

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN
DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞİMİNE ETKİLERİ, HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bahattin MANGAL

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

OCAK 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN
DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞİMİNE ETKİLERİ, HİZMET
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bahattin MANGAL

1203818162

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203818162 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi, Bahattin MANGAL, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine Getirdikten sonra hazırladığı "DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞİMİNE ETKİLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
İstanbul Gelişim Üniversitesi



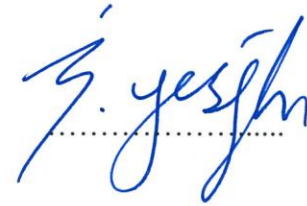
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
İstanbul Gelişim Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Ahmet Emin SERİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Doç. Dr. İrfan YAZICIOĞLU
Gazi Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 20 Ocak 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans olarak sunduğum, “DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN DUYGUSAL ZEKA GELİŞİMİNE ETKİLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” Adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


12.01.2015

Bahattin MANGAL

ÖNSÖZ

Günü kurtarmaktan ziyade geleceği bir nakış gibi işleme çabasında olan lider, zorluklarla karşılaşmadan onlarla nasıl başa çıkacağını düşünen, verilen kararların arkasında duran, kararları kendisinin vermesinden ziyade bütün görüşlere saygılı ve tüm öğeleriyle ortak görüş doğrultusunda olması gerektiğini savunandır.

Bu çalışmayla; banka da görev yapan personelin dönüştürücü liderlik davranışının duygusal zekâ gelişimine etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda bankalarda çalışan personelin dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisini ölçmek için iş görenlerin görüşlerine başvurularak toplanmış ve elde edilen bulgulara dayanılarak yorumlanmıştır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci, İkinci ve üçüncü bölümlerde, ilgili literatür incelenmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin nasıl toplandığına ve çözümlendiğine değinilmiştir. Beşinci bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayalı yorumlara yer verilmiştir. Altıncı bölümde, araştırmadan çıkan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda varılan öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmada bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ'e, karşılaştığım zorluklar karşısında beni her zaman destekleyen, emeklerini ödeyemeyeceğim aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2015

Bahattin MANGAL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK	4
1.1 Liderlik Kavramı ve Özellikleri	4
1.2 Liderliğin Tanımı	8
1.3 Liderlik Yaklaşımları	9
1.3.1 Özellikler Yaklaşımı	9
1.3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	12
1.3.2.1 Ohio State üniversitesi liderlik çalışmaları	13
1.3.2.2 Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları	14
1.3.2.3 Blake ve Mounon yönetim tarzı matrisi	15
1.3.2.4 McGregor'un X ve Y teorileri.....	16
1.3.2.5 Likert'in sistem 4 modeli	17
1.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	19
1.3.3.1 Fiedler'in etkin liderlik kuramı	20
1.3.3.2 Hersey Blanchard'ın yaşam dönemi kuramı	22
1.3.3.3 Yol - amaç yaklaşımı	22
1.3.3.4 Vroom ve Yetton liderlik yaklaşımı	23
1.4 Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik	24
1.4.1 Dönüştürücü Liderlik Kavramı	24
1.4.2 Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Farklı Yaklaşımlar	26
1.5 Dönüştürücü Liderlik Teorileri	29
1.5.1 Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	29
1.5.2 Bass ve Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	30
1.5.3 Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi	32
1.5.4 Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	32
1.6 Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri.....	33
1.6.1 Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	33
1.6.2 Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık	33
1.6.3 Değişimin Temsilcileri Olma	34
1.6.4 Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi	34
1.6.5 Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma.....	35
1.6.6 Güçlendirme	35
1.6.7 Esnek Yönetim Anlayışı	36
1.6.8 Güvenilirlik ve Öz-güven	36

İKİNCİ BÖLÜM	37
2. DUYGUSAL ZEKÂ	37
2.1 Duygu ve Zekâ Kavramı	37
2.2 Duygusal Zekâ'nın Tanımı ve Gelişimi	38
2.2.1 Duygusal Zekânın Tanımı	38
2.2.2 Duygusal Zekânın Gelişimi	40
2.3 Günümüzde Duygusal Zekânın Önemi ve Özellikleri	41
2.3.1 Günümüzde Duygusal Zekânın Önemi	42
2.3.2 Duygusal Zekânın Özellikleri.....	43
2.3.3 Duygusal Zekâ Modelleri	43
2.3.3.1 Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli	43
2.3.3.2 Bar-On'un duygusal zekâ modeli.....	44
2.3.3.3 Goleman Modeli	45
2.3.3.4 Cooper ve Sawaf modeli.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YÖNETİCİLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ	48
3.1 Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderliğe Katkısı	48
3.2 Duygusal Zekâsı Yüksek Lider Özellikleri.....	49
3.2.1 Kişisel Yetkinlikler	49
3.2.1.1 Kendini tanıma (özbilinç).....	49
3.2.1.2 Kendini yönetebilme (özdenetim)	50
3.2.1.3 Motivasyon (güdüleme).....	51
3.2.2 Sosyal Yetkinlikler	52
3.2.2.1 Empati.....	52
3.2.2.2 Sosyal beceriler.....	54
3.3 Duygusal Zekâsı Yüksek Liderlerin Etkileri.....	55
3.4 Duygusal Zekânın Yöneticiliğe ve Liderliğe Etkisi.....	56
3.5 Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka Eksikliğinin Yol Aştığı Sorunlar	57
3.6 Duygusal Zekanın Gerekliliği.....	57
3.7 Liderlik Stratejisi Ve Duygusal Zeka Etkileşimi	58
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	60
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	60
4.1 Araştırma Modeli	60
4.2 Evren ve Örneklem	60
4.3 Ölçme Aracı	61
4.4 Verilerin Toplanması	62
4.5 Verilerin Analizi.....	62
BEŞİNCİ BÖLÜM	65
5. BULGULAR VE YORUM	65
5.1 Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları.....	65
5.2 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi	66
5.3 Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulguların incelenmesi.....	67
5.4 Yaş Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi	69
5.4 Kurumda Çalışma Yılı (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi	71
ALTINCI BÖLÜM	74
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	74

6.1 Sonuçlar.....	74
6.2 neriler	76
KAYNAKÇA	77
EKLER	84
Ek-A. Dönüştürücü Liderlik Anketi	84
Ek-B. Duygusal Zekâ Anketi	87
ÖZGEÇMİŞ	89

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken beceriler.....	7
Tablo 1.2	: Liderlik özelliklerinin gruplandırılması	10
Tablo 1.3	: Başarılı liderlerde gözlenen özellikler.....	11
Tablo 1.4	: Ohio state üniversitesi modeli	13
Tablo 1.5	: Blake ve mouton'un yönetim tarzı matriksi	15
Tablo 1.6	: X ve Y teorisinin özellikleri.....	16
Tablo 1.7	: Likert'in sistem 4 modeli.....	18
Tablo 1.8	: Fiedlerin uygunluk modeli	21
Tablo 4.1	: Normallik testi sonuçları.....	63
Tablo 4.2	: 5'li derecelendirme ölçeği puan aralığı.....	64
Tablo 5.1	: Dönüştürücü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki korelasyon analizi sonuçları.....	65
Tablo 5.2	: Cinsiyet değişkenine göre personelin dağılımı.....	66
Tablo 5.3	: Cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki sonuçları.....	66
Tablo 5.4	: Eğitim durumu değişkenine göre personelin dağılımı.....	67
Tablo 5.5	: Eğitim düzeyi değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zekâ ortalama sonuçları.....	68
Tablo 5.6	: Yaş durumu değişkenine göre personelin dağılımı.....	69
Tablo 5.7	: Yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka ortalama sonuçları.....	69
Tablo 5.8	: Kurumunda çalışma yılı değişkenine göre personelin dağılımı.....	71
Tablo 5.9	: Çalışma yılı (kıdem) değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka ortalama sonuçları.....	72

KISALTMALAR

ANOVA	: Varyans Analizi
N	: Denek Sayısı
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
SD	: Standart Sapma
SE	: Standart Hata
p	: Anlamlılık Düzeyi
Md.	: Madde
n	: Frekans
F	: Anlamlılık Düzeyi
AF	: Anlamlı Fark
%	: Yüzdeler
r	: Korelasyon
x²	: Kay Kare
Str	: Strateji

ÖZET

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞININ İŞ GÖRENLERİN DUYGUSAL ZEKÂ GELİŞİMİNE ETKİLERİ, HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

MANGAL, Bahattin

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Ocak 2015 - 103 Sayfa

Bu araştırmada bankalarda çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zeka gelişimine etkisi incelenmiştir. Ayrıca çalışmada cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve kurumda çalışma yılı (kıdem) değişkenleri söz konusu çalışma için incelenmiştir. Örneklem olarak Ankara İlinde bulunan bankalarda çalışan personeller ele alınmıştır. 24 bankaya dağıtılan 400 anketin 236 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 162 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcılara dağıtılan anketin birinci bölümünde demografik bilgiler yer almaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve 23 madde ve 4 alt boyuttan oluşan “Dönüştürücü Liderlik Anketi” (İşcan,2002) yer almaktadır. Ölçeğin üçüncü bölümünde ise yine daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan, 30 maddeden oluşan “Duygusal Zekâ Anketi” (Pamukoğlu 2004: 142) yer almaktadır. Anketleri; bankada çalışanların cevaplaması istenmiştir. Kullanılan anketlerden Dönüştürücü Liderlik Anketi için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha =0.930$ olduğu duygusal zekâ anketinin ise hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha =0.925$ görülmüştür.

Yapılan güvenirlik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Duygusal zekâ

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP ROLES ON EMPLOYEES' IMPROVEMENT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE, A SURVEY IN SERVICE INDUSTRY (ANKARA PROVINCE SAMPLE)

MANGAL, Bahattin

Master, Department of Management

Advisor: Professor Doctor İzzet GÜMÜŞ

January 2015 - 103 Sayfa

The purpose of the study is to examine 'The effects of transformative leadership roles on the improvement of emotional intelligence on the staff in banks. Furthermore , the effects of parameters such as gender ,educational status, age and the number of the years in the bank (seniority) on participants were examined.

The sample of the study is comprised of the staff of banks in Ankara. Out of 400 questionnaires which are delivered to 24 banks 236 questionnaires are collected and 162 ones are seen to be useful for the study. In the first part of the scale delivered to the participants personal demographic information is requested. in the second part of the scale,transformative leadership questionnaire' (İşcan,2002) having 23 items and 4 subdimensions whose reliability and validity tested beforehand is used. Moreover in the third part of the (Pamukoğlu 2004: 142) 30 items whose reliability and validity tested beforehand is used. Staff in banks are asked to fill in the given questionnaires. A factor and reliability analysis is conducted for determining the structural validity of the surveys used in the study. Internal consistency coefficient value calculated for reliability study is found to be $\alpha=0.930$,

internal consistency coefficient value calculated for emotional intelligence is found to be $\alpha = 0,925$. The results of reliability studies show that surveys used for the study have reliability.

Key words: Leadership, Transformative Leadership, Emotional Intelligence

GİRİŞ

Bu çalışmanın temel amacı; Dönüştürücü liderlik davranışının, iş görenlerin duygusal zekâ gelişimine etkilerinin hangi seviyede olduğunu ve iş görenlerin duygusal zekâsına hangi seviyede yön verdiğini (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kurumda çalışma süresi açısından) araştırmaktır.

Gün geçtikte daha karmaşık olan ve dinamikleşen iş ortamında çalışanların rolü de değiştirmektedir. Bu rollerin en başında çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlarını bulunması gelmektedir. Araştırmanın üzerinde durduğu ilk boyut çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlarıdır.

Dönüştürücü liderlik değişimi ortaya koymak, bu değişime rehberlik etmek ve değişim için gerekli olan ihtiyacı sağlamak için gerekli olan yeteneklerin bütünüdür. Dönüştürücü bir lider değişim sürecindeki aşamalarda gerekli olan davranışları göstererek değişimin gerçekleşmesine yardım ederler. Bununla birlikte dönüştürücü bir lider bu aşamalarda çalışanlara görevlerinin ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmenin önemini hissettirir. Başka bir ifade ile dönüştürücü bir lider çalışanlarını kişisel menfaatlerinden öte örgütün faydası için motive etmektedir (Doğan, 2005).

Araştırmanın diğer bir boyutu olan Duygusal zekâ kavramı, bireyin hayattaki başarısını ve kariyerini büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. “Başarı” sözü ile anlatılmak istenen ise, yalnızca statü, kariyer veya zenginlik değildir. Bireyin kendisini iyi hissetmesi, çevresiyle iyi ilişkiler kurması, yaşamdan keyif alıp almadığı, yaşamın niteliğinden memnun olup olmadığı, hayatta başarıyı belirleyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde temel sermaye, bilgi sahip olup, bilgiyi duygularından bağımsız kullanabilmektir. Bunun için günümüz toplumları duygularına yenik düşmeyen insanı yetiştirmeye için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamışlardır.

Dönüştürücü liderler, astlarını ve takip edenleri, onların tüm kabiliyet ve yetenek ortaya çıkmasını sağlayarak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan olması gerekenden daha fazla başarılar sunması için motive ederler.

Dolayısıyla örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendi bireysel çıkarlarına yardımcı olarak değiştirilmiş olmaktadır (Gündüz, 1998, s.69).

En basit ifadeyle duygusal zekâ, duyguların akıllıca kullanımınıdır. Daha kapsamlı ise duygusal zekâ; duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği diyebiliriz.

Dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen çalışanlar üzerine yapılan çalışmaların ortak sonucu olarak duygusal zeka gelişimi üzerine etkisinin önemli düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında, iş görenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi arasındaki ilişki büyük önem kazanmaktadır. İş görenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimlerinin gerçekleştirme düzeyleri gelişen ve değişen rekabet ortamında bu araştırmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna dayalı olarak, “Çalışanlar görevlerini yaparken dönüştürücü liderlik davranışını nasıl sergiler? Duygusal zeka gelişimi nasıldır? Aralarında nasıl bir ilişki vardır?” soruları bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Problem Cümlesi

Özel bankalarda çalışan personellerin dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi nedir?

Alt Problemler

- 1) Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “cinsiyet”e göre farklılık gösterir mi?
- 2) Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “eğitim durumu” na göre farklılık gösterir mi?
- 3) Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “yaş”a göre farklılık gösterir mi?
- 4) Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “kurumda çalıştığı yıl” a göre farklılık gösterir mi?
- 5) Bankada çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışları” ile “duygusal zekâ gelişimi” arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Hipotezler

Anket sonuçlarının değerlendirilmesi amacı ile Dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zeka gelişimine etkileri kapsamında 5 farklı hipotez

oluşturuldu. Hipotezler yapılan anketin bütünlüğünü sağlamak amacıyla bölümler arasında birbirleriyle ilişkilendirildi.

H1. Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H2. Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “eğitim durumu” na göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H3 Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “yaş” a göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H4. Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “kurumda çalıştığı yıl” a göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H5. Bankada çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışları” ile “duygusal zekâ gelişimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tanımlar

Liderlik: liderlik, örgüt üyelerinin başarısı ve etkinliğine katkı sağlamak için bireyleri etkileme, motive etmektir (Emmerik, Euwema ve Wendt, 2008).

Dönüştürücü Liderlik: Dönüştürücü liderlik organizasyonları içinde buldukları halden gelecekteki hale götürür; erişmek istedikleri hayaller yaratır, çalışanların içinde değişime istekle bağlılık doğurur; enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler yaratır (Balekoğlu,1992: 98).

Zekâ: Bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkezi sinir sisteminin işlevlerini tümünü kapsayan; tecrübe, öğrenme ve çevrenin etkisiyle şekil verilen bir bileşimdir. Zekâ, çok farklı zihinsel yeteneğin ortaya çıkan farklı durum ve koşullarda kullanılmasını kapsamaktadır (Sena G. Otacıoğlu 2009).

Duygusal zekâ: Duygusal zeka, duyguların kuvvetini, gücünü ve hızlı anlamasını, insanın doğal enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xii).

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

1.1 Liderlik Kavramı ve Özellikleri

İnsanlar, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır (Erdal, 2007: 1; Yılmaz, 2010: 53).

Ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan gruplarda iç düzenin sağlanması, amaç ve hedeflere yönelim için grup içerisinde birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir. İnsan ve insanlarla ilgili bir kavram olarak liderlik her şart ve dönemde gerekli bir kavram olarak günümüze kadar birçok yazıda ve makalede yer almıştır. Bilgi çağı olarak tanımlanan çağımızda ise bilgiyi üreten, işleyen, geliştiren ve yöneten örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insanın da ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için örgütlenmesi gerekliliği, amacını gerçekleştirirken çeşitli sıkıntılardan geçmesi için liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır (Baytok, 2006: 50-52).

Davranış bilimlerinde önemli bir boyutu teşkil eden liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmakla birlikte, henüz tam olarak anlaşılamamıştır. Nitekim Burns (1978: 2) liderlik kavramının dünyada en fazla araştırılan fakat en az anlaşılan konu olduğunu belirtmektedir. Diğer yandan farklı kişiler için çok çeşitli anlamları ifade eden liderlik kavramı konusunda günümüzde çeşitli yazarlar tarafından farklı şekillerde yapılan tanımları birleştiren mantıklı bir çerçeve mevcuttur (Nicholls, 1994: 8-15).

Günümüze kadar yapılmış liderlik çalışmaları incelendiğinde araştırmacıların algılama farklılıklarıyla ortaya koydukları liderlik tanımları şu şekildedir:

Bass (1990), liderliği gruptaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşim olarak tanımlamıştır. Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi bağlamında insanları etkileme becerisidir (Daft, 2010:436). Jago (1982: 315) liderliği; örgütlenmiş grup üyelerinin faaliyetlerini zorlayıcı olmayan bir etki ile yönetme ve koordine etme süreci olarak tanımlamaktadır.

Belli durum veya koşullar altında belirlenen hedefe ulaşmak için başkalarının sergilediği davranışlarını ve eylemlerini etkileme sanatı olarak ifade edilen liderlik, yönetsel uğraşın en önemli yönüdür (Şimşek, 2005: 192). Zira Werner (1993), liderlik hakkında şöyle ifade de bulunmuştur; liderlik bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur.

Yaygın diğer bir tanıma göre ise liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar ve hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için insanları harekete geçirme bilgi ve kabiliyetlerin toplamıdır (Eren, 1998: 390). Benzer bir bakış açısıyla Zel (2001), liderliği; iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, belirlenen hedeflere ulaşmak için yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir şeklinde ifade etmiştir.

Liderlik, hem grup süreçleri hem de grup etkinlikleri için odak noktasıdır. Lider, içinde bulunduğu grup üyelerinin gereksinmelerinden etkilenir; karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayıp, ilgilerini üzerine çekerek onların içerisindeki enerjilerini istenen bir yöne yönelterek en üst düzeyde fayda sağlar (Çömez,2007: 24).

Yukarıdaki, tanımlar bir arada değerlendirildiğinde ortak paydada buluşan kriterler; bir grup insanın bulunması ve ulaşmak istedikleri ortak bir hedefin olması bununla birlikte bu kişileri yönlendirebilecek etkili, bilgili, yetenekli kişisel özelliklere sahip ve insanlara yön verip bir amaç doğrultusunda ilerlemesini sağlayan bir liderin olmasıdır.

Bu durumda liderlik, çalışanları ve grupları yöneltmede kullanılan bir araçtır. Liderlik kavramı, başı çekme, rehber olma, yöneltme ve önder olma anlamında kullanılmaktadır. Her toplumda ve örgütte ortaya çıkan liderler incelendiğinde, onların da bir grubun parçası ve içerisinde bulunan herhangi bir kişi olduğu görülmektedir. Ancak liderler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan farklı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla, olumlu ve olumsuz davranışlarıyla

çevrelerini etkileyen insanlardır. Liderlerin başarılı olması, etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onları amaçlarına ulaştırması ve hem kendinin hem de onun peşinden gidenlerin başarılı olmasına bağlıdır. Aksi durumda liderin var olmasını sağlayan grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan lideri değiştirip kendilerine yeni bir lider seçeceklerdir (Buluç, 1998: 2).

Liderin kişilik olarak hangi özelliklere sahip olması gerektiği, liderliğin akademik düzeyde araştırılmaya başlandığı dönemden günümüze birçok araştırmada cevabı aranan bir sorudur. Bu amaçla gerçekleştirilen özellikler yaklaşımı araştırmalarında ve daha sonraki süreçte gerçekleştirilen çalışmalarda araştırmacılar, liderin hangi kişilik özelliklerine sahip olması gerektiği ile ilgili doğrudan bağlantılı tek bir özellik bile ortaya koyamamış olsalar da, bazı tespitlerde bulunmuşlardır (Baytok, 2006: 57).

Bu bağlamda bir liderde bulunması gereken bazı temel özellikler Bennis ve Nanus (1985) tarafından şöyle sıralanmaktadır:

1. Liderler, lider doğar. Sonradan lider olunmaz,
2. Liderler her zaman az bulunur niteliklere ve kişisel özelliklere sahiptir,
3. Liderler karizmatiktirler.

Kişilerin lider olabilmesi, her şeyden önce kendisini izleyecek ve örnek alacak olanlardan farklı bir kişiliğe ve özelliğe sahip olması gerekmektedir. Lider, kendisini izleyenlerden ortalama olarak daha zeki olmalıdır. Kendisini izleyenlerle çok iyi diyalog kurmalı ve belirlenen ortak hedefe ulaşmak için gereken işlem ve eylemleri yapmada, izleyenleri yönlendirmede yeterli olmalıdır. Uğraşılan konu üzerindeki hâkimiyeti ve uzmanlık derecesi grubu etkilemede çok önemli bir unsurdur. Çünkü lideri izleyenler, onun neler yaptıklarını görüp, gücünün ve bilgisinin farkına vardıklarında başarı daha kolay gelecektir. Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendini izleyenlerin gücünü, farkındalığını, değerini ve belirlenen ortak amaçlarının gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmenin yanında bir işin nasıl ve ne zaman hangi şartlarda yapıldığını göstererek toplulukları peşinden sürüklemeye çok iyi bilendir (Başaran, 2000:81).

