

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARININ
DUYGUSAL ZEKA PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BAHADIR NEŞET YILDIRIM

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ – 2012

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARININ
DUYGUSAL ZEKA PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BAHADIR NEŞET YILDIRIM

ANABİLİM DALI : İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : DOÇ. DR. AYŞE GÜNSEL

KOCAELİ – 2012

T.C.

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE LİDERLİK TARZLARININ
DUYGUSAL ZEKA PERSPEKTİFİNDEN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Bahadır Neşet YILDIRIM

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 04.07.2012 - 2012/13

Doç.Dr. Ayşe GÜNSEL



Doç.Dr. Burcu CANDAN



Yrd.Doç.Dr.Esra

ALNIAÇIK


KOCAELİ – 2012

ÖNSÖZ

Araştırma süresi boyunca her safhada engin bilgi ve tecrübesini tüm samimiyetiyle paylaşan, her konuda yardımını ve desteğini esirgemeyen , daima yapıcı eleştirileriyle motive ederek çalışmamın hayata geçirilmesini sağlayan değerli hocam ve danışmanım Doç.Dr.Ayşe GÜNSEL'e teşekkür eder , saygılarımı sunarım. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerini esirgemeyen saygıdeğer hocalarım; Prof.Dr.A.Tansu SAY' a, Prof.Dr.Nihat ERDOĞMUŞ'a, Doç.Dr.Hülya G.ÇEKMECELİOĞLU'na, Doç.Dr.Aysel DOĞAN' a, Yrd.Doç.Dr.Cengiz DİKMEN' e ve bu araştırmada katkıda bulunan tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatım boyunca tüm ilgi ve sevgisiyle daima yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyip bu günlere gelmemi sağlayan canım annem Beran YILDIRIM' a ve şu an aramızda olmayan babam Necdet YILDIRIM'a, yüksek lisans eğitimim boyunca ve özellikle tez aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen kardeşim Burak YILDIRIM'a ve isimlerini tek tek sayamadığım varlıklarıyla gurur duyduğum tüm aileme en derin sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

Uzun çalışma dönemi boyunca en sıkıntılı ve zor anlarımda daima yanımda olan ve telafisi olmayan zamanlarımdan çaldığım kıymetli eşim Sevgi YILDIRIM ve canımın içi biricik oğlum Necdet Tuna'ya...

Kocaeli, Mayıs 2012

Bahadır Neşet YILDIRIM

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
ŞEKİLLER.....	X
TABLolar.....	XI
1.GİRİŞ.....	1
2.DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI.....	2
2.1.DUYGU.....	2
2.1.1.Duygu Kavramı.....	2
2.1.2.Temel Duygu İfadeleri.....	5
2.1.3.Duygu Teorileri.....	6
2.1.3.1. James-Lange Duygu Teorisi.....	6
2.1.3.2. Cannon-Bard Duygu Teorisi.....	7
2.1.3.3. Bilişsel Teori.....	7
2.2.ZEKA.....	7
2.2.1. Zeka Kavramı.....	8
2.2.2. Zeka Teorileri.....	10
2.2.2.1. Spearman'ın İki Boyutlu Zekâ Teorisi.....	10
2.2.2.2. Cattell'in İki Boyutlu Zekâ Teorisi.....	10
2.2.2.3. Guilford'un Üç Boyutlu Zeka Kuramı.....	11

2.2.2.4. Sternberg'in Üç Aşamalı (Triarşik) Zekâ Teorisi.....	11
2.2.2.5. Thorndike'nin Zekâ Teorisi.....	12
2.2.2.6. Thurstone'un Zeka Teorisi.....	13
2.2.2.7. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi.....	14
2.2.2.8. Piaget'in Uyum Teorisi.....	16
2.2.2.9. Ceci'nin Biyoekolojik Zeka Teorisi.....	16
2.2.3. Zekanın Özellikleri.....	17
2.3. DUYGUSAL ZEKA.....	18
2.3.1. Duygusal Zekanın Temelleri.....	18
2.3.2. Duygusal Zekanın Tanımı	20
2.3.3. Duygusal Zeka Modelleri.....	22
2.3.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli.....	22
2.3.3.2. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli.....	24
2.3.3.3. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Modeli.....	24
2.3.3.4. Daniel Goleman'ın Modeli.....	27
2.3.4. Gelişime Açık Bir kavram Olarak Duygusal Zeka.....	29
3. LİDERLİK.....	32
3.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	32
3.2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR.....	34
3.3. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI.....	35
3.3.1. Zorlayıcı Güç (Coerceive Power).....	35
3.3.2. Yasal Güç (Legitimate Power).....	36

3.3.3.Ödüllendirme Gücü(Reward Power).....	36
3.3.4.Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç(Referent Power).....	36
3.3.5.Uzmanlık Gücü (Expertise Power).....	37
3.4. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ VE TİPLERİ.....	37
3.4.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler.....	37
3.4.2. Durumlarına Göre Liderler.....	38
3.4.3. Anlayış Ve Davranışlarına Göre Liderler.....	38
3.4.3.1.Diktatör Lider.....	39
3.4.3.2.Liberal (Tam Serbestlik Tanıyan) Lider.....	39
3.4.3.3.Demokratik ve Katılımcı Lider.....	39
3.4.3.4.Otokratik Lider.....	39
3.4.3.5.Babacan Otokratik Lider.....	40
3.4.3.6.Demokratik Lider.....	40
3.4.3.7.Hümanist Lider.....	40
3.4.3.8.Destekleyici Lider.....	40
3.4.3.9.Karizmatik Lider.....	41
3.4.3.10.Doğal Lider.....	41
3.5. LİDERLİK TEORİLERİ.....	41
3.5.1. Evrensel Liderlik Teorileri.....	41
3.5.1.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach).....	41
3.5.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....	43
3.5.1.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	44

3.5.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	45
3.5.1.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	46
3.5.1.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi.....	47
3.5.1.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	48
3.5.1.2.6. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	50
3.5.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri	52
3.5.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	54
3.5.1.3.2. Amaç – Yol Teorisi.....	56
3.5.1.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli.....	58
3.5.1.3.4. Vroom – Yetton'un Liderlik Teorisi.....	63
3.5.1.3.5. Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi.....	64
3.6. LİDERLİKTE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR.....	66
3.6.1. Yönetimsel (Transaksyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	67
3.6.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı.....	69
3.6.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	71
3.6.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı.....	73
4. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	75
4.1. DUYGUSAL ZEKA DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	78
4.2. DUYGUSAL ZEKA YÖNETSEL LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	79
5. DENETİM VE FİNANSAL DANIŞMANLIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN YÖNETİCİ LİDERLERİNİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA.....	81
5.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	81

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	81
5.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	82
5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI.....	82
5.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	82
5.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	83
5.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	85
5.8. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK.....	87
5.9. HİPOTEZ TESTLERİ.....	92
SONUÇ.....	96
EKLER.....	98
EK-1 DUYGUSAL ZEKA LİDERLİK İLİŞKİSİ ANKET FORMU.....	98
YARARLANILAN YAYINLAR.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	107

ÖZET

Bu araştırmada duygusal zekânın liderlik davranışları üzerindeki etkisinin incelemesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda İstanbul ilinde denetim ve finansal danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren yurtdışı kaynaklı firmaların yöneticileri üzerinde duygusal zekâ seviyeleri ve liderlik özellikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada öncelikle duygusal zeka ve liderlik konuları hakkında detaylı literatür taraması yapılmış ve elde edilen bilgiler düzenlenerek genel çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmamızın İlk bölümünde konunun genel olarak tanımı yapıldıktan sonra ikinci bölümde duygu, zeka ve duygusal zeka ile ilgili kavramsal bilgilere değinilmiştir. Liderlik adlı üçüncü bölümde ise ilgili çalışmalar taranarak liderlik kavramı, yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklar, liderlik gücünün kaynakları, liderlik teorileri ve liderlik modelleri ile liderlikte çağdaş yaklaşımlar gibi kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise duygusal zeka ve liderlik ilişkisi genel olarak incelenmiştir.

Çalışmamızın beşinci ve son bölümü olan uygulama kısmında ise öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal yönetim olarak mevcut yazına paralel bir şekilde dört boyut altında incelenen duygusal zeka ile yönetsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkiler teorik ve uygulamalı olarak araştırılmıştır. 60 adet denetim ve finansal danışmanlık sektörü yöneticilerinden toplanan verilerin değeriendirilmesi ile sonuçlar duygusal zeka ile yönetsel liderlik ve yine duygusal zeka ile dönüşümsel liderliğin bir karizma ile takipçilerine ilham verme boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu gösterir şekilde sonuçlanmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Duygu / Zeka / Duygusal Zeka / Liderlik

ABSTRACT

This study aims to review the impact of emotional intelligence on leadership behaviors.

In this context, in order to study the impact of emotional intelligence on the leadership behaviors, emotional intelligence and leadership features of executives working at international audit and consultancy firms in Istanbul have been measured.

As a first step, a detailed literature review was conducted on emotional intelligence and leadership issues, and then the related information was summarized and the general framework of the study was established. In the first section of the study, the definition of the study topic takes part and in the second section the concept of emotion, intelligence and some conceptual information associated with emotional intelligence have been mentioned. In the third chapter, the related studies are reviewed and the concept of leadership, the differences between management and leadership, power sources of leadership, leadership theories, models of leadership and conceptual information such as contemporary approaches to leadership are mentioned. In the fourth section, the general relationship between emotional intelligence and leadership is examined.

In the fifth section of our study, the relationship between emotional intelligence, which is examined under four dimensions such as self-awareness, self management, social awareness and social management, and managerial and transformational leadership investigated both theoretically and practically. The analysis of the data collected from 60 executives in audit and financial advisory industry indicates that emotional intelligence and managerial leadership, and again emotional intelligence and transformational leadership have positive and significant effects on giving inspiration to their followers.

Key Words: Emotion / Intelligence / Emotional Intelligence/ Leadership

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.t.	: Adı Geçen Tez
EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zeka)
IQ	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zeka)
SPSS	: Statistical Package For The Social Science (Sosyal Bilimler .. için İstatistik Paket Programı)

ŞEKİLLER

Şekil 3.1. Liderlik Süreci.....	33
Şekil 3.2. Çeşitli Liderlik Davranışları.....	45
Şekil 3.3. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	47
Şekil 3.4. Liderlerin Davranışlarını Etkileyen Faktörler.....	53
Şekil 3.5. Amaç-Yol Teorisinin Temel Fikri.....	56
Şekil 3.6. Liderlik Davranışlarında Etkililik Boyutu.....	58
Şekil 3.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	59
Şekil 3.8. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik (Yaşam Eğrisi) Modeli.....	65
Şekil 5.1. Teorik Model.....	81

TABLolar

Tablo 2.1. Zekaya İlişkin Eski ve Yeni Anlayış.....	18
Tablo 3.1. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	42
Tablo 3.2. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	50
Tablo 3.3. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	61
Tablo 5.1. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	83
Tablo 5.2. Personelin Yaşa Göre Dağılımı.....	84
Tablo 5.3. Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	84
Tablo 5.4. Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	84
Tablo 5.5. Personelin Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 5.6. Personelin Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı.....	85
Tablo 5.7. Duygusal Zeka Boyutları Faktör Analizi.....	88
Tablo 5.8. YönetSEL ve Dönüşümsel Liderlik Boyutları Faktör Analizi.....	89
Tablo 5.9. Korelasyon Analizi.....	90
Tablo 5.10. Duygusal Zeka-YönetSEL Liderlik İlişkisi.....	93
Tablo 5.11. Duygusal Zeka-Dönüşümsel Liderlik İlham ve Karizma İlişkisi.....	94
Tablo 5.12. Duygusal Zeka-Dönüşümsel Liderlik Entelektüel Gelişim İlişkisi.....	94
Tablo 5.13. Duygusal Zeka-Dönüşümsel Liderlik Kişiselleştirilmiş İlgi İlişkisi.....	95

1.GİRİŞ

Belirli bir grubun amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip etikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi olarak tanımlanan lider kavramı tarihin en eski çağlarından bu yana her dönemde değişik şekillerde karşımıza çıkmış ve daima önemini korumuştur. Ancak uzun yıllar boyunca çalışma hayatında sadece bilişsel (IQ) zekâya önem verilmesi insan ilişkilerinde asıl etken olan duygusal zekânın (EQ) göz ardı edilmesine neden olmuştur. İçinde bulunduğumuz yüzyılda ise değişen ve gelişen ekonomik koşullar, örgütlerin rekabet gücünü etkileyen başlıca faktörlerden biri olan yönetici durumundaki liderlerin, yönetimdeki anlayış ve rollerinin farklılaşması ile daha fazla bilgi, beceri ve farklı yeteneklerle donanmak zorunda olmalarını gerektirmiştir.

Son yıllarda iş hayatında yapılan araştırmalar parlak zekâlı insanların, gerek iş gerekse özel yaşamlarında her zaman en başarılı kişiler arasında olmadıklarını göstermiştir. Liderlerin sahip oldukları bilişsel zekanın (IQ) tek başına yeterince anlamlı olmadığına anlaşılması ile uzun yıllar boyunca ihmal edilmiş olan duyguların liderlik sürecindeki rolü ve bireyleri olumlu etkileyeceği inancı, yeni bir kavram olarak telaffuz edilen “Duygusal Zeka (EQ)” nın örgüt için hayati derecede bir öneme sahip olduğunu göstermiştir. Böylece duygusal zeka olarak adlandırılan ölçüt, artık yıpranmış bulunan bilişsel zekanın (IQ) yerini almaya başlamıştır. Ayrıca duygusal zekanın entelektüel zekadan farklı olarak geliştirilebilir olmasının günümüz rekabet ortamında liderlerin ve işletmelerin performanslarını arttırmak içinde duygusal zekaya önem vermesi bu konunun çalışmamızda amaç teşkil etmesine yol açmıştır.

Bu çalışmada liderlik ve duygusal zeka kavramları detaylı olarak incelenmiş, liderlerin sahip oldukları duygusal zekanın, liderlerin kendilerinin ve organizasyonların gelişiminde ne derecede öneme haiz olduğu, izleyenlerini nasıl etkilediği ve sergiledikleri liderlik tarzlarında duygusal zeka ile etkileşimleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi; bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce süreçlerinde ve davranışlarında kullanabilme yeteneği olarak tanımlayan duygusal zeka, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede geleneksel olarak IQ ile ölçülen bilişsel zeka kadar önemli bir hal almıştır.¹

2.1. DUYGU

Günümüzde insanı tanımaya yönelik çalışmaların başında yer alan “duygu” kavramına ilişkin araştırmalar geniş çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Duygu kavramı psikoloji ve felsefe alanlarında özellikle yoğun bir şekilde incelenmiş ve üzerinde durulmuş bir konu olmuştur ve olmaya devam edecektir. Duygular; gelişim düzeyleri, değişkenlikleri, derinlik dereceleri, sürekli ve farklı oluşları nedeniyle oldukça karmaşık ve çeşitlidirler. Bu sebeple duygunun ne oldu konusunda halen net bir görüşe ulaşılabilmemiş değildir. Literatür incelendiğinde duygunun pek çok farklı tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir.

2.1.1 Duygu Kavramı

Duygular Latince öylesine derinlik ve güce sahip olan birer unsur olarak görülmüşlerdir ki. *motus anima*, yani “bizi harekete geçiren ruh” olarak tarif edilmişlerdir.²

Duygu (emotion) sözcüğünün kökü *motere*'dir. Latince hareket etmek anlamına gelen fiile “e” ön eki getirildiğinde anlam uzaklaşmak olur ki bu her duygunun bir harekete yönelttiği fikrini vermektedir.³

¹ Fusun Acar, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, Sayı:12 s.54

² Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka. Yönetimde ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka (EQ)**, Sistem Yayıncılık, Ekim 2010 s.xı

³ Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, 31.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 2007,s:32

Oxford İngilizce sözlüğü duyguyu; herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlamaktadır.⁴ Başka bir ifadede ise duygu; duyduğumuz, duyumsadığımız her şey; özellikle tüm tutkularımızın, hafif veya ortalama şiddetteki heyecanlarımız, aşk, sevgi gibi genel hallerimizin, genel ve içgüdüsel eğilimlerimizin genel adı olarak tarif edilmektedir.⁵

Aristoteles'e göre duygular, neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla ortaya çıkan refakatçilerdir. İstek uyandırır ama bağımsız ölçüler olmadıklarından bilinç fonksiyonları ile birlikte hareket ederler.⁶

Feldman duyguyu "Mutluluk, umutsuzluk ve hüzün gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışı etkileyen faktörler olarak tanımlar.⁷

Mayer ve Salovey'e göre ise duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içeren, uyum sağlayıcı, organize tepkilerdir. Mayer ve Salovey duyguları; psikolojik tepkileri, algıyı ve bilinçli farkındalığı içeren birçok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanmaktadır.⁸

Duygular, geleneksel düşüncelerin aksine, doğaları gereği olumlu ya da olumsuz olmaktan öte; insan enerjisi, içtenliği ve güdüsünün en güçlü kaynağı olarak işlev gören ve insanoğluna sezgisel bilgeliğin sonsuz kaynağını sunan temel bir insani unsurdur. Duygular, kalpten gelen bir kaynak olarak yaratıcılığı ateşler, kişiyi kendine karşı dürüst kılar, güvenilir ilişkiler kurulmasını sağlar.⁹

⁴ Goleman, a.g.e., s.373

⁵ Ahmet Cevizci, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Paradigma, 1999, s.268

⁶ Stefan Konrad, Claudia Hendl, **Duygularla Güçlenmek**, Çev: Meral Taştan, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001, s. 22

⁷ Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka" **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı:3 2004,s.27

⁸ Mayer, J.D., Caruso, D.R., Salovey, P. "**Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence**", *Intelligence*, Vol:27, No:4, p.p. 267-298, 2000c.

⁹ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s:xii

Duygular çoğu durumda sağduyu ve mantık ile çelişmezler; aksine sağduyulu ve mantıklı düşünmeyi zorlar, canlandırır ve başarıya ulaştırırlar. Duygular iyi bir yaşamın itici dürtüleri olduğu gibi motivasyon, kişisel güç, yenilik ve etkinin de ana kaynağıdır.¹⁰

Duygular, doğuştan gelen mizaç, düşünce ve yaşam deneyimleri sonucu oluşur. Bulgular, bir insanın karakter ve temel değerlerinin, yalnızca IQ' dan değil aynı zamanda duygusal yeteneklerden de kaynaklandığını göstermektedir. Bu yüzden de insanları birbirinden farklı yapan, sahibi oldukları duygularıdır.¹¹

Duygular, düşünce ve eylemin güçlü birer örgütleyicisidirler. Onlar, çelişkili görünmekle birlikte, muhakeme yapmak ve makul olabilmek için de şarttır. EQ, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman IQ' nun yardımına koşar ve bunların daha nitelikli biçimde ve çok daha kısa bir sürede yapılmasını sağlar. Dahası duygular belirsiz bir geleceği öngörmeye ve eylemleri buna göre planlamada yardımcı olan merak ve sezgileri uyandırır.¹²

Bireyin sübjektif yaşantısı içinde duyguları anlamamanın dört yolu vardır. Bunlardan birincisi duyguların dilidir. Duygu ifadeleri zaman zaman belirsiz, birbirine çok yakın ve dilsel olarak tuzaklarla dolu olabilmektedir. Özellikle benzer duyguları ayırt edebilmek için özel bir dil kullanımı gerekmektedir. Duyguları anlamamanın ikinci yolu duygu deneyimlerinin bireysel olarak açıklanmasıdır. Elbette ki bu açıklamalar bazı özel duygu deneyimleri için objektif bir sonuç vermeyecektir. Çünkü duygular tıpkı acı, korku gibi sübjektif deneyimlerdir. Duyguları anlamamanın diğer bir yolu davranışsal kanıtlardır. Duygular sonucu meydana gelen davranışlar bireyin amaçlarının doğal sonuçları ile ilgilidir. Duygular vücut tepkilerini uyarmaktadır. Kabul edilen görüş duygu ve davranışların birbirleri ile ilişkili olduğu yolundadır. Duygularla ilgili yapılan çalışmaların en önemli göstergesi duygulara özgü davranış kalıplarının olmasıdır. Farklı duygular farklı davranış kalıpları içermektedir.

¹⁰ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s:xiv-8

¹¹ Hein, S.,(2004) "Importance of Emotions". www.eqi.org

¹² Cooper ve Sawaf, a.g.e., s:xli

Duyguları anlamanın dördüncü yolu ise psikolojiktir. Duygu deneyimleri, duygunun bilişsel yapıları ile açılanabilmektedir. Bireyler olay, kişi ya da objelere karşı oluşturacakları duygusal reaksiyonlarına, durumun genel yapısından yola çıkarak karar vermektedirler.¹³

2.1.2. Temel Duygu İfadeleri

San Francisco'daki California Üniversitesinden Paul Ekman'ın keşfine göre bir kısım temel duygu türleri mevcuttur. Belirli yüz ifadelerinden dördünün (korku, öfke, üzüntü, zevk) sinema yada televizyonla karşılaşmamış oldukları tahmin edilen okuma yazma bilmeyenler de dahil olmak üzere dünyanın değişik kültürlerinden insanlar tarafından tanınmasının bu duyguların evrenselliğini gösterdiğini ileri sürmüştür.¹⁴

Goleman ise Ekman'ın düşüncelerine büyük ölçüde katılmış ve duyguyu; bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi eğilim olarak tanımlamıştır. Ayrıca temel duygu türlerini de şu şekilde sıralamıştır:¹⁵

Öfke: Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık, şiddet...

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, umutsuzluk...

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, vicdan azabı, ürkme, huzursuzluk, dehşet...

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, heyecan, aşırı zindelik, kapris...

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet...

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak...

¹³ Yılmaz, M.(2002),“**Duygusal Zeka Düşünme Becerileri Eğitiminin Annelerin Duygusal Zeka Düzeyine Etkisi**”,Doktora tezi, On Dokuz Mayıs Üni.S.B.E s:10'dan Emine Yaşarsoy Yüksek Lisans Tezi Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Çukurova Üniversitesi S.B.E,Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, 2006, ss:4-5

¹⁴ Goleman, a.g.e., ss.374-375

¹⁵ Goleman, a.g.e., ss.373-374

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tikslenme, nefret etme hoşlanmama, itici bulma...

Utanç: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, çile ve üzülme...

Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Tutkusuz bir hayat, yaşamın kendi zenginliklerinden kopuk ve yalıtılmış, donuk, çorak bir kayıtsızlık âlemine dönüşebilir. Ancak Aristo'nun tespit ettiği gibi makul olan uygun duygudur. Yani koşullarla orantılı biçimde hissetmektir. Duygular fazlasıyla bastırıldığında donukluk ve uzaklık yaratır; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı, patolojik bir hale gelir.¹⁶

İnsanoğlunun şimdiye kadar yaptığı en büyük buluşlardan birisi duyguların yönetimi olmuştur. Yirminci yüzyılda keşfedildiği için de önemi sonraları daha iyi anlaşılacaktır. Ancak bilinmelidir ki "Duyguları yönetmeyen insan aklını da yönetememektedir." Duygularını yönetmek ve anlamak, insanın doğru yer ve zamanda onları iletebilmesi, gücünü kullanabilmesidir. Artık bilim bir otorite olarak, ruh dünyasının akıl ötesi bu en uzun noktasını acil ve karmaşık sorularına cevap verebilecek ve insan yüreğinin haritasını daha kesin bir biçimde çizebilecek konumdadır. Bu durum bir anlamda zekayı dar bir açıdan tanımlayanlara da bir meydan okuma niteliğindedir.¹⁷

2.1.3. Duygu Teorileri

Duygu Teorileri, duyguların oluşumunda rol oynayan zihinsel ve bedensel süreçler ile sonucundaki tepkileri araştıran teorilerdir. Kısacası duyguların oluşumlarını açıklamaktadırlar. Duygu oluşumları üzerine çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu çalışmada duygularla ilgili üç temel teoriye yer verilmektedir.

