



**T.C.**  
**BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK ANABİLİM DALI**  
**REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK YÜKSEKLİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKA İLE OTANTİK LİDERLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŐKI**

**Ayşen LAÇİNEL**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Adnan ÖMERUSTAOĞLU**

**Aralık, 2019**



**T.C.**  
**BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK ANABİLİM DALI**  
**REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK YÜKSEKLİSANS PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERDE DUYGUSAL ZEKA İLE OTANTİK LİDERLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŐKI**

**Ayşen LAÇİNEL**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Adnan ÖMERUSTAOĞLU**

**Aralık, 2019**

<b>Ayşen LAÇINEL</b>	<b>BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ</b>	<b>YÜKSEKLİSANS TEZİ</b>	<b>2019</b>
----------------------	--	--------------------------	-------------

Tarih: 12 /12 / 2019

Anabilim Dalı : REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK

Program : REHBERLİK VE PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK

Öğrencinin;

Adı ve Soyadı : AYŞEN LAÇİNEL

Öğrenci No : 160901002

Danışman : PROF. DR. ADNAN ÖMERUSTAOĞLU

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalında Ayşen LAÇİNEL tarafından hazırlanan Yöneticilerde Duygusal Zekâ İle Otantik Liderlik Arasındaki İlişki" adlı tez çalışması jüri tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 12 /12 / 2019

Jüri Üyesinin Unvanı, Adı, Soyadı	Çalıştığı Kurum
PROF. DR. ADNAN ÖMERUSTAOĞLU	BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ
DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞEGÜL YETKİN	HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET ZEKİ ILGAR	BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ

İmza

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca bu tez jüri tarafından onaylanmış ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Leman ŞENTURAN  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

**BEYAN**

Bu tezin bana ait olduğunu, tüm aşamalarında etik dışı davranışımın olmadığını, içinde yer alan bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, kullanmış olduğum bütün bilgilere kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin yürütülmesi ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Ayşen Laçinel



## TEŞEKKÜR

Çalışmalarında beni yönlendiren ve desteğini yanımda hissettiğim tez danışmanım Prof. Dr. Adnan Ömerustaoğlu'na ve çalışmamda sunduğu desteklerinden dolayı Dr. Mehmet Zeki Ilgar'a, yüksek lisans programında dersime giren tüm hocalarıma, anket verilerini sağlamamda verilerini bana sunan özel işletmeler ve ankete katılan yöneticilerine, teşekkürlerimi sunuyorum.

**Aralık 2019**

**Ayşen LAÇİNEL**

---



## İÇİNDEKİLER

### SAYFA NO

I. BEYAN .....	iii
II. TEŞEKKÜR .....	iv
III. İÇİNDEKİLER .....	v
IV. TABLO LİSTESİ .....	viii
V. ÖZET .....	x
VI. ABSTRACT .....	xi
1. GİRİŞ VE AMAÇ .....	1
1.1. Araştırmanın Amacı .....	2
1.2. Problem Durumu .....	3
1.3. Araştırma Soruları .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	4
1.5. Sınırlılıklar .....	4
1.6. Tanımlar .....	5
2. GENEL BİLGİLER .....	6
2.1. Duygusal Zeka .....	6
2.1.1. Kavram Olarak Duygusal Zeka .....	8
2.1.1.1. Duygu Kavramı .....	8
2.1.1.2. Zeka Kavramı .....	10
2.1.1.3. Duygusal Zeka Kavramı .....	11
2.1.2. Duygusal Zekayı Oluşturan Unsurlar .....	12
2.1.3. Duygusal Zekanın Kullanım Boyutları .....	14
2.1.3.1. Duyguları Fark Etme .....	14
2.1.3.2. Duyguları İfade Etme .....	15
2.1.3.3. Çevrenin Duygularını Algılama .....	16
2.1.4. Duygusal Zeka Modelleri .....	17
2.1.4.1. Mayer Salovey Modeli .....	19
2.1.4.2. Reuven Bar-On Modeli .....	20
2.1.4.3. Goleman Modeli .....	21
2.2. Liderlik .....	22
2.2.1. Liderlik Kavramı .....	22
2.2.2. Liderlik ile Yöneticiliğin Karşılaştırılması .....	23
2.2.3. Liderlik Yaklaşımları .....	25
2.2.3.1. Özellikler Yaklaşımı .....	25
2.2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları .....	26
2.2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları .....	27
2.2.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları .....	27
2.3. Otantik Liderlik .....	28
2.3.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri .....	31
2.3.1.1. Öz farkındalık .....	31
2.3.1.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme .....	31
2.3.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı .....	32
2.3.1.4. İlişkilerde Şeffaflık .....	32
2.3.2. Otantik Liderin Temel Özellikleri .....	33

2.3.3. Otantik Liderliğin Öncülleri .....	34
2.2.3.1. Kişisel Özgeçmiş .....	35
2.2.3.2. Tetikleyici Olaylar .....	35
2.2.3.3. Benlik Bilgisi .....	36
2.2.3.4. Öz Tutarlılık .....	36
2.3.4. Otantik Liderliğin Ardılları .....	37
2.2.4.1. Örgütsel Bağlılık .....	37
2.2.4.2. Güven .....	38
2.2.4.3. Örgütsel İyi Oluş .....	38
2.2.4.4. İzleyici Performansı .....	39
2.3.5. Otantik Liderlik Yaklaşımları .....	39
2.2.5.1. Ilies, Morgeson ve Nahrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı	39
2.2.5.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı .....	42
2.3.6. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları .....	43
2.2.6.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik .....	43
2.2.6.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik .....	44
2.2.6.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik .....	44
2.4. Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisi .....	45
2.5. İlgili Çalışmalar .....	47
3. YÖNTEM .....	53
3.1. Evren ve Örneklem .....	53
3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri .....	53
3.2.1. Kişisel Bilgi Formu .....	53
3.2.2. Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği .....	54
3.2.3. Otantik Liderlik Ölçeği .....	54
3.3. Verilerin Toplanması .....	54
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu .....	55
4. BULGULAR .....	56
4.1. Katılımcıların Betimsel Değişkenlere Göre Dağılımları .....	56
4.2. Duygusal Zeka Düzeyinin Yaşa Göre Karşılaştırması .....	59
4.3. Otantik Liderlik Düzeyinin Yaşa Göre Karşılaştırması .....	59
4.4. Duygusal Zeka Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması .....	60
4.5. Otantik Liderlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması .....	60
4.6. Duygusal Zeka Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırması .	61
4.7. Otantik Liderlik Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırması	61
4.8. Duygusal Zeka Düzeyinin Eğitime Göre Karşılaştırması .....	62
4.9. Otantik Liderlik Düzeyinin Eğitime Göre Karşılaştırması .....	62
4.10. Duygusal Zeka Düzeyinin İşletmede Bulunma Süresine Göre	
Karşılaştırması .....	63
4.11. Otantik Liderlik Düzeyinin İşletmede Bulunma Süresine Göre	
Karşılaştırması .....	63
4.12. Duygusal Zeka Düzeyinin Deneyim Süresine Göre	
Karşılaştırması .....	64
4.13. Otantik Liderlik Düzeyinin Deneyim Süresine Göre	
Karşılaştırması .....	64
4.14. Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik Puanı İle	
Karşılaştırması .....	65
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	70
5.1. Tartışma .....	70
5.2. Sonuç .....	72



5.3. Öneriler .....	76
6. KAYNAKÇA .....	77
7. EKLER .....	91
Ek 1: Anket .....	91
Ek 2: Etik Kurul Onayı .....	94
8. ÖZGEÇMİŞ .....	96
9. İNTİHAL RAPORU .....	97



## TABLO LİSTESİ

	SAYFA NO
<b>Tablo 2.1.</b> Üç Farklı Ekole Göre Duygusal Zekanın Bileşenleri .....	19
<b>Tablo 2.2.</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	24
<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı .....	56
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Duygusal Zeka Ölçeği Puan İstatistikleri .....	57
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği Puan İstatistikleri .....	58
<b>Tablo 4.4:</b> Yaş ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	59
<b>Tablo 4.5:</b> Yaş ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	59
<b>Tablo 4.6:</b> Cinsiyet ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 4.7:</b> Cinsiyet ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları .....	60
<b>Tablo 4.8:</b> Medeni Durum ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 4.9:</b> Medeni Durum ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 4.10:</b> Eğitim ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 4.11:</b> Eğitim ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 4.12:</b> İşletmede Bulunma Süresi ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 4.13:</b> İşletmede Bulunma Süresi ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 4.14:</b> Deneyim Süresi ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 4.15:</b> Deneyim Süresi ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 4.16:</b> Korelasyon Katsayıları Yorumları .....	65
<b>Tablo 4.17:</b> Duygusal Zeka İyi Oluş Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .	65
<b>Tablo 4.18:</b> Duygusal Zeka Öz Kontrol Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .	66
<b>Tablo 4.19:</b> Duygusal Zeka Duygusal Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .	66
<b>Tablo 4.20:</b> Duygusal Zeka Sosyal Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .	67
<b>Tablo 4.21:</b> Duygusal Zeka Toplam DZ Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .	67
<b>Tablo 4.22:</b> Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik - İlişkilerde Şeffaflık Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	68

<b>Tablo 4.23:</b> Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik – İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	68
<b>Tablo 4.24:</b> Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik – Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 4.25:</b> Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik – Öz farkındalık Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	69



## ÖZET

Laçinel, A. (2019). Yöneticilerde Duygusal Zeka ile Otantik Liderlik Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Bu araştırmanın amacı yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada, yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişki incelenmiş, cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, deneyim yılı ve çalıştığı işletmedeki bulunma süresi gibi faktörlerin duygusal zeka ve otantik liderlik özellikleriyle ilişkileri ölçülmüştür.

Araştırmanın önemi otantik liderlikte duygusal zekânın etkisini ölçerek şirketlere, kurumlara ve yöneticilere fayda sağlayacak olmasıdır. Yöneticilerin yönetiminde olan çalışanların performansında ve gelişiminde başarılı sonuçlar alıracak yaklaşımı ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri İstanbul ilinde bulunan işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlardan “Kişisel Bilgi Formu”, “Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği”, “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılarak veriler toplanmıştır. Çalışmanın araştırma sorularının çözümlenmesinde bazı demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, deneyim yılı, altında çalışan personel sayısı) gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığının saptanması amacıyla "t" testi ve "tek yönlü varyans analizi" (Anova) kullanılmıştır.

Çalışmanın sonucunda duygusal zekanın duygusallık ve sosyallik puanları ile otantik liderlik puanları arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Duygusal zeka toplam DZ puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırması yapıldığında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal zeka, otantik liderlik, zeka.

## ABSTRACT

Laçinel, A. (2019). Relationship Between Emotional Intelligence and Authentic Leadership for Managers. Master's Thesis, Biruni University Graduate Education Institute, Istanbul.

The aim of this study is to investigate the relationship between emotional intelligence and authentic leadership level in managers. In the study, the relationship between emotional intelligence and authentic leadership in managers was examined, and the relationship between factors such as gender, age, education, marital status, years of experience, and duration of stay in the enterprise where she worked and emotional intelligence and authentic leadership characteristics were measured.

The importance of the research is that it will benefit companies, institutions and managers by measuring the impact of emotional intelligence on authentic leadership. A research has been conducted which shows the approach that will have successful results in the performance and development of the employees under the management of the managers.

The research was carried out using relational survey model. Research data on Istanbul from employees in managerial positions in businesses located in the province of "Personal Information Form", "Emotional Intelligence Feature Scale", "Authentic Leadership Questionnaire" using the data collected. "T" test and "one-way analysis of variance" (Anova) were used to determine whether there was a significant difference between the groups according to some demographic variables (age, gender, marital status, education, years of experience, number of staff working under) in the analysis of the research questions of the study.

As a result of the study, it was seen that there was a positive and moderate relationship between emotional intelligence and social leadership scores and authentic leadership scores. When emotional intelligence total DZ score is compared with authentic leadership score, it is seen that there is a positive and weak relationship.

**Key Words:** Authentic leadership, emotional intelligence, intelligence.

## 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Bireylerde kendini daha iyi hissetme ve böylece hayata dair kararlarını daha olumlu olarak almasına imkan tanıma konusunda büyük bir öneme sahip olan faktörler, duygusal yetkinlik ve buna bağlı olarak günlük yaşamdaki olumlu etkenlerdir. Bu tip durumlarda bireylerin mantık ile hareket etmeleri gerektiğini savunan görüş etkinliğini kaybetmiş, duygusal yapının yönlendirici ve önemli bir faktör olduğu kabul görmüştür. Günümüzde bireylerin davranışlarında mantık ile gerçekleştirilen eylemler kadar duygular da büyük etkinliğe sahip görülmektedir (Harrod ve Scheer, 2005, s. 502).

Literatürde duygusal zeka sosyoloji ve psikoloji alanlarında önemli bir inceleme konusu olmuştur. Çünkü bireylerde duygular ile sahip olunan hassasiyetin mantıklı düşüncenin önüne geçmesinin yanı sıra, duygular mantığa ihtiyaç duymadan hareket edilebilmesine de imkan tanımaktadır. Duygusal zeka bireyleri kendi içlerinde analiz yapmaya itmekte ve böylece hayatın normal akışı ve geleceği için gerekli planların yapılması ve faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı bireylerin sosyal hayatları da dahil birçok alanda duygusal zekanın önemi hissedilmektedir. Bireyin yaşamındaki önemli alanlardan biri de iş hayatıdır. İş hayatı bireylerin ihtiyaçlarını sağlaması, başarılı olması ve işinde yükselmesi faktörlerini barındırmakta ve hayatın önemli alanlarından biri sayılmaktadır. Dolayısıyla duygusal zekanın çevreyi anlayarak ve buna yönelik bir davranış sergileyerek bireysel çıkarlar için kullanılmasının temel test alanlarından biri iş hayatıdır. İş hayatında çalışanların yetenekleri ve mantıkları ile hareket ettikleri kadar duygusal zekaları ile de hareket etmeleri beklenmektedir. İş hayatındaki önemli unsurlardan biri olan iletişimde de duygusal zekanın önemli bir etken olduğu söylenebilmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 363).

Liderlik kavramı iş hayatının önemli unsurlarından biridir. Literatürde önemli yer arz eden liderlik çeşitleri üzerinde çalışılan konulardandır. Liderlik çeşitleri tarihte farklı şekillerde ele alınmıştır. Günümüzde kabul gören önemli liderlik çeşitlerinden biri de otantik liderliktir. Otantik lider, kendinden emin, umutlu ve iyimser, nasıl düşüneceğini bilen, nasıl davranacağını bilen gücünün ve bilgisinin

farkında bir yönetim özelliği gösteren, hem kendisinin hem de çevresindekilerin farkında olan, ahlaki bakış açısında olan ve çevresindeki bireylerin değerlerine saygı gösteren liderdir. Otantik liderlik kavramındaki en belirleyici unsur liderin taklit değil tamamen kendine özgü davranış ve yönetim biçimi göstermesidir (Avolio ve Gardner 2005: 321).

Otantik liderlik yaklaşımının doğuşu dönüşümcü liderlikten gelmektedir. Dönüşümcü liderlikteki izleyici – lider ilişkisi göz ardı edilerek oluşan boşluk otantik liderlik ile tamamlanmıştır (Kesken ve Ayyıldız 2008: 735-740). Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda otantik liderlik özelliklerinin izleyiciler tarafından motivasyon unsuru olduğu ve işletmeye katkı sunma isteğini artırdığı ve performanslarının da otantik lider ile olumlu etkilendiği görülmektedir (Wong ve Cummings 2009).

İşletmeler için çalışanların performansları, adanmışlıkları ve motivasyonlarının yüksek olması rekabetçi ortamdaki başarılarını artırmaktadır. Dolayısıyla otantik liderin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi önemli görülmekte ve bu liderlik çeşidi ile ilgili araştırmaların da artmasına neden olmaktadır. (Avolio ve Gardner 2005: 321).

İş hayatında hem duygusal zeka hem de otantik liderlik kavramlarının göstermiş olduğu pozitif katkı işletme başarısının da artışını sağlamaktadır. Dolayısıyla yöneticilerde aranan özellikler arasında duygusal zeka ve otantik liderlik özellikleri yer almaktadır. Duygusal zeka ve otantik liderlik özellikleri arasında da ilişki olduğu görülebilmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 367).

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek, anket ile veri toplamak, verilerin istatistiki değerlendirmelerini yapmak ve bu değerlendirmelere göre yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasında nasıl bir ilişkinin incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Duygusal zeka düzeyi ve otantik liderlik düzeyi anket verileri ile demografik değişkenlere göre ayrı ayrı incelenmiş, bu bulgular sonucunda duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişki yorumlanmıştır.

## 1.2. Problem Durumu

Araştırmanın temel problemi “yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile otantik liderlik düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” şeklinde düzenlenmiştir.

## 1.3. Alt Problemler

Araştırmanın amacı yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve otantik liderlik özelliklerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Yöneticinin duygusal zeka düzeyi yaşa göre farklılık göstermekte midir?
2. Yöneticinin otantik liderlik düzeyi yaşa göre farklılık göstermekte midir?
3. Yöneticinin duygusal zeka düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticinin otantik liderlik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
5. Yöneticinin duygusal zeka düzeyi medeni hale göre farklılık göstermekte midir?
6. Yöneticinin otantik liderlik düzeyi medeni hale göre farklılık göstermekte midir?
7. Yöneticinin duygusal zeka düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
8. Yöneticinin otantik liderlik düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?
9. Yöneticinin duygusal zeka düzeyi çalıştığı işletmedeki bulunma süresine göre farklılık göstermekte midir?
10. Yöneticinin otantik liderlik düzeyi çalıştığı işletmedeki bulunma süresine göre farklılık göstermekte midir?



11. Yöneticinin duygusal zeka düzeyi deneyim yılına göre farklılık göstermekte midir?

12. Yöneticinin otantik liderlik düzeyi deneyim yılına göre farklılık göstermekte midir?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma ile yönetici adaylarına, yöneticilere ve iş insanlarına fayda sağlayacak veriler bulunabilmiştir. Duygusal zekânın etkisi ile otantik liderliğin ilişkisini ortaya çıkararak iş dünyasındakilere fayda sağlanabilmektedir. Liderlik yaklaşımlarında duygusal zeka ve otantik liderliğe dikkat çekecek yöneticilere rehber olacak bilgilere ulaşılabilmektedir.

Otantik liderlikte duygusal zekânın etkisini ölçerek şirketlere, kurumlara ve yöneticilere fayda sağlayacak bir araştırma yapılması öngörülmüştür. Yönetici yaklaşımlarında hem iş başarısında iyi performans almayı hem iletişimde etkili olmayı sağlayacak öğelerden birinin, duygusal zeka olup olmadığı araştırılmıştır. Yöneticilerin yönetiminde olan çalışanların performansında ve gelişiminde başarılı sonuçlar alıracak yaklaşımı ortaya koyan bir araştırma yapılması planlanmıştır.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Araştırma verilerine ulaşılırken kullanılan anket işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan çalışanlara uygulanmıştır. Anket soruları “Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği” ve “Otantik Liderlik Ölçeği” ile birlikte doğum yılı, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, deneyim yılı, çalıştığı işletmede deneyim süresi, altında çalışan personel sayısı bilgilerini alacak şekilde sınırlanmıştır.

#### **1.6. Tanımlar**

Duygu: Duyduğumuz, duyumsadığımız her şey; özellikle tüm tutkularımızın, hafif veya ortalama şiddetteki heyecanlarımız, aşk, sevgi gibi genel hallerimizin, genel ve içgüdüsel eğilimlerimizin genel adıdır (Cevizci, 1999, s 268).

Zekâ: Yeni durumlara, yeni öğeler arasında mevcut olan ilişkiyi kavrayarak uyum sağlayabilme yeteneği, bireylerin tecrübe ve bilgilerinin yeni durumlarda

kullanılarak problem çözebilmesi, sembol ve göstergeleri yorumlayabilme, ilişkilerini kavrayabilme ve eşya mahiyetlerini açıklayabilme, bireylerin karşılaştıkları pratik ve teorik problemlerin bellek, imge ve kavramsal düşünce ile tatmin edecek şekilde çözülebilmesidir (Buter ve McManus, 1999, s 117).

Duygusal Zekâ: Bireylerin kendilerine ve başkasına ait duyguları algılama, algıladıkları duyguların özellikleri arasında ayırım yapabilme ve bu doğrultuda düşünce geliştirerek pratiğe dökme yeteneğidir (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189).

Lider: Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplama, onları etkileme, harekete geçirme becerisi ve bilgisine sahip; nereye nasıl gidileceği hakkında takipçilerine yol gösteren, hedefleri olan, misyon ve vizyon belirleyebilen, yaratıcılık, önsezi, sadakat, kavrama, kararlılık, dürüstlük, ekip çalışmasına yatkınlık, iletişim yeteneği, problem çözme yeteneği, sezgisel düşünme yeteneği, karizma gibi özellikleri olan kişilere denilmektedir (Erkutlu, 2014).

Otantik liderlik: Çalışanların daha etkili hizmet sunmaları için onları anlama konusunda daha istekli olunarak; dürüst ve içten bir yönetim sistemi şeklindeki liderlik çeşididir (Walumbwa vd., 2008).

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Duygusal Zeka

Kavramsal olarak zekâ, bireyin zihinsel algılamaları ile alakalı olarak değerlendirilmekte olsa da birbirlerinden farklı zeka boyutları söz konusudur. Zekânın farklı boyutlarından her biri algılama farklılıkları ve değer bütünleri sonucunda bireylerin ruhsal ve zihinsel gelişimlerine veya gerilemelerine neden olabilmektedir.

Zekâ boyutlarından biri olan duygusal zeka, iç sesleri, duyguları özümseyerek ve doğru şekilde değerlendirerek ifade edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Duygusal zekâ, bireylerin günlük hayatında yaşadığı olumlu ve olumsuz olaylara karşı duygularını yararlı şekilde kullanabilme yeteneğidir. Bireylerin kendilerini ve çevresindekilerin duygularını empati kurarak tanımlamaları, değerlendirmeleri, günlük hayattaki davranışlarının entelektüel gelişimi ve beraberinde yapılanan kendi düşünce tarzının oluşumu, hayata bakışlarının belirlenmesi, duygusal zeka vasıtasıyla sağlanabilmektedir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 365).

