



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL
ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE
SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan:
Ceyda KAYA**

**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

Hatay 2019



**T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL
ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE
SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan:
Ceyda KAYA**

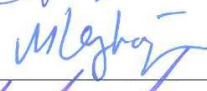
**Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

Hatay 2019

ONAY

CEYDA KAYA tarafından hazırlanan “DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

27/11/2019

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER (Tez Danışmanı-Başkan)	
Doç. Dr. Metin REYHANOĞLU (Üye)	
Dr. Öğr. Üyesi Musa ŞANAL (Üye)	

Ceyda KAYA tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini onaylarım.

Doç. Dr. Mustafa Onur KAN
Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğuna beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (27/11/2019)

Ceyda KAYA



ÖNSÖZ

Liderlerin sahip olduğu duygusal zekâ becerilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemede ne derece etkili olduğunu ölçmeyi amaçladığım bu tez çalışmasının yürütülmesinde, bilgilerini, tecrübelerini, eleştirilerini benimle paylaşan danışman hocalarım Prof. Dr. Kemal Can Kılıç ve Prof. Dr. Ferit ÖLÇER'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma süreci boyunca anlayış ve sabırla bana destek olan, değerli yol arkadaşlıkları ve yardımları için Öğr.Gör. Emre BARUTÇU, Arş.Gör. Nazan MADAK, Arş.Gör. Pelin DOYGUN ve Arş.Gör. Fidan TAHTİKŞAN'a;

Tezimi tamamlamamda bilgi, tecrübe ve yönlendirmeleriyle bana katkılarını sunan değerli hocalarım Öğr.Gör.Dr. Cumali URİ, Doç.Dr. Metin REYHANOĞLU ve Prof.Dr. Tülin URAL'a;

Yaşamım boyunca her zaman kararlarımın yanında olan, benden desteklerini esirgemeyen sevgili annem Tülin KAYA, babam Memet KAYA ve kardeşim Şeyda KAYA'ya çok teşekkür ederim.

Ceyda KAYA

Hatay / 2019

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ceyda KAYA

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2019

Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Dönüşümcü liderler takipçilerinin beklentilerin ötesinde performans göstermelerini sağlarken aynı zamanda bireysel gelişimlerine de destek olurlar. Bu sürecin başarılı yönetilmesinin kişilerarası ilişkiler açısından hayati önem taşıyan duygusal zekâ becerileri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki son yıllarda örgütsel davranış araştırmalarında ilgi çeken bir konu olmasına rağmen, perakende sektörü kapsamında bu konuyu ele alan çalışma yok denecek kadar azdır.

Bu çalışma dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, veriler Türkiye'de bulunan bir spor perakende mağaza zincirinin şubelerinde çalışan 80 takım liderinden anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile duygusal zekânın alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen Wong ve Law Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS) ile Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Verilerin analizi; keşfedici faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon alt boyutlarının katılımcılar tarafından idealleştirilmiş motivasyon olarak algılandığını göstermektedir. Başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı alt boyutlarının entelektüel uyarım alt boyutu üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu, duyguların kullanımı alt boyutunun ise idealleştirilmiş motivasyon alt boyutu üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ANAHTAR KELİMELER

Duygusal Zekâ, Dönüşümcü Liderlik, Perakende Sektörü

**THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
AND EMOTIONAL INTELLIGENCE: A RESEARCH ON RETAIL
INDUSTRY EMPLOYEES**

Ceyda KAYA

Department of Business Administration, Master Thesis, 2019

Supervisor: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ABSTRACT

Transformational leaders help their followers perform beyond expectations, while at the same time supporting their individual development. Successful management of this process is thought to be related to emotional intelligence skills, which are vital for interpersonal relationships. Although the relationship between emotional intelligence and transformational leadership has been a topic of interest in organizational behavior research in recent years, there is almost no study in the retail sector to address this issue.

This study attempts to examine the relationship between transformational leadership and emotional intelligence. The data accordingly have been collected through questionnaires from 80 team leaders who are working in the branch stores of a sports retail chain in Turkey. To reveal the relationship between subdimensions of transformational leadership and subdimensions of emotional intelligence, *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS) developed by Wong and Law (2002) and *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) developed by Bass and Avolio (1995) were used. In order to analyze the data, exploratory factor, correlation and multiple regression analyzes were performed. The results of the research indicate that subdimensions of transformational leadership including idealized influence and inspirational motivation have been perceived as idealized motivation by the participants. Furthermore, it has been concluded that others' emotional appraisal and use of emotion subdimensions have a significant positive impact over intellectual stimulation subdimension and use of emotion subdimension has a significant positive effect upon idealized motivation subdimension.

KEYWORDS

Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Retail Industry

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ.....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlik Yaklaşımları	6
1.2.1. Büyük Adam Yaklaşımı	7
1.2.2. Özellikler Yaklaşımı	7
1.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	8
1.2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	9
1.2.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	10
1.2.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	12
1.2.3.4. Blake ve Moutan'ın Yönetim Tarzı Matriksi.....	13
1.2.3.5. Mcgregor'ın X ve Y Teorileri	14
1.2.4. Durumsallık Yaklaşımları	16
1.2.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	16
1.2.4.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı	17
1.2.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	18
1.2.4.4. Vroom-Yetton Normatif Yaklaşımı	20
1.2.4.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	21

1.2.5. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	22
1.2.5.1. Karizmatik Liderlik.....	22
1.2.5.2. Etkileşimci Liderlik.....	23
1.3. Dönüşümcü Liderlik.....	25
1.3.1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri	25
1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları	25
1.3.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	30
1.3.3.1. İdealleştirilmiş Etki	31
1.3.3.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen	32
1.3.3.1.2. İdealleştirilmiş Etki-Davranış	32
1.3.3.2. İlham Verici Motivasyon	33
1.3.3.3. Entelektüel Uyarım	33
1.3.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi.....	34
1.4. Takım Liderliği	34
1.5. Diğer Modern Liderlik Yaklaşımları	35

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. Zekâ Kavramı.....	37
2.2. Duygu Kavramı.....	39
2.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi	40
2.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri.....	42
2.3.1.1. Salovey ve Mayer Modeli	42
2.3.1.2. Bar-On Modeli	44
2.3.1.3. Goleman Modeli	45
2.3.1.4. Cooper ve Sawaf Modeli.....	46
2.3.2. Duygusal Zekânın Boyutları	48

2.3.2.1. Kendi Duygularını Değerlendirme.....	48
2.3.2.2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme	48
2.3.2.3. Duyguların Kullanımı	49
2.3.2.4. Duyguların Düzenlenmesi.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Teorik Çalışmalar.....	50
3.2. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Ampirik Araştırmalar	53
3.2.1. Yurt İçinde Yapılan Ampirik Araştırmalar	53
3.2.2. Yurt Dışında Yapılan Ampirik Araştırmalar	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	58
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	61
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemesi.....	64
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	64
4.5. Veri Toplama Yöntemi	65
4.6. Demografik Bulgular	68
4.7. Keşfedici Faktör Analizleri	69
4.7.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	70
4.7.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi	71
4.8. Güvenirlilik Analizleri	74
4.9. Tanımlayıcı İstatistikler	75
4.10. Korelasyon Analizleri	76

4.11. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Motivasyon Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi	78
4.12. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Uyarım Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	80
4.13. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderliğin Bireyselleştirilmiş İlgi Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi	82
4.14. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizleri.....	85
4.15. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizleri.....	86
4.16. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizleri.....	88
TARTIŞMA VE SONUÇ	90
KAYNAKÇA	98
EK-Anket Formu	125

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	6
Tablo 2: Liderlik Özellikleri Çalışmaları	8
Tablo 3: Likert'in Sistem 4 Modeli	12
Tablo 4: Normatif Karar Modelinde Karar Prosedürleri.....	22
Tablo 5: Temel lider davranış türlerinin etkin veya etkin olmayan durumlara göre başkaları tarafından algılanış biçimleri	22
Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri Özeti	31
Tablo 7: Bar-On Duygusal Zekâ Yetkinlikleri.....	46
Tablo 8: Duygusal Zekâ Bileşenleri.....	47
Tablo 9: Dört Köşe Taşlı Model	47
Tablo 10: Duygusal Zekâ Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar	67
Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar	68
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Takım Liderlerinin Bireysel Demografik Verileri ..	68
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Takım Liderlerinin Mesleki Uzmanlığa İlişkin Demografik Verileri	69
Tablo 14: Duygusal Zekâ Ölçeği KMO Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	70
Tablo 15: Duygusal Zekâ Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans	70
Tablo 16: Duygusal Zekâ Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi	71
Tablo 17: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO Bartlett Küresellik Testi Sonuçları	71
Tablo 18: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans	72
Tablo 19: Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi	74
Tablo 20: Ankette Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 21: Tanımlayıcı İstatistikler	75
Tablo 22: Korelasyon Katsayıları	77
Tablo 23: Duygusal Zekâ Boyutlarının İdealleştirilmiş Motivasyon Boyutu Üzerine Etkisi-Regresyon Analizi	78
Tablo 24: Hipotez Sonuçları 1	80
Tablo 25: Duygusal Zekâ Boyutlarının Entelektüel Uyarım Boyutu Üzerine Etkisi- Regresyon Analizi	81
Tablo 26: Hipotez Sonuçları 2	82

Tablo 27: Duygusal Zekâ Boyutlarının Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutu Üzerine Etkisi-Regresyon Analizi.....	83
Tablo 28: Hipotez Sonuçları 3	84
Tablo 29: Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri (<i>t</i> -testi).....	86
Tablo 30: Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizleri (ANOVA)	87
Tablo 31: Başkalarının Duygularını Değerlendirme Boyutunda Yaş Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	87
Tablo 32: Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizleri (ANOVA)	88
Tablo 33: Bireyselleştirilmiş İlgi Boyutunda Eğitim Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe).....	89



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Çeşitli Lider Davranışları.....	13
Şekil 2: Yönetim Tarzı Matrisi	19
Şekil 3: Durumsal Liderlik Modeli II.....	19
Şekil 4: Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları.....	30
Şekil 5: Duygusal Zekâ	43
Şekil 6: Araştırmanın Modeli.....	62
Şekil 7: Araştırmanın Modelinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	85



KISALTMALAR LİSTESİ

BDD	Başkalarının Duygularını Değerlendirme
Bİ	Bireyselleştirilmiş İlgı
DD	Duyguların Düzenlenmesi
DK	Duyguların Kullanımı
DL	Dönüşümcü Liderlik
DZ	Duygusal Zekâ
EU	Entelektüel Uyarım
EQ-i	Emotional Quotient Inventory
IQ	Intelligence Quotient
İM	İdealleştirilmiş Motivasyon
KDD	Kendi Duygularını Değerlendirme
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
Ort.	Ortalama
SD	Serbestlik Derecesi
SS	Standart Sapma
SSEIT	Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test
TLQ	Transformational Leadership Questionnaire
t.y.	tarih yok
vd.	ve diğerleri
WLEIS	Wong and Law Emotional Intelligence

GİRİŞ

Sürekli gelişen ve değişen günümüz dünyasında örgütlerin değişimleri yakalaması ve kurumlarına uyarlayabilmesi; rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilirliği sağlamak açısından son derece önemlidir. Bu sürecin düzgün bir şekilde işlemesi: örgütün iç çevresi olarak nitelendirilen; yöneticiler, sermayeyi elinde bulunduranlar ve çalışanların, dış çevresinde yer alan; müşteriler, tedarikçiler ve rakiplerin, özetle temelde insan faktörünün ne kadar göz önünde bulundurulduğu ve ne derece doğru ilişkilerle yönlendirildiğine bağlıdır.

Liderlik kavramı literatürde çok uzun bir geçmişe sahip olmasa da bulduğumuz yüzyılda işletmelerin, örgütlerin, daha da ötesinde herhangi bir grubun belirlemiş olduğu hedef ve amaçlara ulaşmasında, başarılı olmasında önemli bir yere sahiptir. Teknoloji ve iletişim ağlarının büyük bir hızla ilerleme göstermesiyle birlikte artan küreselleşme hızı, örgütler arası rekabeti yoğunlaştırmış, sürekli değişim ve adaptasyonu bir zorunluluk haline getirmiş, rakipler arasında fark yaratmayı ön plana çıkarmıştır. Yaşanan bu gelişmeler örgütleri, yeniliklere eş zamanlı bir şekilde uyum sağlamaya, sürekli kendilerini güncel tutmaya, değişim ve dönüşümü bir kurum kültürü haline getirmeye mecbur kılmıştır. Bu koşullar altında, örgütlerin temelini oluşturan en önemli etmenlerden biri olan insan faktörünü ikna etme, onun örgüt ile ilgili algısını, motivasyonunu, vizyonunu doğru yönde şekillendirme görevi önem kazanmaktadır. Bu noktada; insana odaklanan, yeniliği, dinamikliği ve değişimi temsil eden dönüşümcü liderleri belirleyebilmede duygusal zekâ düzeyi önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir. İnsanı temel alarak, birtakım faaliyetleri yönlendirme sürecinde başarı sağlayabilmenin; liderin sahip olduğu kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi gibi duygusal zekâ bileşenleri ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin incelenmesi ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda bir spor perakende zincir mağazasında çalışan 80 takım liderinin oluşturduğu örneklemden veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler keşfedici faktör, korelasyon, çoklu regresyon yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı, geçmişten günümüze liderlik yaklaşımları, dönüşümcü liderlik ile ilgili kavramsal bilgiler ve boyutlar üzerinde durulmuş, ikinci bölümde zekâ ve duygu kavramları, duygusal zekâ ile ilgili kavramsal bilgiler ve boyutlara yer verilmiştir. Üçüncü bölüme gelindiğinde ise, dönüşümcü liderlik ile duygusal zekâ arasındaki kavramsal ilişkiler ve bu konuda geçmişte yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Dördüncü bölümde araştırmanın yönetimi, analizi ve bulguları işlenmiş, ardından tartışma ve sonuç kısmı ile çalışma tamamlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Eski çağlarda liderlik, din adamları ve devlet idareleri ile özdeşleştirilmiş bir kavram olarak algılansa da içinde bulunduğumuz yüzyılda liderlik daha çok işletmeler, örgütler bağlamında ele alınmaktadır (Şahne ve Şar, 2015: 110). Çağımızda iş dünyasındaki örgütlerde etik olmayan, bencil kurum yönetimleri dikkat çekmektedir. Bu yüzden örgütler etik anlayışa sahip ve toplum için endişelenen, toplumun da çıkarlarını düşünen liderlik edebilecek kişiler aramaktadır (Peterson, Galvin ve Lange, 2012: 565).

Liderlik, insanların bir araya gelerek topluluklar, gruplar oluşturmasından bu yana var olan bir olgudur. Diğer taraftan liderlik, bilimsel bir disiplin olarak literatürde 1900'lü yıllardan itibaren incelenmeye başlanmıştır. Bu kavram ilk ele alınmaya başladığı dönemde, liderlik, kişinin birtakım özelliklere sahip olması ile ilişkilendirilerek tanımlanmaya çalışılmıştır. Daha sonrasında ise, kişinin sergilediği davranışların onun etkili bir lider olup olmayacağını belirlemekte büyük payı olduğu düşünülmüştür. Günümüze doğru gelindiğinde, farklı koşullar altında gerçekleşen süreçlerde aynı liderlik tarzının kullanılamayacağı üzerine tartışmalar söz konusu olmuştur. Nihayetinde modern yönetim anlayışı benimsenmeye başlanmış ve liderin daha yenilikçi bakış açısına sahip olması, değişimleri yakalayabilmesi, yaratıcı olabilme yeteneği vurgulanmıştır.

Bu bölümde liderlik kavramı ve ilgili tanımlamalar, geçmişten günümüze liderlik yaklaşımları, modern liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderliğin tanımı ve boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının literatüre girişinden bu yana bir yüzyıl geçmiştir. Bu süreçte kavramın tanımı araştırmacılar tarafından birçok kez değişime uğramış, geliştirilmeye çalışılmıştır. Liderlik için evrensel olarak kabul edilebilir bir tanımlama yapmak neredeyse imkansızdır. Araştırmacıların bir kısmı böyle bir tanımlamanın var olmasını, liderlik alanında yeni fikirler üretme ve yaratıcı düşünme yollarına karşı bir

tehdit unsuru olarak görmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2003: 363). Spesifik ve yaygın olarak kabul görmüş bir tanım bulunmamasının en temel sebebi liderliğin karmaşık yapıya sahip bir olgu olmasıdır. Yine de zaman içinde geliştirilen liderlik teorilerine paralel bir biçimde literatürde çeşitli tanımlamalara ulaşmak mümkündür. Bu tanımlar, dünyada olup biten sosyal, siyasal ve ekonomik gelişmeler dahil, konunun incelenmiş olduğu disiplinin boyutlarına kadar birçok faktörden etkilenmiştir. Liderlik tanımlanmaya çalışılırken kişisel özellikler, lider davranışı, etkileşim biçimleri, rol ilişkileri, takipçi algıları, takipçiler üzerindeki etki, görev hedefleri üzerindeki etki, örgütsel kültür üzerindeki etki gibi birçok açıdan ele alınmıştır. Tanımların birçoğu etki sürecini içerse de etki altına alma girişiminin amacı, etkileme sürecini kimin gerçekleştirdiği ve kimin etkilendiği gibi pek çok yönden farklılıklar arz etmektedir (Yukl, 1989: 252).

Liderlik, etki altına alma eylemini kapsayan bir süreçtir. Bir grup içinde oluşur ve ortak hedeflere hizmet eder. Bu bileşenlere dayanarak, şu şekilde bir liderlik tanımına ulaşmak mümkündür: Liderlik, bir kişinin ortak birtakım amaçları gerçekleştirebilmek için, belirli bir topluluğu etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2016: 6). Liderliğin etkileme ile ilgili bir süreci içerdiği görüşü pek çok araştırmacı tarafından kabul görmüştür. Günümüzde ise bu görüş, işgörenlerin ve örgütlerin, keşfedilmemiş güçlü yanlarını ortaya çıkarmaları konusunda onlara etki eden bir süreç olduğu şeklinde geliştirilmiştir. Bu noktada etkinin amacı bireysel çıkarlar ve hedeflere ulaşmak değil, gerçekleştirilmesi fikri izleyicide heyecan uyandıran ilham verici bir vizyon şeklinde üst düzey hedeflere çağrıda bulunmaktır (Blanchard, 2007: 19).

Liderlik, lider ve takipçi, takipçi grupları veya örgütler arasında ortaya çıkan, resmi veya gayri resmi bağlamda görülebilen hedefi etkileyen bir süreçtir. Liderlik bilimi, bu sürecin ve sonuçlarının sistematik bir incelemesidir. Nitekim bu süreç liderin özelliklerine ve davranışlarına, liderin özellikleriyle ilgili gözlemcinin yaptığı çıkarımlara ve gözlemcinin niteliklerine bağlı olarak farklı şekiller almaktadır (Antonakis ve Day, 2018: 5). Liderlikte, farklı çerçevelerden bakış açılarını algılayabilmek, benimseyebilmek, kendini ve sorunlarını yaratıcı bir şekilde ele alabilmek, değerlendirebilmek de dahil içsel süreçlerin daha fazla farkına varma hali mevcuttur (Alder, 2002: 39).

Liderlik esasında dört farklı boyutu kapsamaktadır. İlk boyut liderin kendisi, ikinci boyut liderin etrafında bulunan bireyler, gruplar veya örgüt, üçüncü boyut

örgütü etkileyen iç (müşteriler, örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu değerler vb.) veya dış (örgütün paydaşları) çevre şartları, dördüncü boyut ise tüm bunların zamansal yansımalarıdır. Tüm bu boyutlar kompleks bir yapıya sahip ve iç içe geçmiş olması sebebi ile liderlik konusunda günden güne yeni modeller öne sürülmektedir (Keçecioğlu, 2003: 9).

Liderlik yalnızca biçimsel örgütlenmelerde karşımıza çıkmamaktadır. Bir kişinin liderlik sergileyebilmesi için resmi yetkilendirmeye sahip olması bir koşul değildir. Liderlik örgütlerin alt, orta veya üst kademeler gibi farklı düzeylerinde ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2015: 671). Diğer taraftan örgütlerin tüm liderlerde mevcut olmasını istedikleri dört temel beceri vardır. Bunlar; içinde bulunulan çevredeki değişimleri sezme becerisi, etkileme sürecini olumlu yönetmek adına ilişki kurma becerisi, izleyicileri harekete geçmeye yönlendiren vizyon oluşturma becerisi, işlerin yapılışı ile ilgili farklı yollar öne sürmeyi sağlayan icat etme becerisidir (Ancona, Malone, Orlikowski ve Senge, 2007: 93). Bedensel beceriler de olduğu gibi bilişsel becerileri de uygulama yaparak daha üst seviyelere taşıma imkânı bulunmaktadır. Bu sayede öğrenme yolu ile liderlik yetileri geliştirilebilmektedir (Alder, 2002: 26).

Drucker'a (2018: 37) göre; iyi lider diye tabir edilen kişilerin karakterleri, sergiledikleri tavırlar, tutumlar, inandıkları değerler ve mevcut becerileri arasında farklılıklar gözlemlenmesi sebebiyle; liderlik, kişilik özellikleri veya sahip olunan becerilerle ölçülememektedir. Etkin liderlerde ortak olarak gözlenen davranış aşağıdaki sekiz prensibi takip etmeleridir:

1. Öncelikli olarak yapılması gereken şeyin ne olduğu sorusu üzerine yoğunlaşırlar.
2. Örgüt için neyin doğru olduğunu tespit etmeye çalışırlar.
3. Hedeflere ulaşmak için hareket planları oluştururlar.
4. Kararları net bir şekilde alır ve getirdikleri sorumlulukları kabul ederler.
5. Gerekli bilgi akışını sağlamak adına, bu konudaki iletişim sürecini etkili bir şekilde yönetirler.
6. Sorunlardan çok fırsatları örgüt için faydalı yönde değerlendirebilmek üzerinde dururlar.
7. Amaç belirginliği, yapılacaklar için sorumlulukları paylaşır ve teslim tarihlerini belirleme bakımından toplantıları verimli şekilde yürütürler.
8. Muhakemelerinde ve söylemelerinde 'Ben' değil, 'Biz' düşüncesi hakimdir. Örgütün ve paydaşlarının başarıya ulaşmasında büyük katkı sağlayacak etkin

liderlerle çalışmak her örgütün arzu ettiği bir durumdur. Liderliğin etkin olarak nitelendirildiği durumlar ile ilgili pek çok görüş öne sürülmektedir. Bass (1995: 464), başarılı liderliğin bir sonucu olarak takipçiler amaçlarını gerçekleştirmiş veya gereksinimlerini karşılamış ise o noktada liderliğin etkin olduğundan söz edilebileceğini belirtmiştir. Etkinlik, temelde verimlilik ile sürecin güvenilirliği, insan sermayesi ve dış ortama uyum sağlamaya dayanmaktadır (Yukl, 2008: 709). Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler arasında, değişen çevre koşullarına örgütün adaptasyon sağlama düzeyi de önemli bir yer teşkil etmektedir Nitekim beşerî kaynağın hedefe yönelik gerekli bilgi ihtiyacını üst düzeyde karşılamak ve bu sürece etkin bir şekilde katılımını sağlamak da bu konuda destekleyici olmaktadır (Yukl, 1989: 254).

1.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan geliştirilebilir bir olgu mu olduğu tartışmaları yıllardır süregelmiş, üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Karar alma, cesaret, riske girme, empati kurabilme, takım yönetebilme gibi yeteneklerin sonradan geliştirilebileceğini savunanlar olmuştur. Bununla birlikte doğuştan bu tarz özelliklere sahip olmadan lider olunamayacağı görüşünü benimseyen araştırmacılar da mevcuttur. Liderlikle ilgili görüşlerde fikir birliği sağlanamamış ve liderlik üzerine farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Tablo 1’de çeşitli liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkışı tarihsel bir sıralama ile verilmiştir.

Tablo 1

Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Yıllar	Liderlik Teorileri
1900’lü yılların ilk yarısı	Büyük adam teorisi
1900-1948	Özellikler teorisi
1930’lar	Levin’in araştırmaları (otokratik, demokratik, serbest bırakıcı liderlik)
1945-1960	Davranışsal teoriler (Ohio, Michigan ve Texas)
1957-1970	Durumsallık teorileri
1970’lerden günümüze	Takım liderliği, karizmatik ve hizmetkar liderlik
1978’den günümüze	Dönüşümcü liderlik
1982’den günümüze	‘Küçük Ama Önemli Şeyler: Mükemmel’e Ulaşmanın 163 Yolu’ ve liderlik üzerine binlerce yönetim kitabı

Kaynak: Kippenberger, 2002: 21-22.

Liderlikle ilgili başlıca yaklaşımlar daha sonraki başlıklar altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.2.1. Büyük Adam Yaklaşımı

20. yüzyılın ortalarına doğru tanımlanması güç olan yüksek nitelik ve liderlik kavramlarını ifade etmek için öne sürülen büyük adam düşüncesi döneme hâkim olmuştur. Bu çerçevede, liderin takipçilerden farklı olmasının sebebi kader veya ilahi takdir şeklinde açıklanmıştır. Sadece akademisyenler değil insanları etki altına almaya çalışan liderler dahi, lider vasfına sahip olmak için o özelliklerle doğulması gerektiği, sonradan olunamayacağı görüşünü benimsemişlerdir (Cawthon, 1996: 1). Tarihi etkileyen başarılı liderler incelenerek lider ve lider olmayanlar arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu düşünce, liderliğin biyolojik olarak belirlendiği, davranışsal olarak sergilendiği ve erkeklere bahsedildiği temellerine dayandırılmıştır (Appelbaum, Audet ve Miller, 2003: 44).

