM, BDZ Yayın ve İletişim Hizmetleri, İstanbul, 2001.
- SOSIK, Jhon J, Lara E. MEGERIAN, “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance”, *Group & Organizational Management*, Vol. 24/3, 1999.
- STENBERG, Robert J., *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, New York, 2000.
- STENBERG, Robert J., *Successful Intelligence*, Simon & Schuster publishers, New York, 1996.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yayını, Yayın no:55, Ankara, 1999.
- ŞİMŞEK, Hasan, Dilkan AYTEMİZ, “Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetişel Liderler ve Dönüştürücü Liderler”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:2 DHO Basımı*, 1997, s.478.
- TOKTAMIŞOĞLU, Murat, *Aklın Öteki Sesi*, Kapital Yayını, İstanbul, 2003.
- TRACEY, J. Bruce, R. Timothy HINKIN, “Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?”, *Group Organization Management*, Vol.23/ 3, 1998.
- TRAN, Veronique, “The Role of Emotional Climate in Learning Organizations”, *The Learning Organization*, Vol.5/2, 1998.
- UYGUÇ, N., E. DUYGULU, N. ÇIRAKLAR, “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, VIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.
- VEALE, J. David, M. Watchel JEFFREY, “Mentoring and Coaching as Part of Human Resource Development Strategy: An Example at Coca-Cola Foods”, *Management Development Review*, Vol. 9/6, 1996.
- YULK, Gray, *Leadership in Organizations*, 3. Edition, Englewoods Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
- WAH, Tan Wee, “A Study of the Relationship Emotional Intelligence and Leadership Development in a Organization, Emotional Intelligence and Leadership Development”, <http://www.leonard.com>.
- WEINBERGER, Lisa A., *An Examination of The Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness*, Human Resource Development Research Center , 2003.
- WILSON, Ian, “Realizing The Power Of Strategic Vision”, *Long Range Planning*, Vol. 25, No.5, 1992.

ZALESNİK, Abraham, *Liderlik-Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, çev: Meral TÜZEL, MESS Yayını, İstanbul, Haziran 1999.

ZEL, Uğur, “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı:4/13, Ankara, 1997.

_____, “ The Contribution of Emotional Intelligence to Individual and Organizational Effectiveness, *Competency&Emotional Intelligence*, Vol. 9/4, 2002.

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale015.html>

<http://www.sec.ed.ac.uk/~gerard/MENG/ME96/Documents/Intro/Leader.html>

“Benefits of organizational coaching and some case studies”,

<http://www.1to1coachingschool.com/benefits.htm>

http://www.eiconsortiom.org/emotionally_intelligent_workplace.htm



ANKET FORMU ÖRNEĞİ

BÖLÜM I

1. Araştırma sonuçlarını yandaki adrese göndermenizi istiyorum. () 1. Evet () 2. Hayır e-mail:
2. Cinsiyetiniz: () 1. Erkek () 2. Kadın
3. Yaşınız :
4. Medeni Durumunuz: () 1. Bekar () 2. Evli () 3. Boşanmış
5. Eğitim Düzeyiniz:
() 1. Lise ve dengi () 2. Meslek Yüksekokulu () 3. Üniversite () 4. Yüksek Lisans () 5. Doktora
6. Çalıştığınız Kuruluşun Sektörü :
7. Çalıştığınız Kuruluşun Çalışan Sayısı : kişi
8. Pozisyonunuz :
9. Bulunduğunuz Pozisyon Düzeyi:
() Üst Yönetim (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Koordinatörü, Birim/bölüm Müdürü v.b.)
() Orta Kademe Yönetim (İnsan kaynakları Şefi, Bölüm/Birim Şefi, v.b.)
() İlk Kademe Yönetim (İnsan Kaynakları Sorumlusu, Bölüm/Birim Sorumluları v.b.)
10. Size doğrudan ve/veya dolaylı olarak bağlı toplam çalışan sayısı: kişi
11. Size doğrudan bağlı görev unvanı (pozisyon) sayısı: tane