Liderlik bir süreçtir. Bir örgütün yöneticisi olan kişinin, liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini geliştirerek her geçen gün biraz daha üzerine koyarak kabiliyetlerini geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak bir liderde olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık,

dürüstlük, saygı ve sevgi görme, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgütün kültürünün etkileyebilmektir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282).

Bu özellikler yönetimin bir bilim alanı olarak kabul edilmesinden önce genel olarak yapılan bir tasnife dayanmaktadır. Ancak günümüzde her alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler liderlerin de çok çeşitlilik gösteren daha fazla kabiliyetlere ve becerilere sahip olmasını zorunlu kılmıştır. Yapılan araştırmalarda liderlerin sahip olması gereken temel özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır (Buluç, 1998: 4).

Bu sınıflandırmada ortak olan bazı temel özellik ve beceriler tablo 1.1'deki gibi özetlenebilir.

Tablo 1.1: Liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken beceriler (Yukl, 1981; Torrington, 1989; Akt: Buluç, 1998).

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
Durumlara uyum sağlama	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkat	Kavramsal becerilere sahip
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı,
Kendine güvenen-iddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İşbirlikçi	Akıcı ve düzgün konuşma
Kesin kararlı	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin	Organizatör
Başkaları üzerinde etkisi büyük	İkna edici
Enerjik	Sosyal beceriler
Israrcı ve inatçı	
Hoşgörülü	
Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan özellikler olarak; üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara odaklı olma tüm liderlerde görülen ortak özellikler olarak göze çarpmaktadır. Ancak bu özellikler liderlerin iş yapmış olduğu kademe seviyesi veya

mevkiinin özellikleri, liderlerin rol ve davranışlarını, başarı için ondan beklenen kişisel özellik ve nitelikleri değiştirmektedir (Eren, 1998: 391-395).

Kapsamlı olarak araştırılan liderlik kavramı rekabetin boyutlarının değişmesi, bilgi teknolojilerinin örgüt başarısında daha fazla önem kazanması sebebiyle yeniden ele alınmış ve modern yaklaşımlar ile açıklanmaya başlanmıştır. Son yirmi yılda, örgütsel davranış araştırmacıları arasında, (dönüştürücü, karizmatik ve vizyoner liderlik olarak da ifade edilen) yeni bir liderlik teorisi yaklaşımı konusunda fikir birliği oluşmaya başlamıştır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 735).

İngilizce'de transformational leadership şeklinde karşımıza çıkan dönüştürücü liderlik, Türkçe yazınında "dönüşümcü", "dönüşümsel", "değişimci", "reformcu", "dönüştürücü" gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Koçel, 2005: 605; Bolat ve Seymen, 2003: 64; Keçecioglu, 1998: 27; Şahin, 2009: 6).

Bu çalışmada ise bir liderde olması gerekli bir özellik olan dönüştürücü liderlik kavramı kullanılacaktır. Bass (1999: 9) son yirmi yılda pazarlar ve işgücünde görülen değişimin, liderlerin etkili olabilmek için daha çok dönüştürücü olma ihtiyacı içinde olmasıyla sonuçlandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı yaratmak ve insanları yönlendirmek isteyen örgütlerde dönüştürücü liderlik daha fazla önem kazanmıştır ve dönüştürücü liderlik en fazla araştırılan liderlik kavramlarından birisi olmuştur. Dönüştürücü liderlik detaylı olarak takip eden bölümde açıklanacaktır.

1.2 Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir konudur. Çin Hanedanlığı döneminde yazılmış savaş kitaplarında, Uygur kitabelerinde, Orhun yazıtlarında, Roma ve Antik Yunan döneminde ve bugüne kadar gelen zaman içerisinde sürekli olarak liderin, kralın, imparatorun, hakanın, komutanın hangi özelliklere sahip olması gerektiği ve sorumlulukları anlatılmaktadır. Liderlik kavramının işletmecilik alanında kullanılması ise sanayi devriminin başlaması olmuştur. Fayol ve Taylor tarafından aynı zaman içerisinde ilk bilimsel çalışma başlatılmış ve o zamandan günümüze kadar literatürde en çok araştırılan konulardan bir tanesi olmaktadır (Başol, 2005:27).

Liderlik kavramı en çok araştırılan ve üzerinde en çok yazı yazılan konuların başında gelmiş ve tam anlamıyla bir tanımı yapılamamıştır.

Koçel'e (2007: 445) göre liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ya da grubun amaçlarını gerçekleştirmek için, başkalarının çalışmalarını etkileyebilme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Şimşek'e (2002: 192) göre liderlik "belirli şartlar altında belirlenen amaçlara ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatıdır" şeklinde açıklamaktadır. Alkan'a (2006: 15) göre liderlik, elinde bulundurduğu gücü ve stratejik yetenekleri etkili bir biçimde kullanmak, müşterek bir vizyon oluşturmak, işletmeyi oluşturulan müşterek vizyon doğrultusunda faaliyete geçirmek ve müşterek bir hedefe doğru çalışanların etkinliklerini gönüllülük ve içten yönlendirme faaliyet olarak tanımlamaktadır. Bolat ve Seymen'e (2003: 61) göre liderliğin bir başka tanımı, grubun hedeflerini saptayabilme, bu hedeflerin gerçekleşmesinde grubu çaba göstermeye ikna etme kabiliyetidir.

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan tanımlar detaylı bir şekilde incelendiğinde, ortak yönlerinin bulunduğu görülebilmektedir. Liderlik üzerinde konuşabilmek için, öncelikle bir grup insanın bulunması, önceden belirlenen amaçlarının olması, bu amaçları gerçekleştirecek organizasyon, kişileri zorlamadan, kendi istekleri ile çaba sarf etmelerini sağlayabilecek bilgi, kabiliyet, kitleleri harekete geçirebilecek kişisel niteliklere sahip bir liderin varlığı gerekmektedir.

1.3 Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili yaklaşımlar tarih boyunca gelişme göstermiştir. Bunlar genel olarak şu üç başlık altında incelenebilir: Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

1.3.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik çalışmalarında geliştirilen ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımının geliştirilmesinde liderin bireysel özellikleri dikkate alınmıştır.

Bu yaklaşımda, grup içindeki bir kişinin grupta bulunan diğer üyelerden ayrılarak grubu yönetmesinin nedeni sahip olduğu özellikleridir. İnsanlar doğuştan sahip olduğu fiziksel, düşünsel ve duygusal özellikleri sayesinde diğerlerinden

ayrılırlar (Tiryaki, 2008: 9). Liderin fiziksel özelliklerinden kasıt bu konumda bulunan kişilerin diğerlerinden ayıran fiziksel nitelikler kastedilmektedir.

Özellikler yaklaşımında liderin kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durulur. Bu yaklaşım başarılı liderleri başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuştur. Liderin doğuştan kazandığı fiziksel ve kişilik özellikleri bu yaklaşımın temelini oluşturur. Bir kişinin bir grubu yönetmesinin önemli nedeni taşıdığı özelliklerdir. Bu durum karşısında, liderliği açıklayabilmenin tek yolu, insanların sahip oldukları özelliklerin belirli ölçekler kullanarak ölçülmesiyle sağlanabileceği üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde liderliğe ilişkin özellikler Tablo 1'de gösterilmiştir (Şimşek, 2002: 192).

Tablo 1.2: Liderlik özelliklerinin gruplandırılması (Şimşek 2002: 193).

Fiziksel Özellikler	Yaş Kilo Boy Görünüm
Sosyal Geçmiş	Eğitim Devingenlik Sosyal Statü
Zekâ	Yargılama Kararlılık Etkili Konuşma
Kişilik	Bağımsızlık Kendine Güven Zorlayıcılık Saldırganlık
İşle İlgili Özellikler	Başarı Gereksinimi Başlatıcılık Sorumluluk Gereksinimi İnsanlara İlgi Sonuçlara İlgi Güvenlik Gereksinimi
Sosyal Özellikler	Denetleme Yeteneği İşbirliği Eğilimi Dürüstlük Güç Gereksinimi

Liderler yukarıda sayılan bir takım özelliklere sahiptirler. Ancak bu özelliklerin tamamının bir insanda bulunması onun liderlik yapabileceği sonucunu göstermez. Özellikler yaklaşımına göre kişinin grup karşısında lider olarak kabul görmesi, onu takipçilerinden ayıran bir takım kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Erçetin'in (2000: 28) aktardığına göre, Stogdill'in, 1948 ve 1974 yıllarında yaptığı araştırmalardan ilkinde, önceden belirlenen 300 özelliği gözden geçirerek bu özelliklerin liderlerde bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Araştırma neticesinde, liderlerin bu özelliklerden bazılarında sahip olmalarına rağmen, özelliklerin tamamını taşımasının liderlik yapabileceği anlamına gelmediğini de ileri sürmüştür. Stogdill'in belirlediği özellikleri liderler üzerinde araştıran Mann, yalnızca zeka ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu belirleyebilmiştir. 1974'te yaptığı ikinci araştırmasının neticesinde başarılı liderlerde en çok bulunan nitelikleri, özellikler ve yetenekler olarak sınıflandırmıştır. Yapılan sınıflandırma tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Başarılı liderlerde gözlenen özellikler (Nadir 2010:21).

ÖZELLİKLER	YETENEKLER
Koşullar karşısında uyum	İkna gücü
sağlayabilme	Organize etme
Stresle baş edebilme	Sosyal yetenekler
Gönüllü olarak sorumluluk alma	Yaratıcılık
Çevreye karşı duyarlılık	Zarafet ve diplomatlık
Kararlı olma	Zeka
İddiacılık	Analitik düşünme
İnsanları etkileme arzusu	Etkileyici konuşma
Bağımsızlık	İş konusunda bilgi
Israrcı olma	
Çalışkanlık	
Kendine güven duyma	
Başarı ve hırs	

Goleman ve Mckee (2002: 39) liderlik yaklaşımında, özellikler yaklaşımının önemini koruduğunu anlatmaktadır. Goleman, liderlik tanrının bir vergisidir. Canlılar tek kanatla nasıl uçamazsa liderlikte duyguyla düşüncenin bulunduğu yerde kendini göstermektedir. Liderin yükselmesine olanak tanıyan iki kanat; duygu ve düşüncedir. Liderin oluşan şartları anlayabilmesi için yeterli düzeyde zekaya ihtiyaç

duymaktadır. Zeka, lider olmak için tek başına yeterli değildir. Analitik düşünce yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Liderliğin sinirsel temelini duygu ve düşünce oluşturmaktadır. Duygusal zekanın dört alanının her biri olan; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi, liderliğe yetenekler katmaya yarayan niteliklerdir. Özbilinç, öz yönetimi ve empatiyi kolaylaştırır; bu da ilişki yönetimini mümkün kılmaktadır. Burada, duygusal zekanın liderlik özellikleri üzerindeki önem belirtilmektedir.

Özellikler yaklaşımıyla ilgili yapılan araştırmalardan bazılarında dinamik liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; liderini takip edenler arasında ise liderin taşıdığı özelliklerinden çok daha fazlasına sahip insanlar bulunduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Araştırma sonuçları, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için farklı parametrelerin ve değişkenlerin de incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Başka bir deyişle başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırabilmek ve performanslarının sebebini izah edebilmek için, salt olarak lider değişkenini kullanmanın fazla işe yaramadığı kanaatine varılmıştır (Koçel, 2007: 449).

Bu yaklaşımın liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması neticesinde araştırmacılar ilgilerini liderin sahip olduğu özellikleri yerine, liderin nasıl davrandığı üzerinde durmaya başlamışlardır. Bu dayeni yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur.

1.3.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, lidere özgü pek çok kişisel, fiziksel ve psikolojik özellikleri açıklamasına rağmen "iyi bir liderin nasıl yetiştirilebileceği" sorusuna bir cevap verememektedir. Bu da araştırmacıların çalışmalarında daha çok liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmasına neden olmuştur (Bakan, 2008: 4). Davranışsal yaklaşımda, liderin özelliklerinden daha fazla, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar üzerinde durulmaktadır.

Davranış bilimcilere göre liderlik, ekip üyelerinden bir kişinin oynadığı role ve oynanan bu rolün diğer üyelerin beklentilerinin şekillendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim biçimidir. Başka bir söyleyişle "davranışın" kişinin yansıması ya da kişilik özelliklerini dışa vurulmasıdır. Farklı karakteristik özelliklere sahip bireylerin bazı

durumlar karşısında farklı tepkiler gösterdikleri yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır (Yalınkılıç, 2010: 23).

Davranışsal yaklaşımda, liderin ne yaptığından ziyade etrafındakilere karşı davranışları önemlidir. Davranışsal yaklaşımın özellikler yaklaşımından farklı kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir. Başka bir deyişle yaklaşımın özünü, çalışan ile liderin davranışı arasındaki ilişki oluşturmaktadır.

Davranışsal teorinin gelişmesinde çeşitli çalışmaların ve araştırmaların katkısı olmuştur. Çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik davranışları ortaya çıkmıştır.

Davranışçı liderlik yaklaşımlarından bazıları; Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları, Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi, Mc Gregor'un X ve Y Kuramı ve Likert'in Sistem 4 Modelleridir.

1.3.2.1 Ohio State üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine katkıda bulunan araştırmalardan bir tanesi olan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları 1945 yılında başlamış, birçok askeri ve sivil yönetici üzerinde uygulanmıştır. Ohio State Üniversitesi çalışmalarının amacı, liderin nasıl tanımlandığını saptamak olmuştur. Bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş, lideri ve liderlik süreci belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için lider davranışlarını ele alan liderlik davranışını tanımlama soru karnesi başlıklı araç kullanılmıştır (Koçel, 2007: 450).

Yapılan bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme bağımsız değişkeni tanımlanmıştır.

Tablo 1.4: Ohio State üniversitesi modeli (Dalgın (2008: 32).

Düşük Yapı, Yüksek Anlayış Lider, grup içerisindeki uyumu ve sosyal ihtiyaçların tatminini yükseltmeyi çabalar	Yüksek Yapı, Yüksek Anlayış Lider, çalışma grubunun uyumlu bir şekilde oluşturulması ve işin yapılması arasındaki dengenin verimli bir şekilde sağlanması için çabalar
Düşük Yapı, Düşük Anlayış Lider, insana ve göreve karşı genellikle pasif bir role bürünmüştür.	Yüksek Yapı, düşük Anlayış Lider, kendisini tamamıyla işin yapılmasına adanmıştır. İnsanlar arası ilişkiler kesinlikle ikinci plandadır.
-----▶ Yapıyı Harekete Geçirme	

Kişiyi dikkate alan lider; çalışanların düşüncelerine ve duygularına önem verir, onların problemleriyle ilgilenir. İletişimleri açık ve çok yönlüdür. Ekip çalışmasına ve çalışanların mutlu olmasına önem verir. Çalışanların tümüne eşit olarak davranmaya önem verir.

Yapıyı harekete geçirici liderlik ise; liderin amaçları ortaya koyması, bu amaçlara ulaşmak için çalışanların konumlarının belirlenmesi, yetki ve sorumlulukların ortaya konması ve yönetim fonksiyonları yönündeki davranışlarını kapsar (Özer, 2010: 58).

Yukarıda anlatılan iki boyut incelendiğinde birbirinden bağımsız olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya göre liderlik ise, örgütün amacını gerçekleştirmek için çalışanların faaliyetlerini yönlendirme işidir. Araştırmalar sonucunda kişiyi dikkate alan liderlik durumlarında çalışanların işten duydukları tatmin artmakta, işten çıkarma ve işe devamsızlığın azaldığı gözlemlenmiştir. Yapıyı harekete geçirme davranışının gözlemlendiği durumlarda ise, çalışanların performanslarında artış olduğu görülmüştür.

1.3.2.2 Michigan üniversitesi liderlik çalışmaları

Rensis Likert ve arkadaşları Michigan Üniversitesinde yapmış olduğu bu araştırmada, grup üyelerinin başarısını ve güvenliğini artırmak için en etkili liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmıştır. Liderler, yöneticiler ve alt kademelerde çalışanlarla yapılan görüşmelerle ilgili olarak elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda bireye yönelik ve işe yönelik olarak iki temel liderlik davranışı açıklanmıştır (Dalgın, 2008: 33). Bunlar;

1. İşe yönelik lider davranışı: Liderin dikkati astların yaptığı işe ve işin başarılmasına yoğunlaşmıştır. Bu sebeple işe yönelik lider davranışı, yakın denetim, iş başarımının değerlendirilmesi, unvan ve ceza gücünün göstergesi olan davranışları ifade etmektedir.
2. Bireye yönelik lider davranış: Lider, alt kademe çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenir. Onların ihtiyaçları, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışlar sergiler ve alt kademe çalışanların mutlu olmasına özen gösterir. İşbirliği yapan, grup oluşturmaya ve alt kademe çalışanlarının tatminini sağlamaya çalışan lider, bireye yönelik lider kabul edilebilir.

Bu çalışmada genel olarak bireye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıda kısaca açıkladığımız iki çalışmanın da gösterdiği gibi davranışsal yaklaşımın temelini, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur. Bu yaklaşımda liderlik davranışlarını açıklamak için araştırmacılar büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara yer vermiştir. Araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik sürecini açıklayabileceği varsayılmıştır.

1.3.2.3 Blake ve Mouton yönetim tarzı matrisi

Andersen'e (2006) göre, Blake ve Mouton liderliği, organizasyon içindeki ve dışındaki diğer kişilerle beraber amaca ulaşılan bir süreç olarak nitelendirmektedir. Onlara göre, bir yöneticinin organizasyondaki hedeflerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olurken yalnızca bir lider, hedefleri gerçekleştirirken diğer kişilerin iştiraklerini sağlayabilmektedir (Thammavong, 2007: 13).

Robert Blake ve John Mouton Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarından yola çıkarak yönetim kafesi (managerial grid) matrisi adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Geliştirilen modelin özünde iki boyut dikkate alınmaktadır. Bunlar üretime yönelik ve kişiye yönelik boyutlardır (Akdemir, 2008: 78).

Yönetim tarzı matrisinde her boyut dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Dikey eksen üzerine bireye yönelik olma kavramını, yatay eksen üzerine üretime yönelik olma kavramını yerleştirmişler ve beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. (Bkz, Tablo 1.5).

Tablo 1.5: Blake ve mouton'un yönetim tarzı matrisi (Akdemir 2008: 78).

1,9								9,9
Klüp Lideri							Ekip Lideri	
			Örgüt Lideri					
				5,5				
Etkili Olmayan Lider							Görev Lideri	
1,1								9,1

Bu matrikse göre;

- 1) 1,1 Etkisiz lider, üretime ve kişilerarası ilişkiye yönelik ilginin en az derecede gayret gösteren liderliktir.
- 2) 1,9 Klüp liderliği, üretime ilginin azaldığı, tüm ilginin çalışanlara yönetildiği yönetim modelidir.
- 3) 5,5 Örgüte yönelik liderlik, çalışanlara ve üretime yönelik ilginin eşit olarak dağıtıldığı modeldir.
- 4) 9,1 Göreve yönelik liderlik, çalışana ilginin az olduğu, üretime ise ilginin tamamen yönetildiği modeldir.
- 5) 9,9 Takıma yönelik liderlik, üretime ve çalışanlara yönelik ilginin yüksek düzeyde olduğu, çalışanların yüksek düzeyde performans gösterdiği, verimliliğin yüksek olduğu modeldir.

Blake ve Mounon, geliştirmiş olduğu liderlik modelinde etkili ve ideal liderlik tipinin (9,9), takıma yönelik olan ekip liderliği olduğunu savunmuştur. Lider, örgütü ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi için sosyal ilişkilere önem verirken, verimliliği de amaç olarak benimsemiştir.

1.3.2.4 McGregor'un X ve Y teorileri

Tablo 1.6: X ve Y teorisinin özellikleri.

X TEORİSİ	<ul style="list-style-type: none">• İnsan çalışmayı sevmez, işten kaçmaya çalışır.• İnsan sorumluluk almaktan kaçınır.• Yönetilmeyi tercih eder.• Örgütün amaçlarına karşı ilgisizdir.• İnsanlar çalıştırılmak için zorlanmalıdır.
Y TEORİSİ	<ul style="list-style-type: none">• İnsan için çalışmak istirahat etmek kadar doğaldır.• İnsanın tecrübeleri onu tembel yapar.• Amaçları doğrultusunda çalışır.• İnsan kendini geliştirilerek fazla sorumluluk almayı öğrenir.

Douglas McGregor tarafından geliştirilen "X" teorisi; normal şartlarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yeniliklere ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır. Mc Gregor, bu varsayımlardaki niteliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesi felsefe ve uygulamalarının insanlarda bu davranışlara yol açtığını belirtmiş. "Y" teorisinde ise; "X" teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın aynı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulması, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlı olduğundan bahsetmektedir (Tiryaki, 2008: 15). X ve Y teorisindeki varsayımlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

X teorisi varsayımını benimseyen liderler çalışanlar üzerinde otoriter bir tutum sergilemektedir. Y teorisi varsayımını benimseyen liderler ise, çalışanlar üzerinde demokratik ve katılımcı bir tutum sergilemektedir. Y teorisi varsayımında lider, örgütlerin hedeflerini ve çalışanların amaçlarını gerçekleştirerek, gelişimlerini sağlamak istemektedir.

1.3.2.5 Likert'in sistem 4 modeli

Rensis Likert tarafından lider ve yöneticilerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla "Sistem Dört" modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen bu model, liderlerin yönetim davranışlarını 4 grup altında toplanmıştır. Modelde birey ve iş odaklı olmak üzere dört farklı liderlik davranışları incelenmiştir (Erdal, 2007: 27). Bu dört grup liderlik davranışları tabloda şu şekilde gösterilmektedir;

Tablo 1.7: Likert'in sistem 4 modeli.