2.1.3.1. James-Lange Duygu Teorisi

Duyguların kaynağı bedendeki fizyolojik değişimlerdir. Çevredeki uyarıcılar, kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi,

¹⁶ Goleman, a.g.e.,s:89

¹⁷ <http://www.duygusalzeka.com/Html/kitap5.htm>

bedende fizyolojik değişmelere neden olmaktadır ve bunlara bağlı olarak duygular ortaya çıkmaktadır.¹⁸ Başka bir deyişle, duyguların ortaya çıkışı, bedenimizin çevreye verdiği tepkilerin farkına varıldığı zaman gerçekleşmesidir.¹⁹

2.1.3.2. Cannon-Bard Duygu Teorisi

Bu teoriye göre ne duygular davranışları ne de davranışlar duyguları belirlemektedir. Duygular ve bedensel davranışlar eş zamanlı olarak ortaya çıkmaktadır ve duygular, duygusal yaşantıları belirlemede ana rolü oynayan faktörlerdir, görülenler ve algılananlardır.²⁰

2.1.3.3. Bilişsel Teori

Bilişsel teoriye göre, durumlara ilişkin algımız ve olaylara verdiğimiz anlam o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürülmektedir. Yani duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanış biçiminden etkilenmektedir. Uyarımlara karşı gösterilen tepkileri zihin yorumlamakta ve bedendeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile isimlendireceğimizi belirlemektedir. Dolayısıyla, düşünce ile ortaya çıkan duygu genellikle uyumlu olmaktadır.²¹

2.2. ZEKA

Zihnin öğrenme, öğrenilenlerden yararlanabilme, yeni durumlara uyarlanabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneği olarak tanımlanabilen zekâ; tarih boyunca farklı yaklaşımlarla değerlendirilmiştir.²² İnsanı tanımaya ve bireysel farklılıkların nedenlerini anlamaya yönelik olarak yapılan çalışmalarla her biri birbirinden farklı karakter ve yeteneklere sahip insanoğlunun zihinsel süreçlerinin ne olduğu ve nasıl ölçülebileceği sorunu,

¹⁸ Morris, C.G.,**Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş** (Çev: H.Belgin Ayvaısık ve Melike Sayıl) Ankara: Türk Psikologları Derneği, 2002,s:432

¹⁹ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, 4.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993, s.266

²⁰ Morris,a.g.e. 2002,s.432

²¹ Morris,a.g.e. 2002,s.433

²² Emet Gürel, Merba Tat, "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına" **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research**, Volume 3 / 11 Spring 2010,s.336

zeka kavramının gelişmesine yol açmıştır.²³ Zekanın nasıl bir yetenek olduğu tartışmaları günümüzde de hala sürmektedir.

2.2.1. Zeka Kavramı

Psikoloji sözlüğü zekâyı; “Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. dâhil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı” olarak adlandırırken;²⁴ başka bir tanımda da zeka; kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak açıklanmaktadır.²⁵

Zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir.²⁶ Ayrıca kavramlar ve algılar aracılığıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak da tanımlanmaktadır.²⁷

Zeka, fikirler, semboller, ilişkiler, kavramlar, ilkeler ve kurallarla uğraşabilme yeteneği, somut şeylerden ziyade, soyut şeyleri yapabilme, kelime ve sembollerden yararlanarak sonuçlar çıkarabilme gücüdür. Kısacası, öğrenme kabiliyetidir.²⁸

Gardner zekayı bir veya birden fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürün, hizmet ortaya koyabilme yeteneği, kişinin gerçek yaşamda karşılaştığı karmaşık yapıdaki bir sorunu keşfedebilme, bu soruna etkili bir çözüm

²³ M.Esma Dağlı, “**Ergenlikte Zeka Bölümü, Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, 2006),s.2

²⁴ Selçuk Budak; **Psikoloji Sözlüğü**, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, 2000, s.848

²⁵ öğrenci.hacettepe.edu.tr/~b0145575/bağlantılar/zeka.html

²⁶ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.227

²⁷ <http://www.tzv.org.tr>

²⁸ Güney,a.g.e., s.227

üretebilme ve değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır.²⁹

İlk zeka testini yapan Fransız psikolog Alfred Binet'e göre ise zeka; belirli bir amaca yönelmek, amaca erişmek için direnmek, uyum sağlayabilmek ve kendini eleştirebilmek eğilimidir. Binet zekayı, iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme ve eleştirisel görüşe sahip olma olarak da tanımlamaktadır.³⁰

Wechsler ise zekayı dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklarla karşılaştığında kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilme becerisi olarak tanımlamaktadır.³¹ Ona göre zeka, birbirinden yarı bağımsız, ancak birbirleri ile ilişkili alt yeteneklerden oluşan bir genel yetenektir. Genel yeteneği ölçmek için de bu alt yeteneklerin ölçülmesi gerektiğini, bireyin bu alt yeteneklere ilişkin ölçüleri toplayarak onun genel yetenek düzeyi hakkında bir ölçü elde edebileceğini düşünmektedir. Yetişkinler ölçeğinde zeka için önemli bulunan 11 element saptanmış ve bu elementlerin 6'sı sözel (genel bilgi, kavrayış, aritmetik, benzerlikler, sayıların tekrarı, kelime hazinesi), 5 tanesinin de performans (resimleri tamamlama, blok desenleri yapma, resimleri düzenleme, parçaları birleştirme, şifre) nitelikte olduğu düşünülmüştür.³²

Zekanın birçok farklı tanımı 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.³³ Ancak insanın zekasını tanımak, değerlendirmek kolay değildir. Çünkü zeka soyut bir kavramdır ve bireyin zekasıyla ilgili ilk bakışta bir yargıya varmak mümkün değildir. Bireyin zeka düzeyi ile ilgili çıkarımda bulunmak için davranışlarına ve iş yapma becerisine

²⁹ Ahmet Saban, **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitimi**, 2.b., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.5

³⁰ Adnan Kulaksızoğlu, **Ergen Psikolojisi**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2005, s.135

³¹ Çakar ve Arbak, a.g.m., s:26

³² Emine Yaşarsoy, a.g.t., s.10

³³ www.edebiyatfakultesi.com/zeka_nedir.htm

bakılmaktadır. İnsanın iş yapmadaki becerisi oranında zeki olduğu kabul edilmektedir.³⁴

2.2.2. Zeka Teorileri

2.2.2.1. Spearman'ın İki Boyutlu Zekâ Teorisi

Zeka teorileri ile ilgili olarak ilk akla gelen isimlerden olan psikolog Charles Spearman 1927' de zekayı "g" ve "s" faktörü adını verdiği iki faktör teorisi ile tanımlamıştır. Bu teoriye göre zeka, her türlü zihin etkinliğinde rol oynayan veya ihtiyaç duyulan zihinsel enerji olan genel faktörlerden (g faktörü) ve belirli bir zihin etkinliğinde rol oynayan veya ihtiyaç duyulan zihin gücü olan özel faktörlerden (s faktörü) oluşmuştur.³⁵

Spearman'a göre zihinsel güç her eylemin kaynağıdır ve bu güç bir genel yetenek ile çok sayıda özel yeteneğin kullanılmasından oluşur. Her insan bazı alanlarda diğer alanlara göre daha fazla göze çarpar. Spearman' a göre bu farklılıklar aynı genel zekanın farklı faaliyetlerde ortaya çıkma durumudur.³⁶

2.2.2.2. Cattell'in İki Boyutlu Zekâ Teorisi

Bir diğer önemli isim olan Cattell, kuramını iki zeka faktörü üzerine kurmuştur. Bunlardan ilki akışkan zekadır. Görsel uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme yeteneğini ve ezber belleğini içerir. Bu faktör de başarı, deneyim ve eğitimden oldukça az etkilenir. İkinci zeka faktörü olan kristal zeka ise gelişme sırasında öğrenilen bilgileri (kültürel, deneysel, eğitimsel) içerir. Kristal zeka soyutlama, karmaşık ilişkileri kavrama, sözel, sayısal ve mantık yürütme becerilerini ifade eder. Bu faktör de ise başarı, deneyim ve eğitimden oldukça fazla etkilenmektedir. Öğrenme deneyimlerinin seçimini ve kullanımını sağlamasının yanı sıra bireyin akışkan zekasını da yansıtmaktadır.³⁷

³⁴ İ.Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 3.b., Ankara: 2000,s.100

³⁵ Nilay Bümen, **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002, s.2

³⁶ Morris.a.g.e.,s:304

³⁷ Dağlı,a.g.e., s.7

2.2.2.3. Guilford'un Üç Boyutlu Zeka Teorisi

Zekayı ilk kez kuramsal düzeyde inceleyen psikolog ise J.P. Guilford'dur. Guilford' un geliştirdiği zeka testi, insanın bilişsel sisteminin yapısal bütünlüğü olduğu ve süreçlerle ilgili işlemlerin bireyden bireye farklılık gösterdiği görüşüne dayalıdır. Guilford' un bu modeline göre zekanın üç boyutu vardır. *İçerik boyutu* figürlerle, sembollerle, anlamlarla ve davranışlarla ilgili bölümlerden oluşur. *Ürünler boyutu* birimler, gruplar, ilişkiler, sistemler, değişik durumlarda formüle etme ve doğurgulardır. *İşlem boyutu* ise, biliş, bellek, ayırıştırıcı düşünme, bütünleştirici düşünme ve değerlendirme süreçlerinden oluşur.³⁸

2.2.2.4. Sternberg'in Üç Aşamalı (Triarşik) Zekâ Teorisi

Sternberg' in 1985 yılında ortaya attığı üç aşamalı zeka teorisi ise, analitik zeka, uygulamaya yönelik zeka ve yaratıcı zekayı kapsar. Ona göre, uygulamaya yönelik zeka ve yaratıcı zeka, okul ve iş yaşamındaki başarıda analitik zekadan çok daha fazla etkin rol oynamaktadır. Sternberg'e göre, yaratıcı zeka, analitik zekadan farklıdır ve yaratıcı zekanın varlığı açıkça ortaya konamamıştır. Bu durumu ifade etmek amacıyla Sternberg, üç farklı zekâ türünden söz etmektedir.³⁹

a) Bağlamsal Zeka: Bu teori, zekanın görüldüğü bağlam içinde değerlendirilmesi görüşünü benimsemektedir. Zekayı gerçek dünya bağlamı içinde tanımlayarak, zekada dış dünyanın, iç dünya kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı, zekayı sadece testlerden alınan puanla değerlendirme yaklaşımından kurtarmaktadır. Sternberg, zekanın üç sürecini şu şekilde ortaya koymuştur: Adaptasyon, seçme ve şekillendirme. Adaptasyon, kişinin davranışlarını çevresine başarı ile uydurmasıdır. Adaptasyon mümkün olmadığında veya istenmediğinde bir kişi, daha iyi adapte olabileceği bir başka çevre seçer ve seçtiği çevreyi şekillendirir.

³⁸ G.Dinçer Çengeloğlu, "Çoklu Zeka Kuramına Göre Düzenlenen Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Etkinliklerinin Öğrenci Başarı Ve Tutumuna Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2005),s.17

³⁹ Dağlı,a.g.e., s.13

b) Deneysel Zeka: Deneysel zeka bir önceki bilginin, bireyin performansını nasıl etkileyeceği ile yenilik ve sürecin ne derece otomatize olduğu ile ilişkilidir. Otomatize olma, büyük ölçüde deneyime bağlıdır. Bir uyaran, bilinenden farklı olduğunda, yani yeni olduğunda orijinaldir. Sadece, bir beceri sıklıkla uygulandığında otomatize hale gelebilir. Sternberg, insanların yeniliğe saygı duyduğunu ve bilgi sürecini otomatize edebildiklerinde huzur duyduklarını ortaya koymaya çalışmıştır.

c) Bileşenli Zeka: Bileşenli zeka, zihnin bilgiyi işleme modeli olarak ortaya konulmaktadır. Sternberg, üç tarzda bilgi işleme olduğundan söz eder: Metabileşenler, performans bileşenleri ve bilgiyi sağlayan bileşenler. Metabileşenler, görev sırasında performansın gözlenmesi ve dikkat çekici kaynakların tahsis edilmesinde işe karışan yetenekler olarak açıklanmaktadır. Performans bileşenleri, kodlama, zihni karşılaştırma ve bilginin tekrar düzeltilmesini içermektedir. Bilgi sağlayıcı bileşenler ise yeni bilgiyi kazanmayı, seçici davranarak en yeni bilgiden hareketle ve kişinin uzun dönem hikâyesini içerecek şekilde işlemesi sürecidir.

Bu üç bileşen, birbirlerine zarar vermeyecek şekilde etkileşimde bulunmaktadır. Bu bileşenlerdeki bireysel farklar, zeka için önemli farklılıklar ve kişinin bilgi edinme sürecinin nasıl olduğunu yansıtmaktadır.

2.2.2.5. Thorndike'nin Zekâ Teorisi

Sosyal zeka kavramını ilk ortaya atan Edward Thorndike, 1920 yılında üç tip zeka olduğunu ileri sürmüştü ve zekayı, sosyal zeka, soyut zeka ve mekanik zeka olmak üzere üçe ayrılan birbirinden bağımsız ve çok sayıda değişik faktörlerden oluşan bir yetenek olarak tanımlamıştır.⁴⁰ Thorndike, Spearman'ın g faktörünü reddeder ve zekanın birbirinden ayrı faktörlerden meydana geldiğini belirtir. Buna göre faktörler birbirinden bağımsızdır ve genel bir zeka yoktur, zekalar vardır.⁴¹

⁴⁰ M.Hançer, A.Tanrısevdi, "Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme", **C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, 27(2), ss.211-225

⁴¹ Bümen,a.g.e.,s.2

a) Sosyal Zeka: Zekânın insan ilişkileri boyutunu ifade etmektedir. İnsan ilişkilerinde başarılı olma, yani insanlarla iyi ilişkiler kurma, insanları anlama ve uyum sağlama yeteneklerine ilişkin zekâ boyutunu temsil etmektedir.

b) Soyut Zeka: Sayısal ve sözel becerileri kapsayan zeka boyutunu ifade etmektedir. Semboller ve kavramlarla düşünebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

c) Mekanik Zeka: Psiko-motor, yani duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmaları ile ilgili becerilerle ilişkilidir. Makine, araç ve gereçlerin nasıl çalıştıklarını anlama ve bunları kullanma yeteneği mekanik zekânın kapsama alanına girmektedir.⁴²

2.2.2.6. Thurstone'un Zeka Teorisi

1930'larda Amerikalı psikolog L. L. Thurstone'a göre, zeka yedi farklı bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;⁴³

a) Sözel Anlayış: Bu faktör, okuduğunu anlama, cümlecikleri düzenleme, sözel muhakeme, atasözlerinin eş anlamlısını bulma ve kelime hazinesi gibi testlerde yer alan yeteneklerdir.

b) Sözel Akıcılık: Belli bir sürede belirli türden çok sayıda sözcük bulabilme şeklinde ölçülmektedir. Belirli bir kafiyeye uygun, kadın ismi, yaprakları yenen sebze gibi belirli bir tarife uygun kelime üretebilme yeteneğidir.

c) Sayısal Etmen: Bu faktör, basit aritmetik işlemlerini süratli ve doğru olarak hesaplayabilme ile ilişkili görülmektedir.

ç) Genel Muhakeme Yeteneği: Bu faktör çok açık olmamakla birlikte, tümevarım ve tümdengelimsel düşünme olarak kabul edilmekte, ancak tümevarımsal düşünmenin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır.

⁴² Başaran,a.g.e.,s.101

⁴³ Dağlı,a.g.e., s.9

d) Yer-Mekan İlişkileri: Bir cismin görünmeyen yönleri ile birlikte uzaydaki çeşitli durumlarını tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer mekan ilişkilerini algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.

e) Bellek Faktörü: Anlamsız şeyleri, sayısal, sözel ve şekilsel sıraları ve materyalleri ayrıntıları ile hatırd tutabilme gibi faktörleri içine alır.

f) Algısal Faktörler: Görsel olarak çeşitli şekiller arasındaki benzerlikleri, farkları ve ayrıntıları süratle algılayabilme yeteneğidir.

Thurstone, zeka konusunu Spearman'ın tezi temelinde ele almasına rağmen, ondan farklı olarak bu yedi zihinsel yeteneğin birbirlerinden bağımsız oldukları görüşünü belirtmiştir. Örneğin, sayısal yeteneği oldukça gelişmiş bir kişinin sözel yeteneği çok düşük seviyede olabilir. Thurstone'a göre bu birincil zihinsel yetenekler birlikte ele alındıklarında genel zekâyı oluşturmaktadırlar.⁴⁴

2.2.2.7. Gardner'in Çoklu Zekâ Teorisi

Howard Gardner tarafından ortaya atılan ve zekâ kavramına farklı bir bakış açısı getiren 'Çoklu Zekâ Kuramı'; zekânın sözel ve matematiksel yeteneklerin ötesinde bir anlam ifade ettiğini savunmaktadır. Gardner'a göre yaşamın çeşitli alanlarında varlık gösteren değişik yetenekler üzerinden ifade bulabilen zekâ, çoklu bir yapı sergilemekte ve geleneksel zekâ anlayışı temelinde geliştirilen zekâ testleriyle ölçülemeyecek bir nitelik arz etmektedir. Çoklu Zekâ Kuramı, kişinin kendi zekâsını tanıması ve geliştirmesine olanak tanıyan çözüme dönük bu yanıyla, zekânın sabit olduğu ve yaşam boyunca değişmeyeceği iddiasında olan klasik IQ yaklaşımından farkını ortaya koymaktadır.⁴⁵ Gardner, her bireyin birden fazla zeka alanına sahip olduğunu kişinin içinde bulunduğu kültür ve yetiştirilme tarzına bağlı olarak bütün zeka alanlarının istenilen düzey de uzmanlaştırılabileceği ve geliştirilebileceği savını ortaya koymakta ve yaptığı çalışmalarda zekanın sabit olmadığını göstermektedir.⁴⁶

⁴⁴ Morris, a.g.e., s.304

⁴⁵ Gürel ve Tat, a.g.m.,s.336

⁴⁶ B.Vural, **Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s. 223

Gardner (1983) "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences" adlı eserinde zekânın tek bir yapıdan meydana gelmediğini ve insanların birbirinden bağımsız en az yedi ayrı zekâyâ sahip olduğundan bahsetmiş, 1999 yılında yayımladığı "Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21.Century" adlı eserinde ise sekizinci bir zeka alanının varlığından söz etmiştir. Gardner'ın bahsettiği sekiz zeka alanı şunlardır:⁴⁷

a) Sözel-Dilsel Zeka: Şiir, mizah, hikâye anlatma, gramer, mecazlar, teşbihler, soyut ve simgesel düşünme, kavram oluşturma ve kelime yazma gibi dilin tüm özelliklerini etkili ve güzel kullanabilme yeteneklerini içerir. Sözel-dilsel zeka dili kullanırken kelimelerin farkındadır, konuşulan kelimeyi seçerek kullanır.

b) Mantıksal-Matematiksel Zeka: Matematiksel ve mantıksal ilişkilerle kurulan sistemlere karşı duyarlıdır. Bilgisayar programlama, matematik, istatistik gibi sayıları etkili kullanmayı kapsar.

c) Görsel-Uzamsal Zeka: Yüzey ve onun içinde bilginin kullanımını gerektiren durumları, farklı derinlik ve açılardan formlar tasarlama yeteneğini kapsar. Resim, grafik ve heykel gibi görsel sanatlar; denizcilik, harita yapıcılığı ve mimarlık, satranç gibi oyunlar bu zeka alanına hitabeder. Bu zeka alanında görme duyusu önemlidir.

ç) Bedensel-Kinestetik Zeka: Vücudu kullanarak duyguları anlatabilmeyi, oyun oynayarak, ya da yeni bir ürün üreterek duygularını ifade edebilmeyi kapsar.

d) Müziksel-Ritmik Zeka: Seslere ve müzik aletlerine karşı duyarlılık, ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma kapasitelerini içerir.

e) Sosyal Zeka: Bir grup içinde işbirlikli çalışabilme, diğer insanlarla sözel yada sözsüz iletişim kurma yeteneği kapsar. İnsanlar arasındaki ilgi farklarını da bu zeka alanı ortaya koyar. Örneğin ruh halleri, huyları, yönelimleri ve amaçlarındaki zıtlıklar gibi.

⁴⁷ Abdullah Ayaydın, "Sanat Eğitiminde Çoklu Zeka Yöntemi Ve Uygulama Örneği" KTÜ, Fatih Eğitim Fakültesi, ss.2-3

f) İçsel Zeka: İnsanın kendi duygularını, duygusal tepki derecesini, düşünme sürecini tanıma, kendini yansıtma ve öz benliğini anlama yetisidir. Ayrıca kişinin önsezi gibi kendi iç görünüşünü bilmesini de içerir. İçsel zeka, bizim kendi bilincimizin farkında olmamıza, kendi kendimizi tanımamıza olanak sağlar.

g) Doğa Zekası: Doğaya ve çevreye duyarlı olabilme, doğadaki ayrıntıları ve ilişkileri fark edebilme yeteneğidir. Doğa zekası her türlü doğal olgu üzerinde hissetmeyi, düşünmeyi ve eylem yapmayı içerir. Bitkilere, hayvanlara ve çevreye karşı ilgi, araştırma isteği bu zekanın en belirgin özellikleridir.

2.2.2.8. Piaget'in Uyum Teorisi

İsviçreli psikolog Jean Piaget'e göre uyum, insan ile çevresi arasındaki etkileşim sonucunda oluşan dengeli ifade etmektedir. "Uyum kuramı", Piaget tarafından insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Zekâ, insanın yaşam şartlarına uyum sağlaması doğrultusunda sürekli olarak gelişmektedir. İnsan yaşamı boyunca yaşadığı dünya ile bir denge durumuna ulaşmak için çabalamakta ve dolayısıyla birçok bilişsel faaliyette bulunmaktadır. İnsanın çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı dengenin düzeyi zekâ düzeyi ile doğru orantılıdır. Zekânın gelişimi sağlandıkça insanın çevresiyle etkileşiminde de hem niteliksel hem de niceliksel artışlar kaydedilmektedir. Bu artışlar daha çok bilişsel faaliyeti gerektirmektedir. Bilişsel faaliyetlerin artması ise zekânın gelişmesine yol açmaktadır.⁴⁸

2.2.2.9. Ceci'nin Biyoekolojik Zeka Teorisi

Ceci, biyolojik faktörlerin zeka gelişimi üzerinde kritik bir rol oynadığını ve Gardner gibi zekanın çok yönlü yeteneklerden oluştuğunu ileri sürmektedir. Ceci'nin teorisinin merkezindeki tema, zihinsel yeteneklerin kazanıldığı ve ifade edildiği çevrenin önemidir. Ceci dört tip çevreden söz etmektedir: *Fiziki çevre*; fiziksel dış uyaranlardan oluşmaktadır. *Sosyal çevre*;

⁴⁸ Başaran, a.g.e., s.103

bazı faaliyetlerin sosyal uygunluğu ile ilişkili rol bilgisinden oluşur. *Zihinsel çevre*; kişinin görevi neden yapacağını ve görevin ne olduğunu bilmesinin uzun süreli hafıza içinde sunulmasını içerir. *Tarihi çevre* ise kişinin yaşadığı tarihi dönem ve gelişme üzerinde bu özel zamanın etkisidir.

Ceci, kişiyi zeki yapan şeyin, kişinin ne yaptığı ile ilişkili olduğuna inanmaktadır. Ceci'ye göre zeki insan yoktur, çeşitli görevlerde zekice davranan insanlar vardır. Görev üzerinde akıllı performanslar göstermemizi sağlayan şey ise bilgidir. Bütün zeka teorisyenleri içinde bilgiyi ön plana çıkaran Ceci'dir. Ona göre bilgi, sadece bir olgu değil, aynı zamanda problem çözme süreci ve stratejisidir. Bilgi zekayı çalıştıran motordur.⁴⁹

2.2.3. Zekanın Özellikleri

1) Her birey yaşamı boyunca zeka alanlarını artırma ve geliştirme kapasitesine sahiptir.

2) Zeka hangi yaş ve seviyede olursa olsun değişebilmektedir.

3) Zeka; bireyin beyin ve zihin sistemlerinin etkileşimi sonucu yaşadığı fiziksel, sosyal ve kültürel çevresini algılayıp anlamlandırabilen ve denetleyebilen çok yönlü bir olgudur.

4) Her birey, günlük yaşamda karşılaştığı problemleri zekanın çok yönlü yanları ile uyum ve bütünlük için de çözmektedir

5) Her insan bir zeka alanına değil birden fazla zeka alanlarının tümüne sahiptir.

6) Her zeka alanı bireye sunulan uygun imkan ve yeterli eğitim ortamlarında yüksek bir seviyede gelişebilme yeteneğine sahiptir.

7) Zeka alanları birlikte etkileşim içerisinde çalışır iken aynı zamanda birbirleriyle sürekli bir uyum halindedir.