Bireyler günlük hayatta yaşadıkları zorluklar karşısında ruh hallerini düzenlemeli, karamsar kalmamalı ve umut yetisini kullanmalıdır. Böylece hayat standartlarını olumlu şekilde yönlendirmiş olacak, duygusal zeka dengesini yakalayacaktır. Duygusal zeka aslında bireylerin başarı kazanmalarının ve diğer bireylerle etkili iletişim kurabilme yeteneklerinin ortaya çıkmasında yönlendirici ve etkili bir güç olarak kabul edilebilmektedir (Harrod ve Scheer, 2005, s. 504).

Duygusal zekâ bireylerin psikolojik ve sosyolojik durumlarıyla ilişkilendirilmekte bu nedenle geliştirilebilecek bir olgu olarak kabul edilmektedir. Zekânın bir diğer boyutu IQ değeri yüksek olan bireylerde iş hayatı veya sosyal yaşamlarında diğer bireylerle ilişkilerinin iyi olamadığı durumlar görülebilmekte bu da duygusal zekâsının yeterli seviyede gelişmediğini göstermektedir. Diğer yandan bireyin IQ seviyesinin yüksek olması duygusal zekâ seviyesinin de yüksek olmasını gerektirmez. IQ seviyesi ile duygusal zekâ seviyesinin orantılı olmadığı

görülmektedir. Duygusal zekâ süreç içinde şekil alan ve bireylerin kendileri tarafından geliştirilebilen bir olgudur (Tuğrul, 1999, s. 15).

Yaşam içindeki davranışların kontrol altında olması için duygusal zeka ile bilişsel zeka uyum halinde var olmaktadır. Bilişsel zeka ile duygulara yönelik veriler işlenmekte, duygusal zeka ise zihnin işleyişine yardımcı olmaktadır. Duygusal zeka ile bilişsel zekanın uyumlu çalışması gereken değer olsa da yaşamımız dahilinde duygular öne çıkabilmektedir. Karşılaştığımız tehlikeler, yoğun duygular davranışlarımızı etkilemekte dengeli davranışın önüne geçebilmektedir. İnsanlarda zeka kavramı bir çok alanın konusu olmakta ve insan rasyonel düşünmeye yönelme çabasında olmakta olsa da gerçekte duyguların yönlendirmesine maruz kalabilmektedir (Yelkikalan vd., 2012, s. 39).

Duygusal zekâ tanımlarından biri de “ bireylerin çevrelerinde oluşan beklenti ve baskılarla başarılı olarak başa çıkmasında destek olan, duygusal, sosyal ve bireysel kabiliyet ve yetkinliklerinin tümü” şeklindedir (Reuven Bar-On, 2005, s. 3). Duygusal zekâ bireylerin kendileri ile ilgilidir. Bireyin gelişimi ve başarısı, kendini geliştirme sürecinde faydalı uygulamalar ile duygusal zekâsının gelişimi adına ne tür adımlar atacağı ile ilgili olacaktır.

Duygusal zekâ bir yetenek biçimi olarak da ifade edilebilmektedir. Bireylerin sahip olduğu enerji, bireysel duyguların daha hızlı algılanması ve etkinliği, bilgi birikimi, beşeri ilişkiler ve karşılıklı iletişim yeteneklerinin bütünü olarak duygusal zeka değerlendirilebilmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997, s. 12).

Dulewicz ve Higgs tarafından yapılan duygusal zeka tanımı ise “ bireylerin kendi duygularının farkında olması, yaşamdaki farklı durumlarda karşılaşılabilecekleri baskılara karşı mücadele etme istek ve enerjisi, kısa vadeli ve uzun vadeli hedefleri için çabalama, kendisinden farklı bireylerin ihtiyaç, beklenti ve hedeflerinin farkında olma ve olumlu kişilik özelliklerini bir arada barındırma” şeklindedir (Dulewicz ve Higgs, 1999, s. 245)

### **2.1.1. Kavram Olarak Duygusal Zeka**

Çoklu zeka kuramı içerisinde duygusal zekayı açıklamak mümkün değildir. Bu nedenle duygusal zekanın açıklanması ve tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Bu tanımlamayı yapabilmek için önce duygu kavramı ile başlamak gerekir.

#### **2.1.1.1. Duygu Kavramı**

Felsefeciler ve psikologlar tarafından yoğun olarak incelenmekte olan “duygu” kavramı aynı yoğunlukta incelenmeye devam etmektedir. Bu incelemelere rağmen hala kavram ortak ve net bir görüş olarak tanımlanamamıştır. Bunun nedeni duyguların derinlik dereceleri, gelişmeleri, sürekli veya değişken oluşları gibi farklılıkları nedeniyle karmaşık bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Duygu kavramı ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır (Akdemir, 2005, s 38). Bunlardan bazıları şu şekildedir:

Hazırladığı felsefe sözlüğünde Ahmet Cevizci, duygu kavramının tanımını şu şekilde vermiştir (Cevizci, 1999, s 268):

“Duygu, duyduğumuz, duyumsadığımız her şey; özellikle tüm tutkularımızın, hafif veya ortalama şiddetteki heyecanlarımız, aşk, sevgi gibi genel hallerimizin, genel ve içgüdüsel eğilimlerimizin genel adıdır.”

“Ruhumuzda tecrübe ettiğimiz şeylerin ve onların en verimli beslenmelerinin ana kaynağı duygudur.”

“Şuur etkisi olmaksızın hem iç hem de dış olaylara bir tepki olarak belirtilebilen ve genellikle dil ile anlatılmasında zorluk yaşanan hoş veya hoş olmayan ruhsal olgular duygudur.”

Oxford İngilizce sözlüğünde duygu tanımı “herhangi bir zihin, his, tutku ve çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum” şeklinde verilmiştir.

Harekete geçebilmemizi sağlayan dürtüler duygu olarak adlandırılmaktadır. Evrimsel süreç bireyleri acil durumlar karşısında hızlı plan yapabilecek şekilde

yaşamla baş etmeye programlamıştır. Duygu (emotion) sözcüğü Latince hareket etmek anlamına gelen “motere” kökünden gelmektedir. Bu etimolojik köken duygunun harekete yönlendirme yaptığını belirtmektedir. Bir duygunun harekete dönüştüğünü görmenin en doğru yolu çocukları ve hayvanları izlemektir (Goleman, 2001, s.20).”

Ünlü filozof Aristoteles tarafından yapılan tanıma göre “ keyifli veya keyifsiz anlarımızda varsayımlarımızla ya da algularımızla ortaya çıkan refakatçiler duygularımızdır” (Konrad ve Hendl, 2001, s 22).”

Bir diğer ünlü filozof Decartes ise duygunun davranış stillerinin değerleri ve yararları konusundaki düşüncelerden ortaya çıktığını ifade etmiştir. Yani bir olayın öfkelenmeye degecek olduğunu düşündüğümüzde öfkeleniriz (Konrad ve Hendl, 2001, s 22).”

Goleman bir his ve bu his ile ilgili belirli düşünceleri duygu olarak ifade etmiştir. Duygu kavramını biyolojik ve psikolojik haller ve buna bağlı hareket eğilimleri olarak kullanmıştır. Yüzlerde duyguda söz edilebileceğini söylemiş ve bu duyguların karışım ve çeşitlemeler içerdiğini söylemiştir. Araştırmacıların bu konuda fikirleri ortak olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümelerinin varlığını kabul etmektedir. Çeşitli şekilde kümelenebilen yüzlerce çeşit duygu vardır (Goleman, 2001, s.20).

İnsan yaşamında karşılaşılabilecek kayıp, acı, tehlike, zorluklar, hedefler, bir eşe bağlanma, aile kurma gibi durumlarda duygular yol göstericidir. Duygular insanları hareket etmeye hazırlamaktadır. Duygular sayesinde insanlar yaşamlarında karşılaştıkları güçlüklerle baş edebilmektedir.

İnsanların temel kişisel özellikleri duygularıdır. Duygular insanı insan yapar. Aynı zamanda duygular insanları birbirlerinden ayıran özelliklerdir. Çünkü her bireyin çevresindekiler, düşünceler ve olaylara karşı farklı duyguları oluşur. Ayrıca duygular her insanda farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Duygular her insanın kendine özgü özellikleridir.

### 2.1.1.2. Zekâ Kavramı

Duygu kavramında olduğu gibi zekâ kavramında da anlaşılması zor haller mevcuttur. Davranış bilimciler “Zekâ nedir?” sorusuna farklı yönlerden cevap vererek oluşan tartışmalarla insanı tanımlama ve anlama sürecini güncel olarak sürdürmektedirler. Tanımlaması oldukça zor olan zekâ kavramı “yeni oluşan durumları anlama, kavrama ve uyum sağlama yeteneği” olarak genel bir tanımlamayla ifade edilebilir. Felsefe sözlüğünde Ahmet Cevizci tarafından “yeni durumlara, yeni öğeler arasında mevcut olan ilişkiyi kavrayarak uyum sağlayabilme yeteneği, bireylerin tecrübe ve bilgilerinin yeni durumlarda kullanılarak problem çözebilmesi, sembol ve göstergeleri yorumlayabilme, ilişkilerini kavrayabilme ve eşya mahiyetlerini açıklayabilme, bireylerin karşılaştıkları pratik ve teorik problemlerin bellek, imge ve kavramsal düşünce ile tatmin edecek şekilde çözülebilmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Buter ve McManus, 1999, s 117).

Tanımlanmasında dahi bu derecede güçlük yaşanan zekanın çevresel yapısı, kalıtsal yapısı ve ölçülebilirliği de oldukça güçtür. Zekanın ölçümü ve sınıflandırılması konusunda 20. yüzyıl başından beri çalışılmıştır. Bu süreçte zeka için tek bir yetenek olduğuna dair tek etmen kuramı, hem genel hem de özel yeteneklerden oluştuğuna dair çift etmen kuramı, değişik alanlarda yeteneklerin tamamı olduğuna dair çok etmen kuramı, ileri sürülen kuramlardandır. (Baymur, 1978, s 231).”

Zekâ konusunda ortaya atılan kuramlar belli çevrelerce kabul görmüş olsa da kuram içinde dahi anlaşılamayan kısımlar olmuştur. Zeka genel yetenek olarak kabul edilmiş ancak bu yeteneğin ne olduğuna dair de anlaşılammıştır. Zeka temel olarak soyut düşünebilme yeteneği, muhakeme yeteneği ve problem çözme yeteneği olarak kabul görmüştür (Akdemir, 2005, s 13).

Genel kabuller çerçevesinde zeka hem öğrenebilme yeteneği hem de bireylerin çevrelerine uyum sağlayabilme güçleri ile ilişkilendirilebilen bir yetenektir. Ancak zeka kavramı konusunda süreçlerden ziyade başarıya odaklanılmış bir sistemin mevcudiyetiyle fen, matematik, mantık gibi alanlardaki yetenekler klasik anlamda zekanın tanımlanmasında yer bulmuştur. Günümüzde bu alanlardaki yetenekler uzmanlar tarafından “akademik zekâ” olarak adlandırılmaktadır.

Bireylerin yaşamlarındaki başarının sadece okuldaki yüksek notlarıyla sağlanamadığı günümüzde kabul gören gerçeklerdendir. Dolayısıyla zekâ duygusal, sosyal, sanatsal alanlarda yetenekleri de kapsayacak şekilde kavram olarak genişletilmiştir. Bu yeteneklerin zeka kavramı içerisine alınması ile birlikte 1990 yıllarında “duygusal zeka” kavramı oluşmaya başlamıştır.

Günümüze kadar zekânın birçok tanımı yapılmış ve bu tanımlar her alanın kendine uygun şekilde zekayı yorumlamasıyla ortaya çıkmıştır. Her alan kendi işine yarayacak ölçüde ilgili yeteneği tanımda baskın olarak kullanmıştır. Tüm bunlar göz önüne alınarak genel olarak yapılabilecek zeka tanımı “Bireyin öğrenebilme, öğrendiklerinden yararlanma, yeni durumlara uyum sağlayabilme ve farklı çözüm yolları bulma yeteneği” şeklinde yapılabilmektedir.

#### *2.1.1.3. Duygusal Zeka Kavramı*

İnsan aklının sınırlarını keşfetmek için çok uzun yıllardır farklı alanlarda çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Bu keşif sürecinde ortaya çıkan kavramlardan biri de “duygusal zeka” kavramıdır. Araştırmacılar bu kavramı tanımlamakla birlikte zeka ve duygu kavramlarını bir araya getirerek ilişkilerini incelemiş, bu kavramların bireylerin karşılaştıkları olaylar üzerindeki tutumlarını nasıl etkilediğini ölçümlemişlerdir. Bu konuda farklı bireyler ile farklı alanlarda çalışmalar yapılarak duygusal zekanın bireyler üzerinde etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Duygusal zeka kavramı 1990 yılında araştırmacı Salovey ve Mayer tarafından ilk olarak ortaya atılmıştır. Bu kavramı “bireylerin kendilerine ve başkasına ait duyguları algılama, algıladıkları duyguların özellikleri arasında ayırım yapabilme ve bu doğrultuda düşünce geliştirerek pratiğe dökme” şeklinde tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990, s. 189).

Daniel Goleman duygusal zeka kavramı konusunda çalışan önemli araştırmacılardan biridir ve kavramın gelişimine büyük katkısı olmuştur. Goleman tarafından duygusal zeka kavramına iki farklı zihin yapısı kavramı eklenmiştir. Bu zihin yapılarından biri “akılcı” diğeri ise “duygusal” olarak adlandırılmıştır. Akılcı



zihin yapısı ile düşünme ve analiz özelliği, duygusal zihin yapısı ile de anlık ve fevri kararlar ifade edilmiştir (Tuğrul, 1999, s. 12).

Sosyolojik ve bilimsel alanda duygusal zeka kavramının inceleme konusu olması Goleman tarafından yapılan yaklaşımlar sonrasında başlamıştır. Goleman zeka kavramını iki parçaya bölerek tanımlamalarını yapmış devamında bu doğrultuda çalışmalar genişletilmiştir.

Bireylerin duygularında bilimsel düşünebilme gücü ve zihinsel motivasyonların birlikte hareket ederek zamanla zihinsel faaliyete dönüştüğü teorisi duygusal zeka yapısının gelişimi konusunda ortaya atılmıştır (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s. 397).

### ***2.1.2. Duygusal Zekayı Oluşturan Unsurlar***

Bireylerin kendilerini anlayabilmesi ile birlikte kendilerini ifade edebilme konusunda duygusal algılama yeteneği son derece önemlidir. Bireyler kendilerine ait duyguları eksiksiz ve net olarak algılayabilmeli, yorumlayabilmelidir. Böylece diğer bireylerle duygusal etkileşimlerinde tepkileri olumlu veya olumsuz olsa bile yerinde tepki özelliği gösterecektir (Lopez vd., 2004, s. 1023). Duygusal algılama yeteneğinin yapılanmasında değişik faktörler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu faktörler duygusal zekayı kendiliğinden oluşturabilmektedir.

Duygusal zekâyı oluşturan unsurlar aşağıda açıklanmıştır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011, s. 365);

**Özbilinç:** Bireylerin kendilerini ve duygularını tanıyabilmesi, kendi istedikleri doğrultuda tercih yapabilmesi, bir topluluğun içinde ve sosyal yaşamda bireysel yeti ve yetkinliklerinin farkındalığıyla yaptığı eylemlerle belirleyici özelliğe sahip olacaklardır. Burada önemli olan kavram duygularının farkında olmaktır. Yani bireyler kendi şahsi yetenekleri ve yetkinlikleri doğrultusunda kendine güvenle ve duygularının farkında bir şekilde diğer bireyler üzerinde etki oluşturacaktır. Özbilinç ile kendinden emin tavırlar sergilemesi kolaylaşacak ve karşıdakileri etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak kendini gösterecektir.

**Kendini Yönetmek:** Bireyler duygularını ve düşüncelerini kontrol ederek kendilerini yönlendirebilmektedir. Kendini yönlendirmede kilit nokta duyguların bastırılabilmesi şeklinde kendini gösterir. Özdenetim olarak da tanımlanabilen bu unsur ile duygular yapılan işi engellemek yerine kolaylaştırmak için yönlendirilerek denge ve uyum sağlanacak başarı elde edilebilecektir.

**Moral/Motivasyon:** Bireyler motivasyon elde edebilmek için de duygularını kullanmalıdırlar. Duygular harekete geçirilerek işe başlama ve başarıyla sonuçlandırma konusunda motivasyon elde edilebilir. Belirlenen hedef doğrultusunda karşılaşılabilecek zorluklara karşı ümitsizlik duymayarak başarı şansı artırılabilir. Bireyler başarı duygusunu ortaya çıkararak sorumluluk ve motivasyon sağlayabilecektir.

**Empati:** Bireyler için başkalarının duygularını anlayabilme yetisi empati olarak adlandırılmaktadır. Empati sayesinde diğer bireylerin görüş, duygu ve yaşam biçimlerine saygı gösterme yetisi elde edilebilmektedir. Empati için bireylerin kendi duygularının farkında olabilmesi de temel şartlardandır.

**Sosyal İlişkiler ve İletişim:** Bireylerde sosyal yetkinliklerin gelişmesi başka bireylerle iletişim kurma ve bu iletişimi sürdürebilme ile sağlanabilmektedir. Bireyin sosyal becerileri geliştiğinde diğer bireylerle rahat olarak iletişim kurabilecek, tepki ve düşüncelerini daha kolay algılayabilecektir. Sosyal ilişki ve iletişimin doğru şekilde gerçekleşebilmesi öz denetim ve empati kavramlarını içinde barındırmaktadır. Böylece sağlıklı bir iletişim kurularak kontrol etme ve yönlendirme sağlanabilecek sorunların üstesinden gelinebilecektir.

Bireylerin özel hayatlarında ve iş hayatlarında başarı sağlayabilmek için duygusal zeka unsuru önemli bir kavram olarak görülmektedir. Burada bahsedilen başarı sadece meslek, kariyer, zenginlik değil aynı zamanda kendiyi barışık olabilme ve hayattan zevk alabilme hali şeklinde değerlendirilmelidir. Dolayısıyla burada da başarı için özbilinç kavramı öne çıkmaktadır. Tıpkı genel zeka düzeyinde önemli olduğu gibi duygusal zeka düzeyinde de özbilinç kavramı önemli bir etken olarak değerlendirilmelidir (Marshall, 2001, s. 93).

Bireyler kendi duygularını özümstedikçe doğru şekilde yönlendirerek zihinsel performanslarını da artıracaklardır. Hepimizin bildiği gibi duygularını yönetmeyi beceremeyen insanlar akıllarını da yönetememektedirler (Yeşilyaprak, 2001, s. 142). Duygusal zeka genetik özellik gösteren bir kavram değildir ve gelişme süreci sadece çocukluk evresinde değil ilerleyen yaşlarda da devam edebilmektedir.

Duygusal zeka sürecinde etkili olan unsurlardan motivasyon kavramında bireylerden ziyade çevrenin etkisi ön plana çıkmaktadır. Çünkü bireylerin kendilerini motive etmesinin yanında çevreden gelen destek unsurları ve alacağı ödüller iyi hissetme konusunda çok önemli bir role sahip olarak görülmektedir (Huitt, 2011, s. 4).

### ***2.1.3. Duygusal Zekanın Kullanım Boyutları***

#### ***2.1.3.1. Duyguları Fark Etme***

Bireylerin zihinsel ve duygusal problemleri olmadığında duygularının farkında olabilmeleri doğal olarak değerlendirilmektedir. Böylece bireyler kendilerini anlayabilme ve kendilerine ait düşünce bütünü oluşturabilmede başarı sağlayacaktır. Bireyin duygularının farkında olması ile kendi iç dünyalarını, kendilerine ait meziyetlerini, duygu ve düşüncelerini, zayıf ve güçlü yönlerini belirleme şansı oluşmaktadır (Goleman 2000, 21). Bireyler için en önemli kısmı duygularının farkında olma kavramı oluşturmaktadır. Duygularının farkında olan birey kendini bilmekte ve keşfetmekte böylece ilerleyen süreçlerde diğer bireylerle iletişimlerinde önemli bir şans elde etmektedirler.

Kendine güven veya özgüven duyguları fark etme konusundaki en çok ihtiyaç duyulan meziyetlerin başında gelmektedir. Birey kendisini tanıma ve anlama sürecinde kendisi ile iletişim kurabilme gücüne sahip olmalıdır. Diğer bir taraftan özgüven ile birey doğru ve yanlış ayırt etmekte ve hedefleri doğrultusunda çizdiği yol haritasına yardımcı olabilmektedir (Ural 2001, 211). Bireylerin kendi yeterliliklerini anlaması konusunda ortaya çıkan temel unsurlardan özgüven sayesinde birey önce kendisi ile sürece başlayarak diğer süreçleri daha iyi yönetebilmektedir.

Genellikle duyguların farkında olma sürecinde bireyler en çok zorluğu kendisi ve çevresi arasında iletişim kurma konusunda çekmektedir. Bireyler çevresiyle arasında köprü kurmakta zorlanmaktadır. Bu durum sonucunda bireyler kendileri olmada sorun yaşamakta, iş hayatında ve sosyal hayatında kendisini ifade edebilme ve çevreyi anlayabilme konusunda sıkıntılar çekmektedir.

Bu sıkıntıların giderilebilmesi için birey önce kendi ile iletişimini doğru şekilde kurabilmeli sonrasında kendini bilmek ve ifade edebilmek yetisi ile bulunduğu sosyal çevrenin bir parçası olabilmektedir.

#### *2.1.3.2. Duyguları İfade Etme*

Duygularını ifade etme safhası bireyler için aslında içinde birçok faktör bulunduran bir aşamadır. Bireyler kendilerini bildiklerinde artık kendilerini daha kolay kontrol edebilmektedirler. Karşılarındaki bireylerde etkin izlenimler bırakabilmek, karşılarındakilerle düzen içerisinde ilişki yürütebilmek ve bu ilişkilerini başarılı olarak sürdürebilmek için duyguların ifade edilmesi iş hayatı ve sosyal hayat dahil yaşamın bir çok alanında hayatın akışı ile doğrudan bağlantılıdır (Ural 2001, 211).