1.2.2. Özellikler Yaklaşımı

Etkili lideri daha az etkili olan liderlerden ayıran sıra dışı özellikleri vurgulayan özellikler yaklaşımı, büyük adam düşüncesinin devamı şeklinde fakat bu düşünceye kıyasla daha bilimsel nitelikli olarak kabul görmüş ve bilim dünyasında daha çok yankı bulmuştur (Northouse, 2016: 29). Bu bağlamda, özellikler yaklaşımı liderlik teorilerinin ilki olma niteliğini taşımaktadır. Bu yaklaşımda liderin taşıdığı özellikler üzerinde durulmuştur. Diğer insanlarla lideri farklı kılan bireysel, zihinsel, dış görünüşle ilgili ayrımlar yapılmıştır. Liderin özelliklerini sonradan geliştiremeyeceğini savunan bu görüş, bu kavramı açıklamak için liderlik vasfına sahip insanların taşıdığı yaradılıştan gelen yeteneklerin incelenmesi gerektiğini öne sürmüştür (Pazarbaş, 2012: 25). Bu konuda yapılmış en kapsamlı çalışmalardan biri; özellikler yaklaşımı ile ilgili 1904 ve 1947 yılları arasında gerçekleştirilmiş 124 deneysel çalışmanın (Stogdill, 1948), bir diğeri ise 1948 ve 1970 arasında gerçekleştirilmiş olan 163 deneysel çalışmanın analizidir (Stogdill, 1974). İlk analizin sonuçlarında, tespit edilen özelliklerin birkaçı veya tamamını taşıyan bir kişinin lider olabileceğinin kesinlik göstermediği vurgulanmıştır. Liderlikte özelliklerin değil, içinde bulunulan koşulların ön planda olduğu görüşü ortaya konulmuştur. İkinci analizde ise bir lideri başarıya ulaştıran etmenlerin hem sahip olduğu özellikler hem de durumsal faktörler olduğu saptanmıştır. İlerleyen yıllarda, liderin kişilik özelliklerinin, bireylerin liderlik algılarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit

edilmiştir (Lord, Alliger ve Devader, 1986: 408). Kirkpatrick ve Locke (1991) ise etkili liderlerin aslında birçok kilit açıdan farklı insan türleri olduğunu iddia etmiştir.

Yukarıda bahsedilen çalışmaları da içeren literatürde geçmişten günümüze yapılmış lider özellikleri ile ilgili tespitler Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2
Liderlik Özellikleri Çalışmaları

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, ve Alliger (1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)	Zaccaro, Kemp, ve Bader (2004)
Zekâ	Zekâ	Başarı isteği	Zekâ	Dürtü	Bilişsel yetenek
Duyarlılık	Erillik	Kararlılık	Erillik	Motivasyon	Dışadönüklük
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Dominantlık	Dürüstlük	İnsafılık
Sorumluluk	Dominantlık	İnisiyatif		Özgüven	Duygusal istikrar
İnisiyatif	Dışadönüklük	Özgüven		Bilişsel yetenek	Açıklılık
Kararlılık	Tutuculuk	Sorumluluk		Meslek bilgisi	Nezakat
Özgüven		İşbirlikçilik			Motivasyon
Sosyallik		Hoşgörü			Sosyal Zekâ
		Etkileme gücü			Kendini gözlemlemek
		Sosyallik			Duygusal zekâ
					Problem çözücü olmak

Kaynak: Northouse, 2016: 22.

Özellikler yaklaşımının takipçilerin ilgi ve isteklerini dikkate almaması, liderin davranışlarını yeteri kadar açıklayamaması, var olan şartları göz ardı etmesi nedenlerinden dolayı araştırmacılar liderlik konusunu farklı açılardan değerlendirmeye yönelmişlerdir (Şimşek, 2017: 42).

1.2.3. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal liderlik yaklaşımı liderlerin özelliklerinden çok, nasıl hareket ettikleri, diğer insanlara karşı olan tutum ve davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşıma göre lider, takipçilerine hedeflerini gerçekleştirmelerinde destek olmalı, onların değerlerini korumalı ve örgüt içinde yapılacak görevleri net bir şekilde açıklamalıdır (Zel, 2006: 124). Davranışsal yaklaşımla birlikte, sadece biçimsel yetkiye sahip liderler değil, biçimsel olmayan liderleri de inceleme imkânı doğmuştur. Ayrıca, özellikler yerine davranışlara odaklanmak liderliğin eğitim yoluyla öğrenilebilecek bir olgu olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, liderin

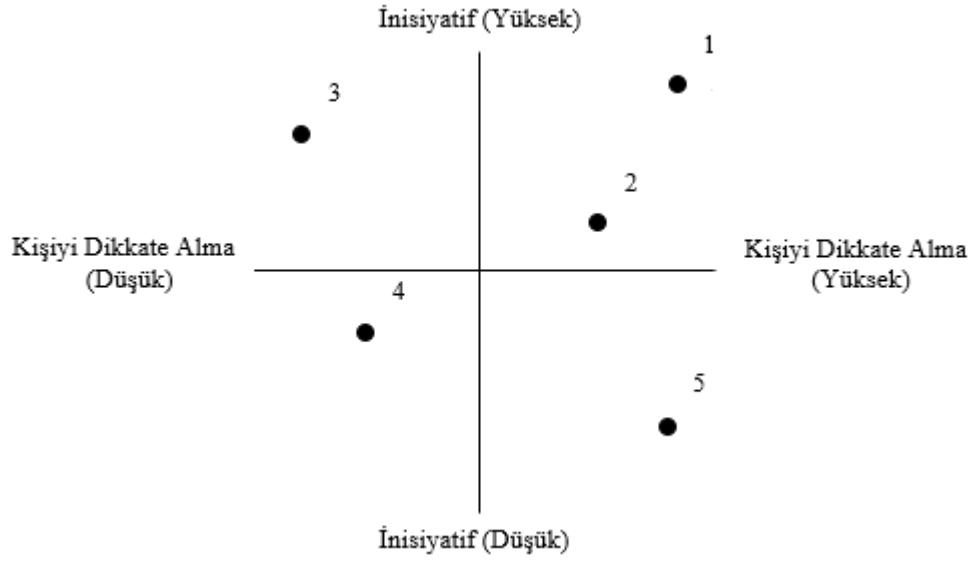
davranışları ve takipçilerin bu davranışları karşılama biçimini gözlemleme fırsatı elde etmiştir (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002: 256).

Davranışsal teori ile ilgili çalışmalar daha detaylı olarak Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Likert'in Sistem 4 Modeli, Blake ve Mouton'ın Yönetim Matrisi, McGregor'ın X ve Y Teorileri başlıkları altında incelenmiştir.

1.2.3.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Etkili liderlik davranışını araştıran ilk anket çalışmaları (Fleishman, 1953; Halpin ve Winer, 1957; Hemphill ve Coons, 1957) 1950'lerde Ohio State Üniversitesi araştırmaları sırasında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalarda, ilgili liderlik davranış kategorilerini ve bir liderin bu davranışlara ne kadar sıklıkla başvurduğunu belirleyebilmek için anketler geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çabaların sonucunda yaklaşık 1800 kadar liderlik davranışı ortaya konulmuş ve bunların arasından liderlik işlevlerine örnek olarak gösterilebilecek en önemli 150 madde tespit edilmiştir. Bu oluşturulan anket ön test için askeri ve sivil personele uygulanmıştır (Yukl, 2013: 50). Bu çalışmalar sonucunda, liderlerin davranış biçimlerinde iki faktör üzerinde durulmuştur. Bunlardan ilki, kişiyi dikkate alma davranışı ikincisi ise inisiyatif davranıştır. Kişiyi dikkate alma davranışında lider, takipçilerle yakın ilişkiler kurar ve aralarında karşılıklı güven geliştirmeye çalışır. Lider, takipçiler onunlayken kendilerini rahat hissetmeleri ve kendi yeteneklerine güvenerek görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için çaba gösterir. Diğer taraftan inisiyatif davranışında ise lider, kendi rolünü ve takipçilerin rollerini ayrı ayrı tanımlar ve düzenler. İzleyicilerle hedefle ve göreve yönelik özel iletişim kalıpları oluşturmaya çalışır. Çalışanların görev yapma şeklini düzenlemek amacıyla belirli seviyelerde standartlar oluşturur (Piccolo vd., 2012: 568).

Şekil 1
Çeşitli Lider Davranışları



Kaynak: Koçel, 2015: 680.

Şekil 1’de örneğin; 1 numaralı lider gruptaki bireylere kişisel olarak ilgi göstermekte, onları önemsemekte ve aynı zamanda gruba verilen görevin yerine getirilmiş olmasına da özen göstermektedir. 4 Numaralı lider ise hem işin yerine getirilmesine hem de grubu oluşturan bireylere önem vermemektedir.

Ohio State Üniversitesi çalışmalarından çıkarılan sonuca göre; etkili bir lider hem kişiyi dikkate alma hem de inisiyatif davranışını yüksek düzeyde göstermektedir. Liderin, kişiyi dikkate alan davranış sergilemesinin olumlu etkileri arasında; çalışan doyumunu arttırdığı, personel devir hızını azalttığı saptanmıştır. Buna karşılık, inisiyatif davranışının ise görev tatminini ve iş performansını artırdığı gözlemlenmiştir (Keçecioğlu, 2003: 166). Bu bulguların çeşitli örgütlerde farklılıklar göstermesi, sonuçlar arasında tutarsızlıklara rastlanmasına neden olmuştur.

1.2.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesinde liderlik çalışmalarının yürütüldüğü sıralarda, Michigan Üniversitesinde Rensis Likert önderliğinde liderlik çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Araştırmanın odak noktası, çalışanların tatminini artıran ve verimliliğini etkileyen unsurları tespit etmek olmuştur (Koçel, 2015: 680). Bu kapsamda, Prudential Sigorta Şirketinde yüksek üretim yapan 12 ve düşük üretim yapan 12 gruba uygulanan

liderlik davranışlarını incelemek üzere görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin sonucunda yüksek üretim yapan bölümlerin çalışanlara yönelik, düşük üretim yapan bölümlerin ise üretime yönelik davranış tarzını benimsemiş liderlere sahip olduğu saptanmıştır (Luthans, 2011: 418).

Üretime yönelik lider, çalışanların belirlenen kurallara uygun şekilde hareket edip etmediklerini denetleyen, denetim sonuçlarına göre daha çok olumsuz yönde birtakım yaptırımlar uygulayan, bulunduğu mevkiden kaynaklı yetki gücüne sık başvuran bir davranış sergiler. Diğer taraftan çalışanlara yönelik lider, çalışanlara bire bir ilgi göstermeye, sorunlarına çözüm bulmak amacıyla yardımcı olmaya önem gösterir, onlara sorumluluklar verir, yetki aktarır ve bireysel gelişimlerine katkı sağlayacak koşullar oluşturmaya çabalar (Zel, 2006: 128).

Michigan Üniversitesi çalışmaları iki farklı liderlik davranışını tatmin ve verimlilik açısından karşılaştırılmıştır. Araştırmanın genel sonuçları yorumlandığında, çalışanlara yönelik davranış tarzının, grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini daha fazla arttırdığı gözlemlenmiştir (Koçel, 2015: 681).

Liderler, çalışana yönelik davranış tarzını geliştirmek amacıyla aşağıdaki davranış şekillerini uygulamalıdır (Ivanchevich, Konopaske ve Matteson, 2014: 440).

- Çalışan davranışlarında gerekli değişimleri yaratmak ve daha iyiye taşımak için cezalar yerine ödüller kullanılmalıdır.
- İletişim kanalları her zaman açık tutulmalı, güven inşa edecek ve geliştirecek şekilde bilgi paylaşımı yapılmalıdır.
- Çalışanlar söylediklerinin önemli olduğunu hissetme ihtiyacı içindedirler. Liderler bunu göz ardı etmemeli ve çalışanları dikkatli bir şekilde dinlemelidir.
- Çalışanlar için pozitif çıktılar oluşturmaya özen gösterilmelidir. Örneğin; merak uyandırıcı görevler verilmesi, ilave ikramiyeler ödenmesi, tatil günü verilmesi vb.
- Kişisel kariyer hedeflerini başarabilmeleri için mümkün olduğunca fırsatlar yaratılmalıdır.
- Liderler hata yapmaktan korkmamalıdır. Bu durum, çalışanların lidere yakınlık duygusu geliştirmelerine ve lideri destekleyen tavırlar sergilemelerine olanak sağlar.

1.2.3.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, yaşamının uzun bir bölümü denebilecek bir süre zarfında yönetim tarzları üzerine önemli araştırmalar yapmıştır. 1961 yılında, düşük üretim ve yüksek üretim yapan gruplarda uygulanan liderlik tarzları üzerine yaptığı çalışmayı tamamladığı sırada, bu çalışmalarla ilgili ortak noktalar olduğunu fark etmeye başlamıştır. Çalışmalar sırasında birçok farklı endüstri üzerinde yaptığı incelemelerde, firmaların insan kaynakları yönetiminde önem teşkil eden değişkenler arasında sistematik ilişkilere rastlamıştır (Likert, 1979: 153). Bu ilişkileri derinlemesine araştırarak Sistem 1-4 Modelini geliştirmiş ve örgütlerde dört ayrı liderlik tarzı bulunduğu söz etmiştir (Gonos ve Gallo, 2013: 163). Bunlar; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik liderlik tarzlarıdır. Bu liderlik tarzlarında sergilenen davranış özellikleri, sırasıyla Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3, Sistem 4 başlıkları altında Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3
Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	System 1 (İstismarcı Otokratik)	System 2 (Yardımsever Otokratik)	System 3 (Katılımcı)	System 4 (Demokratik)
Astlara duyulan güven ve inanç	Astlara hiç güvenmez ve inanmaz.	Astlara karşı, hizmetçi-efendi ilişkisi düzeyinde güven hissetmektedir.	Belli bir derecede güvenir fakat karar kontrolünü elinde tutar.	Tam anlamıyla güvenir.
Astların serbestlik algısı	Astlar iş hakkında üstüyle tartışma konusunda çekingen kalır.	Astlar iş hakkında üstüyle tartışma konusunda fazla serbest hissetmez.	Astlar iş hakkında üstüyle tartışma konusunda oldukça serbest hisseder.	Astlar iş hakkında üstüyle tartışma konusunda tamamen serbest hisseder.
Astlarla kurulan ilişki	İşle ilgili problemleri çözmede astların görüşüne pek az başvurulur.	İşle ilgili problemleri çözmede astların görüşüne bazen başvurulur.	İşle ilgili problemleri çözmede astların görüşü alınır ve uygulama aşamasında değerlendirilir.	İşle ilgili problemleri çözmede her zaman astların görüşü alınır ve kullanılır.

Kaynak: Likert, 1967: 4.

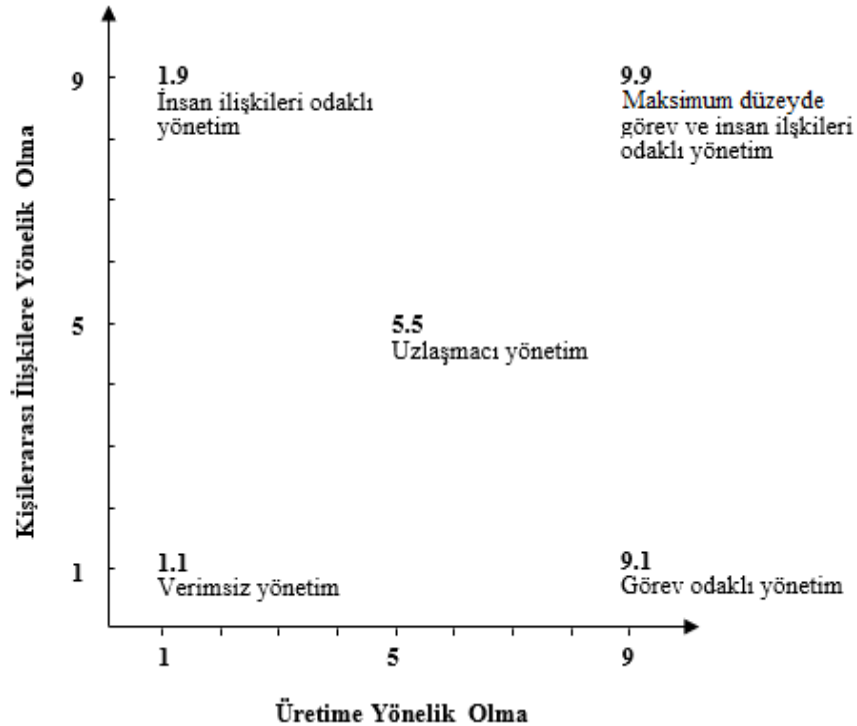
Araştırma sonucuna göre, Sistem 4 (demokratik) liderlik tarzına yaklaşıldıkça, örgüt verimliliğinin ve örgütteki kazanç oranının arttığı gözlemlenmiştir. Diğer taraftan bakıldığında, örgütte kazanç ve kâr payı endişesi duyulduğu durumlarda ise,

yönetim katının insan kaynakları üzerinde kurduğu baskının artmakta olduğu ve liderlerin Sistem 1 (istismarcı otokratik) liderlik tarzında davranışlar sergilemeye eğilim gösterdiği saptanmıştır (Likert, 1979: 153).

1.2.3.4. Blake ve Moutan'ın Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1964'te geliştirilen Yönetim Tarzı Matriksi, liderin etkinliğini kişilerarası ilişkilere odaklanma ve üretime odaklanma olmak üzere iki faktörü temel alarak belirlemeye çalışmıştır. Bu modele göre, lider için en uygun stratejinin, her iki faktörü de kuvvetlendirecek tutum ve eylemleri üst düzeye çıkarmak gerekliliği olduğu ortaya konulmuştur (Bernardin ve Alvares, 1976: 84). Üretimi ön planda tutan liderler görev ile ilgili başarılı sonuçlar elde etmeye, kişilerarası ilişkilere ağırlık veren liderler ise çalışanlarla yakından bağ kurmaya, tartışma yaratacak ortamları önlemeye önem vermektedir (Keçecioğlu, 2003: 167).

Şekil 2:
Yönetim Tarzı Matrisi



Kaynak: Organ ve Bateman, 1986: 565.

Şekil 2'de görüldüğü gibi X eksenini üretime yönelik olmayı, Y eksenini ise kişilerarası ilişkiye yönelik olmayı temsil etmektedir. Her faktör için 1'den (en düşük)

9'a (en yüksek) kadar derecelendirmeler bulunmaktadır.

9.1'de lider üretimi vurgulayacak davranışlarda bulunmakta ve insan ilişkilerine önem vermemektedir. 1.9'da lider tüm dikkatini ve enerjisini çalışanların duygularına ve tatminine yoğunlaştırmaktadır. 5.5'te ise hem üretime hem de insan ilişkilerine orta düzeyde vurgu yapmaktadır. Bu üç durum, liderin üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma varsayımının uzlaştırıcı olmaksızın birbiri ile uyummadığını göstermektedir. Yönetim tarzı matrisi, liderin bu iki faktörü kendi davranışlarında hangi düzeyde barındırdığını tespit etmesi konusunda kılavuzluk eder ve bu düzeyi 9.9'a taşıması için eğitim almaya ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarır. 9.9 ne üretime yönelik ne de kişilerarası ilişkilere yönelik olma davranışından ödün vermeden, liderin her iki faktörü en üst seviyede gerçekleştirdiği noktayı temsil etmektedir (Organ ve Bateman, 1986: 564).

Blake ve Mouton'un bu yaklaşımı, eğitim ile lider davranışlarına yön verilebileceğini belirtmesi bakımından önem arz etmektedir (Aslan, 2013: 113).

1.2.3.5. Mcgregor'ın X ve Y Teorileri

Douglas Mcgregor (1960) Örgütlerin İnsan İlişkileri Yönü (The Human Side of Enterprise) adlı kitabında X ve Y teorisinden bahsetmiştir. Mcgregor klasik yönetim teorilerinin insan ile ilgili benimsemiş olduğu varsayımları tasvir etmeye çalışmış ve bunları X teorisi adı altında toplamıştır. Y teorisi ise X teorisinin insan hakkındaki yargılarına karşı çıkar ve beşerî ilişkiler ile ilgili teorilerin temel aldığı esasları ortaya koyar. X ve Y teorilerinin insan hakkındaki varsayımları şöyledir (Eren, 2011: 40-42):

X teorisi varsayımları;

- 1) Ortalama bir kişi, işten kaçmaya, işin gereklerini yerine getirmemeye meyillidir. Bu durumu önlemeye yönelik yönetim çalışanlara katı bir disiplin uygulamalı, konulan cezalarla caydırıcı olmaya çalışmalıdır.
- 2) Ortalama bir kişi, işlerle ilgili mesuliyet almak istemez, bu konuda hırslı değildir. Güvenliğini ön planda tutar.
- 3) Ortalama bir kişi, örgütün çıkarlarındansa kendi çıkarlarına hizmet edecek davranışlarda bulunur. Bu yüzden işgören sık sık kontrol edilmelidir.
- 4) Ortalama bir kişi, fitratından kaynaklı olarak alışageldiği şekilde yaşamayı benimsemiştir. Değişim onu korkutur.

- 5) Ortalama bir kişi, içinde bulunduğu örgütün problemlerine karşı duyarlı ve çözüm getirebilecek kapasitede değildir. Bu noktada yönetim alt katmanlarda bulunan işgörenlere karar alma ve problem çözme yetkisi vermemelidir.
- 6) Ortalama bir kişi, yüksek zekâya sahip değildir. Çabuk inanır. Bir eyleme başlaması için maddi ödüllendirmeler yapılabilir.

Y teorisi varsayımları;

- 1) Ortalama bir kişi, iş yapmayı sever. Nasıl oyun ve dinlenmeye vakit ayırıyorsa, işyerindeyken işinde başarı elde etmek ve tatmin olmak amacıyla çaba harcar.
- 2) Ortalama bir kişi, iş çevresi ve işin kendisini benimsediği zaman, ceza ve kontrole gerek kalmadan da örgütsel hedefler doğrultusunda iş disiplinini oluşturur.
- 3) Örgüt hedeflerinin yerine getirilmiş olmasından çok, hedeflere ulaşma esnasında gösterilen çaba ödüllendirilmelidir. İşgören, etrafındakilerin takdirini toplamayı, işini yaparken farklı yollar kullanarak başarıya ulaşmayı ve bununla birlikte elde ettiği tatmin duygusunu en kıymetli ödöl olarak görür.
- 4) Sorumluluğa sahip olmak istememe, işle ilgili hırs eksikliği, güveni ön planda tutmak, insanın fitratında olan özellikler değil, yönetimin kötü uygulamalarının bir sonucudur.
- 5) Problem çözmede ihtiyaç duyulan maharet, farklı yollar geliştirme yeteneği, ancak işgörenlerin beşerî ihtiyaçları doyurulduğunda meydana çıkar.
- 6) Modern endüstri anlayışında, çalışanların sadece bir dalda uzmanlaşmasına yönelik yaptırımlar olduğu için, işgörenin diğer yeteneklerinden haberdar olmak ve faydalanmak zorlaşır.

Bu çalışmanın bulguları olarak; X teorisi varsayımları altında bir yönetim anlayışı ile işgörenlere kötü muamele yapıldığında, yetki verilmediğinde, çalışanların iş yapma performansının düşük seyredeceği öngörülmüştür. Y teorisi baz alınarak çalışanlara iyi davranıldığında, sorumluluklar verildiğinde ise yönetimin bu tavrına karşı onların da pozitif yönde davranışlar sergileyeceği belirtilmiştir (Carson, 2005: 458).

1.2.4. Durumsallık Yaklaşımları

Davranış teorileri, liderlerin belirli davranışlarını geliştirmelerine yardımcı olurken, farklı koşullar altında etkili liderliğin nasıl olması gerektiği konusunda yeterli düzeyde rehberlik edememiştir. Gün geçtikçe birçok araştırmacı, her koşulda her lider için tek bir liderlik tarzının doğru olmadığı sonucuna varmıştır. Bunun yerine, uygulanacak liderlik tarzının durum, insanlar, görev, örgüt ve diğer çevresel değişkenler gibi faktörlere bağlı olarak değişebileceğini açıklamak için durumsallık yaklaşımları geliştirilmiştir (Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003: 8). Durumsallık yaklaşımları lider özelliklerine ve davranışlarına ek olarak durumsal faktörleri de dahil etme açısından liderlik disiplinine önemli bir katkı sağlamıştır (Yukl, 2013: 162).

İçinde bulunulan koşulları ve durumları göz önüne alarak liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımı ile ilgili literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bunlar; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago Normatif Yaklaşımı, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli'dir.

1.2.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Örgütlerde liderin en etkili yönetimi ve en yüksek başarıyı nasıl sağlayacağı üzerine yapılan araştırmalar sonucunda Fiedler'in etkin liderlik modeli geliştirilmiştir. Liderin etkinlik düzeyinin bağlı olduğu üç ana faktör bulunmaktadır (Fiedler, 2005: 236):

Lider – üye ilişkileri: Liderin üyeler tarafından kabul edilip edilmediği, üyelerin lidere ne kadar sadık olduğu, lidere gösterdikleri tepkilere yansır. Lider ile üyeler arasındaki iyi ilişkiler, olumlu bir grup atmosferi yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

Görev yapısı: İş tanımları, işle ilgili kurallar, düzenlemeler, politikaların açık seçik bir şekilde belirtilmesi, verilen görevlerin yapılabilirliğini artırır. Lider, kararların net bir doğrulanabilirliğe tabi tutulması, hedeflerin açıkça belirtilmesi ve anlaşılması, hedeflere ulaşmanın tek bir yolu olması, çözüm yollarının farklı olmaması durumunda etkin bir yönetim sağlamaktadır.

Liderin pozisyonuna dayanan otoritesi: Liderin olumlu veya olumsuz yaptırım

düzeyini ve meşru otoritesini gösteren hiyerarşik bir araçtır. Bu sayede, bireyler grubu çevreleyen bir örgütün varlığını kavramaktadır. Liderin pozisyon gücünün yüksek olması, liderin etkinliğini de arttırmaktadır.

Bu üç durumsal değişkenin örgütlerde farklı derecelerde var olması, liderin tutumunu belirlemede büyük rol oynamaktadır. Bu üç faktör bakımından, liderlik için en elverişli ve en elverişsiz ortamlarda kişiye yönelik liderlik davranış tarzına nazaran işe yönelik liderlik davranış tarzı uygulamak daha etkin sonuçlar verir. Liderlik için orta düzeyde elverişli koşullar olması durumunda ise kişiye yönelik liderlik davranış tarzını uygulamak gereklidir (Eren, 2011: 509-510).