8) İnsan zekasını standart bir takım kriterlerle belirlemek doğru değildir. Her alanda zeki olabilmenin birçok yolu vardır.⁵⁰

⁴⁹ Dağlı, a.g.e., ss.15-16

⁵⁰ Saban ,a.g.e.,s.20

Tablo:2.1. Zekaya İlişkin Eski ve Yeni Anlayış

ZEKAYA İLİŞKİN ESKİ ANLAYIŞ		ZEKAYA İLİŞKİN YENİ ANLAYIŞ	
1-	Zeka, doğuştan kazanılır, sabittir ve bu nedenle de asla değiştirilemez.	1-	Bir bireyin genetiksel olarak kalıtımla birlikte getirdiği zeka kapasitesi iyileştirilebilir, geliştirilebilir ve değiştirilebilir.
2-	Zeka, niceliksel olarak ölçülebilir ve tek bir sayıya indirgenebilir.	2-	Zeka herhangi bir performansta, üründe veya problem çözme sürecinde sergilendiğinden sayısal olarak hesaplanamaz.
3-	Zeka, tektir	3-	Zeka çoğuldur ve çeşitli yollarla sergilenebilir.
4-	Zeka, gerçek hayattan soyutlanarak (yani, belli zeka testleri ile) ölçülür.	4-	Zekaya gerçek hayat durumlarından veya koşullarından soyutlanamaz.
5-	Zeka, öğrencileri belli seviyelere göre sınıflandırmak ve onların gelecekteki başarılarını tahmin etmek için kullanılır.	5-	Zekâ, öğrencilerin sahip oldukları gizil güçleri veya doğal potansiyelleri anlamak ve onların başarmak için uygulayabilecekleri farklı yolları keşfetmek için kullanılır.

Kaynak:Saban,a.g.e.,s.4

2.3. DUYGUSAL ZEKA

Duygular insanı anlamada, düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada ve insanların yaşamına ilişkin deneyimlerinde oynadığı yapıcı rol ile günümüzde gittikçe artan bir ilgi konusu olmaktadır. Duyguların sadece zekaya değil, aynı zamanda yaşamdan doyum sağlamaya katkısını ifade eden inanış, duygusal zeka konusunda yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir.⁵¹

Yaleli psikolog Robert Sternberg'in belirttiği gibi "İnsanlar hala IQ'ya güveniyorlar ama IQ güvenilir olmaktan çıkmıştır... Dünyadaki en önemli şeyin ruhsuz zeka olmadığı gerçeğini asla gözden yitirmemeliyiz. Öyleyse, yönümüzü dönmemiz gereken taraf duygusal zekadır."⁵² sözüyle duygusal zekanın önemine dikkat çekilmiş ve akıl kadar önemli olan duyguların göz ardı edilemeyeceği anlaşılmıştır.

⁵¹ Fusun Acar, Duygusal Zeka ve Liderlik, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2002, Sayı:12 ss.53-68

⁵² Cooper ve Sawaf,a.g.e.,s:xxx

2.3.1. Duygusal Zekanın Temelleri

Duygusal zeka ile ilgili araştırmalar, bir dizi çalışmanın parlak zekalı insanların, gerek iş, gerekse özel yaşamlarında her zaman en başarılı kişiler arasında olmadıklarını ortaya koymasıyla başlamıştır. Başarısız olunmasının ise en gözden kaçırılan, ama en sıradan sebeplerinden biri de her ne kadar bilerek olmasa da düşünceler gibi duygularında uygun, içten ve sürekli bir Şekilde ifade edilemeyişidir.⁵³

Duygusal zekanın temeli, Thorndike'in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zeka kavramına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiřtir⁵⁴

Duygusal zeka kavramı ise ilk kez Yale niversitesinden Peter Salovey ve New Hampshire niversitesinden John Mayer (1990) adlı iki psikolog tarafından ortaya konmuştur. Salovey ve Mayer çalışmalarında duygusal zekayı "bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu" olarak tanımlamaktadırlar.⁵⁵

Duygusal zekâ kavramı üzerinde ilk çalışanlardan Mayer ve Geher, duygusal zekayı, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmaya dair psikolojik ve mental bir kapasite olarak ele almaktadır. Bu açıdan bakıldığında bireyler, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmada farklı kapasitelere sahiptir. Bu kapasitenin bir bölümü doğuştan gelmekte; diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrenilmekte ve düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilmektedir. Böylece duygusal zekânın önemli bir

⁵³ Cooper ve Sawaf, a.g.e., ss. ix-79

⁵⁴ Gökmen Dağlı, Fatoş Silman, Mehmet ağlar, **Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rölü ve nemi**, KKEFD, 2008, sayı: 17, s.24

⁵⁵ Mayer, J. D. ve P. Salovey, "The Intelligence Of Emotional Intelligence", Intelligence, 1993, 17(4): 433-442. s.433

bölümünü teşkil eden birçok becerinin öğrenilebileceği; yani bireyin duygusal olarak eğitilebileceği fikri ortaya çıkmaktadır.⁵⁶

Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990'lı yılların ilk yarısında duygusal zeka kavramı akademik çevrelerde incelenmeye başlanmıştır. Kavramın yaygınlaşmasını ve akademik çevrelerin dışına yayılmasını sağlayan ise Daniel Goleman'ın 1995 de çıkarttığı "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı kitap olmuştur. Kitap, kamuoyunda büyük bir ilgi toplamış ve duygusal zeka yazınındaki bir çok araştırmaya da temel teşkil etmiştir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal zekanın iki temel yaklaşımda ele alındığı görülmektedir. Yetenek Modeli ve Karma model. Bu modeller Cobb ve Mayer tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır.

Yetenek Modeli: Duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekanın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır.

Karma Model: Yetenek modeline göre daha popüler bir yönelimdir. Duygusal zeka yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekanın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır.⁵⁷

2.3.2.Duygusal Zekanın Tanımı

Duygusal zeka; bireyin yaşamındaki başarısının belirleyicisi olarak, öncelikle kendine ait duygularını fark edip tanıması, onları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilmesi ile ilişkili bireysel yetenek ve becerilerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve

⁵⁶ Ayşe Günsel, **Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze 2008,s.32

⁵⁷ Çakar ve Arbak,a.g.m. ,s.34

çevresindeki kişilerle etkili iletişim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸

Duygusal zeka kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşamımıza ve işimize etkin bir biçimde yansıtarak onlara uygun tepkiler vermemizi sağlar. Daha bütüncül bir tanım yapılırsa; duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.⁵⁹

Mayer ve Salovey'e göre, duygusal zeka sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez. Bireyin kendinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendilerinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyon ve başarıyı oluşturan duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir kombinasyonudur.⁶⁰

Goleman'a göre duygusal zeka, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir.⁶¹

Dünyanın bir çok ülkesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan duygusal zeka anketinin düzenleyicisi Haifan Üniversitesinden Dr. Reuvon Bar-On ise duygusal zekayı "bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini" şeklinde tanımlamaktadır. Bar-On, gerçek zeki insandan, sadece bilişsel zekaya sahip değil aynı zamanda duygusal zekaya da sahip olan kişi olarak bahseder ve EQ ile IQ

⁵⁸ Füsün Tekin Acar, "**Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi**",Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001,s. 30

⁵⁹ Cooper ve Sawaf,a.g.e.,ss.xii

⁶⁰ Acar, **Duygusal Zeka ve Liderlik**, ss.53-68

⁶¹ Dağlı vd.. a.g.m.,s.24

yeteneklerinin gerçek yaşamda birbirinin karşıtı değil tam tersine destekleyicisi ve sürekli etkileşim halinde bulunduğunu söyler.⁶²

2.3.3.Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zekanın temellerinin atıldığı zamandan günümüze kadar birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller duygusal zekanın temel boyutlarını, yetenek ve becerileri içermektedir. Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken Bar-On'un, Goleman'ın, Cooper ve Sawaf'ın modelleri ise karışık model olarak değerlendirilmiştir. Yetenek modeli duygusal zeka ile ilgili durumları incelerken, karışık modeller örgütsel faaliyetler ve liderlik faktörleri üzerinde durmuştur.

2.3.3.1. John D.Mayer ve Peter Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Salovey ve Mayer (1990) duygusal zeka modelini 5 ana başlık altında toplamışlardır.⁶³

1.Özfarkındalık: Belirli bir durumda ya da anda ne hissettiğinin farkına varabilmek ve kendini anlayabilmek duygusal zekanın temelidir. Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkındadırlar, kişisel karar gerektiren konularda daha sağlıklı kararlar verebilirler, daha özerk davranabilirler, kendi sınırlarından emindirler ve hayata olumlu bir gözle bakabilirler.

2.Özkontrol: Farkına varılan duyguları uygun biçimde kontrol edebilmek ve yönetebilmek duygusal zekanın temel özelliklerinden bir diğeridir. Kendini yatıştırma, yoğun endişelerden, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma yeteneği gibi yetenekleri kapsar. Bu yeteneği zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler.

3.Motivasyon: İnsanın kendini motive edebilmesi için öncelikle duygularını bir amaç etrafında toplayabilmesi gerekir. Duygusal özdenetim

⁶² Acar, **Duygusal Zeka ve Liderlik**, ss.53-68

⁶³ Ceylan Tuğrul, "**Klinik Psikiyatri**", Psikolojik Değerlendirme, Terapi ve Eğitim Merkezi, Ankara: 1999;1:s.15

yani doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları engelleyebilme her başarının altında yatan çok önemli bir özelliktir. Kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler yaptıkları her şeyde çok daha üretken ve etkili olurlar.

4.Sosyal Farkındalık: Başkalarının duygularını fark edebilmek ya da başka bir deyişle empati kurabilmek, duygusal zekanın vazgeçilemez özelliklerinden bir diğeridir. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karşı daha duyarlıdırlar. Rogers'a (1970) göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesidir.

Bu durumda empatinin 3 özelliği vardır:

* Empati kurabilmek için kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması gerekir.

* Empati kurabilmek için kişinin karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekir.

* Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye aktarılması gerekir. Bu aktarım olmadan empati süreci tamamlanmamış sayılır. Empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Bunlardan birincisi yüzü ve bedenimizi kullanmak, ikincisi ise sözel ifadelerden yararlanmaktır. Empatik tepki vermenin en etkili yolu bu ikisini birlikte kullanmaktır.

5.Sosyal İlişki Yönetimi: Duygusal zekanın bir diğer özelliği de diğer insanlarla olan ilişkileri yürütebilmektir. Bu beceriler popüler olmanın, liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan unsurlardır. Her insan duygusal zekanın bu beş farklı alanındaki yetenekleri açısından farklılıklar gösterir. Örneğin bazı kişiler başkalarının kaygılarını yatıştırma konusunda çok becerikli olmalarına rağmen aynı beceriyi kendi duygularını yatıştırma konusunda gösteremeyebilirler. Ya da bazı insanlar daha empatik olabilirken bazıları hem kendi duygularının farkında olmak hem de başkalarının duygularına karşı duyarlı olmak konularında çok daha yetersiz kalabilirler.

2.3.3.2.Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Geliştirmiş olduğu ölçekle duygusal zekâyı ölçen ilk kişi olan Reuven Bar-On duygusal zeka yeteneklerinin, zamanla farklılaşabileceğini, insanın yaşantısı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile geliştirilebileceğini düşünmektedir. Ayrıca oluşturduğu modeldeki boyutların, bireylerin ortaya koyacakları duygusal zeka performanslarından ziyade, içlerindeki duygusal zeka potansiyelini açığa çıkartabilecek bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir.⁶⁴

Bar-On'un modelinde duygusal zeka, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, sosyal uyum, stres yönetimi ve mod olarak tanımlanan beş temel yeterlilik üzerinde durmaktadır. Bu beş temel yeterlilik de alt boyutlara ayrılmaktadır.⁶⁵

1) Kişisel Beceriler: Kendine saygı, Duygusal farkındalık, Kendine güven, Bağımsızlık, Kendini gerçekleştirme

2) Kişiler Arası Beceriler: Empati, Sosyal sorumluluk, Kişiler arası ilişkiler

3) Sosyal Uyum: Gerçeklik ölçüsü, Esneklik, Problem çözme

4) Stres Yönetimi: Stres toleransı, Dürtü kontrolü

5) Mod (Genel Ruhsal Durum): İyimserlik, Mutluluk

2.3.3.3. Robert K.Cooper ve Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı "dört köşe taşlı model" adı altında incelemiş, özellikle liderlik ve duygusal zeka üzerinde örneklerle durmuşlardır. Cooper ve Sawaf duygusal zekayı; duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği şeklinde tanımlanmıştır. Duygusal zekayı meydana getiren dört köşe taşını, duyguları

⁶⁴ Ahmet Erkuş, Ebru Günlü, "Duygusal Zekanın Dönüşümsel Liderlik Üzerine Etkileri", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008, ss.187-209

⁶⁵ <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>, 22.01.2004

öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört boyutta incelemiştir. Bu temel boyutların altında da yetenek ve becerileri anlatmışlardır.⁶⁶

Birinci köşe taşı: Duyguları Öğrenmek:

Kişinin duygusal potansiyelinin, doğuştan gelen bilgeliğinin farkında olması ve ona saygı duyması ile bunu ilişkilerinde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Bunun için kişi,

- **Duygusal dürüstlüğe**, (duygusal gerçeği tarafsız olarak algılama, kalbin ve aklın bilgeliğine saygı duyma, kendine karşı dürüst olma)

- **Duygusal enerjiye**, (kişinin enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılaması, enerjiyi etkin bir şekilde yönlendirmesi ve böylece duygusal ve entelektüel zekânın artması)

- **Duygusal geri bildirim**, (duyguların verdiği mesajları algılayarak enerji ve gerginlik düzeylerinin daha iyi kontrol edilmesi, güçlükleri daha kolay göğüsleyebilme) ve

- **Pratik sezgiye** (duyguları pratik bir şekilde sezerek bir problemin varlığını hissetmek, belli duygular beslemek ve iç duyguya güvenmek) sahip olmalıdır.

İkinci Köşe Taşı: Duygusal Zindelik:

Fiziksel zindelikteki niteliklerin (güç, dayanıklılık, esneklik) duygusal açıdan da oluşturulmasıdır. Böylece baskı ve problemlere duygusal ve zihinsel uyumluluk içinde daha sağlıklı açık ve dürüst yoldan başa çıkmayı sağlamaktır. Bunun için kişi,

- **Öz varlığa**, (kişinin duygusal açıdan güç alanını anlaması ve geliştirmesi ile güven ve açıklık yaratan bir ortam oluşturması)

- **Güven çemberine**, (kişinin kendisi ve çevresi ile oluşturduğu güven alanı)

⁶⁶ Cooper ve Sawaf, a.g.e.

- **Yapıcı hoşnutsuzluğa**, (hoşnutsuzluğun, derin bir güven yaratmak, iletişim kurmak ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılmasını sağlamak için yapıcı birer bilgi ve eylem kaynağına dönüştürülmesi)

- **Esneklik ve yenilenmeye** (Kişinin duygusal açıdan yaşamda meydana gelecek olay ve koşullara uyum sağlaması) sahip olmalıdır.

Üçüncü Köşe Taşı: Duygusal Derinlik:

Kişinin karakter ve etkinliğini oluşturarak mevcut potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirmesidir. Bunun için kişi,

- **İçsel potansiyel ve amacı** (kişinin yeteneklerini bilmesi ve kendisini amaçlarına adanması) tam olarak belirlemesi,

- **Adanmışlık**, (kişinin duygularının motive etmesiyle belli bir amaca kendini adanması)

- **Dürüstlüğü yaşaması**,(Kişinin kendisine ve başkalarına karşı samimi olması ve söylenen şeylerin yapılması) ve

- **Yetki olmadan etki** uyandırmasını içermektedir.

Dördüncü köşe taşı: Duygusal Simya:

Duygu değişimleri hakkında araştırmacı bir tartışma başlatır. Değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü ve işlemidir. Dolayısıyla güçlendirilmiş bir farkında olma duygusu ve duygusal zekânın önsezisel uygulamaları aracılığıyla kişiler simyacı olmaktadır.

- **Sezgisel akış**, (Kişiyi kendisine daha yüksek değer verme ve tatmin olma duygusu verir. Önsezisi yüksek kişiler kalbin ve duyguların her tecrübe ve durumunu ilişkilendirebilir ve şekillerin bir parçasıdır.)

- **Düşüncesel zaman değişimi**, (kişilerin bir zaman hissine sahip olması ve duygusal zekayı kullanarak bilinçli bir şekilde geçmiş ve gelecek tecrübeleri ile şüandaki tecrübeleriyle duygularını güçlendirebilme gerçeğidir.

Bu şekilde geleceği hissetmek yeni fırsatlara karşı duyarlı olmak geçmiş tecrübelerden ders alma ve tüm dikkati şuana verebilmektir.

• **Fırsatı sezinlemek**, (kişilerin tutkulu bir inanç, yönlendirici bir amaç ve merak duygusu tarafından desteklenen, duygularla beslenen ve zamanı geldiğinde ortaya çıkardıkları yaratıcılıklardır.)

• **Geleceği yaratmak**, (geleceğin gelmesini beklenen bir şey olmadığını, aksine aktif bir şekilde ve tutkuyla yaratılmasına yardımcı olunması gereken bir şey olduğunu ve duygusal zekanın bu konuda hayati bir rol oynadığının bilinmesidir.)

2.3.3.4.Daniel Goleman'ın Modeli

Harvard'lı psikolog Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayınladığı "Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?" adlı kitabında, duygusal zekanın günlük hayatta ve iş dünyasındaki, özellikle de liderlik ve çalışanların gelişimleri gibi alanlardaki önemine dikkat çekmiş ve duygusal zekayı kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyabilen ve onlarla başa çıkabilen, gerek yakın ilişkilerde gerekse politik ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerileri olarak tanımlamıştır.

Goleman duygusal zekâyı incelerken Mayer ve Salovey'in (1997) modelini temel alarak oluşturduğu duygusal zeka modelini beş başlık altında toplamaktadır.⁶⁷

1. Kişinin Kendi Duygularının Farkında Olması (Özfarkındalık):

Duygusal zekanın temelini oluşturan özfarkındalık, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi ile kendi duygu, düşünce ve tepkileri arasındaki ilişkiyi kavrayabilmesidir. Kişinin güçlü ve zayıf yanlarını tanıması, yani kendisini olumlu ama gerçekçi bir ışıkta görmesi anlamına gelir. Özfarkındalığa sahip insanlar kötü bir ruh haline girdiklerinde

⁶⁷ Goleman,a.g.e., s.73

bunu dert etmezler ve kısa bir süre içinde kendilerini bu durumdan kurtarırlar. Kısacası özfarkındalıkları duyguların idare edilmesinde kolaylık sağlar. ⁶⁸

2.Kişinin Kendi Duygularını Yönetebilmesi (Özyönetim) :

Özyönetim, bir hissin temelini farkına varmak (öfkenin altında yatan incinme gibi), korku, kaygı, öfke ve üzüntü ile baş etmenin yollarını bulmak gibi yetenekleri içermektedir. Kısacası özfarkındalık temeli üzerinde gelişen bir yetenektir. Kendini yatıştırma, yoğun kaygılardan, karamsarlıktan, alınganlıklardan kurtulma becerileridir. Bu becerileri zayıf olan kişiler sürekli huzursuzlukla mücadele ederken, kuvvetli olanlar ise hayatın tatsız sürprizleri ve terslikleriyle karşılaştıktan sonra kendilerini daha kolay toparlayabilmektedirler. ⁶⁹

3. Motivasyon (Kendini Harekete Geçirmek) :

Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilmek, dikkat edebilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hakim olabilme ve yaratıcılık için gerekli temel becerilerdir. Duygular, düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetenekleri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta neler yapılabileceğini belirler. Yapılan işe heves ve keyifle –hatta uygun düzeyde bir kaygıyla- motive olduğu ölçüde de kişiyi başarıya ulaştırır. İşte duygusal zeka bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yetenekleri bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür. ⁷⁰

4. Sosyal Farkındalık (Empati) :

Duygusal özfarkındalık temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empati; başkalarının duygularını ve endişelerini anlayıp onların bakış açısından bakmak, insanların görüşleri arasındaki farklılıklara değer vermektir.

⁶⁸ Goleman,a.g.e., ss.78-79-348-389

⁶⁹ Goleman.a.g.e., ss.73-389

⁷⁰ Goleman.a.g.e. ss.73-119

Empatinin kökeni öz farkındalıktır; kişi duygularına ne kadar açıkça hislerini okumayı da o kadar iyi başarır. Kendi hisleri hakkında hiçbir fikri olmayanlar çevresindekilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Ayrıca kendi hisleri hakkında kafaları karışık olan insanlar, başkalarının hisleri karşısında aynı şekilde karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati yetisinden kaynaklanır.⁷¹

5. Sosyal Beceriler(Sosyal İlişki Yönetimi) :

Duygusal zekanın bileşenlerinden olan sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Bunun için de özyönetim ve empati gibi iki duygusal becerinin olgunlaşmış olması gerekir.

İnsanlar arası ilişki becerileri, başkaları ile ilişkilerde etkili olabilmeyi sağlayan sosyal yeteneklerdir. Bu alandaki eksiklikler sosyal dünyadaki yetersizliğe veya kişiler arası ilişkilerde tekrar tekrar felakete yol açar. Sosyal yetenekler kişinin bir teması şekillendirmesine, başkalarını harekete geçirip teşvik etmesine, yakın ilişkileri sürdürebilmesine, insanları ikna edip etkilemesine olanak tanır.⁷²

2.3.4. Gelişime Açık Bir kavram Olarak Duygusal Zeka

Bilim adamları duygusal zekanın IQ gibi “kader” olmadığını, her yaşta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekânın önemini bir kat daha artırmaktadır.⁷³ Özellikle ilerleyen yaşla birlikte bireylerin toplumsal ilişkileri ve çevrelerindeki olayları daha dengeli değerlendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak etkin iletişim kurabildikleri belirtilmektedir.⁷⁴

⁷¹ Goleman.a.g.e. ss.74-137-389

⁷² Goleman a.g.e., ss.73-157

⁷³ Acar, **Duygusal Zeka ve Liderlik**, ss.53-68

⁷⁴ Selen Doğan, Özge Demiral, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.,Yıl:2007 Cilt:14 Sayı:1

Günlük hayatta ve mesleki alanda duygusal zeka yeteneklerinin geliştirilmesi için 7 kurala uyulması gerektiği söylenmektedir. Bunlar;

- **Kendini tanımak**; bireyin kim olduğunu öğrenmesi gerekmektedir. Duygusal zeka bireyin güçlü ve zayıf yanlarını fark edebilmesini, ihtiyaçlarının bilincinde olmasını, hatalarını görebilmesini, değer ve amaçlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesini yani içsel olarak kendisini tanımasını gerektirmektedir.

- **Duyguları kontrol etmeyi öğrenmek**; birey kendi duygularından veya diğer kişilerin duygularından ne kadar az korkarsa, duygusal durumlarla ve duygularıyla basa çıkabilmesi o kadar kolay olacaktır. Bireyin kendisine sık sık “Kendimi nasıl hissediyorum ve bu duyguyu vücudumun en çok neresinde hissediyorum? Böyle hissetmemi sağlayan nedir?” şeklinde sorular sormasında yarar vardır.

- **Kendini ve bireysel özelliklerini başkalarına açık tutmak**; bireyler birbirlerinden farklıdır. Farklı olmak, diğerlerinden daha iyi ya da daha kötü olmak anlamına gelmemektedir. Bireyler kendi bakış açıları ile diğerlerinin bakış açılarının farklı olduğunu anladıklarında, birbirlerini tanımaları çok daha kolay olacaktır.

- **İletişim kurma becerisini geliştirmek**; bireyin kendini ifade etme yöntemlerini geliştirmesi, kelime haznesini zenginleştirmesi, her an yeni kelimeler öğrenmesi, kendisini çok yönlü olarak ifade edebilme cesaretinin olmasını sağlayacaktır. Bazen hal ve hareketler, kelimelerden çok daha fazla anlam içerebilmektedir. Örneğin; tatlı bir tebessüm karsıdakine bir teselli verebilmektedir.

- **Problem çözücü olmak**; bireyin mümkün olduğu kadar çeşitli olaylar ve problemler üzerinde düşünmesi, bunlara çözümler getirmeye çalışmasında fayda vardır. Birey karsısına çıkan problemleri ortadan kaldırılamayacak bir engel olarak değerlendirmek yerine, kendini kanıtama fırsatı olarak görürse, onları çözmemesi için hiçbir sebebi kalmayacaktır.

- **Eleştiriye açık olmak;** duygusal zekada eleştiri yapabilmek ve eleştiriye açık olmak da çok önemlidir. Bu sayede birey kendisindeki olumlu ve olumsuz yönleri öğrenme fırsatını elde edebilmektedir.

- **İnsanlar ile ilgilenmek;** yeni birileri ile tanışmak, onların kültürlerini öğrenmek, değişik insan psikolojileri hakkında bilgi edinmek, bireyin kendisini ve diğerlerini keşfetmesini ve kurduğu ilişkilerin etkili olmasını sağlayacaktır.