Duyguları ifade etme aşamasında bireylerin kendilerini ifade edebilmek için gösterecekleri davranış ve tutum büyük önem teşkil etmektedir. Bireylerin bencil tutum göstermeleri, sadece kendilerini ön plana çıkarmaları, karşılarındaki bireyleri konu dışında bırakıyor olmaları iletişimin sağlıklı kurulması önünde büyük bir engel oluşturmaktadır (Dökmen 1998, 145). İnsanlar doğası gereği kendilerini ön plana çıkarmaya eğilimlidirler. Ancak başarılı iletişim sağlayabilmek için karşıdaki bireylerin de konuya dahil edilerek göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Duyguları ifade etme aşamasında özgüven yanında bireylerin kendilerini kontrol edebilmeleri de gerekmektedir. Bireyler kendilerini ifade ederken, ifade etme şekilleri, kullandıkları kelimeler, karşıdaki bireylerin hareketleri gibi unsurlara dikkat ederek davranış sergilemelidir. Sürekli olarak yapılan bu davranış şekli zaman içerisinde genel bir tutuma dönüşmekte, böylece bireylerin kimliklerini yansıtabilmektedir (Ural 2001, 211-212). Bireylerin kimlikleri bu şekilde oturduğunda çevresindekiler tarafından değerlendirilirken bu özellikleri ile

tanınmakta ve bunun sonucu olarak karşısındaki bireylerden buna uygun davranışlarla karşılaşmaktadırlar.

Duyguların farkında olma konusunda olduğu gibi duyguların ifade edilebilmesi de bireylerin sağlıklı zihin yapıları ile yapabileceklerini tasarlamaları sonucu ortaya çıkmakta olan bir süreç olarak kendini göstermektedir. İnsan iletişimde tutum ve davranışların düzgün ölçülerde kullanılması bireyin asıl anlatmak istediklerini net olarak ifade etmesini sağlar. Bu sayede düzgün bir zihin yapısı ile kendini doğru tanıtan bir iletişim söz konusu olabilmektedir.

Bireylerde duygular, düşünce sistemlerini de yönetmekte ve yönlendirmektedir. Benzer şekilde süreçlerin engellenmesi, kişinin düşünmesinin durdurulabilmesi düşünce sisteminin bir parçası olarak nitelendirilebilir. Bu açıdan bakacak olursak, düşünce sistemleri, duyguların ifadesinde de etkileyici ve engelleyici olabilmekte kişileri kısıtlayan bir faktör olarak değerlendirilebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004, ss. 43-44).

#### *2.1.3.3. Çevrenin Duygularını Algılama*

Duygusal zeka kavramının ortaya çıkışıyla birlikte duyguları farketme ve duyguları ifade etme boyutlarının yanı sıra öne çıkan bir diğer boyut ise çevrenin duygularını algılamadır. Birey önce kendisini bilerek, ardından kendisine güvenerek davranışlarını belirledikten sonra iletişime hazır hale gelmektedir. Bu aşamada ise çevresindeki farklı, değişen ve yeni durum ve şartları algılayabilme gerekliliği doğmaktadır.

Bireyler sosyalleştikçe çevrelerini daha iyi algılamaya ve tanımaya başlamaktadırlar. Bu tanınmanın sayesinde çevrelerinden gelecek fayda ve zararların daha fazla farkında olarak hayatlarına devam edebilmektedirler. Bu süreç bireyin çevresinden en fazla faydayı sağlayabildiği ve en iyi şekilde zararlardan kaçınabildiği konumu oluşturur. Birey kendisini bulunduğu çevreye göre konumlandırır. Yani burada birey çevresinden gelen tavır ve davranışlara uygun olarak kendini şekillendirmektedir. Burada çevre faktörünün önemi de gözler önüne alınabilmektedir (Goleman 2000, 22). Bireyler çevre ile etkileşim halinde iken

karşısındaki bireylerin adımlarını görmekte ardından bu adımı algılayabilmekte ve sonrasında da bu adıma göre kendi adımını atabilmektedir.

Karşılıklı iletişimde karşıdaki bireylerin ortaya koyabildiği duygu ve düşünceleri algılama aşaması bireyde bu duygu ve düşüncelere karşı tutum davranış geliştirme gerekliliğini oluşturabilmektedir. Burada birey önce karşısındaki bireyin tutum davranışlarını gözlemlemeli, tahmin yürütmeli ve karşısındaki bireyin duygularını anlamlandırma çabası içine girebilmelidir. Sonrasında algı doğrultusunda kendi tutum davranışlarını belirlemelidir. Bireylerin sosyalleşme alanındaki yetenekleri, karşılarındakilerinin duygu talep ve isteklerinin farkında olarak buna bağlı davranışlar sergilemesiyle değerlendirilmektedir (Ural 2001, 212).

İnsanlar yaşamlarını sosyal toplum içinde devam ettirdiklerinden dolayı çevreleriyle sağlıklı iletişim kurmaları bir zorunluluk olarak kendini göstermektedir. Sosyal içinde kurulan sağlıklı iletişim, bireylerin kendini kabul ettirme çabasını tatmin edecek, sosyal yaşamdaki mutluluk ve tatmini beraberinde getirecektir.

#### ***2.1.4. Duygusal Zeka Modelleri***

Duygusal zeka kavramlaştırılarak farklı boyutları ile ele alınmış ve bu alanda bir çok yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlarda duygusal zeka farklı yönlerde kavramsallaştırılmıştır. Bu kapsamda modeller oluşturularak ölçülmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımların genelinde duygusal zekanın kişilik özelliği olmasının yanı sıra yetenek olduğu da ifade edilmiştir (Tatar vd., 2011).

2000 yılında Cobb ve Mayer tarafından yapılan çalışmalarda iki farklı yaklaşım üzerinde durulmuştur. Bu yaklaşımlardan birincisi yetenek modeli olarak adlandırılmış ve doğuştan gelen yeteneklerden duygusal zekanın oluştuğu ifade edilmiştir. İkincisinde ise sonradan öğrenilebilen duygusal zeka yetenekleri üzerinde durularak karma model olarak adlandırılmıştır (Kılıç, 2015; Bağcı, 2014).

Yetenek modeli yaklaşımında Mayer ve Salovey tarafından 1990 yılında yapılan duygusal zeka tanımlaması bireyin kendi duygularını ve başkalarına ait duyguları anlama ve değerlendirme, bu değerlendirme sonucu oluşturduğu düşünce ve davranışlarla çevresini şekillendirebilme yeteneğidir.

2000 yılında Goleman tarafından yapılan duygusal zeka tanımı ise karma model yaklaşımı kapsamında değerlendirilebilmektedir. Bu tanımda bireylerin kendilerini ve başkalarını yönetebilmesini sağlayacak duygusal zeka olarak adlandırılmıştır. Yine karma model yaklaşımı dahilinde değerlendirilebilen 1997 yılında Bar-On tarafından yapılan tanım ise, çevresel talep istek ve şartlara uyum sağlanması ve baş edilebilmesine yönelik sosyal duygusal ve kişisel yeteneklerin duygusal zeka olarak ifade edilmesidir.

,duygusal zekanın ölçülmesi amacıyla ölçek geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Mayer ve Salovey geliştirdikleri ölçekte bir yetenek seti tanımlayarak performans ölçümü yapmışlardır. Bar-On tarafından geliştirilen ölçek duygusal zeka kapsamında kişilik yapısını belirlemekte kullanılmış (Emotional Quotient Inventory) bir ölçektir (Codier ve Odel, 2014; Örucü ve İzci, 2015). Goleman tarafından geliştirilen ölçek motivasyon, iyimserlik, empati gibi karakter özellikleri ile sosyal yeteneklerin birleşiminden oluşturulmuş bir model olmuştur (Webb vd., 2013).

Günümüzde kabul görmüş üç farklı ekol duygusal zeka olgusunu tanımlamaktadır. Bunlar:

- Duygusal ve Sosyal Zeka Ekolu: Daniel Goleman ve arkadaşları tarafından temsil edilmektedir.
- John D. Mayer ve Peter Salovey'in öncülük ettiği ekol.
- Reuven Bar-On ekolu.

Burada ismi geçen araştırmacılar literatürde duygusal zeka kavramına en önemli katkıyı sağlayan araştırmacılarıdır. Duygusal zeka kavramını tüm dünyaya tanıtan araştırmacı Goleman olarak kabul edilmektedir. Bar-On ise ilk olarak bilimsel bir duygusal zeka testi üretmiş ve bu testi akademik alanda kullanmıştır. Duygusal zekanın literatüre girmesi ve bilimsel alanlarda incelenmesi sürecini sağlayan uzmanlar ise Mayer ve Salovey'dir.

Bu üç farklı ekol bilimsel çalışmalarıyla birlikte literatüre önemli katkılar sağlamıştır. Üç ekol özet olarak Çizelge 2.1.'de sunulmuştur (Delice ve Günbeyi, 2013).

**Tablo 2.1.** Üç Farklı Ekole Göre Duygusal Zekanın Bileşenleri

Daniel Goleman	Mayer, Salovey ve Caruso	Rueven Bar-on
- Farkındalık - Kendini yönetme - Empati - Kendini harekete geçirme - Sosyal beceri	- Duyguları algılayış - Düşünceleri yönetme - Duyguları anlama - Duyguları yönetme	- Kişisel yetenekler - Kişilerarası yetenekler - Uyum yeteneği - Stres yönetimi - Genel ruh hali

**Kaynak:** Delice, M. Ve Günbeyi M. (2013). “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 213*

Tablo 2.1.’de görüldüğü üzere Mayer ve Salovey ekolu ile Bar-On ekolu biliş odaklıdır. Duygusal zeka kavramının sadece kişilikle alakalı olmadığını göstermeye çabalamışlardır. Yetenek ve davranış alanına Mayer ve Salovey tarafından çalışılmış, duygusal ve sosyal zeka alanında ise Bar-On modelinde odaklanılmıştır. Goleman modeli ise performansa dayalı bir model olarak kendini göstermektedir (Aslan, 2013). Devam eden bölümde bu üç farklı ekole ait modeller açıklanmaktadır.

#### 2.1.4.1. Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey (1990), duygusal zeka kavramını yetenek modeli olarak ele almış bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu yaklaşım kapsamında yetenek harici faktörlerin önemini de kabul ederek, bireylerde kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, değerlendirebilme ve bu değerlendirmeler doğrultusunda davranış ve düşüncelerini belirleyerek çevresini şekillendirebilme yeteneği ve bu yeteneği içeren bir set olarak duygusal zekâyı tanımlamışlardır.

1993 yılında Mayer ve Salovey duygusal zeka kavramını dört farklı kategori altında tanımlamışlardır. Bu kategorilerden birincisi bireyin kendi duygularını ve karşısındakinin duygularını değerlendirebilmesi, ikincisi duyguların düzenlenmesi, üçüncüsü, düşüncelerin oluşumunda duyguların kullanılabilmesi, dördüncüsü ise problemlerin çözümünde duyguların etkin olarak kullanılabilmesi yetenekleridir.

Mayer ve Salovey modelinde, Gardner tarafından yapılan başkalarını anlayabilme, anladıklarını duyguların yönetiminde kullanabilme, diğer bireylerle



birlikte çalışabilme özellikleri temel alınmıştır. Bu modelde bireylerin kendilerine yönelik farkındalıklarından yola çıkılmıştır. Temel alınan faktör ise bireylerin kendisinin ve çevresindekilerin duygularının farkındalığı ve bu duygulara duyarlılık gösterilmesidir (Aslan, 2013).

Mayer ve Salovey tarafından belirlenen duygusal zeka boyutlarını özetleyecek olursak;

- Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme; Bireylerin kendileri ve diğer bireylerin duygularını anlayabilmesi, ifade edebilmesi ve farklı duygusal belirteçleri ayırt etme yetkinliklerini içermektedir.
- Duyguların Kullanımı; Bireylerin sosyal ilişkilerinde düşüncelerinin ve davranışlarının oluşmasında duygularının etkinlikle kullanılabilmesi yetkinliklerini içermektedir.
- Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek; Bireylerin duyguları doğru değerlendirme, duygular arasındaki etkileşimi tanımlayabilme, anlayabilme, karışık duyguları yorumlayabilme ve duygular arasındaki geçişleri kavrayabilme yetkinliklerini içermektedir.
- Duyguyu Yönetme ve Düzenleme; Bireylerin olumlu ve olumsuz duygulara açık olması, bu duygularını farkını bilme, olumsuzlukların etkisini azaltabilme, olumlulukların etkisini artırma ile kendisi ve diğer bireylerin duygularını yönetebilme yetkinliklerini içermektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

#### *2.1.4.2. Reuven Bar-On Modeli*

Bilişsel yetenekler ve bilişsel yetenekler dışında kalan kişisel bağımsızlık, kendine saygılı olma hali ve ruhsal durumu gibi özellikleri bir araya getiren Bar-On'un duygusal zeka modeli, karma bir modeldir (Bar-On, 2006). Bar-On'un duygusal zeka modeli, zekaya ait bireysel özellik, duygusal boyut ve sosyal boyut bileşenlerini de içermektedir (Özyer ve Alıcı, 2015).

Bar-On modeli karma bir settir ve kişisel yetenekleri, sosyal yetenekleri ve duygusal yetenekleri kapsar. Bu model duygusal zekanın kaynağının kişilik

olmadığını savunan biliş öncelikli bir yaklaşım olarak kendini göstermektedir (Aslan, 2013).

Bar-On duygusal zeka modeli dahilinde bireysel yetenekler, bireyler arası iletişim yetenekleri, stresi yönetebilme yeteneği, uyumlu olma yeteneği gibi yetenek alanları bulunmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

*Bireysel Yetenekler;* Bireylerin kendilerine ait duyguları anlayabilmesi, duygularının farkında olabilmesi, düşünce ve duygularını ifade edebilir olması yetenekleridir (Bar-On vd., 2000). Bireylerin kendine yetebilmeleri, kendilerini yönetebilmeleri, yönlendirebilmeleri ve kendini gerçekleştirebilmeleri yeteneklerinden oluşmaktadır (Aslan, 2013).

*Bireyler Arası Yetenekler;* Bireylerin diğer bireyler ile duygularını anlayabilme ve sosyal sorumluluk becerileriyle iyi ilişkiler kurabilmesidir (Stein ve Book, 2003).

*Uyumlu Olma;* Bireylerin, çevrelerinden gelecek etkilere uyum gösterme, mevcut durumlarını anlama, duruma göre duygularını değiştirme, duygular ile sorun çözebilme özelliğidir (Aslan, 2013).

*Genel Ruh Durumu;* Bireylerin yaşamlarında genel olarak mutlu olabilmesi yeteneğidir (Brown vd., 2006). Kendini sevme, başkalarını sevebilme, iyimserlik yeteneklerini içermektedir (Bar-On vd., 2000).

*Stres Yönetimi;* Bireylerin, stres altında iken duygularını kontrol edebilmesi, ani tepkilerden kaçınabilmesi, stresin etkilerini azaltabilmesi yeteneğidir (Aslan, 2013).

#### 2.1.4.3. Goleman Modeli

Goleman (2000) tarafından ortaya konulan model, duygusal zeka modelleri arasında en popüler olan modeldir. Goleman'ın duygusal zeka modelinde duyguların farkında olabilme, duyguları anlayabilme ve özümseyebilme, duygularını yönetebilme, empati motivasyon ve stres yönetimi duygusal zekanın unsurlarıdır (Özyer ve Alıcı, 2015; Özdevecioğlu vd., 2014).

Goleman tarafından ortaya konulan duygusal zeka modeli karakter özellikleri ve sosyal yetenekler birleşiminden oluşmuştur (Webb vd., 2013). Goleman modelinin belirleyici yanı odak noktasında duygusal ve sosyal yetenekleri bulundurarak bilişsel yetenekleri sınırlı tutmasıdır. Goleman, liderlerin kendilerine ait duygularının farkında olmadan hem kendi kendi dürtülerini kontrol edemeyeceğini hem de empati kuramayacağını belirtmektedir. Goleman'a göre iyi bir lider önce kendi duygularının farkında olmalı, sonra kendini kontrol edebilmelidir (Aslan, 2013).

Goleman (2000) duygusal zeka modeli boyutları;

*Özbilinç;* Bireylerin mevcut yetenek ve yeterliliklerinin kendileri tarafından doğru değerlendirilebilmesi ve özgüvene sahip olmalarıdır.

*Kendi duygularını kontrol etme;* Bireylerin işlerini kolaylaştıracak şekilde duygularını kullanabilmeleri, olumsuzluktan kendilerini kurtarabilmeleri, arzularını amaçları için erteleyebilmeleri yetisidir.

*Motivasyon;* Ulaşmak istediği hedef doğrultusunda kararlı ve azimli olabilmektir.

*Empati;* Bireylerin diğer bireylerin düşünce ve duygularını karşılarındakinin bakış açısıyla değerlendirebilme yetkinliğidir.

*Sosyal beceriler;* Diğer bireylerle yürütülen ilişkilerde sağlıklı iletişim kurabilme, duygularını yönetebilme ve duygularını liderlik, arabuluculuk, ikna gibi işlevler için kullanabilmedir.

## **2.2. Liderlik**

### **2.2.1. Liderlik Kavramı**

Bireyler yaşamlarında diğer bireylerle bir arada yaşamakta, ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek gibi gerekliliklerini tamamlamak için diğer bireylerle grup oluşturma gerekliliğini hissetmektedir. Hedeflere ulaşmak üzere insan grupları oluşturulması ve bu insan gruplarının harekete geçirilebilmesi için beceri ve ikna yeteneği gerekmektedir. Bu insan

gruplarındaki bireylerin her birinin kişisel istekleri ve ihtiyaçlarının takibi, sonrasında ise gurubun güçlerinin, cesaretlerinin ve enerjilerinin artırılması gerekmektedir (Eren, 2000). Bir grupta en önemli özellik, gurubun önünden giden bir lider ve liderin arkasından gelen bir insan topluluğunun bulunmasıdır. İnsanlarda olduğu gibi hayvan gruplarında da benzer özellikler görülmekte ve bir lider bulunmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Liderlik pek çok sosyal bilimler alanının ortak inceleme konularından biridir. Ancak bu bilim alanları arasında liderlik için ortak bir algı dayanağı bulunmamaktadır. Liderlik kavramı bakış açılarının farklılaşmasıyla farklı şekillerde analiz edilebilen ve tanımlanan bir konu olmuştur. Liderlik kavramı, iş yaşamıyla ilgili bir kavram ve yönetim bilimlerinin konusu olduğu kadar, felsefe, psikoloji, sosyoloji, siyasi, tarihi ve askeri bir kavram olarak da incelenmektedir (Şişman, 2002).

Liderlik kavramı konusunda günümüze kadar yüzlerce tanım yapılmıştır. Yapılan bu tanımlarda ortak iki özellik olduğu söylenebilmektedir (Çelik, 2005:188). Bu özelliklerin birincisi, grup işlevi olması, iki veya daha fazla kişi ile etkileşimde bulunulması gerektiğidir. İkinci özellik ise gurubun davranışlarını bilinçli bir şekilde etkileyebilme çabası olarak belirtilebilir (Owens, 2001:234).

Liderlik süreci içerisinde lider ve onu izleyenler bulunmaktadır. Buradaki izleyiciler kavramı basit açıdan bakıldığında pasif ve bağımlı bireyleri çağrıştırıyor olsa da günümüzde izleyenler ile lider arasında çok yönlü etkileşimler bulunmaktadır. Liderlik kavramı temelde bir süreçtir ve liderler bu süreci harekete geçiren kişilerdir (Çelik, 2005:187).

### ***2.2.2. Liderlik ile Yöneticiliğin Karşılaştırılması***

Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlar olması ile beraber, birbirlerini tamamlayan faktörler olarak görülmektedirler. Liderlik ve yöneticilik kavramlarından herhangi birinin eksik olması başarısızlığa sebep olabilmektedir. Liderliğin güçlü, yönetsel unsurların zayıf olması halinde örgüt durma noktasında gelebilmektedir. Yönetim güçlü iken liderliğin zayıf olması halinde örgüt bürokratik bir hal alarak boğucu hale gelebilmektedir (Özer, 2007:12).

Çalışanların hedefe yönlendirilmesi, amaçların başarılması sürecinde liderler ve yöneticiler arasında benzer ve farklı yönler bulunmaktadır. Liderlerin ve yöneticilerin çalışanları hedefe yönlendirme sürecindeki güç kaynakları farklılık göstermektedir. Yöneticiler güçlerini makamlarından almakta iken, liderler güç kaynağı olarak kendi deneyim, karizma ve bilgisini kullanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005:25-26). Çizelge 2.2.' de lider ve yönetici arasındaki farklar ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

**Tablo 2.2.** Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişimle ilgilenir.
Yöneticidir.	Yöneticidir.
Konuşmalarını metni okuyarak yapar	Metni kendisi hazırlar
Bürokratik otoriteye dayanır.	Moral otoriteye dayanır.
Planlıdır	Vizyon sahibidir.
Ödül ve cezaya dayalı güç verir.	Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.
Denetleme yapar	Güdüler.
Düzenler.	İlham verir.
Hak ve yetkidir.	Güç ve yetenektir.
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrar yapar.	Farklılık yaratır.
Sistem ve yapılar üzerine yoğunlaşır.	İnsanlar üzerinde yoğunlaşır.
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Nasıl ve ne zaman şeklinde soru sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Gözünü her zaman kâr/zarar çizgisindedir.	Gözünü ufuklardadır.
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut durumu sorgular.
İşini doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Bugüne odaklanır.	Geleceğe odaklanır.
Mevcut durumu korumaya çalışır.	Değişim yaratır.
Politika ve kuralları uygular.	Paylaşılan değerlere dayalı bir kültür oluşturur.
Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.	İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur.
Pozisyon gücünü kullanır.	Kişisel gücünü kullanır.
Arkadan iter.	Önde gider.
Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.	Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.
Başarı için sisteme dayanırlar.	Başarı için insanlara dayanırlar.
Denetime güvenirlir.	İnsanlara güvenirlir.
Riske karşı tedbirlidir.	Gerektiğinde risk alır.
Karmaşadan uzak durur.	Durağanlıktan uzak durur.

**Kaynak:** Coşar, S. (2011), Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, s.7.

### 2.2.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili çalışmalar bilim adamları tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Literatürde liderlik tanımları temel olarak “Özellikler Yaklaşımı”, “Davranışsal Yaklaşım” ve “Durumsal Yaklaşım” olarak üç ana yaklaşım grubunda incelenmektedir. Son yıllarda sözü edilen yeni yaklaşım ise “Çağdaş Yaklaşım” olmaktadır. Bahsedilen bu yaklaşımlar ve tarihsel gelişimleri aşağıda listelenmiştir (Alkın, 2006:48):

- Özellikler Yaklaşımı (M.Ö. 450-1940)
- Davranışçı Yaklaşım (1940-1960)
- Durumsal Yaklaşım (1960-1978)
- Çağdaş (Modern) Yaklaşım (1978’den günümüze kadar olan dönem)

#### 2.2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk geliştirilen bu yaklaşım, Stodgill tarafından 1948 yılında “Büyük Adamlar Teorisi” ile benzerliğiyle bilinmektedir. Özellikler yaklaşımında Lincoln, Gandhi, Napolyon ve Martin Luther Kings gibi dönemlerini etkilemiş olan karizmatik liderler temel oluşturmuştur. Bu liderlerin dönemlerini nasıl etkiledikleri ve kişisel özellikleri incelenmiş, bu doğrultuda liderlik için gerekli olabilecek bireysel ve toplumsal özellikler belirlenmiştir (Çelik, 2007:7-9).