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsöver Otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan Güven	Astlarına güven duymazlar	Efendi - Hizmetçi güven ilişkisine sahip olma	Astlarına sınırlı güven duyma, karar denetimi liderde olma.	Tüm konularda güven duyma.
Astların duyduğu serbestlik Hissi	Astlarının iş konularını üst kademe yöneticileri ile görüşmede serbest hissetmeme	İş konularında astların kendilerini yeterince serbest hissetmemesi.	Astların kendilerini yeteri kadar serbest hissetmesi.	Astların kendilerini serbest hissetmeleri.
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın düşüncesine az başvuru.	Ara-sıra astın düşüncesine başvurma.	Astların düşüncesine başvurma.	Her zaman astların fikrini alma.

Lider-ast açısından; SİSTEM-1 tipi sınırlı bir ilişkiye dayanırken, SİSTEM-4 modeli tam anlamıyla bir serbestlik içerisindedir. Likert'in geliştirmiş olduğu liderlik davranışları sistem-1 ve sistem-4 arasındaki değişimi göstermektedir. SİSTEM-4'e yaklaşıldıkça, liderin astlarının düşüncesine başvurma, çalışanlarına güven duymada bir artışın olması, iş konusunda ise çalışanların davranışlarında tam olarak serbestlik artarken, SİSTEM-1 modelinde ise liderin çalışanlarına karşı güven duyma ve düşüncelerine başvurma özelliklerinde kısıtlanmalar olmaktadır.

Likert'in tanımı içerisinde yer alan;

SİSTEM 1 - İstismarcı otokratik lider tipi; gücün tamamını elinde tutan, kararları kendi başına veren, astlarına işlerini yapacağı zamanı önceden gösteren modeldir. Bu modelde astan kendisine söylenenin yapılması beklenmektedir.

SİSTEM 2 - Yardımsever otokratik lider tipi; kararların büyük bir bölümü liderin kendisi tarafından verilir. Bunun yanında yapılan rutin işlerin bir bölümünde astlar tarafından kararlar verilebilmektedir. Astların işlerini yaparken isteklendirmek için ekonomik olarak ödüllendirmenin yanında cezalandırma ve korkutma yöntemleri kullanılmaktadır.

SİSTEM 3 - Katılımcı liderlik tipi; karar alma esnasında çalışanların düşüncelerine başvurulmaktadır. Çalışanlara çoğunlukla güvenilmekte ve işlerin yapılması sırasında nasıl ve ne şekilde yapılacağı çalışanlar serbest bırakılmaktadır. Astları çalışmaya isteklendirme yöntemi olarak ödüllendirme tercih edilmektedir.

SİSTEM 4 - Demokrat lider tipi; çalışanlara tam anlamıyla güven duyulmaktadır. Örgütün amaçlarının belirlenmesine ve karar aşamasında örgütte çalışanlarının tümünün katılımı söz konusudur. İletişim alt kademede çalışandan başlar üst kademede yöneticiye doğru devam etmektedir. Çalışanların başarısına göre ekonomik ödüllendirme yolu izlenmektedir.

Likert'in araştırmasında Sistem 3 ve Sistem 4 modelleri altında çalışanların verimlilik seviyesinin yüksek olduğu görülebilmektedir. Sistem 1 ve Sistem 2 modelleri altında çalışanların ise verimlilik seviyesinin düşük olduğu görülebilmektedir. Ayrıca, çalışmaların birçoğunda kişiye yönelik liderlik davranışının işe yönelik liderlik davranışına oranla daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır (Akdeniz, 2010: 25).

Davranışsal liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda farklı isimler kullanılsa da özünde işe yönelik ve bireye yönelik olmak üzere iki tür liderlik davranışı üzerinde durulduğu görülebilmektedir.

1.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bundan önce yapılan araştırmalar lideri ve özelliklerini açıklamaya yönelik yapılan araştırmalardır. Özellikler yaklaşımının lideri açıklamada yetersiz kaldığı gözlenmiş ve yapılan sonraki çalışmalar liderin davranışları üzerine toplanmıştır. Liderlikle ilgili yapılan iki çalışmada takipçiler ve davranışları gibi konular incelenmiştir.

Durumsallık yaklaşımı ile liderlik şartlara bağlı olarak açıklanmaya çalışılmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, özellikler ve davranışsal yaklaşımı karışımından oluşmaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre; liderlerin tek bir özelliği olmadığı gibi, tüm durumlarda etkinliğini sağlayabilen bir liderlik modeli de bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda, belli liderlik modellerini etkileyen etkenleri her durum için ayrı olarak belirlemeye çalışmışlardır. Bu etkenler; liderlerin kişiliği, tecrübesi ve beklentileri, üst yöneticilerin davranışları ve beklentileri, görevin gerekleri, örgüt politikaları, örgüt kültürü oluşturmaktadır. Durumsallık yaklaşımı; durumun gerektirdiği koşullara uygun davranılırsa, liderliğin etkin olacağını ileri sürmektedir. Liderlik davranışını, ortam ve gereksinimler belirlemektedir (Akdeniz, 2010: 27).

Durumsallık yaklaşımı durumdan duruma değişiklik göstermektedir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili modeller aşağıda mevcuttur.

1.3.3.1 Fiedler'in etkin liderlik kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen koşulsallık modeli, liderin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, liderin bir örgütte başarılı olurken bir başka örgütte başarısını gösteremeyebileceğini içermektedir. Yani lider, ortam uygun olduğunda liderlik davranışını sergileyebilmektedir. Fiedler, yaklaşımında liderliği belirleyen üç değişken ileri sürmüştür (Akiş, 2004: 28). Bunlar;

- 1) Lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiler; çalışanlar lideri seviyor, ona güveniyor ve iyi ilişkiler içerisinde iseler liderlik için iyi bir ortam oluşmaktadır. .
- 2) Görevin yapısal özellikleri; çalışanlar belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağına bilindiği, görev yapısının iyi olduğunda liderlik için uygun ortam oluşmaktadır.
- 3) Liderin makama dayanan otoritesi; lider yasalardan kaynaklanan güce sahip ise ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini elinde tutar. Bu da lider için uygun ortamı sağlamaktadır (Koçel, 2007: 457).

Yukarıdaki açıklanan üç özellik bir araya geldiğinde aşağıdaki tabloda açıklanan sekiz farklı liderlik modeli oluşmaktadır.

Tablo 1.8: Fiedlerin uygunluk modeli (Kırel, (2010: 51).

Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Lider Çalışan İlişkisi	iyi	iyi	iyi	iyi	Zayıf	Zayıf	Zayıf	Zayıf
Görevin Yapısı	Yüksek		Düşük		Yüksek		Düşük	
Liderin Pozisyonel Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
	Çok Uygun		Orta Uygunlukta				Uygun Değil	

Yukarıdaki tabloyu okuyacak olursak, birinci konum liderler için kabul edilen bir durumsa, sekizinci pozisyon ise lider için kabul edilmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğelerin uygun olduğu 1. ve 2. durumda liderlik davranışı üyeler tarafından rahatlıkla kabul edilir. Bu da üretimin artmasını sağlar. Liderin aktif olması beklenmektedir. Öğelerin uygun olmadığı 7. ve 8. durumda ise liderlik davranışı üyeler tarafından kabul edilmez.

Schermerhorn vd, (2000) göre, Fiedler'in modeli birçok araştırmaya önderlik etmesine karşın farklı eleştirilere de uğramıştır. Bu eleştirilerden birincisi; karmaşık olması sebebiyle durumsal değişkenleri değerlendirmenin zor olmasıdır. İkincisi; stres ve grup kültürü gibi durumsal değişkenlerin önemsenmemesidir. Üçüncüsü, liderin ve çalışanların teknik bilgilerinin eşit düzeyde oldukları düşünülerek bu özelliklerin göz ardı edilmiş olmasıdır. Bu eleştirileri değerlendiren Fiedler, deneyim, stres ve zeka gibi değişkenleri de göz önünde bulundurarak "kavramsal yetenek kuramını" ileri sürmektedir. Fiedler bu kuramında, liderin, grubu yönetmesi ve desteğini sağlaması, görevinin koşullarını yerine getirmesi, stressiz çalışma ortamı, iyi bir faaliyet planı ve etkili stratejiler geliştirebilecekleri tezini öne atmıştır. Bu kuram yeterince denenmemiş olması nedeniyle halen tartışma konusu olmaktadır. Yalnız, kuramın laboratuvar ortamında, geçici gruplar ve orta kademe askeri yöneticilerle yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda orta ve üst yönetim yöneticiler ile büyük örgütler için geçerli olup olmayacağı, bu kurama getirilen eleştirilerdir (Akt.Ören, 2006: 29).

1.3.3.2 Hersey Blanchard'ın yaşam dönemi kuramı

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir.

Bu modele göre, lideri lider yapan belli başlı değişkenlerin onun takipçilerinin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Liderin başarısı çalışanların olgunluk düzeyine uygun liderlik yapmasındandır. Olgunluk ise, bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu istek ve yetenek derecesi olarak açıklayabiliriz. Başka bir deyişle olgunluktan kastedilen, çalışanların işlerini yapmak konusundaki güdülenmesi, tecrübesi ve sorumluluk almakla açıklanmaktadır. Bireyin olgunluk seviyesine göre liderlik tarzları önerilmektedir (Tiryaki 2008: 20). Çalışanlar için dört olgunluk seviyesi belirlenmiştir.

Bu yaklaşımda, yöneticinin tek bir biçim veya davranış modeli benimsemek yerine daha esnek bir davranış modeli sergilemesi gerekmektedir. Bu esneklikte bir biçimden başka bir biçime geçiş esnasında lider çalışanların olgunluk düzeyini göz önünde bulundurmalıdır. Bu durumda liderin elverişli davranış modelini tercih etmesi, çalışanları iyi analiz etmesi ve onları tanınmasındaki başarısıyla ilişkilidir (Özer, 2010: 73).

1.3.3.3 Yol - amaç yaklaşımı

Yol-Amaç Yaklaşımı, ilk kez 1970 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, liderin etkililiğini izah etmeye yönelik olarak geliştirilmiş durumsal liderlik modelidir. Bu model liderliğin ilişki ve görev davranışını benimsemektedir. Yol-amaç yaklaşımı, liderin takipçilerini hangi yolla etkilediği, işle ilgili hedefleri nasıl algıladığı ve hedefe ulaşmak için hangi yolları kullanılacağı üzerinde durulmuştur (Koçel, 2007: 460).

Bu modele göre; lider çalışanları iki konuda motive edebilir (Karasu, 2009: 17).

- 1) Çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek için, çalışanları elde tutmak için kişisel tatminlerini arttırmak gerekmektedir,
- 2) Çalışanların kolayca tatmin edilmesine yönelik yolların belirlenmesidir.

Bunların başarılabilmesi için liderin yol üstünde oluşabilecek engelleri ortadan kaldırarak astların kişisel doyumlarını yükseltmeyi amaç edinmesi gerekmektedir. Liderin başarı seviyesi de bu durum karşısında yükselecektir.

Yol-amaç yaklaşımına göre dört çeşit liderlik davranışından bahsedilmektedir (Güner, 2002: 29).

- 1) Başarıya Yönelik Liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarının bunları başara bilecekleri konusunda güven duyduğunu belirtir.
- 2) Destekleyici Liderlik: Astların statülerine ve ihtiyaçlarına önem vererek ekiplerine dostça yaklaşım içerisinde olan liderlik modelidir.
- 3) Yönlendirici Liderlik: Çalışanların beklentilerini açıklığa kavuşturur ve yapmaları gerekenleri söyler. Bu yaklaşımda liderler, kurallara ve performansa önem verirler.
- 4) Katılımcı Liderler: Lider astlarından öneriler bekler ve astların karara katılmasını teşvik eder.

Yol - Amaç kuramı da eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin başında, liderin etkinliği konusundaki değişkenleri göz önünde bulundurmaması, ele aldığı değişkenleri geliştirmek için araştırmalar yapmaması, daha çok pratik yöntemler göstermesinden kaynaklanmaktadır.

1.3.3.4 Vroom ve Yetton liderlik yaklaşımı

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen yaklaşımda, liderin en önemli görevinin karar vermek olduğu üzerinde durulmuştur. Burada ortaya konan liderlik davranışlarının duruma ve ortama göre değişebileceğini öne sürmüşlerdir (Güner, 2002: 30).

Vroom-Yetton tarafından hazırlanmış liderlikle ilgili farklı karar verme modeli belirlenmiştir. Bunlar;

1. Otokratik 1: Lider elde ettiği bilgiler doğrultusunda kendisi karar verir.
2. Otokratik 2: Astlardan gereken bilgileri alarak kendisi karar verir.
3. Danışmacı 1: Lider sorunu kişisel olarak astla paylaşır. Astların sorunla ilgili kişisel düşünce ve önerilerini alarak soruna çözüm arar ve kararı kendisi verir.
4. Danışmacı 2: Lider, sorunu tüm astlarıyla paylaşır. Sorunla ilgili grubun düşünce ve önerilerini alıp kararı kendisi verir.

Grup: Lider grup olarak astlarını toplar, sorunun çözümünde kendi düşüncesini dayatmadan grubu yönlendirir. Astların tam olarak karara katılarak sorunun çözümü üzerinde toplu olarak anlaşılır (Ören, 2006: 32).

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda belli koşullar karşısında ne tür bir karar vermenin doğru olacağını tespit etmek amacıyla yedi soru hazırlamışlardır (Yalınkılıç, 2010:36).

Bunlar;

- 1) Kaliteden kaynaklanan bir sorun mu?
- 2) En iyi karar için yeterli kadar bilgiye sahip miyim?
- 3) Yapısal bir sorun mu?
- 4) Çalışanların kararları kabullenmeleri etkin bir uygulama için önemli mi?
- 5) Yalnız başıma karar vermem gerekirse, astların kararı kabullenebileceklerinden emin olabilir miyim?
- 6) Çalışanlar tarafından ulaşılan çözümler kabul görür mü?
- 7) Tercih edilen çözümlerle astlar arasındaki çatışmalar benzerlik taşıyor mu?

Liderin, yukarıdaki bildirilen yedi aşamalı karar verme sonucunda hangi davranış tarzını benimsediği ya da benimseyeceği açıklık kazanabilecektir. Bu model de lider ve çalışanların ortak katılımları sonucu ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durulmuş, çalışanlarca kabul gören kararların daha iyi sonuç verdiği düşüncesine varılmıştır.

Yöneticilerin içinde buldukları pozisyon için liderlik davranış biçimlerini değiştirebileceklerini, bireylerin etkin liderler durumuna dönüşebileceklerini ileri sürmüş, yöneticiye problemler karşısında çözüm üretici davranış biçimleri tavsiye ettiğinden araştırmacılarca kabul görmektedir.

1.4 Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

1.4.1 Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dünyada ki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de ya yönetici-lider tarafından uygulamaya konulmak ya da anılan yönetici-lider tarafından geliştirilmektedir. Bu bağlamda "yöneticilerin lider; liderinde dönüştürücü lider olmak gibi, bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Akdemir,1997, s.142).

Çağlar boyunca ortaya çıkan bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, duygularında, düşüncelerinde, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında çok köklü değişimler oluşturma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi duygu, düşünce ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde kilit bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar erişilemez durumda değildir. Çünkü sürekli değişen ve gelişen dinamik bir çevrede hayatlarını devam ettirmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, kendilerinde büyük bir değişime öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir. (Özalp ve Öcal, 2000, s. 209).

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Çevresel değişkenleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uyarlamak, örgütsel yapının sürekliliği için çok ciddi bir gereksinimdir. Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri de liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir. Dönüştürücü adı verilen bu tarz değişimci ve yeniliğe açık liderlik, özellikle değişim çağı olan günümüzde oldukça geçerli ve etkili bir yönetim tarzını nitelendirmektedir. Dönüştürücü liderlik bir düşü ve vizyona yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarda da özendirme liderliğidir.

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci" biçimde tanımlamıştır. Bu tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak onların değişim süreci içerisinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri ya da yetkilendirilmeleri temeline dayanmaktadır (Özalp, 2000, s.346).

Dönüştürücü liderler, astlarını ve izleyicilerini, tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan özgüvenlerini arttırarak, izleyicilerden normal olarak arzu edilenden çok daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dolayısıyla örgüt üyeleri örgütsel görevleri uğruna, kendinin çıkarlarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı, değişimi ve dönüşümü sağlayan ve böylece örgüte yenilik ve reform getiren kişilere dönüştürücü lider adı verilmektedir (Gündüz, 1998, s.69).

Dönüştürücü liderlikte, örgütün iç çevresinin denetim ve iç güdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Çelik, 1998, s.423).

Dönüştürücü liderlik organizasyonları içinde buldukları halden gelecekteki hale götürür; erişmek istedikleri hayaller yaratır, çalışanların içinde değişime istekle bağlılık doğurur; enerji kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler yaratır (Balekoğlu,1992: 98).

1.4.2 Dönüştürücü Liderliğin Tanımı ve Farklı Yaklaşımlar

Dönüştürücü liderlik kavramı, Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından öne sürülen bir kavramdır. Hem araştırmacılar, hem de uygulayıcılar bu teoriye ilgi göstermiş ve çeşitli organizasyonlarda kullanmışlardır (Stone ve diğ. 2004: 349). Dönüştürücü liderlik kavramı liderlik literatüründe popüler bir kavram haline gelmiştir (Avolio ve Howell, 1992; Bass, 1985; Hater ve Bass, 1988; Pounder, 2003: 6).

Bennis'e göre dönüşümcü liderlik, vizyonunu gerçekleştirmek için, takipçilerini yetkilendirerek güçlendirmek ve takipçilerine dağıttığı bu yetkiyi eyleme dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken, Hellriegel, Slocum ve Woodman ise dönüşümcü liderliği, karizmatik yeteneklerini kişilik güçleriyle takipçilerin duygularını en yüksek seviyeye çıkararak güdülenmelerini sağlama süreci olarak tanımlamışlardır (Erçetin, 2000: 60).

Dönüştürücü liderlik genel bir çerçeve olarak ele alındığında açık bir organizasyonel vizyon sunan; çalışanlar arasında bağlantı kurmak, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve potansiyellerine ulaşmaları için çalışanlarına yardımcı olmak yoluyla bu vizyon doğrultusunda çalışmalarını için ilham veren ve organizasyonun iyi çıktılar üretmesine katkı sağlayan bir motivasyonel liderlik türü olduğu ifade edilebilir (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 495).

Dönüştürücü liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlara ulaşmak için bir vizyon oluşturma, oluşturulan bu vizyon doğrultusunda örgütü faaliyete geçirme ve bu doğrultuda örgütün sürekliliğini sağlamak; politik, teknik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni oluşturulan vizyon gereklerine göre düzenleme süreç şeklinde açıklanabilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

Dönüştürücü liderlik, liderin çalışanlar üzerindeki algılanan etkisi ve liderden tatmin olması, geliştirilen motivasyon, daha fazla çaba, daha iyi iş performansı ve daha fazla iş tatmini, daha yenilikçi iş davranışları ve takım çalışması içinde daha fazla katılım ile ilişkilidir (Bass ve Riggio, 2005; Yukl, 1998; Bryman, 1992; Howell ve Frost, 1989; Lowe ve ark. 1996; Reuvers ve ark. , 2008; Savic ve Pagon, 2008; Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Dönüşümcü liderlik, takipçilerine yetki vererek değişim sürecine katılmalarını sağlar. Örgüt üyeleri ile karar almayı paylaşmaya izin verir. İzleyenlerin ihtiyaç duydukları güdülenmeyi sağlar ve karşılıklı özendirme iliksisi içerisinde bulunur. Lider motivasyon ve moral sağlayan itici bir güç konumuna dönüşür (Demir ve Okan, 2008: 75).

Çalışmalar deneysel olarak dönüştürücü liderliğin daha yüksek performans düzeylerine ulaştırdığını göstermiştir (Conger ve diğ. 2000; Judge ve Bono, 2000; Lowe ve diğ. 1996; Singh ve Krishnan, 2008: 265). Araştırmalar dönüştürücü liderliğin organizasyonlar için bir kazanç olduğunu göstermiştir. Dönüştürücü liderlik kültürüne sahip organizasyonlar daha etkili olma eğilimindedir. Örneğin bu tür organizasyonlar değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlayabilirler (Bass ve Riggio, 2005; Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Podsakoff ve diğ. (1990) dönüştürücü liderliğin 6 anahtar karakteristiğini şu şekilde ortaya koymaktadırlar (Bass ve Riggio, 2005, Akt. Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496):

- 1) Bir vizyon tanımlamak ve bu vizyonu iyi bir şekilde ifade edebilmek
- 2) Uygun bir model sağlamak
- 3) Grup amaçlarının kabullenilmesini teşvik etmek
- 4) Yüksek performans beklentilerini bildirmek
- 5) Bireyselleştirilmiş destek sağlamak
- 6) Yüksek karizma değerlerini anlatmak

Hizmetçi lider ve dönüştürücü lider kavramlarını karşılaştırmalı olarak ele aldıkları çalışmada Stone ve diğ. (2004) göre bu kavramların insan odaklı liderlik türlerini tanımlamak ve açıklamakta olduklarını belirterek liderlik çerçevesini oluşturan etmenleri etki, vizyon, güven, saygı veya güvenilirlik, risk paylaşma ve yetki devri, dürüstlük, örnek olma şeklinde sıralamaktadırlar (Stone ve diğ. 2004: 354).

Stone ve diğ. (2004) dönüştürücü ve hizmetçi liderlik yaklaşımlarını inceleyerek, aralarındaki benzerlik ve farklılıkları tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu liderler arasındaki temel farkın odaklandıkları nokta olduğuna dikkat çeken yazarlar, dönüştürücü liderlerin doğrudan organizasyona odaklandıklarını, takipçilerin organizasyonel hedeflere bağlılığını sağlama yoluna gittiklerini buna karşın hizmetçi liderlerin takipçiler üzerine yoğunlaştıklarını ve organizasyonel hedeflerin başarılmasını astların bir çıktısı olarak gördüklerini ifade etmektedirler. Sonuç olarak farklı olmalarına rağmen her iki liderlik türünün dinamik liderlik için kavramsal çerçeve önerdiğini belirtmektedirler (Stone ve diğ. 2004: 349). Küpers ve Weibler 2006 yılında gerçekleştirmiş oldukları çalışma kapsamında dönüştürücü liderlik kavramı içerisinde duyguların önemini araştırarak, dönüştürücü liderlik kavramını genişletmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları dönüştürücü liderlik ve çok faktörlü liderlik anketi (MLQ)'nin duyguları ve duygusal yetkinlikleri sistematik bir şekilde birleştirmedeğini göstermiştir (Küpers ve Weibler, 2006: 368).