Duygusal zekanın gelişimsel boyutu ile ilgili olarak bahsi geçen bu başlıklar, aslında duygusal zekanın sosyal boyutunu ve sosyal boyutu ile birlikte liderlik açısından önemini ortaya koymaktadır. Nitekim duygusal zeka ile ilgili modellerin örgütsel faaliyetler ve liderlik unsurunu öne çıkarttığı görülmekte; ilgili yazında da duygusal zeka liderlik ilişkisini araştıran çok sayıda çalışmanın varlığına rastlanmaktadır. Dolayısıyla bunu takip eden bölümde liderlik kavramı üzerinde durulacaktır.

3.LİDERLİK

Liderlik, yöneltme fonksiyonunun başarısı ve işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından sürekli gündemde olan ve ilgi çeken inceleme alanlarından biridir. Lider ve liderlik davranışları ile ilgili ampirik araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrasında yoğunlaşsa da aslında lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, “Nasıl lider olunur? Kim lider olur? Liderin özellikleri nelerdir? Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları sadece günümüzde değil, öteden beri merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biri olmuştur.⁷⁵

3.1. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bu yana yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep var olagelmış ve önemini korumuştur.⁷⁶ Fransızca “leader” kelimesinden gelmekte olan lider kavramı Türk Dil Kurumunda karşılığını “Önder, Şef” kelimelerinde bulmaktadır.⁷⁷

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Ancak farklı tanımlar olmasına rağmen birleştikleri ortak noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır.⁷⁸

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Dolayısıyla belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi

⁷⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001, s:215

⁷⁶ Akif Tabak, Haldun Yalçınkaya, Ahmet Erkuş, **Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış**, s:1

⁷⁷ Nesrin Gökben Çetin, Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2007 Volume: 3, Sayı: 5, s:118

⁷⁸ Uğur Zel, **Kişilik Ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, ss. 90-91

her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.⁷⁹

Bir grup insanın kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Yani belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesidir. Liderlik sürecini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Şekil 3.1. Liderlik Süreci

$$\text{Liderlik} = F(\text{Lider, İzleyiciler, Koşullar})$$

Kaynak: Koçel,a.g.e.,s.584

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.⁸⁰

Liderlik; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir.⁸¹ Bir liderin en önemli özelliği, heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını izler, diğer insanlarda lideri izler. Gerçek bir lideri taklit liderlerden ayıran en önemli kriterlerden birisi, resmi olarak o koltuktan ayrılrsa bile insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmeleridir.⁸²

Liderliğin oluşması için formal organizasyonların mevcudiyeti ve kişinin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında formal olmayan organizasyonlarda rastlandığı gibi hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen informal liderler ya da çok geniş yetkilere

⁷⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s:342

⁸⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.b., İstanbul: Beta Yayınları, Eylül 2003,s:584-587

⁸¹ Kutlu Merih, "Liderlik." <http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>

⁸² Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitapevi, Şubat 2001,s:110

sahip olduğu halde bunları kullanarak, grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.⁸³

3.2. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibariyle pozisyona dayanan formal otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, lider kavramını ön plana çıkarmıştır.

Yöneticilik ile liderlik birbirlerine yakın kavramlar olmalarına rağmen aralarında önemli farklılıklar mevcuttur. Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışırken lider ise işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilenir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. İdeal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır.⁸⁴

Yöneticilik, planlama, örgütleme, kontrol gibi klasik yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi ile ilgili bir kavram iken, liderlik bir işin yapılmasının beşeri yönleri üzerinde duran, insanları güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve harekete geçirme ile ilgili bir kavramdır.⁸⁵

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verdiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludur. Özellikle kurum değerlerinin ve inançlarının farkında olmayı ve bunların geleceğe uygunluğunu araştırmayı gerektirir. Radikal değişiklikler ancak bu süreçte gerçekleşir. Yönetim kavramı ise durağandır; yalnız yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar.

⁸³ Koçel, a.g.e., s:584

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s: 583-586

⁸⁵ Doğan N. Leblebici, “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs 2008 Cilt: 32 No:1 s.61-72

Dolayısıyla böyle bir süreçten radikal değişiklikler beklenemez, olsa olsa küçük ilerlemeler kaydedilir.⁸⁶

3.3. LİDERLİK GÜCÜNÜN KAYNAKLARI

Liderlik etkin bir şekilde güç kullanma sürecidir. Güç kavramı ise sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme, etkileyebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç ilişkisel (relational) bir kavramdır. Yani daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder.⁸⁷ Başka bir ifade ile güç kavramı, bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulanan biçimde davranmalarını sağlamak için, çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade etmek şeklinde de tanımlanabilir.⁸⁸

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekir. Güç alanı (domain power); kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını, Güç konusu (scope of power) kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini, Güç kaynakları ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını ifade etmektedir.

Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflandırmaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır.

3.3.1. Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme, başka göreve atanma, rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması

⁸⁶ Baltaş, a.g.e., s:109

⁸⁷ Koçel, a.g.e., s: 565

⁸⁸ Semra Arıkan, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları, 2001,s:285

kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek zorlayıcı bir güç kaynağıdır.⁸⁹

3.3.2. Yasal Güç (Legitimate Power)

Yasal güç, bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanan ve bu nedenle bazen de “otorite gücü” olarak ifade edilen güçtür.⁹⁰

Yasal gücün dayanağı, bu güce sahip olan bireyin hiyerarşik pozisyonundan veya formel otoritesinden gelmektedir. Bu güç, seçimle veya atamayla belirli kadrolarda bulunan kimselere verilmiş olan biçimsel bir yetkidir. Birey, kendisini görevin yerine getirilmesi noktasında gerekli olan, kullanıma uygun bir biçimde donatılmış bir şekilde bulmaktadır.⁹¹ Dolayısıyla organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi kabul edildiğinden o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, amirinin kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal güce bir örnektir.⁹²

3.3.3. Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı kullanabilir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağıdır. Eğer lider astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.

3.3.4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç (Referent Power)

Bu güç kaynağı doğrudan doğruya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel

⁸⁹ Koçel, a.g.e., ss: 565-568

⁹⁰ Efil, 2002,s.165

⁹¹ Alev Katrinli, Timur Canday, Nezcen Ömür, “Güç Tipleri ve Grup Etkinliği”, **Ege Üniversitesi Yayınları**, İzmir, 2000, s. 76.

⁹² Koçel, a.g.e., ss: 565-568

özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Liderlerin astları için çekici olması, astları öndere benzemeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir.

3.3.5. Uzmanlık Gücü (Expertise Power)

Bu güç kaynağı liderlerin sahip olduğu bilgi ve tecrübelerle ilgilidir. Astların algısı burada da çok önemlidir. Eğer bir lider bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel, emir komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını artıracaktır.⁹³

3.4. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ VE TİPLERİ

Genel olarak uygulamalarda üç farklı liderlik çeşidi ile karşılaşmış olunmasına rağmen bu liderlik çeşitlerinin de alt tiplerinde farklı liderlik çeşitleri bulunmaktadır.

Buna göre;

Grup büyüklüklerine göre liderler; şahsi ve yönetici lider olarak iki farklı tipte anılmaktadır,

Durumlarına göre liderler; pozitif ve negatif lider tipine sahiptirler,

Anlayış ve davranışlarına göre liderler; demokratik, otokratik, liberal (serbestçi), hümanist, destekleyici, karizmatik, doğal, transaksiyonel ve dönüşümlü (transformational) lider olmak üzere 9 farklı lider tipine sahiptirler.⁹⁴

3.4.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler

Liderin içinde bulunduğu grubun büyük ya da küçük oluşu, yine liderin kişisel ağırlığı ile doğrudan ilgilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, küçük bir

⁹³ Koçel, a.g.e., ss: 568-569

⁹⁴ <http://www.gazi.edu.tr> (Bekir Buluç: Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik)

grupta lider, grup üyeleriyle bire bir ve de karşılıklı görüşüp konuşma olanağına sahip olduğu için, liderin kişiliği bu diyalogda etkili olacaktır. Eğer lider içinde bulunduğu bu küçük grupta sevilen bir tutum sergiliyorsa, liderin bu kişisel etkisi altında olumlu ve iyi harekete yönelen bir grup söz konusu olacaktır. Aksine liderin kişisel bakımdan olumsuz tarafları varsa grup davranışları düşmanca ve olumsuz olacaktır. Bu yönüyle yani liderin küçük gruplarda yer alan kişisel ağırlığı grubun yönetimiyle doğrudan doğruya ilgili olduğu için *Şahsi Lider* tipini oluşturacaktır. Grup büyüdükçe liderin kişilik kapsamı ve etkisi de azalacağı için, özel ilişkiler yerini formel ilişkilere bırakacak, bu durumda da *Yönetici Lider* tiplmesi söz konusu olacaktır.

3.4.2. Durumlarına Göre Liderler

Liderleri, olumlu ve olumsuzluklarına göre bir tipleme dahilinde çeşitlemeye çalışılırsa, motivasyon, katılım, destek vb. yönlendirmeler karşısında almış oldukları tutumlarına göre incelemek gerekecektir. Bu açıdan da, özellikle *negatif yani olumsuz lider* tiplmesinde; baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme yeteneğinden uzak, grubun fikrini almayan ve hatta canlılığı sağlayamayan değişim ve yaratıcılıktan uzak bir kişilikle karşı karşıya kalınmış olacaktır. Aksine *pozitif yani olumlu lider* tiplmesinde ise, teşvik edici, harekete geçirici, grubu kamçılaman ve katılımcılığa sürükleyen bir kişilik yapısıyla değişim ve yaratıcılık söz konusu olacaktır. O halde, durumlarına göre lider çeşitlerini de, Pozitif Lider ve Negatif Lider şeklinde iki farklı lider tiplmesine yer vermek mümkün olacaktır.

3.4.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler

Liderler, anlayış ve davranış özellikleri açısından bir sınıflandırmaya tabi tutulmaya çalışılırsa; diktatör, otoriter, tam serbestlik tanıyan, demokratik lider tipi ile karşılaşılabilecek; bunlara ilaveten davranışları açısından da; karizmatik, hümanist, otokratik, doğal, transaksyonel, dönüşümsel ve destekleyici liderlik tipleri olarak farklı çeşitlerle incelenebilecektir. Gerek anlayış gerekse davranışlarındaki farklılıklarının liderlik açısından çeşitli tipleri gündeme getirmesi, bu liderlik tiplerinin de yarattığı olumlu ve olumsuz etkilerle birlikte genel özelliklerini vermek yerinde olacaktır. Buna göre;

3.4.3.1. Diktatör Lider: Anlayış açısından grup üyelerini yönetim dışında tutan aşırı derecede bencil olan liderlik şeklidir. Grup üyelerine söz hakkı tanımadığı için onların iş yapma arzularını kırarak, tatminsizliği ve yaratıcılığın kırılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanılmaktadır. Ancak; demokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi açısından da daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlamaktadır.

3.4.3.2. Liberal (Tam Serbestlik Tanıyan) Lider: Yönetim yetkisini genelde kullanmayan ve grup üyelerini kendi hallerine bırakan liderlik şeklidir. Güçten kaçındıkları için liderin otoritesini de ortadan kaldırma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla, liderin, grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun kalması aşikârdır. Neticede grup içinde anarşi çıkması bile söz konusu olacaktır. Otokontrol sisteminin hâkim olduğu bu liderlik tipinde, üyeler birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilecekleri için de, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilecektir.

3.4.3.3. Demokratik ve Katılımcı Lider: Astlarına danışarak kararları alan, kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendiren liderlik şeklidir. Astlarını planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılımlarını teşvik etmektedir. Cezadan daha çok ödül ya da prim anlayışına sahip olan bu tip liderlik çeşidinde, elemanlara oldukça nazik muamele yapılmakta ve onlara değer verildiği hissettirilmektedir. Grubun zekâ ve yaratıcı gücünü ortaya çıkartarak ve de çoğaltarak daha etkili ve yapıcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ancak, her türlü iletişim yolları açık olduğu için özellikle acil durumlarda, karar almayı yavaşlatabileceğinden başarısız olma ihtimalide yüksek bulunmaktadır.

3.4.3.4. Otokratik Lider: Baskıcı ve saldırgan niteliği olan, kesin bir emir verilmediği takdirde hiç kimsenin bir şey yapamadığı liderlik tipidir. Otokratik lider tek karar alıcı olması nedeniyle, emirleri kendi verir örgüt üyeleri de itaat ederler. Daha çok korku, tehdit ve ceza sisteminin hâkim olduğu bu liderlik tipinde, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına itimat edilir

ancak tersi bir durumda ise kuşku hâkimdir. Bu nedenle de sürekli işin başında olması gerekmektedir. Liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, örgüt üyelerinin inanç ve duyguları dikkate değer alınmamakta, bu durumda zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermektedir. Bunun sonucunda da liderin otoritesi zamanla kaybolacaktır.

3.4.3.5. Babacan Otokratik Lider: Standartlar koyan ve sonuçları olumlu-olumsuz geri bildirimlerle destekleyen bir yapıya sahip olan liderlik tipidir. İnsanları hedefe doğru harekete geçiren bu liderlik tipinde hemen her türlü iş ortamında özellikle de başıboş bırakılmış organizasyonlarda etkin ve olumlu sonuç alınabilir. Toparlayıcı bir etkiye sahip olan otoriter liderlik tipinde, bazen çalışanların tepesinde olma ve ekip çalışmasında eşitlik ilkesi tanımaması sebebiyle özellikle daha kıdemli çalışanlarda gerginlik yaratabilmektedir.

3.4.3.6. Demokratik Lider: Yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğiliminde olan; amaçları, politikaları belirlerken, iş bölümü yaparken her bir grup üyesinin fikrini almaya özen gösteren liderlik şeklidir. Bu liderlik tarzında kişilerin iç unsurlar ile motive olduğuna inanıldığından başarıların dillendirilip, takdir edilmesi, kararlara çalışanlarında katılımıyla her kademedeki çalışanın organizasyonu benimsemesi, daha verimli ve özverili çalışır hale gelmesini sağlamaktadır. Ancak; tüm çalışanların fikirlerinin alınması, karar alma sürecinin uzamasına ve acil durumlarda başarısızlığa neden olabilmektedir.

3.4.3.7. Hümanist Lider: Babacan davranışların ön plana çıktığı, çalışanlara karşı zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılığın ön planda olduğu, ödüllendirme sisteminin oldukça sık kullanıldığı bir liderlik tarzıdır. Hümanist liderler duygusal yönlendirme ile motive ederler ve kimi zaman orta kademenin de fikrini alırlar. Zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler.

3.4.3.8. Destekleyici Lider: Kararların grup üyeleri ile birlikte alınmadığı ancak çalışanların görüş ve önerileri ışığında karara varıldığı bir liderlik tarzıdır. Katılım ve ödül sistemini uygulayan Destekleyici Lider, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır.

3.4.3.9. Karizmatik Lider: Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı olan ve bu nedenle de yüksek bir etkinliğe sahip olan liderlik tarzıdır. Kararları kendisi verir ve sözü emir olarak kabul edilir. Çalışanlar ile arasında belirgin bir mesafe olmasına karşın emirlerine itaat edilir.

3.4.3.10. Doğal Lider: Seçilmeyen ancak grubun ortaya çıkardığı bir lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha fazladır. Grubu olumlu yönlendirebileceği gibi yasal lidere karşı kıskırta da bilir.⁹⁵

3.5. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Peki, liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullar da ne tür liderlik gereklidir? Veya lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür? Bu sorulara cevap bulabilmek için liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teorileri çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma şeklide genel olarak; Evrensel liderlik teorileri (Liderin Özellikleri Teorisi ve Liderlik Davranışı Teorisi) ve Durumsallık/Koşul bağımlılık teorileri olarak ele alınmaktadır.⁹⁶

3.5.1. Evrensel Liderlik Teorileri

3.5.1.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach)

Liderlik konusunu açıklamakla ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşım olan Özellikler teorisi, Thomas Carlyle'in "The Great Man in History" kuramıyla tartışmaya açılmıştır. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar.⁹⁷ Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olabilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni kişinin sahip olduğu

⁹⁵ Çetin ve Beceren, a.g.m.,s:110-132

⁹⁶ Koçel,a.g.e.,s:587

⁹⁷ M.Şerif Şimşek, **Yönetim Ve Organizasyon**, Konya: Damla Yayınları, 1999,s. 177

özelliklerdir ve bu özellikler diğer grup üyelerinden farklıdır. Kısacası lider, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyicilerden farklıdır.⁹⁸

Özellikler teorisi, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişiselikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Çalışmalar yaş, boy, zekâ düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi liderlik faktörlerini sınamış aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahminlemeye çalışmada temel oluşturmuştur.⁹⁹

Tablo:3.1.Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet	İrk	Fiziki görünüm
Sağlıklı olma	Güçlü olma	Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz olma
Düzenli olma	Hevesli olma	Girişken olma	Strese dayanıklılık	İleriyi görme	İnisiyatif sahibi olma
Duygusal olgunluk	Dürüstlük	Açık sözlülük	Kendine güven	Kararlılık	Kişiler arası ilişkiler
İş başarma yeteneği	Yaratıcılık	Objektif olma	Becerikli olma	Güven verme	Cesaret
İletişim becerisi	Hitabet yeteneği	Mizah anlayışı	Kişisel bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk üstlenme

Kaynak: Zel, a.g.e.,s.95

Lider, yukarıdaki özelliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse grupları yönetecek liderleri önceden belirlemek imkânı doğacak veya lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılacaktır. Lider, bu özelliklere grup üyelerinden daha fazla sahip olan kişidir. Grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek de kolaylaşacaktır.

Sonuç olarak bu yaklaşımın odak noktası grup üyeleri arasında başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olanları bulmaya yöneliktir. Bu yaklaşıma göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından

⁹⁸ Koçel,a.g.e.,s:587

⁹⁹ Tamer Keçecioglu, **Lider&Liderlik**, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003, s:29-30

izleyicilerden farklıdır. Liderin hangi yönleriyle izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır.¹⁰⁰

Ancak, liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori zamanla eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen de grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir.¹⁰¹ Robert B.Mayers'in 1954 yılında yayınlanan ve 200 den fazla liderlik araştırması sonuçlarına göre kişilik özellikleri ile liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Mayers'in bulguları şöyle özetlemiştir:¹⁰²

- 1) Hiç bir fiziksel özellik ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- 2) Liderler, grup üyelerinden zeka yönünden biraz ileri görünseler de, üstün zeka ile liderlik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- 3) Grup tarafından karşılanan ve çözümü gereken soruna uygulanabilir nitelikteki bilgiler, liderlik statüsüne önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.
- 4) Sezgi, girişkenlik, işbirliği, özgünlük, hırs, ısrar, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerileri, liderlikle ilişkili görülmemektedir.
- 5) Tüm liderlerin paylaştıkları ortak bir özellik yoktur.

3.5.1.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak liderliğe bakmışlar ve özellik yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellik yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir perspektif olarak ele alınmaktadır.¹⁰³

¹⁰⁰ Şimşek a.g.e.,s.177

¹⁰¹ Koçel, a.g.e., s. 589

¹⁰² Murat Yıldız, "Liderlik Yaklaşımları Ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları", **Türk İdare Dergisi**, s:227

¹⁰³ Keçecioğlu,a.g.e.,s:157

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.¹⁰⁴ Ayrıca bu yaklaşımı özellikler yaklaşımından önemli kılan ve geçerliliğini artıran en önemli nokta ise; insanların lider olarak doğmalarının bir mecburiyet olmaması ve içsel kişilik özelliklerinden bağımsız bir şekilde, uygun ve doğru şeyleri yapacak biçimde eğitilebilir ve lider haline getirilebilir olmaları yolundaki temel felsefedir.¹⁰⁵

Davranışsal yaklaşım liderin ne yaptığı ile ilgilenmektedir. Başka bir ifade ile davranışsal yaklaşım, liderin davranış tarzları ile tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım liderliği, kişiye özgü unsur olarak değil, liderin grubun diğer üyeleri ile etkileşiminden doğan davranış biçimi olarak görmektedir. Dolayısıyla lider, ait olduğu gruptan bağımsız değildir.¹⁰⁶

Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili yapılan çalışmalar sonucu çeşitli önderlik tarzları belirlenmiş ve etkinlikleri araştırılmıştır. Oluşturulan çalışmalar ve liderlik tarzları şu şekilde incelenecektir: Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid), McGregor'un x ve y teorileri ile Likert'in Sistem 4 yaklaşımıdır.

3.5.1.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çerçevede gerek kurumsal gerekse kişisel birçok çalışma yapılmıştır. Kurumsal çalışmalardan biri Amerika Birleşik Devletleri'nin Iowa Üniversitesi'nde gerçekleşmiştir. Bu araştırma sonucunda "Otoriter", "Demokratik" ve "Umursamaz" (laissez-faire) olmak üzere üç tür lider davranışına ulaşılmıştır. Otoriter liderler, astlarını emirlerle yönlendirmekte ve tüm yetki ve sorumluluğu kendilerine almaktadırlar. Demokratik liderler ise, grupta karar vermeyi ve grup önerilerini dikkate almayı isterler. Umursamaz

¹⁰⁴ Koçel, a.g.e., s. 589

¹⁰⁵ M. Şerif Şimşek, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2001, ss: 172-173

¹⁰⁶ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s. 337

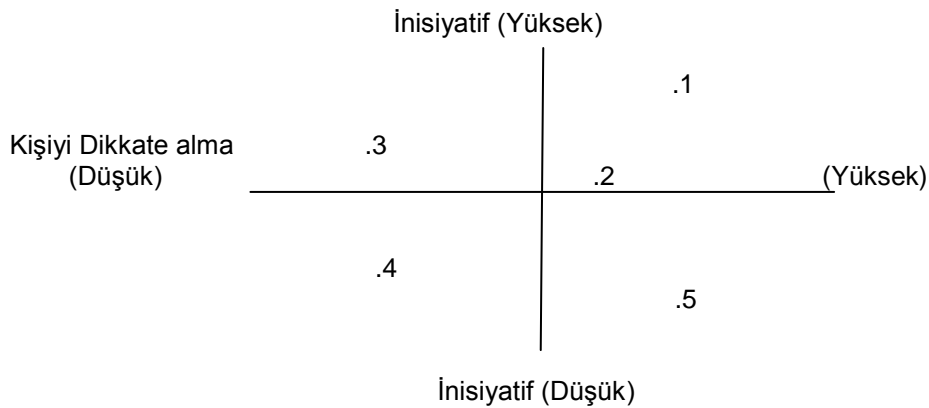
liderler (Laissez-faire), gruba tam bir özgürlük tanır. Diğer bir ifade ile astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler.¹⁰⁷

3.5.1.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945'lerin sonlarında Ohio State Üniversitesinde başlayan bu çalışmalarda, araştırmacılar bir soru örneği geliştirmişler ve bunu liderlerin davranışlarını astlarının düşüncelerinin değerlendirilmesinde askeri ve sanayi kurumlarına uygulanmıştır.¹⁰⁸

Bu çalışmaların sonucunda lider davranışlarının iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir: Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif. Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin, izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi, ihtiyaç ve arzularına ilgi göstermesi kısacası davranışlarında izleyenlerine verdiği önemi ifade etmekte, inisiyatif faktörü ise; liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, izleyicileri organize etme iş sürelerini belirleme, kısacası davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği önemi ifade etmektedir.¹⁰⁹

Şekil 3.2. Çeşitli Liderlik Davranışları



Kaynak: Koçel, a.g.e. s:592

¹⁰⁷ İsmail Bakan, Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması" **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31, Ekim 2004

¹⁰⁸ Keçecioğlu, a.g.e., s:163

¹⁰⁹ Koçel, a.g.e., s. 590

Yukarıdaki şekil, beş liderin davranışlarıyla ilgili bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre, lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken, lider 5 ise grubun başarmaya çalıştığı işe önem vermeyen fakat bireye önem veren bir davranış sergilemektedir.