Özellikler yaklaşımında liderliğin temel şartı doğuştan gelen bazı özelliklerin var olmasıdır. Liderler fiziksel, sosyal ve kişilik özelliği açısından izleyenlerden farklılık göstermelidir. Liderin boyu, kilosu, yaşı, sağlık durumu gibi fiziksel özelliklerinin yanı sıra iletişim, hitabet, hırs, cesaret, zeka gibi kişisel özellikler de önemli unsurlardır (Sayın, 2008:12).

Özellikler yaklaşımına yönelik çalışmalarda başarılı ve başarısız lider özellikleri karşılaştırılmıştır. Stodgill tarafından yapılan çalışmada liderlerin izleyicilerden farklı beş temel özelliği belirlenmiştir (Çelik, 2004:190).

- Kapasite (zekâ, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama yeteneği)
- Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
- Sorumluluk (Bağımlılık, girişimcilik, direnme, kendine güven ve üstün olma isteği)

- Katılım (Etkin olma, sosyallik, uyum sağlama, iş birliği ve espri yeteneği)
- Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülarite)

Özellikler yaklaşımının başarılı olamamasının nedeni sadece lider konusunu ele alması izleyenlerin dikkate alınmamasıdır. İzleyenlerin arasında liderin özelliklerinden çok daha fazlasına sahip olanlar olsa bile lider olmadıkları gerçeği araştırmacıların önüne çıkmış sonuçlardandır. Bu sonuçlar araştırmacıları sadece lider özelliklerine değil diğer değişkenlere bakmaya itmiştir (Eren, 2000:433). Özellikler yaklaşımında karşılaşılan bir diğer sorun ise liderin özelliklerinin ölçülebilir olmamasından kaynaklanmıştır. Lider özellikleri kişiden kişiye değişik şekilde algılanabilmektedir. Tüm bu sorunlara karşı araştırmacılar gurubun yapısıyla ve işleyişiyle ilgili çalışmalara başlamışlardır. Gruptaki izleyicilerin kişisel özellikleri ve davranışları da araştırmaya dahil edilmiştir. Böylelikle davranışsal liderlik yaklaşımı oluşmuştur (Koçel, 2007:449).

#### 2.2.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımında liderin kişisel özellikleri geri planda tutularak, iletişim şekli, planlama yetisi, takip etme ve kontrol etme şekilleri, yetkilerini kullanma tarzları gibi davranışları inceleme konusu olmuştur. Davranışsal liderlik yaklaşımında lider tipi ikiye ayrılmış birincisi görev odaklı, ikincisi insan odaklı lider olarak adlandırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:207).

Davranışsal liderlik yaklaşımının özellikler yaklaşımına göre avantajları aşağıda listelenmiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009:5).

- Özellikler yaklaşımında liderin özellikleri doğuştan gelmekte, davranışsal liderlik yaklaşımında ise eğitilerek liderlik özellikleri edinilebilmektedir.
- Ölçülebilme sürecinde davranış özelliklerini gözleyebilmek kişisel özelliklerin değerlendirilmesinden daha kolaydır.
- Liderin davranışının gözlemlenebilmesi şekilsel liderlerle şekilsel olmayan liderlerin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

### 2.2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımında karşılaşılan eksiklikler davranışsal liderlik yaklaşımını ortaya çıkarmış ancak yapılan çalışmalar liderlik konusunda sadece fiziksel, kişisel, davranışsal ve zihinsel özelliklerle ilgilenmenin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımı bu eksikliğin neticesinde ortaya çıkmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımında liderin koşul ve durumları incelenmiş, liderliğin ortaya çıktığı durum ve şartlar araştırma konusu olmuştur (Gül, 2003:10)

Durumsal liderlik yaklaşımına göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Alkın, 2006):

- Gerçekleştirilecek amacın niteliği
- Grup üyelerinin yetenek ve beklentileri
- Liderliğin yaşandığı örgütün özellikleri
- Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ile kişilik özellikleri

Stodgill kişilik özelliklerinin durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında bulunması gerektiğini belirterek, durumsal liderlik yaklaşımını ayırmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Zel, 2011:113):

- Kültür ve çevre
- Kişiler arasındaki farklılıklar
- Örgütler arasındaki farklılıklar
- Görevler arasındaki farklılıklar

Kültür, çevre ve kişisel farklılıklar liderlik tarzını önemli ölçüde etkileyen faktörlerdir. Örgütler arası farklılıklar ile görevler arasındaki farklılıklar ise yoğun rekabet gereği giderek azalmıştır (Zel, 2011:114).

### 2.2.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Günümüzde iş hayatı için de önemli bir kavram olan liderlik yoğun olarak incelenmektedir. Örgütlerin etkinlik ve başarılarını artırabilmek için pek çok liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Çağdaş dönemde ortaya çıkan bu yeni yaklaşımlarda koşulların değişmesinin yanı sıra insan anlayışının değişmesi de önemli bir etkidir (Çağlar, 2004:97). Bilgi çağı olarak değerlendirilen günümüzde insanların ihtiyaçlarının değişmesi, toplumsal beklentilerin değişmesi, bilgiye ulaşma kolaylığı



gibi nedenlerle önceki yaklaşımlar yetersiz kalmış ihtiyacı karşılayamayacak duruma gelmişlerdir. Bu nedenle yönetim alanında yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Ada, 2012:33).

Son yıllarda liderlik alanında geliştirilen güncel liderlik yaklaşımlarını “Karizmatik Liderlik”, “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik”, “Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik”, “Otantik Liderlik”, “Etik Liderlik” ve “Hizmete Yönelik Liderlik” yaklaşımları olarak sıralayabilmekteyiz. Bu yaklaşımlardan “Otantik liderlik” tezimizin ana konusu olduğu için devam eden bölümde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

### **2.3. Otantik Liderlik**

Otantik liderlik konusuna girilmeden önce otantik kavramını tanımlamakta fayda görülmektedir. Öncelikle otantik kavramı hakkında bilgi verilecek ardından otantik liderlik kavramı irdelenecektir.

Otantikliği açıklamak için tarih boyunca çeşitli kültürlerdeki özlü sözleri incelemekte fayda vardır (Memiş vd., 2009). Otantiklik kavramına ilk olarak eski Yunanlılarda rastlanmış “kendine karşı doğru ol” öğüdüyle yer bulmuştur (Walumbwa vd., 2008). MÖ 551-479 yılları arasında yaşamış olan Konfüçyüs üstün insanı konuşmadan önce hareket eden ve hareketlerine göre konuşan insan olarak tanımlamıştır. MÖ 470-399 yılları arasında yaşamış olan Sokrates ise insanlar için “görünmek istediğin gibi ol” tabirini kullanmıştır. 1207-1273 yılları arasında yaşamış olan Mevlana Celalettin Rumi’nin “ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” sözü günümüzde de oldukça ünlüdür. William Shakespeare “düşündüğün gibi söyle ve içten söyle”, Benjamin Franklin “nasıl görünüyorsan gerçekten o ol” ifadelerini kullanmışlardır.

Otantik kelimesi psikoloji alanında kişisel özellikler ve kimlik ile ilişkilidir. Felsefe alanında ise etik davranış ve bireysel erdem ile ilişki kurulmaktadır (Novicevic vd., 2005). Kernis’e (2003) göre otantiklik, bireylerin günlük faaliyetlerinde kendi doğrularına göre davranabilmesini ifade etmektedir. Benzer şekilde otantik olarak davranmak, bireylerin kendi ihtiyaçları, tercihleri ve değerleri doğrultusunda davranmasını ifade eder. Otantiklik ve otantik davranış bir ceza veya

ödül için sergilenecek sahte davranışların tersi olarak da yorumlanabilmektedir (Akgündüz, 2012).

Liderlik kavramı oldukça eski bir kavramdır. Buna rağmen bilimsel alanda incelenmesi sanayi devriminden sonraki dönemde gerçekleşmiştir. Liderlik başlangıçta bireylerin zor kullanılarak yönetilmeleri olarak görülmüştür. Sonraki dönemlerde ise izleyenlerin etkilenmesi, yönlendirilmesi, süreçlerin yönetilmesi kavramlarını barındırmaya başlamıştır (Tabak vd., 2007). Lider kavramı temel olarak bir grup bireyin belli amaçlar için toplanması, bireyleri etkileme, harekete geçirme bilgi ve becerisi, yol göstericilik yetisi, hedef belirleyebilme, misyon, vizyon belirleyebilme, iletişim yeteneği, yaratıcılık, sadakat, dürüstlük, problem çözebilme yeteneği, kararlılık, cesaret gibi özelliklerle tanımlanmaktadır (Erkutlu, 2014; Engin, 2007). Liderlik kavramı tanımlanırken yaşanan en büyük zorluk etkili liderin nasıl oluşturulabileceğini anlama süreci olmuştur. Bu amaçla geçmiş yıllarda binlerce bilimsel araştırma yapılmış ancak ideal lider profili açık bir şekilde belirlenememiştir (George ve Sims, 2007).

İnsan kaynakları günümüzde örgütler tarafından değer verilen alanlardan biri olmuştur. İnsan kaynakları ile bireylerin olumlu yönlerinin değerlendirilmesi süreci başlamış ve bunun sonucu olarak da olumlu örgütsel davranış akımı yaygınlaşmıştır. Bireylerin olumlu yönlerinin kullanılması, pozitif psikoloji kavramını ortaya çıkarmış ve örgütlerin başarılarında belirleyici rol oynayan liderler de bu akımdan etkilenerek klasik liderlik tarzları değişmeye başlamıştır. Örgütler çalışma koşullarında pozitif psikoloji akımını kullanmış, bu doğrultuda bir liderlik tarzı önemsenmiştir. Klasik liderlik tarzlarının yetersiz kaldığı bu süreçte güncel liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yaklaşımlardan biri de otantik liderlik kavramıdır. Otantik lider şeffaf, samimi, etik davranış özelliği gösteren, olumlu özellikler taşıyan liderdir. Bu özellikleri taşıyan liderin pozitif psikolojiye uygun olarak küresel rekabet şartlarında örgüt ihtiyaçlarına cevap verebilir davranışları otantik liderlik davranışı olarak değerlendirilmektedir. Otantik liderlik davranışı, bilimsel alanda geniş bir çalışma alanı bulmuştur. Örgütlerde olumlu çıktı elde edilebilmesi, insan kaynakları üzerindeki artan yatırımlar ve önem, otantik liderlik davranışının da önemini artırmaktadır (Erkutlu, 2014).

1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve yeni tartışılmaya başlanan otantik liderlik kavramı, pozitif psikoloji alanında yer almaktadır (Avolio ve Walumbwa, 2014). Liderliğe yönelik eksiklikler ve kurumsal ahlaksızlıklar son dönemlere damga vurmuş, çeşitli skandallar yaşanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe hizmet veren Global Crossing, World Com ve bir doğalgaz şirketi olan Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı Enron bu skandallara örnek gösterilebilmektedir. Bu skandallar Amerika Birleşik Devletlerinin ekonomisinde yüzlerce milyar dolar zarara sebep olmuş ve çoğu otantik olmayan liderlik biçimlerinden kaynaklanmıştır (Tabak vd., 2010).

Otantik liderlik kavramı tanımlanırken genellikle otantiklik kavramının tanımlaması başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Kendin olmayı ifade eden otantiklik kavramı, kendini tanıma, kendini kabullenme ve kendine karşı dürüst olabilme olarak tanımlanabilmektedir. Bununla beraber otantik davranış kavramı ortaya çıkmış ve bireylerin değer yargıları ve tercihleri söz konusu olduğunda ihtiyaçlarına uyacak şekilde davranmaları şeklinde tanımlanmıştır (Kernis, 2003). Otantik liderlik kavramı ise güçlü organizasyonlar inşa edebilmek için ihtiyaç duyulan şey olarak ifade bulmuştur (George, 2003). Temel değerlerine bağlı ve bu amaçla derin duygular barındıran liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hissedarların tüm ihtiyaçlarını karşılayabilen, hissedarları da önemlerinin farkına vardırıarak cesaretlendirebilen, şirketlerini yeniden inşa edebilen liderler gereklidir. Kendini bilen, takipçilerini geliştirebilen ve bu gelişim sürecinde takipçilerinden öğrendiği bilgi ve tecrübeleri kullanabilen liderler otantik liderlerdir (Neider ve Schriesheim, 2011).

Northouse'a göre (2013), otantik liderlik kavramı hâlâ gelişimsel bir etkiye sahip olan liderlik araştırmalarının yeni bir alanını temsil etmektedir (Onorato ve Jishan, 2014). Çalışanların daha etkili hizmet sunabilmeleri amacıyla, çalışanları anlama açısından istekli olma ve içten dürüst bir yönetim şekli otantik liderliği ifade etmektedir (Walumbwa vd., 2008). Otantik liderlik kavramı, Pozitif psikoloji ve pozitif etik kültürü destekleyen liderlik modelleri ile alakalıdır (Gatling, 2014).

### **2.3.1. Otantik Liderliğin Bileşenleri**

Otantik liderlik konusunda çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmaların, izleyenlerin iş performansı, iş tatmini, işe adanma düzeyleri örgüte bağlılıkları ve örgütün çıkarları doğrultusunda fazla çaba harcama seviyeleri gibi konulara odaklandığı görülmektedir.

Otantik liderlik çalışmalarında Walumbwa ve diğerlerinin (2008) yaptığı çalışmalar temel alınmaktadır. Otantik liderliğe yönelik bileşenler dört boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Şimdi bu dört boyutu açıklayalım.

#### **2.3.1.1. Özfarkındalık**

Bireyin psikolojik sağlığı konusunda özfarkındalık önemli bir belirleyicidir (Pajares ve Urdan, 2006). Özfarkındalık ile bireylerin güçlü yönlerinin ve zayıf yönlerinin yanı sıra kendilerinin çok yönlü doğalarını fark etmeleri de kapsamaktadır (Tabak vd., 2012).

Özfarkındalığa sahip olan liderlerde yüksek ahlaki değerlerin varlığı ve kendisine karşı daha dürüst ve samimi olma özellikleri görülmektedir (Luthans ve Avolio, 2003). Bu özellikler ile özfarkındalığa sahip otantik liderler güvenilir olarak görülürler. Güvenilirlik kişisel kimliklerinin temel parçası olmuştur. Güvenilirlikleri sayesinde izleyenler tarafından yüksek güven duyulur ve böylece izleyenleri ile olumlu ilişkiler kurarlar (Gardner vd., 2005).

#### **2.3.1.2. Bilgiyi Dengeli ve Tarafsız Değerlendirme**

Bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, liderlerin karar verme aşamasında edindikleri tüm bilgileri değerlendirerek karar verebilmesi şeklinde ifade edilebilir. Otantik liderler izleyenlerin çalıştıkları alanlarla ilgili görüşlerini almakta ve çevresi ile fikir alışverişlerinde bulunmaktadır. Böylece otantik liderler ihtiyaçları olan bilgileri değişik kaynaklardan elde ederek objektif olarak değerlendirebilmekte, karar alma aşamasında edindiği bilgileri kullanabilmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

Farklı bir kaynaktan bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme bileşeni, tarafsız olarak karar verebilmenin karakter ve dürüstlüğü niteliği olduğu şeklinde izah edilmektedir. Liderlerin karar ve hareketlerini etkilediği gibi kendi iyilikleri ile ilgili sezgilerini de karakter ve dürüstlük etkilemektedir (Tabak vd., 2012). Edindikleri her bilgiyi objektif olarak değerlendirebilen liderler, öğrenme potansiyeline sahip veya bu potansiyele ulaşma çabasında olan liderlerdir (Ilies, Morgeson ve Nahrgang, 2005).

#### *2.3.1.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı*

Bir bireyin kendi değerleri, gereksinim ve seçimlerine yönelik davranışlar göstermesi içselleştirilmiş ahlak anlayışı bileşenini tanımlamaktadır (Tabak vd., 2012). İçselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olan liderler, ahlaki davranış kuralları çerçevesinde hareket etmektedirler. Otantik liderlik kavramında da içselleştirilmiş ahlak anlayışı önemli ölçütlerdendir. Liderin sahip olduğu ahlak anlayışı, örgütün de ahlak anlayışını ifade etmektedir (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013). Ahlaki boyut otantik liderlerde bulunması gereken davranışlardandır (Erkutlu, 2014; Akgündüz, 2012).

#### *2.3.1.4. İlişkilerde Şeffaflık*

İlişkilerde şeffaflık bileşeni liderlerin duygu ve düşüncelerini açık ve samimi olarak ifade etmeleri anlamına gelmektedir. Liderin sahip olduğu ilişkilerde şeffaflık özelliği ile örgüt içinde de güven kavramının varlığı sağlanmaktadır. Lider, olumsuz duygularını sert şekilde açığa çıkarmaktan kaçınırken, bilgi, düşünce ve duygularını açık olarak paylaşması ilişkilerde şeffaflık kavramını açıklamaktadır (Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013).

Gardner ve diğerleri (2005) ilişkilerde şeffaflık boyutunu tanımlarken liderin duygularını izleyenlere yansıtması sürecinde hem şeffaf olabilmelerinin hem de duygularını zararlı tutumdan arındırabilmelerinin gerektiğini belirtmişlerdir. Hughes (2005) ilişkilerde şeffaflık boyutunu, liderlerin hedef, kimlik değer yargısı ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri olarak tanımlamıştır (Sexton, 2007).

Öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, ilişkilerde şeffaflık, otantik liderliğin temel bileşenleri olarak

izleyenlerin şahsi görüşleri ve ahlaki değerleri doğrultusunda davranışı mümkün kılarak liderin saygı ve güven kazanabilmesi ile başarı sağlayabilmektedir (Topaloğlu ve Özer, 2014).

### **2.3.2. Otantik Liderin Temel Özellikleri**

Otantik liderlik konusunda pek çok araştırma yapılmış, bu sayede otantik liderin sahip olduğu özellikler genel anlamda belirlenebilmiştir.

Otantik liderliğin en belirgin özelliği tanımlarda da sıkça kullanılan, orjinallik ve taklitten uzak oluşudur. Liderin izleyiciler tarafından otantik olarak algılanmaları da orijinal olması ve kendine has oluşundan kaynaklanacaktır.

Toor ve Ofori (2008: 624), otantik lideri tanımlarken ahlaki karakterin gelişmişliği, pozitif enerjiye sahip oluşu, başkaları için endişe duyabilme, öz disiplin sahipliği, esnek olabilme, umutlu, kişisel değerlere sahip ve güvenilir olma özelliklerini belirtmişlerdir.

Otantik liderlik konusundaki bir araştırmada da liderin kendisini geliştirmeye odaklanan ve tutarlılık özelliği gösteren lider olmasına değinilmiştir. Bu araştırma otantik liderliği beş temel özellik altında toplamıştır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (George 2003: 12).

- Kendi amaçlarını anlamak,
- Davranışları sağlam değerlere dayandırmak,
- Kendi duyguları ve değerleri ile liderlik etmek,
- İzleyicileri ile güçlü ilişkiler kurmak,
- Öz disiplin sağlamak.

Gardner ve diğerleri (2005: 345), bu özelliklere izleyenleri geliştirme, yönlendirme, şeffaflık gibi özellikleri de eklemektedir. Bu çalışmada sadece lider değil izleyenler de konuya dahil edilmektedir. Otantik liderliğin sadece liderin otantik olmasıyla değil izleyenlerin de otantik özellikler göstermesiyle var olabileceği belirtilmektedir.

Bir liderin otantik olabilmesi için genel beklenti görüşlere göre davranmak yerine kendilerine ait deneyim ve düşünceler çerçevesinde vermiş oldukları kararlarla davranması beklenmektedir. Otantik lider, güç, para veya mevki gibi kişisel çıkarlar için değil, izleyenlere yol göstericilik ve destekleyicilik yapmayı önemseydiği için lider olur (Kılıc 2015: 33). Otantik lider sahip olduğu özellikleri ile izleyenlerin örgüte bağlılığını, iş tatminlerini ve adanmışlıklarını sağlayarak pozitif bir örgüt oluşmasını sağlar. Bunun sonucu olarak da örgüt içinde performans artışları gözlenebilmekte ve işten ayrılma oranları azalabilmektedir.

Otantik liderlere ilişkin diğer belirgin özellikler ise şöyledir (Shamir ve Eilam 2005: 396; Illies, Morgeson ve Nahrgang 2005: 374; Whitehead 2009: 850; May vd. 2003: 3; Walumbwa 2008: 9);

- Otantik liderlerin liderlikleri sahte değildir.
- Otantik liderler, başkalarını taklit etmezler, orijinaldirler.
- Otantik liderlerin davranışları değer ve inançlarına dayanır.
- Otantik liderler doğal yeteneklerini kullanırlar ancak yeteneklerindeki eksikliklerini de fark ederek tamamlamaya çalışırlar.
- Otantik liderler insanlarla kalıcı ilişkiler kurarlar.
- Otantik liderler kendilerini geliştirmeye ve geliştirmeye adanmıştır.
- Otantik liderler, değer ve inançlarının oldukça farkındadırlar,
- Otantik liderler, kendilerine ve izleyicilerine güvenirlirler.
- Otantik liderler pozitif bir örgütsel yapı oluşturmak için çalışırlar.
- Otantik liderler etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak örgütsel başarıyı toplumsal değerlerle bağdaştırarak gerçekleştirmeye odaklanırlar.
- Otantik liderler, güvenilir, iyimser, rehberlik edici ve alçak gönüllüdürler.
- Problemleri çözme konusunda pozitif yaklaşım sergilerler.

### ***2.3.3. Otantik Liderliğin Öncülleri***

Otantik liderlik kavramının anlaşılabilmesi için süreçteki tüm unsurlar ayrıntılarıyla incelenmelidir. Otantik liderliğin öncülleri bu unsurlardan biridir. Otantik liderliğin öncüllerinin belirlenmesi alanında yapılan iki önemli çalışma

Gardner ve diğeri (2005) ve Peus ve diğeri (2012) tarafından yapılmıştır. Bu iki araştırma sonucunda belirlenmiş olan öncülleri, açıklamalarıyla beraber devam eden kısımda verilmiştir.