1.2.4.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı

Örgütlerde başarılı lider tutumlarının incelendiği çalışmalar sonucu ortaya çıkan modellerden biri de yol-amaç modelidir. Yol-amaç teorisi; liderlik stillerinin, (otoriter, destekleyici, katılımcı, başarı odaklı) çalışanların motivasyonu, memnuniyeti ve performansını arttırmada nasıl yardımcı olduğunu incelerken ortaya çıkmış bir teoridir (House, 1996: 324). Bu yaklaşımın kökleri motivasyon teorilerinden Vroom'un bekleliş teorisine dayanmaktadır. Bekleliş teorisi altında yatan varsayımda; takipçiler hedeflerini başarabileceklerini düşünmekte, çabalarının belli bir sonuca ulaşacağına inanmakta ve hedeflerini gerçekleştirmeleri durumunda alacakları karşılığı değerli olarak görmektedir. Ancak bu şartlar altında işlerini yapmaya motive olacaklardır (Northouse, 2016: 116). Bu varsayım doğrultusunda yol-amaç teorisi; liderin amaçlara ulaşmaları için izlemeleri gereken yol boyunca, takipçilerinin ihtiyaçları ve içinde bulunduğu koşullarla ilgili nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak amacıyla tasarlanmıştır. Lider, uygun liderlik davranış tarzını seçerek takipçilerin başarı ve memnuniyet beklentilerini arttırmaktadır.

Yol amaç teorisi bir liderin dört farklı davranış tarzı benimseyebileceğini söylemektedir (Muchinsky, 2006: 432-433):

- *Otoriter lider*: Lider astlarının görevlerini yerine getirme şekillerini belirleyen özel esasları açıkça ortaya koyar. Performans standartlarını belirler. Performans beklentisini astlarına iletir.
- *Destekleyici lider*: Lider çalışanların refahını arttırmaya çalışır. Bireyleri destekleyici tavır sergiler.
- *Katılımcı lider*: Lider astları doğrudan ilgilendiren konularda onların fikir ve

görüşlerini alır, kararlara katılmalarını sağlar.

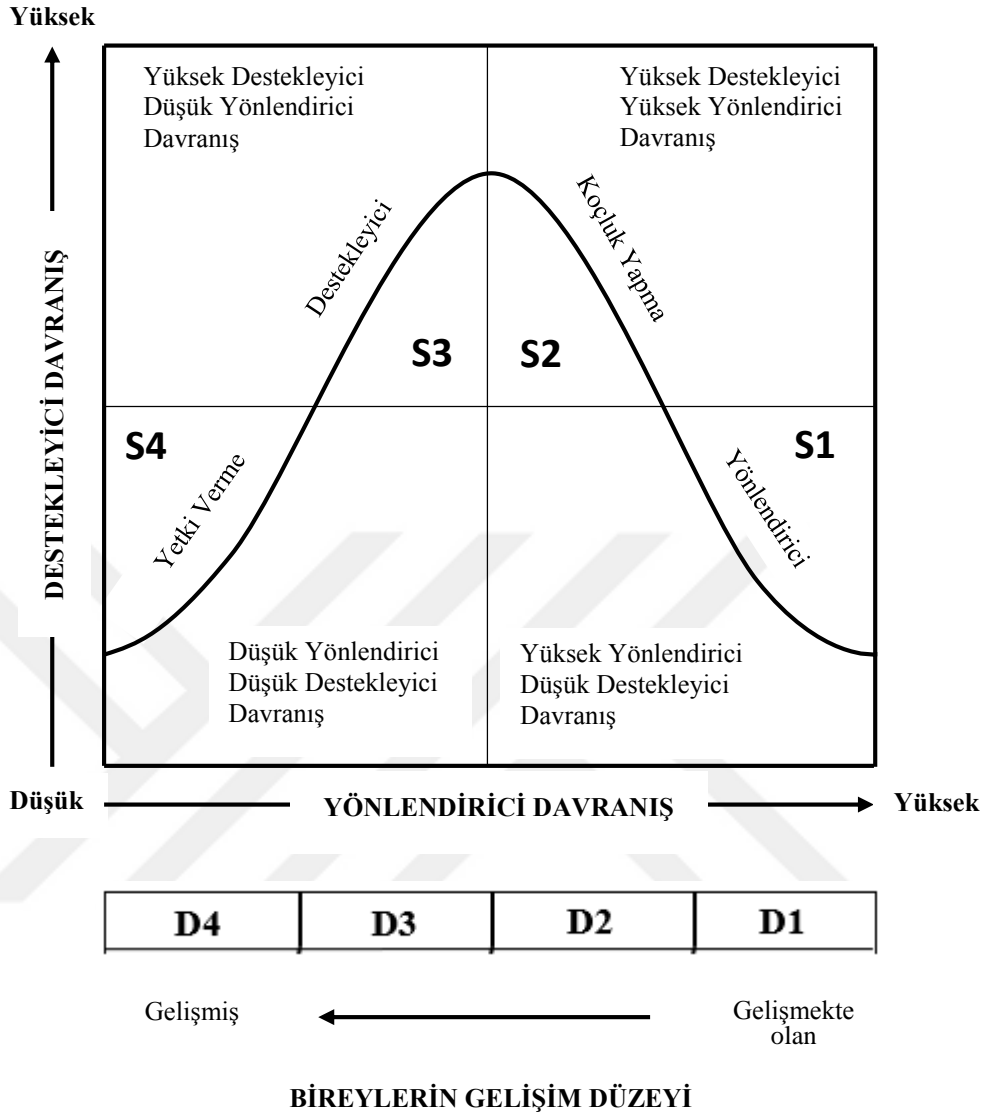
- *Başarı odaklı lider*: Lider zorlu hedefler koyar, iş performansındaki gelişmeleri vurgular. Yüksek düzeylerde hedeflere ulaşmayı teşvik eder.

Yol- amaç yaklaşımını benimseyen liderler takipçilere amaçları açıkça belirtir, onları yönlendirir, engellerin üstesinden gelmelerine yardımcı olur, hedefi başarmaları için teşvik ve ödüller sunarlar. Bu liderler, etkili duruşları, başkalarıyla etkin biçimde çalışabilmeleri ve çalışan memnuniyeti yaratmadaki başarılarından dolayı olumlu sonuçlar elde ederler (Dixon ve Hart, 2010: 55).

1.2.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard (1977) durumsal liderlik teorisinde, astların çeşitli olgunluk düzeylerine göre farklı liderlik davranışlarının uygulanması gerektiğinden söz etmektedir. Durumsal liderlik, çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve geliştirmek istedikleri inancı temeline dayanmaktadır. Bu gelişmeyi teşvik etmek için bir tek en iyi liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzı durumlara göre uyarlanmalıdır. Durumlarla eşleştirilecek dört farklı liderlik tarzı mevcuttur (Blanchard, 2010: 75). Bu dört liderlik tarzını birleştiren, yönlendirici ve destekleyici olmak üzere iki liderlik davranış türü bulunmaktadır (Graeff, 1997: 159). Takipçilerin en iyi seviyede oldukları potansiyellerini ortaya çıkarmak için, liderlik tarzının, liderlik edilen kişinin gelişim düzeyiyle eşleşmesi gerekmektedir (Blanchard, 2010: 76). 1985 yılında yeniden gözden geçirilerek oluşturulan Durumsal Liderlik Modeli II Şekil 3'te sunulmuştur.

Şekil 3
Durumsal Liderlik Modeli II



*S = liderlik tarzı, D = gelişmişlik düzeyi.

Kaynak: Blanchard, Zigarmi ve Nelson, 1993: 26.

Şekil 3'te yer alan gelişim düzeyi bir çalışanın yapmakla yükümlü olduğu görevle ilgili beceri, hakimiyet derecesini ve göreve karşı olumlu bir tutum geliştirdiği düzeyi göstermektedir. Uygun liderlik tarzları kullanıldığında çalışanın yetkinliği ve güveni gelişmektedir (Blanchard vd., 1993: 27). Uygun liderlik tarzını belirlemekte kullanılan durumsal değişken takipçilerin gelişim düzeyidir. Gelişim düzeyi belirlendikten sonra Şekil 3'te belirtilen dört liderlik tarzından uygun olan seçilmektedir (Bolden vd., 2003: 10):

- *Yönlendirici liderlik:* Lider net talimatlar verir ve yön gösterir. Bu da liderin yüksek destekleyici ve yüksek yönlendirici davranış sergilediğini

göstermektedir. Bu liderlik tarzı en düşük gelişim seviyesinde yer alan takipçilere uygulanmaya yöneliktir.

- *Koçluk yapma*: Lider, iki yönlü iletişimi teşvik eder. Lider sorumluluk sahibi olma ve karar alma mekanizmasını kontrol etmekle birlikte çalışanın kendi tarafında güven ve motivasyon oluşturmaya da yardımcı olur. Koçluk yapma, ikinci gelişim düzeyinde bulunan takipçilere uygulanan liderlik tarzıdır. Lider, yüksek yönlendirici ve düşük destekleyici bir davranış sergiler.
- *Destekleyici liderlik*: Bu tarzda, lider ve takipçiler karar vermeyi birlikte yaparlar ve artık ilişkinin yönlendirici olmasını istemez veya beklemezler. Destekleyici liderlik tarzı, gelişim düzeyinde üçüncü seviyede olan takipçilere uygun bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında lider, yüksek destekleyici ve düşük yönlendirici davranış sergiler.
- *Yetki Verme*: Takipçileri belirli bir görevi yerine getirmeye hazır olan ve tam sorumluluk almaya yetkin ve motive olmuş liderler için uygun liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, gelişim düzeyi en yüksek seviye olan takipçilere uygulanır. Lider davranışı, düşük yönlendirici ve düşük destekleyici şekildedir.

1.2.4.4. Vroom-Yetton Normatif Yaklaşımı

Literatürde geniş yer bulan bir diğer durumsallık yaklaşımı Vroom ve Yetton (1973) tarafından geliştirilmiştir. Vroom ve Yetton modeli, her durumda başarılı olan bir liderlik tarzı olmadığı, bu nedenle öncelikle durumların teşhis edilmesi ve hangi liderlik tarzının hangi duruma en uygun olduğunu açıklayan kurallar bulunması gerektiği şeklinde durumsallık teorisinin mantığında yer alan unsurları temel almaktadır (Reber, Auer-Rizz ve Malý, 2004: 416).

Normatif yaklaşım olarak adlandırılan yaklaşım, belirli bir durumda nasıl bir karar alma sürecinin izlenmesi gerektiği ile ilgili önerilerde bulunmaktadır. Vroom ve Yetton, iki tanesi otokratik davranan liderlere ait karar alma süreci (A1 ve A2), iki tanesi danışmacı şekilde davranan liderlerin karar alma süreci (C1 ve C2) ve bir tane de lider ve takipçilerinin beraber ortaklaşa karar aldığı süreç (G2) olmak üzere beş farklı karar prosedürü tanımlamaktadır (Yukl, 2013: 111). Bu karar prosedürleri tablodaki gibi açıklanmaktadır.

Tablo 4

Normatif Karar Modelinde Karar Prosedürleri

A1	Lider, o an elinde olan bilgileri değerlendirerek sorunları kendi çözer veya kararları kendi alır.
A2	Lider, astlardan gerekli bilgiyi edinir ve sorunun çözümünde daha sonra kendi karar alır. Lider bilgi talep ederken, astlara sorunun ne olduğu ile ilgili bilgi verip vermemekte özgürdür. Astların karar vermede oynadığı rol, alternatif çözümleri üretmek veya değerlendirmekten çok lidere gerekli bilgiyi sağlamaktır.
C1	Lider, sorunu ilgili astlarla bireysel olarak paylaşır, onları grup olarak toplamadan fikir ve görüşlerini alır. Sonrasında astların etkisini yansıtacak veya yansıtmayacak kararı kendisi verir.
C2	Lider, astlarını bir araya getirir, soruna ilgili onları bilgilendirir. Toplu olarak görüş ve fikirlerini alır. Nihayetinde ise astların görüşlerini kapsayacak veya kapsamayacak kararı kendisi belirler.
G2	Lider, sorunu grup halinde astları ile paylaşır. Birlikte alternatifler üretme, değerlendirme ve ortak bir çözüm üzerinde anlaşmaya çalışır. Lider gruba başkanlık eder ve tercih ettiği çözüm konusunda grubu etkilemeye çalışmaz. Tüm grubun üzerinde uzlaştığı çözümü kabul etmeye ve uygulamaya isteklidir.

Kaynak: Vroom ve Yetton, 1973: 13.

1.2.4.5. Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, lider davranışı ile ilgili iki temel değişken olan görev odaklılık ve kişilerarası ilişkiye odaklılık sınıflandırmasını derinlemesine incelemiştir. Bu doğrultuda, sınıflandırmaya üçüncü değişken olarak etkinlik boyutunu eklemiştir. Görev odaklılık; liderin kendini ve takipçilerini örgüt amaçlarına ulaşmaya yöneltme uğraşdır. Kişilerarası ilişkilere odaklılık; liderin, takipçisi ile olan ilişkisinde karşılıklı olarak düşünce ve duygulara önem verilen, saygı ve güvenin hâkim olduğu bir ortam yaratma çabasıdır (Cote, 2017: 29). Etkinlik boyutu ise; başarılı bir performans elde etmek için gerekli olan lider davranışıdır (Reddin, 1967: 11). Diğer bir ifadeyle, etkinlik, liderin yönetim sürecinde neleri gerçekleştirdiği ile değil, neleri başardığı ile ölçülmektedir.

Liderin, ilişkiye yönelik ve göreve yönelik davranış tarzını; duruma uygun olarak kullanması etkin, duruma uygun olmayan şekilde kullanması ise etkin olmayan bir lider ortaya çıkarmaktadır. Liderin etkinlik düzeyini belirlemede temel faktör davranış tarzı değil, durumlardır (Zel, 2006: 155). Tablo 5'te lider davranış türlerinin etkin veya etkin olmayan durumlara göre dışarıdan algılanış biçimleri gösterilmektedir.

Tablo 5

Temel lider davranış türlerinin etkin veya etkin olmayan durumlara göre başkaları tarafından algılanış biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarına güveni olmayan ve onlar tarafından beğenilmeyen kısa süreli verimle ilgili olan yönetici olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal destek gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu, iyi bir kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeye arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle, insanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: Eren, 2011: 514.

1.2.5. Modern Liderlik Yaklaşımları

Modern liderlik yaklaşımları, geleneksel liderlik yaklaşımlarının liderliği açıklamada yetersiz kaldığını savunmaktadır. Bu yaklaşımla birlikte daha önceki teorilerden farklı olarak, lider ve takipçisi arasındaki etkileşime odaklanılmıştır. Bu görüşteki araştırmacılar her bireyin liderlik potansiyelinin olduğuna inanmakta, liderin en önemli özelliğinin ise insanları tek çatı altında toplayıp amaçlara yöneltecek yaratıcı vizyonlar geliştirmek olduğunu vurgulamışlardır (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

Modern liderlik yaklaşımları başlığı altında karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzları incelenmiş; otantik, etik, hizmetkâr ve toksik liderliğe ise diğer modern liderlik yaklaşımları başlığı altında değinilmiştir.

1.2.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kelimesi ilk olarak, olağanüstü şeyler yapabilme kapasitesine sahip belirli kişilere verilen özel bir yetenek şeklinde tanımlanmıştır. En çok bilinen karizma tanımı ise Weber (1947: 358) tarafından; sıradan insanlardan ayırıcı bir biçimde olağanüstü büyük bir güç olarak kişiye bahsedilen eşsiz bir özellik şeklinde yapılmıştır. Weber karizmadan bir kişilik özelliği olarak bahsetse de liderin

karizmasını doğrulama noktasında takipçilerin önemli bir rol oynadığını da göz ardı etmemiştir.

House'a (1976: 10) göre, karizmatik liderler takipçileri üzerinde sıra dışı etkiler oluşturmaktadır. Karizmatik liderlerin kişilik özellikleri incelendiğinde; baskınlık, diğerlerini etkileme konusunda güçlü bir istek, kendine güven ve karşısındaki insanın ahlaki değerlerini anlayabilme yetenekleri olduğu görülmektedir. Belirli kişilik özelliklerinin yanı sıra karizmatik liderlerin gösterdiği birtakım davranışlar ve takipçileri tarafından algılanış şekilleri şöyledir (Northouse, 2016: 164):

- Takipçilerinin benimsemelerini istedikleri inanç ve değerlerin güçlü rol modelleridir. Örneğin, Gandhi şiddete karşı çıkmış ve sivil itaatsizlik için örnek bir rol model olmuştur.
- Takipçileri karizmatik liderleri son derece yetkin bir kişi olarak görmektedirler.
- Karizmatik liderler, ideolojik hedefleri ifade ederken ahlaki değerleri temel almaktadırlar. Martin Luther King, Jr.'ın ünlü "Bir rüyam var" konuşması bu tür karizmatik davranışlara bir örnektir.
- Takipçilerine, onlardan yüksek beklentiler içerisinde olduğunu belirtirler ve onların bu beklentileri yerine getirme yeteneklerine güven duyarlar. Bu davranışın etkisi ile takipçilerinin performansını geliştirici yönde yetkinlik ve öz yeterlilik duygusunu artırmaktadırlar.
- Takipçilerde bağlılık, güç veya saygınlık şeklinde iş ile alakalı güdüler uyandırmaktadırlar. Örneğin, ABD eski Başkanı John F. Kennedy, Amerikan halkının değerlerine şu sözüyle çağrıda bulunmuştur: "Ülkenizin sizin için ne yapabileceğini sormayın; Ülkeniz için neler yapılabileceğini sorun."

Karizmatik liderlerin zor zamanlarda ortaya çıkma ihtimalleri yüksektir. İşletmelerde kriz dönemlerinde alışılmadık dışı değer yargıları ve düşünme biçimlerinin oluşmaya başladığı yerlerde karizmatik liderlerin etkisi büyüktür (Zel, 2006: 187).

1.2.5.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci (transactional) liderlik kavramını ilk olarak inceleyen Burns (1978: 4) etkileşimci liderler ile takipçileri arasındaki ilişkinin, iki taraf için de değer arz eden farklı şeylerin takas edilmesine dayalı olduğunu belirtmektedir. Etkileşimci liderlik;

bir kişi, değerli bir Şeyin değişimi amacıyla başkaları ile iletişim kurma girişiminde bulunduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Bu değişim ekonomik, politik veya psikolojik temelli olabilmektedir. Diğer taraftan, bu değiş tokuşun taraflarını, yapılan pazarlık sũrecinin dışında bir arada tutan kalıcı bir amaç yoktur. Burada bir liderlik hareketi gerçekteşmektedir, öte yandan lider ve takipçi arasında yüksek bir amaç için sũreklilik gũsterecek bir bağ kurulmamaktadır (Burns, 1978: 18-19).

Bu liderlik tũrũ, örgũt iãerisinde takipçinin performansı karşılığında, ödũllendirme veya cezalandırmaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, birçok yønden yũnetimin özũnũ de tanımlamaktadır (Fairholm, 2001: 2). Lider, takipçiden istediği bir Őeyi gerçekteştirmesi karşılığında, ona elde etmek istediği bir Őey sunar. Bir değiş tokuşun meydana geldiği bu sũreçte, liderin rolũ; takipçinin tamamlaması gereken gũrevleri belirlemek ve izlemesi gereken yolu izah etmektir. Bu alişverişte, takipçi bireysel hedefine ulaşmaya çalışırken, bir yandan da liderin elde etmeyi arzu ettiği örgũt amaçlarını yerine getirmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987: 649).

Etkileşimci liderlik; koşullu ödũl, istisnalarla yũnetim, serbest bırakıcı liderlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 755):

- *Koşullu ödũl*: Lider çalışana, iki taraf iãinde faydalı olacak Şekilde bir takas önermektedir. Bu noktada, çalışana karşı beklentilerini, ulaşmaları gereken hedefleri aãıkça ifade etmektedir. Koşullar yerine getirildiği takdirde onları ödũllendirmektedir.
- *İstisnalarla yũnetim*: Aktif ve pasif istisnalarla yũnetim olmak üzere iki tũrũ vardır. İstisnalarla yũnetimin aktif ve pasif tũrũ arasındaki fark, liderin mũdahale zamanı ile doğrudan ilişkilidir. Aktif lider, meydana gelecek olası hataların probleme dũnũřmesini engelleyebilmek iãin, yapılan işi sũrekli olarak takip etmektedir. Gerektiğinde, ivedilikle hataları dũzeltici yaptırımlar liderin mũdahalesi ile uygulanmaktadır. Bu yũnetim tarzında, lider karşılaşılabilecek problemleri ve hedeften sapmaya sebep olabilecek nedenleri gũncel bir Şekilde takip etmektedir (Howell ve Avolio, 1993: 891). İstisnalarla yũnetimin pasif tũrũnde ise, lider sorunlar ortaya çıktıktan sonra harekete geãmektedir. Bu tũr pasif liderler, takipçileri tarafından ulaşılması gereken hedefleri ve standartları belirlememekte, beklentilerini net bir Şekilde ifade etmemektedir (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003: 208).
- *Tam serbesti tanıyan liderlik*: Etkileşimci liderliğin bu boyutunda, lider liderlik yapmaktan kaãınmakta ve takipçilerine herhangi bir yũnlendirme

yapmamaktadır. Lider örgütle ilgili hiçbir konuda karar almak istememektedir. Harekete geçmekte tereddüt etmekte ve gerektiği zamanlarda yerinde bulunmamaktadır (Judge ve Piccolo, 2004: 756).

1.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavram olarak ilk defa Downton'un (1973) İsyan Liderliği (Rebel Leadership) adlı kitabında geçmektedir. Dönüşümcü liderliğin bir teori olarak ele alınmasında ise Burns (1978) öncü olarak kabul edilmiştir. Daha sonrasında, bu kavramın gelişmesinde ve literatürde geniş bir yer edinmesinde Bass (1985) büyük katkılarda bulunmuştur. İlerleyen yıllarda, birçok araştırmacı dönüşümcü liderliğe farklı bakış açılarıyla açıklama getirmeye çalışmıştır.

Literatür incelendiğinde, konu ile ilgili pek çok tanıma ulaşmak mümkündür. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin üst düzey motivasyon ihtiyaçlarını karşılayan, onları ortak değer ve amaçlar etrafında toplayan ve birer lidere dönüştüren kişilerdir. Dönüşümcü liderler etrafındakilere olabilecek en yüksek seviyede performans göstermeleri, kendi sınırlarını aşmaları için ilham kaynağı olurlar ve hedeflere ulaşma konusunda onların motivasyonlarını arttırmada büyük rol oynarlar (Burns, 1978: 4). Bir diğer tanıma göre; dönüşümcü liderlik, örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarında büyük değişimler meydana getiren, örgütün misyon, amaç ve stratejilerine bağlılık göstermelerinde önemli etkileri olan bir liderlik sürecidir (Yukl, 1989: 269). Dönüşümcü liderin, takipçilerinin çıkarlarını korumaya özen gösteren, hatta daha iyi bir seviyeye ulaştırmaya çalışan, grup amaçları ve misyonlarını fark etmelerini ve benimsemelerini sağlayan, kendi menfaatlerinin ötesinde grubun refahı için çalışmaya teşvik eden kişi olduğu (Bass, 1990: 21) ile ilgili söylemler literatürde ön plana çıkmaktadır.

Örgütler arası rekabette küreselleşen pazar şartları, işgücünün çeşitli kaynaklardan sağlanmaya başlaması ve zaman gibi önemli unsurların etkilerinin artması ile örgüt yapısının farklılaşması sonucu dönüşümcü liderliğin ortaya çıkışı bir gereklilik halini almıştır (Cascio, 1995). Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlik teknoloji ve çevre koşullarının farklılaşması, bilgiye ulaşma kolaylığı, toplumun kültürel yapısı ve ekonominin değişimi ile çağın ihtiyaçlarına cevap veren bir liderlik türü olarak önem arz etmektedir (Eraslan, 2006). Antonakis (2012: 259) karizmatik ve dönüşümcü liderliği birlikte inceleyerek, toplumsal değişimlerin hayata geçirilmesinde kilit rol

oynayan güçlü liderlik yaklaşımları olduğu görüşünü savunmaktadır.

Dönüşümcü liderlerin, bireylerden en az miktarda hata beklentisinde olsalar dahi, etrafındaki insanlar hata yaptığı zaman onları eleştirmek veya direkt olarak cezalandırmak yerine, bunu öğrenmeyi deneyimleyebilecekleri, potansiyellerini doldurabilecekleri bir gelişim fırsatı olarak görmelerini sağlamaya çalışmalarının (Bass ve Avolio, 1990: 22), olası değişim süreçlerine takipçilerinin adaptasyonunu kolaylaştırdığı söylenebilir. Nitekim, Yukl ve van Fleet (1992: 174) dönüşümcü liderlik tanımında, lideri değişim hareketliliği ile ilişkilendirmiş, dönüşümcü liderin değişim sürecindeki rolünden yola çıkmıştır. Örgüt amaçları ve stratejilerinde meydana gelen temel değişimlerle ilgili olarak örgüt üyelerinin tutumlarında, varsayımlarında, değer yargılarında farklılıklar yaratabilen, onların davranışlarını etkileyebilen ve değişimlere kendilerini adamalarını sağlayabilen lideri dönüşümcü lider olarak tanımlamışlardır. Örgüt üyelerinde değişim için heyecan uyandırma, onları yeniliğe teşvik etme, dönüşümü hızlandırma ve en önemlisi takipçileri ile sağlam temellere dayanan karşılıklı bir güven ilişkisi oluşturma dönüşümcü lideri tanımlayan davranışlarından birkaçıdır (Genç, 2007: 50).