Sonuç olarak Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlar olmuştur:

-Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

-Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.¹¹⁰

3.5.1.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1950'lerin sonlarında Rensis Likert, Michigan Üniversitesindeki arkadaşlarıyla bir seri liderlik çalışması başlatmıştır.¹¹¹ Bu çalışmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.¹¹²

Prudential sigorta şirketinde, çalışanlar ve üstlerle yapılan mülakatlar yüksek ve düşük verimlilik düzeyi karşısında ast ve üst gruplarla gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışlarını görev merkezli (işe yönelik) ve çalışan merkezli (kişiyeye yönelik) olarak iki faktör etrafında değerlendirilmiştir. Görev merkezli liderlikte üst birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde durulurken, bunun için genellikle yüksek baskı kullanılmıştır. Liderlerin esas görevi işin etkin olarak tamamlanmasıdır. Bunun için de tüm dikkat çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde toplanmıştır. Çalışan merkezli liderlikte ise, üst karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılmasına kalkışır ve astların hisleri üzerine eğilir. Liderlerin temel düşüncesi astların refahıdır, grup üyelerinin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır.¹¹³ Bu

¹¹⁰ Koçel, a.g.e., ss.590-591

¹¹¹ Keçecioğlu, a.g.e., s.161

¹¹² Koçel a.g.e. s:592

¹¹³ Keçecioğlu, a.g.e. İstanbul s:161

çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur.¹¹⁴

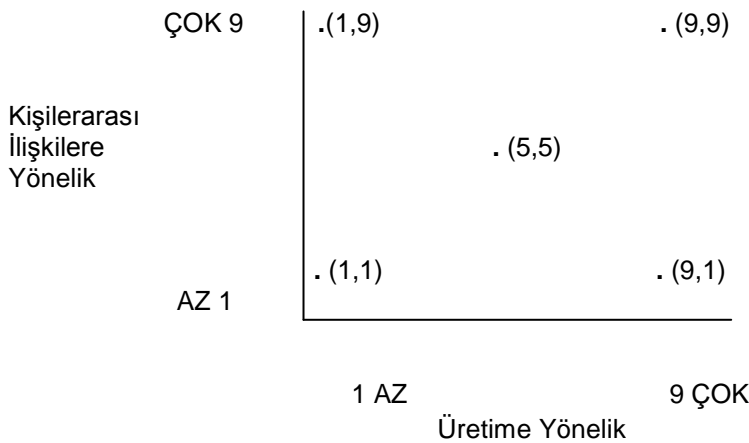
Davranışsal yaklaşımın iki önemli araştırması olan Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları bazı konularda eleştirilmiştir. Bunların başında, liderlik davranışlarının iki boyutlu olarak sınırlandırılması, evrensel olarak etkili olduğu kabul edilebileceği düşünülen bir liderlik tarzının önerilmesi ve durumsal değişkenlerin dikkate alınmamış olması başlıca eleştiri konuları olmuştur.¹¹⁵

3.5.1.2.4. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi

Robert R.Blake ve Jane S.Mouton tarafından Yönetim tarzı matrisi olarak adlandırılan bu model, liderlerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılmıştır.¹¹⁶

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan'da tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak, bu matriste, Göreve (üretime) yönelik liderlik ve kişiler arası ilişkilere yönelik liderlik olarak iki tutumsal boyut tanımlanmışlardır.

Şekil3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: Koçel, a.g.e., s:592

¹¹⁴ Koçel a.g.e. s:592

¹¹⁵ S.Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s:35

¹¹⁶ Koçel a.g.e. s:593

Bu iki boyutun her biri 1 (en düşük)'den 9 (en yüksek)'a kadar belirlenen ölçekle hesaplanır. Birinci boyut üretime yöneliktir. Üretime yüksek ilgi duyan liderler göreve uyarlanmış olup, görevin başarılmasına ve sonuçlarına odaklanmışlardır. İkinci boyut, kişiler arası ilişkilere(insana) yönelik olup insana ilgi duyan liderlerin astlarıyla dostça ilişki için çaba sarf etmesi ve çatışmalardan kaçınması şeklinde belirtilmiştir.¹¹⁷

Buna göre;¹¹⁸

1,1 Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalabilmek için gerekli isin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1,9 Kulüp Lideri: Lider düşüncelidir, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt düzeydedir.

9,1 Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5,5 Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir tiptir.

9,9 Ekip Lideri: Lider, kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek düzeyde verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı üst seviyededir. Liderin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği bir liderlik tipidir.

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderler gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece lider, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile kendi yönetim tarzında değişiklikler yapabilir.¹¹⁹

3.5.1.2.5. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından formüle edilen ve liderlerin davranışlarını açıklamak da kullanılan bu kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

¹¹⁷ Keçecioğlu, **Lider&Liderlik**, s:167

¹¹⁸ M. Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., Ankara: Nobel Yayınları,1999, s:180

¹¹⁹ Koçel a.g.e. s:594

McGregor'a göre birbirine zıt görüşleri içeren X ve Y teorisi varsayımları iki grupta toplanır. Bu gruplar;

X Teorisi Varsayımları :

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şey tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Y Teorisi Varsayımları :

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla liderin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjisi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.¹²⁰

Sonuç olarak X kuramının varsayımları otoriter ve müdahaleci özellikleri ile klasik yaklaşımı temsil eder nitelikte iken, buna karşılık Y kuramı, demokratik ve katılımcı özellikleri ile modern yaklaşımı temsil eder niteliktedir. X ve Y kuramları birbiriyle kıyaslandığında ise etkin liderlik davranışı açısından Y kuramının daha çağdaş bir yaklaşım ifade ettiği açıkça görülmektedir.

¹²⁰ Koçel a.g.e. ss:594-595

3.5.1.2.6.Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu model, lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili bir kuram olup 4 ana başlık altında toplanmıştır.

Likert'in araştırmaları verimliliği düşük grupların sistem 1 ve sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Tablo 3.2.Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	SİSTEM 1 (İstismarcı Otokratik)	SİSTEM 2 (Yardımsöver Otokratik)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmezler.	Hizmetçi-Efendi anlayışında bir güven anlayışına sahip.	Kısmen güvenir. Fakat kararla ilgili kontrol elindedir.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar ile ilgili konuları konuşmak istemezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alırlar ve onları kullanırlar.

Kaynak: Koçel a.g.e. s.596

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca Sistem 4 modelinin her yerde daima geçerli, en etkin yönetim tarzı sayılması da eleştiri konusu olmuştur.¹²¹

Likert ve arkadaşları bir örgütün sahip olduğu en önemli kaynakların sermaye ve insan olduğunu kabul ederek, bunların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Likert, 200'den fazla örgütün yöneticileri üzerinde yaptığı anket çalışması ile farklı özelliklere sahip örgütlerin performans özellikleri üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarının dört grup altında (Sistem 1'den Sistem 4'e kadar) toplanabileceğini ortaya koymaktadır.

¹²¹ Koçel a.g.e. ss:595-596

Sistem 1 – İstismarcı (Sömürücü) Otoriter: Astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin egemen olduğu, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırıldığı bir yaklaşımdır. Ast üst arasındaki ilişkilerin az olduğu, iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak islediği, kararların çok büyük bir kısmının ve amaçların örgütün üst düzeylerinde yapıldığı ve örgütün kontrol sürecinin genellikle yüksek kademe yönetimi tarafından yapıldığı bir liderlik yaklaşımıdır.

Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter: Bu liderlik yaklaşımında astlar korku ve ihtiyatla hareket etme eğilimi gösterirler. Astları güdülemede hem ekonomik ödüller hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya; kısmen de aşağıdan yukarıya – özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin gönderilmesi koşuluyla – doğru işlemektedir. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim kademelerinde alınırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir. Örgütün kontrol süreci hala yüksek kademe yönetiminin elindedir, ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmektedir.

Sistem 3 – Danışmalı (Danışçı) Yönetim Tarzı veya Liderlik Yaklaşımı: Yönetimin astlara tam olmasa da önemli ölçüde güveni vardır. Güdüleme aracı olarak “ödülleri”, “ast sorunlarıyla ilgilenmeler” ve ender olarak verilen “cezalar” görülür. Haberleşme, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü işlemektedir. Politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararlar geniş ölçüde yüksek kademeler tarafından verilirken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Örgütsel amaçlar, astların da görüşleri alınmak suretiyle üst kademe yöneticiler tarafından belirlenir. Ast-üst ilişkilerinde yüksek derecede güven duygusu geliştirilmiştir. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk verilmiştir.

Sistem 4 – Katılmalı (Katılmalı Grup) Yönetim: Yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı hâkimdir. Lider, astları çalışmaya özendirmedi, ekonomik ödülleri artırmanın yanında, amaçların

saptanmasında, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesinde ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların katılımına izin vermektedir. Örgütsel iletişim, güvenilir bilgilere dayanmaktadır. İletişim, yalnız hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Karar verme yetkisi eşgüdümlü bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır.¹²²

Davranışsal liderlik teorisi özetlenecek olunursa, bu yaklaşıma ait bütün araştırma ve bulgular esas olarak iki lider tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar, göreve yönelik (yapıyı kurma, iş merkezli, üretime yönelik olma) lider tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelik (anlayış gösteren, birey merkezli) lider tipidir. Duruma göre, belirli hallerde göreve yönelik lider (otoriter lider) tipinin daha etkili olabileceği gibi ifadelere rastlanılmakla birlikte, “davranış ekolü” ulaştığı sonuçlarla daha çok “insanlar arası ilişkilere yönelik” lider tipinin daha başarılı olacağı görüşünü doğrulamıştır.¹²³

3.5.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi ve Davranışsal liderlik teorilerine getirilen çeşitli eleştiriler ve bu teorilerde ortaya çıkan eksiklikler sonucu liderlik konusunda daha gerçekçi olan ve içinde bulunulan durumu da dikkate almayı öngören bir yaklaşıma gereksinim duyulmuştur. Bunun üzerine lider ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan yeni bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Durumsallık yaklaşımının klasik ve neoklasik yaklaşımlardan en önemli farkı üniversal ve öngörücü bir nitelik taşımayıp özellikle mevcut durumlarla ilgilenmesidir. Her durumun kendine özgü koşulları, mevcut belirleyicileri ve bu faktörlerin birbirleri ile etkileşim halinde olması lider etkinliğinin durumdan duruma değişebileceği vurgulanmaktadır. Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin “durumsallık” kapsamı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğuna dikkat çekmiş ve liderliğin sosyal durumdaki insanlar arasında var olan bir ilişki olduğunu ve liderin bir

¹²² Bakan ve Bulut, a.g.m., s.158

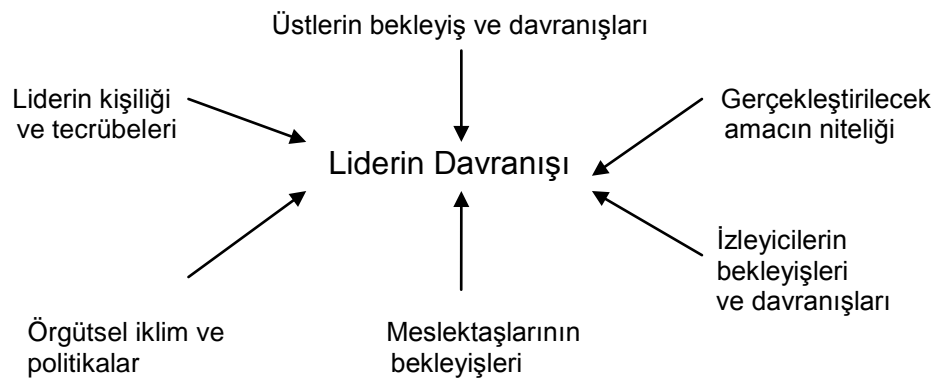
¹²³ Bakan ve Bulut, a.g.m., s.156

durumda başarılı iken, farklı bir durumda başarılı olamayacağı yolunda güçlü delillerin mevcut olduğunu ifade etmiştir.¹²⁴

Durumsallık yaklaşımının ana fikri her yer ve zamanda geçerli olan bir liderlik yapısının olmadığı, en iyi liderlik şeklinin durumdan duruma değişim göstereceğidir.¹²⁵ Bu yaklaşımın temelinde, liderin, koşullara bağlı olarak durumun gereğini yapması, diğer bir ifade ile “esneklik” felsefesi yatmaktadır. Nitekim bazı durumlarda “çalışan odaklı liderlik” anlayışı çok etkin sonuçlar doğururken, bazı durumlarda da “üretim-odaklı liderliğin” daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. “En iyi” olarak tanımlanacak tek bir liderlik türü olmadığına göre, en etkili lider, liderlik anlayışını duruma göre uyarlayabilen lider olarak belirginleşmektedir.¹²⁶

Durumsal liderlik teorileri, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık vermektedir. Dolayısıyla bu teorilere koşul –bağımlılık teorileri de denmektedir. Bu teorilerin genel varsayımı; değişik koşulların, değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Bu teoriye göre; liderin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri olarak ifade edilebilir.¹²⁷

Şekil 3.4. Liderin Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak:Koçel a.g.e.,s.597

¹²⁴ Zel, a.g.e., ss.113-114

¹²⁵ Koçel a.g.e. s:267

¹²⁶ Bakan ve Bulut, a.g.m., s.156

¹²⁷ Koçel, a.g.e. ss.597-598

Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik çeşitlerinde en çok dikkat edilmesi gereken husus, liderin sadece kişisel yetenek ve becerileri değil aynı zamanda iş yaptığı kademe, seviye veya mevkiin özellikleridir. Bu zellikler liderin bu kademedeki rol ve davranışlarını, başarı için ondan beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir. Diğer bir deyişle liderin sahip olması gereken kişisel özellik ve nitelikler ile onun iş yaptığı hiyerarşik kademeye bu kademenin gerektirdiği özelliklere bağlıdır. Hiyerarşik kademenin durumuna göre bir liderden beklenen özellikler; a) teknik yetenek ve bilgiler b) sosyal ve beşeri nitelikler c) kurumsal ve düşünsel nitelikler olarak üç grupta toplanabilir. Her kademedeki liderin bu üç özelliğe de sahip olması en çok istenilen şekildir.¹²⁸

3.5.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından geliştirilen liderlikte koşulsallık teorisi koşulların karmaşıklığı ile birlikte liderin kişiliğini de yargılamaktadır. Bu teori liderin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte bu etkinliği gsteremeyebileceğini içermektedir. Lider etkinliği liderlerin kişiliği ve koşullar arasındaki tamamlayıcılığa bağlıdır. Bu teori aynı zamanda nasıl liderliğe ynelindiğini, grup kurma ve grup başarımını etkileyen görev özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır.¹²⁹

Durumsallık konusunda en çok bilinen bu modele göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen  önemli durumsal değişken vardır. Bunlar;¹³⁰

- a) Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- b) Başarılacak işin niteliği
- c) Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Fiedler'in modelindeki üç değişkenin anlamı şudur:

¹²⁸ Eren,a.g.e.,s.353

¹²⁹ Keçecioğlu a.g.e. s:171

¹³⁰ Koçel a.g.e. s:601

a) Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, liderin astları tarafından sevilmesi ile birlikte güven ve bağlılık derecesini ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesidir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam yaratacak, aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda da ilişkiler "kötü" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

b) Başarılabak İşin Niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgili olup, "planlanmış (rutin)" veya "planlanamayan (karmaşık)" olarak nitelenir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmışken, bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Planlanmış bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa planlanamayan ve karmaşık işlerin nasıl başarılabacağı hususunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bilgisi grup üyelerinden pek farklı değildir. Dolayısıyla planlanmış(rutin) işler liderlik için olumlu, karmaşık (planlanamayan) işler ise olumsuz bir ortam yaratacaktır.

c) Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken (en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir; en olumsuz durumlarda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi, hiç sonuç

alamaması ile sonuçlanmaktadır), nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda ise kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır.¹³¹

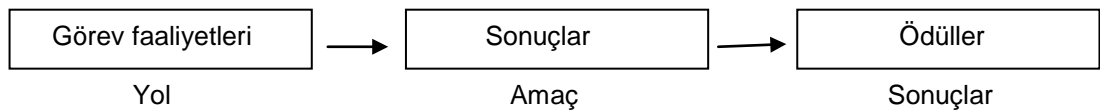
Fiedler'in liderlik kuramı, insanların pek esnek olmayan özelliklere sahip olduğunu, insanların doğası gereği işe eğilimli veya insanlar arası ilişkilere yönelik olduğunu ortaya koymaktadır. Fiedler, işe eğilimli liderlerin eğitimle insan ilişkilerine değer veren bir lider şekline dönüşmesinin zor olduğunu ileri sürmüştür. Bu sebeple uygulanan liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, uygulanmakta olan liderlik biçimlerini o tür lidere gerek duyulan işlerle bağdaştırmayı önermiştir.¹³²

3.5.1.3.2. Amaç – Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'lerde geliştirilen bu teori, liderin sabit özelliklerinden ziyade lider davranışları ve koşullar üzerine odaklanır. Temelde amaç- yol teorisi lider davranışlarının sahip olduğu astların güdülenmesi, doyum ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Teorinin özü, liderin birincil amacının izleyicileri güdülemesidir.¹³³

Amaç-Yol teorisinde liderin rolü; amaçlara giden yolun astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla sağlanır. Sonuçlar amaç, görevler ise yoldur. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında da bireyler için ödüller bunu izler.

Şekil 3.5. Amaç-Yol Teorisinin Temel Fikri



Kaynak: Keçecioğlu, a.g.e., s:184

¹³¹ Koçel a.g.e., ss.601-602

¹³² Dilek Baykal, **Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1994 s:41

¹³³ Keçecioğlu a.g.e., s.183

Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçları belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirmek için izleyecekleri yolu bulmalarına yardım etmeleridir. Liderlerin astların davranışlarını etkilemesindeki en önemli aracı ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturmalarındır.¹³⁴ Amaç-yol teorisine göre, grup üyeleri lider tarafından iki hususta motive edilebilmektedir.¹³⁵

- 1) Liderin izleyicilerin beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- 2) Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar;¹³⁶

1. Yönlendirici Liderlik: Astlara yapılacak işler ile ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

2. Destekleyici Liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça ve herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır. Ancak işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez.

3. Katılımcı Liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir ve dikkate alır.

4. Başarıya Yönelik Liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir.

¹³⁴ Koçel a.g.e.,ss.601-603

¹³⁵ Koçel a.g.e.,ss.601-603

¹³⁶ Zel,a.g.e., s.115

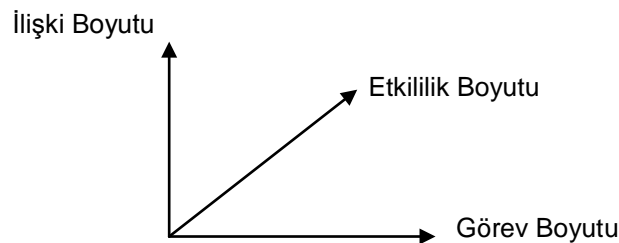
Hause'un görüşleri, Vroom'un modelinin liderlik alanındaki uzantısını teşkil etmektedir. Yol –Amaç kuramı, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip, gerçekçi bir kuramdır. Ancak yapılan araştırmalar, kuramın orijinal biçimiyle basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni olmadığını ortaya çıkarmaktadır.¹³⁷

3.5.1.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu (3-D) Liderlik Modeli

William J. Reddin tarafından geliştirilen üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü görünümüne sahip olup, durumsallık yaklaşımı içinde yer almaktadır. Bu liderlik modelin de göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarzı kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmıştır.

Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta Yönetmel Etkililiktir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin 3-D adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddine göre, yönetmel etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetmel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir. Reddin, Yönetmel Izgara ve Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarına etkililik kavramını ekleyerek, liderliğin üç temel boyut üzerinde değişkenlik gösterdiğinden bahsetmektedir.¹³⁸

Şekil 3.6. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu



Kaynak: Eren,a.g.e.,s.304

¹³⁷ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1984,s;382

¹³⁸ Mine Ömürgönülşen, Leyla Sevim, "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Manisa, 2005, Cilt:12, Sayı: 2

Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir:¹³⁹

Görev Boyutu; lider kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir,

İlişki Boyutu; lider karşılıklı güveni oluşturmaya çalışmakta ve astlarının görüşlerine saygı duymaktadır,

Etkililik Boyutu; liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Ohio modelinin ve Yönetsel ızgaranın (Blake ve Mouton) göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde önce dört temel yaklaşım belirlemiş daha sonra ise bu liderlik tarzlarını etkililik açısından inceleyerek dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı öne sürmüştür.¹⁴⁰

Şekil 3.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları



Kaynak: Ömürgönülşen, Sevim, a.g.m.,s:94 (Mullins,1989:262)

Bu dört temel yönetim tarzı şu şekilde gösterilebilir:¹⁴¹

Kopuk Liderlik Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu liderlik tarzı genellikle kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Liderin sosyal ilişkileri zayıf olduğundan genellikle yazılı olarak

¹³⁹ M.Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1994,s.259

¹⁴⁰ Zel,a.g.e., s.126

¹⁴¹ Zel,a.g.e., ss.127-128

direktif verme şeklinde iletişim kurar ve insanları sevk edici bir rol üstlenir. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak algılar. Astlarını, kurallara uyup uymadıklarına göre değerlendirirken, üstlerine ise zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar.

İlgili Liderlik Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan ve bu tarzı benimseyen liderler, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izlerler. Astlarından yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar. Zaman kavramıyla fazla ilgili değildirler ve kendilerini astlarıyla özdeşleştirerek onları tanımaya ve anlamaya önem verirler. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında ve toplantılarda, astlarının fikirlerini destekleyici, fikir ayrılıklarını uzlaştırıcı ve gerektiğinde öğretici bir rol üstlenirler. Bu liderlik tarzını benimseyenler, astlarının yaptıkları hatalara karşı yumuşak yaklaşır, mümkün olduğunca hataları kabul eder ve göz yumarlar. Çıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmezlikten gelebilirler.

Birleştirici Liderlik Tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan ve bu tarzı benimseyen liderler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu liderlerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler. Sistem anlayışları gereği kişisel gereksinimlerle teknolojik ihtiyaçların belirlenmesini isterler. Astlarını ekip çalışmalarındaki istekleriyle ve katılımlarıyla değerlendirirler, üstlerini ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve ekip içerisindeki becerileri ile değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında standartları saptama, ekip üyelerinin performanslarını test etme ve ekibi motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yaptıkları hatalardan ders

çıkarmalarını isterler. Bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, sorunun kaynağına iner, sebebini araştırır ve bundan ders alınmasını isterler.

Adamış Liderlik Tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan ve bu tarzı benimseyen liderler, çalışanları otoriteleri altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler verirler. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini, amirleri ve organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında aktif rol oynarlar ve genelde harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren taraf olurlar. Hata yapanı cezalandırma yolunu benimser ve çıkan anlaşmazlıkları bastırmayı tercih ederler.

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri ise kısaca şu şekilde özetlenebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi şeklinde olmasıdır.

Tablo 3.3. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

ETKİSİZ LİDERLİK		ETKİLİ LİDERLİK
Terk Eden	KOPUK	Bürokrat
Otoriter	ADAMIŞ	Babacan Otoriter
Misyoner	İLGİLİ	Geliştirici
Uzlaştırıcı	BÜTÜNLEŞTİRİCİ	Yönetici

Kaynak: Zel, a.g.e., s.127

a. Etkisiz Kopuk Lider (Terk eden-Deserter): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

b. Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Emir ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Adamış (Otoriter-Autocrat): Tüm kararlar tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun

eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

ç. Etkili Adamış (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

d. Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

e. Etkili İlgili (Geliştirici-Developer): Kişilere güven duyan, onları bireysel olarak geliştirmeyle ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. Birliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanlar güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

f. Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı -Compromiser): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılım gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

g. Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci-Executive): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için, bir diğerinden daha iyi değildir. Temel yaklaşımlardan biri, uygulandığı duruma bağlı olarak az ya da çok etkili olabilir. Yönetim yaklaşımının uygunluk derecesi, davranıştan değil, içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Reddin, durumun üzerinde o kadar durmuştur ki, yöneticilerin durumu analiz

etmelerinin önemine değinerek, durumu beş parçaya- organizasyon, teknoloji, üst, meslektaş ve ast olarak ayırmıştır. Durumun bu beş parçası, yöneticinin pozisyonundan beklenen taleplerin toplamı olmaktadır. Yönetici, eğer bu beş öğeyi nasıl değiştirmesi gerektiğini öğrenirse, durumun bütünü de yönetmeyi öğrenecektir.¹⁴²

3.5.1.3.4. Vroom – Yetton'un Liderlik Teorisi

1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen ve daha sonra Jago tarafından katkıda bulunulan bu liderlik modelinde aynı liderin farklı liderlik stillerini sergileyebileceği varsayılır. Bu model lider davranışının yalnızca bir cephesi olan, karar vermede astların katılımı üzerinde durmaktadır. Modelin amacı, kararın kalitesi ve niteliğini korurken, astlar tarafından kararların kabul edilmesini sağlamaktır. Vroom ve Yetton'a göre liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olup, yedi farklı durumda uygulanacak beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirmişlerdir. Bunlar;

A1 (Otoriter) : Lider yalnız karar verir.