### *2.3.3.1. Kişisel Özgeçmiş*

Kişilerin ilerleyen dönemlerdeki liderlik gelişimlerinde izleyecekleri yol geçmişte yaşadıkları olumlu ve olumsuz olayların sonucundaki duygu ve düşüncelerinden etkilenebilmektedir (Avolio vd. 2004: 812). Kişilerin özgeçmişini oluşturan faktörler, aile yapıları, eğitimleri, iş hayatındaki deneyimleri olarak sıralanabilir. Özgeçmiş “Ben kimim?” sorusunun cevabı olarak kimlik şekillenmesinde önemli faktörlerden biridir. Otantik liderde özgeçmiş iki farklı şekilde değerlendirilebilmektedir. Birincisi şeffaflık, güvenilirlik, dürüstlük gibi otantik liderlik özelliklerinin edinimini sağlayan deneyimlerdir. İkincisi ise izleyenler ile etkileşimlerinde onlara bıraktıkları pozitif etki doğrultusunda izleyenlerin üzerinde gerçekleştirdiği değişimdir (Gardner 2005: 348).

### *2.3.3.2. Tetikleyici Olaylar*

Bireylerin hayatları boyunca yaşadıkları gelişimi etkileyen olumlu veya olumsuz tüm olaylar tetikleyici olaylar olarak nitelendirilebilir (Avolio vd. 2004: 815). Birey hayatında önemli bir mevki elde ederek, farklı kültürleri tanıma fırsatı bularak, farklı dünya görüşüne sahip bireylerle tanışıp bakış açılarını geliştirebilerek olumlu tetikleyici olaylar yaşamış olabilir. Hayatındaki önemli birinin kaybı, çok ağır maddi sıkıntılar yaşamak, büyük sağlık problemleri geçirmek gibi olaylar da bireyin hayatında yaşadığı olumsuz tetikleyici olaylara örnek olabilir (Gardner vd. 2005: 349). Liderler deneyimlediği olumlu ve olumsuz tetikleyici olaylar ile öz farkındalıklarını artırabilmektedir.

Peus ve diğeri (2012) tarafından otantik liderliğin öncüllerinin belirlenmesi amacıyla yapılmış bir çalışma, farklı endüstri alanlarındaki işletmelerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak “Benlik Bilgisi” ve “Öz tutarlılık” öncülleri doğrulanmış ve aşağıda açıklamaları verilmiştir (Peus 2012:339).



#### 2.3.3.3. Benlik Bilgisi

Bireylerin gerçek olmayanlardan kaçınması ve gerçek benliklerini bulabilmelerini sağlayan süreç benlik bilgisi öncülünü ifade etmektedir. Liderler kendilerine ait benlik algılarını tanıyabilme ve anlayabilme sayesinde kendilerini düşünebilme, hissedebilme ve böylece otantik davranabilme sistemini gerçekleştirebilmektedirler (Branson 2007: 226). Liderlerin izleyiciler tarafından otantik olarak algılanmasındaki ön şart, liderin güçlü ve zayıf yönleri, inançları ve değerleri hakkında benlik bilgisine sahip olmalarıdır (Peus 2011: 332). Otantik liderde benlik bilgisi öz değerlerine sadık kalması için de önem arz etmektedir. Benlik bilgisi sayesinde otantik lider fiziksel ve bilişsel eksiklerinin farkında ve bu eksikliklerin temel değer ve motivasyon sürecinde kullanabilmektedir (Branson 2007: 226).

Öz farkındalık kavramı ile benlik bilgisi kavramı aynı gibi görünse de farklılaştığı iki temel nokta vardır. Bunlardan birincisi, benlik bilgisinin liderin güçlü ve zayıf yönleri, inanç ve değerleri hakkında bilgi sahibi olması iken öz farkındalık, liderin güçlü ve zayıf yönlerini sürekli gözden geçirmesi ve değerlendirmesini içeren dinamik bir süreçtir. İkinci farklılaştığı nokta ise öz farkındalık kavramı içinde özgüven kavramının da barınmasıdır (Peus 2012: 333). Özetleyecek olursak benlik bilgisinde bireyin kendinin bilincinde olması söz konusu iken öz farkındalık kavramında bu bilincin yanı sıra öz güven varlığı görülmektedir (Spitzmuller ve Ilies 2010: 310).

#### 2.3.3.4. Öz Tutarlılık

Bir liderin otantik lider olarak belirtilebilmesi için kendilerini tanımlarıyla birlikte değerleri, inançları ve hareketleri arasında tutarlılık göstermesi gerekmektedir. Öz tutarlılık bu nedenle otantik liderliğin öncüllerinden biri olarak kabul edilmiştir. Avolio ve diğerleri (2004), otantik liderlerin kişisel değerleriyle tutarlı olacak şekilde hareket etmelerinin otantik lider ile otantik olmayan lider arasındaki ayırıcı nokta olduğunu belirtmektedirler. İzleyiciler tarafından liderin otantik olarak algılanabilmesi için kişisel değerleriyle uyumlu davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Böylece izleyiciler otantik liderlerini takip ederler. Otantik lider öz tutarlılık sayesinde benliklerini şeffaflaştırmış olur ve bu durum

izleyenler tarafından kolay anlaşılmasını sağlar. Tüm bu nedenler öz tutarlılık kavramının otantik liderliğin öncüllerinden biri olduğunu doğrulamayı sağlamaktadır (Peus 2011: 334).

#### ***2.3.4. Otantik Liderliğin Ardılları***

İzleyenler ve örgütsel çıktılar açısından otantik liderliğin pek çok etkisi mevcuttur. Otantik liderlerin, şeffaf ilişkileri, izleyenlere verdikleri güvencü ve olumlu örgüt iklimi sayesinde örgütte olumlu etkiler yaratabilecekleri Avolio ve Gardner (2005) tarafından öne sürülmüştür. İzleyenlerde sosyal ve bireysel kimliğin oluşturulabilmesi ile tatmin, güven, adanmışlık, bağlılık benzeri pozitif duyguların artırılabilirdiği belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalarda otantik liderliğin ardılları olarak “Örgütsel Bağlılık”, “Güven” , “Örgütsel İyi Oluş” ve “İzleyici Performansı” kavramları belirlenmiştir. Bu ardıllar devam eden bölümde açıklanmaktadır.

##### ***2.3.4.1. Örgütsel Bağlılık***

Örgütteki bir çalışan tarafından örgütün değer, amaç ve hedeflerine koşulsuz bağlılık, örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilmektedir. Bir çalışanın örgüt amaçları doğrultusunda beklenenden daha fazla çaba göstermesi ve bunu yaparken herhangi bir çıkar ve beklentisinin olmaması örgütsel bağlılığının varlığını ifade eder. Örgütsel bağlılık ile çalışan örgüte inanmakta, itaat etmekte ve beklenenleri sorgusuz olarak yerine getirmektedir (Firestone 1993: 491).

Literatürde otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları aralarında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yönündedir (Avolio vd. 2004: 814; Walumbwa vd. 2008: 110; Jensen ve Luthans 2005: 658; Gul ve Alacalar 2014: 547). Bu durum otantik liderin izleyenler üzerinde örgütsel bağlılık düzeyini artırıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Böylece de örgütsel bağlılık kavramı otantik liderliğin ardılı olarak yer bulmaktadır.

#### 2.3.4.2. *Güven*

Bir bireyin, bir gruba veya kişiye yönelik olarak gelecekte ortaya çıkabilecek durumlarda yapacağı eylemlerin zarar vermemesini düşünmesi ya da faydalı olacağı yönündeki inancı güven olarak tanımlanabilmektedir (Robinson 1996: 576).

Gardner ve diğerleri (2005), tarafından otantik liderliğe ilişkin bir model geliştirilmiştir. Bu modelde izleyenlere ait örgütsel çıktılar arasında güven faktörü yer almaktadır. Bu model aynı zamanda bu çıktılar üzerinde otantik liderliğin etkisini de açıkça göstermektedir.

Güven duygusunu sağlayan otantik liderlik özellikleri liderin şeffaf ve tarafsız oluşudur. Bu özellikler ile güvene dayalı bir ilişki gelişmesi sağlanabilmektedir. Burada özellikle şeffaflık izleyenler tarafından süreçlerin yakından takip edilebilmesini ve güven duygusunun gelişmesini sağlar (Gardner vd. 2005: 365). Liderler ile izleyenlerin arasında güven duygusunun varlığının en önemli sonucu liderler tarafından verilen kararlara koşulsuz inanmasını sağlamasıdır. Güven duygusu zaman içinde pekiştirilebilmekte, liderin otantik özellikleri karşısında izleyenlerin güvenleri pekiştirilerek örgütsel süreklilik sağlanabilmektedir.

#### 2.3.4.3. *Örgütsel İyi Oluş*

Olayların olumlu olarak değerlendirilebilmesi ve yaşam kalitesiyle oluşan iyi oluş (Well-being) kavramı, birden fazla boyut içermektedir (Diener 1994: 103). İyi oluş kavramı mutluluk kavramı ile karıştırılmamalıdır. Mutluluk kavramında olumlu bir olay karşısında oluşabilen sonrasında ise biten anlık bir duygu olarak tanımlanabilmektedir. İyi oluş kavramı ise mutluluğu içinde barındırmakta ve süregelen bir memnuniyet durumunu ifade etmektedir (Pepedil 2012: 5).

Literatürde yapılan birçok çalışma olumlu liderlik özellikleri ile izleyenlerin iyi oluşlarının etkilendiğini belirlemiştir. Bu alanda çalışma yapan Illies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 376) otantik lider özelliklerinin ile hem lider hem de izleyenlerin iyi oluşlarında etkili olduğunu söylemektedir. Aynı alanda çalışma yapan Toor ve Ofori (2009: 310) de benzer sonuçları elde etmişlerdir. Gardner ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen modelde de işyeri esenliği kavramı izleyenleri etkileyen bir çıktı olarak yer almaktadır.

#### 2.3.4.4. İzleyici Performansı

Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen eylem ve davranışlar ile örgütsel hedeflere bulunulan katkı örgütsel performans olarak tanımlanabilmektedir (Rotundo ve Sackett 2002: 66). Gardner ve diğerleri (2005) izleyen performansı üzerinde otantik liderin etkileri olduğunu çalışmaları ile göstermektedirler. Otantik lider tarafından gerçekleştirilen pozitif, ahlaki ve etik değerlere uygun liderlik anlayışı ile birlikte izleyenlerin adanmışlık düzeyleri, güvenleri ve dolayısı ile performansları artmaktadır.

Clap-Smith, Vogelgesang ve Avolio (2009) tarafından yapılan çalışmada otantik lider ile izleyici performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma giyim mağazaları üzerinde yapılmış, çalışanlar ve liderler üzerine yapılan değerlendirme ve ölçümlerde otantik liderlik ile izleyici performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı bulunmuştur. Çalışmanın sonucu olarak araştırmacılar, liderlerin izleyenler tarafından otantik olarak algılanması ile güven sağladıklarını ve güven duygusunun da performanslarını olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Wong ve Cummings (2009: 20) tarafından otantik liderliğin çıktıları üzerine yapılan çalışma, halk sağlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda ilişkilerindeki şeffaflık ve izleyenleri destekleyen tavırları ile otantik liderlerin sağladığı güvenin izleyenlerin performansını olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 2.3.5. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Literatürde otantik liderliğe yönelik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan kabul edilen iki tane önemli yaklaşım, Ilies, Morgeson ve Nohrang'ın otantik liderlik yaklaşımı ve Sparrow'un otantik liderlik yaklaşımı olarak görülmektedir.

##### 2.3.5.1. Ilies, Morgeson ve Nohrang'ın Otantik Liderlik Yaklaşımı

Ilies, Morgeson ve Nohrang (2005) yaklaşımlarında otantikliği geniş çerçevede ele almaktadırlar. Yaklaşımına göre otantiklik, bireylerin kendi değer yargılarına bağlı olarak gelişen, bireylerin buldukları sosyal yapı içindeki görünüşlerini ortaya koyan, belirlemiş olduğu yaşamsal beklentiler doğrultusunda öz değerlerini belirleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Keser v Kocabaş, 2014). Otantiklik

kavramı bireylerin davranışları ve bu davranışlar sonucu ortaya çıkan eğilimlerin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Günlük hayatta kendilerine ait gerçekleri ortaya koyan ve iyi bir hayat için katkıda bulunan liderler ise otantik liderlerdir (Erkutlu, 2014).

Ilies ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilen modelde otantik liderlik dört bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler; “Öz farkındalık”, “Ön yargısız değerlendirme”, “Otantik davranış”, ”İlişkisel uyum” dur (Ilies, Morgeson ve Nahrang, 2005). Bu bileşenler aşağıda açıklamıştır.

**Özfarkındalık:** Bireylerin kendi güçlü ve zayıf yönlerinin, duygularının ve kişiliğinin farkında olması özfarkındalık dahilindedir. Özfarkındalık, bireylerin bakış açılarındaki çelişkileri ve bu çelişkiler doğrultusunda bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının etkilenmesi ve bu etkilerin bireylerin yaşamlarındaki rolünü içermektedir. Bu modelde belirlenen duruma göre liderin sahip olduğu özfarkındalık liderin olumlu duygularını beslemektedir. Bu olumlu duygular da sevinç, ilgi gibi esenlik üreten durumlardır. Kendisine yönelik olumlu yönde bir farkındalık geliştiren, yüksek duygusal zekaya sahip olan lider, özfarkındalık sergileyebilen liderdir. Bu özelliklerdeki liderler, liderlikleri sürecini etkin olarak yerine getirme konusunda diğer liderlere göre öndedirler (Erkutlu, 2014).

**Ön Yargısız Değerlendirme:** Ön yargısız değerlendirme bileşeni, bireylerin tarafsız olarak bilgiyi ele alması, bilgiyi işleme sürecinde inkar, abartı ve tahribi başvurmamaları, bireysel deneyimlerini kullanmalarını içermektedir. Ön yargısız değerlendirme süreci kişisel dürüstlüğün ve karakterin temelini oluşturmaktadır. İyi bir karakter ve dürüstlüğe sahip lider karar verme süreci ve hareketlerinde bunlardan etkilendiği gibi bu durum kendisini iyi hissetmesini sağlamaktadır. Bu da bireysel esenlik yani iyi oluşu doğurur (Keser ve Kocabaş, 2014).

Otantikliği psikolojik olarak ele aldığımızda ön yargısız değerlendirme sürecinin olduğunu görebiliriz. Ön yargısız değerlendirme süreci ile gelişme potansiyeli bulunan durumlar fark edilebilmekte ve bu farkındalık liderin karar sürecini etkileyebilmektedir.

Ilies, Morgeson ve Nahrang (2005) ön yargısız değerlendirme süreciyle ilgili aşağıdaki varsayımlarda bulunmuşlardır:

- Dürüstçe hareket eden ve yeterliliklerini bu yönde geliştiren liderler, daha tarafsız bir değerlendirme sürecinin parçası olurlar.
- Ön yargısız değerlendirme sürecini içselleştirmiş liderler ise;
- Göreve dair geri bildirimleri daha doğru şekilde yorumlarlar (otantik davranış)
- Yeteneklerinin sınırlarını daha iyi tahmin ederler (ilişkisel uyum)
- Zor durumlar karşısında öğrenme potansiyellerini görünür hale getirirler (kendini denetleme).

**Otantik Davranış:** Bireylerin ödülün yoksun kalabilme, cezalandırılabilme, isteklerinin gerçekleşmemesi olasılığı bulursa dahi kendine ait değerlere, ihtiyaçlara ve tercihlere yönelik tutarsızlık bulunmayacak şekilde davranması, otantik liderlik davranışını açıklamaktadır (Kernis, 2003). Otantiklik kavramında bireylerin kendilerinden kaynaklı bir baskı bulunmamaktadır. Bireyler kendilerine ait duygu, düşünce ve değerlere dayalı davranmalıdır. Buradan çıkarılacak sonuca bakılacak olursa bireylerin kendilerine ait öz değerlerinin hareketleri vasıtasıyla durumsal taleplerle uyumlu olmasına dair göstergelerin her zaman açık ve anlaşılır olmayacağıdır. Bu noktada psikolojik süreçleri dikkate alarak otantik süreçleri açığa çıkarma çabası öne çıkmaktadır (Erkutlu, 2014).

**İlişkisel Uyum:** İlişkisel uyum otantik liderliğin dördüncü bileşenidir. İlişkilerinde açık ve doğru olamaya verilen değer ve gösterilen çaba ilişkisel uyumun dahilindedir. Birey tüm güçlü ve zayıf yönleriyle kendini açıp karşısındaki bireylerle samimi ve güvene dayalı ilişkiler kurduğunda ilişkisel otantiklikten söz edilebilmektedir. Bu durum çevresindekiler tarafından tüm yönleriyle iyi bir şekilde tanınmasını sağlamaktadır. Bir ilişki ağının otantik özellik gösterebilmesi sahte ilişkiler barındırmamasına ve samimiyet içermesine bağlıdır. Burada dikkat edilemesi gereken durum otantik ilişkinin diğer üç bileşen olan öz farkındalık, ön yargısız değerlendirme ve otantik davranıştan ayrı düşünülmemesidir. Otantik liderin, izleyenlerle kurmuş olduğu ilişkide sergileyeceği davranışlarda doğruluğu ve açıklığı

ön plana çıkarması, yüksek oranda bir güvenin oluşmasının temel etmenidir (Gezer, 2015).

Jones ve George (1998) “koşulsuz güven” kavramını ortaya koyarak güvenin gelişmesi sürecinde eğer yüksek düzeyde bir güven oluşabilirse iş birliği esasında davranışların gelişeceğini belirtmektedirler. Bireyler arasında koşulsuz güven ortak değerlere dayanmaktadır ve böylelikle güven duygusu da deneyimlenmektedir. Koşulsuz güvenin gelişebilmesi için tekrarlanan davranışlara dayanması ve bireylerin birbirlerine besledikleri inanç gereklidir. Otantik lider koşulsuz güven sürecini izleyenleriyle tekrarlanan davranışlar ve paylaştıkları ortak değerler sonucu deneyimler. Bunun sonucu olarak performans artışı ve çalışan memnuniyeti gibi pozitif sonuçlar elde edilir. Bireysel gelişim ve öğrenme, önyargısız değerlendirme ve ilişkisel otantiklik ile sağlanır. Öğrenmeye katkı sağlayan bir diğer durum ise şeffaflıktır. Kişiler arası etkileşime hâkim olan otantik ilişkiler ağı ve ön yargısız değerlendirme; karşılıklı olarak hem otantik liderlerin hem de izleyenlerin bir birey olarak öğrenmeye ve kendini geliştirmeye dönük bir duyarlılık oluşturmasını sağlamaktadır.

#### *2.3.5.2. Sparrow'un Otantik Liderlik Yaklaşımı*

Sparrow (2005) tarafından geliştirilen modelde otantik liderliğin dört boyutundan bahsedilmektedir. Bunlar; “Öz farkındalığın önceliği”, “Kendin olmanın önceliği”, “Öz denetim ve tutarlılık”, “Etik liderlik”tir. Bu boyutlar aşağıda açıklamıştır.

**Öz Farkındalığın Önceliği:** Öz farkındalık kavramı bireylerin duygularını, düşüncelerini ve arzularını gerçekçi olarak ele alabilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması anlamına gelmektedir. Öz farkındalığı olan bireyler kendi doğalarındaki zıtlıkların farkındadırlar. Öz farkındalık, bireylerin değerlerine, kimliklerine, duygularına, amaç kapasite ve yeteneklerine dayanmaktadır. Ayrıca öz farkındalık dış kaynaklardan da etkilenebilmektedir. Bireylerin kendilerine ait değerleri, davranışları ve inançları hakkında bilgiye sahip olmaları öz farkındalık sürecinin gerekliliklerindedir ve kendin olma kavramını (Sparrow, 2005).

**Kendin Olmanın Sürekliliği:** Otantik liderlik süreci, kişinin kendi benliğini keşfetmesi ve geliştirmesine dayalı uzun soluklu ve devinimsel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte birey kendini denetime alma yani kendini sürekli göz önünde bulundurma şeklideki bir özdenetim varlığı söz konusudur. Kendin olmanın sürekliliği süreci, otantik liderin davranışları ile kişilikleri arasındaki uyumun kendileri tarafından gerçekleştirilen deneyimi olarak algılanması gereklidir (Keser ve Kocabaş, 2014).

**Öz Denetim ve Tutarlılık:** Otantik liderlik formülasyonlarının merkezinde öz denetim bulunmaktadır. Öz denetim kişinin sergilediği davranışlarla öz farkındalığı arasındaki tutarlılığın yine kişi tarafından sorgulanmasıdır (Luthans ve Avolio, 2003).

Özellikler dönüşümsel liderlik ile otantik liderlik kavramları arasındaki farklar incelenirken iç tutarlılık kavramı öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderin gerçekte olmayan şekilde tavır takınmasının karşısında otantik lider içten bir ilişki kurmakta ve iç tutarlılığa sahip olduğu belirtilebilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999).

**Etik Liderlik:** Etik davranışlar sergilemek otantik liderliğin özünde yer almaktadır (Sparrow, 2005). Otantik liderler hem kendi davranışlarını hem de izleyenlerin davranışlarını etik yönden değerlendirme eğilimi göstermektedirler. Aynı zamanda sahip oldukları etik değerleri izleyenlerine de aktarmak otantik liderlerin önem verdiği konulardandır (Erkutlu, 2014).

### ***2.3.6. Otantik Liderlik ve İlişkili Olduğu Liderlik Tarzları***

#### ***2.3.6.1. Otantik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik***

Otantik liderlik yaklaşımında liderin ve izleyenlerin öz düzenlemeleri, öz farkındalıkları ve olumlu bir örgüt iklimi temel gerekliliklerdendir. Dönüşümcü liderlik kavramında da bu faktörlerin doğrudan veya dolaylı olarak var olduğu görülmektedir (Erkutlu, 2014).

Otantik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki fark incelenirken iyimserlik umutluluk, yüksek ahlaki karakter ve gelişim odaklılığı her iki lider tipinde de bulunan özellikler olarak görülmektedir (Bass, 1998). Burns (1978) tarafından



yapılan dönüşümcü liderlik tanımında dönüşümcü bir liderin otantik bir lider olma zorunluluğu belirtilmiştir. Ancak otantik bir lider dönüşümcü bir lider olmak zorunda değildir. Buna örnek olarak otantik liderlerin izleyenler üzerinde olumlu etkileri ile izleyenlerin gelişimini sağlamaları ancak, izleyenlerin gelişimine odaklanmamaları gösterilebilmektedir.