Fitzgerald ve Schutte (2010) gerçekleştirilmiş oldukları deneysel çalışmada dönüştürücü liderlik için kişisel etkinliğini arttıracak şekilde tasarlanan bir müdahalenin daha fazla dönüştürücü liderlik kişisel etkinlik ve daha yüksek düzey dönüştürücü liderlikle sonuçlanıp sonuçlanmayacağını araştırmayı amaçlamışlardır. Daha önce duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin tespit edildiği çalışmalardan hareketle ayrıca çalışma kapsamında duygusal zekânın bireyleri kişisel etkinlik tabanlı liderlik eğitimi için daha açık yapıp yapmadığı da incelenmiştir (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 495).

Salovey ve Mayer 1990 duygusal zekâyı, "kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirebilmesi, kişinin kendinin ve başkalarının duygularını denetim altında tutabilmesi ve duyguları kullanabilme yeteneği" olarak tanımlamaktadır (Akt. Özer, 2010: 14; Pamukoğlu, 2004: 66).

Bu çalışmada dönüştürücü liderlik ölçümü için Charles ve diğ. (2000) tarafından geliştirilen global dönüştürücü liderlik ölçeği (GTL) ve dönüştürücü liderlik kişisel etkinlik ölçümü için Bveura's (2001)'in kılavuzundan hareketle oluşturulan bir dönüştürücü liderlik ölçeği kullanılmıştır (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 499). Çalışma sonucunda duygusal zekânın dönüştürücü liderliğin geliştirilmesi için bir temel oluşturabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik karakteristiklerini göstermek için kişisel etkinlik dönüştürücü

liderliği artırmak için bir araç olarak kullanılabilir ve pozitif çıktılar elde etmek için duygusal zekâ ile birlikte etkileşimde bulunabilir (Fitzgerald ve Schutte, 2010: 495).

Singh ve Krishnan (2008) fedakârlık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide diğergamlığın (kişinin kendi benliğini yok sayarak hareket etmesi) aracılık rolünü ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada bu üç kavramın takipçilerin toplu kimlik (collective identity) ve birim performans algılamaları üzerindeki etkisini de incelemiştirlerdir. Bu çalışma, diğergamlık ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı ayrıca diğergamlık ve fedakârlığın eş zamanlı olarak ele alındığı ilk deneysel çalışmadır. Çalışma sonuçları diğergamlığın, fedakârlık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, dönüştürücü liderliğin takipçilerin toplu kimlik ve birim performans algılamaları ile pozitif ilişkili olduğu ve diğergamlığın dönüştürücü liderliği geliştirdiğini göstermiştir. Sonuç olarak fedakârlığın bu zincirin başlangıç noktası olarak kabul edilmesinin faydalı olacağını ve fedakarlığın dönüştürücü liderliği geliştirdiğini göstermiştir (Singh ve Krishnan, 2008: 261).

Sonuç olarak dönüştürücü liderlik, takipçilerine model olan, onların kendilerini geliştirmesi için bireysel olarak ilgilenen, gelecekle ilgili vizyon geliştiren, bu vizyonu gerçekleştirebileceklerine dair takipçilerine ilham veren, onları yetkilendirerek güdülenmelerini sağlayan, yetkiyi eyleme dönüştürerek takipçilerinin organizasyona bağlılıklarını ve değişim sürecine katılmalarını temin eden, örgütü harekete geçirerek beklenenin üstünde performans elde eden kişidir.

1.5 Dönüştürücü Liderlik Teorileri

1.5.1 Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Diğer araştırmacılar liderliği bir tarafında etkileşimci liderlik diğer tarafında dönüştürücü liderlik olan sürekli bir anlayış içerisinde ele alırken, Burns'a (1978) göre liderleri etkileşimci veya dönüştürücü türlerinden biri olarak sınıflandırır (Stone vd. 2004: 350).

Burns (1978) dönüştürücü liderliği, politik, ekonomik veya farklı güç ve değerler kullanarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini eyleme geçirme faaliyeti olarak tanımlamaktadır (Sarı, 2007: 44).

Burada en önemli nokta hedeflerin belirlenmesidir. Bu hedefler birbirinden bağımsız aynı zamanda birbiriyle bağlantılıdır. Bağımsız bir hedefe erişmek için iki kişi karşılıklı olarak mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu tür bir ilişkide takipçilerin ortak menfaatlerinden ziyade söz konusu olan pazarlıktır. Bunun adı ise işe dönük (etkileşimci) liderliktir. Yalnızca liderlik sürecini kullanarak liderler takipçilerinin hedef ve değerlerini değişikliğe uğratarak biçimlendirebilme yeteneği ise dönüştürücü liderlikle açıklanabilmektedir. Bahsettiğimiz iki liderlik türü ise insanların yararına kullanılabilir. İşe dönük (etkileşimci) liderler kararlılık, sorumluluk ve doğruluk içerisinde olacaktır. Dönüştürücü lider ise; değişime ilişkin değerler olan eşitlik, özgürlük ve adalet gibi temel değerlerle ilgilenmektedir. Sayılan bu değerleri kullanarak, dönüştürücü lider, takipçilerinin moral ve motivasyon seviyesini yüksek tutmayı hedeflemektedir.

Burns'a göre dönüştürücü liderlik, çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans oluşturan kişidir (Tikici, 2005: 197). Vizyon geliştirir ve bu vizyonu uygulamaya koymak için çalışanları harekete geçirir. Dönüştürücü lider, öngörü sahibidir, yetenekleri ile örgütlerde yeni alanlar oluşturur ve değişimin ustasıdır. Dönüştürücü lider, örgütün çevresini değiştirebilen liderdir. Burns'e göre dönüştürücü lider, hak, özgürlük ve eşitlik gibi kavramlarla kişilerin moral seviyesini yüksek tutarak onların ideallerini gerçekleştirmektedir.

Bass ve Burns, birbirinden iki noktada ayrılmaktadır. Burns liderliği etkileşimci veya dönüştürücü liderlik olarak incelerken Bass, etkileşimci ve dönüştürücü liderliği birbirinden ayrı boyutlar olarak ele almıştır. Bass için ideal yaklaşım tarzı liderliğin her iki boyutunu da sunmasıdır.

1.5.2 Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Teorisi

Liderlik araştırmalarının en kıdemlisi olarak kabul edilen Bass (1990, 1999) etkileşimci liderliğin yerine yeni bir liderlik stili olan dönüştürücü liderliği tartışan ilk kişilerdendir Bass ve Avolio, Burns (1978)'in düşüncelerini geliştirmişler ve dönüştürücü liderliğin resmi konseptini öne sürmüşlerdir (Kirkbride, 2006: 23). Bass ve Avolio, Burns (1978)'ün yanı sıra Bennis ve Nanus (1985), Tichy ve Devanna (1986) ve diğerlerinin çalışmalarına da katkı sağlamıştır (Stone vd. 2004: 350).

Bass (1990) dönüştürücü liderliğin "liderler çalışanlarının ilgi alanlarını genişlettiği ve yükselttiği; grubun misyonu ve amaçlarının kabul ve bilincini

oluşturduğu; grubun iyiliği için çalışanlarını kendi kişisel ilgi alanlarına doğru harekete geçirdiği zaman" ortaya çıktığını belirlemiştir (Stone vd. 2004: 350). Dönüştürücü liderlik ve duygular arasında ilişki olduğu, "liderliğin mantıklı ve nesnel olduğu kadar gerçekte duygusal ve öznel olduğunu açıklayan Bass (1999) tarafından iddia edilmiştir (Küpers ve Weibler, 2006: 369).

Dönüştürücü liderlik etkileşimci liderlikten oldukça farklıdır (Stone vd. 2004: 350). Özetle etkileşimci liderlik yönetici veya liderlerin uyum kazandığı ve standarttan sapmalara ödül ve ceza veren geleneksel yönetim stillerini kapsar (Kirkbride, 2006: 23). Dönüştürücü liderlik daha çok ilerleme ve gelişme ile ilgilidir. Ayrıca dönüştürücü liderlik takipçiler üzerinde etkileşimci liderlerin etkilerini geliştirir. Dönüştürücü liderler organizasyonun vizyon ve amaçlarını desteklemek için ilişkilerin oluşturulabileceği bir çevre geliştirerek ve vizyonların paylaşıldığı bir güven ortamı oluşturarak takipçilerinin kişisel değerlerini geliştirir (Bass, 1985; Stone vd. 2004: 350). Dönüştürücü liderlik çalışanları gerçekleştirdikleri görevlerin değerinin bilincini ve organizasyonel amaçların önemini artırarak ve çalışanların esas ihtiyaçlarını belirleyerek motive eder ve onlara ilham verir (Bass, 1998; Fitzgerald ve Schutte, 2010: 496).

Dönüştürücü liderlik, liderlerin karizmatik yetenekleri üzerine dayanır. Bass (1960) ve Etzioni (1961) karizmayı kişisel gücün bir şekli olarak tanımlamışlardır (Stone vd. 2004: 356). Bass (1990) bir çalışanın gözünde karizma elde etmenin dönüştürücü bir lider olarak başarılı olmanın merkezinde olduğunu ifade etmektedir. Gerçekte, dönüştürücü liderler uzmanlıkları, kuvvetli ilişkileri ve karizmatik yetenekleri yoluyla etki oluştururlar. (Stone vd. 2004: 357).

Kirkbride (2006) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında Bass ve Avolio'nun yenilikçi "full range" liderlik (FRL) modelini açıklamak ve resmetmek, ayrıca dönüştürücü liderliğin geliştirilmesi için organizasyon içerisinde modelden nasıl faydalanılacağını göstermek üzere yola çıkmıştır (Kirkbride, 2006: 23) .

Bass ve Avolio (1995) tarafından dönüştürücü liderliği ölçmek amacıyla çok faktörlü liderlik anketi (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) geliştirilmiştir (Singh ve Krishnan, 2008: 266). Bass ve Avolio'nun oluşturduğu "full range" liderlik modeli, liderliğin olmadığı durumdan en dönüştürücü türlere kadar tüm liderlik türlerini betimlemeye çalışmaktadır (Kirkbride, 2006: 24). Bu liderlik türleri ve bu türlerin liderlerine ait anahtar göstergeler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. Bu

türlerde baştan sona doğru gidildikçe performansa olan etki artmaktadır (Kirkbride, 2006: 24).

1.5.3 Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Avolio, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları tecrübelerine göre yüksek düzeyde ahlaki seviyeye sahip olduklarını belirtmiştir. Liderin bu denli yüksek ahlaki değerlere sahip olması şahsi çıkarlarını ve amaçlarını bir kenara bırakıp çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir tutum sergilemesine neden olacaktır.

Lider, ortaya konan tutumlar ve birbirinden ayrı değerler arasındaki çatışmayı daha bariz bir hale getirmektedir. Liderin rolü, kendini ve çalışanları ortak bir gaye etrafında birleştirerek belirlenen değerlerden yüksek seviyelere çıkarmaktır. Bu durumda lider, çalışanların değerleri, gayeleri ve gereksinimleri açısından değişime uğratması mevzubahistir (Tiryaki, 2008: 42).

1.5.4 Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bennis ve Nanus (2002), dönüştürücü liderin, örgüt içerisinde geleceğe yönelik bir vizyon oluşturan, oluşturduğu bu vizyon doğrultusunda yetki devri yaparak çalışanları lidere dönüştürüp, lideri de değişimin temsilcisi yaparak organizasyonu değiştiren bir liderlik süreci olarak açıklamıştır. Dönüşümcü liderler, oluşturulan vizyonu destekleyen değer ve normları aktararak risk alırlar ve aldıkları riske dayalı bir özgüven örneği oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Gökkaya, 2005: 11).

Bennis ve Nanus (1985) doksan lidere, "Liderlik yaklaşımınızda etkili olan geçmişinizdeki olaylar nelerdir?", "Güçlü ve zayıf yanlarınız nelerdir?", "Kariyerinizdeki dönüm noktaları nelerdir?" şeklinde sorular sormuşlar ve sorulara verilen cevaplara göre organizasyonlarda dönüşümü gerçekleştirmek için strateji geliştirmişlerdir. Bu stratejiler ise (Sari, 2007: 46):

- 1) Güvenilir olmak
- 2) İleri görüşlü olmak
- 3) Güçlü yönlerini iyi kullanabilmek
- 4) Toplum mühendisi (Social Architects) olmak

Yukarıdaki stratejileri kullanan liderlerin organizasyondaki dönüşümleri gerçekleştirip ilerleme kat edebileceklerini öne sürmüşlerdir. Lider, sahip olduğu

vizyonu, açık, anlaşılabilir bir şekilde çalışanlarına iletmelidir. İletilen vizyonun açık bir şekilde olması çalışanlarca kabul görmesini sağlarken, organizasyon içerisinde de maksimum yarar sağladığı öne sürülmektedir.

1.6 Dönüştürücü Liderliğin Temel Özellikleri

1.6.1 Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Bir yöneticinin lider kimliği sahibi olmasının şartı "vizyon belirleyebilme" yeteneğidir. Liderin geleceği okuyabilmesi, bugünkü olaylardan geleceğin ne şekilde olacağını daha önceden kestirebilmesi, bulunduğu yere, kuruma, ülkeye, dünyaya yeni hedefler sunması ve bunu kabul ettirmesi vizyon olarak belirlenebilir. Başka bir ifadeyle vizyon, gelecekte bulunulmak istenilen yerdir (Taş, 2009: 3). Vizyon, örgüt üyelerinin bağlılığını etkileyen olayları ve gelecekle ilgili durumları oluşturabilme, bunlara yönelik bakış açıları geliştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008: 13).

1.6.2 Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanmaktadırlar. Yaratıcı düşünce ise; birbirleri arasında bağlantı kurulmamış objeler ya da fikirler arasında bağlantı kurulmasını ifade etmektedir (İnci, 2001: 21). Yaratıcı Düşünme; yenilik arayan, buluşçu, sorunlara yeni çözümler üreten ve özgün fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünce şeklidir. Yaratıcı düşünme, hareketli, özgür ve üretken bir süreçtir (Yenilmez, 2007: 96). Yaratıcılık, personelin performansını artırmakta, örgütün sürekli olarak kendisini yenilemesini sağlamakta ve örgüte yeni fırsatlar sunmaktadır. Örgüt içerisinde oluşabilecek problemlere çözümler üretirken yeni ürün çeşitleri ile mevcut ürünlerde değişimler yapmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009:59).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için imkan oluşturur. Organizasyon içerisinde takipçiler zihinsel yeteneklerinin farkına vararak yaratıcılıklarını geliştirici imkan bulur. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yeteneklerini kullanmalarının dönüşümü gerçekleştirmeyi kolaylaştıracağı bilincindedir.

1.6.3 Değişimin Temsilcileri Olma

Değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirmeyi ifade eder. Bu da kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yeteneğin mevcut konumdan başka bir duruma getirilmesine kadar olan değişimi ifade etmektedir. Örgütlerdeki değişim ise, örgüt faaliyetlerindeki hususlarda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlamına gelir (Koçel, 2007: 524).

Dönüştürücü lider, sıradan yöntemleri ve düşünceleri değiştirebilmek için gayret gösterir, değişime yol açacak etkinlikleri planlar ve değişimi gerçekleştirmek için ortaya çıkabilecek tüm zorluklara karşı durabilmektedir (Berber, 2000: 35).

Değişim, mevcut durumun korunmasından ziyade, farklı ve yeni fikirleri denemek ve bu fikirleri ortaya koymak anlamındadır. Dönüştürücü lider, sorunlara çözüm getirmek için, yeni ve kendine özgün fikirler ortaya koymaktadır (Ören, 2006: 52).

Dönüştürücü lider, risk alarak, araştırma yaparak, fikirler ortaya koyarak, kararlılık ve cesaret göstererek değişimi gerçekleştirebilmektedir.

1.6.4 Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Organizasyon içerisinde personelin verimliliğini ve yaratıcılığını artırmada etkin iletişim süreci ve motivasyon en önemli rol oynamaktadır. Organizasyon içerisinde kusursuz bir iletişim yeteneği sağlamak, etkin bir lider olmak için gereklidir. Lider, takipçilerini harekete geçirmek için bilgi ve düşüncelerini takipçileri ile paylaşmak zorundadır. Bir lider düşüncesini açık ve anlaşılır bir şekilde takipçilerine iletip motive etmesi gerekmektedir (Coşkun, 2005: 90).

Gill'e göre, dönüştürücü liderler, çalışanları ile iletişimde bulunurken şunları göz önünde bulundurmalıdırlar:

- 1) İletişim ile insanlara sağlayacağı yararlar arasında ilişki kurmak,
- 2) Çalışanların inançlarını ve değerlerini yansıtmak,
- 3) Vücut dili ile kelimeleri birbirine uydurmak,
- 4) Ben' düşüncesinden 'biz' düşüncesine geçmek,
- 5) Kendileri ile diğer insanlar arasında olumlu kıyaslamalar yapmak,
- 6) İnsanların başarı gösterebileceklerine olan güveni vurgulamak,

- 7) Konuşma sanatındaki becerilerini geliştirmek. Dönüştürücü lider, takipçileri ile iletişim kurarken onlara iyi düşüncelerle bakar. Çalışanlarının gelişimi için yapıcı eleştirilerde bulunur. Sorunların çözümünde insanları suçlayarak değil, sorunun temeline inerek çözmeye çalışır (Aydın, 2009: 29).

Pielstick'e göre, örgüt içerisinde yararlı gelişmeleri gerçekleştirebilecek olan dönüşümcü liderlerin, takipçilerine örgütün vizyonunu kolaylıkla iletebilmesi için etkili iletişim becerisi gerekmektedir. Dönüşümcü lider, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgulamaktadır (Sarı, 2007: 54).

1.6.5 Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Dönüştürücü liderler cesaretlidirler. Zorluklara karşı koyma güçleri yüksektir. Kriz dönemlerinde serinkanlılıklarını muhafaza ederek krizin oluşturmuş olduğu değişim fırsatlarını görebilmektedirler. Dönüştürücü liderler riskleri göze almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Yaptıkları hataların kendileri için gelişme fırsat olduğunu bilmektedirler (Tengilimoğlu, 2005: 6).

Dönüşümcü lider, başarısız olmaktan korkmayan, duygularını kontrol altına alabilen ve eleştirilerden korkmayan kişidir. Kouze ve Posner (2002: 13) liderin görevini "tepeye tırmanmak zahmetli ve yorucu bir iştir. Bu yolda insanlar çabuk yorularak heveslerini kaybetmektedirler. Vazgeçme istekleri daha ağır basmaktadır. İnsanlara, yollarına devam etme arzusunu ve isteğini benimsetecek ve kazanabileceklerini göstermek liderin görevleri" arasında olması gerekmektedir.

1.6.6 Güçlendirme

Güçlendirme, personelin sorumluluk alarak karar verme ve örgüt faaliyetlerine katılmalarının sağlanması olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 284).

Dönüşümcü liderler, takipçilerine güvenirlere, kendilerini geliştirebilmek için yetkilerini devredebilirler. Dönüşümcü lider, dönüşüm ve değişim sürecinde takipçilerin organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmek için karar sürecine katılmalarını teşvik eder. Lider, örgütte çalışanları ile bilgi paylaşarak ve çalışanların yaptıkları işe yönelik planlama ve kontrol etme yetkisi vererek yönetime katılımı sağlamaktadır (Sarı, 2007: 55).

1.6.7 Esnek Yönetim Anlayışı

Değişimin kapsamlı, sürekli ve hızlı olarak yaşandığı günümüz dünyasında, değişimin şeklinin, yönünün ve miktarının belirsizliği, lideri çok boyutlu düşünmeye yöneltmektedir. İlerleme göstermeyen organizasyon yapısı yerine her an değişebilen organizasyon yapısına dönmek günümüz organizasyonları için bir zorunluluk olmaktadır. Günümüz liderlerinin ve yöneticilerinin yönetim anlayışında, değişimi yönetme ve değişime uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır (Ören, 2006: 53).

Dönüşümcü lider, oluşan yeni şartları ve gelişmeleri etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Lider, değişime karşı duyarlı hareket ederek, yönetim süreçlerine izleyicilerinin katılımı sağlarlar.

1.6.8 Güvenilirlik ve Öz-güven

Bass (1985) dönüştürücü liderlerin, davranış boyutunun temelinde alt kademeler tarafından dürüst olarak algılanan ve saygı gören kişiler olmalarının yattığını açıklamaktadır.

Dönüştürücü lider, grubun ve örgütün kendini anlaması için güven duygusunu arttırmaya önem vererek çalışanların var olma gayesinden uzaklaştırarak, başarıya ve büyümeye yönlendirerek, yaratıcılıklarını geliştirecek ortamı oluşturmaktadırlar (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Günümüz örgüt sürecinde liderin olmazsa olmaz özelliklerinden biri olan güven, dürüstlüğü ve inandırıcılığı ile lideri ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde örgütleri lider ve izleyicileri arasındaki karşılıklı güven başarıya götürmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

2.1 Duygu ve Zekâ Kavramı

Duygular; algıları, bilinci ve psikolojik tepkileri içeren, psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlanmaktadır. Duygu (emotion) kavramının Latince karşılığı hareket etmek anlamına gelmektedir. Duygular, belirgin bir biçimde bireyin farklı ilişkilerine tepki, yanıt biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bireyin geçmişte yaşadığı deneyimler, ailesi ve diğer insanlarla yaşadığı değişimlere bağlı olarak duygular da aynı düzeyde etkilenmekte ve değişmektedir. Dolayısıyla duygular, iletişim süreci gibi bu ilişkileri ve değişimleri izlemekte, ilişkiler hakkında anlamlar taşımakta ve bu anlamları iletmektedir (Yaylacı, 2006: 39).

Geleneksel düşüncenin aksine, duygular, yaşamımıza zekice, duyarlı, bilgece, ve nadiren müdahale ederler. Duygular çoğu durumda sağduyulu ve mantıklı düşünmeyi zorlar, canlandırır ve başarıya ulaştırırlar (Cooper ve Sawaf, 2003: xiv).