A2 (Otoriter): Lider astlardan gelen bilgilerden yararlanır, fakat kararı yalnız verir. Yönetici karar vermede astlardan zorunlu bilgileri ister.

C1 (Danışmacı): Lider bireysel olarak ilgili astlarla sorunları tartışır. Önemli olan bir grup olarak hep birlikte olmasından ziyade bireysel olarak fikir ve tekliflerin gündeme gelmesidir. Daha sonra yalnız karar verir.

C2 (Danışmacı): Lider bir grup toplantısında astlarıyla sorunu paylaşır. Bu toplantıda astların fikirlerini ve önerilerini toplar. Yönetici yalnız karar verirken bu karar astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

G2 (Grup Temelli): Yönetici bir grup olarak astlarıyla sorunları paylaşır. Hep birlikte alternatifler yaratırlar, değerlendirirler ve çözüm için ortak bir görüş birliğine varmaya çalışırlar. Lider kendi çözümlerini dayatmak

¹⁴² Ömürgönülşen ve Sevim a.g.m., ss:95-97

için astları etkilemez ve herhangi bir çözümü kabul etmeye istekli olup tüm grubu destekler. Katılımcı bir stilde bir yönetici fonksiyonu çizilir.

Liderin nasıl karar vereceğini tasvir ettiğinden dolayı normatif olarak adlandırılan bu modelde uygulanacak durumlar şunlardır:

- Kararın kalitesinin önemi
- Karar vericinin sahip olduğu bilgilerin kapsamı
- Yapılandırılmış sorunun kapsamı
- Astların kabul etmesinin önemi
- Otokratik kararların kabul edilebilme olasılığı
- Örgütsel amaçlara ulaşmada astların güdülenmesi
- Çözümler üzerinde astların anlaşmazlığı

Vroom, Yetton ve Jago modeli kısaca liderin karar alma sürecinde izlediği yollar ve karar verme sürecine çalışanların ne zaman ve ne ölçüde katılması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Vroom-Yetton-Jago'nun liderlik yaklaşımı, karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok değişik durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşıncaya kadar ağacın dallarını takip eder ve yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur.¹⁴³

3.5.1.3.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından 1977 yılında liderlik çalışmaları merkezinde geliştirilen durumsal liderlik teorisi, Ohio State Üniversitesi liderlik teorisi ile Blake ve Mounon'un yönetsel diyagramının birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir.¹⁴⁴

Hersey ve Blanchard yaşam eğrisi modelinde, liderlerin karar verme stiline etkinliğine, izleyicilerin doyum düzeyine, iş tecrübelerine ve duygusal

¹⁴³ A.Ergeneli, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Dağıtım, İstanbul: 2006 s:226

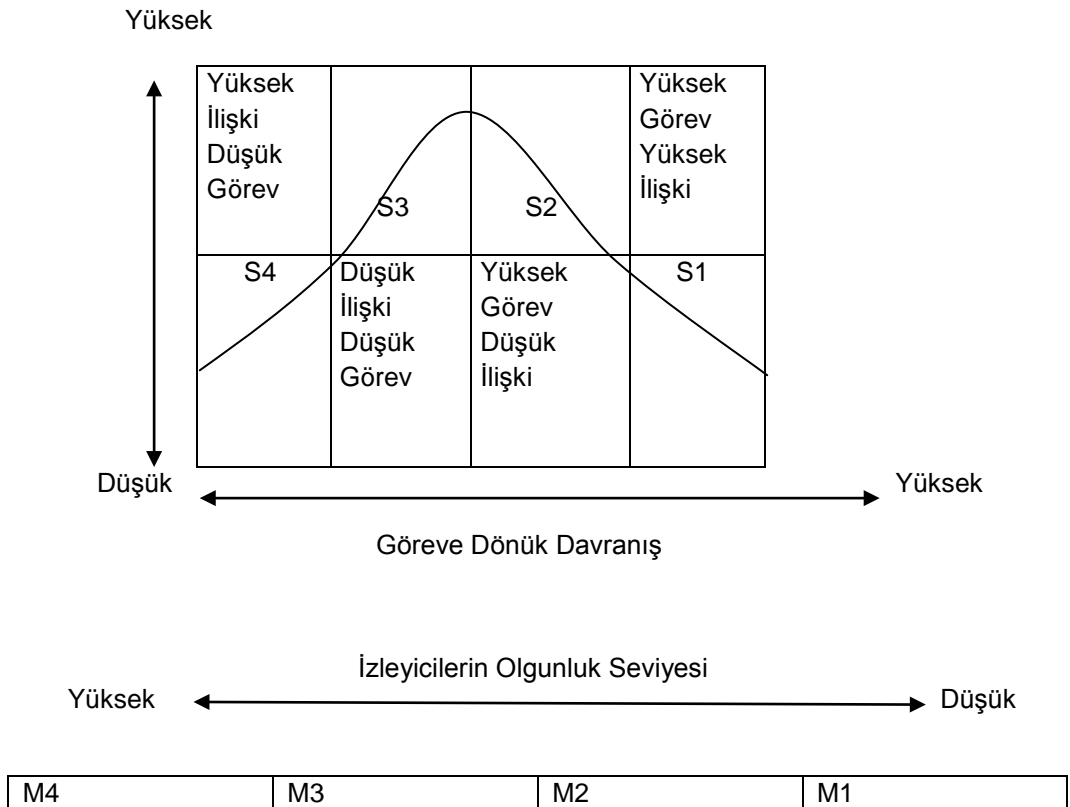
¹⁴⁴ Zel,a.g.e., s.122

anlamda doaygunluğuna geniş ölçüde yer vermişler ve liderlik biçimlerini; göreve ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki boyutta ele almışlar, geliştirdikleri bu modelde yalnızca astların doayum düzeyi üzerine odaklanmışlardır.¹⁴⁵

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'a göre izleyenlerin doaygunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır:

- 1) Uzmanlık, 2) Yaşantı, 3) Yeterlilik, 4) İş bilgisi, 5) Makam, 6) Kişilik Özellikleri, 7) Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, 8) Lideri algılama biçimleri, 9) Özelliklerinin düzeyi, 10) Liderden beklentileri.¹⁴⁶

şekil 3.8. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik (Yaşam Eğrisi) Modeli



Kaynak: Eren, 1998, s. 454

şekilde görüleceği üzere lider davranışları ilişkiye ve göreve yönelik olma durumuna göre S1,S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre

¹⁴⁵ Keğecioğlu a.g.e. ss.205,209

¹⁴⁶ Zel, a.g.e., s. 122

derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Burada olgun olmayan astlar (M1) için, lider göreve daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az önem veren bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise lider yüksek görev yüksek ilişki davranışı sergilemekte, davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.¹⁴⁷

Bu modele göre tek bir etkin liderlik stiline olduğunu söylemek güçtür. Birbirinden farklı ancak birbirini sürekli olarak etkileyen boyutların bileşimleri farklı liderlik stillerini göstermektedir. Yaşam eğrisi kuramına yapılan eleştiriler ise bilimsel araştırmacılar tarafından tam olarak dikkatlice test edilememiş olması ve alt düzeydeki kişilerin doyum düzeyinin bu koşullarda uzun sürmeyeceği şeklindedir.¹⁴⁸

3.6. LİDERLİKTE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Post modern dönem olarak da ifade edilen, günümüz küresel rekabet ortamında, örgütlerin etkinliğini arttırmak amacıyla pek çok yeni liderlik yaklaşımı üretilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında kuşkusuz değişen koşulların katkısı olduğu gibi, değişen insan mantalitesinin de katkısı olmuştur. Daha donanımlı ve özgürlükçü dünya görüşüne sahip insan unsuru kendisini sınırlayan ve şekillendiren yönetim kalıplarını zorlamaya başlamış ve benzeri gelişmeler sonucu liderlik yaklaşımlarının yeniden ele alınması ve yorumlanması zorunlu hale gelmiştir.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, ss. 453-454

¹⁴⁸ Keçecioğlu a.g.e. s:209

¹⁴⁹ İrfan Çağlar, " İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2004, sayı 2, ss.91-107 s:97

Liderlik alanında son yıllarda geliştirilen bazı yaklaşımlar kısaca aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

3.6.1. Yönetmel (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Liderlerin sahip oldukları yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha fazla çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullandıkları bir liderlik tarzıdır. Yönetmel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok fazla ilgilenmezler.¹⁵⁰

Yönetmel liderlik, lider ile astlar arasındaki 'koşullu, ödül temelli takas' ilişkisine dayanır. Yönetmel liderler ekonomik takas modeli çerçevesinde astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına odaklanırlar. Bu anlamda yönetmel liderler öngörülü (proaktif) değil tepkisel (reaktif) davranışlar sergilerler. Yönetmel liderler astlardan beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanması durumunda astların neler elde edeceğini açıklarlar. Ayrıca astların göreve odaklanabilmesi için onlara yapıcı geri bildirimde bulunur ve görevin tamamlanması durumunda övgü, tanınma ve parasal ödüller gibi dışsal ödüller sağlarlar. Bunun sonucunda çalışanlar iş rollerini ve lider ile örgütün kendilerinden neler beklediğini anlarlar ve beklentileri karşılayabilecekleri, ortak olarak değer verilen sonuçları elde edebilecekleri konusunda bir özgüven geliştirirler.¹⁵¹

Yönetmel liderliği Bass ve Avolio, bir liderin takipçisini performansa göre cezalandırdığında veya ödüllendirdiğinde ortaya çıkan liderlik biçimi şeklinde açıklarken; Burns ise iş standartlarının (gereksinimlerinin), görevlerinin ve vazife odaklı hedeflerin önemini vurgulayan lider şekli olarak tanımlar. Bütün bunların yanında, yönetmel liderler görevlerin tamamlanmasına ve çalışanların itaatlerine odaklanıp, organizasyon içinde

¹⁵⁰ Eren a.g.e. 369-370

¹⁵¹ Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** [Educational Administration: Theory and Practice], 18(1), ss.7-36.

ödül ve cezaları kullanarak çalışanların performanslarını arttırmayı amaçlarlar.¹⁵²

Bass yapmış olduğu büyük boyutlu çalışmalardan sonra, yönetsel liderlik özelliklerini şu şekilde özetlemiştir.¹⁵³

Ödüllendirme: Liderin görevi başarıyı ödüllendirmektir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır ve iyi performansı ödüllendireceğine söz verir.

İstisnalarla Yönetim (Aktif ve Pasif) : Lider işler yolunda gitmediği zaman olaylara müdahale eder. Bu boyut aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif liderler kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, düzensizlik oluştuğunda doğru adımlar atar. Pasif liderler ise standartlar şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.

Liberal: Lider izleyicileri tamamen kendi hallerine bırakır, sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınır.

Yönetsel liderler biraz gelenekçi yapıya sahiptirler. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından yararlı hizmetlerde bulunurlar. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi etkili iken, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.¹⁵⁴

Etkili bir yönetsel lider, karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman durumsal faktörleri ve değişen durumlarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Kısacası bir nevi pozitif enerji alışverişi yapar. İzleyicilerine motivasyon sağlarken, izleyicilerin başarılarından da pozitif enerji alır.¹⁵⁵

¹⁵² Barbara Mandell, Shilpa Pherwani, "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison", **Journal of Business and Psychology**, Vol.17,No.3 Spring 2003, p.387-402

¹⁵³ Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümsel Liderlik", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, www.insanbilimleri.com.,s.10

¹⁵⁴ Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz 2005 c.4, s.14 (1-16)

¹⁵⁵ Çağlar,a.g.e.,s.97

3.6.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Günümüz liderlik çalışmalarında en çok tartışılan konulardan birisi olan ve temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilen dönüşümsel liderlik, uzun dönemli bakış açısına sahip olmakla beraber örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği üzerine odaklanmış bir liderlik tarzıdır.¹⁵⁶

İlk kez Burns tarafından ortaya konulup, Bass tarafından daha da geliştirilen dönüşümsel liderlik kuramında asıl olan, örgütün geçmişi değil bugünü ve geleceğidir. Dönüşümsel liderlik, paylaşılan bir vizyona tercüman olmak, düşünsel olarak iş görenleri uyarmak, iş görenlerdeki bireysel farklılıkları izlemek konularında liderin yeteneği olarak karakterize edilmektedir.¹⁵⁷

Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışındaki en belirgin ortak nokta; dönüşümsel liderliğin toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olmasıdır. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir. Burns'e göre örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi biri tarafından dönüşümsel liderlik süreci gerçekleşebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olmayacağı yönündeki klasik görüşe rağbet etmediğini göstermektedir.¹⁵⁸

Dönüşümsel liderler kuruluşların veya organizasyonların görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen, yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimsedir.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Erkuş ve Günlü, a.g.m., s.190

¹⁵⁷ Hasan Gül, Kübra Şahin, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl: 2011,ss.237-249

¹⁵⁸ Çiğdem Kirel, "Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2000-2001,ss.43-59,s.47

¹⁵⁹ Eren, a.g.e. 369-370

Dönüşümsel liderlik anlayışında çalışanlar içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilirken; içsel araçlar maddi öğelere dayanmamakta, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır.¹⁶⁰

Dönüşümsel liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel ya da değişimci (transformatif) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle dönüşümsel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler.¹⁶¹

Dönüşümsel liderler aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlir. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişidir. Kendine güveni sistematiktir ve aşırı değildir. İzleyenlerine güvenir, örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır.¹⁶²

Bass ve Avolio dönüşümsel liderlik modelinin bileşenlerini mükemmelleştirilmiş etki (karizma), ilham verici motivasyon, zihinsel uyarı ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak formüle etmiştir Bunları kısaca açacak olursak;

Karizma: Organizasyonlardaki radikal değişikliklerin kabulünü, liderde güven duygusunu ve takipçileri tarafından takdir edilmesini sağlayan yeteneği ifade eder.

¹⁶⁰ Erkuş ve Günlü, a.g.m.,s.190

¹⁶¹ Tengilimoğlu,a.g.m.,s.6

¹⁶² Eraslan, a.g.m., s.28

İlham Verici Motivasyon: Liderin önemli amaçlara ulaşabilmede kullandığı iletişim yeteneğini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle lideri figür olarak nitelendiren, takipçilerini uygun davranışlar sergilemeye motive eden, ilham veren dönüşümsel liderlik yeteneğidir.

Zihinsel Uyarı: Entelektüel teşvik olarak ta adlandırılan zihinsel uyarı, liderlerin yaratıcılık ve girişimciliğe değer vererek takipçilerinin çabalarını devamlı desteklediklerini ifade etmektedir. Var olan yargıları tekrar gözden geçirmelerine, problemlerin çözümüne yönelik bakış açısının değişmesini sağlar. Kıyaslama ve benzetme kullanımını teşvik ederler. Bu nedenle takipçilerine sorunların çözümüne yönelik yeni ve yaratıcı fikirler üretebilmek olanağını sağlar.

Bireyselleştirilmiş İlgi: Takipçilerinin bireysel analiz yetenekleri ile ilgilidir. Takipçilerin organizasyonun dönüşüm sürecine katkıları, onların istek, ihtiyaç, değer ve yeteneklerinin doğru biçimde belirlenmesi gereğini ortaya koyar.¹⁶³

Yapılan araştırmalar dönüşümsel liderlik davranışları gösteren liderlerin örgütsel faaliyetlere önemli ve pozitif katkılar yaptığını göstermiştir. Dönüşümsel liderler, diğer liderlik davranışlarına göre izleyicileri tarafından daha etkili olarak değerlendirilirken, örgüt performansına ve başarısına daha çok katkı yaptıkları belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif olarak etkilediği ve onlarda güven duygusu yarattığı da tespit edilmiştir. Ayrıca takım etkinliği ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenirken, dönüşümsel lidere sahip takım üyelerinin kendilerini takım faaliyetlerinde daha yetkili ve inisiyatif sahibi hissettikleri görülmüştür.¹⁶⁴

3.6.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlikten ilk söz eden İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber 1947 yılında karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir.

¹⁶³ Gül ve Şahin,a.g.m.,ss. 237-249

¹⁶⁴ Erkuş ve Günlü,a.g.m.,s.191

Conger ve Kanungo uzun yıllar karizma konusunda çalışmış ve yapmış oldukları bilimsel araştırmalar sonucunda karizmatik insan davranışlarını sekiz boyutta yorumlamışlardır. Bu özellikler en güçlüden, en zayıfa göre şöyle sıralanmıştır:¹⁶⁵

- Alışılmamış davranışlar göstermek,
- Kişisel risk almak,
- Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
- Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
- Köklü değişim için harekete geçmek,
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
- Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.

Siyasi ve dini liderleri inceleyen Robert House ise karizmatik liderlerin; kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduklarını düşünmektedir. İzleyenler kendilerini liderleriyle ve onun göreviyle özdeşleştirirler, lidere aşırı bağlılık ve güven gösterirler, liderin değer ve davranışlarına özenirler ve liderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar.¹⁶⁶

Karizmatik liderleri "Kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler." şeklinde tanımlayan House, karizmatik liderlik kavramında, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespitiye yönelir ve karizmatik liderlerin şu üç temel kişisel karakteristiğe sahip olduklarını ifade eder;¹⁶⁷

¹⁶⁵ Acar Baltaş, **Ekip Çalışması Ve Liderlik**, s:133

¹⁶⁶ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1994, s;192

¹⁶⁷ <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm>

- a) Yüksek bir özgüvene (self confidence) sahip olma,
- b) Yüksek bir etkileme (nüfuz) ve baskın olma (dominate) ihtiyacı,
- c) Kendi inançlarının ahlaki yönden doğruluğuna güçlü bir şekilde ikna etme.

Kısacası karizmatik lider, sahip olduğu karizmatik (çekicilik) özellikleri ile izleyici kitleleri peşinden kendi istediği yönde sürükleyebilme becerisine sahip kişi olarak tanımlanır ve sahip olduğu özellikleriyle izleyicilerini üstün performans göstermeye sevk eder.¹⁶⁸

3.6.4. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

İlk kez 1990'lı yıllarda liderlikle bir arada kullanılmaya başlanan vizyon, Türkçede görüş, görme gücü, görme, önsezi, imgelem, hayal, düşün vb. anlamlara gelmektedir.¹⁶⁹ Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir.¹⁷⁰

Vizyon sahibi liderlerin diğer yöneticilerden farklı özellikleri olduğu açıktır. Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere rağmen hep ileriye doğru hareket ederler.

Genel olarak değerlendirildiğinde ise vizyon sahibi liderlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; etkili stratejik düşünebilme yeteneği; içgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olmak; yenilikçi olmak; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine

¹⁶⁸ Koçel, a.g.e.,s.605

¹⁶⁹ Redhouse, 1991, s.1105

¹⁷⁰ Koçel, a.g.e., s. 130

sahip olabilmek; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak; kendine güvenmek ve sürekli gelişmek; başarısızlıktan asla korkmamak ve riskleri göze alabilmek; değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak.¹⁷¹

¹⁷¹ Yakup Bulut, Serdar Vural Uygun, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 7 Sayı: 13, ss. 29- 47

4. DUYGUSAL ZEKA VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

Endüstri devriminin başlangıcından bu yana geleneksel düşünce bize, duyguların iş yeri ortamında var olamayacağını öğretmiştir. Buna göre, örgütlerde her şeyin yolunda gitmesi için bize yol gösterecek olan rehberlerimiz; uyulması gereken mesai prosedürleri, bilançolar, akıl, mantık ve tabii ki her zaman gurur duyduğumuz zekamız olacaktır. Ancak, duyguların yok sayılmasının veya gereği kadar önemsenmemesinin daha da zararlı olduğu, bizi insan yapan ve sosyal uyum ve ahlak ilkelerine uygun kararlar verebilmemizi sağlayan ussallığı daha fazla tehlikeye attığı ise, çok daha sonraları ortaya çıkan yeni bir bulgudur.¹⁷²

Duygusal zekânın liderlik sürecinde etkin bir rol üstlendiğinin; hatta başarılı liderlerin olmazsa olmaz bir özelliği olduğunun fark edilmesiyle birlikte liderlerden mevcut yeteneklerinin yanında duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması ve kullanması da talep edilmeye başlanmış dolayısıyla da lider ve liderlik süreci ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da hız kazanmıştır. Özellikle duygusal zekânın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zekâ gibi faktörlerden farklı olarak gelişime açık olması, duygusal zeka-liderlik ilişkisini daha da önemli kılmaktadır. Bunun yanı sıra birçok araştırmacı, duygusal zekânın liderlik sürecinde önemli bir işlevi olduğunu düşünmektedir.¹⁷³ Örneğin; bir araştırmada Zhou ve George liderlerin duygusal zekâlarının yaratıcılık sürecinde kritik bir öneme sahip olduğunu ve duygusal zekânın yaratıcılık oluşum sürecinin her aşamasında etkili bir değişken olduğunu belirtmişlerdir.¹⁷⁴ Bass ise bir liderin izleyicilere ilham verme ve iletişim kurma sürecinde, hem çoklu zekâ, hem de duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Caruso, Mayer ve Salovey de duygusal zekânın liderin iletişim yeteneklerinin temeli olduğunu belirtmektedir.¹⁷⁵

¹⁷² Fusun Acar, **Duygusal Zeka ve Liderlik**, s.53

¹⁷³ Erkus ve Günlü, a.g.m.,s.192

¹⁷⁴ Ekrem Cengiz, Taner Acuner, Birdoğan Baki, **Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi**, s.423

¹⁷⁵ Erkus ve Günlü, a.g.m.,s.192

Duygusal zeka üzerinde çalışmalarda bulunan bir başka araştırmacı Martinez, duygusal zekayı örgütlerdeki başarının en önemli belirleyicisi olarak görmekte, çalışanların iş başarısının % 80'inin duygusal zekayla bağlantılı iken, sadece % 20 sinin analitik zekayla bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Gibbs' de duygusal zekanın örgütlerdeki başarının en önemli belirleyicisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca başarısız olarak değerlendirilen liderlerin incelendiğinde, başarısızlıklarının altında yatan nedenin, teknik yetersizlikten çok, insan ilişkilerindeki yetersizlikten kaynaklandığı gözlenmektedir.¹⁷⁶

Araştırmacılar çabalarını etkili liderlerin davranışları ve karakteristik özellikleri üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Goleman'a göre en etkili liderler yüksek duygusal zekâya sahip olma açısından benzerlik göstermektedir. Goleman'ın iddiasına göre "duygusal zekâ liderliğin gerekliliğidir... O olmadan en iyi eğitimlerden geçmek, en keskin analitik düşünce gücüne ve sonsuz sayıda zekice fikre sahip olmak bir insanı büyük bir lider yapmayacaktır".¹⁷⁷

Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler. Duygusal zekâ yetenekleriyle hareket eden bir lider yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemediği yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir. Değişen zaman içinde liderlik daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmektedir. Lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak astlarının, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kuşatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaktır.¹⁷⁸

Bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ile izleyicilerine gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgi, örgütteki insanların duygularını

¹⁷⁶ Emine Babaoğlan, **Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ**, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11,Sayı 1,Nisan 2010,s.122

¹⁷⁷ Mandell,ve Pherwani,a.g.m.,s.390

¹⁷⁸ Acar, **Duygusal Zeka ve Liderlik**, ss.56-57

olumlu etkilemesine yol açmaktadır. Duygusal zekâ bu noktada kritik önem taşır, çünkü duygusal zekâyâ sahip olan lider günümüzün karmaşık ortamında örgütünü yatıştırabilecek ve güçlendirebilecek güvene sahip olduğu için, bu özellik liderde bir nevi katalizör etkisi yaratacaktır.¹⁷⁹

Duygusal zekâyâ sahip liderler farklı fikirlerdeki insanların duygularını, yetenekleri aracılığıyla yöneterek, daha ılımlı ve anlaşma yanlısı bir havayı oluşturarak yaratıcı ortamın geliştirilmesine katkı sağlayabilirler. Duygusal zekâyâ sahip liderler problem tanımlama veya fırsat belirlemenin altında yatan bilişsel süreçleri duyguları kullanarak kolaylaştırabilirler. Mesela, olumlu ruh haline sahip çalışanlar daha iyimser, geniş bakış açılı ve kendilerinden emindirler. Diğer taraftan olumsuz ruh haline sahip çalışanlar daha kötümser, hata ve yanlışları bulma ve görmeye daha yatkındırlar. Duygusal zekaya sahip liderler bu ruh hallerinin yaratıcılık üzerine yaptığı etki bilgisine sahip olarak iyi bir zamanlama ve ayarlamayla, her iki çalışan tipini de gönüllü olarak yaratıcılık faaliyetlerine dahil edebilir.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, kendi duygularını ve başkalarının duygularını iyi analiz edebilme yetenekleri sayesinde, fikri geliştirme safhasına empatik özelliklerini kullanarak, fikri tam ve doğru biçimde değerlendirerek ve hatta gelişmesine katkıda bulunarak bu sürecin başarılı bir şekilde sonlanmasını sağlayabilirler. Ayrıca takipçilerinin huzursuzluklarını ve içsel çatışma olasılığını hemen fark edebilir ve bu olumsuz havayı yönetebilirler. Böylece çalışanlar kendi fikirlerinin değerli olduğu inancına sahip olmaya devam ederler. Gerekli uzlaşma ortamı ve iletişimi sağlayan duygusal zekâyâ sahip liderler fikirlerin uygulanma aşamasını bu şekilde başarılı bir sürece dönüştürebilirler.¹⁸⁰ Bu ilişkiyi daha kapsamlı olarak ele alabilmek için duygusal zeka ile dönüşümsel ve yönetsel lidelik tarzları arasındaki ilişkinin ayrı ayrı irdelenmesinde fayda olacaktır.