Otantik lider ile dönüşümcü lider arasındaki bir diğer fark ise otantik liderlerde duygularının hareketlerine dayanak oluşturması, dönüşümcü liderlerde izleyen odaklı değer ve inançlara yönelik hareketlerin varlığıdır. (Akgündüz, 2012).

#### *2.3.6.2. Otantik Liderlik ve Karizmatik Liderlik*

Otantik liderlik ile karizmatik liderlik arasında önemli farklar vardır (Shamir, House ve Arthur, 1993). Bu farklılara örnek gösterecek olursak Conger ve Kanungo (1998) tarafından geliştirilen karizmatik liderlik kuramında lider ve izleyenlerde bireysel farkındalık bulunmamaktadır. Ayrıca otantik liderler ahlaki bir bakış açısına sahiptirler ve bu sayede izleyenlerinin bireysel özellikleri ve öz farkındalıklarına odaklanarak onları etkileyebilmektedirler (Gardner ve Avolio, 1998). Otantik liderler kendileri ve izleyenleri için anlamlı bir iş yaratmakta ve olumlu koşullar oluşturarak izleyenlerini harekete geçirmekte iken karizmatik liderler izleyenlerini harekete geçirmek için etkili konuşma özelliklerini kullanmaktadırlar (Akgündüz, 2012).

#### *2.3.6.3. Otantik Liderlik ve Hizmetkâr Liderlik*

Hizmetkâr liderlik anlayışı temel olarak hizmet etme davranışını içermektedir. Hizmetkârlık kavramı, kişilerin hiçbir çıkar gözetmeden kendilerini başkalarına adanmaları anlayışını ifade etmektedir. Hizmetkâr lider “ben” yerine “biz” “sen” yerine “siz” kavramlarına odaklanır (Fındıkçı, 2009). Otantik lider, nasıl düşüneceğini ve nasıl davranacağını bilen, çevresindekilerin değerlerine saygılı, ahlaki bakış açısına sahip, bilgisinin ve gücünün farkında olarak örgütsel süreçleri yöneten bir liderdir. Hizmetkâr liderin kendisini takipçilerine adanmasına karşılık otantik lider kendi bireysel gelişimini de en üst düzeye çıkarmaya çabalamaktadır (Erkutlu, 2014).

## 2.4. Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisi

İşletmelerde yönetim sürecinin yeterli seviyede belirlenmemiş ve faaliyetlerin tamamı kesin biçimde belirtilememiş olabildiği görülmektedir. İşletme yöneticileri kesin olarak belirlenememiş bu yapı içinde olguları dikkate alarak davranmalı ve süreçleri öngörebilmelidir (Gürbüz, 2006).

Smith ve diğerleri (1983) tarafından ileri sürülen yargı, liderlerin çalışanlara yardımcı davranışlar sergilemesiyle sağladığı lider desteğinin model alınmasıdır. Benzer şekilde psikolojik araştırmalarda görüldüğü şekilde bireylerin model aldıkları kişilerin etkisiyle davranmalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkısı beklenmektedir.

Literatürde üzerine en çok düşünülen, tartışılan konulardan biri liderlik kavramıdır. Ülkelerin, kamu ve özel sektör kurumlarının, sivil organizasyonların, siyasi partilerin, spor takımlarının, vb. bir lider tarafından yönlendirilen bütün grupların başarılarının, büyük oranda liderlere bağlı olduğuna inanılmaktadır (Burke ve Collins, 2001). Grupların ve bireylerin başarı, verimlilik ve performanslarında liderlerin etkisi vardır ve bu liderlerin önemini göstermektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Liderin organizasyonun hedeflerini belirlemek, kaynakları kullanmak, kalite standartlarını belirlemek ve performans değerlendirmesi yapmak gibi bir organizasyon için hayati derecede önemli fonksiyonlarda etkin rolleri vardır (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlerin farklı motivasyon tekniklerini kullanarak çalışanların öz güvenini, öz yeterliliğini, iş tatminini, örgüte bağlılıklarını, öğrenmelerini, becerilerini ve yaratıcılıklarını artırma güçleri bulunmaktadır (Özüpek ve Aktan, 2008). Liderler, organizasyonun ve bireylerin kültürlerine, değerlerine, inançlarına, tutum ve davranışlarına etki etmekte, onlara yeni bir kimlik kazandırabilmektedirler (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderler değişimleri takip edip değişimlerin getirdiği yeni şartlara liderlik yaptığı grubu veya organizasyonu adapte ederek başarıyı sürekli kılabilirler (Lelebici, 2008). Genel olarak bakılacak olursa gruba değer ve anlam kazandıran, grubun var oluşu ve yok oluşu da dâhil olmak üzere, gruptan her şeyiyle sorumlu olan liderdir.

Bir bireyin diğer bireylerden ayrılarak başarılı bir lider olabilmesini sağlayacak özelliklerden biri de duygusal zekâdır (Doğan ve Demiral, 2007:225). Goleman

(1998) liderlikte duygusal zekânın IQ'dan daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Günümüzde; dönüşümcü liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimi yaklaşımı, demokratik liderlik yaklaşımı ve hizmetkâr liderlik yaklaşımı gibi modern liderlik yaklaşımları iş gücünü oluşturan çalışanların artık daha demokratik, serbest, insani ve sosyal değerler odaklı bir yönetim anlayışı talep ettiklerine vurgu yapmaktadırlar. İnsanlar örgütleri oluşturmaktadır. İnsanlara yön veren ise duygularıdır. Dolayısıyla örgüt ve örgütü yönetme başarısı, liderin duyguları anlayabilme ve yönetebilmesine bağlıdır (Doğan, 2005: 246). Duygusal zekâlarından güç alan liderler kendilerini takipçilerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştirebildikleri ve karşılaştıkları duygusal talepleri doğru anlayıp onlara uygun tepkiler verebildikleri ölçüde etkili olabilmektedirler (Acar, 2002:56).

Olumsuz koşullara etkili şekilde direnç gösterebilen yöneticiler yüksek duygusal zekâyâ sahiptir. Örgütler liderin etkili kararlar alabilmesi için yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticileri tercih etmektedirler (Fallon vd., 2014). Yüksek duygusal zekâyâ sahip kişiler sosyal sorunlara karşı daha hızlı ve doğru çözümler üretmektedirler (Örücü ve İzci, 2015). Bir lider ne kadar fazla duygusal zekâ yetkinliğine sahip olursa, örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında daha esnek olabilir ve bu sayede örgütsel etkinliği üst seviyeye çıkarabilir (Çolakoğlu ve Örnek, 2016). Doğan ve Demiral (2007), duygusal zekânın örgütsel başarıya katkısı kapsamında pek çok olumlu faktörün içinde liderliğin de yer aldığını belirtmektedir.

Yüksek duygusal zekâyâ sahip yönetici ve çalışanlar, duygularla alakalı değerleri kolaylıkla öğrenip kullanabilmektedir. Bu sayede iletişim ve iş birliği yetenekleri yükselmekte ve örgüte katkıları çoğalarak görevlerini daha başarılı yapabilmektedirler (Arslan vd., 2013). Yüksek duygusal zekâyâ sahip olan bireyler, öncelikle kendi duygularını düzenleyebilmekte ilişkilerini değerlendirebilmektedirler. Ayrıca sosyal ilişkilerini başlatmak ve sürdürmek konusunda da başarılı olurlar ve böylece diğer bireyler tarafından da daha fazla kabul görürler (Mavrovelli vd., 2009)

İnsan kaynaklarında çalışanların duygusal beklentilerini anlayabilme tatmin edebilme önemlidir. Bunu yapabilmek için de anahtar rol duygusal zekâdır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin, çalışanlar tarafından motive edici ve olumlu olarak değerlendirildiği bilinmektedir. Özellikle hizmet odaklı çalışmalarda

çalışanlara ilham vermek, onları motive etmek, başarılarını takdir etmek liderlerin sahip olması gereken niteliklerdir (Çolakoğlu ve Örnek, 2016). Duygusal zekanın özellikleri veya boyutları olarak ifade edilen bileşenler, aynı zamanda, liderlerin sahip olması gereken becerileri de tanımlar niteliktedir (Özaslan vd., 2009). Değişimin kaçınılmaz olduğu rekabet ortamında, liderin duygusal zekâ düzeyinin yüksek olması dönüşümcü liderlik için katalizör etkisi yaratacaktır (Freshman ve Rubino, 2002).

Günümüz modern liderlik yaklaşımları başarılı lideri, teknik bilgisi yüksek olan bireylerden ziyade iş arkadaşları ile sağlıklı ilişki ve iletişimi olan, ekip çalışması yapan ve özgüvene sahip olan bireyler olarak tanımlamaktadır (Cherniss, 2001). Çalışanların organizasyona bağlılığının artırılmasında, kurumsal motivasyonun sağlanmasında ve etkin iletişimin gerçekleşmesinde liderin kabiliyet ve yeterliliği önemli rol oynamaktadır. Bu ifadeler değerlendirildiğinde liderleri etkili ve başarılı kılacak etkenlerden bir tanesi de duygusal zekâ olarak ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007:228). Bir liderin sahip olması gereken en önemli özellikler şunlardır: diğer bireyleri ve onların işe yaptıkları katkıyı fark etme, çalışanlara kendilerini bulma şansını verme, psikolojik olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağlama ve hata karşısında bağışlayıcı olmaktır. Sayılan bu liderlik özelliklerinin tamamı yukarıda açıklanan duygusal zekânın 5 boyutu ile ilgili görülmektedir. Dolayısıyla, duygusal zekâsı yüksel liderlerin etkili ve başarılı olabilmek için önemli bir potansiyele sahip oldukları söylenebilir (Özgen, 2003:111).

## **2.5. İlgili Çalışmalar**

Cooper ve Sawaf (1997)'in yazmış oldukları “Liderlikte Duygusal Zekâ” adlı kitapta duygusal zekâ ile ilgili tüm yönler açıklanmıştır. Ayrıca kitabın sonuna duygusal zekâ haritası ve anketler eklenmiştir. Böylece okurların duygusal zekâ düzeylerini ölçmeleri sağlanmıştır. Ayman Sawaf 1989 yılından itibaren duygusal zekâ ile ilgili çok sayıda çalışma yapmıştır. O'na göre duygular güven, empati, esneklik, bütünlük, güvenilirlik, işbirliği, inisiyatif ve yaratıcılığı harekete geçirmektedir. Duygular gidilecek yönü tayin eder ve bireyi motive edicidirler. Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı “duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak, duyumsama, anlama ve etkin bir şekilde kullanma yeteneğidir” şeklinde tanımlamışlardır.

Sosik ve Megerian (1999), “Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance” (Liderin Duygusal Zekâsını ve Performansını Anlamak) adlı makalesinde; duygusal zekâ boyutlarının güçlü bir duygusal ilişkiyi içeren dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde etkisi olabileceğini işaret etmişlerdir.

Barling, Slatter ve Kelloway (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study” (Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Araştırma) adlı makalelerinde; dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekâyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları olan karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve durumsal ödülle duygusal zekânın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılırken, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zekâ arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001), “Emotional Intelligence and Effective Leadership” (Duygusal Zekâ ve Etkili Liderlik) adlı araştırmalarında duygusal öğelere dayanan dönüşümcü liderlik davranışının duygusal zekâdan ne şekilde etkilendiğini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar, (2001) “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı doktora tezinde yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Duygusal zekâ ölçümü için Bar-on EQ-I anketini, liderlik davranışlarını ölçmek içinse R. Leifer tarafından hazırlanan liderlik anketini kullanmıştır. Araştırma kamu ve özel bankalarda çalışan 181 yönetici örneğinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yaşa, cinsiyete, eğitim seviyelerine ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir sonuç çıkmadığı görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre toplam duygusal zekânın insana yönelik liderlik davranışları ile olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından “kişisel yetenekler”, “genel ruh hali”, “uyumluluk ve “kişiler arası yetenekler” boyutlarıyla insana yönelik liderlik davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmesine karşın, “stresle başa çıkma”

boyutuyla ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Toplam duygusal zekânın göreve yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Bülbüloğlu, (2001)'nin yapmış olduğu “Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması” adlı yüksek lisans tezinde, liderlerin duygusal zekâ bileşenlerinin farkında oldukları ve bu bileşenlere önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan çalışanların verdiği cevaplara göre ise liderler bu yetilerini kullanma aşamasında yeterli derecede başarılı değillerdir.

Gardner ve Stough (2002) yeni geliştirdikleri duygusal zekâ ölçeği ile “Üst Düzey Yöneticilerde Duygusal Zekâ ve Liderlik Arasındaki İlişkinin Araştırılması” adlı makalelerinde liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Yazarlar araştırmalarından 110 kişilik üst düzey yöneticiyi örneklem seçmişlerdir. Araştırma sonunda toplam duygusal zekâ puanları ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde çok belirgin bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile toplam duygusal zekâ puanları arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca duygusal zekânın sırasıyla başkalarının “duygularını anlayabilme”, “kendi duygularını ifade etme” ve “duygusal yönetim” boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarında olumlu yönde bir değişime yol açabileceği sonuçları da ortaya çıkmıştır.

Çakar (2002)' a ait “Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya 106 yönetici ile 32 öğretim görevlisi örneklem olarak katılmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer sonuç ise kişilerin yaptığı işe göre duygusal zekâ düzeylerinde ve dönüştürücü liderlik davranışlarında farklılık olabileceği bulgusudur. Yönetici örneklem grubunda duygusal zekâ düzeyi ile dönüştürücü liderlik davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çakar ve Arbak (2003)'ün, 106 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal zeka düzeyi yüksek yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeye daha yatkın olduklarını; duygusal zeka ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi ve örnek olma boyutları arasında çok yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğunu, karizma ve entelektüel uyarım boyutları arasında ise diğer boyutlara

nazaran daha düşük olmakla birlikte yine de oldukça yüksek anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tıkır (2005) tarafından yapılan yüksek lisans tezinde ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekâları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 87 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürü ile 1753 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Temel probleme ilişkin elde edilen bulgular sonucunda sınıf öğretmenleri ilköğretim okulu müdürlerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Alt problemlere ilişkin elde edilen bulgularda; sınıf öğretmenlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi yüksek, müdürlerin kendilerini orta düzeyde algıladıkları görülmüştür. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında duygusal zekâ becerileri kullanmaları sonucunda; örgüt ikliminin düzenlenmesi, ilişki yönetimi ve bireysel güç ve kararlılığı gerektiren konularda etkili olabildikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Altıntaş (2009)'ın "Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama" adında yapmış olduğu doktora tezinde duygusal zekânın liderlik tarzları ve organizasyonel sonuçlar ile ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada 46 okul müdürü ve 556 öğretmenden geçerli anket alınmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürünün duygusal zekânının, sosyal farkındalık boyutunun, okul müdürünün ilişki liderlik tarzının ve öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarının, okul başarısının olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla beraber okul müdürünün ilişki liderlik tarzı, öğretmenlerin duygusal bağlılıklarını artırmaktadır. Demokratik ve ilişki liderlik tarzı uygulayan okul müdürleri, öğretmenlerin örgütsel güven algılamalarını pozitif yönde etkilemektedir.

Eroğlu (2012) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul Kartal ilçesinde çalışan 89 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada Bar-On Duygusal Zekâ ölçeği ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri, yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Duygusal zekânın alt boyutları ile cinsiyet, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Duygusal zekânın alt boyutları olan kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve genel ruh durumu boyutları ile etkileşimci ve dönüştürücü liderlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Delice ve Günbeyi (2013) tarafından yayınlanan “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği” adlı çalışmada polis liderlerinin duygusal zekâ seviyelerinin ile yaş, rütbe, çalışma süresi ve medeni hal gibi demografik değişkenlere bağlı olarak değişmediği bulunmuştur. Bu çalışmanın duygusal zekâ ve liderlik davranışları ilişkisi ile ilgili bulgularına gelince, bu çalışma bu iki değişken arasında pozitif, kuvvetli ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bir diğer ifadeyle, polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça liderlik davranışları değerleri de olumlu olarak artmaktadır.

Karadavut (2014) “İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Yeterlikleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Stilleri İle İlişkisi” adlı doktora çalışmasında, ilk ve ortaokul yöneticilerinin duygusal zekâ ile stresle başa çıkma tarzlarının liderlik stilleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini 303 ilk ve ortaokul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada Duygusal Zekâ Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Stresle Başa Çıkma Envanteri kullanılmıştır. Bulgulara göre yöneticilerin duygusal zekâ yeterlikleri ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Cinsiyete göre duygusal zekâ yeterlikleri incelendiğinde kadınların duygusal zekâ yeterliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Kıdem arttıkça duygusal zekânın arttığı tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin dönüştürücü ve işlemci liderlik özelliklerinin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik ile etkisiz başa çıkma arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Adıyaman (2015)’ın yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ortaokullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Batman ilinde görev yapan 116 idarece oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Liderlik Tarzı Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmadan çıkan sonuçlar şu şekildedir:



- Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin alt boyutlarından “insana yönelik liderlik” daha yüksek çıkmıştır.
- Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin algıları cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu ve kıdem bağımsız değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin “kişilerarası” boyutu en yüksek iken “stresle başa çıkma” boyutu en düşük düzeyde bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile duygusal zekâ arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Taşkıran ve Köse (2016) tarafından, bankacılık sektöründe çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve üzeri pozisyonlardaki 392 kişi üzerinde yapılan araştırmada duygusal zekânın etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, çalışma evreni, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ortaya çıkan bulguların çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve analiz teknikleri üzerinde durulmuştur. Analizlere geçmeden önce normallik testi yapılmıştır.

İşletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin duygusal zekaları ve otantik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Yöneticilerin duygusal zekaları ile otantik liderlikleri arasındaki ilişki bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Ayrıca duygusal zeka ve otantik liderlik özellikleri bazı demografik özellikler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, bulunduğu işletmedeki deneyim yılı, toplam deneyim yılı, altında çalışan personel sayısı gibi değişkenler) açısından incelenmiştir.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak İstanbul ili işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışanlar seçilmiştir. Örneklem olarak çeşitli işletmelerde yönetici pozisyonunda çalışan 334 kişi rastgele seçilmiştir. Yapılan rastgele seçimde 50 farklı kurumdan veri alınmış, sektör ve meslek özellikleri dengeli dağılımı sağlanmıştır.

#### 3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu”, “Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği” (Deniz ve ark. 2013:407), “Otantik Liderlik Ölçeği” (Tabak ve ark. 2012: 91) kullanılarak veriler toplanmıştır.

##### 3.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Formun bu bölümünde katılımcının çalıştığı sektör, mesleği/unvanı, doğum yılı, cinsiyeti, medeni hali bilgilerinin yanı sıra bulunduğu kurumda kaç yıldır çalıştığı, kaç yıldır yöneticilik yaptığı, eğitim durumu ve altında çalışan personel sayısı bilgileri alınmıştır.

### **3.2.2. Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği**

Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği–Kısa Formu'nun (DZÖÖ-KF) Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenilirliğinin incelenmesi M. Engin Deniz, Esin Özer ve Erkan Işık tarafından yapılmıştır (Deniz ve ark. 2013:407). Çalışma 464 üniversite öğrencisi üzerinde yürütülmüştür. Ölçeğin dil geçerliği ve eşdeğerliği İngilizce ve Türkçe formlardan elde edilen puanlar arasındaki pozitif korelasyonla desteklenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, 20 maddeden oluşan dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen bu yapının örneklem verisine iyi uyum gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yürütülen Doğrulayıcı Faktör analizi sonuçları ise ölçeğin uygulandığı örnekleme uyumunun iyi olduğunu göstermiştir. DZÖÖ-KF'nun iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı ölçeğin tamamı için .81, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı ise .86 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar DZÖÖ-KF'nun Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

### **3.2.3. Otantik Liderlik Ölçeği**

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği”nin Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenilirliğinin incelenmesi Doç. Dr. Akif Tabak, Dr. Mustafa Polat, Serkan Coşar ve Tolga Türköz tarafından yapılmıştır (Tabak ve ark. 2012: 91). Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için cronbach alfa değeri 0.90 olarak ifade edilmiştir. Alt boyutlar için sunulan güvenilirlik değerleri ise şu şekildedir; özfarkındalık 0.845, ilişkilerde şeffaflık 0.82, dengeli süreç 0.74 ve etik/ahlak 0.687. Walumbwa ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Otantik Liderlik Ölçeği'nin Türkiye’de çalışanlar üzerinde ilgili yazında kullanılabilir bir ölçüm aracı olabileceği görülmektedir.

## **3.3. Verilerin Toplanması**

Anket, uygun sektörel dağılım gösterecek şekilde belirlenmiş yöneticilere telefon ile görüşme sağlanıp anket katılımına sözlü onay alınarak taraflarından istenen e-posta adreslerine gönderilmiştir. Katılımı onaylayan yöneticilerin doldurdukları anketi e-posta yolu ile geri göndermeleriyle veri toplama işlemi

tamamlanmıştır. Verilerin alınması ile katılımcıların gönderim yaptıkları IP adresleri silinerek kişisel bilgilerin gizliliği sağlanmıştır.

### **3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu**

Katılımcılar tarafından doldurulan ölçme araçlarının açıklamalara uygun olup olmadığı gözden geçirilmiş; eksik ve yanlış cevaplamalar bulunan formlar işlem dışı bırakılmıştır. Sonuçta 334 katılımcıya ait ölçme aracı değerlendirmeye dahil edilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayara aktarılmış ve veriler çözümlenmiştir.