Bass'a (1995: 467) göre dönüşümcü lider, takipçilerini bir öğrenci gibi eğitir ve onları da birer lider haline getirmek için uğraşır. Takipçilerinin ilgilerini, Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt basamakta yer alan emniyet ve asayiş ihtiyacından, en üst düzeyde başarıya ve kendini gerçekleştirme gereksinimine taşımaya çalışır, neyin gerçekten önemli olduğunun bilincine varmalarında, farkındalıklarını artırmada ve buldukları örgütlerin iyileşmesi için kendi çıkarlarının ötesine geçmeleri için yol gösterir. Dönüşümcü lider takipçilerinin yeniden harekete geçmelerini sağlayacak amaçlar sunan kişidir. Bass bu tanımında dönüşümcü liderin takipçileri ile olan ilişkisi, onların kendi benliklerine sağladığı katkıların üzerinde durmaktadır. Mhatre ve Riggio (2014: 218) ise adeta Bass'ın tanımını özetleyen bir şekilde; dönüşümcü liderliğin, takipçilerin bilincini daha yüksek bir ahlaki düzeye yükseltmek ve onları yüksek etik standartlara sahip olmaya heveslendirmek ilkesine dayandığını ifade etmiştir.

Dönüşümcü liderlik tanımlamaları incelendiğinde, genel olarak liderin örgüt üyeleriyle olan ilişkisinde; pozitif etki yaratıcı konumundan, örgüt ve bireysel düzeyde gelişimlerine olan katkılarından bahsedilmiştir. Gerçekleştirilmek istenen değişimi harekete geçiren ve bunu örgütteki bireylerin vizyonu haline getirerek tüm örgüt kültürüne yaymayı amaçlayan kişi olduğu vurgulanmıştır. Özetle, dönüşümcü

liderliğin, bireylerde ve toplumsal sistemlerde köklü bir şekilde değişim ve dönüşüm dalgası yaratan bir yaklaşım olduğu ortaya konulmuştur. Bu dönüşüm sürecinde lider, yaratıcılık ve inovasyon arayışı içinde olan bir çalışma iklimi, vizyon ile kuşatılmış bir çevre oluşturur (Chen, Bian ve Hou, 2015: 439). Yönetici pozisyonundaki dönüşümcü liderler, kişi örgüt ve çalışanların refahını güçlendirmek adına, duygusal ve ilham verici etki taktiklerini kullanır ve bu sayede liderliklerini etkin kılarlar (Hoffman ve Frost, 2006: 37).

Dönüşümcü liderler, değişime duyulan ihtiyacı ortaya koyar, gelecekteki hedeflere yönelik bir vizyon geliştirir ve standartlara göre oluşmuş beklentilerin daha üstünde sonuçlar elde etmek için takipçilerini harekete geçirirler (Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005: 205).

Dönüşümcü liderler özetle; takipçilerine yeni bir form kazandıran, inandıklarını, hedeflerini, gereksinimlerini, sahip olduğu değerleri farklılaştıran, onları başarıya ve gelişime teşvik eden, yeni fikirleri ortaya koymalarını kolaylaştıran örgüt ortamları oluşturan liderlerdir (Yammarino ve Dubinsky, 1994: 789). Alacakları kararlarda ve yapacakları işlerde sürekli kendilerine ihtiyaç duyan takipçiler değil, kendi kararlarını verebilen, farklı bakış açılarıyla olaylara yaklaşabilen ve örgütlerine üst düzey fayda sağlayabilecek kişiler yetiştirmeyi amaçlamaktadırlar (Crawford, Gould ve Scott, 2003). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, örgütlerde gelişim ve öğrenmeye zemin oluşturma açısından aracılık görevi görmektedir (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002: 735-744; Bass ve Avolio, 1994a; Allix, 2000). Bu noktada, Bass (1985) takipçileri değiştirebilmenin üç yolunu şu şekilde belirtmektedir (Conger, 1999: 247):

- 1) Yerine getirilecek görevin ortaya çıkaracağı sonuçların öneminin ve kıymetinin anlaşılmasını sağlamak ve sonuçlara ulaşabilmenin yollarını öğretmek,
- 2) Takipçilerin, elde edecekleri bireysel faydalardan çok örgütün elde edeceği faydalara yoğunlaşmalarını sağlamak ve onları bu doğrultuda isteklendirmek (Feinberg, Ostroff ve Burke, 2005: 471),
- 3) Takipçilerin gereksinimlerini kişisel gelişim, başarı gösterme gibi kendini gerçekleştirebilecekleri daha üst düzey gereksinimlere yönlendirebilmek (Kelly, 2003).

Dönüşümcü liderlik, etkileşimli liderliğin daha kapsamlı halidir. Etkileşimli liderlik, liderler, meslektaşlar ve takipçiler arasında gerçekleşen değişimi vurgulamaktadır. Bu değişim, liderin neyin gerekli olduğunu tartışması ve gerekliliklerin belirli koşullar altında yerine getirilmesi durumunda diğerlerinin alacakları ödülleri belirlemesi üzerine kuruludur. Ancak dönüşümcü liderlik, liderliği bir üst seviyeye taşımaktadır: Takipçilere bir örgüt için ortak vizyon ve hedefler oluşturma konusunda ilham verme, yenilikçi problem çözmeye teşvik etme ve takipçilerin koçluğunu yaparak onlara destek sağlamak yoluyla liderlik kapasitelerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 4).

1.3.1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları birtakım özellikler (Hacker ve Roberts, 2003: 75-76; Eraslan, 2006):

- Yeni bir gelecek öngörebilme yetisine sahipken aynı zamanda mevcut gerçeklik hakkında analitik düşünürler.
- İşlerin yönetilmesinde yaratıcı düşünceyi bizzat kullanır ve diğerlerini de yaratıcı düşünmeye teşvik ederler.
- Enerjik bir ruh haline sahiplerdir ve etrafındaki personele yetkiler vererek onları güçlendirmeye özen gösterirler.
- Çözüm odaklılardır ve çözüme ulaşmak için insanları nasıl bir araya getireceğini bilirler.
- Ortak vizyon oluşturur ve bunu takipçileri ile paylaşırlar.
- Takipçilerinin tutum ve davranışlarında değişimi teşvik eden, onlarda coşku uyandıran, kendileri ile özdeşleşmelerini sağlayacak karizmatik özelliklere sahiplerdir.
- Etrafındakilerle etkili iletişim kurar ve onları motive ederek yaratıcılık ve verimliliklerini artırır.
- Statükocu zihniyetin tam aksine, değişimin temsilcileridir.
- Cesaret ve risk almaktan kaçınmazlar ve duygusal dayanıklılıkları yüksektir.
- Dinamik bir örgütsel yapı oluşturmak adına esnek bir yönetim anlayışına sahiplerdir.

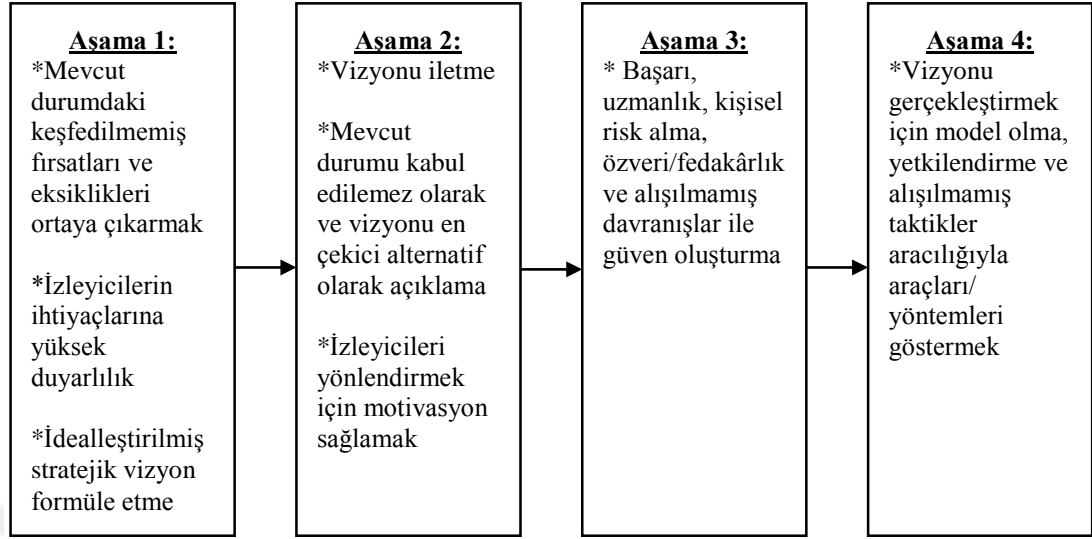
- Kendi yetenekleri ve potansiyellerinden emindirler ve davranış tarzlarıyla insanların güvenini kazanırlar.

1.3.2. Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları

Dönüşümcü liderlik değişim yaratmaya yönelik bir liderlik modelidir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik türü krizin yaşandığı zamanlarda, istikrarın az olduğu çevrelerde, tam olarak kurumsallaşmayı tamamlamamış örgütlerde, çözümlenmesi karmaşık olan işlerde daha çok ön plana çıkmaktadır (Bryant, 2003: 36). Diğer taraftan toplum ve örgütün kültürü de dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan unsurlardandır (Spreitzer vd., 2005). Bireyci kültürlerle kıyasla toplulukçu kültürlerde dönüşümcü liderlik daha kolay ve etkili bir şekilde varlığını göstermektedir. Toplulukçu kültürlerde lider ve takipçileri arasında birbirlerine karşı sorumluluk vardır. Lider takipçileri ile ilgilenme konusunda kendini sorumlu hissederken, takipçileri de liderlerine bağlılık gösterir ve söylediklerini yerine getirirler. Toplulukçu kültürlerde dönüşümcü liderliğin daha kolay ortaya çıkmasının yanı sıra, dönüşümcü liderlik ile örgütlerin hayat safhaları arasında yakın bir ilişki olduğundan söz edilebilir. Ürün yaşam eğrisinin giriş (pazara ürünü tanıtarak farkındalık yaratma) ve gerileme (satışlarda ve karlılıkta düşüşün başlaması) safhalarında dönüşümcü liderlere olan gereksinim artmaktadır (Ataman, 2002: 472-473).

Örgütlerin değişim ihtiyaçlarına cevap vermede önemli rol oynayan dönüşümcü liderlik belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4
Dönüşümcü Liderliğin Aşamaları



Kaynak: Gordon, 2001: 350.

Dönüşümcü liderliğe potansiyel olarak birçok örgütte başvurulabilirken, bu liderlerin örgütlerde ortaya çıkmaları ve etkili olmaları kolaylaştırılabilir veya başkaları tarafından engellenebilir. Pawar ve Eastman'a (1997) göre, dönüşümcü liderlerin etkili olmasında üç faktör önemli rol oynamaktadır:

- 1) Örgütün yeniliğe ve değişime açık olması,
- 2) Örgütün pozisyonunun gerektirdiği dönüşümcü süreç ile gerçekleştirilen dönüşümcü liderlik süreci arasındaki uyum derecesi,
- 3) Dönüşümcü liderlerin uygun dönüşüm sürecini üstlenme yetenekleri.

1.3.3. Dönüşümü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan incelemeler sonunda dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört bileşenden oluştuğu genel kabul görmüştür (Bass ve Avolio, 1993: 112). Daha sonra yapılan çalışmalarda, idealleştirilmiş etki boyutu idealleştirilmiş etki – atfedilen, idealleştirilmiş etki-davranış olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmiştir (Bass ve Riggio, 2006: 6).

Tablo 6, dönüşümcü liderlik ile ilgili bütün alt boyut çalışmalarını içermemekle birlikte, literatürde sıkça rastlanan dönüşümcü liderlik boyutlandırılmalarını genel

olarak özetlemektedir.

Tablo 6
Dönüşümcü Liderlik Bileşenleri Özeti

Bass (1985)	Bennis ve Nanus (1985)	Kouzes ve Posner (1988)	Bass ve Steidlmeier (1999)	Rafferty ve Griffin (2004)
Karizma	Açık Vizyona Sahip Olma	Paylaşılan Vizyona İlham Verme	İdealleştirilmiş Etki	Vizyon
Bireyselleştirilmiş İlgi	İletişim Yoluyla Anlamlılık Yaratma	Harekete Geçirme	Bireyselleştirilmiş İlgi	Bireysel Kabul
Entelektüel Uyarım	Benliğin Yaratıcılığını Kullanma	Sürece Meydan Okuma	Entelektüel Uyarım	Entelektüel Uyarım
İlham Verici Motivasyon	Güven Oluşturma	Yüreklendirme	İlham Verici Motivasyon	İlham Verici İletişim
		Gidilecek Yolu Modelleme		Destekleyici Liderlik

Kaynak: Uusi-Kakkuri, 2017: 13.

1.3.3.1. İdealleştirilmiş Etki

Karizma, takipçide lider ile kendini özdeşleştirme, yüksek hedefler belirleme, lidere saygı ve sadakat isteğini uyandırmak için kendine güven, duygusal çekicilik gibi kişisel dinamikler aracılığı ile bir vizyon ifade etme ve içten bağlılık uyandırma kabiliyetidir (Gellis, 2001: 18). Karizma, liderin büyük bir sembolik güç elde etmesini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderlik sürecinde temel bir bileşen olarak kabul edilen karizma, tam kapsamlı liderlik modelinde idealleştirilmiş etki boyutu altında ele alınmaktadır (Barbuto, 2005: 27-28).

Liderler değerleri, inançları, etik ölçüleri ile tutarlı olduklarında ve takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için sorumluluk alarak, bu konuda istekli davrandıklarında idealleştirilmiş etki ortaya çıkmaktadır (Anderson ve Sun, 2015: 792). İdealleştirilmiş etki yaşamda neyin önemli olduğuna dair hisler ve tutumlar üzerinde yoğunlaşması sebebiyle ilham verici özellikler taşımaktadır. İdealleştirilmiş etkinin özünde, insanlarda yoğun bir amaç uyandıran, ilham veren, anlam kazandıran değerlerin yaratılması mevcuttur (Sarros ve Santora, 2001: 387). İdealleştirilmiş etki boyutunda, liderlerin genellikle en üst düzeyde ahlak, güven, doğruluk, dürüstlük anlayışı ve değerli amaçlara sahip oldukları görülmektedir (Kirkbride, 2006: 27). Takipçilerine rol model olacak davranışlar sergilemektedirler. Bu nedenle lidere

hayranlık, saygı ve güven üst düzeydedir. Takipçiler, kendilerini liderle özdeşleştirir ve ona benzemek için çabalarlar. Liderin, olağanüstü yetenekli, istikrarlı ve kararlı gibi özellikler taşıyan bir kişiliğe sahip olduğuna kanaat getirirler. Bu nedenlerden dolayı dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu, liderin davranışları ve liderin takipçileri tarafından atfedilen özellikler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 6).

1.3.3.1.1. İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki – atfedilen alt boyutunda lider, takipçilere bir vizyon ve misyon duygusunu benimsetmeyi amaçlamaktadır (Ölçer, 2015: 31). Takipçilerinin kendisi ile olan ilişkisinden saygı ve gurur duymalarını sağlayacak nitelikler taşımaktadır (Eagly, Johannesen-Schmidt ve van Engen, 2003: 571). Liderin algılanan gücü, yüksek ideallere ve değerlere odaklanması gibi olumlu özellikleri, takipçilerin liderle aralarında duygusal bir bağ kurmasını, ona karşı güven duygusu inşa etmelerini sağlamaktadır (Rowold, 2005: 5).

Lider, takipçilerinin gereksinimlerini karşılamak için özveri gösterir. Takipçileri de liderin davranışlarını kanıksar ve onun gibi görünmeyi arzu ederler (Yolaç, 2011: 64).

1.3.3.1.2. İdealleştirilmiş Etki – Davranış

Liderlik sürecinde rol model olmak önem arz etmektedir. Takipçilerin gösterdikleri performans derecesi, liderin örnek liderlik davranışlarından etkilenmektedir (Ölçer, 2015: 31). Liderin koyduğu hedeflere ulaşmaya başladığını gören takipçiler, onunla onur duyar ve lideri daha çok modellemeye başlarlar. Böylece daha çok çaba gösterir ve kendi potansiyellerini aşarak örgüt hedefleri için daha fazlasını ortaya koymaya gönüllü olurlar (Avcı, 2015: 91). Lider, örgüt misyonu, amaç ve değerlerine göre hareket etmekte ve kolektif bir şekilde bu ilkelerin takip edilmesinin önemini vurgulamaktadır (Rowold, 2005: 5). Liderin etik konusunda benimsediği prensipler ve ölçüler ile takipçilerinin bu konudaki tutumları benzerdir (Yolaç, 2011: 64).

1.3.3.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderin örgütün amaçlarını, vizyonunu ve misyonunu başarma sürecinde takipçilerinin de bu konuda istekli bir şekilde hareket etmesini, ondan ilham almalarını sağlayabilmesidir. Lider, çalışanlarının da hedeflerini yükseltir, yüksek başarılarla ulaşmalarını sağlamak için onlara yol gösterir, ortak vizyonu başarma konusunda onları isteklendirir. Bunun sonucu olarak, takipçileri ona bağlanır, inanır ve gerçekleştirecekleri amaçlar için motivasyonları artar (Bass ve Avolio, 2000). Lider, takipçileri ortak amaç ve girişimlerde bulunmaya, iş birliği içerisinde hareket etmeye teşvik etmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188). İlham verici motivasyon etkilerinin sonucunda ekip ruhu oluşur, çalışma isteği artar ve bireylerin zihinlerinde olumlu düşünceler hâkim olur (Aslan, 2013: 136). Çalışanlar için amaçlar uğrunda çaba harcamak anlamlı hale gelir.

Özet olarak, ilham verici motivasyon çalışanlarda, zorlu hedefleri başarma isteği uyandıran ve işlerine anlam yüklemelerini sağlayan vizyonlar oluşturarak, onları motive eden ve onlara ilham veren şekillerde davranan dönüşümcü liderleri tanımlayan bir özelliktir (Bass ve Riggio, 2006: 6).

1.3.3.3. Entelektüel Uyarım

Değişime uyum sağlamanın önem arz ettiği günümüz dünyasında, liderlerin, çalışanları nasıl motive edebilecekleri ve yaratıcı davranmalarını sağlayacakları konusu üzerine daha fazla düşünceleri bir gereklilik halini almıştır. Lider entelektüel uyarım özelliği ile ilham veren vizyonlar geliştirerek çalışanların yaratıcılık yönlerini ön plana çıkarmasında etkili olur (Çekmecelioğlu ve Özbağ, 2016: 247).

Dönüşümcü liderler bu boyutta, yenilikçi yollarla problem çözme konusunda takipçilerini teşvik ederler. Bu da çalışanların işleri üzerinde kendi karar ve kontrolleri olduğunu hissetmelerini ve görevlerini sahiplenmelerini sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1994b: 3). Dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarımı; durum değerlendirmesi, vizyon oluşturulması ve uygulama kalıpları süreçlerine uygun bir zemin hazırlamakta ve dinamizm katmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188).

Entelektüel uyarım, takipçilerine önceden kabul edilmiş varsayımları sorgulayacakları, aynı sorunları farklı bakış açılarından tekrar değerlendirebilecekleri ve mevcut durumlara yeni yollarla yaklaşacakları bir çalışma kültürü oluşturan, onları

yenilikçi ve yaratıcılığa teşvik eden dönüşümcü liderlere ilişkin bir niteliktir (Bass ve Riggio, 2006: 7).

1.3.3.4. Bireyselleştirilmiş İlgi

Dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu, çalışanların farklı ihtiyaçları ve gelişimleri konusunda her biri ile ayrı ayrı ilgilenilmesini konu almaktadır (Bass, 2000: 22). Lider, takipçilerin ihtiyaç ve arzularındaki bireysel farklılıkları önemsemekte ve bu doğrultuda yeni öğrenme fırsatları sunan gelişimlerini destekleyici bir iklim yaratmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 7). İş arkadaşlarının sorunları, gereksinimleri, ne yapmak istedikleri ile ilgili onlarla temasa geçmekte ve rehberlik yapmaktadır. Kişilerle tek tek ilişki kurmakta, onlara bireysel olarak farklı davranmakta, fakat aynı zamanda adaletli olmayı da başarabilmektedir (Kurtuluş, 2007: 51). Gerçek dönüşümcü liderler takipçilerinin daha fazla başarı elde etmesi için onların yetkinliklerini artırma konusunda yardımcı olurlar. Lider takipçilerinin neyin doğru, iyi, güzel olduğu ile ilgili farkındalığını artırır, başarı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yöneltir, onları ahlaki olgunluğa teşvik eder ve kendi çıkarlarının ötesinde buldukları gurubun, örgütün ve toplumun çıkarlarını da gözeterek hareket etmelerini amaçlar (Bass ve Steidlmeier, 1999: 189).

Dönüşümcü lider her bireyin farklılık gösterdiğini kabul ederek hareket etmektedir. Bu sebeple her birinin gereksinimleri ile ilgili ayrıntılı olarak ilgilenmekte ve onlara özel bir danışman şeklinde yardımcı olmaktadır. Bireysel performanslarını kötü etkileyecek herhangi bir durum oluşmasına izin vermemek için çabalamakta, kişisel hedef ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gereken koşulları sağlamaya özen göstermektedir (Aksel, 2016: 32).

1.4. Takım Liderliği

Ortak bir amaca, ortak performans hedeflerine ve beraber sorumluluk aldıkları ortak bir yaklaşıma bağlı, birbirini tamamlayan becerileri olan az sayıda insanın oluşturduğu topluluk takım olarak tanımlanmaktadır. Takımların belli başlı özellikleri vardır. İlk olarak, kişi sayısı arttıkça takım olarak davranmanın zorlaşması nedeniyle, takımlar genellikle az sayıda kişiden oluşmaktadır. Farklı bilgi ve becerilere sahip takım üyeleri koordine bir şekilde farklı görevleri yerine getirerek bir sinerji oluşturur.

Bir diğerk özellik ise, ortak performans hedefleri ve ortak bir amaca sahiplerdir. Bunları başaramak için beraber bir plan belirlerler. Son olarak takım faaliyetleri ve performanslarını, iç kontrol mekanizmaları ile kendileri denetlerler (Cobb, 2012: 115-116).

Takım liderliğı, etkili takım performansının bir özelliğini temsil etmektedir. Takımlar, takım hedeflerini tanımlamaktan ve bu görevleri gerçekleştirmek için ekibi geliştirmekten ve yapılandırmaktan sorumlu olan belirli bireyleri içermektedir. Bu roller, kendi kendini yöneten takımlarda bile mevcuttur, ancak bu tür takımlarda liderlik rollerinin yürütülmesi, daha geleneksel takımlardaki benzer rollerden oldukça farklıdır. Bununla birlikte, liderin takımı yönlendirmesinde ve ilerlemeyi en üst düzeye çıkarmak için takımı organize etmedeki başarısı, takım etkinliğine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Etkili liderlik süreçleri, örgütteki takımların başarısında belki de en kritik faktördür (Zaccaro, Rittman ve Marks, 2001: 452). Etkili takım liderleri, genellikle belirli liderlik durumları için kritik liderlik faaliyetlerinin ve çözümlerinin ne olduğunu tanımlama becerilerine sahiptir (Zaccaro, 2002). Takım üyelerinin ortak kabul ettiği normların saptanması, sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturulması, tüm üyelerin güçlü bir inançla gerçekleştirmek isteyecekleri bir vizyon ortaya koyulması etkili takım liderinin faaliyetlerine birer örnektir (Leithwood, Steinbach ve Ryan, 1997).

1.5. Diğerk Modern Liderlik Yaklaşımları

Dönüşümcü liderlikte olduğu gibi etik ve ahlaki davranışı vurgulayan ancak liderliğe farklı kavramsal açılardan yaklaşan otantik, etik ve hizmetkar liderlik (Hoch, Bommer, Dulebohn ve Wu, 2016), öte yandan örgütün değerlerini ve normlarını tehlikeye atan ve uygunsuz davranışlar geliştiren kötü bir liderlik türü olan toksik liderlik (Aubrey, 2012) türleri de literatürde modern liderlik yaklaşımları kapsamında incelenmektedir.

Modern liderlik yaklaşımlarından otantik liderlik; dönüşümcü, etik ve hizmetkar liderlik dahil olmak üzere diğerk tüm pozitif liderlik biçimlerinin kök kavramı veya öncüsü olarak görülmektedir (Avolio ve Gardner, 2005). Otantik liderlik, daha fazla öz-farkındalık, içsel ahlaki bir bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve kısmen ilişkilerde şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik

yeterlilik hem de olumlu bir etik iklimi benimseyen ve teşvik eden bir lider davranış modelini ifade etmektedir (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensling ve Peterson, 2008). Etik liderlik ise “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere tanıtılması” (Brown, Treviño ve Harrison, 2005: 120) olarak kavramsallaştırılmıştır. Etik liderliği diğer pozitif liderlik biçimlerinden ayıran en önemli özellik; etiği yardımcı bir boyut olarak liderliğe dahil etmekten ziyade liderliğin etik boyutuna odaklanmasıdır (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes ve Salvador, 2009). Bir diğer modern liderlik yaklaşımı olan hizmetkar liderlik ise merkezine çalışanı almakta ve ancak çalışanın bireysel olarak gelişiminin sağlanmasıyla performans olarak örgütün üst düzeye çıkarılabileceğini savunmaktadır (Kılıç ve Aydın, 2016: 107). Diğer taraftan bu pozitif liderlik biçimlerinin aksine toksik liderlikte, lider kasıtlı olarak çalışanlarına zarar verici, motivasyonlarını bozucu davranışlar sergilemekte, kendinden başkasını umursamaz bir şekilde empati yoksunluğu ile hareket etmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444).

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Zekâ kavramı anlaşılması oldukça zor bir kavramdır. Zekânın ne olduğu konusu insanı anlamada ve tanımlamada davranış bilimciler tarafından her zaman merak edilen, değişik yönlerden ele alınan ve üzerinde tartışmaların günümüzde de devam ettiği güncel bir konudur.

Zekâ daha önceleri sadece bilişsel zekâ olarak düşünülse de hayatta elde edilen başarı ve mutluluğun kaynağının zekânın sosyal, duygusal vb. alanlardaki yetkinlikleri de içermesi gerektiği görüşü konusunda eğilimler artmıştır (Maboçoğlu, 2006: 39). Son otuz yıl içerisinde ise sosyal yapılarda insanların birbirleri ile iyi ilişkiler kurmasında ve yürütmesinde öne çıkan zekâ bileşeni duygusal zekâ olmuştur (Salovey ve Mayer, 1990).