Zekâ kavramı ilk zamanlarda; öğrenme gücü, anlama akıl yürütme kapasitesi, daha sonraları ise bireyin çevreye uyumu olarak tanımlanmıştır. Son zamanlarda zekâ; çok yönlü, fonksiyonel ve kültürel olarak da tanımlanmaya başlanmıştır. Bazı psikologlar zekâyı bilişsel, bazıları kişisel ve duygusal özellikler açısından tanımlarken, bazıları da çevreye uyum yeterlilikleri açısından tanımlamışlardır (Titrek, 2007: 4). Genel bir tanım yapmak gerekirse Wechsler'in tanımı örnek olarak verilebilir. Wechsler'e (1958) göre zekâ; "mantıklı düşünebilmeyi, kararlı hareket etmeyi ve çevre sorunlarıyla etkili bir şekilde başa çıkabilmeyi içeren, bireyin toplam veya genel kapasitesi" şeklinde tanımlanmıştır (Cherniss, 2000: 2).

Geçmiş birkaç on yıllık araştırmalar, zekâyı bilişsel zekâ alanına yoğunlaştırmış ve duyguların zekâ üzerindeki etkisi önemsenmemiştir. Modern bilimin her geçen gün duygusal zekânın; iyi kararların, en dinamik ve karlı

organizasyonların, tatminkar ve başarılı yaşamların temelinde yattığına ilişkin görüşleri; geçmişte duyguları zekâdan ayırmaya çalışmanın, organizasyonlar bünyesinde ve özel yaşamda büyük bedeller ödenmesinin kanıtı olarak karşımıza çıkmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2003: X).

2.2 Duygusal Zekâ'nın Tanımı ve Gelişimi

Duygusal zekâ kavramına ilişkin literatürde pek çok tanım görülebilmektedir. Örneğin, Thorndike'nin "Sosyal Zekâ" tanımı, Goleman'ın "Duygusal Zekâ Katsayısı" (Emotional Quotient), Gardner'in "Kişisel ve Kişiler Arası Zekâ" tanımı, Cooper ve Sawaf'ın "Duygusal Zekâ Katsayısı" (Emotional Intelligence), Steiner'in "Duygusal Okur-Yazarlık" (Emotional Literacy), Mayer ve Salovey'in "Duygusal Zekâ" (Emotional Intelligence) tanımlamaları bunlardan bazılarıdır (Aslan, 2009: 35).

2.2.1 Duygusal Zekânın Tanımı

Duygusal zekâ, duyguları zamanında üretebilme, yaşatabilme, denetim altında tutabilme ve başka bireylerle sağlıklı duygusal iletişime (empati) girebilme yeteneğidir (Kılıçarslan, 2009: 50).

Duygusal zekâ ile ilgili diğer tanımlar şöyle sıralanabilir (Titrek, 2007: 59):

Lea Brovdati duygusal zekâyı; anlama, adlandırma, hislerin ve deneyimlerin ortaya çıkardığı duyguları, uygun bir şekilde paylaşmadır.

Goleman duygusal zekâyı kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi olarak tanımlamıştır (Goleman, 2005: 393).

Mayer ve Salovey tarafından duygusal zekâ: "Problemleri çözmede ve davranışları düzenlemede kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanımlamayı, kullanmayı, anlamayı ve yönetmeyi içine alan ruhsal bir süreç" olarak tanımlamıştır (Brackett, Salovey, 2006: 34).

Reuvon Bar-On duygusal zekâyı, "Profesyonel ve kişisel becerileri içine alan, kişinin yeteneklerine etki eden, kişinin çevresel baskılarla başa çıkmada ve hayatta başarılı olmasına yardımcı olan yetenek" olarak tanımlamıştır (Malekar, Mohanty, 2008: 24).

Weisenger'e göre duygusal zekâ: "Kişinin duygularını, güçlü sonuçlar elde etmek için davranışlarına ve düşüncelerine rehberlik etmesi yönünde bilinçli kullanması" dır.

Hein duygusal zekâyı: "Kişinin sağlıksız hislerinden, sağlıklı hislerini nasıl ayıracağını ve negatif hislerini pozitif hislere nasıl dönüştüreceğini bilmesi" şeklinde tanımlamıştır.

Martinez'e göre duygusal zekâ, "Çevrenin istek ve baskılarıyla başa çıkabilmede, bilişsel olmayan yetenek ve yeterliliklerin düzenlenmesidir" (Aslan, 2009: 36-37).

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı "Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" şeklinde tanımlamıştır (Cooper ve Sawaf, 2003: xii).

Duygusal zekâ, duygusal yetenekleri kullanma becerilerine dayalı bir yaklaşımla, 1980'lerin sonunda, John Mayer ve Peter Salovey tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, hiyerarşik bir sıra izleyen dört farklı beceriden meydana gelmektedir.

Duygusal zekânın yapısını oluşturan dört duygusal beceri şu şekilde sıralanabilir (Caruso ve Salovey, 2007: 10):

a) Duyguları Tanımlayabilme: Duygular, içlerinde birçok veriyi barındırmaktadır. Duygular, kişinin iç dünyası ve sosyal çevresinde olup biten önemli olaylarla ilgili sinyaller verirler. Kişinin, başkalarının duygularını net bir biçimde belirlemesi ve kendi duygularını aynı netlikte iletebilmesi, etkili bir iletişim için ön koşuldur.

b) Duyguları Kullanabilme: Duygular, kişinin ne hissettiği, ne düşündüğü ve nasıl düşündüğü ile ilgili önemli ipuçları verir. Duygular, dikkati önemli olaylara yönelterek, kişiyi belirli durumlara hazırlar ve sorunları çözerken düşüncelerin yönünü belirlemeye yardım eder.

c) Duyguları Anlama: Duygular tesadüfen oluşmazlar. Duyguların oluşumu pek çok nedene dayanır. Duygular, kişinin iletişim sırasında kullandığı sözcüklerden ve neden-sonuç ilişkisi kurabilme becerisinin bir yansıması olarak oluşur.

d) Duyguları Yönetme: Duygular bilgi taşır ve düşüncüyü etkiler. Bu nedenle duyguları; mantıkla, sorunlara yaklaşım biçimiyle, öngörülerle ve davranışlarla akıllıca harmanlamayı bilmek gerekir. Bunu başarmanın yolu, olumlu veya olumsuz her türlü duyguya açık olmak ve içerisinde hislerin de olduğu stratejileri seçmektir (Caruso ve Salovey, 2007: 11).

2.2.2 Duygusal Zekânın Gelişimi

Zekânın bir fazla türünün olduğunun anlaşılması ve sosyal zekânın toplumda çok önemli bir unsur haline gelmesi, bireyin göstermiş olduğu başarıdan farklı zekâların etkinliğini gündeme getirmiştir. Büyük oranda duygusal zekâyâ benzerliği bulunan sosyal zekâ, bireyin insanlarla ilişkilerinde ve sergilediği başarıda rol oynamaktadır. Thorndike'nin 1920'de sosyal zekâyı öngörmesinden bu yana, zekânın sosyal bir işlevi olan bu boyut, inceleme ve araştırma konusu olmuştur (Arıcıoğlu, 2002: 27).

1940'larda David Wechsler, geliştirdiği IQ testlerinde genel zekânın entelektüel olmayan bölümlerinin de ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Bu dönemde araştırmacılar; güven, saygı ve açık bir iletişim ortamı kuran liderlerin işletme içinde daha etkili olduğunu göstermişlerdir.

1950'li yıllarda, yönetim bilimine çalışmalarıyla önemli katkılar sağlayan Maslow, bu alanla ilgili önemli araştırmalar yapmış ve bireylerin kendi duygusal, fiziksel, ruhsal ve zihinsel güçlerini nasıl geliştirebileceği üzerine çalışmıştır (Yaylacı, 2006: 47).

1983 yılında "Çoklu Zekâ Teorisi" ni üreten Gardner, çoklu zekâ kuramını, duyguları sembolleştirme ve algılama kapasitesini içeren "içsel zekâ" olarak tanımlamıştır. Gardner, deneysel çalışmalarında sosyal zekâ kavramını kullanmış ve sosyal zekâyı; sosyal yetenek, empati yeteneği, duygusallık, toplumsal davranışlar, sosyal kaygı olarak beş bölüm olarak incelemiştir (Mayer, 2001: 5).

1990 yılında Yale Üniversitesi'nin Psikoloji Bölümü'nden John Mayer ve Peter Salovey tarafından üretilen duygusal zekâ kavramı, 1990 yılında duygusal zekâ adlı makale çalışmalarında bilimsel olarak test edilmiş ve ilk tanım "Bireyin kendinin ve diğerlerinin duygularını ve hislerini izleme, ayırt etme; bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerinde kullanabilme ve yararlanabilme becerisi" şeklinde tanımlanmıştır.

Mayer ve Salovey, 1997 yılında sonradan derinleştirdikleri araştırmalarının ışığında duygusal zekâ tanımını tekrar tanımlayarak ve dört yeteneğe bölerek daha kapsamlı bir tanım geliştirmişlerdir. Buna göre duygusal zekâ; "Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme, duyguları kullanma, duyguları anlama ve muhakeme etme ve duyguyu yönetme ve düzenleme" şeklinde geliştirilmiştir (Salovey ve Grewal, 2005: 281).

Harvard Üniversitesi'nden psikolog Daniel Goleman 1995 yılındaki "Duygusal Zekâ" adlı yapıtıyla bu kavramın gelişimini, daha çok tartışılmasını ve popülerlik kazanmasını sağlamıştır. Goleman çalışmalarında duygusal zekâyı; "Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi" biçiminde tanımlamıştır (Goleman, 1998: 393).

Diğer bir tanımlama 1997 yılında "Bilişsel Olmayan Zekâ" (noncognitive intelligence) adıyla Bar-On tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre duygusal zekâ "çevresel baskı ve taleplerle etkin bir şekilde başa çıkma becerisini etkileyen bilişsel olmayan kapasiteler, yeterlilikler ve beceriler düzenidir".

Bar-On, görüşlerini baz alarak Bar-On EQ-I adlı ölçeği geliştirmiştir. Bu ölçek 5 boyut ve 15 alt boyuttan oluşmuştur. Birinci boyut, Kişiyeye dönük (Intrapersonal), bu boyutun alt boyutları: duygusal benlik farkındalığı, güvenli girişkenlik, benlik saygısı, kendine gerçekleştirme, bağımsızlıktır. İkinci boyut, Kişiler arası, bu boyutun alt boyutları: empati, kişiler arası ilişkiler, sosyal sorumluluktur. Üçüncü boyut, Stres yönetimi, alt boyutları: problem çözme, gerçeklik testi, esnekliktir. Dördüncü boyut, uyumluluktur. Alt boyutları: strese dayanıklılık, dürtü kontrolüdür. Son boyut Genel duygu durumu, alt boyutları: Mutluluk, iyimserlik şeklindedir (İşmen, 2001: 115).

2.3 Günümüzde Duygusal Zekânın Önemi ve Özellikleri

Araştırmacılar duygusal zekâsı yüksek insanların, çok daha üretken ve yaratıcı olduklarını ve öz güvenlerinin çok daha gelişmiş olduğunu belirtmektedirler. Bu nedenlerle duygusal zekâsı yüksek insanlar; özel hayatlarında, iş hayatlarında ve örgüt etkinliğinde çok daha başarılı bireyler haline gelmektedirler.

2.3.1 Günümüzde Duygusal Zekânın Önemi

Yapılan araştırmalar yüksek bir EQ'ya sahip ve teknik açıdan yeterli bir yöneticinin ya da profesyonelin çözüm gerektiren çatışmaları, doldurulması ya da üzerinden atlanması gereken boşlukları, giderilmesi gereken grupsal ya da kurumsal eksiklikleri ve kar potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri, diğerlerine oranla, daha kolay, daha ustaca ve daha çabuk kavrayabildiğine işaret etmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003: ix).

İşgücünün globalleşmesi, refah düzeyi daha yüksek ÷lkelerde, duygusal zekâyı özellikle öne çıkarmaktadır. Bu ÷lkelerde yüksek ücretlerin korunması, yeni bir üretkenlik tarzına bağlıdır (Goleman, 2005: 17).

Son yıllarda iş yaşamında tehlikeli bir paradoks oluşmaktadır: Çocuklar IQ açısından giderek daha çok akıllanırken, duygusal zekâları azalmaya başlamıştır. Bu konudaki en rahatsız edici veri, günümüzdeki çocuk neslini önceki kuşaklara göre duygusal açıdan daha sıkıntılı olarak gösteren, anne-babalarla öğretmenler arasında yapılmış kapsamlı bir anketin sonuçlarıdır. Ortalama olarak, çocuklar daha yalnız ve bunalımlı, daha öfkeli, sinirli ve endişelenmeye yatkın, daha güdüsel ve saldırgan olmaya başlamıştır

Bu ankette Amerikalı çocuklar arasından rasgele seçilen yedi ile on altı yaş arası iki kıyas grubu, anne-babaları ve öğretmenleri yani onları yakından tanıyan yetişkinler tarafından değerlendirilmiştir. İlk grup 70'li yılların ortalarında, diğer kıyas grubu ise 80'li yılların sonlarında incelenmiştir. Bu on beş yıllık süre sonunda, çocukların duygusal zekâsında istikrarlı bir kötüleşme saptanmıştır.

Bu incelemeleri gerçekleştirmiş ve diğer ÷lkelerde benzeri değerlendirmelerde bulunan meslektaşlarıyla birlikte çalışmış olan Vermont Üniversitesi'nden psikolog Dr. Thomas Achenbach, çocukların temel duygusal yeterliliklerindeki düşüşün tüm dünyaya genellenebilecek gibi göründüğünü belirtmiştir. Bunun en açıklayıcı belirtileri, genç insanlar arasında umutsuzluk, yabancılaşma, uyuruşucu bağımlılığı, suç işleme ve şiddet, depresyon ya da yeme bozuklukları ve okulu terk etme gibi sorunların giderek artmasında gör÷lmektedir.

Bu durumun, iş yaşamının geleceği açısından anlamı oldukça sıkıntı vericidir, çalışanlarda, özellikle de yeni işe girenlerde duygusal zekâ eksiklikleri gitgide artmaktadır. Duygusal zekâ açısından gerileyen kuşak, günümüzde işgücünün bir parçası haline gelmektedir (Goleman, 2005: 19-20).

2.3.2 Duygusal Zekânın Özellikleri

Duygusal Zekâ'nın özelliklerini iyi kavramak için duygusal zekâyâ dayalı olan duygusal yeterlilik kavramını iyi anlamak gerekir. Duygusal yeterlilik, işbaşında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekâyâ dayalı olan ve öğrenilebilen bir beceridir.

Duygusal zekâ, bu zekâ türünün beş unsurunu; özbilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati ve ilişkilerde ustalık, temel nitelikteki pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler. Duygusal yeterliliğimiz ise, işbaşındaki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi gösterir. Duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması, kişinin iş yaşamı açısından önem taşıyan duygusal yeterliliklerini kesin bir şekilde öğreneceğini göstermez; sadece bu yeterlilikleri öğrenme potansiyelinin mükemmel olduğunu gösterir. Örnek vermek gerekirse, kişi yüksek derecede empatili olabilir, ama yine de empatiye dayalı becerileri öğrenmemiştir. Müzik alanıyla koşutluk kurulacak olunursa, kusursuz bir müzik kulağına sahip, ayrıca şan dersleri almış ve böylece iyi bir tenor olmuş biri örnek olarak verilebilir. Bu kişi şan dersleri almasaydı, potansiyeline rağmen asla operada kariyer yapamayabilirdi (Goleman, 2005: 36).

2.3.3 Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ yaklaşımlarında başlıca iki model görülmektedir. Bunlardan birincisi, duyguların ilişkiler hakkında belirleyici olduğu varsayımına dayanan "Yetenek Modeli" dir. Yetenek modeli, duygulardan mantık yürütme modelidir. Mayer ve Salovey'in modeli bir yetenek modelidir (Şahin ve Doğan, 2007: 237):

2.3.3.1 Yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli

Başlangıçta, Mayer, Salovey ve çalışma arkadaşları oluşturdukları duygusal zekâ kavramlarına bazı kişisel özellikleri dâhil etmişlerdir. En son modellerinde, kişisel özelliklerden uzaklaşarak duygunun oluşturduğu bilgiyi işleme ile ilgili zihinsel yetenekler üzerinde odaklanan daha kesin bir modele doğru gitmişlerdir. Ayrıca, kişisel yeteneklerle duygusal zekâyı tanımlamadan, duygusal anlama gibi daha anlaşılır birçok duygusal yeteneği birleştiren yetenek tabanlı tanımlara yönelmişlerdir. Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı "duyguları doğru olarak

algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi tam olarak istenilen seviyeye ulaştırmak için duyguları kontrol etme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Yetenek tabanlı duygusal zekâ modelinin temel boyutları şu şekilde sıralanabilir (Şahin ve Doğan, 2007: 237):

Temel Boyutları:

1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

- a) Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.
- b) Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.
- c) Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.

2. Duyguların Kullanımı

- a) Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.
- b) Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.

3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etme

- a) Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.
- b) Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.
- c) Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak.

4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme

- a) Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek.
- b) Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek

2.3.3.2 Bar-On'un duygusal zekâ modeli

Bar-On modeli kişisel, duygusal, sosyal yetenek ve becerilerin düzenlenmesinden oluşan karma bir modeldir. Salovey ve Mayer ile Bar-On modellerinin ortak noktası, biliş odaklı olarak duygusal zekânın kişilikle ilgili olmadığını gösterme çabasıdır. Salovey ve Mayer'in modeli *yetenek ve davranış* konusuna, Bar-On'un yaklaşımı ise *duygusal ve sosyal zekâ davranış* konusuna odaklanmıştır (Aslan, 2009: 55).

Bar-On modeli, kişisel ve kişilerarası yeteneklere dayalı bir modeldir. *Kişisel yetenek*, kişinin kendini bilmesi, duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan şekilde ifade edebilmesidir. *Kişiler arası yetenek* ise başkalarının duygularını ve gereksinimlerini fark edebilmesi ve buna dayalı olarak tatminkar ilişkiler kurabilmesidir.

Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh durumu olmak üzere beş bileşenden oluşur. Bu beş ana boyut şu şekilde açıklanabilir (Aslan, 2009: 55):

Kişisel Yetenekler, kişinin yaşamına ilişkin hislerini içeren; kendisini, duygularını anlaması, duygu ve düşüncelerini ifade edebilme yeteneğidir. Ayrıca kişinin kendini yönetebilmesi, kendine yetebilmesi, kendini yönlendirebilmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi yeteneklerinden oluşur.

a) Kişiler Arası Yetenekler

Kişinin kişiler arası beceriye sahip olma, başkalarıyla tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme ve başkalarının duygularını yönetme yeteneğidir. Ayrıca, empati kurabilme ve sosyal sorumluluk duyma becerisini içerir.

b) Uyum

Kişinin, çevrenin istek ve baskılarıyla baş edebilme, içinde bulunduğu durumu anlamaya çalışma, değişen durumlara bağlı olarak kişinin duygularını değiştirebilme, kişisel ve kişiler arası problemleri çözebilme yeteneğidir.

c) Stres Yönetimi

Kişinin stresini etkin yönetmesini içeren, stresle baş etme ve güçlü duyguları kontrol edebilme, karışık durumlarda sakinliğini koruma ve ani tepkileri kontrol altına alma becerisidir.

e) Genel Ruh Hali

Kişinin yaşamından hoşnut olmasına ilişkin yeteneğidir. İyimserlik, kendini ve başkalarını sevmeye, olumlu duygular hissetme ve bu duyguları ifade etme yeteneğidir.

2.3.3.3 Goleman modeli

Goleman duygusal zekâ modeli, *kişisel ve sosyal yeterlilikler* olarak iki temel boyuttan ve beş alt boyuttan oluşan bir modeldir. Aşağıda duygusal zekânın beş boyutuyla yirmi beş duygusal yeterlilik gösterilmektedir (Goleman, 2005: 38-39):

Kişisel Yeterlilikler

a) Özbilinç: Kendi iç hallerini, tercihlerini kaynaklarını ve sezgilerini bilmektir.

- 1) *Duygusal bilinç*: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak.
- 2) *Doğru özdeğerlendirme*: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek.
- 3) *Özgüven*: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü bir biçimde duyumsamak.

b) Kendini Yönetebilme: Kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmektir.

- 1) *Özdenetim*: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak.
- 2) *Güvenilirlik*: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak.
- 3) *Vicdanlılık*: Kişisel edimlerin sorumluluklarını üstlenmek.
- 4) *Uyumluluk*: Değişim karşısında esneklik.
- 5) *Yenilikçilik*: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak.

c) Motivasyon: Hedeflere ulaşmayı sağlayan ya da kolaylaştıran duygusal eğilimler.

- 1) *Başarma Dürtüsü*: Bir mükemmellik standartını yakalama veya yükseltme arayışı.
- 2) *Bağlılık*: Grup ya da kuruluşun hedeflerini benimsemek.
- 3) *İnsiyatif*: Fırsat doğduğunda harekete geçmeye hazır olmak.
- 4) *İyimserlik*: Engellere ve yenilgilere rağmen hedefler doğrultusunda yol almakta ısrar etmek.

Sosyal Yeterlilikler

d) Empati: Başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamaktır.

- 1) *Başkalarını anlamak*: Başkalarının hislerini ve bakış açılarını sezmek ve sorunlarıyla etkin biçimde ilgilenmek.
- 2) *Başkalarını geliştirmek*: Başkalarının gelişim ihtiyaçlarını sezmek ve yeteneklerini pekiştirmek.
- 3) *Hizmete yönelik olmak*: Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden görmek, kabul etmek ve karşılamak.
- 4) *Çeşitlilikten yararlanmak*: Farklı türlerden insanlar aracılığıyla fırsatları kullanmak.