¹⁷⁹ Dağlı, Silman vd., a.g.m., ss.29-30

¹⁸⁰ Cengiz vd., a.g.m., ss:426-428

4.1. DUYGUSAL ZEKA DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK İLİŞKİSİ

Duygusal zekanın liderlik sürecinde etkili olduğunun fark edilmesiyle birlikte liderlerden mevcut yeteneklerinin yanısıra duygusal zeka seviyelerinin yüksek olması ve bu zekayı çalışma ortamında kullanması talep edilmeye başlanmıştır. Dönüşümsel liderlik kavramının özellikle lider-izleyici etkileşimini temel alan bir yaklaşıma sahip olması, duygusal zekanın liderlik sürecindeki önemini artırmış, araştırmacılar da dikkatlerini dönüşümsel liderlikle duygusal zeka arasındaki ilişkilere yöneltmişlerdir.

Cooper (1997), Goleman (1995), Megerian ve Sosik (1996) gibi bazı araştırmacılar, liderle izleyici arasındaki güçlü duygusal ilişkiden dolayı dönüşümsel liderlerin yüksek duygusal zekaya sahip olduğunu savunmuşlar, Duckett ve Macfarlane (2003) tarafından ise bir örgütteki yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, duygusal zekanın dönüşümsel liderlikle güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Gardner ve Stough (2002) ise duygusal zeka boyutları ile dönüşümsel liderlik arasında önemli ilişkiler bulmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre kendilerini dönüşümsel lider olarak tanımlayan bireyler, duygularını daha rahat tanımlamakta ve kendilerini diğer insanlara daha rahat ifade edebilmektedir. Bunun yanı sıra, duyguların problem çözme aşamasını kolaylaştırdığı, bu kişilerin iş ortamındaki diğer çalışanların duygularını daha rahat anlayabildikleri, hem kendi hem de çalışanların negatif ve pozitif duygularını yönetebildikleri tespit edilmiştir.

Barling, Slater ve Kelloway (2000) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekanın; karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001) tarafından da üniversitede okuyan yönetim öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada ise, yüksek duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.

Türkiye'de Çakar ve Arbak (2003) tarafından 106 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada ise, duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiş, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin

dönüşümsel liderlik davranışları göstermeye daha yatkın oldukları anlaşılmıştır.

Duygusal zekaya sahip dönüşümsel liderler, duygularını daha rahat tanımlamakta ve kendilerini diğer insanlara daha rahat ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra, duyguları problem çözme aşamasını kolaylaştırdığı için iş ortamındaki diğer çalışanların duygularını daha rahat anlayabilmekte, hem kendi hem de çalışanların negatif ve pozitif duygularını yönetebilmektedirler.

Tüm bunlara ilaveten duygusal zekası yüksek dönüşümsel liderler, izleyicilerin ihtiyaçlarını anlar ve onları dikkate alır. İletişim sürecinde duygularını ve beden dilini yoğun olarak kullanır. Özellikle iletişim yetenekleri, dönüşümsel liderin izleyicileri etkilemede kullandığı en önemli araçlardan birisidir.¹⁸¹

4.2. DUYGUSAL ZEKA YÖNETSEL LİDERLİK İLİŞKİSİ

Duygusal zekaya sahip liderlerin gösterdikleri liderlik tarzlarından özellikle son yirmi yılda üzerinde en çok durulan liderlik modellerinden olan “dönüşümsel” liderliğin yanısıra “yönetsel” liderlikte günümüz toplumlarında işletmelerin belki de en çok ihtiyaç duydukları liderlik tarzlarından biri olmuştur. Yönetici ve astlar arasında oluşan güçlü iletişim, duygusal zekanın liderlik sürecindeki önemini artırmış bu sayede astların işlerinden daha çok zevk almasına ve yaptıkları işten tatmin olmasına yardımcı olurken liderlerinde örgütlerde arzu edilen başarı hedeflerine ulaşmasını sağlamıştır.

Ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanan ve izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık olarak, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanan yönetsel liderlik, izleyenlerinin ihtiyaçlarını bilmesi ve beklentilerindeki değişimi takip etmesine ve bu değişime uygun olarak liderlik yapmasına bağlı olarak varlığını sürdürmektedir.¹⁸²

¹⁸¹ Erkuş ve Günlü, a.g.m., ss.192-194

¹⁸² Ercan Yılmaz, **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, S.U., Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi , 2006, s.25

Duygusal zekaya sahip yönetsel liderler etkin bir yönetim becerisine sahiptir. Kısa vadeli, günlük rutin işlerin yürütülmesinde uygun görevlendirmeleri adil bir ödüllendirme sistemi çerçevesinde yaparlar. İzleyenler hangi davranışta kendilerini ne tip bir ödülün beklediğini bilirler ve bu da amaçlara ulaşmada performans artışını sağlar.¹⁸³ Ayrıca, günlük rutin yönetim işlerinin tamamlanması ve kısa dönemde organizasyondaki her grubun fonksiyonunu iyi bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli olan yönetim görevlerini ifa ederler.¹⁸⁴

Yüksek duygusal zekaya sahip yönetsel liderler, izleyenlerinin örgütü amaçlarına ulaştırma sürecinde işgörenin ihtiyacı olan donanımı, işgörenin kullanabileceği bir şekilde sunarlar. Bu tarzı benimsemiş liderler izleyenleri örgütün hedeflerine ulaştırmak için gerekli desteği sağlar ve bu davranışlarını ödüllendirir. Yönetsel lider ceza aracını ise; tıpkı ödülde olduğu gibi motivasyonunu kaybetmiş veya performans düzeyleri düşen işgörenin, tekrar hedeflere yönlendirmek ve performansı arttırmak için kullanmaktadır.¹⁸⁵

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

¹⁸³ Ayman Tarabishy ve diğerleri, The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets, **The Journal of Private Equity**, Fall, 2005, s.25

¹⁸⁴ Peter Wright, M.J. Kroll ve J.Parnell, **Strategic Management Concepts and Cases**, 3rd Edition, USA Prentice Hall International, 1996,s.224

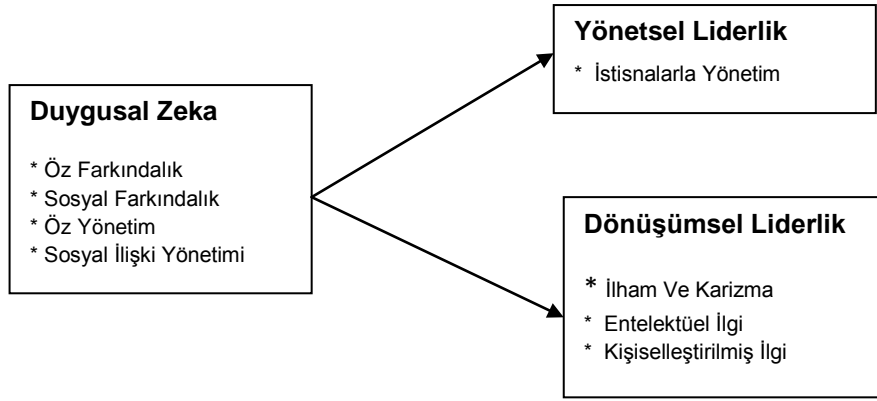
¹⁸⁵ Ercan Yavuz, **Dönüşümsel ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2008,s.66

5. DENETİM VE FİNANSAL DANIŞMANLIK ALANINDA FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN YÖNETİCİ LİDERLERİNİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA:

5.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmamızda duygusal zeka bağımsız değişken; yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderlik ise bağımlı değişkenler olarak yer almakta; bu bağlamda duygusal zekanın liderlik türleri üzerindeki etkilerini ölçmek üzere 2 hipotez geliştirilmektedir. Araştırma modeli ve hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

Şekil 5.1.: Teorik Model



H1: Duygusal zeka ile yönetsel liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

H2: Duygusal zeka ile dönüşümsel liderlik davranışları a) karizma ve ilham verme, b) entelektüel gelişim ve c) kişiselleştirilmiş ilgi arasında olumlu bir ilişki mevcuttur.

5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ilinde denetim ve finansal danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren yurtdışı merkezli firmalar içerisinde yönetici lider kadrolarında görev yapan personelin duygusal zekaları ve gösterdikleri yönetsel ve dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

5.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamını, İstanbul ilinde denetim ve finansal danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki lider rolü üstlenen uzman çalışanlar ve yönetici personel oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu üst düzey personelin duygusal zeka düzeyleri ile yönetsel ve dönüşümsel liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yukarıdaki (bkz.şekil 5.1) model geliştirilmekte ve bu modeldeki ilişkileri ifade eden hipotezler test edilmektedir.

Bu liderlerin pozisyonları ise, Danışman, Kıdemli Danışman, Müdür Yardımcısı, Müdür, Kıdemli Müdür, Direktör, Ortak ve Kıdemli Ortak şeklinde oluşmaktadır.

5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma, aşağıdaki yer alan sınırlılıklar kapsamında gerçekleştirilmiştir;

* Bu araştırmanın uygulama kısmı İstanbul ilinde hizmet sektörü kapsamında denetim ve finansal danışmanlık alanında faaliyet gösteren 85 firma arasından 4 firma üzerinde yapılmış ve bu firmalarda görev yapan 60 adet uzman personel veya yönetici ile gerçekleştirilmiştir.

* Araştırmaya temel teşkil eden duygusal zeka ve liderlik ile ilgili anket çalışması belirtilen firmalarda Nisan - Mayıs 2012 tarihleri arasında uygulanmıştır.

* Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket tekniğinin özellikleri, uygulayan kişi ve örneklem kapsamında yer alan kişilerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

* Bu açıdan konu ile ilgili elde edilen bulgular, çalışanların araştırmanın yapıldığı zamanki algı ve görüşleriyle sınırlıdır.

5.5. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Çalışanların veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların doğru ve gerçekçi olacağı varsayılmaktadır.

Verilerin toplanacağı örneklem, evreni temsil edilebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılacak veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımaktadır.

5.6.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini bilgi tabanlı bir ekonominin hakimiyeti, entelektüel sermayenin öneminin artması ve yasal düzenlemelerin de bu bağlamda yenilenmesi ile birlikte hızlı bir yükseliş gösteren ve çalışanları da entelektüel sermaye birikimi ve nitelik açısından bir eşik seviyesinin üstünde yer alan denetim ve danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerdeki lider rolü üstlenen uzman personel ve yöneticiler oluşturmaktadır. Türkiye`de bu sektörün yoğunlaştığı bölge İstanbul olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu evreni temsil etmek üzere kolayda örneklem yöntemi ile İstanbul`da denetim ve finansal danışmanlık alanında faaliyet göstermekte olan 85 adet denetim/danışmanlık firması arasından “Dört Büyükler” olarak addedilen KPMG (Akis Bağımsız Denetim), Pricewaterhousecoopers (Başaran Nas Bağımsız Denetim), Deloitte (Drt Bağımsız Denetim), Ernst &Young (Güney Bağımsız Denetim) firmalarındaki 100 adet uzman personel ve yöneticiden oluşan bir grup, örneklem olarak seçilmiştir. E-mail, yüz yüze görüşme ve telefon gibi çeşitli araçlardan istifade edilerek ana kütleye anketler dağıtılmış; nihayetinde 60 adet anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu şekilde katılım oranı %60 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin nitelik özellikleri ise aşağıda olduğu gibidir.

Araştırmaya katılan 60 adet personelin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında % 58,3 erkek ve %41,7 kadın olmak üzere erkek mevcudunun daha yoğun olduğu bir dağılım görülmektedir.

Tablo 5.1:Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	Frekans	Yüzde (%)
Bay	35	58,3
Bayan	25	41,7
Toplam	60	100

Anketten elde edilen verilere göre yaş dağılımına bakıldığında, en çok personelin %33,3 ile 22-28 yaş grubu ve 43,3 ile 29-35 yaş grubunda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dağılımları sırasıyla, %16,7 ile 36-42 yaş grubu, %5,0 ile 43-49 ve % 1,7 ile de 50 ve üzeri yaş grubu izlemektedir.

Tablo 5.2:Personelin Yaşa Göre Dağılımı

YAŞ	Frekans	Yüzde (%)
22-28	20	33,3
29-35	26	43,3
36-42	10	16,7
43-49	3	5,0
50 ve Üzeri	1	1,7
Toplam	60	100

Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında ise evlilerin %31,7 oranına karşılık bekârların %68,3 ile daha yoğun olduğu görülmektedir.

Tablo 5.3:Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	41	68,3
Evli	19	31,7
Toplam	60	100

Ankete katılan personelin eğitim durumu incelendiğinde ise birinci sırayı %51,7 ile yüksek lisans mezunları alırken, bu sırayı %45 ile lisans mezunları ve %3,3 ile de doktora mezunları izlemektedir.

Tablo 5.4:Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	27	45,0
Yüksek Lisans	31	51,7
Doktora	2	3,3
Toplam	60	100

Anketten elde edilen verilere bakıldığında kurumda çalışma sürelerine göre en çok personelin %43,3 ile 1-5 yıl arası çalışanlar olduğu görülmektedir. Bu süreleri sırasıyla %23,3 ile 6-10 yıl arası çalışanlar,%18,3 ile 11-15 yıl arası çalışanlar,%6,7 ile 16-20 yıl arası çalışanlar ve %3,3, ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar izlemektedir.

Tablo 5.5:Personelin Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 Yıdan Az	3	5,0
1-5 Yıl	26	43,3
6-10 Yıl	14	23,3
11-15 Yıl	11	18,3
16-20 Yıl	4	6,7
21 Yıl ve Üzeri	2	3,3
Toplam	60	100

Araştırma sonuçlarına göre personelin iş yerlerdeki pozisyonları incelendiğinde ise %36,7 ortalama ile en çok pozisyonun danışmanlık seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu dağılımı sırasıyla %16,7 ile kıdemli danışman,%1,7 ile müdür yardımcısı, %13,3 ile müdür, %5,0 ile kıdemli müdür, %16,7 ile direktör, %6,7 ile ortak ve %3,3 ile kıdemli ortak izlemektedir.

Tablo 5.6:Personelin Kurumdaki Pozisyonuna Göre Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Danışman	22	36,7
Kıdemli Danışman	10	16,7
Müdür Yardımcısı	1	1,7
Müdür	8	13,3
Kıdemli Müdür	3	5,0
Direktör	10	16,7
Ortak	4	6,7
Kıdemli Ortak	2	3,3
Toplam	60	100

5.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez araştırmasında yer alan teorik bilgilerin toplanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Teorik çerçeve içerisinde yer alan bilgiler; ilgili kitap, makale, tez ve internet sitelerinden alınıp özetlenerek çalışmamıza uygun biçimde ilave edilmiştir.

Araştırmanın uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak nicel yöntemlerden olan anket metodu kullanılmaktadır. Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en doğru şekilde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerini tespit etmek üzere altı adet soru sorulmuştur. Bu sorular ile cevaplayıcıların, cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, kurum içindeki görevleri ve kurumdaki çalışma süreleri öğrenilmiştir.

İkinci bölümde ise cevaplayıcıların duygusal zeka düzeylerini ölçmeye yönelik dört boyuttan oluşan toplam on yedi adet soru ile liderlik tarzlarını ölçmek üzere otuz altı adet soru bulunmaktadır. Araştırmamız kapsamında duygusal zeka, dört boyuttan oluşmakta olan kompozit bir değişken olarak ele alınmakta olup duygusal zekanın kompozit bir değişken olarak ele alınmasının ilgili literatüre yeni ufuklar açması beklenmektedir.

Liderlik düzeyini ölçmek üzere bu araştırmada Avolio ve Bass`ın (1996) geliştirdiği 36 sorudan oluşan liderlik ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçek kapsamında hem yönetsel hem de dönüşümsel liderlik boyutları ölçülmekte olup; sorular, katılımcıların bizzat kendilerini değerlendirmelerine yönelik hazırlanmıştır. Duygusal zekayı ölçmek üzere ise bu çalışma için Bar-On'un (1996) 17 soruluk duygusal zeka ölçeği kullanılmaktadır. Katılımcıların kişisel bilgilerini toplamak amacıyla da bir demografik anket düzenlenmiştir.

Cevaplayıcılardan bu sorulara katılma derecelerini beşli likert ölçeğine göre sunulan seçeneklerden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler ise şu şekilde sıralanmıştır:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum.

Veriler, SPSS 16.0 paket programından yararlanılarak faktör analizi, cronbach alfa testi, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

5.8.GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Ölçümlerimizin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmıştır. Geçerlik; ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Tablo 5.7 ve 5.8 `de görüldüğü şekilde bağımsız değişkenler bir Keşifsel Faktör Analizi (EFA) modeline, bağımlı değişkenler de bir diğer EFA modeli içersine dahil edilmişlerdir. Sorunlu maddelerin elenmesinin ardından sonuçlar, beklendiği üzere bağımsız değişken olan duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve sosyal ilişki yönetimi olmak üzere dört boyut altında, bağımlı değişken olan liderliğin ise yönetsel liderlik (bir boyutta) ve dönüşümsel liderlik i) karizma ve ilham verme, ii) entelektüel gelişim ve iii) kişiselleştirilmiş ilgi olmak üzere toplam dört boyutta toplandığı görülmektedir.

Tablo 5.7: Duygusal Zeka Boyutları Faktör Analizi

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Öz Farkındalık				
Çoğu zaman hissettiğim kesin duyguların sebebinin farkındayım.	0,795			
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.	0,878			
Daima, beni neyin mutlu edip etmediğini anlarım.	0,782			
Sahip olduğum duyguları iyi anlıyorum.	0,817			
Sosyal Farkındalık				
Daima, arkadaşımın duygularını onun davranışlarından bilirim (anlarım).		0,850		
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.		0,864		
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım (hassasım).		0,517		
Öz Yönetim				
Daima, kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.			0,844	
Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.			0,788	
Kendimi motive eden bir kişiyim.			0,677	
En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendirmek isterim.			0,700	
Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.			0,745	
Sosyal İlişkiler				
Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim.				0,681
Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim.				0,889
Duygularımı iyi kontrol edebilirim.				0,775

Tablo 5.8: YönetSEL ve Dönüşümsel Liderlik Boyutları Faktör Analizi

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
YÖNETSEL LİDERLİK				
İstisnalarla Yönetim				
Astlarımın, grup içinde gösterdikleri performansın ne gibi sonuçlar doğurabileceğini bilmelerini sağlarım.	,788			
Astlarımın yaptıkları işlerde inisiyatif almalarını teşvik ederim.	,845			
Astlarımın bana ihtiyaçları olduğu zamanlarda yanlarındayım.	,805			
Astlarımdan performans hedeflerini yakalamak için neler beklediğimi açıkça belirtirim.	,892			
Beklentilerimi karşılayan astlarıma onları takdir ettiğimi belirtirim.	,878			
DÖNÜŞÜMSSEL LİDERLİK				
İlham ve Karizma				
Astlarımın geleceğe ümitli ve olumlu bakmalarını sağlarım.		,722		
Astlarımın başarılması istenen olaylara karşı istek ve ilgi duymalarını sağlarım.		,825		
Hedeflerin gerçekleşmesinde astlarıma olan güvenimi belirtirim.		,849		
Astlarımla kendim için önemli olan değerler ve inandıklarım hakkında konuşurum.		,745		
Astlarıma güçlü bir amaç algısına sahip olmanın önemini özellikle aktarıyorum.		,704		
Entelektüel Gelişim				
Astlarımın, vermiş olduğum kararların ahlaki ve etik sonuçlarını bilmelerini sağlarım			,656	
Astlarıma kolektif bir görev algısına sahip olmanın önemini vurgularım.			,610	
Astlarımın problemleri tekrar inceleyerek uygun olup olmadıklarını düşünmelerini sağlarım.			,799	
Astlarımın problemlere farklı bakış açısıyla bakmalarını sağlarım.			,808	
Kişiselleştirilmiş İlgisi				
Astlarıma bilmediklerini öğretmek ve rehberlik yapmak için vakit ayırırım.				,606
Astlarıma sadece grup üyesi olarak değil birer birey olarak davranırım.				,717
Astlarımın her birini farklı ihtiyaçları, kabiliyetleri, arzuları olan kişiler olarak düşünürüm.				,808
Astlarımın güçlü yanlarını geliştirmelerinde yardımcı olurum.				,743

Faktör analizinden sonra her bir faktörü oluşturan soru grupları ve ayrıca anketi oluşturan soruların tümü güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen alfa değerleri duygusal zeka boyutları olmak üzere; özfarkındalık bileşenini ölçen ifadeler için 0,897; sosyal farkındalık bileşenini ölçen ifadeler için 0,757; özyönetim bileşenini ölçen ifadeler için 0,849; sosyal ilişkiler bileşenini ölçen ifadeler için 0,804 olarak hesaplanmıştır. Liderlik boyutları olmak üzere ise; Yönetimsel liderliğin istisnalarla yönetim bileşeni için 0,896; Dönüşümsel liderliğin ilham ve karizma bileşeni için 0,866; entelektüel gelişim bileşeni için 0,826; kişiselleştirilmiş ilgi bileşeni için ise 0,779 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin alfa değerlerinin tablo 5,9'da çaprazlama olarak parantez içinde verilmektedir. Hesaplanan bu değerlerin 0,757 ile 0,897 arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm değerler Nunally'nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir.¹⁸⁶ Bu sonuçlar ölçeklerimizin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 5.9: Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
Öz Farkındalık	4,1069	,69791	(,897)							
Sosyal Farkındalık	4,0333	,63394	,455**	(,757)						
Öz Yönetim	3,9058	,70675	,466**	,276*	(,849)					
Sosyal İlişki Yönetimi	3,5889	,82022	,405**	,387**	,448**	(,804)				
Yönetimsel Liderlik İstisnalarla Yönetim	4,1253	,63941	,509**	,555**	,484**	,324*	(,896)			
Dönüşümsel Liderlik İlham ve Karizma	3,9883	,54930	,408**	,572**	,458**	,461**	,839**	(,866)		
Dönüşümsel Liderlik Entelektüel Gelişim	4,0208	,48120	,253	,303*	,236	,290*	,410**	,527**	(,826)	
Dönüşümsel Liderlik Kişiselleştirilmiş İlgi	4,1167	,46365	,128	,232	,165	,269*	,291*	,406**	,592**	(,779)

** p< 0.01 * p<0.05

¹⁸⁶ J.Nunally, **Psychometric Theory**, New York: Mc-Graw Hill, 1967, s.248

Araştırmanın amacı, İstanbul ilinde denetim ve finansal danışmanlık faaliyet gösteren firmalarda çalışan lider pozisyonundaki yöneticilerin duygusal zeka seviyeleri ve gösterdikleri yönetsel ve dönüşümsel liderlik tarzları arasındaki bağlantıların ortaya konmasıdır. Bu amaçla iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini (derecesini-şiddetini- gücünü) ve yönünü belirlemek amacıyla basit korelasyon analizi uygulanmıştır.¹⁸⁷

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konması, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken sayısına ve kontrol durumuna bağlı olarak farklı istatistiksel araçlar kullanılarak yapılmaktadır. Her iki değişkenin de sürekli değişken olması ve değişkenlere ilişkin verilerin normal dağılım göstermesi (Merkezi Limit Teoremi çerçevesinde 30'dan büyük örneklerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Araştırmanın ana kütle büyüklüğü 60'dır.) nedeniyle, duygusal zekâ ile yönetsel ve dönüşümsel liderlik değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile belirlenecektir.