Bu bölümde zekâ ve duygu kavramları ile ilgili tanımlamalar, duygusal zekâ kavramının gelişimi, duygusal zekâ modelleri ve boyutlarına yer verilmiştir.

2.1. Zekâ Kavramı

1890’da zekâyı kavramsal olarak ilk kez tanımlayan Binet’e göre zekâ; “*dış dünyanın algılanması, algılamaların bellekte yerleştirilmesi ve bu içerik üzerinde düşünülmesi sürecidir*” (aktaran Öner, 2006: 30). Günümüzde ise zekâ akıl yürütme, planlama, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri anlama, hızlı öğrenme ve deneyimlerden öğrenme becerisini içeren çok genel bir zihinsel yetenek olarak tanımlanmaktadır.

Zekâ ile ilgili zihinsel süreçlerin çok kompleks olması zekânın anlaşılmasında birtakım zorlukların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zekâ, sadece kitaptan öğrenme veya akademik beceri değildir. Aksine, çevreyi ve yapılması gerekenleri anlama konusunda daha geniş ve derin bir yeteneği yansıtmaktadır (Gottfredson, 1997: 13).

Geçmişten günümüze zekâ konusunda birçok tanımlama yapılmıştır (Sternberg, 1999: 292). Terman’a (1921: 128) göre; zekâ soyut fikirleri düşünebilme kabiliyetidir. Wechsler (1944: 3) ise zekâyı kişilerin amaca göre eyleme geçme, mantık çerçevesinde düşünme ve çevresi ile verimli bir şekilde etkileşimde olma

konularında toplam kapasitesi olarak nitelendirmiştir. Anastasi (1986: 19) zekâyı tanımlarken bir insanın çevreye adapte olabilme ve yaşadığı deneyimlerden ders çıkarabilme kabiliyetine dikkat çekmiştir. Gardner'a (2011: xxviii) göre; zekâ sorunları çözebilme veya en az bir kültürel çevrede değeri anlaşılabilir ürünler geliştirebilme yeteneğidir.

Zekâ kavramı için ortak bir tanıma varılamasa da araştırmacılar üç tanımlayıcı unsur üzerinde hemfikir olmuşlardır; soyut düşünme veya akıl yürütme, bilgi edinme kapasitesi ve problem çözme yeteneği (Snyderman ve Rothman, 1987: 139). Zekâ ile ilgili diğer bir önemli unsur ise çevreye uyum sağlama kabiliyetidir. Ancak, zekâ sadece kendini çevreye uyum sağlayacak şekilde değiştirmeyi değil, aynı zamanda çevreyi de kendine göre şekillendirmeyi ve bazı durumlarda ise kişinin kendi yeteneklerine, değerlerine veya isteklerine daha iyi uyacak yeni bir ortam bulabilme becerisini de kapsamaktadır (Sternberg, 2000: 9).

Başarılı diye nitelendirilebilir bir zekâ, kişinin sahip olduğu yetenekleri en verimli şekilde kullanmasıyla, mevcut çevresel koşullarda en rasyonel olanı ayırt edebilme kabiliyetiyle doğru orantılıdır (Yılmaz ve Taş, 2016: 99). Başarılı bir zekânın göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Sternberg, 2005: 189):

- Bireyin analitik, pratik ve yaratıcı becerilere sahip olması,
- Bireyin çevreye uyum sağlaması, onu şekillendirebilmesi ve içinde bulunacağı çevreyi seçebilmesi,
- Bireyin güçlü yönlerinden faydalanmayı bilmesi, zayıf yönlerini düzeltmesi veya telafi etmesi,
- Bireyin içinde bulunduğu toplum ve kültür bağlamında hayattaki hedeflerini gerçekleştirebilmesi.

Zaman içerisinde araştırmacılar, kişilerin zekâ seviyelerini belirlemek amacı ile testler geliştirmişlerdir. Temelde zekânın bilişsel boyutunu ölçmeye yarayan IQ (Intelligence Quotient) testi, ilk olarak 1904 yılında Binet ve Simon tarafından çocukların zekâ seviyesinde normal dışı bir durum olup olmadığını kontrol etmek amacıyla uygulamaya konulmuştur. Daha sonrasında IQ testleri tekrardan incelenmiş, farklı türleri geliştirilmiş ve yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Aslan, 2013: 7). Bu konuda devam eden bilimsel araştırmalar sonucunda, IQ değerinin bireyin hayattaki başarısını yansıtmadığı, zekâyı derecelendirmede yetersiz olduğu tartışma konusu olmuştur. Bu doğrultuda, zekâyı oluşturan bilişsel faktörün dışında, diğer

bileşenlere yönelik çalışmalar yoğunlaşmıştır (Şimşek ve Kınır, 2006: 116). Gardner 1983'te geliştirdiği çoklu zekâ kuramında zekânın; sözel-dilbilimsel, müzikal, mantıksal-matematiksel, görsel-mekansal, bedensel-kinestetik, sosyal ve kişiye dönük zekâ olarak kendi içinde sınıflara ayrılmakta olduğunu, bireyin zekâyı kalıtımsal olarak edindiği fakat geliştirebilmesinin mümkün olduğunu vurgulamıştır.

2.2. Duygu Kavramı

Duygular hayatımızın her alanında bizimle var olmakta ve yaşamımızın kalitesini belirlemektedir. Duygular, bireyin davranışlarının ya da hislerinin sürekliliğini değiştiren ve onun için önemli olan duygusal olaylara verilen cevaplardır (Frijda, 2007: 3). Mantıksal düşünceye ve uyarlanabilir davranışa önemli katkıda bulunmaktadırlar (Leeper, 1948: 17). Zekâ kavramında olduğu gibi duygu kavramı ile ilgili de farklı bakış açılarının olması, duygunun farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur.

Goleman (2018: 373) duyguyu “*bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi*” olarak tanımlamıştır. McConnell ve Philipchalk’a (1992: 232) göre; duygu fizyolojik değişimler ve gözlenebilen davranışların eşlik ettiği duygusal veya zihinsel tutumdaki harekettir. Côté (2014: 461) ise duyguların; fizyolojik değişimler, etkileyici davranışlar ve belirli eylemleri sergileme şeklinde ortaya çıkabilen, kişilerin karşılaştığı olaylarda ortaya çıkan fırsatları nasıl ele aldıklarını ve yararlandıklarını gösteren düzenlenmiş yanıtlar topluluğu olduğunu ifade etmiştir. Salovey ve Mayer (1990: 186) duyguları; fizyolojik, zihinsel, güdüsel ve deneysel psikolojik süreçlerden etkilenen ve daha da ötesinde karmaşık bir yapıya sahip olan, uzun sürmeyen fakat yoğun hissedilen düzenlenmiş reaksiyonlar olarak değerlendirmişlerdir. Bu reaksiyonlar, bireyler iç dünyalarında ya da dışarıda gerçekleşen bir durumdan dolayı olumlu veya olumsuz etki altında kaldıklarında oluşmaktadır.

Plotnik (2009: 359) duyguların dört evreden oluştuğunu ifade etmiştir. İlk olarak bir uyarıcı mevcuttur ve birey bu uyarıcıyı kendi koşullarına göre anlamlandırır. İkinci olarak birey korku, mutluluk gibi sübjektif bir duygu hisseder. Sonrasında kalp atışı veya soluk alıp vermede farklılıklar şeklinde fizyolojik değişimler ortaya çıkar. En son aşamada ise gülümsemek ya da ağlamak gibi dışarıdan algılanabilecek haller sergilenir.

Duygular yaşanan durumların değerlendirildiği ve bu sırada bir takım fizyolojik değişim ve duygusal davranışların kendiliğinden meydana geldiği bir süreci kapsamaktadır. Bu durum değerlendirme süreci evrimsel ve kişisel geçmişten etkilenmektedir (Ekman, 2003: 13). Yüzyıllarca önce yaşamış insanların genlerinden evrime uyumlu bir şekilde gelişerek bugüne kadar var olmuşlardır. Duygular sebepsiz bir şekilde tesadüfen oluşmazlar. Duygular da aynı vücudumuzdaki diğer organlar gibi çeşitli görevlere sahiptir. Temel işlevleri yeryüzündeki yaşama ve topluma adaptasyon sağlamayı kolaylaştırmaktır. İnsanların canlılığını sürdürebilmesi ve yaşamda var olabilmesi için temel yapıtaşlarıdır (Dökmen, 2004: 107-108).

2.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi

Duygusal zekâ duygu ve zekâ kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşmuş bir kavramdır. Zekâ soyut düşünme, kavrama, sorun çözme, hafıza, eski ve yeni bilgileri mevcut durumlara uyum sağlamakta kullanma, mantık yürütme gibi bilişsel yetilerin tümünden oluşan bir yetenek iken, duygu ise insanları kapasitelerine ulaşmaları için harekete geçiren, sorgulamalar yapmasını sağlayarak gelişimine yol açan, öğrendiklerini hayata geçirerek tavırlarının oluşumuna neden olan özellikler bütünüdür (Akbolat ve Işık, 2012: 110).

Duygusal zekâ nöroloji, psikoloji, nöropsikoloji, bireysel ve örgütsel psikoloji, sosyoloji, iletişim ve işletme bilimleri gibi birçok disiplinin çalışmalarında yer almaktadır. Duygusal zekâ konusu ile ilgili araştırmaların 19. yüzyıl sonrasında epey bir yol kat ettiği gözlemlenmektedir (Edizler, 2010: 2971).

Araştırmacılar 1990'ların başında insanların toplum içinde daha fazla kabul görmelerini sağlayan durumun duygusal zekâ olduğu fikrini öne sürmüşlerdir (Salovey ve Mayer, 1990). 1990'ların ortalarına gelindiğinde ise zeki olmanın tek ölçütünün bilişsel zekâ olmadığı ve yaşamda başarıyı yakalamanın en önemli belirleyicisinin duygusal zekâ olduğu yönünde iddialar benimsenmeye başlanmıştır (Gibbs, 1995: 60). Duygusal zekâ kavramı literatüre girdiğinden beri, özellikle kavramın geniş bir kitleye yayılmasını sağlayan kitapların (Cooper ve Sawaf, 1996; Goleman, 1995; Goleman, 1998; Gottman ve DeClarie, 1997; Ryback, 1998; Shapiro, 1997; Weisenger, 1998) sayesinde dikkat çeken bir konu olmuştur.

Duygusal zekâ;

“Kişilerin duyguları doğru ve uygun olarak algılama, değerlendirme ve

ifade etme, düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanma, duyguları anlama ve analiz etme, duygusal bilgiyi etkili olarak kullanma, duygusal ve entelektüel gelişimi desteklemek için kişinin duygularını kontrol etme becerisi olarak tanımlanan zekâ türüdür” (Gerrig ve Zimbardo, 2013: 282).

Salovey ve Mayer (1990: 189) ise duygusal zekâyı, kendinin ve başkalarının duygularını izleme, aradaki farkı görebilme ile birlikte bu bilgileri düşünme biçimini ve eylemleri yönlendirmek amacıyla kullanabilme yeteneği olarak sosyal zekânın bir parçası şeklinde tanımlamaktadır. Goleman (1995), Salovey ve Mayer (1990)’den esinlenerek, duygusal zekâ yaklaşımındaki bilişsel yetenekleri kişilik özellikleri ile birleştirmiştir (Lyusin, 2006: 56). Daha sonrasında Bar-On (2000: 385) duygusal ve sosyal zekâyı bir arada ele alarak, günlük talep ve baskılarla doğru bir biçimde başa çıkabilmek için genel yeteneklerimizi etki altına alan çok yönlü bir duygusal, kişisel ve sosyal yetenekler dizisi olduğunu belirtmiştir. Duygusal zekâ hem içsel bir kapasite hem de bir insanın arzu edilen sonuçları elde etmek için duyguları ve akıl yürütmeyi birleştirdiği aktif bir eylemdir (George, 2000: 1034). Boyatzis (2009: 757) ise duygusal zekâyı yeterlilikler ve beceriler açısından değerlendirmiş ve duygusal zekâ yetkinliğini; kendisi hakkında etkili ya da üstün performansla yol açan ya da buna neden olan duygusal bilgileri tanıma, anlama ve kullanma becerisi olarak özetlemiştir.

Nihayetinde, duygusal zekâ tanımı ve yapının neyi temsil etmesi gerektiği konusunda ortak bir görüş üzerinde anlaşma sağlanamaması, bu konuda yapılan tartışmaların ve araştırmaların artmasına katkıda bulunmuştur (McCleskey, 2014: 79). Böylece kavramsal açıdan da duygusal zekâ üzerine yoğunlaşmıştır.

Duygusal zekâ kavramı, bireyin hayattaki başarı düzeyini belirleyici önemli yeteneklerin birleşimi olarak düşünülmektedir. Burada ‘başarı düzeyi’ ile anlatılmak istenen; kişinin iş hayatında yaptığı kariyer, iyi bir maddi gelire sahip olması veya sosyal statüsünden öte kişisel olarak olumlu hislere sahip olması, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi, genel olarak hayatından memnun olmasıdır (Doğan, 2005: 114). Bu durum öğrenilebilir bir yetenek olmanın yanı sıra insanların biyolojik yaşları arttıkça ilerleme göstermektedir. Bireylerin yaş almasıyla beraber, elde edilen deneyimlerinde etkisi ile etrafındaki gelişmelere ve sosyal ilişkilere daha makul bir şekilde reaksiyon gösterdikleri, daha kolay adapte olabildikleri ve iletişim konusunda daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir (Gürsoy, 2005: 59).

2.3.1. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ ile ilgili modeller yetenek temelli ve karma temelli olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Salovey ve Mayer duygusal zekâyı kişisel özelliklerden ayrı tutarak yetenek bazında ele alırken, Bar-On, Goleman ve Cooper- Sawaf yetenek ve bireysel özellikleri bir arada değerlendirerek karma modelleri ortaya koymuşlardır (Doğan ve Şahin, 2007: 235).

2.3.1.1. Salovey ve Mayer Modeli

Salovey vd. (2003: 251) duygusal zekâyı; duyguları algılama, düşüncüyü kolaylaştırmak için duyguları birleştirme, duyguları anlama ve kişisel gelişimi teşvik etmek için duyguları düzenleme süreçlerinin bir bütünü olarak tarif etmektedir.

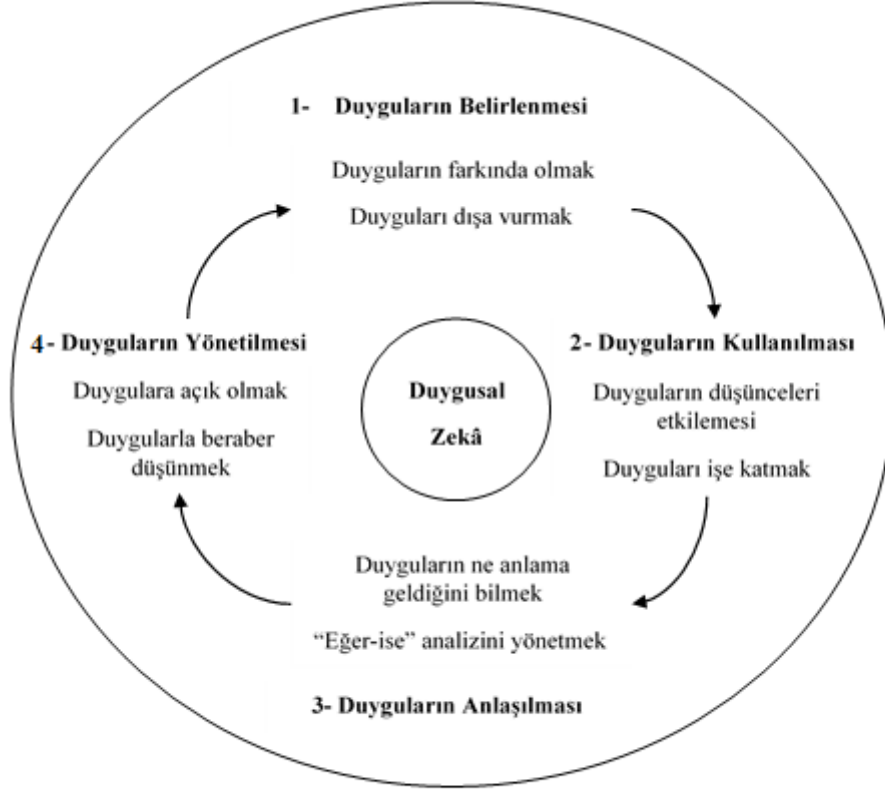
Salovey ve Mayer ilk kez 1990 yılında duygusal zekânın yapısını açıklayan bir model oluşturmuştur (Ciarrochi, Forgas ve Mayer, 2006; Keele ve Bell, 2008; Matthews, Zeidner ve Roberts, 2004). Bu çalışmada, duygusal zekâ ile ilgili becerileri; kendi duygularını anlama ve ifade etme, başkalarındaki duyguları tanıma, duyguları düzenleme ve duyguları kullanma olarak tanımlamışlardır. Daha sonrasında Mayer ve Salovey (1997) modeli geliştirerek, duygusal yetenekleri kullanma becerilerine dayalı modeli şu şekilde açıklamıştır:

1. *Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme:* Kendi ve başkalarının duygularını anlama, tam olarak ifade etme, farklı duygusal belirtilerin ayrımını yapabilme ile ilgilidir.
2. *Duyguların Kullanımı:* Duygular, odaklanılan konuyu belirlemekte ve o konuda düşünmeyi başlatıcı unsur olmaktadır. Ayrıca, duygular, algılama şeklini etkilemekte ve farklı yönlerden bakmayı sağlamaktadır.
3. *Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek:* Duyguların ne anlama geldiğini ve diğer duygularla etkileşimini anlamak ve tarif edebilmektir. Buna ilaveten, kompleks yapıdaki duyguları açıklayabilmek, birkaç duygunun bütünü ve hangi duygunun diğerinin oluşmasına sebep olduğunu idrak edebilmek de bu yeteneği ifade etmektedir.
4. *Duyguyu Yönetme ve Düzenleme:* Pozitif veya negatif duygulara hazır olmak, duyguların ayrımını yapabilmenin yanı sıra kendi ve diğer insanların hissettiği

pozitif duyguları güçlendirerek negatif duyguların yaratacağı sonuçları hafifletmek amacıyla duyguları yönlendirmeyi kapsamaktadır.

İlerleyen yıllarda ise Caruso ve Salovey (2007) duygusal zekâ modelini ve açıklamalarını aşağıdaki gibi güncellemiştir:

Şekil 5
Duygusal Zekâ



Kaynak: Caruso ve Salovey, 2007: 12.

1. *Duygunun Belirlenmesi:* Duygular kendimizle ve etrafımızda meydana gelen durumlarla ilgili ipuçları taşımaktadır. Sağlıklı iletişim kurabilmenin temel adımı kendimizin ve başkalarının hissettiği duyguları doğru bir şekilde tespit etmekle başlamaktadır.
2. *Duyguların Kullanılması:* Duygular düşüncelerde ve düşüncelerin eyleme dönüştürülme sürecinde etkin rol oynamaktadır. Bununla birlikte odak noktasını tayin eder, olaylara önceden hazırlıklı olmayı sağlar, problemlerin çözümünde etkili olan düşünce tarzının belirlenmesinde yardımcı olur.
3. *Duyguların Anlaşılması:* Duygular kendiliğinden ortaya çıkmaz, sebepleri

vardır ve şartlara göre değişebilirler. Bu şartları saptamak ve duyguları anlamak, duyguların ifade edildiği sözcükler ve cümlelerin analizi ile mümkün olmaktadır.

4. *Duyguların Yönetilmesi:* Duyguları günlük yaşantımızdaki diğer süreçlere doğru bir şekilde adapte etmek önemlidir. Duygular, problemleri ele alış biçimimiz, muhakeme edebilme becerimiz, davranış şeklimiz ve düşüncelerimiz içerisinde gerektiği ölçüde rasyonel bir şekilde var olmalıdır.

Cherniss (2010: 112), Mayer-Salovey-Caruso'nun çalıştığı duygusal zekâ modelinin tamamen saf duygusal yeteneklerden oluştuğunu ve diğer üç modelin duygusal ve sosyal yeterliliklerden oluştuğunu ifade etmiştir.

2.3.1.2. Bar-On Modeli

Bar-On (1997: 14) duygusal zekâ modelinde, kendini ve başkalarını etkili bir biçimde anlama, ifade etme, başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ve günlük hayatı sürdürme açısından duygular, sosyal yeterlilikler ve becerilerin yerini vurgulamaktadır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip insanlar etrafındaki zorlukların daha başarılı bir şekilde üstesinden gelirken, düşük duygusal zekâyâ sahip bireyler daha sık duygusal, sosyal ve davranışsal sorunların içinde yer almaktadır (Bar-On, 2000: 366). Bu model, bireyin öncelikle kendini anlamaya çalışması, kişisel olarak üstün ve yetersiz olduğu yanlarını belirleme becerisi ile birlikte kişilerarası ilişkilerinde fikrini özgürce belirtmesi esaslarını temel almaktadır (Bar-On, 2006: 15).

Bar-On (2006: 23) çalışmasında, duygusal zekâ yetkinliklerinin beş kritik alanını ve kapsamını şu şekilde tanımlamaktadır:

- *Kişisel Beceriler:* Özfarkındalık ve kendini ifade etme becerilerini içermektedir.
- *Kişilerarası Beceriler:* Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler ile ilgili becerileri kapsamaktadır.
- *Stres Yönetimi:* Duyguları yönetme ve düzenleme yetkinliklerini baz almaktadır.
- *Adaptasyon:* Değişimi yönetmeye odaklanmaktadır.
- *Genel Ruh Hali:* Kendini motive etmeye yönelik yetkinliklerden oluşmaktadır.

Tablo 7
Bar-On Duygusal Zekâ Yetkinlikleri

Duygusal Zekâ Yetkinlikleri	Özellikleri
Kişisel Beceriler	Öz Saygı Duygusal Öz farkındalık Kendine Güven Bağımsızlık Kendini Gerçekleştirme
Kişilerarası Beceriler	Empati Sosyal Sorumluluk Kişilerarası İlişkiler
Stres Yönetimi	Stres Toleransı Dürtü Kontrolü
Adaptasyon	Gerçeklik Testi Esneklik Problem Çözme
Genel Ruh Hali	İyimserlik Mutluluk

Kaynak: Bar-On, 2006: 23.

2.3.1.3. Goleman Modeli

Goleman 1995 yılında literatüre kazandırdığı duygusal zekâ modelinde; iş sırasında gösterilen başarı ve örgüt liderliğinden yola çıkmıştır. İş başında en iyi performansı sergileyen kişilerle, standart ölçülerde performans sergileyenlerin arasındaki farkı büyük ölçüde açıklayan değişkenin duygusal zekâ olduğunu vurgulamıştır (Goleman, 2018: 12). 1998 yılında yayımlanan “*İş Başında Duygusal Zekâ*” kitabında; son derece zeki kişilerden oluşan bir toplulukta en başarılı liderliği yapabilecek kişiyi bilişsel zekâ (IQ) veya bir takım teknik kabiliyetlerden öte duygusal zekâ yetkinliklerinin belirleyeceğinden söz etmiştir. İnsanların yaşam ve kariyer hayatlarındaki başarının en önemli göstergesinin duygusal zekâ olduğunu öne sürmüştür (Doğan ve Şahin, 2007: 241).

Goleman duygusal zekâ modeli, beş unsurdan oluşmaktadır: öz-farkındalık, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceriler (Goleman, 2016: 10-11). Bu beş unsur ve ayırt edici özellikleri Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8
Duygusal Zekâ Bileşenleri

Duygusal Zekâ Bileşeni	Ayırt Edici Özellikler
Öz- farkındalık	Özgüven Gerçekçi öz-değerlendirme Kendini fazla önemsememeye dayanan mizah duygusu Yapıcı eleştirilere duyulan açıklık
Kendini-ayarlama	Güvenirlilik Dürüstlük Belirsizlik ve değişim karşısında rahatlık
Motivasyon	İşe ve yeni mücadelelere tutkuyla yaklaşmak Gelişmek için bitmek bilmez bir enerji Başarısızlık karşısında bile kötümserliğe kapılmamak
Empati	Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık Diğerlerini geliştirme yeteneği Kültürel farklılıklara duyarlılık
Sosyal Beceriler	Değişime öncülük etmede etkinlik İnandırıcılık Geniş bir ilişkiler ağına sahip olmak Ekip kurmada ve yönetmede uzmanlık

Kaynak: Goleman, 2016: 10-11.

- *Öz-farkındalık:* Bireyin üstün ve eksik yanlarını, motivasyonunu, sahip olduğu değerleri ve başkaları üzerindeki etkisinin farkında olduğu duygusal zekâ bileşenidir.
- *Kendini-ayarlama:* Bireyin kendisini kötü yönde etkileyen dürtü ve duygusal durumların bilincine varması ve onları yönetmesidir.
- *Motivasyon:* Başarı durumunun kendisinden haz duymaktır.
- *Empati:* Kişinin diğer bireylerin duygu durumlarını anlama yetisidir.
- *Sosyal Beceri:* Başkaları ile iyi iletişim içerisinde olmak ve bu sayede onları istenen amaca yönlendirmeye hizmet eden bir duygusal zekâ unsurudur.

2.3.1.4. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı örgütsel bağlamda liderlikle olan etkileşimi bakımından ele almış (Çakar ve Arbak, 2004: 39) ve şu şekilde tanımlamıştır: “*Duygusal zekâ duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.*” (Cooper ve Sawaf, 2000: xii).

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâ modelini duygusal öğrenmişlik, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simyadan oluşan dört temel köşetaşı ve alt

boyutları biçiminde oluşturmuşlardır (Cooper ve Sawaf, 2000).

Tablo 9
Dört Köşe Taşlı Model

Birinci Köşetaşı Duyguları Öğrenmek	İkinci Köşetaşı Duygusal Zindelik	Üçüncü Köşetaşı Duygusal Derinlik	Dördüncü Köşetaşı Duygusal Simya
Duygusal Dürüstlük	Öz Varlık	Özgün Potansiyel ve Amaç	Sezgisel Akış
Duygusal Enerji	Güven Çemberi	Adanmışlık	Düşüncesel Zaman Değişimi
Duygusal Geri Bildirim	Yapıcı Hoşnutsuzluk	Dürüstlüğü Yaşamak	Geleceği Yaratma
Pratik Sezgi	Esneklik ve Yenilenme	Yetki Olmadan Etki	Fırsatı Sezinleme

Kaynak: Cooper ve Sawaf , 2000: xxxv.