- 5) *Politik bilinç*: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak.
- e) Sosyal Beceriler: Başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmaktır.
- 1) *Etki*: Etkili ikna taktikleri kullanmak.
 - 2) *İletişim*: Açık olarak dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamak.
 - 3) *Çatışma Yönetimi*: Anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak.
 - 4) *Liderlik*: Bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermek.
 - 5) *Değişim katalizörlüğü*: Değişimi başlatmak ya da yönetmek.
 - 6) *Bağ kurmak*: Amaca hizmet edebilecek ilişkileri geliştirmek.
 - 7) *İmce ve işbirliği*: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmak.
 - 8) *Ekip yetileri*: Kolektif hedefleri izlerken grup sinerjisi yaratmak.

2.3.3.4 Cooper ve Sawaf modeli

Cooper ve Sawaf "Yönetici EQ'su" adlı kitaplarında yöneticiler için duygusal zekâyı örgütsel yapı içinde değerlendirmişlerdir. Bu amaçla oluşturdukları 4 duygusal yapı taşı modeli şöyledir (Yaylacı, 2006: 54):

a) Duygusal Okuryazarlık

Duygusal okuryazarlık (emotional literacy); duygulara ilişkin açık ve yararlı sözlük geliştirmeyi ve duyguların farkında olup, onlara duyarlı olmayı içerir. Duygusal enerji, duygusal dürüstlük, duygusal geri bildirim ve pratik sezgi, duygusal okuryazarlığa katkı sağlayan unsurlardır.

b) Duygusal Uygunluk

Duygusal uygunluk (emotional fitness), ikinci önemli yapıtaşı olarak; gerçeklik, güven, dayanıklılık ve yenilenmeyi içerir. Bu nitelikler ise bireyin kişisel değerlerine, kişiliğine ve hislerine ışık tutar.

c) Duygusal Derinlik

Duygusal derinlik (emotional depth); dürüstlük, inisiyatif, vicdanlılık, sorumluluk, potansiyeli ve alnyazısını belirleme, otorite ve etki kullanımı gibi nitelikleri içerir.

d) Duygusal Simya

Duygusal simya (emotional alchemy), daha küçük fikirleri daha büyük fikirler haline dönüştürme ve yaratıcı fırsatları keşfedebilme yeteneğini kazandıran güçlerin karmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YÖNETİCİLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Askeri sistemler de sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi; insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır (Manske, Fred A. 1994).

Zaman ve imkan bakımından ortaya çıkan yeni teknik ve keşiflerin algılanabilmesi ve liderlik faaliyetlerinin etkin olarak uygulanabilmesi, her şeyden önce liderlik konusunun teknik özelliklerinin aktarılmasını zorunlu kılmaktadır

3.1 Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderliğe Katkısı

Goleman'a göre, etkin liderlerin ortak noktası, hepsinin duygusal zekâsının yüksek olmasıdır. Ancak bu IQ veya teknik becerilerin önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. IQ veya teknik beceriler önemlidir; fakat, daha çok yönetsel pozisyonlar için temel önşartlar olarak nitelendirilmektedir.

Bazı araştırmaların sonuçları da duygusal zekânın hem büyük lider olmak hem de çok iyi performans göstermek ile yakından ilgili olduğunu göstermektedir. David McClelland'ın ABD'de bir yemek şirketinde yaptığı araştırmaya göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin bölümü, yıllık hedefleri %20 oranında aştığı halde, duygusal zekâsı düşük yöneticilerin bölümü, aynı oranda yıllık hedeflerin gerisinde kalmıştır. Aynı sonuç hem ABD'de hem de Asya Avrupa'da geçerli olmuştur. Bu rakamlar, bir işletmenin başarısı ile liderlerin duygusal zekâsı arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir (Doğan, 2005:111).

Diğer bir araştırma ise, Hay/McBer danışmanlık firması tarafından, dünyanın çeşitli ülkelerindeki 20.000 yöneticiden rastgele yöntemle belirlenmiş 3.871 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, altı liderlik davranışı (zorlayıcı, otoriter, uzlaştırmacı, demokrat, örnek olan ve koçluk yapan) saptanmış ve her liderlik davranışında, duygusal zekânın farklı öğeleri ortaya çıkmıştır. Liderlik davranışının, grubun veya örgütün çalışma atmosferine, dolayısıyla da, finansal performansına direkt etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarından biri de, hiçbir zaman tek bir liderlik davranışının en iyisi olmadığıdır. Ancak, hangi tarz olursa olsun liderlik davranışının etkinliği, liderin duygusal zekâ yeteneklerindeki yeterliliği ile ortaya çıkmaktadır (Acar, 2002: 57).

3.2 Duygusal Zekâsı Yüksek Lider Özellikleri

Duygusal zekâ kapsamına giren ve liderin sahip olması gereken özellikler *kişisel ve sosyal yeterlilikler* olarak iki temel boyuttan ve beş alt boyuttan oluşur. Aşağıda liderin sahip olması gereken duygusal zekânın beş boyutuyla yirmi beş duygusal yeterlilik gösterilmektedir (Goleman, 2005: 37).

3.2.1 Kişisel Yetkinlikler

3.2.1.1 Kendini tanıma (özbilinç)

Kendini tanıma/özbilinç (Self-Awareness), liderin kendini geliştirmesi için birinci aşamadır (Fiedelvey, Freedman ve Dijk, 2007: 12). Özbilinç, özyönetim ve sosyal bilincin de temelini oluşturur. Sosyal bilinç ve özyönetim, ilişki yönetiminin yapı taşları olmasından dolayı kendini tanıma, duygusal zekânın en köklü ve önemli yeteneğidir (Goleman, 2002a: 15). Kişinin kendi duygularını, ruh halini ve neden bu durumda olduğunu anlayabilme becerisini ifade etmektedir. Bu boyut aynı zamanda kişinin kendi duygularının başkaları üzerindeki etkilerinin de farkında olmasını belirtmektedir (Özdemir, 2007: 395).

Özbilinçli, ruh hallerinin farkında olan kişiler, duygusal hayatları hakkında belli bir anlayışa sahiptir. Duygularının bilincinde olmaları, diğer bazı kişilik özelliklerini destekleyebilir: Özerk, kendi sınırlarından emin, psikolojik açıdan sağlıklıları yerinde ve hayata olumlu bakan insanlardır. Kötü bir ruh haline

girdiklerinde, bunu dert edinip kafalarına takmaz ve daha kısa bir süre içinde kendilerini bu durumdan kurtarırlar.

Böylece, öz bilinçleri duygularını idare etmekte kolaylıklar sağlar (Goleman, 2007: 79).

Öz bilinci oluşturan duygusal zekâ yeterlilikleri şu şekilde sıralanabilir (Goleman, 2005: 38):

Duygusal bilinç: Kendi duygularını ve bu duyguların etkilerini tanımak.

Doğru öz değerlendirme: Kendi güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek.

Özgüven: Kendi değerini ve yeteneklerini güçlü bir biçimde duyumsamak.

3.2.1.2 Kendini yönetebilme (özdenetim)

Özdenetim (Self-Regulation), bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir. Bunun anlamı, bireylerin ne tutkularının esiri olmaları, ne de duygularını bastırmalarıdır. Yani duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmektir. Amaç duyguları bastırmak değil, dengelemektir. Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır (Doğan ve Demiral, 2007: 215).

Duygular çok fazla bastırıldığında soğukluk ve uzaklık oluştururken; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı bir hale gelebilmektedir. Bu özellik farklı bir ifade ile bireyin kendi kendine bir iç konuşması gibidir. Doğal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ancak, bazı bireyler bu duygularını kontrol altına almayı başarabilmekte ve ideal ve arzu edilen bir şekle dönüştürebilmektedir. Örneğin; duygulara hakim olamayan bir yönetici, çalışanlarının kötü performansı karşısında kendi kontrolünü kaybedip aşırı tepki gösterebilir veya değişik bir yol tercih ederek kötü performansın ardında yatan nedenleri araştırabilir.

Özdenetim, bir işe engel olmak yerine kolay yapılmasına yardımcı olunarak idare etmek, vicdanlı davranmak ve belirlenen hedeflere varmak için bir isteğin ve arzunun tatminini erteleyebilmektir. Duygusal özdenetim yeteneğinin önemli bir boyutunu da "özdisiplin" oluşturmaktadır. Özdenetim, insanı rahatsız eden duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak anlamına gelirken; özdisiplin, bireyin kendisini kötü hissetmesine neden olan davranışlarını denetlemesi ve yaşamındaki önceliklerini belirleyerek amaçlarına ve hedeflerine daha iyi odaklanması anlamına gelmektedir (Doğan ve Demiral, 2007: 215).

Özdenetim temelini oluşturan duygusal zekâ yeterlilikleri şunlardır (Goleman, 2005:38):

Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri kontrol altında tutmak.

Güvenilirlik: Doğruluk ve dürüstlük standartlarını korumak.

Vicdanlılık: Kişisel edimlerin sorumluluklarını üstlenmek.

Uyumluluk: Değişim karşısında esneklik.

Yenilikçilik: Yeni fikir ve yaklaşımlara, yeni bilgilere açık olmak

3.2.1.3 Motivasyon (güdüleme)

Motivasyon, kişinin amaçlarına ulaşabilmesi için duygularını yönlendirebilmesi demektir. Bu çerçevede motivasyon, aşağıdaki unsurları içerir (Baltaş, 2005: 84):

Başarı Yönelimi: Kişinin mükemmellik düzeyine ulaşmayı hedeflemesi ve sürekli gelişim çabası içinde olması.

Bağlılık: Kişinin içinde bulunduğu ekibin ve işletmenin amaçlarından ve hedeflerinden heyecan duyması.

Girişimcilik: Kişinin fırsatları fark etmesi ve zorlukları bir fırsata dönüştürmek için harekete geçmesi.

İyimserlik: Kişinin engeller ve güçlükler karşısında amacını izlemekte kararlı olması.

Motivasyon sürecinde duygular, bireylerin hislerini ve koşullarını belirlerler ve daha fazla şey yapmak için içsel duyguların motivasyon safhasını düzenlerler. Duygular neden-sonuç ilişkisine bireysel tarzda bilişsel açıklamalarla yardımcı olur. Duygular yüreğimize, sağlığımıza ve koşullarımıza etki eder. Ayrıca duygular kişiyi anlamlı, uyumlu, hedefe yöneltici bireysel seçimler yapmaya yönlendirir. Hedefe yöneltici duygular, içsel motivasyon ve performans gelişimi arasındaki bağlantıyı oluşturur (Hall,2007: 4).

Duygusal motivasyon, gelişmiş bireysel ve profesyonel ilişkileri gerektirir. İlişkiler güven temeline dayalı olmalıdır. Bireyler, ilginin ve samimiyetin liderin yüreğinde olduğunu bilirler, bireyler bu şekilde görevlerini, sosyal destek ve bağlılık duygularıyla daha iyi bir şekilde yaparlar ve güven duygusu geliştiğinde karşılaştıkları güçlükleri ve karmaşıklıkları çözmeye çalışırlar. Liderler, eğitimin ve

gelişimin oluşması için destek, araç, direktif, geribildirim ve diğer bütün kaynakları sağlamak zorundadırlar. Çalışanda "yapabilme" duygusu olması gerekir ve lider çalışanda "yapabilme" duygusunu kazandırmak için bireyi geliştirmesi zorunludur. Bunu aşağılamadan ve hemen eleştirmekten kaçınarak yapması gerekir. Lider motivasyon amacıyla çalışanları desteklemeli, eğitmeli, yardımcı olmalı ve çalışanlarında görev yetkinliğini geliştirmelidir (Hall, 2007: 4).

Liderlerin motivasyonda kullandıkları en önemli özelliklerden biri de, başarıyı ödüllendirmektir. Lider başarıyı ödüllendirerek insanlarda özgüven ve başarıma duygusunu vermekle kalmaz aynı zamanda kendilerini önemseyen bir örgüte ait olma duygusunu da aşılır (Kotter, 1999: 55).

Duygusal zekâsı yüksek olan lider, takipçilerinin duygularıyla bağlantı kurar ve örgüt bilincini takipçilerine aşılır. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek olan lider, heyecan ve umut yaratma sorumluluğu duyar. Bu şekilde duygular, iç motivasyon üretip performansın yükselmesini sağlar (Hall, 2007: 5).

3.2.2 Sosyal Yetkinlikler

3.2.2.1 Empati

Empati tarihsel süreç boyunca farklı boyutlar ve anlamlar katılarak tanımlanmıştır. Kohut empatiyi Freud'un da etkisinde kalarak psikoanalitik teori çerçevesinde, başka bir insanın iç dünyasına girerek, onun duygu ve düşüncelerini anlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Adler'e göre empati; diğer insanların gözleri ile görmek, başkasının kulağı ile duymak, başka insanların kalbi ile hissetmektir. Ivey, empatinin bireyin içinde bulunduğu kültür ile birlikte ele alınarak kurulabileceğinden söz etmiştir. Rogers'a göre empati; bireyin kendisini karşısındaki insanın yerine koyup, onun düşünce, duygu, algı ve içinde hissettiklerini doğru olarak idrak etmesi ve bu durumu ona doğru iletmesi sürecidir.

Empatinin bilişsel ve duygusal boyutları vardır. Bilişsel boyutunu düşünce, algı ve kavrama yetenekleri oluşturmaktadır fakat; bu boyutun empati için gerekli olmakla birlikte yeterli olmadığı belirtilmektedir. 1970'li yıllardan itibaren empatinin duygusal boyutunun da olduğu vurgulanmış ve empati, başkasının duygularını, yani ne hissettiğini anlama ve o duyguya uygun karşılık verebilme olarak tanımlanmıştır. Empatinin her iki boyutunun da yüksek düzeyde olması durumunda bireyin farkında

olma düzeyi artar ve istenilen düzeyde ilişki kurulur. Yani, hem bilişsel hem de duygusal empati düzeyinin yüksek olması, karşımızdaki kişiyi anlamamızı olumlu yönde etkiler (Öz, 1998: 329).

Liderliğin bir bileşeni olarak empati, günümüzde en azından şu üç nedenle özellikle önemlidir. Bu üç neden, ekiplerin gittikçe daha fazla kullanılması; küreselleşmenin hızlı temposu; yetenekleri elde tutma ihtiyacıdır (Goleman, 2002: 27).

Bir ekibe liderlik etmek güç bir iştir. Ekipler çoğu kez bir fikir birliğine varmakla yükümlü kılınır, iki insan arasında bile yeterince zor varılan konsensüs, bu sayının artmasıyla birlikte daha da güçleşir. Dört ya da beş üyeli küçük gruplarda bile ittifaklar oluşur ve çatışan gündemler ortaya atılır. Bir ekip lideri, masanın etrafındaki herkesin bakış açısını sezebilmeli ve anlayabilmelidir.

İş dünyasındaki liderler açısından empatinin gittikçe artan bir önem kazanmasının bir başka nedeni de küreselleşmedir. Kültürlerarası diyalog kolaylıkla hatalara ve yanlış anlamalara yol açabilir. Empati burada bir panzehirdir. Buna sahip olanlar, vücut dilinin inceliklerine alışkın olurlar ve söylenen sözlerin altında yatan mesajı alabilirler. Bunun ötesinde de kültürel ve etnik farklılıkların varlığına ve önemine ilişkin derin bir anlayış taşırlar.

Empatinin özellikle günümüz enformasyon ekonomisinde önem kazanmasının üçüncü nedeni ise, empatinin, yeteneklerin elde tutulmasında anahtar rol oynamasıdır. Liderler iyi elemanları geliştirmek ve tutmak için her zaman empatiye ihtiyaç duymuşlardır. Yönlendiriciliğin ve akıl hocalığının devreye girdiği nokta budur. Liderlerin sadece performansı daha iyi düzeye çıkarmakla kalmadığı, aynı zamanda işte memnuniyeti arttırdığı ve eleman değişimini azalttığı defalarca ortaya konmuştur. Fakat yönlendiriciliğin ve akıl hocalığının en iyi şekilde işlemlerini sağlayan şey, ilişkinin niteliğidir. Seçkin yönlendiriciler, yardım ettikleri insanların kafalarının içini iyi okurlar. Etkin geribildirim nasıl vereceklerini bilirler. Daha iyi performans için ne zaman sıkıştırmak ve ne zaman dizginleri bırakmak gerektiğini bilirler. Yardım ettikleri kişileri motive etme tarzlarıyla empatiyi eylem içinde sergilerler. Empatiyi oluşturan duygusal zekâ yeterlilikleri şunlardır (Goleman, 2002: 27-28):

Başkalarını Anlamak: Duygusal ipuçlarına karşı dikkatli olmak ve iyi dinlemek. Duyarlılık göstermek, başkalarının bakış açılarını anlamak, başka insanların gereksinim ve hislerini anlayarak onlara yardımcı olmak.

Başkalarını Geliştirmek: İnsanların başarılarını ödüllendirmek, yararlı geri bildirimler sunmak ve akıl hocalığı yapmak.

Çeşitlilikten Yararlanmak: Farklı insanların dünya görüşlerine saygı duymak ve iyi ilişkiler kurmak. Çeşitliliği fırsat olarak görmek, farklı insanların gelişim gösterebileceği bir ortam yaratmak. Olumsuz önyargılar ve hoşgörüsüzlüğe meydan okumak (Titrek, 2007: 83).

Duygusal zekânın ilk üç bileşeni öz-yönetim becerileridir. Son iki bileşen, yani empati ve sosyal beceri ise kişinin başkalarıyla ilişkileri yürütme yeteneğiyle ilgilidir. Sosyal becerili insanların genelde geniş bir tanıdık çevresi ve her türden insanla ortak zemin bulma, yani yakınlık kurma hüneri olur. Sosyal beceri, duygusal zekânın diğer boyutlarının en üst noktasıdır (Goleman, 2002: 29-30).

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

3.2.2.2 Sosyal beceriler

Sosyal becerili insanlar, çalışırken gösterdikleri empati sayesinde ekipleri yönetmeye yatkındırlar. Aynı şekilde insanları ikna etmede de usta olurlar. Bu özbinç, kendini yönetme ve empati özelliklerinin bir araya gelmesinin dışa vurumudur. İkna gücü yüksek olanlar, bu becerilerden dolayı ne zaman duygusal bir talepte bulunmak gerektiğini ve akla hitap etmenin ne zaman daha iyi sonuç vereceğini bilirler. Sosyal becerileri oluşturan duygusal zekâ yeterlilikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Goleman, 2002: 30):

Etki yaratma ve Etkileme: Hitt, liderlerin etki yaratma ve etkileme sürecini, insanları grup hedeflerine ulaşmada isteyerek çabalamalarını sağlama süreci ve yeteneği olarak tanımlamıştır. Yukl, mutabık kaldığı bu görüşte liderliği ve etki sürecini bir liderin, takipçilerinin davranışlarını etkilemeye çalışan sosyal etkileşim

süreci" şeklinde tanımlamıştır. Duygusal zekânın vaat ettiği ve liderlerin duygusal zekâyı seçmek ve geliştirmek zorunda olmalarının nedeni, liderlerin etki yeteneklerini geliştirerek takipçilerini etkilemek bu sayede örgüt başarısını sağlamak ve örgüt kültürünün yücelmesine katkıda bulunmaktır (Fambrough ve Hart, 2008: 748).

İletişim: Kişinin karşısındaki kişiyi anlamak için iyi bir dinleyici olması ve karşısındaki kişiyi ikna etmek için üslubun mesaj kadar önemli olduğunun farkında olmasıdır.

Çatışma Yönetimi: Kişinin anlaşmazlıkları müzakere ederek ve uzlaşarak çözüme yönelmesidir.

İşbirliği: Kişinin başka insanlarla ortak amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaktan zevk almasıdır.

Ekip Çalışmasına Yatkınlık: Kişinin bir grupla birlikte olduğu zaman, ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilmesidir.

İlişki Kurma: Kişinin aile, sosyal ve iş çevresinde anlamlı ve etkili ilişkiler kurması, gündelik ilişkilerde insanları anlama ve geliştirme konusunda zorluk çekmemesi.

Gücün Farkında Olma: Kişinin, içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleriyle ilişkisini sağlıklı biçimde düzenlemesidir (Baltaş, 2005: 85).

3.3 Duygusal Zekâsı Yüksek Liderlerin Etkileri

Yapılan araştırmalar, yüksek bir EQ'ya sahip ve teknik açıdan yeterli bir yöneticinin ya da profesyonelin çözüm gerektiren çatışmaları, doldurulması ya da üzerinden atlanması gereken boşlukları, giderilmesi gereken grupsal ya da kurumsal eksiklikleri ve kar potansiyeline sahip gizli ilişki ya da etkileşimleri, diğerlerine oranla daha kolay, daha ustaca ve daha çabuk kavrayabildiğine işaret etmektedir (Cooper ve Sawaf, 2003: ix).

Duygusal zekânın genel yaşama ve iş yaşamına olan olumlu katkıları konusundaki iddialar sonucunda, etkili liderlikle olan ilişkisini incelemek üzere araştırmalar yapılmıştır. Duygusal zekânın etkili liderlikle olan ilişkisini tespit etmek için etkili liderlik davranışlarının neler olduğunu inceleyen Jennifer George (2000) etkili liderleri; astları arasında organizasyonun amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ortak duygular uyandıran ve güdüleyen, astlarına yaptıkları işin ve davranışlarının

önemini vurgulayan, astları arasında güven ve işbirliğini geliştiren, aynı zamanda tutku uyandıran, karar vermede ve değişimde esneklik gösteren, organizasyon için anlamlı bir kimlik ortaya çıkaran liderler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, etkili bir yönetim için duygusal zekâ becerilerinin gerekli ve önemli olduğunu belirtmiştir (George, 2000: 1039).