Çalışmanın araştırma sorularının çözümlenmesinde bazı demografik değişkenlere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, deneyim yılı, altında çalışan personel sayısı) gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığının saptanması amacıyla "t" testi ve "tek yönlü varyans analizi" (Anova) kullanılmıştır. Buna göre araştırmada elde edilen bulguların yorumları yapılırken bağımsız değişkenlere göre anlamlı bir farkın bulunmadığı durumlarda, yalnızca sonuçlar verilmiş, anlamlı farkın bulunduğu durumlarda ise bulgulara ait değerlendirme ve yorumlar yapılmıştır. İstatistiksel çözümlemelerdeki anlamlılık düzeyi alt problemler için  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Katılımcıların Betimsel Değişkenlere Göre Dağılımları

Katılımcıların demografik değişkenlere göre dağılımının frekans ve yüzdesi Tablo 4.1.'de verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

	Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Yaş	69 - 60	2	0,60
	59 - 50	14	4,19
	49 - 40	28	8,38
	39 - 30	235	70,36
	29 - 20	55	16,47
Cinsiyet	Kadın	118	35,3
	Erkek	216	64,7
Medeni Durum	Bekar	57	17,1
	Evli	277	82,9
Eğitim	İlköğretim	1	0,3
	Lise	32	9,6
	Önlisans	4	1,2
	Lisans	281	84,1
	Lisansüstü/Doktora	16	4,8
Kaç Yıldır Bu Kurumdasınız?	1 yıldan az	3	0,9
	1 – 3 yıl arası	61	18,3
	3 – 5 yıl arası	59	17,7
	5 – 10 yıl arası	128	38,3
	10 yıldan fazla	83	24,9
Kaç Yıldır Yöneticisiniz?	1 yıldan az	1	0,3
	1 – 3 yıl arası	63	18,9
	3 – 5 yıl arası	61	18,3
	5 – 10 yıl arası	124	37,1
	10 yıldan fazla	85	25,4

Tablo 4.1'de gösterildiği şekilde araştırmaya katılanların doğum yılına göre dağılımı incelenmiş olup katılımcıların %0,60'ının 69 – 60 yaş arası, %4,19'unun 59 – 50 yaş arası, %8,38'inin 49 – 40 yaş arası, %70,36'sinin 39 – 30 yaş arası, %16,47'sinin 29 – 20 yaş arası olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %35,3'ünün kadın, %64,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %17,1'inin bekar,

%82,9'unun evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitimlerine göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %0,3'ünün ilköğretim, %9,6'sının lise, %1,2'sinin önlisans, %84,1'inin lisans, %4,8'inin lisansüstü/doktora eğitimi aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların “Kaç Yıldır Bu Kurumdasınız” sorusuna verdikleri yanıtlara göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %0,9'unun 1 yıldan az, %18,3'ünün 1-3 yıl arası, %17,7'sinin 3-5 yıl arası, %38,3'ünün 5-10 yıl arası, %24,9'unun 10 yıldan fazladır aynı kurumda çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların “Kaç Yıldır Yöneticisiniz” sorusuna verdikleri yanıtlara göre dağılımı incelendiğinde katılımcıların %0,3'ünün 1 yıldan az, %18,9'unun 1-3 yıl arası, %18,3'ünün 3-5 yıl arası, %37,1'inin 5-10 yıl arası, %25,4'ünün 10 yıldan fazladır yönetici olarak çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılara yirmi sorudan oluşan duygusal zeka ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları puanların istatistikleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Duygusal Zeka Ölçeği Puan İstatistikleri

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Standart Sapma</b>
İyi Oluş	334	5,79	,28
Öz Kontrol	334	5,25	,44
Duygusallık	334	4,58	,67
Sosyallik	334	4,95	,81
Toplam DZ	334	5,35	,61

Tablo 4.2. incelendiğinde; katılımcıların, iyi oluş alt boyutuna verdikleri cevaplara göre puanların ortalaması 5,79'dur. İyi oluş alt boyutuna ait standart sapma değeri 0,28'dir.

Öz kontrol alt boyutuna verilen cevaplara göre puanların ortalaması 5,25'dir. Öz kontrol alt boyutuna ait standart sapma değeri 0,44'dür.

Duygusallık alt boyutuna verilen cevaplara göre puanların ortalaması 4,58'dir. Duygusallık alt boyutuna ait standart sapma değeri 0,67'dir.

Sosyallik alt boyutuna verilen cevaplara göre puanların ortalaması 4,95'dir. Sosyallik alt boyutuna ait standart sapma değeri 0,81'dir.

Duygusal zeka ölçeğinden elde edilen toplam puanların ortalaması 5,35'dir. Duygusal zeka ölçeğine ilişkin ait standart sapma değeri 0,61'dir.

Katılımcılara on altı sorudan oluşan otantik liderlik ölçeği uygulanmıştır. Katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları puanların istatistikleri Tablo 4.3.'de verilmiştir.

**Tablo 4.3.** Katılımcıların Otantik Liderlik Ölçeği Puan İstatistikleri

	<b>N</b>	<b>X</b>	<b>Standart Sapma</b>
İlişkilerde Şeffaflık	334	3,89	,71
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	334	3,84	,74
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	334	3,87	,73
Özfarkındalık	334	3,83	,73
Otantik Liderlik	334	3,86	,24

Tablo 4.3. incelendiğinde; katılımcıların, ilişkilerde şeffaflık alt boyutuna verdikleri cevaplara göre puanların ortalaması 3,89'dur. İlişkilerde şeffaflık alt boyutuna verilen yanıtlara ait standart sapma değeri 0,71'dir.

İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutuna verdikleri cevaplara göre puanların ortalaması 3,84'dür. İçselleştirilmiş ahlak anlayışı alt boyutuna verilen yanıtlara ait standart sapma değeri 0,74'dür.

Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutuna verdikleri cevaplara göre puanların ortalaması 3,87'dir. Bilgiyi dengeli değerlendirme alt boyutuna verilen yanıtlara ait standart sapma değeri 0,73'dür.

Özfarkındalık alt boyutuna verdikleri cevaplara göre puanların ortalaması 3,83'dür. Özfarkındalık alt boyutuna verilen yanıtlara ait standart sapma değeri 0,73'dür.

Otantik liderlik ölçeğinden elde edilen toplam puanların ortalaması 3,86'dir. Otantik liderlik ölçeğine ilişkin ait standart sapma değeri 0,24'dür.

## 4.2. Duygusal Zeka Düzeyinin Yaşa Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.4:** Yaş ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Toplam DZ	Gruplar Arası	6,62	4	1,65	2,56	,06
	Gruplar İçi	212,47	329	,64		
	Toplam	219,09	333			

Tablo 4.4. duygusal zeka toplam DZ puanlarının yaşa göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri 2,56 ve gruplar arası p değeri ,06 bulunmuştur.

Tablo 4.4.'de gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları toplam DZ puanlarının yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=2,56$   $p>,05$ ).

## 4.3. Otantik Liderlik Düzeyinin Yaşa Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.5:** Yaş ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	,68	4	,17	2,46	,76
	Gruplar İçi	121,47	329	,36		
	Toplam	122,15	333			

Tablo 4.5. otantik liderlik puanlarının yaşa göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri 2,46 ve gruplar arası p değeri ,76 bulunmuştur.

Tablo 4.5.'de gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=2,46$   $p>,05$ ).



#### 4.4. Duygusal Zeka Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.6:** Cinsiyet ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	Toplam DZ		
	n	X	ss
Kadın	118	5,31	,78
Erkek	216	5,37	,82

$$t = -,65 \quad p >,05$$

Tablo 4.6. duygusal zeka toplam DZ puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası t değeri -,65 ve gruplar arası p değeri ,66 bulunmuştur.

Tablo 4.6. incelendiğinde, katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları toplam DZ puanlarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı ( $t = -,65$ ;  $p >,05$ ) tespit edilmiştir.

#### 4.5. Otantik Liderlik Düzeyinin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.7:** Cinsiyet ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	Otantik Liderlik		
	n	X	ss
Kadın	118	3,83	,58
Erkek	216	3,88	,61

$$t = -,66 \quad p >,05$$

Tablo 4.7 otantik liderlik puanlarının cinsiyete göre t-testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası t değeri -,66 ve gruplar arası p değeri ,65 bulunmuştur.

Tablo 4.7. incelendiğinde, katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı ( $t = -,66$ ;  $p >,05$ ) tespit edilmiştir.

#### 4.6. Duygusal Zeka Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.8:** Medeni Durum ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	Toplam DZ		
	n	X	ss
Evli	277	5,38	,80
Bekar	57	5,19	,82

$$t= 1,62 \quad p>,05$$

Tablo 4.8. duygusal zeka toplam DZ puanlarının medeni duruma göre t-testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası t değeri 1,62 ve gruplar arası p değeri ,10 bulunmuştur.

Tablo 4.8. incelendiğinde, katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları toplam DZ puanlarının medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı (t= 1,62; p>,05) tespit edilmiştir.

#### 4.7. Otantik Liderlik Düzeyinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.9:** Medeni Durum ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma, Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	Otantik Liderlik		
	n	X	ss
Evli	277	3,90	,61
Bekar	57	3,67	,54

$$t= 2,65 \quad p=,08>,05$$

Tablo 4.9. otantik liderlik puanlarının medeni duruma göre t-testi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası t değeri 2,65 ve gruplar arası p değeri ,08 bulunmuştur.

Tablo 4.9. incelendiğinde, katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı (t= 2,65; p>,05) tespit edilmiştir.

#### 4.8. Duygusal Zeka Düzeyinin Eğitime Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.10:** Eğitim ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Toplam DZ	Gruplar Arası	1,60	4	,40	,60	,65
	Gruplar İçi	217,48	329	,66		
	Toplam	219,09	333			

Tablo 4.10. duygusal zeka toplam DZ puanlarının eğitime göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri ,60 ve gruplar arası p değeri ,65 bulunmuştur.

Tablo 4.10.'da gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları toplam DZ puanlarının eğitime göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=,60$   $p>,05$ ).

#### 4.9. Otantik Liderlik Düzeyinin Eğitime Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.11:** Eğitim ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	1,87	4	,46	1,28	,27
	Gruplar İçi	120,28	329	,36		
	Toplam	122,15	333			

Tablo 4.11. otantik liderlik puanlarının eğitime göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri 1,28 ve gruplar arası p değeri ,27 bulunmuştur.

Tablo 4.11.'de gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının eğitime göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=1,28$   $p>,05$ ).

#### 4.10. Duygusal Zeka Düzeyinin İşletmede Bulunma Süresine Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.12:** İşletmede Bulunma Süresi ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Toplam DZ	Gruplar Arası	,54	4	,13	,20	,93
	Gruplar İçi	218,55	329	,66		
	Toplam	219,09	333			

Tablo 4.12. duygusal zeka toplam DZ puanlarının işletmede bulunma süresine göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri ,20 ve gruplar arası p değeri ,93 bulunmuştur.

Tablo 4.12.'da gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları toplam DZ puanlarının işletmede bulunma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=,20$   $p>,05$ ).

#### 4.11. Otantik Liderlik Düzeyinin İşletmede Bulunma Süresine Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.13:** İşletmede Bulunma Süresi ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	<b>Kaynak</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Sd</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	3,01	4	,75	2,08	,08
	Gruplar İçi	119,13	329	,36		
	Toplam	122,15	333			

Tablo 4.13. otantik liderlik puanlarının işletmede bulunma süresine göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri 2,08 ve gruplar arası p değeri ,08 bulunmuştur.

Tablo 4.13.'de gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının işletmede bulunma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=2,08$   $p>,05$ ).

#### 4.12. Duygusal Zeka Düzeyinin Deneyim Süresine Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.14:** Deneyim Süresi ile Duygusal Zeka Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Toplam DZ	Gruplar Arası	2,04	4	,51	,77	,54
	Gruplar İçi	217,04	329	,66		
	Toplam	219,09	333			

Tablo 4.14. duygusal zeka toplam DZ puanlarının deneyim süresine göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri ,77 ve gruplar arası p değeri ,54 bulunmuştur.

Tablo 4.14.'de gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların duygusal zeka ölçeğinden aldıkları toplam DZ puanlarının deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=,77$   $p>,05$ ).

#### 4.13. Otantik Liderlik Düzeyinin Deneyim Süresine Göre Karşılaştırması

**Tablo 4.15:** Deneyim Süresi ile Otantik Liderlik Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Kaynak	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Otantik Liderlik	Gruplar Arası	1,61	4	,40	1,10	,35
	Gruplar İçi	120,53	329	,36		
	Toplam	122,15	333			

Tablo 4.15. otantik liderlik puanlarının deneyim süresine göre varyans analizi sonuçlarını göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda gruplar arası f değeri 1,10 ve gruplar arası p değeri ,35 bulunmuştur.

Tablo 4.15.'de gösterilen varyans analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanlarının deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir ( $f=1,10$   $p>,05$ ).

#### 4.14. Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik Puanı İle Karşılaştırması

Duygusal zeka puanı ile otantik liderlik puanı arasındaki ilişkinin istatistik sonuçları için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı yorumları Tablo 4.16.'daki gibi belirlenmiştir.

**Tablo 4.16:** Korelasyon Katsayıları Yorumları

<b>r</b>	<b>İlişki</b>
0.01-0.29	Zayıf bir ilişki
0.30-0.69	Orta düzeyde ilişki
0.70-0.99	Güçlü bir ilişki

Tablo 4.16'da belirtildiği şekilde r değeri 0,01 ile 0,29 aralığında bulunduğu zayıf bir ilişki olarak, r değeri 0,30 ile 0,69 aralığında bulunduğu orta düzeyde ilişki olarak, r değeri 0,70 ile 0,99 aralığında bulunduğu güçlü bir ilişki olarak yorumlanmıştır.

**Tablo 4.17:** Duygusal Zeka İyi Oluş Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Otantik Liderlik İyi Oluş	334	,50	,365

Tablo 4.17. duygusal zeka iyi oluş puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,365 ve r değeri ,50 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.17.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanları ile duygusal zeka iyi oluş puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,01$ ).

**Tablo 4.18:** Duygusal Zeka Öz Kontrol Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Otantik Liderlik Öz Kontrol	334	,16	,02

Tablo 4.18. duygusal zeka öz kontrol puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,02 ve r değeri ,16 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.18.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanları ile duygusal zeka öz kontrol puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,01$ ).

**Tablo 4.19:** Duygusal Zeka Duygusallık Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Otantik Liderlik Duygusallık	334	,44	,00

Tablo 4.19. duygusal zeka duygusallık puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,00 ve r değeri ,44 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.19.'da gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanları ile duygusal zeka duygusallık puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde katılımcıların duygusallık özelliği ile otantik liderlik özelliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=,44$ ).

**Tablo 4.20:** Duygusal Zeka Sosyallik Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Otantik Liderlik Sosyallik	334	,35	,00

Tablo 4.20. duygusal zeka sosyallik puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,00 ve r değeri ,35 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.20.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanları ile duygusal zeka sosyallik puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde katılımcıların sosyallik özelliği ile otantik liderlik özelliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=,35$ ).

**Tablo 4.21:** Duygusal Zeka Toplam DZ Puanının Otantik Liderlik Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Otantik Liderlik Toplam DZ	334	,20	,00

Tablo 4.21. duygusal zeka toplam DZ puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,00 ve r değeri ,20 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.21.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları toplam puanları ile duygusal zeka toplam DZ puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde katılımcıların duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik özelliği arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki vardır ( $r=,20$ ).



**Tablo 4.22:** Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik - İlişkilerde Şeffaflık Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
İlişkilerde Şeffaflık Toplam DZ	334	,31	,00

Tablo 4.22. duygusal zeka toplam DZ puanının otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,00 ve r değeri ,31 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.22.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları ilişkilerde şeffaflık puanları ile duygusal zeka toplam DZ puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde katılımcıların duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık özelliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r = ,31$ ).

**Tablo 4.23:** Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik – İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı Toplam DZ	334	,07	,18

Tablo 4.23. duygusal zeka toplam DZ puanının otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,18 ve r değeri ,07 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.23.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanları ile duygusal zeka toplam DZ puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p > 0,01$ ).

**Tablo 4.24:** Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik – Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme Toplam DZ	334	,32	,00

Tablo 4.24. duygusal zeka toplam DZ puanının otantik liderlik bilgiyi dengeli değerlendirme puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,00 ve r değeri ,32 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.24.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları bilgiyi dengeli değerlendirme puanları ile duygusal zeka toplam DZ puanları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur ( $p<0,01$ ). Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde katılımcıların duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik bilgiyi dengeli değerlendirme özelliği arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır ( $r=,32$ ).

**Tablo 4.25:** Duygusal Zeka Puanının Otantik Liderlik – Özfarkındalık Puanı ile Karşılaştırmasını Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>p</b>
Özfarkındalık Toplam DZ	334	,13	,02

Tablo 4.25. duygusal zeka toplam DZ puanının otantik özfarkındalık puanı ile karşılaştırılmasında kullanılan Pearson korelasyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. Pearson korelasyon analizi sonucunda p değeri ,02 ve r değeri ,13 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.25.'de gösterilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarını incelediğimizde katılımcıların otantik liderlik ölçeğinden aldıkları özfarkındalık puanları ile duygusal zeka toplam DZ puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $p>0,01$ ).

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1. Tartışma

Çalışmamız doğrultusunda yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasında zayıf doğrusal ilişki görülmektedir. Yöneticinin sahip olduğu duygusal zeka, otantik liderlik özelliğini de belirleyebilmektedir. Bu bağlamda duygusal zekanın gelişimi ile otantik liderlik özelliğinin de gelişiminin sağlanabileceği söylenebilmektedir. Ayrıca duygusal zeka ve otantik liderlik özellikleri demografik farklılıklara göre farklılık göstermediğinden, duygusal zeka ile otantik liderlik arasında tam bir doğrusal ilişki olduğu ifade edilebilmektedir.

Duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, duygusal zeka alt boyutlarından duygusallık ve sosyallik özelliklerinin otantik liderlik özellikleri ile uyum gösterdiği, iyi oluş ve öz kontrol özellikleriyle otantik liderlik özelliklerinin ilişkili olmadığı görülmüştür. Otantik liderlik alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ve bilgiyi dengeli değerlendirme özellikleri duygusal zeka özelliği ile uyum göstermekte iken, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve öz farkındalık özellikleri duygusal zeka özelliği ile ilişkili olmadığı görülmüştür.

Barling, Slatter ve Kelloway (2000), “Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study” (Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Araştırma) adlı makalelerinde; dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekâyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları olan karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve durumsal ödülle duygusal zekânın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılrken, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zekâ arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001), “Emotional Intelligence and Effective Leadership” (Duygusal Zekâ ve Etkili Liderlik) adlı araştırmalarında duygusal öğelere dayanan dönüşümcü liderlik davranışının duygusal zekâdan ne şekilde etkilendiğini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar, (2001) “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı doktora tezinde yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yaşa, cinsiyete, eğitim seviyelerine ve hizmet sürelerine göre anlamlı bir sonuç çıkmadığı görülmüştür. Yine araştırma sonuçlarına göre toplam duygusal zekânın insana yönelik liderlik davranışları ile olumlu bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından “kişisel yetenekler”, “genel ruh hali”, “uyumluluk ve “kişiler arası yetenekler” boyutlarıyla insana yönelik liderlik davranışları arasında ilişki olduğu tespit edilmesine karşın, “stresle başa çıkma” boyutuyla ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Toplam duygusal zekânın göreve yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Çakar (2002)’ a ait “Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerindeki Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bir diğer sonuç ise kişilerin yaptığı işe göre duygusal zekâ düzeylerinde ve dönüştürücü liderlik davranışlarında farklılık olabileceği bulgusudur. Yönetici örneklem grubunda duygusal zekâ düzeyi ile dönüştürücü liderlik davranışlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Eroğlu (2012) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri, yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, mesleki kıdem, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Duygusal zekânın alt boyutları olan kişisel beceriler, kişilerarası beceriler ve genel ruh durumu boyutları ile etkileşimci ve dönüşümcü liderlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Delice ve Günbeyi (2013) tarafından yayınlanan “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği” adlı çalışmada polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile yaş, rütbe, çalışma süresi ve medeni hal gibi demografik değişkenlere bağlı olarak değişmediği bulunmuştur. Bu çalışmanın duygusal zekâ ve

liderlik davranışları ilişkisi ile ilgili bulgularına gelince, bu çalışma bu iki değişken arasında pozitif, kuvvetli ve istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bir diğer ifadeyle, polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri arttıkça liderlik davranışları değerleri de olumlu olarak artmaktadır.

Taşkıran ve Köse (2016) tarafından, bankacılık sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada duygusal zekânın, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

## **5.2. Sonuç**

Birinci araştırma sorumuz “Yöneticinin duygusal zeka düzeyi yaşa göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların yaşlarının duygusal zeka düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

İkinci araştırma sorumuz “Yöneticinin otantik liderlik düzeyi yaşa göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların yaşlarının otantik liderlik düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

Üçüncü araştırma sorumuz “Yöneticinin duygusal zeka düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre katılımcıların duygusal zeka puanlarının, kadın veya erkek olmalarına göre farklılık göstermediğini söylemek mümkün olacaktır.

Dördüncü araştırma sorumuz “Yöneticinin otantik liderlik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre katılımcıların otantik liderlik puanlarının, kadın veya erkek olmalarına göre farklılık göstermediğini söylemek mümkün olacaktır.

Beşinci araştırma sorumuz “Yöneticinin duygusal zeka düzeyi medeni hale göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında medeni hale göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre katılımcıların duygusal zeka puanlarının, evli veya bekar olmalarına göre farklılık göstermediğini söylemek mümkün olacaktır.

Altıncı araştırma sorumuz “Yöneticinin otantik liderlik düzeyi medeni hale göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında medeni hale göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre katılımcıların otantik liderlik puanlarının, evli veya bekar olmalarına göre farklılık göstermediğini söylemek mümkün olacaktır.

Yedinci araştırma sorumuz “Yöneticinin duygusal zeka düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların eğitimlerinin duygusal zeka düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

Sekizinci araştırma sorumuz “Yöneticinin otantik liderlik düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların eğitimlerinin otantik liderlik düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

Dokuzuncu araştırma sorumuz “Yöneticinin duygusal zeka düzeyi çalıştığı işletmedeki bulunma süresine göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında çalıştığı işletmedeki bulunma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların işletmede bulunma sürelerinin duygusal zeka düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

Onuncu araştırma sorumuz “Yöneticinin otantik liderlik düzeyi çalıştığı işletmedeki bulunma süresine göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında çalıştığı işletmedeki bulunma süresine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların işletmede bulunma sürelerinin otantik liderlik düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

On birinci araştırma sorumuz “Yöneticinin duygusal zeka düzeyi deneyim yılına göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test sonuçları göz önüne alındığında deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların deneyim sürelerinin duygusal zeka düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

On ikinci araştırma sorumuz “Yöneticinin otantik liderlik düzeyi deneyim yılına göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Verilerin test

sonuçları göz önüne alındığında deneyim yılına göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buna göre, katılımcıların deneyim sürelerinin otantik liderlik düzeyini değiştirmedeği söylenebilir.

Alt amaçlarımız doğrultusunda yapılan analizlerde demografik faktörlerin duygusal zeka ve otantik liderlik özelliklerini etkilemediği görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmamızın temel konusunun analizleri yapılırken demografik faktörlerden etkilenmediği kabul edilmiştir. Benzer şekilde, Acar (2001) “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması” adlı doktora tezinde ve Delice ve Günbeyi (2013) tarafından yayınlanan “Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği” adlı çalışmada demografik faktörlerin duygusal zeka ve otantik liderlik özelliklerini etkilemediği görülmüştür.