- *Duyguları Öğrenmek:* Kişinin bireysel olarak kendisine doğruları söyleyebilmesi, iç dünyasını tanıması ve ona saygı ve sorumluluk ile yaklaşarak bir güven alanı yaratması şeklinde değerlendirilmektedir. Duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geri bildirim ve pratik sezgi faktörlerinden oluşmaktadır.
- *Duygusal Zindelik:* Samimiyet, güvenilirlik ve esnekliği sağlayarak, güven alanını genişletmeye ve öğrenilen duyguları pratiğe dökmeye yardımcı olur. Yeniliklere ve değişimlere daha yapıcı bir biçimde hazır olmaya, engeller karşısında dayanıklı durmaya zemin hazırlar. Öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenme bileşenlerini kapsamaktadır.
- *Duygusal Derinlik:* Kişinin potansiyelini keşfetmesi, doğruluk, adanmışlık ve sorumluluk bilinci ile yaşadığı hayatı potansiyelini doldurmaya yönelik kurgulamasına öncü olmaktadır. Özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki unsurlarını barındırmaktadır.
- *Duygusal Simya:* Bireyin kuvvetli bir farkındalık hali ile hareket ederek, fırsatları görmesi, değerlendirmesi ve geleceği inşa etmesini ifade etmektedir. Duygusal simya sezgisel akış, düşüncesel zaman değişimi, geleceği yaratma ve fırsatı sezinleme alt boyutlarını kapsamaktadır.

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli duygusal yetenek ve yeterlilikleri ele almasının yanı sıra, insan kişiliği, ilişkiler ve farkındalığa dayalı duygusal zekâ tanımının niteliklerini de yansıtmaktadır (Boda, 2016: 14).

2.3.2. Duygusal Zekânın Boyutları

Bu çalışmada ifade sayısının az ve anlaşılır olmasından dolayı uygulamada kolaylık sağlayan, Salovey ve Mayer'in (1990) duyguları algılama, duyguları anlama, duyguların kullanımı ve duyguları yönetme bileşenlerinden oluşan duygusal zekâ modelini temel alan Wong ve Law'ın (2002) geliştirdiği duygusal zekâ ölçeği kullanılması tercih edilmiştir. Bu ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarıdır.

2.3.2.1. Kendi Duygularını Değerlendirme

İnsanlar, yaşadıkları duyguların farkında olma dereceleri ve bu duyguları sözlü ve sözsüz olarak başkalarına ifade edebilme dereceleri bakımından farklılık göstermektedir. Bireyin duygularını doğru bir şekilde değerlendirilmesi, kafasındaki yargıları oluşturulmasında ve kararları almasında duygusal girdilerin kullanılmasını kolaylaştırır. Duyguların doğru ifadesi, kişinin ihtiyaçlarını karşılaması, amaç ve hedeflerini gerçekleştirme bakımından başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlamaktadır (George, 2000: 1034).

Kendi duygularını değerlendirme; bireyin farkında olduğu duygularının derinine inerek, bu duygunun oluşumuna sebep olan durumları ve diğer duyguları anlayabilmesi ve doğal bir yolla açıkça bunları ifade edebilmesidir. Bu konuda yeteneği yüksek olan insanlar, çoğu insandan önce kendi duygularını algılar ve kabul ederler (Wong, Law ve Wog, 2004: 536).

2.3.2.2. Başkalarının Duygularını Değerlendirme

Bireyin başkalarının verdiği duygusal tepkileri tanıyabilmesi ve bu tepkilere empati yaparak cevap vermesi duygusal zekânın bir bileşenidir. Başkalarının duygularını değerlendirme becerisi, karşıdaki kişinin duygularını sağlıklı bir şekilde ölçebilmeyi ve bu sayede sosyal olarak uygun davranışlar seçerek tepki vermeyi mümkün kılmaktadır. Bu yeteneğe sahip kişiler dışarıdan gerçek ve samimi olarak algılanırken, başkalarının duygularını değerlendirmeyi başaramayan kişiler kaba ve ihmalkâr olarak algılanırlar (Salovey ve Mayer, 1990: 195).

Diğer insanların duygularını anlayabilmek için sözsüz davranışları okuyabilmek önemli bir etkidir. Bazı insanlar apaçık bir şekilde hislerini anlatabilir, iletişim kurabilirken, kimi insanlar bu konuda yetersiz kalabilmektedir. Başkalarının duygulara dair ipuçlarını yakalayabilmek ve hislerini anlayabilmek çevredeki diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi sağlar (George, 2000: 1036).

2.3.2.3. Duyguların Kullanımı

Duygusal zekânın duyguların kullanımı boyutu, bireyin duygularını olumlu ve üretken bir biçimde yapıcı faaliyetlere ve kişisel performansına katkı sağlayacak şekilde yönlendirmesini ifade etmektedir (Davies, Stankov ve Roberts, 1998: 991).

Duygusal zekâ sadece kendi veya başkalarının duygularının farkında olmayı değil, aynı zamanda bu duyguları işlevsel şekilde kullanmayı da içermektedir. Örneğin; duygular, dikkatin gerekli noktalara yönlendirilmesi, seçenekler arasında karar verilmesinde aktif rol oynar. Bunların yanı sıra, bir takım bilişsel süreçlerde son derece etkilidir: Olumlu duygular yaratıcılığı, bütünsel düşüncüyü, tümevarımsal akıl yürütmeyi, olumsuz duygular ise bilgiyi dikkatli işlemeyi, hata ve sorunların tespitlerinde detaylara dikkat etmeyi kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, duygulardaki değişimler esnek bir planlama yapmaya, sorunlara farklı bakış açılarından bakabilmeye ve konularla ilgili çeşitli alternatiflerin üretilmesine katkıda bulunmaktadır (George, 2000: 1036).

2.3.2.4. Duyguların Düzenlenmesi

Duyguların düzenlenmesi, kişinin kendi ruh halini olumlu yönde değiştirebilme becerisi ile ilgilidir (Wong vd., 2004: 536). Duygusal zekâsı yüksek insanlar, belirli hedeflere ulaşmak adına duygu düzenleme becerilerini sıkça kullanmaktadırlar. Duygu düzenlemenin olumlu yanı, bireyler kendi ruh hallerini olumlu yönde etkileyebilir ve değerli amaçlar için onları motive edecek şekilde duyguları yönetebilirler (Salovey ve Mayer, 1990: 198). Bir diğer olumlu yanı, bireyler uç noktalarda duygusal değişimler veya sıkıntılar yaşamaları halinde, duygu düzenleme becerisi ile bu durumdan daha çabuk kurtulabilir ve duygularını kontrol altına alabilirler (Sarıkaya ve Atilla, 2018: 1358).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmanın bu bölümünde daha önce duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki üzerine yapılmış teorik ve ampirik çalışmalar ve ulaşıldığı bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Teorik Çalışmalar

Örgütler insanlar, süreçler ve mülklerden oluşur ve günümüzde işletmeler ister müşteriler ister çalışanlar ister liderler olsun, insanlarla olan ilişkilerini odak noktalarına koydukları takdirde anlamlı bir avantaj sağlayabilirler (Mathew ve Gupta, 2015: 75). İnsanı bir makine kabul ederek duygu ve düşüncülerini yok sayan, sadece bir üretim aracı olarak gören eski yüzyıldan bu yana; hızlı bir şekilde değişen ve gelişen dünyada insanları yönetmek, onlara kendilerini adayabilecekleri amaçlar verebilmek, duygularını yönlendirebilmek artık önemli meziyetler haline gelmiştir. Topluluklara hitap eden liderler bu kriterlere göre seçilip, bu yönde eğitimler almaya başlamışlardır. Öte yandan, zekâ üzerine yapılan bilimsel araştırmalar göstermiştir ki sadece sayısal veya mantıksal zekâ kullanımı çağımızın modern liderlik anlayışının gereklerini karşılayamamakta, duygusal zekânın aktif şekilde kullanılması liderlikte ayrı bir yere ve öneme sahip olmaktadır.

Duygusal zekânın dönüşümcü liderlikte önemli bir ayırt edici özellik olduğu düşünülmektedir (Ashkanasy ve Tse, 2000). Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkinin temelinde yatan, duygusal zekânın bireylere kendi ve diğerlerinin duyguları yanı sıra toplumsal bağlamı da algılayıp anlayabilme yetkinliğini sunabilmesidir (Brown ve Moshavi, 2005: 869). Duygusal zekâyâ sahip olmadan, dönüşümcü liderliğin önemli bileşenleri olan çalışanları daha yaratıcı, yenilikçi olmaya teşvik etme, bireysel gelişimlerini sağlama ve onlara ilham verebilmenin liderleri zorlayabileceği düşünülmektedir (Caruso ve Salovey, 2004) Kendi duygularının farkında olan ve bunu yönetebilen, isteklerini erteleyebilme irade gücünü gösterebilen liderler, takipçileri için rol model olmada daha üstün bir performans gösterirler (Barling, Slater ve Kelloway, 2000: 157).

Dönüşümcü liderler empati kurabilen, kendini güdüleyebilen, öz farkındalık sahibi, kendine güvenen kişilerdir. Goleman (1995) bu özellikleri duygusal zekânın alt bileşenleri olarak tanımlamıştır. Duygusal olarak zekâsı yüksek liderler takipçileri ile duygusal bağlar kurmak için empatiyi kullanmaktadırlar. Bu liderler bireylerin ya da grupların deneyimlediği duyguları empati kurarak anlar ve ifade ederler. Böylece takipçiler lider tarafından anlaşıldığını ve önemsendiğini hissederler. Birçok yapılan çalışmada duygusal zekâsı yüksek liderlerin takipçilerinin beklentilerini daha iyi anladığı ve onların ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılı oldukları gözler önüne serilmiştir (Corona, 2010: 25).

Rasyonelliği vurgulayan geleneksel liderlik teorilerinin aksine dönüşümcü liderlik duygu ve değerler üzerinde durur (Yukl, 1999: 285). Dönüşümcü liderler takipçilerine vizyonlarını iletmek ve onları motive etmek için duyguları kullanırlar (Conger ve Kanungo, 1994: 441). Dönüşümcü liderliğin bir özelliği olan idealleştirilmiş etki aynı zamanda sosyal ve duygusal bir beceridir. Duygusal zekâ, dönüşümcü liderlerin sahip olduğu idealleştirilmiş etki boyutunun temel ve gerekli olan bir bileşenidir (Riggio, 1986: 659). İdealleştirilmiş etki davranışları yüksek olan liderlerin güçlü bir duygusal istikrar ve kontrol duygusu vardır. Bu liderler kendi iç çatışmalarının üstesinden gelmekte yeteneklidir ve sahip oldukları kapasiteleri ile kendi kaderlerinin üstatları olacaklarına güçlü bir şekilde inanırlar (Sarros ve Santora, 2001:388).

Lider, çalışanın işe verdiği değer ile işi benimseme düzeyi hakkında fikir sahibi olabilmek için, öncelikle duyguları anlama becerisine sahip olmalı ve duygusal müdahalenin gerekli olduğu zamanı doğru bir şekilde değerlendirebilmelidir. Ancak bu yetilere sahip bir lider, çalışanların işini sahiplenmesi ve işe daha fazla değer yükleyebilmesi konusunda onlara ilham olabilir. Böylelikle, takipçileri üzerinde idealleştirilmiş etkiyi yaratmış olur. Kendi duygularını değerlendirebilme de başarılı olduğu sürece, onunla beraber çalışanlarda coşku ve güven duygusu hâkim olur. Bunun sonucu olarak, takipçilerine tavsiye verebilecek, onlara bireyselleştirilmiş ilgi gösterebilecek şekilde bir samimiyet kurar (Al Issa ve Mahmood, 2016: 30058).

Kendisini sıkıntı ve düşmanlık duyguları içerisinde hisseden liderler takipçilerini olumsuz yönde harekete geçirmeye sebep olurken; heyecanlı, coşkulu ve enerjik hisseden liderlerin de takipçilerine olumlu yönde enerji vermeleri muhtemeldir. Dönüşümcü liderler takipçilerinde kendileri ile benzer duyguları uyandırmak için güçlü duyguları kullanmaya başvururlar (Brief ve Weiss, 2002: 289).

Caruso ve Salovey (2004: 196) duygusal olarak zeki olmadan bireylerin mevcut tutumlarını değiştirmenin ve onlara ilham vermenin oldukça zor olduğunu öne sürmektedir. Bir liderin kendinin ve başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirme ve ifade etme yeteneği olmadan bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş etki özelliklerini gerçekleştirmesi zor olabilir. Çünkü bu kabiliyetlerin eksikliği lider ve takipçi arasında bir uyumsuzluk yaratacak ve dönüşümsel sürecin başlamasını engelleyecektir. Liderin duyguları düşünmeyi kolaylaştırmak için kullanması, yoğun iş yükünden dolayı stres altında çalışanlara umut ve güven vermek açısından elverişli olabilir. Bu da ilham verici motivasyonla yakından ilişkilidir. Duyguların nedenlerini ve zaman içinde nasıl değiştiğini anlamak, liderin yüksek risk taşıyan kararlar alınırken daha temkinli bir hava yaratmasına veya yeni gerçekleştirilecek bir faaliyet sırasında coşku ve iyimserliği arttırmasına yardımcı olur. Bu tarz süreçlerle, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik boyutunda karşılaşılmaktadır (Lindebaum ve Cartwright, 2010: 1320).

İnsanlarla etkileşimi temel alan idealleştirilmiş etki süreci, duygusal ipuçlarına özen gösterme, iyi dinleme, duyarlılık ve anlayış göstermenin yanı sıra yardım etmeyi de içeren başkalarının duygularını değerlendirebilme yani empati yeteneğini gerektirir (Küpers ve Weibler, 2006: 374).

Barling vd. (2000: 157) duygusal zekâsı yüksek liderlerin neden daha çok dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiğine dair şu sebepleri sunmuşlardır:

- Kendi duygularının farkına varabilen ve bu duyguları olumlu yönde düzenleyebilen liderler öz denetim ve doyumunu erteleme konularında başarılı olurlar. Böylelikle takipçileri lidere saygı duyar ve güven duyguları gelişir, onu rol model olarak benimserler. Bu durum dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki özelliğini temsil etmektedir.
- İkinci olarak, liderin başkalarının duygularını değerlendirebilme yetisi, takipçilerinin beklentilerin ötesinde ne derece performans sergileyebilme potansiyeline sahip olduklarını fark edebilmesine ve bu yönde onları cesaretlendirmesine olanak sağlar. Bu sayede dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon özelliği hayata geçirilmiş olur.
- Üçüncü olarak, çalışanların gereksinimlerini anlamak ve o doğrultuda iletişime geçmek, dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun en önemli göstergelerindedir. Bunları gerçekleştirebilmek için liderin empati kurma,

duygularını kullanma ve çalışanlarla olan ilişkisini olumlu yönetecek şekilde duyguları düzenleme becerisine sahip olması gereklilik arz etmektedir.

3.2. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik ile İlgili Ampirik Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde daha önce duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar ve elde ettiği bulgulara yer verilmiştir.

3.2.1. Yurt İçinde Yapılan Ampirik Araştırmalar

Aydın (2015), yabancı sermayeli bankalarda yöneticilik yapan 32 şube müdürünün kişisel duygusal zekâ algılamaları ile sergilemiş oldukları dönüşümcü liderlik davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını, 128 banka çalışanın yöneticilerine yönelik yaptığı değerlendirmelerle birlikte ölçmüştür. Duygusal zekânın yüksek olduğunu düşünen yöneticiler daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilediklerini beyan etmiştir. Bu iki değişken arasındaki ilişki çalışanların yöneticilerine yönelik algılamaları açısından incelendiğinde, yine aralarında bir ilişki bulunmuş ve az da olsa daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca, duygusal zekâ alt boyutu olan stres yönetimi ile dönüşümcü liderlik alt boyutlarından ilham verici güdüleme, idealleştirilmiş etki, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi arasında çalışanların orta seviyede bir ilişki kurduğu görülürken, yöneticilerin anlamlı bir ilişki kuramadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Hem şube müdürlerinin hem çalışanların algılarına göre en güçlü ilişki ise duygusal zekâ boyutları ile esin kaynağı olma boyutu arasında bulunmuştur.

Karadavut ve Çetin (2018) duygusal zekânın dönüşümcü liderliği belirlemede ne derece etkili olduğunu tespit etmek amacıyla, İzmit ilinde 303 okul yöneticisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kadın okul yöneticilerinin duygusal zekâ yeterliliklerinin erkek okul yöneticilerine göre daha yüksek olduğu saptanmış ve dönüşümcü liderliği belirlemede duygusal zekâ boyutlarından başarıma dürtüsü ve duygusal özbilincin anlamlı faktörler olduğu bulgulanmıştır.

Çakar ve Arbak (2003) İzmir ilinde bulunan örgütlerde görev yapan 106 yönetici üzerinde duygusal zekânın dönüşümcü liderlik boyutlarını açıklama

kabiliyetini incelemişlerdir. Araştırma tamamlandığında, duygusal zekânın dönüşümcü liderlik boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi ve ilham verici motivasyon boyutunu yüksek düzeyde, karizma (idealleştirilmiş etki) ve entelektüel uyarım boyutunu ise diğer iki boyuta göre daha düşük düzeyde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erkuş ve Günlü (2008) bir yüksek öğretim kurumuna mensup 724 öğrencinin duygusal zekâ düzeylerinin dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde etkisini incelediği çalışmada, duygusal zekânın bileşenlerinden kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumunun dönüşümcü liderlik davranışı sergilemede pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Karamustafa (2016), duygusal zekânın etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Türkiye’de enerji sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde orta ve üst düzey yönetim seviyesinde çalışan toplam 216 beyaz yakalı eleman üzerinde çalışma yürütmüştür. Elde edilen bulgulara göre, duygusal zekâ alt boyutları olan ilişki yönetimi, özyönetim, öz farkındalık ve sosyal farkındalık ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutları arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile etkileşimci liderlik arasında duygusal zekânın ilişki yönetimi boyutu ile etkileşimsel liderliğin alt boyutu olan istisnalarla yönetim (pasif) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.2.2. Yurt Dışında Yapılan Ampirik Araştırmalar

Yunus ve Anuar (2012) duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışan güvenin düzenleyici etkisini incelemek amacıyla Malezyalı 147 banka personelinin, yöneticilerinin duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışını değerlendirdiği bir araştırma yapmıştır. Elde edilen bulgularda, dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu ile, duygusal zekâ boyutlarından başkalarının duygularının değerlendirme ve duygularının kullanımı arasında; idealleştirilmiş etki boyutu ile duyguların kullanımı arasında; entelektüel uyarım boyutu ile duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi arasında; bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların düzenlenmesi ve duyguların kullanımı boyutu arasında anlamlı pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilere olan güveninin ise sadece kendi duygularını değerlendirme ile ilham

verici motivasyon arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu belirlenmiştir.

Hur, van der Berg ve Wilderom (2011), Güney Kore’de kamu sektöründe çalışan 55 takım liderine bağlı 859 personel üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin takım liderlerinin duygusal zekâsı ile takipçilerin algıladığı lider etkinliği, takım etkinliği ve hizmet ortamı olmak üzere üç değişken arasındaki bağlantıya aracılık edip etmediğini incelemiştir. Bulgular, dönüşümcü liderlik ve duygusal zekânın güçlü bir korelasyona sahip olduğunu, ayrıca dönüşümcü liderliğin, duygusal zekâ ve takım etkinliği arasında olmasa da duygusal zekâ ve lider etkinliği arasındaki ilişkiler ile birlikte, duygusal zekâ ve hizmet ortamı arasındaki ilişkilere de aracılık ettiğini göstermiştir.

Wolf (2010) Illonios Üniversitesinde 147 yöneticinin dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ profillerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yüksek duygusal zekâ profiline sahip yöneticilerin, düşük duygusal zekâyâ sahip olanlara göre daha fazla dönüşümcü lider özellikleri gösterdikleri saptanmıştır. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik özellikleri erkek yöneticilere göre kadın yöneticilerde daha fazla görülmüştür. Büyük şehir ve kentlerdeki yöneticilerin, kırsal kesimlerdeki yöneticilerden daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı sergilemekte olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik profil analizleri göstermiştir ki, çalışmaya katılan tüm yöneticilerde idealleştirilmiş etki özelliği bireysel önem, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon özelliklerinden çok daha az bulunmaktadır.

Spano-Szekely, Quinn Griffin, Clavelle ve Fitzpatrick (2016), Amerika’da akut bakım hastanelerinde görev yapan 148 yönetici hemşirenin duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiş, iki değişkenin anlamlı şekilde bir pozitif korelasyon gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca istinaden yönetici hemşire işe alımında duygusal zekâ özelliklerini göz önünde bulundurmanın önemli bir kriter olduğuna vurgu yapılmıştır.

Barbuto ve Burbach (2006) duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere Amerika’da kamu görevlisi olan 80 seçilmiş topluluk lideri ve bu kamu görevlilerine bağlı 388 çalışandan veri toplamıştır. Duygusal zekânın empatik tepki, ruh hali düzenleme, kişilerarası beceriler, iç motivasyon ve öz farkındalık olmak üzere beş boyut olarak ele alındığı çalışmada, liderler kendi duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirirken, çalışanlar liderlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmişlerdir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre, liderlerin kendi rapor ettiği ve çalışanların liderleri raporladığı sonuçlar arasında

farklılıklar olduğu saptanmıştır. Duygusal zekânın ruh hali düzenleme hariç diğer boyutları, liderlerin kendi değerlendirmelerinden oluşan dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile kuvvetli şekilde pozitif ilişkili çıkarken, çalışanlardan elde edilen sonuçlara göre duygusal zekâ boyutlarının dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki ve entelektüel uyarım boyutu ile çok daha az ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun daha önceki çalışmalarda bulgularan duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki var olduğu iddiasını zayıflattığı belirtilmiştir.

San Lam ve O'Higgins (2013), iki farklı Çin inşaat şirketinde çalışan 50 yönetici ve 273 personelden topladıkları verilerle duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi bileşenlerinden oluşan duygusal zekâ değişkeni ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Cavazotte, Moreno ve Hickmann (2012), liderlerin duygusal zekâ seviyesinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla pozitif ilişkili olup olmadığını, Brezilya'da büyük bir enerji şirketinde çalışan 134 orta düzey yönetici ile test etmişlerdir. Bulgular, duygusal zekâ tek başına dönüşümcü liderlik ile analize tâbi tutulduğunda önemli bir pozitif ilişki bulmuşlardır. Öte yandan yetenek ve kişilik unsurları analize eklendiğinde iki değişken arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Chatterjee ve Kulakli'nın (2015) Hindistan'da yedi bankada 138 yönetici ve 243 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada; yöneticiler duyguları algılama, duyguları özümseme, duyguları anlama ve duyguları yönetme faktörlerinden oluşan kendi duygusal zekâlarına yönelik ifadeleri, çalışanlar ise bağlı oldukları yöneticinin dönüşümcü liderlik özelliğine yönelik ifadeleri değerlendirmiştir. Bu çalışmanın bulguları, duygusal zekâ boyutları ve toplam duygusal zekânın dönüşümcü liderlik tarzı algılarıyla herhangi bir ilişkisi olmadığını göstermiştir.

Glover (2017) kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışan 110 lider üzerinde duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve lider etkinliği arasındaki ilişkileri incelemiş, duygusal zekânın öz farkındalık, başkalarının duygularının farkında olma, kendi duygularını yönetme, başkalarının duygularını yönetme, duyguları ifade etme, kendi duygularını kontrol etme, duygusal muhakeme faktörlerinin dönüşümcü liderlik ile güçlü pozitif ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Barling vd. (2000), duygusal zekânın dönüşümcü liderlik ile ilişkili olup olmadığını incelediği çalışmada, 49 yönetici kendi duygusal zekâlarını ve dönüşümcü liderlik niteliklerini belirleyici anketleri doldurmuş; yöneticilere bağlı 187 ast ise

yöneticilerinin dönüşümcü liderlik niteliklerini derecelendirmiştir. Araştırma bulguları, dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ile duygusal zekâ arasında ilişki olduğunu gösterirken, entelektüel uyarım boyutu ile ilişki olmadığını saptamıştır. Buna sebep olarak entelektüel uyarımın diğer üç dönüşümcü liderlik boyutuna göre daha bilişsel bir yetenek özelliği taşıması olasılığı sunulmuştur.

Clarke (2010) İngiltere’de çeşitli ulusal kuruluşlarda görev yapan 67 proje yöneticisi üzerinde duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisini araştırmış, duygusal zekânın duyguların kullanımı faktörü ile dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutu arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur.

Gardner ve Stough (2002) duygusal zekâ düzeyinin etkileşimci, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik davranışlarına etkisini 110 üst düzey yönetici üzerinde incelemiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın tüm boyutları ile dönüşümcü liderliğin tüm boyutları arasında güçlü bir pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca, duygusal zekâyâ ait duyguları anlama ve duyguların yönetimi alt boyutlarının dönüşümcü liderliği en çok tahmin eden boyutlar olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak, kendilerini dönüşümcü lider olarak tanımlayan liderlerin, etkileşimci ve serbest bırakıcı tarzı benimseyen liderlerle kıyaslandığında, daha fazla duygularını tanımlama ve ifade etme, sorunlar karşısında duygulardan faydalanarak çözüm yolu bulma, iş yerindeki diğer çalışanların pozitif ve negatif duygularını anlama ve yönetme becerilerini taşıdığı gözlemlenmiştir.

Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle bir ilişki var olduğu ve duygusal zekânın alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin alt boyutlarını açıkladığı tespit edilmiştir. Bir kısım çalışmaların ise temelde ilişki var olduğunu inkâr etmediği, ancak genel olarak duygusal zekâ ölçekleri ile ilgili sorun olduğunu işaret ettiği ve daha geçerli ve güvenilir değerlendirme araçlarına duyulan ihtiyacı vurguladığı görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’de Marmara, Ege, Akdeniz, İç Anadolu, Karadeniz bölgelerinde faaliyet gösteren bir spor perakende zincir mağazasında takım lideri olarak görev yapan çalışanlar üzerinde anket uygulaması ile gerçekleştirilen araştırma sonuçları anlatılmaktadır. Bu çerçevede, araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, modeli, hipotezleri, verilerin analizi ve araştırma bulguları ve bulguların değerlendirilmesi ile ilgili bilgiler verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İçinde bulunduğumuz çağda, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı devrimsel nitelikli ilerlemeler, toplumlarda ve işletmelerde sürekli gelişim ve değişimi en temel gereksinimler haline getirmiştir. Bu bağlamda örgütler değişen iç ve dış çevre dinamiklerine en yüksek düzeyde adapte olabilmeyi ve bunu kurum kültürü haline getirebilmeyi amaçlamaktadırlar. Şüphesiz ki bu sürecin düzgün bir şekilde işlenmesini sağlamanın yolu bireyleri anlayabilmek ve onları doğru ilişkilerle yönlendirmekten geçer. Bu noktada liderlik kavramı önem kazanmaktadır.

Burns (1978), liderlerin takipçilerini, her ikisinin de değer ve motivasyonlarını temsil eden, belirli hedefler için hareket etmeye yönlendiren kişi olduğunu vurgulamıştır. Kouzes ve Posner (2011: 22) liderliği tanımlarken, başkasına liderlik etmeden önce kişilerin kendilerine liderlik etmeyi bilmeleri gerektiğini ve başkaları üzerinde de olumlu etki yaratacağına inanmaları gerektiğini ifade etmiştir. Kişinin, sözlerinin insanlara ilham verebileceği, bulunduğu eylemlerin etrafındaki insanları ileri taşıyabileceği düşüncesini içten bir şekilde benimsemesinin önemini belirtmektedir.

Teknolojinin gelişimi, rekabet koşullarının değişmesi, inovasyonun önem kazanması, dünyanın küçük bir köy halini alması ve herhangi bir yerde gerçekleşen ufak bir gelişmenin domino taşı etkisi yaratarak sistemleri, sektörleri, bütün düzeni değiştirecek düzeye varması; tüm bu gelişmeleri takip eden, bulunduğu örgütü sürekli

dinamik ve güncel tutabilecek, en önemlisi de etrafındaki örgüt üyelerine kendilerini adayabilecekleri amaçlar, vizyonlar oluşturarak aynı zamanda kişisel gelişimlerini, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayacak ortamlar oluşturan ve motive olmalarını sağlayan liderlere olan gereksinimi artırmıştır. Çağımızda bu liderler ‘Dönüşümcü Lider’ olarak adlandırılmaktadır (Şahin, 2009).

Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü (Erkunt, 2015), psikolojik güçlendirme (Temel, 2016), iş doyumu (Bilir, 2007), örgütsel bağlılık (Uzun, 2016), örgütsel performans (Katou, 2015), iş yaşam kalitesi (Akar, 2017), toplam kalite yönetimi (Serinkan, 2003), çalışan katılımı (Thisera ve Sewwandi, 2018) gibi daha çok çıktılara yönelik çalışmalar üzerinde durulmuş olup, dönüşümcü liderlik davranışının sergilenmesinde etkili olan faktörler üzerinde görece daha az çalışılmış olduğu (Barbuto ve Burbach, 2006: 51) gözlenmiştir. Son yıllara gelindiğinde ise, liderlerin başarı ölçütünde klasik rasyonel zekânın yanında duygusal zekânın yüksek olmasının da çok önemli bir etken olduğu üzerine görüşler (George, 2000; Webb, 2005; McCleskey, 2014; Boda, 2016; Goleman, 2016) yaygınlaşmaktadır. Örgütlerde bireylerin ruh halini önemseyen, onları dinlemeye ve anlamaya özen gösteren dönüşümcü lider davranışlarının, empati kurma, başkalarının duygularını pozitif yönde etkileyebilme, kişilerde başarıya dürtüsü uyandırabilme yetilerini oluşturan duygusal zekâ ile ilişkisi bilimsel araştırmalarda konu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Barling vd., 2000; Brown ve Moshavi, 2005; Clarke, 2010; Lindebaum ve Cartwright, 2010; Cavazotte vd., 2012; Chen vd., 2015; Mathew ve Gupta, 2015; Chatterjee ve Kulakli, 2015; Al Issa ve Mahmood, 2016).

Türkiye’de duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik konusunun birlikte ele alındığı çalışmalar incelendiğinde enerji, kamu, hizmet, bankacılık, eğitim, otomotiv, finans, ilaç, madencilik, sağlık sektörleri üzerinde çalışma yapıldığı görülmektedir (Karamustafa, 2016; Şahin, 2016; Mangal, 2015; Kelsay, 2010; Aydın, 2015; Ertaş, 2014; Doğan, 2014; Ergin, 2008; Ayasbeyoğlu, 2011; Sönmez, 2010; Aksu, 2010). Ancak perakende sektöründe bu araştırma konusu ile ilgili eksiklik olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın uygulaması geçmişte bu konuda yapılan araştırmalardan farklı olarak spor perakende zincir mağazasında yapılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan örgütün insan kaynakları politikaları arasında; çeşitli eğitimler düzenleyerek çalışanların öğrenme, ilerleme, kendi sınırlarını aşma ihtiyaçlarını karşılama, bireysel gelişimlerini ve mesleki donanımlarını artırma ve “Sporun zevk ve yararlarını olabildiğince çok insanın

erişebileceği hale getirmek.” vizyonu etrafında çalışanları birleştirme amacı bulunmaktadır (Decathlon, t.y.). Ayrıca ‘Zigzag Kariyer’ olarak adlandırdıkları herhangi bir pozisyondan başka bir pozisyona hiyerarşik sıra olmaksızın yetenek ve eğilimlere bağlı geçişler mümkündür (Decathlon, 2019a). Mağazalarda spor ve takım liderleri bulunmaktadır (Decathlon, 2019b). Lider olma sorumluluğu işi en iyi bilen kişilere değil, yol gösteren ve beraber sonuca ulaşmaya özen gösteren kişilere verilmeye çalışılmaktadır (Decathlon, 2019c). Araştırmanın yapıldığı örgütün kültürüne öncülük eden bu tür uygulamaların dönüşümcü liderlik anlayışı ile örtüşmesi çalışmanın örneklem seçimi bakımından önem arz etmektedir.

Araştırmanın ana konusu, takım liderlerinin duygusal zekâ düzeyi ile dönüşümcü liderlik davranışlarının ilişki içinde olduğu düşüncesi üzerine oluşturulmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın amacı dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin, duygusal zekâ alt boyutları ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasındaki ilişkileri tespit etmek suretiyle incelenmesidir. İlişki olması durumunda duygusal zekâ boyutlarının dönüşümcü liderlik davranışlarını oluşturan boyutları sergilemede ne derece etkili olduğunu göstermek bakımından önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında Salovey ve Mayer’in (1990) geliştirdiği duygusal zekâ modelini temel alan Wong ve Law’un (2002) duygusal zekâ ölçeğindeki alt boyutlar temel alınmıştır. Duygusal zekâ modeli kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi olmak üzere dört boyut olarak ele alınmaktadır. Dönüşümcü liderlik modeli olarak ise Bass’in (1985) ortaya koyduğu idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarından oluşan model temel alınmaktadır. Ayrıca, perakende sektöründe uygulaması yapılacak olan bu çalışmanın bulgularının, sektörde yeniliğin ve değişimin temsilcisi olan dönüşümcü liderleri belirlerken duygusal zekâ yetkinliğine ne ölçüde dikkat edilmesi gerektiği hakkında bilgi verici ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu temel amaca bağlı olarak araştırmanın alt amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

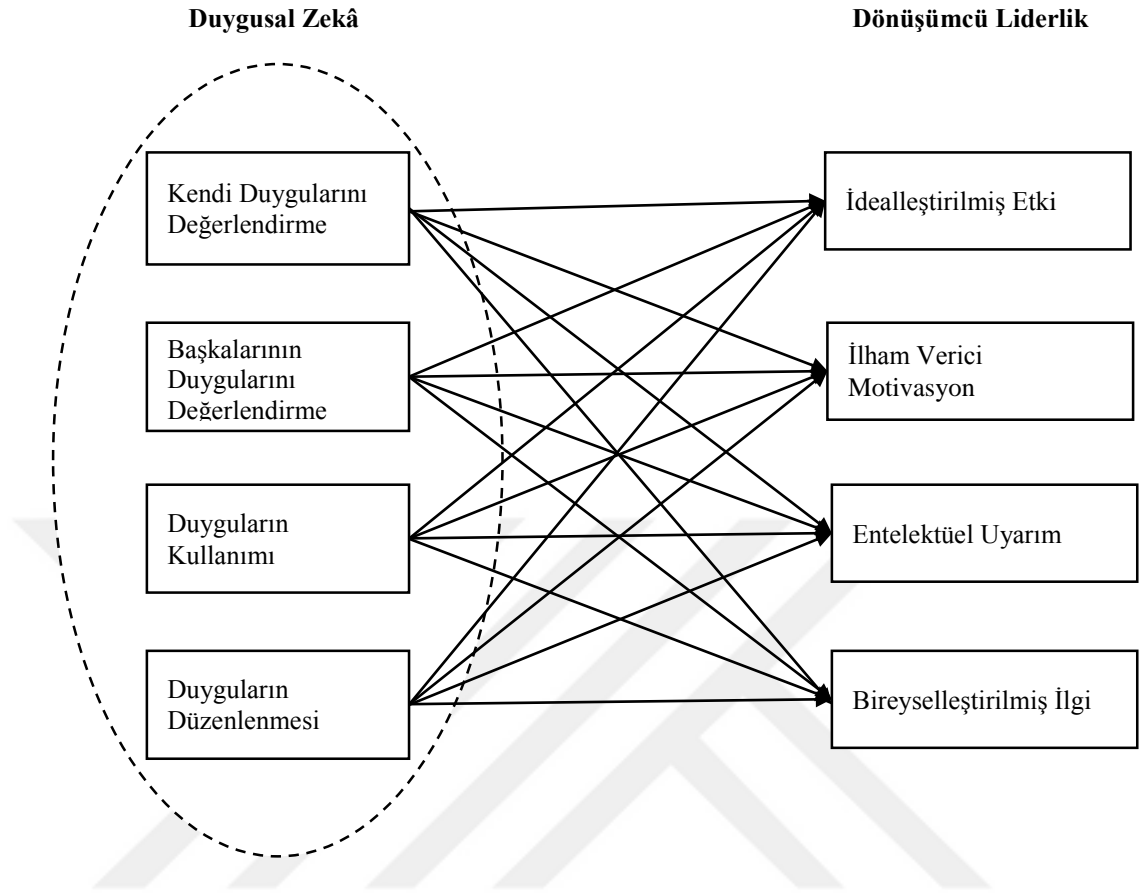
- 1- Duygusal zekânın alt boyutları ‘kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi’ ile dönüşümcü liderliğin ‘idealleştirilmiş etki’ alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek,

- 2- Duygusal zekânın alt boyutları ‘kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi’ ile dönüşümcü liderliğin ‘ilham verici motivasyon’ alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- 3- Duygusal zekânın alt boyutları ‘kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi’ ile dönüşümcü liderliğin ‘entelektüel uyarım’ alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek,
- 4- Duygusal zekânın alt boyutları ‘kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi’ ile dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında duygusal zekâ alt boyutlarının, dönüşümcü liderlik alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek için, Wong ve Law’un (2002) geliştirdiği duygusal zekâ modeli alt boyutları ve Bass’in (1985) geliştirdiği dönüşümcü liderlik modelinin alt boyutlarını içeren bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu araştırma modeli Şekil 6’da gösterilmiş ve ardından modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

Şekil 6
Araştırmanın Modeli



H₁ : Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin 'idealleştirilmiş etki' alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Duygusal zekânın 'kendi duygularını değerlendirme' alt boyutunun dönüşümcü liderliğin 'idealleştirilmiş etki' alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Duygusal zekânın 'başkalarının duygularını değerlendirme' alt boyutunun dönüşümcü liderliğin 'idealleştirilmiş etki' alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Duygusal zekânın 'duyguların kullanımı' alt boyutunun dönüşümcü liderliğin 'idealleştirilmiş etki' alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Duygusal zekânın 'duyguların düzenlenmesi' alt boyutunun dönüşümcü liderliğin 'idealleştirilmiş etki' alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin 'ilham verici motivasyon' alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Duygusal zekânın ‘kendi duygularını değerlendirme’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘ilham verici motivasyon’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Duygusal zekânın ‘başkalarının duygularını değerlendirme’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘ilham verici motivasyon’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Duygusal zekânın ‘duyguların kullanımı’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘ilham verici motivasyon’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a}: Duygusal zekânın ‘duyguların düzenlenmesi’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘ilham verici motivasyon’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin ‘entelektüel uyarım’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Duygusal zekânın ‘kendi duygularını değerlendirme’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘entelektüel uyarım’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b}: Duygusal zekânın ‘başkalarının duygularını değerlendirme’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘entelektüel uyarım’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c}: Duygusal zekânın ‘duyguların kullanımı’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘entelektüel uyarım’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a}: Duygusal zekânın ‘duyguların düzenlenmesi’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘entelektüel uyarım’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a}: Duygusal zekânın ‘kendi duygularını değerlendirme’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b}: Duygusal zekânın ‘başkalarının duygularını değerlendirme’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c}: Duygusal zekânın ‘duyguların kullanımı’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4d}: Duygusal zekânın ‘duyguların düzenlenmesi’ alt boyutunun dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemesi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de perakende sektöründe profesyonel olarak faaliyet gösteren bir spor mağazalar zincirinde takım liderliği yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak tesadüfi örneklem yöntemlerinden basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenini 100 takım liderinin oluşturduğu mağaza zincirinde örneklem büyüklüğünü tespit etmek için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Baş, 2006: 47).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

N=Evrendeki birey sayısı

n=Örneklem alınacak birey sayısı

p=İncelenen olayın görülüş sıklığı

q=İncelenecek olayın görülmeme sıklığı (1-p)

t= Belli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosundaki teorik değer

d=Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenilen + sapma

Denklemden istenenler yerine konularak örneklem büyüklüğü % 95 güven aralığında, ±% 5 hata ile 80 kişi olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca bağlı olarak anketlerin 85 takım liderine ulaştırılmasına karar verilmiştir. Ulaştırılan anketlerden 80’i takım liderleri tarafından cevaplanmıştır. Anket geri dönüş oranı % 94 olarak gerçekleşmiştir. Tüm katılımcılar takım liderlerinden oluşmaktadır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma ile ilgili varsayımlar aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği,

- Bu araştırmaya katılan takım liderlerinin kendilerini değerlendirdikleri ifadelere verdikleri cevaplarda açık yürekli, içten ve samimi oldukları,
- Araştırmaya katılanların farklı kültürel özelliklere sahip olmalarının ölçülen değişkenler açısından önemli bir etki doğurmayacağı varsayılmıştır.

Araştırma Türkiye’de bulunan spor perakende zincirlerinden yalnızca bir firmayı içermektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında ele alınacak tek bir firmanın 22 şubesinden elde edilecek veriler ve analiz sonuçları spor perakende zincirlerinin genelini yansıtmayabilir. Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Diğer kısıtlar; zaman ve maliyet ile birlikte ana kütlenin tamamına ulaşılamayacak olmasıdır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı bölümden oluşan 42 adet ifadenin yer aldığı anket formu çevrimiçi anket olarak Google Form üzerinde kurgulanmış ve anket formu linki ilgili mağazanın tüm şubelerindeki mağaza müdürleri aracılığıyla takım liderlerine iletilmiştir (Bknz. Ek 1). Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların bireysel ve mesleklerine ilişkin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik ifadelere yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların duygusal zekâ düzeyini belirlemeye yönelik 16 ifadeli duygusal zekâ ölçeği, üçüncü bölümde ise kendilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarını saptamak amacıyla 16 ifadeli dönüşümcü liderlik ölçeği yer almaktadır. Katılımcıların toplam 32 maddeden oluşan iki ölçekte bulunan kendilerine yönelik ifadeleri değerlendirmesinde 5’li Likert derecelendirmesine göre seçimlerini belirlemeleri istenmiştir. Duygusal zekâ ölçeği orijinalinde (Wong ve Law, 2002) 7’li Likert derecelendirmesi ile değerlendirmeye sunulurken, bu araştırmada 5’li Likert derecelendirilmesi kullanılmıştır. Buna ilaveten, duygusal zekâ ifadeleri bireylerin becerilerine yönelik olduğu için bu becerileri ne sıklıkta kullandıklarını tespit etmek amacıyla sıklık zarfı şeklinde derecelendirilirken, dönüşümcü liderlik ifadeleri sergiledikleri tutumlara yönelik olması sebebi ile bu tutumları sergileyip sergilemediklerini belirtebilecekleri şekilde katılıma düzeyi olarak derecelendirilmiştir. Duygusal zekâ ölçeğinde uygulanan 5’li Likert derecelendirmesi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

- 1: Hiçbir zaman
- 2: Arada bir
- 3: Bazen
- 4: Oldukça sık
- 5: Her zaman olmasa da çok

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde uygulanan 5'li Likert derecelendirmesi ise şu şekildedir:

- 1: Kesinlikle katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle katılıyorum

Araştırmada takım liderlerinin duygusal zekâ düzeylerini ölçmek amacıyla Salovey ve Mayer'in (1990) duygusal zekâyâ ilişkin teorilerini temel alan Wong ve Law tarafından 2002 yılında geliştirilen ve Deniz (2012: 54-55) tarafından Türkçe'ye çevrilen geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış olan Duygusal Zekâ Ölçeği (WLEIS) kullanılmıştır. Her biri dört maddeden oluşan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi olmak üzere dört duygusal zekâ boyutu toplamda 16 ifade ile ölçülmektedir.

WLEIS kişilik boyutlarından bağımsız olarak, sadece duygusal zekâ yeteneğini belirlemeye odaklanan bir ölçektir (Uslu, 2019: 128). Ölçek, daha önce duygusal zekâ alanında yapılan yurt dışındaki araştırmalarda (Fukuda vd., 2011; Fukuda, Saklofske, Tamaoka ve Lim, 2012; LaPalme, Wang, Joseph, Saklofske ve Yan, 2016; Li, Saklofske, Bowden, Yan ve Fung, 2012; Libbrecht, Beuckelaer, Lievens ve Rockstuhl, 2014; Luebbers, Downey ve Stough, 2007; Whitman, van Rooy, Viswesvaran ve Kraus, 2009; Yunus ve Anuar, 2012; Hur vd., 2011; Cavazotte vd., 2012) ve Türkiye'deki araştırmalarda (Adamış, 2016; Uslu, 2019; Güneş, 2016; Tosun, 2015; Erdoğan, 2014; Atilla, 2012; Kelsay, 2010; Arslantaş, 2015) geçerliliği ve güvenirliliği test edilerek kullanılmıştır. Duygusal zekâ becerilerini değerlendirmek amacıyla literatürde Bar-On EQ-i (133 madde), MSCEIT (141 madde), Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Haritası (5 bölüm, 21 alt ölçek), SSEIT (33 madde) ölçekleri de mevcuttur (Uslu, 2019). Bu araştırmada ölçekteki ifade sayısının az, ifadelerin anlaşılır

olması sebebiyle uygulamada kolaylık sağladığından duygusal zekâyı ölçmek amacıyla WLEIS kullanılması tercih edilmiştir. Ölçek ifadeleri ve temsil ettikleri boyutlar Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10
Duygusal Zekâ Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar

İFADELER	Alt Boyutlar
1. Belirli hisleri niçin yaşadığımı anlamada oldukça yetenekliyimdir.	Kendi Duygularını Değerlendirme
2. Duygularımı çok iyi anlarım.	Kendi Duygularını Değerlendirme
3. Kendimi nasıl hissettiğimi anlarım.	Kendi Duygularını Değerlendirme
4. Mutlu olup olmadığının farkındayım.	Kendi Duygularını Değerlendirme
5. Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından anlarım.	Başkalarının Duygularını Değerlendirme
6. Başkalarının duygularını iyi gözlerim.	Başkalarının Duygularını Değerlendirme
7. Başkalarının duygularına hassasiyet gösteririm.	Başkalarının Duygularını Değerlendirme
8. İnsanların duygularını iyi anlarım.	Başkalarının Duygularını Değerlendirme
9. Kendime ait hedefler belirler ve onları başarmaya çalışırım.	Duyguların Kullanımı
10. Kendimi uzman/ yetenekli bir kişi olarak görürüm.	Duyguların Kullanımı
11. Başkalarından ziyade, ben kendimi motive ederim.	Duyguların Kullanımı
12. En iyisini başarmak için kendimi motive ederim.	Duyguların Kullanımı
13. Zorluklar karşısında öfkemi kontrol edebilirim.	Duyguların Düzenlenmesi
14. Duygularımı kontrolde oldukça kabiliyetliyimdir.	Duyguların Düzenlenmesi
15. Çok kızgın olduğumda hızlı bir şekilde öfkemi yatıştırabilirim.	Duyguların Düzenlenmesi
16. Duygularımı kontrolde oldukça iyiyimdir.	Duyguların Düzenlenmesi

Çalışmada takım liderlerinin kendilerine yönelik dönüşümcü liderlik algılarını belirlemek amacıyla Bass ve Avolio’nun (1995) geliştirdiği “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) bir parçası olan “Dönüşümcü Liderlik Anketi”nin (Transformational Leadership Questionnaire-TLQ) Gürel tarafından 2011 yılında Türkçeleştirilen 16 maddelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış kısa versiyonu kullanılmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyut olarak ele alınmıştır.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği derinlemesine incelenmiş, farklı kültürlerde geçerliliği onaylanmış, örgütlerin çeşitli kademelerinde uygulanabilir bir ölçektir (Ersoy, 2009: 103). Türkiye’de dönüşümcü liderlik alanında yapılan pek çok araştırmada (Palabıyık, 2017; Polatçı ve Sobacı, 2017; Bakan, Erşahan, Büyükbeşe, Doğan ve Kefe, 2015; Ayık, Diş ve Çelik, 2016; Çalışkan, 2018; Şengüllendi ve Şehitoğlu, 2017) kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri ve bağlı bulunduğu boyutlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11

Dönüşümcü Liderlik Ölçek İfadeleri ve Temsil Ettiği Alt Boyutlar

İFADELER	Alt Boyut
1. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı gözetmem.	İdealleştirilmiş Etki
2. Güçlü ve güvenilir olduğum hissini veririm.	İdealleştirilmiş Etki
3. Benimle çalıştıkları için gurur duyacakları konusunda onları telkin ederim.	İdealleştirilmiş Etki
4. Ortak misyona sahip olma hissini önemini vurgularım.	İdealleştirilmiş Etki
5. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	İdealleştirilmiş Etki
6. Benim için en önemli değerler ve inançlar hakkında konuşurum.	İdealleştirilmiş Etki
7. Nelerin başarılması gerektiği konusunda hevesli bir şekilde konuşurum.	İlham Verici Motivasyon
8. Amaçlara ulaşılacağına dair güven aşlarım.	İlham Verici Motivasyon
9. Gelecekle ilgili iyimser konuşurum.	İlham Verici Motivasyon
10. Gelecekle ilgili zorlayıcı vizyonu rahatlıkla anlatırım.	İlham Verici Motivasyon
11. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.	Entelektüel Uyarım
12. Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.	Entelektüel Uyarım
13. Başkalarının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlarım.	Entelektüel Uyarım
14. Kişileri gurubun elemanıymış gibi değil de onları birey olarak ele alırım.	Bireyselleştirilmiş İlgi
15. Eğitim ve koçluk için zaman harcarım.	Bireyselleştirilmiş İlgi
16. Başkalarının güçlü yönlerinin geliştirilebilmesi için onlara yardım ederim.	Bireyselleştirilmiş İlgi

4.6. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan takım liderlerine ait demografik özellikler bireysel demografik veriler ve mesleki uzmanlığa ilişkin demografik veriler olmak üzere iki kategori altında incelenmiştir.

Tablo 12

Araştırmaya Katılan Takım Liderlerinin Bireysel Demografik Verileri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	25 31,3
	Erkek	55 68,8
Yaş	25 ve altı	26 32,5
	26-30	43 53,8
	31-35	11 13,8
Medeni Durum	Bekar	68 85
	Evli	12 15
Eğitim Düzeyi	Lise	6 7,5
	Ön lisans	8 10
	Lisans	57 71,3
	Yüksek lisans ve üzeri	9 11,3

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmaya katılan takım liderlerinin % 31,3'ünün kadınlardan, % 68,8'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, % 32,5'inin 25 ve altı yaş aralığında, % 53,8'inin 26-30 ve % 13,8'inin 31-35 yaş aralığında olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bekar (% 85,5) bireylerden oluşurken, eğitim düzeyleri incelendiğinde ise çoğunlukla lisans (% 71,3), ardından lisansüstü (% 11,3) eğitim derecelerinden mezun

oldukları görülmektedir.

Tablo 13

Araştırmaya Katılan Takım Liderlerinin Mesleki Uzmanlığa İlişkin Demografik Verileri

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	0-2 yıl	41	51,2
	3-5 yıl	32	40
	5 yıl ve üzeri	7	8,8
Toplam İş Tecrübesi	0-5 yıl	43	53,8
	6-10 yıl	32	40
	11-15 yıl	5	6,3
Mevcut Pozisyondaki İş Tecrübesi	1 yıldan az	42	52,5
	1-3 yıl	38	47,5
Duygusal Zekâ Eğitim Tecrübesi	Var	13	16,3
	Yok	67	83,8
Liderlik Eğitim Tecrübesi	Var	52	65
	Yok	28	35

Tablo 13'te görüldüğü üzere, ankete katılan takım liderlerinin % 51,2'sinin en fazla 2 yıldır buldukları kurumda çalıştıkları, % 40'ının 3-5 yıldır aynı kurumda devam ettikleri görülmektedir. Katılımcıların toplam yarısından fazlası (% 53,8) 5 yıla kadar iş tecrübesine sahip iken, 6-10 yıllık iş tecrübesine sahip % 40 oranında katılımcı bulunmaktadır. 11- 15 yıllık iş tecrübesine sahip katılımcı oranı ise % 6,3'tür. Mevcut pozisyonda görev yapma süreleri incelendiğinde ise aynı pozisyonda en uzun görev süresinin 1-3 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (% 65) liderlik eğitimine sahip iken, duygusal zekâ eğitimi alan katılımcıların daha azınlıkta (% 16,3) olduğu görülmektedir.