Örgütsel psikoloji açısından irdelendiğinde ise, bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olursa olsun lideri izleyenlerin, onun doğrudan veya dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına göre hareket ettiği görülmektedir. Liderin tam olarak herkesle iletişim halinde olmadığı durumlarda bile liderin etkisi, kendi çevresinde olanlarla olan ilişkisi aracılığıyla örgütün atmosferinde hissedilir. Bu büyük etki, liderin en eski ve en önemli faaliyetidir; çünkü biyolojik kökenlere kadar dayanmakta ve insanlık tarihinin en eski çağlarından beri sürmektedir. Bu nedenle bir liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu bir grup için duygusal bir rehber olmaktır. Bunu yaratıcı bir şekilde gerçekleştirebilen bir lider, astlarında kolektif motivasyon yaratarak verimi artırır. Bu olgu, etkinlik açısından değerlendirildiğinde, etkin bir liderin örgütteki ortak duyguları olumlu bir yönde toplamakta ve zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldırmakta olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekânın, teorik altyapısında, yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, kurumun başarısına önemli katkılar sağlamaktadır (Çakar ve Arbak, 2003: 87).

3.4 Duygusal Zekânın Yöneticiliğe ve Liderliğe Etkisi

Vasat liderlerle en iyiler arasındaki hayati farkı yaratan, daha çok duygusal yeterliliklerdir. Başarılı olanlar, bir dizi duygusal yeterlilik bakımından önemli ölçüde daha güçlüdürler; bunlar arasında, etkileycilik, ekip liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıya güdüsü vardır. Yıldızların liderlik konumundaki başarılarının ortalama olarak yüzde 90'a yakını duygusal zekâyâ atfedilmektedir. En yüksek düzeylerde, lider konumunda elde edilen başarılarında üstünlüğün neredeyse tamamı duygusal yeterlilikten kaynaklanmaktadır (Goleman D.2001).

3.5 Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka Eksikliğinin Yol Aştığı Sorunlar

Mesleki yaşamlarında ilerleyemeyen üst düzey yöneticilerde yaygın olarak görülen iki özellik sertlik ve kötü ilişkilerdir. Bu tür kişilerle başarılı yöneticiler karşılaştırıldığında şu farklar tespit edilmiştir:

- 1) İlerleyemeyen kişiler baskı altında yetersiz kalmakta ve bir günü diğer gününe uymayan ruh hallerine ve öfke patlamalara fazlaca raslanmaktadır. Başarılı olanlarsa, stres altında sakinliğini koruyabilmekte, kriz anlarında soğukkanlılıklarını ve güvenilirliklerini kaybetmemektedirler.
- 2) Tökezleyen grup başarısızlığa ve eleştiriye karşı savunmacı bir tavır takınarak tepki verirken, başarılı olanlar hatalarını ve başarısızlıklarını kabullenerek sorumluluğu üstlerine almaktadırlar.
- 3) İlerleyemeyenler genelde aşırı hırslı, başkaları üzerinden kendilerini öne çıkarmaya fazlasıyla hazır tiplerdir.
- 4) Tökezleyen grubun olaylara karşı duyarsızlığı ve içten pazarlıklı tutumu, işbirliğine dayanan ve karşılıklı yarar sağlayan güçlü bir ilişki kuramadıkları anlamına gelmektedir.

3.6 Duygusal Zekanın Gerekliliği

Lider, aynı sistemde görev yapan kişileri belirli amaçlar (örgütün genel amaçları) doğrultusunda etkileyen, yönlendiren ve değiştiren, özellikle de insan ilişkilerine dayanan sosyal yetkiyi kullanan kişidir. Duygusal yeterlilik, özellikle liderlikte son derece önemlidir. Liderlerin kişiler arası becerilerdeki eksikliği herkesin performansını düşürür. Zaman kaybına yol açar, kırgınlık yaratır, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yanlar, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşa tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülebilir. Örneğin bir dibrifing esnasında veya denetleme toplantısında duygusallık artar. Bir lider veya yöneticinin mantıklı davranması, çatışmaları ve gerginlikleri yatıştırması, soğukkanlılığını koruması gerekir. İnsanlar bu durumlarda çabucak heyecana kapılabilirler. Oysa bir lider, bakış açısını korumak ve kendisini, bu kişilerin güvenini ve saygısını kazanabilecek biçimde sunmak zorundadır. Yetiştirilen

yöneticiler diplomalı olup teknik alt yapıya sahip insanlar olabilir. Ancak bu yöneticiler altlarındaki insanların gergin bir halde ve sorunlarını onlara taşıdığında, telaşa kapılmadan işlerini yürütmek ve global bir perspektiften bakabilmek zorundadırlar. Teknik donanıma sahiptirler, ama yaratıcı fikri yakalayabilmeleri ya da bir fikri yararlı bir ürüne çevirmek için pratik ve eyleme dönüştürebilir bir yol önerebilmeleri gerekir.

İşyerinde gerçekleştirilen toplantılarda, yüksek bir grup IQ' sunun olması önemli olduğu düşünülmekteydi. Ancak görünen odur ki, grup zekâsındaki en önemli parça, ortalama ya da en yüksek IQ değil, duygusal zekâdır. Duygusal zekâsı düşük olan bir katılımcı bile, tüm grubun toplam IQ' sunu düşürebilir. "Herkesin tek başına 135'luk bir IQ' ya sahip olduğu bir grubun üyeleri birlikte olunca, ortaya nasıl 70'lik bir IQ çıkar?" Grup üyelerinin toplam zekâlarına bakıldığında, çok verimli bir çalışma olması beklenirken, bilgi ve becerileri paylaşmayan, kendini göstermeye çalışan, tahammülsüz, hiçbir şeyden memnun olmayan, işbirliği yapmaktan uzak üyelerin, ekip içi çatışmalarıyla grup performansı çok hızla düşer ve başarıyı olumsuz yönde etkiler. Günümüzün hızla değişen, daha açık olan çalışma tarzı, özellikle problemleri çözme ve fırsatları yakalamak için başka insanlara güvenme ve onlarla ekip oluşturma söz konusu olduğunda, akıl ve duygusal zekanın birleşmesini teşvik etmektedir (Cooper R.K., Sawaf A. 2000).

Bu şekilde içinde duygusallık barındıran durumlarla üstesinden gelebilmek, aksaklıkları bulma ve giderme becerisi gerektirmektedir. Güven ve ahengi çabucak kurabilmek, iyi bir dinleyici olabilmek, ikna edebilmek ve bir tavsiyeyi satabilmek gerekir. Yöneticinin ifadesiyle, *"Toplantı masasında herkesin güven duyacağı kişi olabilmeniz için, öz bilinç, başka açılardan bakabilme, varlığını hissettirebilme gibi yetilere ihtiyacınız vardır"*

3.7 Liderlik Stratejisi Ve Duygusal Zeka Etkileşimi

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Bütün sistemler sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır (Martin 1990).

Sektöründe lider olmak isteyen bir kurum, liderlik niteliğine sahip insanlarla çalışmalıdır. Çünkü büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılmaz. Çalışanın liderlik özelliğine sahip olması gerekir. Çünkü liderler, etkiler ve etki yaratırlar. Üstün performans, ancak etki yaratma yetkinliğine sahip insanlar tarafından gerçekleştirilir. Kısaca liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir.

Bugün ekip çalışmasının büyük önem kazandığı iş yaşamında liderliğin önemi artmıştır. Liderlik özelliğine sahip olmayan kişiler kısa süre için başarılı olsa bile uzun süre devam edemeyeceklerdir. İş yaşamında başarılı liderler, strateji belirleme özelliğine sahiptirler. Gerçek lider olabilmek için, ortalamanın üstünde bir zekaya sahip olmak, ortamdaki haberdar olmak, öngörülebilir bulunabilmek gerekir.

Günümüz dünyasında etkin liderler, kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilir, değişiklikleri destekler, çevrelerindeki kişileri dinler, hatalardan ders çıkarır, başkalarına saygı gösterir, açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir. Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadır, yanındakilerin başarılarından mutluluk duyar (Tulga S.Ş. 2002).

Yöneticiler yazma, konuşma, dinleme, tartışma, müzakere etme, strateji oluşturma ve insanları etkileme konusunda da belirli bir düzeyde olmak zorundadırlar. Bunun dışında onlardan, dürüstlük, enerji, güvenilirlik, bütünsellik, sezgi, hayal gücü, esneklik, amaca bağlılık, kararlılık, motivasyon, duyarlılık, anlayış, mutluluk, cesaret, vicdan ve alçak gönüllülük gibi, liderliğin bilinen ya da olması gerektiği düşünülen bütün özellikleri göstermeleri de beklenir. Ayrıca bir örgütün bütün kademelerindeki liderlerden, danışman, akıl hocası, müttefik, koruyucu ve arkadaş olmaları ve örgütün ihtiyaçlarının ve çalışanların kişisel çıkarlarının her zaman farkında olmaları istenir. Ancak, sıra bunun nasıl yapılacağına, yani sadece istisnai yöneticiler ve liderler değil, aynı zamanda saygın erkek ve kadınlar da olunması gerektiğine geldiğinde, ortada hala büyük bir belirsizliğin olduğu görülür. İşte, bu yapı bozun eksik ve en önemli parçalarından biri duygusal zekadır (Cooper R.K., Sawaf A. 2000).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılacak ölçme aracı ve araştırmanın uygulanması hakkında bilgiler sunulmuştur.

4.1 Araştırma Modeli

Bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekle üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006: 79).

Teknik olarak da anket tekniği kullanılacaktır. Anketler, sosyal bilimlerde gözlemleri standartlaştırılmak üzere başvurulan bir ölçme aracıdır.

Ayrıca; Özel Banka Kurumlarında çalışmakta olan personelin Dönüştürücü liderlik davranışının, duygusal zeka gelişimine etkilerinin hangi seviyede olduğunu öğrenme üzerine nitel bir çalışma yapılmıştır.

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara İl merkezinde bulunan tüm özel bankalarda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Ankara ili Çankaya ilçesinde özel Bankalarda 2014 yılında görev yapan uygun örneklem yöntemiyle seçilmiş çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan örneklem seçkisiz olmayan (non-random sampling) yöntemlerden, uygun örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle seçilmiştir. Uygun örnekleme yöntemi; araştırmacının mümkün olduğunca evrene ulaşmak için en ulaşılabilir olan yanıtlayıcılardan başlayarak örneklemini oluşturduğu yöntemdir (Cohen, Manion, ve Morrison, 2011: 155).

4.3 Ölçme Aracı

Ankara İli Çankaya ilçesinde Özel Banka kurumlarının da çalışmakta olan personeller Dönüştürücü liderlik davranışının, duygusal zekâ gelişimine etkilerinin hangi seviyede olduğunu “cinsiyet, eğitim durumu, yaşı ve kaç yıldır” kurumda çalışmakta değişkenleri açısından araştırmak üzere anket kullanılmıştır.

Ölçme aracı 3 bölümden oluşmaktadır.

- 1) Demografik Bilgiler
- 2) Dönüştürücü Liderlik Anketi,
- 3) Duygusal Zekâ Anketi

Ankara İli Çankaya ilçesinde Özel Bankalarda çalışan personele dağıtılan ölçme aracının ilk bölümünde yer alan “Demografik Bilgiler” bölümünde katılımcılarımızdan şu bilgiler istenmiştir;

- 1) Cinsiyet,
- 2) Eğitim durumu,
- 3) Yaşı,
- 4) Kaç yıldır kurumda çalışmakta.

Özel Banka çalışanlarının Dönüştürücü liderlik davranışının, duygusal zeka gelişimine etkilerinin hangi seviyede olduğunu öğrenme ile ilgili görüşleri yukarıda belirtilen değişkenler açısından incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümünde daha önceden güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan “Dönüştürücü Liderlik Anketi” (İşcan,2002) yer almaktadır. 23 maddeden oluşan anket, 4 boyut (Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı beklentisine sahip olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama) içermektedir.

Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme: 1, 2, 4, 6, 7, 10, 14, 15, 20

Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı beklentisine sahip Olma: 3, 5, 9, 11, 13, 16, 17, 21,23

Entelektüel Teşvikte Bulunma: 8, 12, 22

Grup Amaçların Kabulünü Sağlama: 18, 19

Banka personellerinin liderlik davranış ile ilgilidir. Anketi; Bankada çalışan personelin cevaplandırması istenmiştir.

Ölçeğin üçüncü bölümünde ise; yine daha önceden geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş olan “Duygusal Zekâ Anketi” (Pamukoğlu 2004: 142) yer almaktadır. 30 maddeden oluşan bu anket tek boyutludur.

Yapılan geçerlik testi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı “Dönüştürücü Liderlik Anketi’nde bu değer ,819 olarak bulunmuştur. Uygulanan Barlett’s Test sonucunda ise bu değer 421,738 olarak bulunmuştur. Duygusal zeka anketinde ise yapılan geçerlik testi sonucu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ,905 olarak bulunmuştur. Uygulanan Barlett’s Test sonucunda ise “Duygusal zekâ Anketi’nde bu değer 2447,307 olarak bulunmuştur. “Dönüştürücü Liderlik Anketi’nde Güvenirlik çalışması için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha =0.930$ olduğu, duygusal zekânın ise hesaplanan iç tutarlılık katsayısı (Cronbach alpha) değerinin $\alpha =0.925$ görülmüştür.

Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına ilişkin bulgular, ölçeklerin güvenilir ve geçerli bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

4.4 Verilerin Toplanması

Hazırlanmış olan anket formları Banka Müdürleriyle bire bir görüşüp 01 – 10 Aralık tarihleri arasında uygulamak için gerekli izinler alınmıştır. Ankara İli Çankaya İlçesinde 24 Özel Bankaya dağıtılan 400 anketin 19 adedi toplanabilmiş ve bunlardan 162 tanesinin araştırma için kullanılabilir durumda olduğu görülmüştür. Bankalarda görev yapan personelin anketleri doldurması rica edilmiştir. Bırakılan anketler 5 gün içerisinde geri alınmıştır.

4.5 Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen bilgilerin analizi yapılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, araştırmaya katılanların kişisel bilgileri ve görüşlerini frekans analizi ve yüzde kullanılmıştır. Verileri analiz etmeden önce araştırma sorularının normal dağılım gösterip göstermediğini ölçmek için normallik testi uygulanmış ve dağılımın normal olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.1: Normallik testi sonuçları.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	,135	162	,000	,948	162	,000
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma.	,115	162	,000	,949	162	,000
Entelektüel Teşvikte Bulunma	,161	162	,000	,934	162	,000
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama.	,235	162	,000	,889	162	,000
Duygusal Zeka Genel Puanı	,235	162	,000	,889	162	,000
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	,119	162	,000	,941	162	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Katılımcılara uygulanan ölçme aracındaki cinsiyet değişkeni için ilişkisiz örneklem t-testi (Independent Samples t - test) yapılmıştır. Eğitim durumu, yaşı ve kurumda çalışma yılı ile ilgili grup değişkenleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek için ise tek faktörlü varyans analizi (one-way anova) çözümlenmesi yapılmıştır.

Banka personeline dönüştürücü liderlik ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için ise Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi $p=0.05$ olarak kabul edilmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar, tablolar üzerinde düzenlenerek yorumlanmıştır.

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi “Dönüştürücü liderlik” anketinde her bir maddeye yönelik beşli derecelendirme ölçek aralığını ifade eden “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden oluşmaktadır. Bu seçeneklere sırasıyla 1,2,3,4 ve 5 değerleri verilmiştir.

Tablo 4.2: 5'li derecelendirme ölçeği puan aralığı.

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81-2.60
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.20
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerden ortaya çıkan bulgulara yer verilecek ve bu bulgularla ilgili yorumlar yapılacaktır. Bulgular, amaçlar doğrultusunda yapılan aramadan sonra, problem çözümüne “ışık” tutucu niteliktedir. Ham verilerin işlenmesi, çözümlenmesi ve içsel olarak yorumlanması ile elde edilen bilgiler olarak da adlandırılabilir (Karasar, 2006: 247).

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların görüşleri ile ilgili elde edilen veriler, cinsiyet, eğitim durumu, yaşı ve kaç yıldır kurumda çalışmakta bağımsız değişkenlerine göre, önceden belirlenmiş boyutlar temelinde, uygun görülen istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenerek elde edilen bulgular ışığında yorumlanmıştır.

5.1 Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Tablo 5.1: Dönüştürücü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki korelasyon analizi sonuçları.

		Dönüştürücü Liderlik	Duygusal Zekâ
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Pearson Korelasyon	1	,755**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	162	162
Duygusal Zekâ Genel Puanı	Pearson Korelasyon	,755**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	162	162

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

Tablo 5.1’de çalışanların “Dönüştürücü Liderlik” ile “Duygusal Zeka” ile ilgili görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; Dönüştürücü liderlik ve Duygusal Zeka arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($r=,755$; $p=,000$) tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının Dönüştürücü liderlikleri ile duygusal zeka arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.755$). Buna göre, banka çalışanlarının dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekaya etkisinin olduğu görülmektedir.

5.2 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguların Boyutlara Göre İncelenmesi

Araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet değişkenleri açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 5.1), kadın katılımcıların erkek katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bulgular kadın katılımcıların sayısının 71, dağılım içindeki yüzdelерinin ise % 43,8; erkek katılımcıların sayısının 91, dağılım içindeki yüzdelерinin ise % 56,2 olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2: Cinsiyet değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
Kadın	71	43,8
Erkek	91	56,2
Toplam	162	100,0

Tablo 5.3: Cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki sonuçları.

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	t	p
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	Erkek	91	3,74	,71	,07	,73	,471
	Kadın	71	3,82	,67	,07		
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Erkek	91	3,76	,53	,05	,71	,480
	Kadın	71	3,82	,56	,06		
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Erkek	91	3,88	,75	,08	,65	,516
	Kadın	71	3,96	,71	,08		
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Erkek	91	3,93	,72	,07	1,70	,095
	Kadın	71	4,12	,68	,08		

Tablo 5.3 (Devam): Cinsiyet değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki sonuçları.

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SD	SE	t	p
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Erkek	91	3,78	,59	,06	,90	,375
	Kadın	71	3,86	,55	,07		
Duygusal Zekâ Genel Puanı	Erkek	91	3,93	,72	,08	1,70	,095
	Kadın	71	4,12	,68	,08		

Dönüştürücü Liderliğin bütün boyutlarına “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” bakıldığında (tablo 5.3) cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Ayrıca “Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı” boyutunda erkek ($\bar{X}=3.78$) ve kadın katılımcılar ($\bar{X}=3.86$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmiş olup cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ($t=0,9$; $p=,37$). “Duygusal Zekâ Genel Puanı” boyutunda ise erkek ($\bar{X}=3.93$) ve kadın katılımcılar ($\bar{X}=4,12$) “katılıyorum” düzeyinde görüş belirtmişler ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmemiştir ($t=1,70$; $p=,095$).Yapılan t testi ile erkek ve kadın katılımcı görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

5.3 Eğitim durumu değişkenine ilişkin bulguların incelenmesi

Tablo 5.4: Eğitim durumu değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
Lise ve Dengi	13	8,0
MYO	28	17,3
Lisans	95	58,6
Yük. Lis.	26	16,0
Total	162	100,0

Katılımcıların eğitim durumu değişkeni açısından dağılımlarına bakıldığında (Tablo 5.4), Lisans mezunlarının en fazla frekansa sahip olduğu görülmektedir. Bu sayıyı sırasıyla Meslek Yüksek Okulu (MYO) mezunu, yüksek lisanstan mezunu ve

diğer fakülte mezunları takip etmektedir. Bulgular Lisans mezunu katılımcıların sayısının 95, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 58,6; Meslek Yüksek Okulu mezunu katılımcıların sayısının 28, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 17,2; yüksek lisans mezunu katılımcıların sayısının 26, dağılım içindeki yüzdelerinin ise % 16, Lise ve dengi mezunu katılımcıların sayısının 13, dağılım içindeki yüzdelerinin ise %8,2 olup en düşük yüzdeliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5: Eğitim düzeyi değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zekâ ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Vizyon – İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	Gruplar Arasında	,780	3	,260	,535	,659
	Gruplar İçerisinde	76,813	158	,486		
	Toplam	77,592	161			
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Gruplar Arasında	,168	3	,056	,183	,908
	Gruplar İçerisinde	48,277	158	,306		
	Toplam	48,444	161			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Gruplar Arasında	1,695	3	,565	1,046	,374
	Gruplar İçerisinde	85,373	158	,540		
	Toplam	87,068	161			
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Gruplar Arasında	,861	3	,287	,561	,641
	Gruplar İçerisinde	80,813	158	,511		
	Toplam	81,674	161			
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,317	3	,106	,313	,816
	Gruplar İçerisinde	53,384	158	,338		
	Toplam	53,701	161			
Duygusal Zeka Genel Puanı	Gruplar Arasında	,861	3	,287	,561	,641
	Gruplar İçerisinde	80,813	158	,511		
	Toplam	81,674	161			

Araştırmanın Eğitim Düzeyinde Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ Faktörleri Ortalama Sonuçlarında katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 5. 5’de verilmiştir. Dönüştürücü Liderliğin bütün boyutlarına “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgî Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” bakıldığında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

5.4 Yaş Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Tablo 5.6: Yaş durumu değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
30 ve Altı	64	39,5
31 - 40	75	46,3
41 - 50	23	14,2
Total	162	100,0

Yaş frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 4.6’da da görüldüğü gibi deneklerin yaş dağılımlarına bakıldığında yoğunlaşmanın 31 - 40 aralığında olduğu görülmektedir. Tablo 5.6’da da görüldüğü gibi deneklerin tümü yaşla ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 46,2 gibi yarıya yakını 31 – 40 yaş aralığındayken, % 39,5 33 ve altı, % 14,2’i 41- 5-0 yaş dilimindedirler.

Tablo 5.7: Yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgî Gösterme	Gruplar Arasında	,741	2	,371	,767	,466
	Gruplar İçerisinde	76,851	159	,483		
	Toplam	77,592	161			

Tablo 5.7 (Devam): Yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka ortalama sonuçları.

		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Gruplar Arasında	,016	2	,008	,086	,975
	Gruplar İçerisinde	48,429	159	,305		
	Toplam	48,444	161			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Gruplar Arasında	,708	2	,354	,652	,523
	Gruplar İçerisinde	86,360	159	,543		
	Toplam	87,068	161			
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Gruplar Arasında	1,525	2	,762	1,512	,224
	Gruplar İçerisinde	80,150	159	,504		
	Toplam	81,674	161			
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,269	2	,135	,401	,671
	Gruplar İçerisinde	53,431	159	,336		
	Toplam	53,701	161			
Duygusal Zeka Genel Puanı	Gruplar Arasında	1,525	2	,762	1,512	,224
	Gruplar İçerisinde	80,150	159	,504		
	Toplam	81,674	161			

Araştırmanın “Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zeka” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 5.7’de verilmiştir. Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi

Gösterme” boyutu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir (F=,767, P=,466)

“Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” ile ilgili veriler incelendiğinde Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma ile yaş değişkeni arasında farklılık belirlenmemiştir (F=,086, P=,935).