Çalışmamızın temel konusu olan yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde duygusal zeka puanlarının otantik liderlik puanları ile karşılaştırılması yapılmıştır. Yapılan analizde otantik liderlik puanı ile duygusal zeka ölçeğinin alt gruplarında bulunan iyi oluş, öz kontrol, duygusallık, sosyallik ve toplam DZ puanlarının karşılaştırması ve duygusal zeka puanı ile otantik liderlik ölçeğinin alt gruplarında bulunan ilişkilerde şeffaflık, içselleştirilmiş ahlak anlayışı, bilgiyi dengeli değerlendirme ve öz farkındalık puanlarının karşılaştırması yapılmıştır.

Duygusal zeka iyi oluş puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Buna göre duygusal zeka iyi oluş özelliği ile otantik liderlik özelliğinin birbiriyle ilişkisi bulunmadığı söylenebilmektedir.

Duygusal zeka öz kontrol puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Buna göre duygusal zeka öz kontrol özelliği ile otantik liderlik özelliğinin birbiriyle ilişkisi bulunmadığı söylenebilmektedir.

Duygusal zeka duygusallık puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal zeka

duygusallık özelliği ile otantik liderlik özelliği birbiriyle orta derecede uyumluluk göstermektedir.

Duygusal zeka sosyallik puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal zeka sosyallik özelliği ile otantik liderlik özelliği birbiriyle orta derecede uyumluluk göstermektedir.

Duygusal zeka toplam DZ puanının otantik liderlik puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde pozitif yönlü ve zayıf derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik özelliği birbiriyle zayıf derecede uyumluluk göstermektedir.

Duygusal zeka puanının otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik ilişkilerde şeffaflık özelliği birbiriyle orta derecede uyumluluk göstermektedir.

Duygusal zeka puanının otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Buna göre duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik içselleştirilmiş ahlak anlayışı özelliğinin birbiriyle ilişkisi bulunmadığı söylenebilmektedir.

Duygusal zeka puanının otantik liderlik bilgiyi dengeli değerlendirme puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bulgular incelendiğinde pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik bilgiyi dengeli değerlendirme özelliği birbiriyle orta derecede uyumluluk göstermektedir.

Duygusal zeka puanının otantik liderlik öz farkındalık puanı ile karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Buna göre duygusal zeka özelliği ile otantik liderlik öz farkındalık özelliğinin birbiriyle ilişkisi bulunmadığı söylenebilmektedir.



### 5.3. Öneriler

Yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunda yapmış olduğumuz çalışmamız İstanbul ilinde mevcut işletmelerden rastgele seçim modeli ile belirlenmiş yöneticilerden elde edilen veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın farklı bölge, işletmeler veya farklı seçim modelleri ile tekrarlanarak kapsamı genişletilebilecektir.

Çalışmamızda Petrides ve Furnham (2001) tarafından geliştirilen “Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği–Kısa Formu” ve Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilen “Otantik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Farklı duygusal zeka ve otantik liderlik ölçekleri kullanılarak çalışma yinelenebilecektir.

Çalışmamız sektörel ayırım olmadan rastgele seçim metodu ile elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerde duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişki sektörel olarak elde edilen veriler ışığında incelenerek literatüre yeni bir çalışma eklenebilecektir.

Çalışmamızda duygusal zeka ile otantik liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Benzer şekilde duygusal zeka ile diğer liderlik çeşitleri arasındaki ilişki incelenerek duygusal zekanın tüm liderlik çeşitleri arasındaki ilişki izlenebilecektir.

Çalışmamızda duygusal zeka ve otantik liderlik ölçümleri yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri ölçekler ile gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma yöneticilerin altında çalışanların yöneticiler için yaptıkları duygusal zeka ve otantik liderlik ölçümleri kullanılarak yapılabilecek böylece farklı bakış açılarından objektif bir değerlendirme yapılabilecektir.

## 6. KAYNAKÇA

Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,12, 53-68.

Acar, F. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Ada Dikmen, B. (2012). *Yaratıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yaratıcı Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Adıyaman, S. (2015). *Ortaokullardaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki: Batman İl Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.

Akdemir, S. (2005). *Ruhsallığa Doğru*. Ankara:Kuramer.

Akgündüz, Y. (2012). *Konaklama işletmelerinde otantik liderlik ve öz yeterlik arasındaki ilişkinin analizi*. (Doktora Tezi). Dokuze Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Alkın, M.C. (2006). *Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.

Altıntaş, Ö.C. (2009). *Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlköğretim Okullarında Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 5, No: 3, ss. 169-180.

Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya:Eğitim Yayınevi.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, Sayı. 16, 1-20.

Avolio B.J., Walumbwa F.O. (2014). Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (Oxford University Press, New York USA).

Avolio, B.J., Luthans, F. ve Walumba, F.O. (2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

Barling, J., Slater, F., Kelloway, E.K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol:21, Issue:3, s.158.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, No: 18, ss. 35.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: EQ-i Technical Manual*, Multi-Health Systems Inc.,Toronto.

Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Baymur, F. (1978). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılap ve Arka Basımevi.

Baysal, C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul:Avcıol Basım Yayın, s.199.

Branson, C. (2007). Effects of Structured Self-reflection on the Development of Authentic Leadership Practices Among Queensland Primary School Principals. *Educational Management Administration & Leadership* 35 (2): 225- 246.

Burke, S. and Collins, K. M. (2001). Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. (Harper & Row, New York).

Butler, G., Mcmanus, F. (1998). *Psikolojinin ABC'si*. Çev: Zeliha İyidoğan Babayiğit. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

Bülbüloğlu, A. (2001). *Duygusal Zekânın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Caruso, D. R. and Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership*. A Wiley Imprint San Francisco.

Cevizci, A. (1999). *Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma.

Cherniss, C. (2001). Developing Emotional Competence Through Relationships at Work. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*,(pp. 254-285). San Francisco: Jossey-Bass.

Clapp, S.R., Vogelgesang, G.R. ve Avey, J.B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Organizational Studies*, 15 (3): 227-240.

Cobb, C.D. ve Maye, J.D. (2000). Emotional Intelligence. *Educational Leadership*, C: 58, No: 3, ss. 14-19.

Codier, E. ve Odell, E. (2014). Measured Emotional Intelligence Ability and Grade Point Average in Nursing Students. *Nurse Education Today*, C: 34, No: 4, ss. 608-612.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2010). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Çev. B. Ayman ve B. Sancar. (2. Baskı) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cooper, R.K. and Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*. New York: Grosset/Putnum.

Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve ardılları Üzerine bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2

Çakar, U. (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi?: Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 2, ss. 83-98.

Çelik, (2004). *Liderlik*, Y Özden (ed), Eğitim ve Okul Yöneticiliği (187-215) İçinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çelik, V. (2007). *Öğretimsel liderlik*. Ankara: Pegem a Yayıncılık. Dördüncü Baskı.

Çelik, V. (2005). *Eğitim ve Okul Yöneticilik El Kitabı*. Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.

Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A.M. (2011). *Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 2011, ss. 363-377.

Çolakoğlu, T. ve Örneğ, A.Ş. (2016). Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zeka Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde 131 Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları ve Öğrencileri Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 14, No: 27, ss. 605-642.

Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, ss. 209.

Deniz, M. E., Özer, E. ve Işık, E. (2013). Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği–Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C:38, No:169, ss. 407.

Diener, E. (1994). Assessing Subjective Well-Being: Progress and Opportunities. *Social Indicators Research* 31: 103-157.

Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Nisan, 1. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, C: 14, No: 1, ss. 209-229.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 16, No: 1, ss. 231-252.

Dökmen, Ü. (1998). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (1999). Can Emotional Intelligence be Measured and Developed. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol.: 20, No: 5, pp. 242-253.

Engin, S. (2007). *İdare Etmek mi? Yönetmek mi?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 6.bs., İstanbul:Beta Yayıncılık, s.411.

Erkutlu, H.V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*. Ankara: Efil Yayınevi.

Eroğlu, B. (2012). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Fallon, C., Panganiban, A.R., Wohleber, R., Matthews, G., Kustubayeva, A.M. ve Freshman, B. ve Rubino, L. (2002). Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators. *Health Care Manager*, C: 20, No: 4, ss. 1-9.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Firestone, W.A. ve Pennell, J.R. (1993). Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research* 63 (4): 489-525.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Examining the Relationship between leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership and Organization Development Journal*, C: 23, No: 2, ss. 68-78.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F.O. (2005). Can you see the real me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly* 16: 343-372.

Gatling, A. (2014). The authentic leadership qualities of business coaches and its impact on coaching performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 27-47

George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Josey-Bass, Imprint, USA.

George, B., Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Gezer, A. (2015). *Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin ili finans sektöründe bir saha araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi "İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi"*, 10(1), 73-83.
- Gül, H. ve Alacalar, A. (2014). Otantik Liderlik ile İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (5): 540-550.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 9, No: 2, ss. 174-190.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 3, No: 1, ss. 48-75.
- Harrod, N. R. and Scheer, S.D. (2005). An Explanation of Adolescent Emotional Intelligence in Relation to Demographic Characteristics. *Adolescence*, Vol.: 40, No: 159, pp. 503-512.
- Hughes, L.W. (2005). *Transparency, translucence or opacity? An experimental study of the impact of a leader's relational transparency and style of humor delivery on follower creative performance*. Doctoral Dissertation, University of Nebraska.
- Huitt, W. G. (2011). Motivation to Learn: An Overview. *April 2011*, pp. 1-16.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader – follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 423-446.
- Jensen, S.M., ve Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employee Attitudes. *Leadership and Organization Development Journal* 27 (8): 646-666.



Jones, G.R., George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Karadavut, Y. (2014). *İlk ve Ortaokul Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri ve Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Liderlik Stilleri İle İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*. 14(1), 1-26.

Keser, S., Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim okulu yöneticilerinin otantik liderlik ve psikolojik sermaye özelliklerinin karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.

Kılıç, R. (2015). İşgörenlerin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C: 13, No: 2, ss. 59-73.

Kılıç, E. (2015). *Otantik Liderlik ve Örgütsel Güven: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.

Koçel, T. (2007). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım.11. Basım

Konrad, S., Claudia, H. (2001). *Duygularla Güçlenmek*, Çev: Meral Taştan, İstanbul:Hayat.

Leblebici, D. N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1), 61-72.

Lopes, P.N. vd. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, No: 30, 2004, pp. 1018-1034.

Luthans, F., Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership: A Positive Development Approach*. CA: Berrett-Koehler, San Francisco.

Marshall, C. (2001). Make the Most of Your Emotional Intelligence. *Chem. Eng. Progress*, Vol.: 97, No: 2, pp. 92–95.

Mavroveli, S., Petrides, K.V., Sangareau, Y. ve Furnham, A. (2009). Exploring the Relationships Between Trait Emotional Intelligence to Objective Sosyo-Emotional Outcomes in Childhood, *British Journal of Educational Psychology*, No: 9, ss. 259-272.

Mayer, J. D., Salovey, P. and Caruso, D. (2000). Models Of Emotional Intelligence, In R. J. Sternberg (Ed) Handbook Of Intelligence. *Cambridge University Press*, New York, 2000, 396-420.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, C: 9, ss. 185-211.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence, Cognition and Personality*, No: 17, ss. 433-442.

Memiş, Ç.A., Aydın, G.K., Kabasakal, H., Saraçer, B.E. (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Eskişehir, 21-23 Mayıs.

Neider, L.L., Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory (ALD): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Novicevic, M.M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M.R., Brown, J.A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today’s perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 18(10), 1396-1409.

Onorato, M., Jishan, Z. (2014). An empirical study on the relationships between authentic leadership and organizational trust by industry segment. *SAM Advanced Management Journal*, 79(1), 26.

Owens, R. G. (2001), *Organizational Behavior In Education*. Allyn and Bacon.

Örücü, E. ve İzci, Ç. (2015). Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık davranışı Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 45, ss. 31-47.

Özaslan, B.C., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*, C: 20, No: 64, ss. 98-111.

Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 4, No: 1, ss. 1-18.

Özer, E. (2007). *Akreditasyon Belgesine Sahip Özel Hastanelerdeki Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin İşten Ayrılma Nedenleri Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özgen, E. (2003). İletişim ve Liderlik. *İletişim Dergisi*, 18, 99-119.

Özüpek, M. N. ve Aktan, E., (2008). Konya Emniyet Müdürlüğü Örneği'nde İşgören Motivasyonu ve Liderlik İlişkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5 (2), 68-79.

Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015). Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken-ZfWT*, C: 7, No: 1, ss. 69-85.

Pajares, F., Urdan, T. (2006). Self-efficacy beliefs of adolescents. Information Age Publising, Greenwich.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume:22, No:1, s.9.

Pepedil, D. (2012). *The Effects Of Social Support On Job Insecurity and Work Related Well-Being Relationship*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Peus, C. vd. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics* 107: 331-348.

Roberts, R. (2014). Emotional Intelligence, Cognitive Ability and Information Search in Tactical Decision-Making. *Personality and Individual Differences*, No: 65, ss. 24-29.

Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Sciences Quarterly* 41(4): 574-599.

Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1): 66-80.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2002). *Örgütsel Psikoloji*, , 4. bs. Bursa: Furkan Ofset.

Salovey, P. and Mayer, J. D., Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, No: 9, 1990, pp. 185-211.

Sayın, Ç. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Yaklaşımlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Sexton, T. (2007). *Review of Research Literature on Authentic Leadership*. Creative Edge Consulting Limited, UK.

Shamir, B., House, R.J., Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P., (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, No: 68, ss. 653-663.

Sosik, J.J., Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence And Performance. *Group & Organization Management*, Vol:24, Issue:3, s.368.

Sparrow, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.

Spitzmuller, M. and Ilies, R. (2010). Do They [All] See My True Self? Leader's Relational Authenticity and Followers' Assessments of Transformational Leadership.. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19 (3): 304–332.

Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*. İstanbul: Özgür Yayınları.

Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegama Yayıncılık, s.1.

Tabak, A., Yalçınkaya, H., Erkuş, A. (2007). *Liderlik kavramına Tarihsel Bir Bakış, O. Kaymakçı (Ed.) :21nci Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

Tabak, A., Sığrı, Ü., Arılı, Ö., Coşar, S. (2010). Otantik liderlik ölçeğinin uyarlama çalışması. *18. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*, Adana, 20-22 Mayıs.

Tabak, A., Polat, M., Coşar, S., Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.

Taşkıran, E. ve Köse, A. (2016). Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 7, No: 14, ss. 577-596.

Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, C: 21, No: 4, ss. 325-338.

Tengilimoğlu, D., Işık O., Akbolat M. (2011). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.

Tıkır, N. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Gaziantep ili örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Topaloğlu, T., Özer, P.S. (2014). Girişimsel otantik liderlik ve izleyenlerin psikolojik sermaye düzeyiyle ilişkisi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Konya, 22-24 Mayıs.

Toor, S. ve Ofori, G.e (2008). Leadership for Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership. *International Journal of Project Management* 26: 620–630.

Tuğrul, C. (1999). Duygusal Zeka. *Klinik Psikiyatri* , Sayı: 1, 1999, ss. 12-20.

Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001, ss. 209-219.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Webb, C.A., Schwab, Z.J., Kipman, M., Weiner, M.R. ve Killgore, W.D.S. (2013). Convergent and Divergent Validity of Integrative Versus Mixed Model Measures of Emotional Intelligence. *Intelligence*, C: 41, No: 3, ss. 149-156.

Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development: Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration and Leadership* 37: 847–872.

Wong, C.A. ve Cummings, G.G. (2009). The Influence of Authentic Leadership Behaviors on Trust and Work Outcomes of Health Care Staff. *Journal of Leadership Studies* 3: 6-23.

Yelkikalan, N. vd. (2012). Emotional Intelligence Characteristics Of Students Studying At Various Faculties and Colleges Of Universities. *European Scientific Journal*, Vol. 8, No. 8, pp. 33-50.

Yeşiltaş, M., Kanten, P., Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.

Yeşilyaprak, B. (2001). Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 25, ss. 139-146.

Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



## EK-1: ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket Biruni Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü “Yöneticilerde Duygusal Zeka ile Otantik Liderlik Arasındaki İlişki” konulu Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ayşen LAÇİNEL

Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık

Yüksek Lisans Programı

ÇALIŞTIĞINIZ SEKTÖR	
MESLEĞİNİZ / GÖREVİNİZ	
DOĞUM YILINIZ	
CİNSİYETİNİZ	
MEDENİ HALİNİZ	

**1. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 3-5 yıl arası ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla

**2. Yönetici olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl arası ( ) 3-5 yıl arası ( ) 5-10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla

**3. Eğitim durumunuz**

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisan ( ) Lisansüstü/Doktora

**4. Kaç kişilik bir ekibe liderlik yapıyorsunuz?**

( ) 1-10 kişi arası ( ) 10-50 kişi arası ( ) 50-100 kişi arası ( ) 100+ kişi



### 5. Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği (TEIQue-SF) Kısa Form

Lütfen aşağıdaki her ifadeyi katılma ya da katılmama derecenizi yansıtan rakamı daire içine alarak cevaplayınız. 1-Hiç katılmıyorum 7-Tamamen katılıyorum arasında 7 cevap seçeneğiniz vardır.

1 ..... 2 ..... 3 ..... 4 ..... 5 ..... 6 ..... 7  
Hiç Katılmıyorum Tamamen Katılıyorum

1. Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.	1	2	3	4	5	6	7
2. Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
3. İnsanlarla etkin bir biçimde baş edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
5. Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.	1	2	3	4	5	6	7
6. Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7. Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.	1	2	3	4	5	6	7
8. Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
9. Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.	1	2	3	4	5	6	7
10. Genelde stresle baş edebilirim.	1	2	3	4	5	6	7
11. Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
12. Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5	6	7
13. Genel olarak, hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
15. Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.	1	2	3	4	5	6	7
16. Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.	1	2	3	4	5	6	7
18. Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.	1	2	3	4	5	6	7
19. Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.	1	2	3	4	5	6	7
20. Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7

## 6. Otantik Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki sorular otantik liderlik özelliklerinizi ölçmek amacı ile sorulmuştur. Lütfen size uygun seçeneği “X” ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Ara Sıra	Sık Sık	Her Zaman
1	Ne demek istiyorsam onu açıkça söylerim.					
2	Hata yaptığımda kabul ederim.					
3	Herkesin düşündüklerini söylemesini teşvik ederim.					
4	İnsanlara acı gerçekleri söylerim.					
5	Açığa vurduğum duygularım hissettiklerimle tam olarak aynıdır.					
6	İnanđıklarım ile yaptıklarım tutarlıdır.					
7	Kararlarımı değer yargılarıma göre veririm.					
8	İnsanların da kendi değer yargılarının arkasında durmasını isterim.					
9	Ahlaki boyutu yüksek standartlara dayalı zor kararlar veririm.					
10	Derinden inandığlarıma ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla isterim.					
11	Karar vermeden önce ilgili bilgiyi enine boyuna incelerim.					
12	Sonuca varmadan önce değişik görüşleri dikkatle dinlerim.					
13	Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olurum.					
14	Yeteneklerimin başkaları tarafından nasıl değerlendirildiğini bilirim.					
15	Önemli konulardaki tavrımı ne zaman yeniden değerlendirmem gerektiğini bilirim.					
16	Özel/şahsi durumlarımın insanları nasıl etkilediğini anlar ve bunu onlara belli ederim.					

**Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu**

28.05.2019

*Sayın* Prof.Dr.Adnan ÖMERUSTAOĞLU

Biruni Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu yapılan inceleme sonucunda “ **Yöneticilerde Duygusal Zeka İle Otantik Liderlik Arasındaki İlişki**” isimli araştırmanızın kurulumuzun **28.05.2019** tarihli toplantısında etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir.

Etik Kurul Başkanı  
**Prof.Dr.Can Polat EYİGÜN**

T.C.  
BİRÜNİ ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURUL KARARI

Tarih: 28.05.2019 Toplantı Sayısı:29	Karar No: 2019/29-47
	Prof.Dr.Adnan ÖMERUSTAOĞLU'nun planladığı “ Yöneticilerde Duygusal Zeka İle Otantik Liderlik Arasındaki İlişki”konulu araştırma incelendi, yapılan inceleme sonucunda araştırmanın etik yönden uygun olduğuna karar verildi.

ÜYELER

Adı soyadı	Alanı	Bölümü	Katılım	İmza
Prof.Dr.Can Polat EYİĞÜN	Tıp Fakültesi	Enfeksiyon Hastalıkları ve Klinik Mikrobiyoloji A.D	Etik Kurul Başkanı	
Prof.Dr.Leman ŞENTURAN	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Hemşirelik Bölümü	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof.Dr.Fatma ÇELİK	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Beslenme ve Diyetetik Bölümü	Üye	
Doç.Dr.Şölen HİMMETOĞLU	Tıp Fakültesi	Tıbbi Biyokimya A.D.	Raportör	
Doç.Dr.Burcu KARADUMAN	Diş Hekimliği Fakültesi	Periodontoloji A.D.	Üye	
Dr.Öğr.Üyesi Zeynep HOŞBAY	Sağlık Bilimleri Fakültesi	Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü	Üye	
Dr.Öğr.Üyesi.Ayşe Dilşad YAKUT	Eğitim Fakültesi	Özel Eğitim	Üye	

## 8. ÖZGEÇMİŞ

1. Adı Soyadı: Ayşen Laçinel
2. Doğum Tarihi: 23/09/1967
3. Unvanı: Öğretim Görevlisi
4. Öğrenim Durumu: Yüksek Lisans

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Türk Dili ve Edebiyatı	Mimar Sinan Üniversitesi	1989
Y. Lisans	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Marmara Üniversitesi	1996
Y. Lisans	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık/Tezli	Biruni Üniversitesi	2019-Tez aşamasında
Doktora	Halkla İlişkiler ve Tanıtım	Marmara Üniversitesi	2019-Tez aşamasında

5. Akademik Unvanlar:

Yardımcı Doçentlik Tarihi :

Doçentlik Tarihi :

Profesörlük Tarihi :

6. Yönetilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri

6.1. Yüksek Lisans Tezleri

6.2. Doktora Tezleri

7. Yayınlar

7.1. Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI & SSCI & Arts and Humanities)

7.2. Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

7.3. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında (*Proceedings*) basılan bildiriler

7.4. Yazılan uluslararası kitaplar veya kitaplarda bölümler

7.5. Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

8. Projeler