Korelasyon katsayısı ile belirlenen ya da ölçülen, söz konusu değişkenler arasındaki doğrusal ilişkidir. Pearson Korelasyon ifadesinin değeri "r" ile ifade edilir ve - 1 ile + 1 arasında bir değer alır. Burada ilişkinin yönünü "r" nin işareti, derecesini ise katsayının büyüklüğü belirler. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir. Korelasyon katsayısının aldığı değerlerin 0-0,25 arasında olması durumunda çok zayıf düzeyde ilişki, 0,26-0,49 arasında olması durumunda zayıf düzeyde ilişki, 0,50-0,69 arasında olması durumunda orta düzeyde ilişki, 0,70-0,89 arasında olması durumunda yüksek düzeyde ilişki, 0,90-1 arasında olması durumunda ise çok yüksek düzeyde ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.¹⁸⁸

¹⁸⁷ Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Yayınları, 2003,s.31

¹⁸⁸ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2005

Araştırmamızda duygusal zekâ ile yönetsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı incelenmesi için duygusal zekâ boyutları ile yönetsel ve dönüşümsel liderliği oluşturan boyutlar ele alınmıştır.

Tablo 5.9'daki korelasyon analizi tablosunda duygusal zekâ boyutları ile yönetsel ve dönüşümsel liderliği oluşturan boyutlar arasındaki ilişki ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Bu sonuçlarına göre bağımsız değişken olan duygusal zekanın sosyal ilişki yönetimi boyutu ile bağımlı değişkenlerin tümü arasında yani yönetsel ve dönüşümsel liderliğin tüm boyutları arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, bağımsız değişkenlerden öz farkındalık ve öz yönetim boyutlarının bağımlı değişken olan yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin ilham ve karizma boyutu arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, ayrıca yine bağımsız değişken olan sosyal farkındalık boyutunun da bağımlı değişkenlerden yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin ilham ve karizma boyutu ile entelektüel gelişim boyutu arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

5.9. HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile lineer regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi; bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemektir.¹⁸⁹ Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır. Regresyon analizi kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler; likert tipi ölçekler ile ölçülen sürekli değişkenlerdir.

Regresyon analizi bağlamında R^2 , bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. F değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak

¹⁸⁹ Remzi Altunışık, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, Sakarya: Sakarya Kitapevi, 2004,s.151

anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki anlamlılık (significant) kısmı dikkate alınarak verilmektedir.

H1 Hipotezi İçin

Tablo 5.10: Duygusal Zeka-Yönetmel Liderlik İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öz Farkındalık	,209	,096
Sosyal Farkındalık	,396**	,001
Öz Yönetim	,299*	,015
Sosyal İlişki Yönetimi	-,048	,686
Bağımlı Değişken: Yönetmel Liderlik İstisnalarla Yönetim, $R^2 = 0,416$, $F = 11,486$		

** $q < 0,01$, * $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 5.10) bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F = 11,486$, $sig < 0,01$) bağımlı değişken üzerindeki değişimin %42'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1 hipotezinde belirtildiği gibi duygusal zekanın sosyal farkındalık ve öz yönetim boyutlarının, yönetmel liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Öz farkındalık boyutunun yönetmel liderlik üzerinde pozitif etkisi olmasına rağmen anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Yine benzer şekilde sosyal ilişki yönetiminin de yönetmel liderlik üzerinde negatif etkisi olduğu ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar duygusal zekanın sosyal farkındalık ve öz yönetim boyutlarının yönetmel liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğunu destekler nitelikte iken; duygusal zekanın öz farkındalık ve sosyal ilişki yönetimi boyutları ile yönetmel liderlik davranışları arasında bir ilişkinin olduğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

H2a Hipotezi İçin

Tablo 5.11: Duygusal Zeka-Dönüşümsel Liderlik İlham ve Karizma İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öz Farkındalık	,029	,818
Sosyal Farkındalık	<u>,423**</u>	<u>,001</u>
Öz Yönetim	<u>,250*</u>	<u>,041</u>
Sosyal İlişki Yönetimi	,173	,152
Bağımlı Değişken: Dönüşümsel Liderlik İlham ve Karizma, $R^2 = 0,408$, $F = 11,164$		

*: $q < 0,01$, **: $q < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin (bkz. tablo 5.11) bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F = 11,164$, $sig < 0,01$) bağımlı değişken üzerindeki değişimin %41'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2a hipotezinde belirtildiği gibi duygusal zekanın sosyal farkındalık ve öz yönetim boyutlarının, dönüşümsel liderliğin ilham ve karizma boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Öz farkındalık ve sosyal ilişki boyutlarının dönüşümsel liderliğin ilham ve karizma boyutu üzerinde pozitif etkisi olmasına rağmen anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

H2b Hipotezi İçin

Tablo 5.12: Duygusal Zeka-Dönüşümsel Liderlik Entelektüel Gelişim İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öz Farkındalık	,065	,678
Sosyal Farkındalık	,192	,192
Öz Yönetim	,085	,573
Sosyal İlişki Yönetimi	,152	,311
Bağımlı Değişken: Dönüşümsel Liderlik Entelektüel Gelişim, $R^2 = 0,076$, $F = 2,613$		

*: $q < 0,01$, **: $q < 0,05$

H2b hipotezi için bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde duygusal zekanın dört boyutunun da dönüşümsel liderliğin entelektüel gelişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi regresyon modelinin (bkz. tablo 5.12) bir bütün olarak anlamlı olmadığı (F= 2,613, sig > 0,01) bağımlı değişken üzerindeki değişimin sadece % 7,6'sını açıklayabildiği görülmektedir. Bu sonuçlar da bize aslında dönüşümsel liderliğin entelektüel gelişim boyutunun duygusal zekadan ziyade daha çok bilişsel zeka ile ilintili olabileceğini göstermektedir.

H2c Hipotezi İçin

Tablo 5.13: Duygusal Zeka-Dönüşümsel Liderlik Kişiselleştirilmiş İlgili İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Öz Farkındalık	-,054	,736
Sosyal Farkındalık	,162	,280
Öz Yönetim	,053	,729
Sosyal İlişki Yönetimi	,204	,185
Bağımlı Değişken: Dönüşümsel Liderlik Kişiselleştirilmiş İlgili, $R^2 = 0,029$, $F = 1,436$		

:q< 0, 01, * : q< 0,05

H2c hipotezi için de bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde duygusal zekanın dört boyutunun da dönüşümsel liderliğin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi regresyon modelinin (bkz. tablo 5.13) bir bütün olarak anlamlı olmadığı (F= 1,436, sig > 0,01) bağımlı değişken üzerindeki değişimin sadece % 2,9'unu açıklayabildiği görülmektedir. Bu sonuçlar da bize dönüşümsel liderliğin kişiselleştirilmiş ilgi boyutunun da aynı entelektüel gelişim boyutunda olduğu gibi duygusal zekadan ziyade daha çok bilişsel zeka ile ilintili olabileceğini göstermektedir.

SONUÇ:

Bireyin duygularının farkında olma, duygularla başa çıkabilme, kendini motive edebilme, başkalarına ait duyguları doğru olarak algılayıp değerlendirme ve ilişkileri yönetebilme yeteneği olarak adlandırılan duygusal zeka, yönetici liderlerin insan ilişkilerinde ve çalışma hayatında başarılı olabilmesi için gerekli yetkinliklerin başında gelmektedir. Ayrıca duygusal zekanın geliştirilebilir olması, günümüz rekabet ortamında liderlerin ve işletmelerin performanslarını arttırmak içinde duygusal zekaya önem vermesi bu konunun çalışmamızda amaç teşkil etmesine yol açmıştır.

Bu çalışmada duygusal zeka kapsamına giren öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve sosyal ilişki yönetimi olmak üzere dört temel boyutun denetim ve finansal danışmanlık sektöründe çalışan yönetici liderlerin sergiledikleri yönetsel ve dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler teorik ve uygulamalı olarak araştırılmaktadır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, *duygusal zeka* ile *yönetsel liderlik* ve *dönüşümsel liderlik* arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir deyişle bireylerin *duygusal zeka* yeteneklerinin, *yönetsel ve dönüşümsel liderlik* özelliklerinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesi ile *duygusal zeka* ile *yönetsel liderlik* ve yine *duygusal zeka* ile *dönüşümsel liderliğin* bir *karizma ile takipçilerine ilham verme* boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu gösterir şekilde sonuçlanmıştır.

Bir diğer dikkat çekici sonuç ise *duygusal zeka* ile *dönüşümsel liderliğin* *entelektüel gelişim* ve *kişiselleştirilmiş ilgi* boyutları arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna dair bir kanıt bulunamamış olmasıdır.

Duygusal zekanın, bireyin belirli durumlarda ne hissettiğinin farkına varabilme ve kendini anlayabilme yetkinliği olarak tanımlanan *öz farkındalık* boyutu ile diğer bireylerle başarılı ilişkiler kurabilme yeteneğini ifade eden *sosyal ilişki yönetimi* boyutunun bu çalışmada dikkat çeken bir sonuç olarak yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderlik üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar da bize denetim ve danışmanlık

sektöründe proje ve yüksek kar odaklı çalışılan yönetsel ve dönüşümsel liderlerin hem işin dinamik ve yoğun yapısından hem de bu sektördeki yüksek personel değişim hızından ötürü astları ile sağlıklı ve etkin bir iletişim kuramadıklarını göstermektedir. Yüksek proje sayısı, yoğun çalışma temposu ve çok sayıda personel sayısı göz önüne alındığında, bu sektördeki yönetici liderlerin çalışanları ile sosyal ilişkilerinin zayıf olması beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak analiz sonuçlarına göre yönetsel ve dönüşümsel liderlik ile duygusal zekânın öz farkındalık boyutu arasında etkin bir ilişkinin olmaması beklentilerin aksine bir sonuç göstermiştir.

Duygusal zeka boyutlarından; kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlayıp hissetmesi olarak tanımlanan *sosyal farkındalık* boyutu ile farkına varılan duyguları uygun biçimde kontrol edebilme ve yönetebilme yeteneği olarak tanımlanan *öz yönetim* boyutlarının, *yönetsel liderlik* ile birlikte *dönüşümsel liderliğin ilham ve karizma* boyutunu etkileyen önemli değişkenler olduğu dikkat çekmektedir.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin yönetsel ve dönüşümsel liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını söylemek mümkündür. Bu sonuçlar da bize duygusal zekanın bilişsel zekadan farklı olarak geliştirilebilir olması ve liderlik davranışlarının vazgeçilmez bir unsuru olması nedeniyle duygusal zeka ile ilgili eğitimlerin artırılmasını ve gelecek nesillerde insana değer veren, empati kurabilen, duygu ve düşüncelerini anlayabilen ve kendini her konuda ifade edebilen başarılı liderlerin yetişmesine katkı sağlayacağı gerçeğini göstermektedir.

Bu çalışmanın sonuçları günümüz iş dünyasında özellikle başarıya ulaşmış ve farklılık yaratmış örgütlerin yüksek duygusal zekaya sahip, astlarıyla etkili bir iletişim kurup inisiyatif almalarını destekleyen yönetsel liderler ile ilham veren karizma sahibi dönüşümsel liderlerin omuzlarında yükseldiği gerçeğini desteklemektedir. Bununla beraber ülkemizde özellikle duygusal zekanın dönüşümsel liderlikle ilişkisinin yanısıra, yönetsel liderlik ile olan ilişkilerinin de bu konu kapsamında daha detaylı olarak çalışılması ile birlikte mevcut yazına önemli yararlar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

EKLER

EK-1 DUYGUSAL ZEKA LİDERLİK İLİŞKİSİ ANKET FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Bayan () Erkek
2. Yaşınız: () 15-21 () 22-28 () 29-35
() 36-42 () 43-49 () 50 ve üzeri
3. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
4. Eğitim düzeyiniz: () Lise () Ön lisans () Lisans
() Yüksek lisans () Doktora/ Uzmanlık
5. Kurumdaki göreviniz: () Associate: Danışman () Senior Associate: Kıdemli Danışman
() Assistant Manager: Müdür yardımcısı () Manager: Müdür
() Senior Manager: Kıdemli müdür () Director: Direktör
() Partner: Ortak () Senior Partner: Kıdemli ortak
6. Kurumdaki çalışma süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum

DUYGUSAL ZEKA ANKET FORMU

1. Çoğu zaman hissettiğim kesin duyguların sebebinin farkındayım. 1 2 3 4 5
2. Ne hissettiğimi gerçekten anlarım. 1 2 3 4 5
3. Daima, beni neyin mutlu edip etmediğini anlarım. 1 2 3 4 5
4. Sahip olduğum duyguları iyi anlıyorum. 1 2 3 4 5
5. Daima, arkadaşımın duygularını onun davranışlarından bilirim (anlarım). 1 2 3 4 5

6. Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.	1	2	3	4	5
7. Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım (hassasım).	1	2	3	4	5
8. İnsanların benim hakkımdaki duygularını iyi anlarım.	1	2	3	4	5
9. Daima, kendi amaçlarımı belirler ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10. Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5
11. Kendimi motive eden bir kişiyim.	1	2	3	4	5
12. En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendirmek isterim.	1	2	3	4	5
13. Terslikleri kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alabilirim.	1	2	3	4	5
14. Duygularımı kontrol edecek yeteneğe büyük oranda sahibim.	1	2	3	4	5
15. Çok kızgın olduğum zamanlarda çabucak sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
16. Duygularımı iyi kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
17. Başkalarının bakış açısını da düşünür ve dikkate alırım.	1	2	3	4	5

LİDERLİK DAVRANIŞ ANKET FORMU

1. Astlarımı yapılacak işler için heveslendiririm.	1	2	3	4	5
2. Astlarım bana tamamen güvenir.	1	2	3	4	5
3. Astlarımı fikir ve önerilerini bana anlatmaları için teşvik ederim.	1	2	3	4	5
4. Astlarım için bir ilham kaynağıyım.	1	2	3	4	5
5. Astlarıma ilham verdiğimden dolayı bana sadıktırlar.	1	2	3	4	5
6. Astlarıma ilham vererek organizasyona olan bağlılık ve sadakatlerini artırırım.	1	2	3	4	5
7. Fikirlerim astlarımın daha önce sorgulamadıkları fikirlerini yeniden düşünmelerine neden olur.	1	2	3	4	5
8. Astlarım için çok karmaşık olan konularda yeni yaklaşımlar kazandırırım.	1	2	3	4	5
9. İhmal edilmiş astlarıma özel ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
10. Astlarımın isteklerini anlar ve elde etmeleri için yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
11. Astlarım iyi bir iş çıkarttıklarında onları takdir edeceğimi bilirler.	1	2	3	4	5
12. Astlarıma çabaları sonucunda ödüllendirilmeleri için ne yapmaları gerektiğini anlatırım.	1	2	3	4	5

13. Astlarımın, grup içinde gösterdikleri performansın ne gibi sonuçlar doğurabileceğini bilmelerini sağlarım. 1 2 3 4 5
14. Astlarım ne zaman isterse tamamladıkları iş sonucunda ne alacaklarının pazarlığını yapabilirler. 1 2 3 4 5
15. Astlarımdan sadece işin bitmesi için kesinlikle gerekli olanı yapmalarını isterim. 1 2 3 4 5
16. Astlarımın yaptıkları işlerde inisiyatif almalarını teşvik ederim. 1 2 3 4 5
17. Astlarıma sadece işlerini yapmaları için gerekli olanı anlatırım. 1 2 3 4 5
18. Astlarımın bana ihtiyaçları olduğu zamanlarda yanlarındayım. 1 2 3 4 5
19. Astlarımın acil sorularına en kısa zamanda cevap veririm. 1 2 3 4 5
20. Astlarımdan performans hedeflerini yakalamak için neler beklediğimi açıkça belirtirim. 1 2 3 4 5
21. Beklentilerimi karşılayan astlarıma onları takdir ettiğimi belirtirim. 1 2 3 4 5
22. Astlarımın geleceğe ümitli ve olumlu bakmalarını sağlarım. 1 2 3 4 5
23. Astlarımın başarılması istenen olaylara karşı istek ve ilgi duymalarını sağlarım. 1 2 3 4 5
24. Astlarımı zorlayacak bir gelecek vizyonu sunarım. 1 2 3 4 5
25. Hedeflerin gerçekleşmesinde astlarıma olan güvenimi belirtirim. 1 2 3 4 5
26. Astlarımla kendim için önemli olan değerler ve inandıklarım hakkında konuşurum. 1 2 3 4 5
27. Astlarıma güçlü bir amaç algısına sahip olmanın önemini özellikle aktarırım. 1 2 3 4 5
28. Astlarımın, vermiş olduğum kararların ahlaki ve etik sonuçlarını bilmelerini sağlarım. 1 2 3 4 5
29. Astlarıma kolektif bir görev algısına sahip olmanın önemini vurgularım. 1 2 3 4 5
30. Astlarımın problemleri tekrar inceleyerek uygun olup olmadıklarını düşünmelerini sağlarım. 1 2 3 4 5
31. Astlarımın problemlere farklı bakış açısıyla bakmalarını sağlarım. 1 2 3 4 5
32. Astlarıma işi tamamlamaları için yeni yaklaşımlar öneririm. 1 2 3 4 5
33. Astlarıma bilmediklerini öğretmek ve rehberlik yapmak için vakit ayırırım. 1 2 3 4 5
34. Astlarıma sadece grup üyesi olarak değil birer birey olarak davranırım. 1 2 3 4 5
35. Astlarımın her birini farklı ihtiyaçları, kabiliyetleri, arzuları olan kişiler olarak düşünürüm. 1 2 3 4 5
36. Astlarımın güçlü yanlarını geliştirmelerinde yardımcı olurum. 1 2 3 4 5

YARARLANILAN YAYINLAR

ACAR Füsün, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12, 2002

ACAR Füsün Tekin, “**Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi**” ,Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: 2001

ALTUNIŞIK Remzi, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı**, Sakarya: 2004, Sakarya Kitapevi

ARIKAN Semra, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: 2001,Nobel Yayınları

AYAYDIN Abdullah, “**Sanat Eğitiminde Çoklu Zeka Yöntemi Ve Uygulama Örneği**” KTÜ, Fatih Eğitim Fakültesi,2004

AYDIN M., **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 1994

AYSEL Levent, “**Liderlik ve Duygusal Zeka**” Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, 2006

BABAOĞLAN Emine, “Okul Yöneticilerinde Duygusal Zekâ”, **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 11,Sayı 1,Nisan 2010

BAKAN İsmail, BULUT Yakup, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’ın Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması” **I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31 Ekim 2004

BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2001

BAŞARAN İ.Ethem, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 3.b., Ankara: 2000

BAYKAL Dilek, **Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 1994

BUDAK Selçuk; **Psikoloji Sözlüğü**, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara: 2000

BULUT Yakup, UYGUN Serdar Vural, “Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2010, Cilt: 7 Sayı: 13

BÜMEN Nilay, **Okulda Çoklu Zeka Kuramı**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002

BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Yayınları, 2003

CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1994

CENGİZ Ekrem, ACUNER Taner, BAKİ Birdoğan, **Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi**

CEVİZCİ Ahmet, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul: Paradigma, 1999

COOPER Robert K. ve SAWAF Ayman, **Liderlikte Duygusal Zeka. Yönetimde ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka (EQ)**, Sistem Yayıncılık, Ekim 2010

CÜCELOĞLU Doğan, **İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 4.b., 1993

ÇAĞLAR İrfan, “ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 2, 2004

ÇAKAR Ulaş, ARBAK Yasemin, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı:3, 2004

ÇENGELÖĞLU G.Dinçer, “**Çoklu Zeka Kuramına Göre Düzenlenen Hayat Bilgisi Dersi Öğretim Etkinliklerinin Öğrenci Başarı ve Tutumuna Etkisi**”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

ÇETİN Nesrin Gökben, BECEREN Ertan, “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Volume: 3, Sayı: 5, 2007

ÇETİN Şahin, KORKMAZ Mehmet, ÇAKMAKÇI Cahit “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi** [Educational Administration: Theory and Practice], 2012, 18(1)

DAĞLI Gökmen, SİLMAN Fatoş, ÇAĞLAR Mehmet, **Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rölü Ve Önemi**, KKEFD, Sayı:17, 2008

DAĞLI M.Esma, “**Ergenlikte Zeka Bölümü, Duygusal Zeka ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki**” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, 2006)

DOĞAN Selen, DEMİRAL Özge, “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt:14 Sayı:1, 2007

ERASLAN Levent, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**,www.insanbilimleri.com.

ERÇETİN S.Şule, **Lider Sarmalında Vizyon**. 2. baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998

EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1984

ERGENELİ A., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2006

ERKUŞ Ahmet, GÜNLÜ Ebru, “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 2, 2008

ERKUŞ Adnan, “Zeka Konusundaki Son Gelişmeler-I: Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü”, **Türk Psikoloji Bülteni**, Ankara: Sayı:12, 1999

GÜL Hasan, ŞAHİN Kübra, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,2011

GÜNEY Salih, **Davranış Bilimleri**, 2.baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000

GÜNSEL Ayşe, **Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri**, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze: 2008

GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?** 31.basım, İstanbul: Varlık yayınları, 2007

GÜREL Emet, TAT Merba, “Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına” **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research**, Volume 3 / 11 Spring 2010

HANÇER M., TANRISEVDİ A., “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, **C.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, 27(2)

KALAYCI Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2005

KEÇECİOĞLU Tamer, **Lider&Liderlik**, İstanbul: Mart 2003

KIREL Çiğdem, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2000-2001

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 9.baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003

KATRİNLİ Alev, TİMUR Canday, NEZCAN Ömür, “Güç Tipleri ve Grup Etkinliği”, **Ege Üniversitesi Yayınları**, İzmir: 2000

KONRAD Stefan, HENDİ Claudia, **Duygularla Güçlenmek**, Çev: Meral Taştan, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001

KULAKSIZOĞLU Adnan, **Ergen Psikolojisi**, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2005

LEBLEBİCİ Doğan N., “21.Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 32, No:1, Mayıs 2008

MANDELL Barbara, PHERWANİ Shilpa, “Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison”, **Journal of Business and Psychology**, Vol.17,No.3 Spring 2003

MAYER, J.D., CARUSO, D.R., SALOVEY, P. “**Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence**”, *Intelligence*, Vol:27, No:4, 2000c.

MAYER, J. D. ve SALOVEY P. “**The Intelligence Of Emotional Intelligence**”, *Intelligence*,(1993) 17(4)

MORRİS, C.G. “**Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş**” (Çeviren: H.Belgin Ayvaysık ve Melike Sayıl) Ankara: Türk Psikologları Derneği, 2002

NUNALY J., **Psychometric Theory**, New York:Mc-Graw Hill, 1967

ÖMÜRGÖNÜLŞEN Mine, SEVİM Leyla, “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Manisa: Cilt:12 Sayı: 2, 2005

SABAN Ahmet,**Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitimi**, 2.b.,Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2001

ŞİMŞEK M.Şerif, **Yönetim Ve Organizasyon**, Konya: Damla Yayınları, 1999

ŞİMŞEK M. Şerif, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2001

TABAK Akif, YALÇINKAYA Haldun, ERKUŞ Ahmet, **Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış**

TARABİSHY Ayman, SOLOMON George, FERNALD Lloyd W. Jr ., and SASHKİN Marshall ,“The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets”, **The Journal of Private Equity**, Fall, 2005

TENGİLİMOĞLU Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Güz 2005 c.4

TUĞRUL Ceylan, “**Klinik Psikiyatri**”, Psikolojik Değerlendirme, Terapi ve Eğitim Merkezi, Ankara: 1999

VURAL B.,**Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitim**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım,2005

YAVUZ Ercan, **Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara: 2008

YAŞARSOY Emine, “**Duygusal Zeka Gelişim Programının, Eğitilebilir Zihinsel Engelli Öğrencilerin Davranış Problemleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi S.B.E,Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, 2006

YILDIZ Murat,“Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları” **Türk İdare Dergisi**

YILMAZ Ercan, **Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Sakarya Üniversitesi,S.B.E.,Yayınlanmamış Doktora Tezi,2006

WRİGHT Peter, KROLL M. J. ve PARNELL J., **Strategic Management Concepts and Cases**, 3rd Edition, USA Prentice Hall International, 1996

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.duygusalzeka.com/Html/kitap5.htm>

<http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>, 22.01.2004

http://www.edebiyatfakultesi.com/zeka_nedir.htm

<http://www.eqi.org.>, HEİN, S.,(2004) "Importance of Emotions".

<http://www.gazi.edu.tr> (Bekir BULUÇ: Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik)

<http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>

<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm>

ogrenci.hacettepe.edu.tr/~b0145575/bağlantılar/zeka.html

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamladı.1998 yılında Deniz Astsubay Hazırlama okulundan mezun oldu. 2005 yılında Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü bitirdi. 2006 yılında girdiği Subaylığa geçiş sınavını kazanarak 2007 yılında Teğmen rütbesiyle mezun oldu. 2011 yılında Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. Evli ve bir çocuk babası.