		Katılma Derecesi				
		5	4	3	2	1
	Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili alana (X) koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Karşılaştığım problemleri çözerken tüm varsayımları tekrar tekrar gözden geçirerek hareket ederim.					
2	Benim için önemli olan değerleri ve inançları çalışanlarım ile paylaşıyorum.					
3	Problemleri çözerken farklı bakış açıları getiririm.					
4	Gelecek hakkında daima olumlu ve iyimser görüşlere sahibimdir.					
5	Çalışanlarım benimle çalışmaktan gurur duyarlar.					
6	Çalışanlarım onlardan çok şey beklediğimi açıkça ifade ederim.					
7	Çalışanlarımı yetiştirmek, onlara yeni şeyler öğretmek için zaman ayırıyorum.					
8	Grubumun iyiliği için gerektiğinde kendi önceliklerimden vazgeçebilirim.					
9	Çalışanlarımın her birine grubun herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak davranırım.					
10	Çalışanlarım tarafından saygı duyulan birisi olduğuma inanırım.					
11	Kararlarımın vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundururum.					
12	Çalışanlarım güç ve güven telkin ederim.					
13	Çalışanlarımın mücadelecisi ve harekete geçirici bir vizyon sunarım.					
14	Çalışanlarımın sahip oldukları yeteneklerin farkına varmaları konusunda yardımcı olurum.					
15	Çalışanlarımın problemlere farklı açılardan yaklaşımlarını teşvik ederim.					
16	Güçlü yönlerini geliştirmeleri için çalışanlarımın yardımcı olurum.					
17	Çalışanlarımın işlerini yaparken olaylara değişik yönlerden bakmalarını öneririm.					
18	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.					
19	Hedeflere ulaşmak konusunda çalışanlarımın güven telkin ederim.					
20	Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgularım.					
21	Ulaşılabilecek gereken hedeflerden şevkle ve heyecanla bahsederim.					
22	Çalışanlarımın arasında takım bilincinin ve ruhunun oluşması için çalışırım.					
23	Çalışanlarımın her zaman daha iyisini yapmalarını beklerim.					
24	Çalışanlarımın sadece söyleyerek değil, yaparak örneklerle yol gösteririm.					
25	Benim için ikinci en iyi yoktur.					

		Katılma Derecesi				
	Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili alana (X) koyarak belirtiniz.	5	4	3	2	1
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karasızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Duygularımın bilincindeyim.					
2	Güçlü ve zayıf olan yönlerimin bilincindeyim.					
3	Kendine güvenen, etkileyici ve kararlı bir kişilik tarzına sahibim.					
4	Hatalarım olduğunda bunları kabul etmekten çekinmem.					
5	Karşılaştığım başarısızlıklara rağmen olumlu bakış açısına sahibim.					
6	Farklı kişilik yapılarına ve dünya görüşlerine sahip insanlarla kolay iletişim kurabilirim.					
7	Kendim için ve çalışanlarım için ölçülebilir, gerçekçi ve zorlayıcı hedefler belirlerim.					
8	Çevremdeki insanlara somut örneklerle yol gösteririm.					
9	Öfke, hırs, üzüntü gibi güçlü duygularımın ortaya çıkmasına neden olabilecek durumların farkındayım.					
10	Herhangi bir iş için, o işi yapabilecek yeteneklere sahip olduğuma inanırım.					
11	Sahip olduğum yeteneklere yenilerini katmak için fırsatlar yaratacak hamleler yaparım.					
12	Yeniliklere açıgımdır.					
13	İçinde bulunduğum grubun işbirliği içerisinde çalışması için gayret gösteririm.					
14	Değişime her zaman ihtiyaç olduğuna inanırım.					
15	Süreklili olumlu beklentiler içindeyimdir.					
16	Kendim ile ilgili espri yapmaktan çekinmem.					
17	Değişik kaynaklardan yeni bilgiler arayıp bulurum.					
18	Çevremdeki kişiler/çalışanlarım bana kolayca ulaşabilirler.					
19	İnsanların güçlü yanlarının farkındayım.					
20	Duygularımın davranışlarımı ve kişisel performansımı nasıl etkilediğinin farkındayım.					
21	Davranışlarımdan ve ya düşüncelerimden dolayı eleştiri aldığım zaman savunmacı bir tutum içine girmem.					

	Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili alana (X) koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
22	Değişimi başlatan/başlatacak kişilere bizzat rehberlik ederim.				
23	Genellikle sabırsız davranışlar sergilerim.				
24	Çok çeşitli taleplerle ve hızlı değişimle kolaylıkla başa çıkabilirim.				
25	Heyecan ve şevk verici nitelikte işler yaratmaya çalışırım.				
26	İnsanlara esin kaynağı olurum ve onları amaca motive ederim.				
27	Stresli durumlarda sakin ve soğukkanlı davranırım.				
28	Bir işe başlarken sahip olduğum yeteneklerden şüphe duyarım.				
29	Düşünmeden ani davranışlar sergilerim.				
30	Karşılaştığım fırsatları değerlendirme konusunda tereddüt etmem.				
31	Performansımı geliştirici yollar ararım.				
32	Duyması güç bile olsa içtenlikle yapılan eleştirilere açıgımdır.				
33	Olaylar karşısında gösterdiğim duygusal tepkilerimin arkasında yatan nedenleri düşünürüm.				
34	İnsanlara rehberlik ederim ve onları geliştirici faaliyetlerde bulunurum.				
35	Grup içinde gönüllü katılıma teşvik ederim.				
36	İnsanların üzerinde kendimden emin bir izlenim bırakırım ve varlığımı hissettiririm.				
37	Verdiğim sözleri her zaman yerine getiririm.				
38	Ahlaki değerlere önem veririm.				
39	Karşımdaki insanın ruh haline veya sözlü olmayan işaretlerine (beden dili, ses tonu, yüz ifadeleri) dikkat ederim.				
40	Grup çalışmalarında tüm grup üyelerinin görüşlerini belirtmelerini isterim.				
41	Henüz ortaya çıkmamış fakat muhtemel olan anlaşmazlıkların önüne geçmeye çalışırım.				
42	Ortaya çıkan çatışma veya anlaşmazlıkların önüne geçmeye çalışırım.				
43	Sıkıntılı anlarımda bile duygularımı kontrol altında tutabilirim ve olaylara olumlu bir bakış açısı ile yaklaşabilirim.				
44	Kendi öz değerlerime uygun davranmamak riskli olsa dahi bundan vazgeçmem.				
45	Başarısızlıklarından ders çıkarırım.				
46	Karşımdaki insana duyarlılık gösterir ve onu dikkatle dinlerim.				
47	İnsanların kişisel çıkarlarına/ilgi alanlarına hitap ederek dolaylı yoldan onların gönüllerini kazanırım ve ikna ederim				

	Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu ilgili alana (X) koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
48	Standart prosedürleri uygularken esnek davranırım (Farklı bir durumla karşılaştığımda mevcut prosedürleri söz konusu duruma uyacak şekilde değiştirmek gibi).				
49	Değişimi yaratma ve değişme konusunda savunucuyumdur.				
50	Belirlenen hedefe ulaşma yolunda hesaplı riskler alırım.				
51	Değişime gösterilen dirence rağmen değişimin gerekliliğini savunurum.				
52	Değişime destek alabilmek için dramatik olaylardan yararlanırım.				
53	Üstlenilen işin yapılabilmesi için gerektiğinde bürokrasiyi delirim ve ya kuralları esnetirim.				
54	İçinde bulunulan koşullara uyacak planlar yaparım ve ya mevcut hedefler, stratejiler üzerinde kapsamlı değişiklikler yaparım.				
55	Hedeflere ulaşma konusunda karşıma çıkabilecek engelleri önceden tahmin ederim ve ona göre önlem alırım.				
56	Geleceğin geçmişten daha iyi olacağına inanırım.				
57	Olayları başkalarının bakış açısından görme yeteneğine sahibim.				
58	Örgüt içindeki informal (gayri resmi) ilişki ağlarının varlığının farkındayım.				
59	Karşımdaki insanlara yerinde ve yapıcı eleştirilerde bulunurum.				
60	Takdim/sunuş yaparken dinleyici bulmakta zorlanmam.				
61	Çalıştığım örgütün kurum kültürünü ve değerlerini (yazılı olmayan kurallarını) bilirim.				
62	İşimde politik davranışlar göstermem.				
63	Örgütte yaşanan olayların arkasındaki sebepleri ve gelişim süreçlerini bilirim.				
64	Bir çatışmada, tarafların ortaklaşa uygun bulacakları çözümleri ortaya koymaya çalışırım.				
65	Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için elimden gelen yardımı memnuniyetle yaparım.				
66	İnsanların gelişimine katkıda bulunmak için akıl hocalığı ve ya koçluk yaparım.				
67	Çatışmada herkesin görüşünü açıkça ifade etmesine olanak sağlarım.				
68	Çalışanların örgütteki memnuniyet düzeylerini sürekli takip ederim.				
69	Sunulan hizmetlerin çalışanların ihtiyaçlarına uygun olmasına dikkat ederim.				
70	İnsanları, ortaklaşa paylaşılan bir vizyon ile harekete geçiririm.				
71	Belirlenen amaçlara ulaşmak için başkaları ile sürekli işbirliği içinde olurum.				
72	Değişimi yaratarak anahar nitelikli insanlardan destek alırım.				