“Entelektüel Teşvikte Bulunma” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, Entelektüel Teşvikte Bulunma ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir (F=,652, P=,523).

“Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” boyutunda katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması incelendiğinde, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (F=1,512, P=,224).

Dönüştürücü Liderlik genel ortalaması için katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde dönüştürücü liderlik ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir (F=,401 P=,671). Aynı şekilde duygusal zekâ genel ortalaması için katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde duygusal zekâ ile belirtilen değişken arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir (F=1,512, P=,224).

5.4 Kurumda Çalışma Yılı (Kıdem) Değişkenine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Tablo 5.8: Kurumunda çalışma yılı değişkenine göre personelin dağılımı.

	<i>n</i>	%
0 - 5 Yıl	79	48,8
6 - 10 Yıl	56	34,6
11 - 20 Yıl	26	16,0
21 ve üstü	1	,6
Total	162	100,0

Katılımcıların kurumlarında çalışma süresi frekans analiz sonuçlarına göre Tablo 5.8'de de görüldüğü gibi deneklerin kurumlarındaki çalışma süresi dağılımlarına bakıldığında ise yoğunlaşmanın 0 – 5 yıl kategorisinde olduğu görülmektedir. Tablo 5.8'de de görüldüğü gibi deneklerin tümü buldukları

pozisyonda çalışma süresi ile ilgili soruya yanıt vermişlerdir. Deneklerin % 48,7'si gibi oldukça önemli bir bölümü 0-5 yıl kategorisindeyken, % 34,5'i 6 - 10, % 16'sı 11-20 ve sadece 1 kişi ise 21 ve üstü kategorisinde yer almaktadırlar.

Tablo 5.9: Çalışma yılı (kıdem) değişkenine göre dönüştürücü liderlik ve duygusal zeka ortalama sonuçları.

Çalışma Yılı (Kıdem) Ortalama Sonuçları						
		Karelerin Toplam	Fark (df)	Ortanca Kare	F	P
Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme	Gruplar Arasında	,508	2	,254	,524	,593
	Gruplar İçerisinde	77,085	159	,485		
	Toplam	77,592	161			
Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma	Gruplar Arasında	,374	2	,187	,618	,540
	Gruplar İçerisinde	48,071	159	,302		
	Toplam	48,444	161			
Entelektüel Teşvikte Bulunma	Gruplar Arasında	,647	2	,324	,595	,553
	Gruplar İçerisinde	86,421	159	,544		
	Toplam	87,068	161			
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	Gruplar Arasında	2,005	2	1,003	2,001	,139
	Gruplar İçerisinde	79,669	159	,501		
	Toplam	81,674	161			
Dönüştürücü Liderlik Genel Puanı	Gruplar Arasında	,104	2	,052	,155	,857
	Gruplar İçerisinde	53,596	159	,337		
	Toplam	53,701	161			
Duygusal Zeka Genel Puanı	Gruplar Arasında	2,005	2	1,003	2,001	,139
	Gruplar İçerisinde	79,669	159	,501		
	Toplam	81,674	161			

Araştırmanın çalışma yılı (kıdem) düzeyindeki Dönüştürücü Liderlik ve Duygusal Zekâ Faktörleri Ortalama Sonuçlarında katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları tablo 5.9’da verilmiştir. Dönüştürücü Liderliğin bütün boyutlarına “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” bakıldığında çalışma yılı (Kıdem) değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Verilen cevapların ortalaması incelendiğinde çalışma yılı (Kıdem) değişkenine göre Dönüştürücü Liderlik genel ortalaması ($F=,155$ $P=,857$) ve Duygusal Zekâ genel ortalaması ($F=2,001$ $P=,139$) arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Bankada görev yapan çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekaya etkisini cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumda çalıştığı süre açısından araştırılmış, çalışmadan elde edilen bulgulara göre sonuçlar belirlenerek, katkı sağlayacağı düşünülen bazı önerilerde bulunulmuştur.

6.1 Sonuçlar

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmektedir.

- 1) “Dönüştürücü Liderlik” ile “Duygusal Zeka” ile ilgili görüşleri arasındaki Korelasyon ilişkisi incelenmiştir. Yapılan Pearson Korelasyon analizi sonucunda; Dönüştürücü liderlik ve Duygusal Zekâ arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının Dönüştürücü liderlikleri ile duygusal zekâ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.
- 2) *Cinsiyet* değişkenine göre çalışanların anket maddelerine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde anketin boyutu olan Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme ile katılımcı görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>.05$). Bu araştırmamızın Bu araştırmadan “Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının “cinsiyet”e göre anlamlı bir farklılık göstermediği desteklenmiştir. Aynı değişkene;

Ortaya çıkan sonuçlar detaylı bir şekilde incelenirse;

- a) Çalışanların katılım ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme ile ilgili olumlu görüşlerinin çok az farkla yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak ise kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha çok işlerine ilgi ve alaka göstermeleri olabilir.
- b) “Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma” boyutu incelendiğinde, kadın katılımcıların erkek katılımcılarından az da olsa yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bunun sebebi; erkek katılımcıların sayı olarak kadın katılımcılardan fazla olması olabilir.
- c) “Entelektüel Teşvikte Bulunma” boyutunu incelersek erkek katılımcılar ile kadın katılımcılar arasında görülür bir fark olmadığı görülmektedir. Bunun sebebi; iş yerinde teşvik edilecek ortamın olmaması olabilir.
- d) *Ayrıca cinsiyet* değişkenine göre çalışanların anket maddelerine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde “Duygusal zekâ” boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>.05$). “Duygusal zekâ” ortalamalarına bakıldığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla olumlu görüşlerinin çok az farkla yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak ise kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha çok işlerine ilgi ve alaka göstermeleri olabilir.

Eğitim durumu değişkeni ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplara genel olarak bakıldığında “Vizyon –İlham Sağlama ve Bireysel İlgi Gösterme, Takım Çalışmalarına ve Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Grup Amaçların Kabulünü Sağlama” ve “Duygusal zekâ genel puanı” ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>.05$).

İş görenlerin vermiş olduğu cevaplara bakıldığında hem dönüştürücü liderlik hem de duygusal zekâ açısından mezun olunan okul türü ayırt edici bir görev taşıyamamıştır. Verilen cevaplar temel alındığında ön lisans mezunu olan bir kişi ile yüksek lisans mezunu bir kişinin görüşleri arasında bir farklılık yoktur.

Yaş değişkeni ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplara genel olarak bakıldığında “Dönüştürücü liderliğin bütün boyutları” ve “Duygusal zekâ ” ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>.05$).

Çalışanların vermiş olduğu cevaplara bakıldığında hem dönüştürücü liderlik hem de duygusal zekâ açısından personelin yaşına göre ayırt edici bir farklılık taşıyamamıştır. Yani 50 yaşında çalışan ile 25 yaşındaki çalışanın görüşleri arasında bir farklılık yoktur.

Kurumda çalışma yılı(kıdem) değişkeni ile ilgili katılımcıların vermiş olduğu cevaplara genel olarak bakıldığında “Dönüştürücü liderliğin bütün boyutları” ve “Duygusal zekâ ” ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmamıştır ($p>.05$). Bu sonuç araştırmamızın 4. hipotezi “Çalışanların “dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zekâ gelişimine etkisi” “kurumda çalıştığı yıl” a göre anlamlı bir farklılık gösterir.” ifadesini desteklememektedir.

Vermiş cevaplar incelendiğinde hem dönüştürücü liderlik hem de duygusal zekâ açısından personelin kurumda çalışma yılı(kıdem) değişkeni göre ayırt edici bir farklılık taşıyamamıştır. Kısacası 20 yıllık bir çalışan ile yeni işe başlayan personel arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

6.2 Öneriler

Bankada çalışan personelin Dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal zeka gelişimine etkisi adlı tez çalışmasında elde edilen bulgulardan yararlanılarak aşağıda öneriler geliştirilmiştir.

1. Elde edilen bulgulara göre erkek çalışanların dönüştürücü liderlik davranışlar ile ilgili olumlu görüşlerinin kadın çalışanların görüşlerinden çok az farkla düşük olduğu görülmektedir. Erkek çalışanlar dönüştürücü liderlik bakış açılarını geliştirmelidirler.
2. Kadın çalışanların görüşleri duygusal zeka açısından erkek çalışanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Kadın çalışanlar duygularına hakim olmayı geliştirmelidirler.
3. Cinsiyet açısından ortalamalar dikkate alındığına kadın çalışanlar erkek çalışanlardan sayısal olarak daha az oldukları gözlenmektedir. Kadınların banka sektöründe çalışmalarını için teşvik edilmelidirler.
4. Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde Yüksek lisans yapan personelin az olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002) Duygusal Zekâ ve Liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Akdemir A., "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, 21.yy Liderlik Sempozyumu, Cilt: 1, Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997.
- Akdemir, A. (2008), "*Vizyon Yönetimi*", Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Akdeniz, M. (2010), "Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akiş, Z. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, İstanbul Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, 1-25. Erişim: 5 Mayıs 2009,
- Arıciöğlü, M.A. (2002) Yönetimsel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 26-42.
- Aslan, Ş. (2009) Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydın, E. Ö. (2009), "Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Bakan, I. (2008), "Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine ilişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması", *KMU, İİBF Dergisi*, Yıl:10, Sayı:14, Haziran.
- Balekoğlu, F., "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992: 98-105

- Baltaş A. (2000) *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. (2005) *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: *Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*. 18 (3) 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) 9-32.
- Başol, Ö. (2005), "Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Davranış Bilimleri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baytok, A. (2006). Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar.
- Berber, A. (2000), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon içerisindeki Rolü", *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36): 33-50.
- Brackett, M.A. ve Salovey, P. (2006) Measuring Emotional Intelligence with the Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligence Test. *Psicothema*, 18, 34-41. Erişim: 5 Mayıs 2009,
- Buluç, B.(1998). Bilgi Çağı Ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (20) 1205-1213.
- Caruso, R.D. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi* (H. Kayra, Çev.). İstanbul: Crea Yayıncılık.
- Cherniss, C. (2000) Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters. The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, 1-25. Erişim: 5 Mayıs 2009
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. USA: Routledge.
- Cooper R.K., Sawaf A., *Liderlikte Duygusal Zeka*, Sistem Yayıncılık, (Ekim 2000).

- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (2003) Liderlikte Duygusal Zekâ. Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zekâ (Z.B. Ayman ve B. Sancar, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Coşkun, F. (2005), "Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri; Doğu Anadolu Bölgesi Örneği", Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Van.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003) Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 83- 98.
- Çelik, V., "Eğitimde Dönüşümcü Liderlik", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, No.16, Güz, Ankara, 1998: 423-427
- Çömez, P. (2007). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. USA, Florance: Cengage Learning, Inc.
- Dalgın, T. (2008), Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Demir, H, Okan, T. (2008), "*Etkileşim ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Development*, 22 (1): 6-13.
- Doğan, S. (2005) Çalışan İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007) Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1). 209-230. Celal Bayar Üniversitesi İİBF.
- Duran, C, Saraçoğlu, M. (2009), "*Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi*.
- Dvir T., Eden, D, Avolio, B. J. ve Shamir, B. (2002). *Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment*.
- Erçetin, Ş. (2000), "*Lider Sarmalında Vizyon*", Nobel Yayınları, Yay. No:186, 2. Baskı, Ankara.

- Erçetin, Ş. (2000), "*Lider Sarmalında Vizyon*", Nobel Yayınları, Yay. No:186, 2. Baskı, Ankara.
- Erdal, M. (2007), "*İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş. Geliştirme Denemesi", *Yönetim*, 19 (61): 75.
- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership. The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055. Sage.
- Goleman D. (2001). *Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2002). Lideri Lider Yapan Nedir? (N. Elhüseyni, Çev.). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*, 11-35. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Goleman, D. (2005). *İşbaşında Duygusal Zekâ* (H.Balkara, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2007). *Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* (B.S. Yüksel, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D.M, Mckee, A .(2002), *Lideri Lider Yapan Nedir?* İngilizceden Çeviren: Nurettin Elhüseyni, İstanbul: MESS Yayınları.
- Gündüz, R. (İzmir,1998). "Değişimde Liderlik," Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güner, Ş. (2002), "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisan Tezi, Isparta.
- Hall, A. (2007, 110. Erişim: 4 Mayıs 2009) Building Self-Esteem and Self-Concept through Emotional Motivation by Creating a Rewarding Work Experience. Capella University,
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications Itc.
- İnci, M. (2001), "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- İşmen, E. (2001) Duygusal Zekâ ve Problem Çözme. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13, 111-124.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasu, S. (2009), "Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzı Algılamaları ile Tükenmişlikleri Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan yayınları, 11. Baskı, İstanbul.
- Kotter, J.P. (1999) *Liderler Gerçekte Ne Yapar?* (M. Tüzel, Çev.). Liderlik: Harward Business.
- Kupers, W. and Weibler, J. (2006 27 (5): 368-383), "How Emotional is Transformational Leadership Really? Some Suggestions For a Necessary Extension", *Leadership & Organization Development Journal*.
- Malekar, S., Mohanty, R.P. (2008 23-38. Erişim:22 Nisan 2006) Factors Affecting Emotional Intelligence: An Empirical Study for Students of Secondary School and Professional Colleges. *The Icfaiian Journal of Management Research*,
- Manske, Fred A. (1994). *Etkili Liderliğin Sırları* (Çev.: Metin Arıkan), Ankara , KHO Matbaası,
- Martin, (1990). *Rapid Application Development*, Macmillan, New York.
- Mayer,J.D., Caruso, D. (2002). The Effective leader: Understanding and Applying Emotional Intelligence. Improving The Practise of Management. *Ivey Business Journal*, 1-5.
- Nadir, A. (2010). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması, Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa.
- Nicholls, John. (1994). The 'Heart, Head and Hands' of Transforming Leadership. *Leadership&Organization Development Journal*, 15 (6), 8-15.
- ÖREN, S.A. (2006). "Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik, Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Bir Araştırma", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

- Öz, F. (1998). Son Sınıf Hemşirelik Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri, Empatik Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2 (2), 32-37.
- Özalp, İ., ÖCAL, H. (Cilt.3 Sayı. 4, 2000: 207-226). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Özdemir, A.Y. ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-410.
- Özer, İ. Ç. (2010). "Duygusal Zeka ile Liderlik Tarzları Arasındaki ilişki", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Pounder, J.S. (2003), "Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of Management Development Instruction", *Journal of Management Review Dergisinden Seçmeler*, 45-67. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Salovey, P. ve Grewal, D. (2005) The Science of Emotional Intelligence. Current Directions in Psychological Science, 14(6), 281-284. Erişim: 24 Nisan 2006, Yale University. *American Psychological Society*.
- Sarı, İ. (2007), "Dönüştürücü Liderlik", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.
- Serinkan, C. ve İpekçi,İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10 (1), 281-294.
- Servant Leadership: a Difference in Leader Focus", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4): 349-361.
- Stone, A.G, Russel, R.F, Patterson, K. (2004), "Transformational Versus
- Şahin, F. ve Doğan, S. (2007) Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.

Şimşek, M.Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon* (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Şimşek, Ş. *Yönetim ve Organizasyon*, Güney Ofset, 7.Baskı, Konya, 2002, s.193.

Tengilimoğlu, D. (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz, s.6.

Thammavong, N. Leadership Styles Of Project Members In The Laos Construction Industry A Thesis Submitted In Partial Fulfillment of The Requirements for the Master of Engineering In Civil Engineering Department of Civil Engineering Graduate College King Mongkut's Institute Of Technology North Bangkok Academic Year 2007 Copyright of King Mongkut's Institute of Technology Norm Bangkok.

Tiryaki, A. (2008). "İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu ilişkisine Yönelik Bir Uygulama", Yıldız Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Ana Bilim Dalı, insan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Titrek, O. (2007). *Duyguları Zekice Yönetme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tulga S.Ş., www.dunyagazetesi.com.tr, (Mayıs 2002).Tükenmişlikleri Arasındaki ilişki Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Ana Bilim Dalı, insan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yalınkılıç, R. (2010). işletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma", Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, işletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.

Yaylacı, G.Ö. (2006) *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*.

Yeniliği Geliştirme Süreci, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi, C.16, S.1.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Managment*. 15 (2), 251-389.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

1. Ek-A: Dönüştürücü Liderlik Anketi	85
2. Ek-B: Duygusal Zekâ Anketi	87

Ek-A: Dönüştürücü Liderlik Anketi

Anket Formu Sayın yetkili,

Bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi S.B.E. İşletme Bilim Dalında hazırlamakta olduğum " Dönüştürücü liderlik davranışının iş görenlerin duygusal zekâ gelişimine etkileri, hizmet sektöründe bir araştırma" konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Araştırmada olması gereken değil, hâlihazırda var olan durum araştırılmaktadır. Bu anket kurumunuzdaki liderin dönüştürücü liderlik boyutunu ölçmek için geliştirilmiştir. Bu yüzden vereceğiniz cevaplar araştırmanın yönünü belirlemek bakımından çok büyük önem arz etmektedir. Anket sonuçları, işletmenizin ve sizin adınız belirtilmeksizin sadece istatistiksel amaçlar için kullanılacaktır. Bize sağladığınız tüm bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim.

DANIŞMAN
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Bahattin MANGAL
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1-Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()

2- Eğitim durumunuz? Lise veya dengi okul () Meslek Yüksekokulu () Lisans ()
Yüksek Lisans () Doktora ()

3- Yaşınız? 30 ve altı () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()

4-Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? 0-5 () 6-10 () 11-20 () 21 ve üstü ()

5-

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

Tablo A.1: Dönüştürücü liderlik anketi.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3.Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
5.Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
6.Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
7.İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8.Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
9.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
10.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
11.İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
12.İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
13.Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
14.Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
15.Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
16. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
17.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
18.Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
19.Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
20.İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
21.Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					
22.İşimizle ilgili bize olumlu geri bildirim sağlar.					
23.İşimizde yerine getirilmesi mümkün olmayan performansı ortaya koymamızı bekler.					

Ek-B: Duygusal Zekâ Anketi

Tablo B.1: Duygusal zeka anketi.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Hislerimi her zaman kolaylıkla ifade edebilirim.					
2. Olumsuz olaylar veya durumlar karşısında soğukkanlılığımı korurum					
3. Duygularımın iş performansımı nasıl etkilediğinin bilincindeyim.					
4. Baskı altındayken bile amacıma odaklanabilir ve düzgün düşünebilirim.					
5. Herhangi bir durum karşısında, hangi duygusal tepkileri verebileceğimi bilirim.					
6. Her zaman güçlü ve zayıf yönlerimi bilirim.					
7. Diğer insanların işle ilgili fikir ve önerilerine önem veririm.					
8. Kendi kişisel gelişimime önem veririm.					
9. Kimse desteklemese bile, doğru olduğuna inandığım bir düşüncüyü sonuna kadar savunurum.					
10. Çevreme karşı içten ve samimi davranışlar sergilerim.					
11. Her zaman kendime yüksek standartlar belirler ve bunlara uygun davranışlarda bulunurum.					
12. Durum gerektirdiğinde kolaylıkla önceliklerimi değiştirebilirim.					
13. Değişen durumlara kolaylıkla uyum sağlayabilirim.					
14. Başarıya önem veririm ve belirlediğim hedeflere ulaşmak için gereken tüm çabayı gösteririm.					
15. Olayları başkalarının bakış açısından da görebilirim.					
16. Başkalarının yaşadığı olaylara ve sorunlara karşı duyarlılık gösteririm.					
17. Başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını onlar söylemeden başarılı bir şekilde anlayabilirim.					

Tablo B.1(Devam): Duygusal zeka anketi.

Size Uygun Gelen Kutucuğu (x) İle İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18. Bulduğum kurumun yazılı olmayan kurallarının bilincindeyim ve resmi yollardan başarıya ulaşamadığımda, sorunları gayri resmi yollardan nasıl çözebileceğimi bilirim.					
19. Kurumumda işimle ilgili olarak benden ne beklendiğinin bilincindeyim ve bu beklentileri karşılamak için elimden geleni yaparım.					
20. Çevremdeki insanlara yapıcı bir şekilde yaptıkları işler hakkındaki fikir ve önerilerimi iletir ve gelişimleri konusunda destek olurum.					
21. Ortak amaca ulaşmak konusunda çevremdekileri harekete geçirebilirim.					
22. Çevremdekilere değişimin olumlu yönlerini gösterir ve onlara örnek olurum.					
23. Anlaşmazlıklarda ortak bir çözüm yolu bularak, çatışan tarafları uzlaştırabilirim.					
24. Birlikte hareket etmeye, işbirliğine ve paylaşmaya önem veririm.					
25.Çevremdekilerle iletişim konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum.					
26. Kendimi genellikle mutlu hissederim.					
27. Yaptığım işten memnunum.					
28. Çalışma isteğim genellikle düşüktür.					
29. İşimi yaparken zevk alarak çalışırım.					
30. Kendimi bu iş yerine ait hissedebiliyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Bahattin MANGAL
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : KIRIKKALE – 1981
Medeni Hali : Evli
Adres : Yeni Halkla İlişkiler Binası 5. Kat. 2. Banko Oda No:
5060 TBMM / ANKARA
E-Posta Adresi : mangal.bmangal@gmail.com
İletişim (Telefon) : 0 506 532 79 58

EĞİTİM

Lise : Kırıkkale Anadolu Öğretmen Lisesi - 2004
Lisans : Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Fizik Öğretmenliği
- 2005
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı
2012 /....

MESLEKİ DENEYİM

2005-2011 / Özel Okulda öğretmenlik

2011- / Türk Dil Kurumu GİB Memur

YABANCI DİL

İngilizce