4.7. Keşfedici Faktör Analizleri

Bu araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ölçeklerinin takım liderleri örneklemini üzerinde nasıl bir yapı gösterdiğini saptamak amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda, tüm faktörlerin açıkladıkları varyans miktarı ve her bir maddenin ait olduğu faktöre ilişkin faktör yükünün en az % 50 oranında olması kabul görmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 321).

Bu araştırmada uygulanan faktör analizinde, temel bileşen analizi ile dik (ortogonal) döndürme yöntemlerinden yaygın olarak kullanılan Varimax rotasyon yöntemi tercih edilmiştir.

4.7.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Duygusal zekâ ölçeği faktör analizi sonuçlarının yorumlanmasında öncelikle KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları incelenerek modelin faktör analizine uygunluğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 14

Duygusal Zekâ Ölçeği KMO Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		
	Yaklaşık Ki-Kare	0,767
	Serbestlik Derecesi	617,560
Barlett Küresellik Testi		120
		$p \leq 0,001$

Tablo 14’te görüldüğü üzere duygusal zekâ veri setinin KMO değeri 0,767 olarak tespit edilmiştir. Dolayısı ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testi sonucu incelendiğinde ise 120 serbestlik derecesi ve 0,01 anlamlılık düzeyinde 617,560 değeri bulunmuştur. Bu bulgu da veri setinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini kanıtlar niteliktedir. Bu aşamada her iki test ile hesaplanan değerler duygusal zekâ ölçeği için faktör analizi yapılmasında sakınca olmadığını göstermektedir.

Tablo 15

Duygusal Zekâ Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,322	33,264	33,264	3,148	19,677	19,677
2	2,359	14,743	48,007	2,661	16,628	36,306
3	1,578	9,862	57,870	2,487	15,543	51,848
4	1,378	8,615	66,485	2,342	14,637	66,485

Not: Açıklayıcı yöntem olarak Temel Bileşenler Analizi ve döndürme yöntemi olarak ise Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan veriler üzerinde duygusal zekâ ölçeğine uygulanan varimax rotasyonlu faktör analizi sonuçlarına göre açıklanan varyans ve elde edilen faktör sayısı incelendiğinde toplam açıklanan varyansın % 66,49 olduğu ve bu varyansın literatürde belirtilen boyut sayısına paralel şekilde özdeğerleri 1’den büyük olan 4 faktörden oluştuğu bulgulanmıştır. Döndürme sonrası elde edilen istatistiklere göre ilk faktörün, toplam varyansı % 19,68, ikinci faktörün % 16,63, üçüncü faktörün % 15,54 ve son olarak dördüncü faktörün ise % 14,64 oranında açıklama gücüne sahip olduğu saptanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen 4 boyutun dağılımı teoride belirtildiği şekilde

gerçekleşmiştir. Ancak başkalarının duygularını değerlendirme boyutunda yer alan “Bşkalarının duygularına karşı hassasiyet gösteririm.” ifadesi, faktör yükü (0,416) 0,50’nin altında kalması sebebi ile analizden çıkarılmıştır. Duygusal zekâ ölçeği ifade sayısı 15’e düşmüş ve analizlere bu şekilde devam edilmiştir. Tablo 16’da her faktörde bulunan değişken sayısı, değişkenlerin bu faktörlere dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 16
Duygusal Zekâ Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

İFADELER	KDD	BDD	DK	DD
1. Belirli hisleri niçin yaşadığımı anlamada oldukça yetenekliyimdir.	0,813			
2. Duygularımı çok iyi anlarım.	0,753			
3. Kendimi nasıl hissettiğimi anlarım.	0,737			
4. Mutlu olup olmadığımı farkındayım.	0,500			
5. Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından anlarım.		0,865		
6. Bşkalarının duygularını iyi gözlerim.		0,872		
7. İnsanların duygularını iyi anlarım.		0,885		
8. Kendime ait hedefler belirler ve onları başarmaya çalışırım.			0,746	
9. Kendimi uzman/ yetenekli bir kişi olarak görürüm.			0,602	
10. Bşkalarından ziyade, ben kendimi motive ederim.			0,638	
11. En iyisini başarmak için kendimi motive ederim.			0,792	
12. Zorluklar karşısında öfkemi kontrol edebilirim.				0,838
13. Duygularımı kontrolde oldukça kabiliyetliyimdir.				0,829
14. Çok kızgın olduğumda hızlı bir şekilde öfkemi yatıştırabilirim.				0,828
15. Duygularımı kontrolde oldukça iyiyimdir.				0,818

Not: KDD = kendi duygularını değerlendirme; BDD = başkalarının duygularını değerlendirme; DK = duyguların kullanımı; DD = duyguların düzenlenmesi

Tablo 16’ya bakıldığında, duygusal zekâ ölçeğine ait 15 ifadenin faktör yüklerinin 0,50 ile 0,89 arasında değiştığı gözlemlenmektedir. Ölçekte yer alan 15 ifade de teoride bulunduğu boyutlara uygun şekilde dağılmıştır.

4.7.2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeği faktör analizi sonuçlarının yorumlanmasında öncelikle KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçları incelenerek modelin faktör analizine uygunluğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 17
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği KMO Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0,827
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Chi-Kare	564,062
	Serbestlik Derecesi	120
		$p \leq 0,001$

Tablo 17’de görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik veri setinin KMO değeri 0,827 olarak tespit edilmiştir. Dolayısı ile örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testi sonucu incelendiğinde ise 120 serbestlik derecesi ve 0,01 anlamlılık düzeyinde 564,062 değeri bulunmuştur. Bu bulgu da veri setinden anlamlı faktörler elde edilebileceğini kanıtlar niteliktedir. Bu aşamada her iki test ile hesaplanan değerler dönüşümcü liderlik ölçeği için faktör analizi yapılmasında sakınca olmadığını göstermektedir.

Araştırmada toplanan verilere göre dönüşümcü liderlik boyutlarını belirlemek için dönüşümcü liderlik ölçeğine ilişkin yapılan Varimax rotasyonlu faktör analizi sonucunda literatürde belirtilen 4 alt boyut elde edilememiş, özdeğeri 1’den yüksek olan üç faktör ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinde üç faktöre dağılan ifadelerin faktör yükleri ve dağılımları incelendiğinde, 7 ve 10 numaralı ifadelerin birden fazla boyuta yüklendiği tespit edilmiştir. 7 numaralı ifade birinci boyut ile üçüncü boyuta yüklenirken, 10 numaralı ifade ise birinci boyuta ve ikinci boyuta yüklenmiştir. Bu nedenle bahsedilen iki ifade analiz dışında bırakılmıştır. Analizlere kalan 14 ifade ile devam edilmiştir. Tablo 18’de görüldüğü üzere, özdeğeri 1’den yüksek üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 57,88 olarak hesaplanmıştır. Döndürme sonrasında elde edilen bulgulara göre, birinci faktör toplam varyansı % 24,01, ikinci faktör % 17,90 ve son olarak üçüncü faktör % 15,98 oranında açıklamaktadır (Tablo 18).

Tablo 18
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Toplam Açıklanan Varyans

Bileşen	Başlangıç Öz Değerleri			Rotasyon Sonrası Kareler Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,625	40,179	40,179	3,362	24,013	24,013
2	1,312	9,369	49,548	2,505	17,895	41,908
3	1,167	8,336	57,884	2,237	15,975	57,884

Not: Açımlayıcı yöntem olarak Temel bileşenler Analizi ve döndürme yöntemi olarak ise Varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır.

Literatürde dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi olmak üzere dört boyut olarak tanımlanmıştır (Bass, 1985). Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre ise üç boyut olarak ortaya çıkmıştır. Döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon ifadelerinin tek boyut altında toplandığı görülmektedir (Tablo 19).

Faktör analizinde bulgularan bu sonuca paralel şekilde Demir ve Okan’ın

(2008) Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Türk yöneticilere uygunluğunu ölçtüğü araştırmada idealleştirilmiş etki ve telkin edici liderlik (ilham verici motivasyon) boyutları tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Liderin çalışanlara ilham vererek işlerine anlam duygusu yüklemelerini, hedefleri başarma isteklerini artırmayı sağlayabilmesinin temelinde çalışanların lidere duyduğu hayranlık, saygı, güven duygularının olabileceği vurgulanmıştır.

Özgür (2018) ise ilaç sektörü üzerinde yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderlik ölçeği faktör analizi sonucunda benzer şekilde karizma (idealleştirilmiş etki) ve ilham verici motivasyon boyutlarının katılımcılar tarafından tek boyut olarak algılandığını tespit etmiştir. Liderlik kuramlarında batıya ait varsayımların tüm kültürler tarafından paylaşılmadığı, farklı kültürlerde dört bileşenin davranışta çeşitli şekillerde ortaya çıkabileceği üzerinde durmuştur.

Nitekim, Bass 1988’de yayınladığı “Liderliğin İlham Verici Süreçleri” (The Inspirational Processes of Leadership) makalesinde dönüşümcü liderliğin karizma (idealleştirilmiş etki) ve ilham verici motivasyon özelliklerinin kendilerine özgü iki ayrı yapı olmasına rağmen genellikle ampirik olarak ayırt edilemez olduklarına dair görüşünü beyan etmiştir (Avolio, Bass ve Jung, 1999: 441). Genel olarak idealleştirilmiş etkiye sahip bireylerin ilham verici olmalarının muhtemel olduğu ve bu iki boyut arasında büyük bir ilişki olduğu kabul edilmiştir (Bass ve Riggio, 2006: 24).

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda elde edilen bulguların bu çalışmadan çıkan sonuçlar ile benzeşmesi dikkate değer olarak nitelendirilmiştir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon ifadelerinin tek faktör altında birleşmesi sonucu oluşan faktör için idealleştirilmiş motivasyon ismi kullanılarak devam edilmiştir.

Tablo 19’da her faktörde bulunan değişken sayısı, değişkenlerin bu faktörlere dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 19

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

İFADELER	İM	EU	Bİ
1. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı gözetmem.	0,607		
2. Güçlü ve güvenilir olduğum hissini veririm.	0,706		
3. Benimle çalıştıkları için gurur duyacakları konusunda onları telkin ederim.	0,592		
4. Ortak misyona sahip olma hissini önemini vurgularım.	0,617		
5. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	0,607		
6. Benim için önemli değerler ve inançlar hakkında konuşurum.	0,520		
7. Amaçlara ulaşılacağına dair güven aşılarım.	0,708		
8. Gelecekle ilgili iyimser konuşurum.	0,647		
9. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.		0,688	
10. Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.		0,840	
11. Başkalarının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlarım.		0,828	
12. Kişileri gurubun elemanıymış gibi değil de onları birey olarak ele alırım.			0,760
13. Eğitim ve koçluk için zaman harcarım.			0,795
14. Başkalarının güçlü yönlerinin geliştirilebilmesi için onlara yardım ederim.			0,697

Not: İM= idealleştirilmiş motivasyon; EU = entelektüel uyarım; Bİ = bireyselleştirilmiş ilgi

Tablo 19'a bakıldığında, dönüşümcü liderlik ölçeğine ait 14 ifadenin faktör yüklerinin 0,52 ile 0,84 arasında değiştiği gözlemlenmektedir.

4.8. Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin kapsadığı alt boyutların tek tek Cronbach Alfa değerleri ile ölçeklerin toplam Cronbach Alfa değerleri Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20

Ankete Kullanılan Ölçeklerin Alt Boyutlarının Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach α	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach α	İfade Sayısı
Duygusal Zekâ	0,86	0,86	15
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,75	0,75	4
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,88	0,89	3
Duyguların Kullanımı	0,76	0,77	4
Duyguların Düzenlenmesi	0,89	0,89	4
Dönüşümcü Liderlik	0,88	0,88	14
İdealleştirilmiş Motivasyon	0,83	0,84	8
Entelektüel Uyarım	0,78	0,78	3
Bireyselleştirilmiş İlgi	0,71	0,72	3

Duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 20'de görüldüğü üzere; kendi duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı alt boyutları oldukça güvenilir, başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi alt boyutları yüksek derecede güvenilir çıkmıştır. Law, Wong ve

Song'un (2004) yaptığı çalışmada ise bu dört boyutun güvenilirlik düzeyleri 0,83 ile 0,92 arasında değişmiştir.

Tablo 20'de bulunan dönüşümcü liderlik ölçeği boyutlarının güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde idealleştirilmiş motivasyon alt boyutunun yüksek derecede güvenilir, entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. Bass ve Riggio (2006: 22) dönüşümcü liderlik üzerine yazdıkları kitapta Çok Faktörlü Liderlik Ölçeklerinin güvenilirlik düzeylerinin 0,80 üzerinde olduğunu belirtmiştir.

Ayrıca, toplam duygusal zekâ ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,86 ve toplam dönüşümcü liderlik ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,88 çıkmış olması sebebiyle, ankette kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

4.9. Tanımlayıcı İstatistikler

Anketler daha önce bahsedildiği şekilde 5'li Likert derecelendirmesi kullanılarak yapılmıştır. Ortalama yorumlarında; 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak değerlendirilmiştir. Tablo 21'de tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 21
Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Ölçek Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Zekâ	Kendi Duygularını Değerlendirme	4,19	0,57
	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	3,98	0,73
	Duyguların Kullanımı	3,96	0,68
	Duyguların Düzenlenmesi	3,43	0,85
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Motivasyon	4,31	0,59
	Entelektüel Uyarım	4,20	0,64
	Bireyselleştirilmiş İlgi	4,30	0,63

Tablo 21'e bakıldığında, duygusal zekâ alt boyutlarının puan ortalamaları, kendi duygularını değerlendirme boyutu için 4,19; başkalarının duygularını değerlendirme boyutu için 3,98; duyguların kullanımı boyutu için 3,96; duyguların düzenlenmesi boyutu için 3,43 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar çalışmaya katılan takım liderlerinin duygusal zekâlarının tüm boyutlara göre yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik alt boyutları puan ortalamaları ise, idealleştirilmiş motivasyon boyutu için 4,31; entelektüel uyarım boyutu için 4,20; bireyselleştirilmiş

ilgi boyutu için 4,30 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar araştırmaya katılan takım liderlerinin dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarına ilişkin davranışları çok yüksek düzeyde sergilediğini işaret etmektedir.

4.10. Korelasyon Analizleri

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik düzeylerinin tespit edilmesi ve faktör yapılarının belirlenmesinin ardından duygusal zekâ alt boyutları ve dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı ve ilişki olması durumunda ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “Pearson Korelasyon Analizi” uygulanmıştır.



Tablo 22
Korelasyon Katsayıları

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Yaş	1,81	0,66														
2. ED	2,86	0,71	0,11													
3. THS	1,58	0,65	0,17	-0,05												
4. TİT	1,53	0,62	0,37**	-0,04	0,50**											
5. MPS	1,48	0,50	-0,03	-0,10	0,32**	0,13										
6. Toplam DZ	3,88	0,51	0,10	0,26*	0,01	0,22*	0,06	(0,86)								
7. KDD	4,19	0,57	0,10	0,25*	-0,11	0,15	0,03	0,70**	(0,75)							
8. BDD	3,98	0,73	-0,20	0,25*	-0,12	0,01	0,14	0,56**	0,33**	(0,88)						
9. DK	3,96	0,68	0,09	0,21	0,12	0,19	-0,04	0,76**	0,34**	0,25*	(0,76)					
10. DD	3,43	0,85	0,20	0,09	0,09	0,24*	0,04	0,80**	0,41**	0,17	0,51**	(0,89)				
11. Toplam DL	4,23	0,49	0,05	0,03	-0,07	0,11	-0,10	0,71**	0,46**	0,37**	0,69**	0,49**	(0,88)			
12. İM	4,21	0,55	0,08	0,02	-0,10	0,10	-0,12	0,63**	0,41**	0,28*	0,66**	0,42**	0,93**	(0,83)		
13. EU	4,20	0,64	-0,01	0,02	-0,06	0,07	-0,12	0,60**	0,36**	0,42**	0,56**	0,39**	0,75**	0,54**	(0,78)	
14. Bİ	4,30	0,63	0,03	0,04	0,01	0,11	0,01	0,51**	0,33**	0,28*	0,40**	0,41**	0,72**	0,50**	0,45**	(0,71)

Not: ED = eğitim durumu, THS = toplam hizmet süresi, TİT = toplam iş tecrübesi, MPS = mevcut pozisyon süresi, DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi, DL = dönüşümcü liderlik, İM = idealleştirilmiş motivasyon, EU = entelektüel uyarım, Bİ = bireyselleştirilmiş ilgi.

n (örneklem sayısı) = 80; S.S. = standart sapma; *p≤0,05; **p≤0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü). Parantez içi değerler güvenilirlikleri temsil etmektedir.

Tablo 22’de görüldüğü üzere duygusal zekâ alt boyutları ile dönüşümcü liderlik alt boyutları arasında farklı düzeylerde anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur.

4.11. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderliğin İdealleştirilmiş Motivasyon Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş motivasyon alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi” bağımsız değişkenler, “idealleştirilmiş motivasyon” ise bağımlı değişken olarak yer almıştır. Her bir boyutu ölçen birden çok ifade olması sebebiyle, boyutları temsil eden ifadelerin ortalamaları hesaplanarak regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 23

Duygusal Zekâ Boyutlarının İdealleştirilmiş Motivasyon Boyutu Üzerine Etkisi-Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	0,694	0,481	0,453	0,40712	1,679

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F
1	23,956	79	0,166	17,383**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Std. Hata	Standardize Katsayılar	t	Eşdoğrusallık İstatistiği	Tolerans	VIF
1	(Sabit)	1,395	0,394		3,540		
	DZ- KDD	0,173	0,092	0,180	1,881	0,754	1,326
	DZ- BDD	0,051	0,067	0,067	0,757	0,869	1,150
	DZ- DK	0,447	0,080	0,554	5,592**	0,704	1,421
	DZ- DD	0,035	0,066	0,053	0,527	0,680	1,470

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi. *p≤0,05; **p≤0,01

Tablo 23’teki duygusal zekâ alt boyutlarının VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerleri incelendiğinde 5’ten küçük olduğu, dolayısı ile bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı görülmektedir. Durbin-Watson değeri (1,679) ise otokorelasyonun önemsiz olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi” alt boyutları ile

dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş motivasyon” alt boyutu üzerinde yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{f=79} = 17,383$; $p \leq 0,01$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,45’tir. Bu sonuç, idealleştirilmiş motivasyondaki % 45 oranında varyansın kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi tarafından açıklandığını gösterir. Ancak, tablodaki beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiği zaman idealleştirilmiş motivasyonu açıklamada sadece duyguların kullanımının anlamlı katkısı vardır ($\beta: 0,55$; $p \leq 0,01$). Diğer bağımsız değişkenler olan kendi duygularını değerlendirme ($\beta: 0,18$; $p > 0,05$), başkalarının duygularını değerlendirme ($\beta: 0,7$; $p > 0,05$), duyguların düzenlenmesinin ($\beta: 0,05$; $p > 0,05$) anlamlı katkısı yoktur. Diğer taraftan kendi duygularını değerlendirme boyutunun anlamlılık düzeyinin ($p = 0,064$) % 10’dan küçük ve istatistiki olarak sosyal bilimlerde anlamlılık için kabul edilebilir oran olan % 5’e oldukça yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bu noktadan hareketle örneklem sayısının artırılması durumunda kendi duygularını değerlendirme boyutunun idealleştirilmiş motivasyon boyutu üzerinde anlamlı etkisinin bulunabileceği söylenebilir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının, keşfedici faktör analizi sonrası elde edilen dönüşümcü liderlik “idealleştirilmiş motivasyon” boyutu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonrasında, hipotezlere ilişkin sonuç tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 24

Hipotez Sonuçları 1

H1a	Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H2a	Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H1b	Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H2b	Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H1c	Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
H2c	Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H1d	Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H2d	Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	
H1	Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “idealleştirilmiş etki” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN
H2	Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “ilham verici motivasyon” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR

Not: Keşfedici faktör analizi sonucu ‘idealleştirilmiş etki’ ve ‘ilham verici motivasyon’ boyutlarının tek boyut olarak ortaya çıkması ile ‘idealleştirilmiş motivasyon’ adı altında birleştirilmesi nedeniyle H1, H2 ana hipotezleri ve alt hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği birlikte ele alınmıştır.

4.12. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderliğin Entelektüel Uyarım Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizinde “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi” bağımsız değişkenler, “entelektüel uyarım” ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Alt boyutları ölçen ifadelerin ortalamaları hesaplanarak regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 25

Duygusal Zekâ Boyutlarının Entelektüel Uyarım Boyutu Üzerine Etkisi-Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	0,642	0,413	0,381	0,50516	1,848

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	
1	Regresyon	13,439	4	3,360	13,166**
	Artık	19,139	75	0,255	
	Toplam	32,578	79		

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	Eşdoğrusallık İstatistiği	
	B	Std. Hata	β	Tolerans VIF	
1	(Sabit)	1,064	0,489	2,175	
	DZ- KDD	0,097	0,114	0,087	0,754 1,326
	DZ- BDD	0,234	0,083	0,267	2,812** 0,869 1,150
	DZ- DK	0,388	0,099	0,412	3,910** 0,704 1,421
	DZ- DD	0,0776	0,082	0,101	0,937 0,680 1,470

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi. *p≤0,05; **p≤0,01

Tablo 25'teki VIF değerlerinin 5'ten küçük olması bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını göstermektedir. Durbin-Watson değeri (1,848) ise otokorelasyonun önemsiz olduğunu göstermektedir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi” alt boyutları, dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{f=79} = 13,166$; $p \leq 0,01$). Düzeltilmiş R² değerinin 0,38 olması; entelektüel uyarımda % 38 oranındaki varyansın kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi tarafından açıklandığını gösterir. Diğer taraftan, Tablo 25'te gösterilen beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiği zaman entelektüel uyarımı açıklamada başkalarının duygularını değerlendirme ($\beta: 0,27$; $p \leq 0,01$) ve duyguların kullanımının ($\beta: 0,41$; $p \leq 0,01$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer bağımsız değişkenler olan kendi duygularını değerlendirme ($\beta: 0,09$; $p > 0,05$) ve duyguların düzenlenmesinin ($\beta: 0,10$; $p > 0,05$) anlamlı katkısı yoktur.

Duygusal zekâ alt boyutlarının, dönüşümcü liderlik “entelektüel uyarım” boyutu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonrasında, hipotezlere ilişkin sonuç tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 26

Hipotez Sonuçları 2

H3a	Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H3b	Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
H3c	Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMİŞTİR
H3d	Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H3	Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	KISMEN DESTEKLENMİŞTİR

4.13. Duygusal Zekâ Alt Boyutlarının Dönüşümcü Liderliğin Bireyselleştirilmiş İlgî Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi

Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi” bağımsız değişkenleri, “bireyselleştirilmiş ilgi” ise bağımlı değişkeni oluşturmaktadır. Çoklu regresyon analizini gerçekleştirmek üzere alt boyutları oluşturan ifadelerin ortalamaları hesaplanmış ve boyut ortalamaları üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo 27

Duygusal Zekâ Boyutlarının Bireyselleştirilmiş İlgî Boyutu Üzerine Etkisi-Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Edilen Standart Hata	Durbin-Watson
1	0,508	0,258	0,218	0,55324	1,759

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kare Ortalaması	F	
1	Regresyon	7,977	4	1,994	6,515**
	Artık	22,955	75	0,306	
	Toplam	30,932	79		

Model	Standardize Katsayılar	Edilmemiş Std. Hata	Standardize Katsayılar	t	Eşdoğrusallık İstatistiği	
	B	Std. Hata	β		Tolerans VIF	
1	(Sabit)	1,925	0,536		3,594	
	DZ- KDD	0,131	0,125	0,120	1,047	0,754 1,326
	DZ- BDD	0,129	0,091	0,151	1,414	0,869 1,150
	DZ- DK	0,183	0,109	0,199	1,681	0,704 1,421
	DZ- DD	0,174	0,089	0,235	1,945	0,680 1,470

Not: DZ = duygusal zekâ, KDD = kendi duygularını değerlendirme, BDD = başkalarının duygularını değerlendirme, DK = duyguların kullanımı, DD = duyguların düzenlenmesi. *p≤0,05; **p≤0,01

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi” alt boyutlarının, dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” alt boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F_{f=79} = 6,515$; $p \leq 0,01$). Kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesinin bireyselleştirilmiş ilgideki %22 oranında varyansı açıkladığı saptanmıştır (Düzeltilmiş R²: 0,22). Ancak, Tablo 27’de gösterilen beta katsayılarına bakıldığında, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline dahil edildiği zaman bireyselleştirilmiş ilgiyi açıklamada anlamlı katkı sağlayan bağımsız değişken olmadığı gözlenmiştir. Sonuç olarak, modeldeki bağımsız değişkenler olan duyguların düzenlenmesi (β : 0,24; $p > 0,05$), kendi duygularını değerlendirme (β : 0,12; $p > 0,05$), başkalarının duygularını değerlendirme (β : 0,15; $p > 0,05$) ve duyguların kullanımının (β : 0,20; $p > 0,05$) bağımlı değişken olan bireyselleştirilmiş ilgiyi açıklamada anlamlı katkısı yoktur. Diğer taraftan duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının anlamlılık değerlerinin ($p = 0,097$, $p = 0,055$) % 5 ile % 10 arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bu oranların istatistiki olarak sosyal bilimlerde anlamlılık için kabul edilebilir oran olan % 5’e yakın olması, araştırmada çalışılan örneklem sayısı artırıldığı takdirde duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı etkilere sahip olabileceğini göstermektedir.

Duygusal zekâ alt boyutlarının, dönüşümcü liderlik “bireyselleştirilmiş ilgi” boyutu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonrasında, hipotezlere ilişkin sonuç tablosu aşağıda gösterilmiştir.

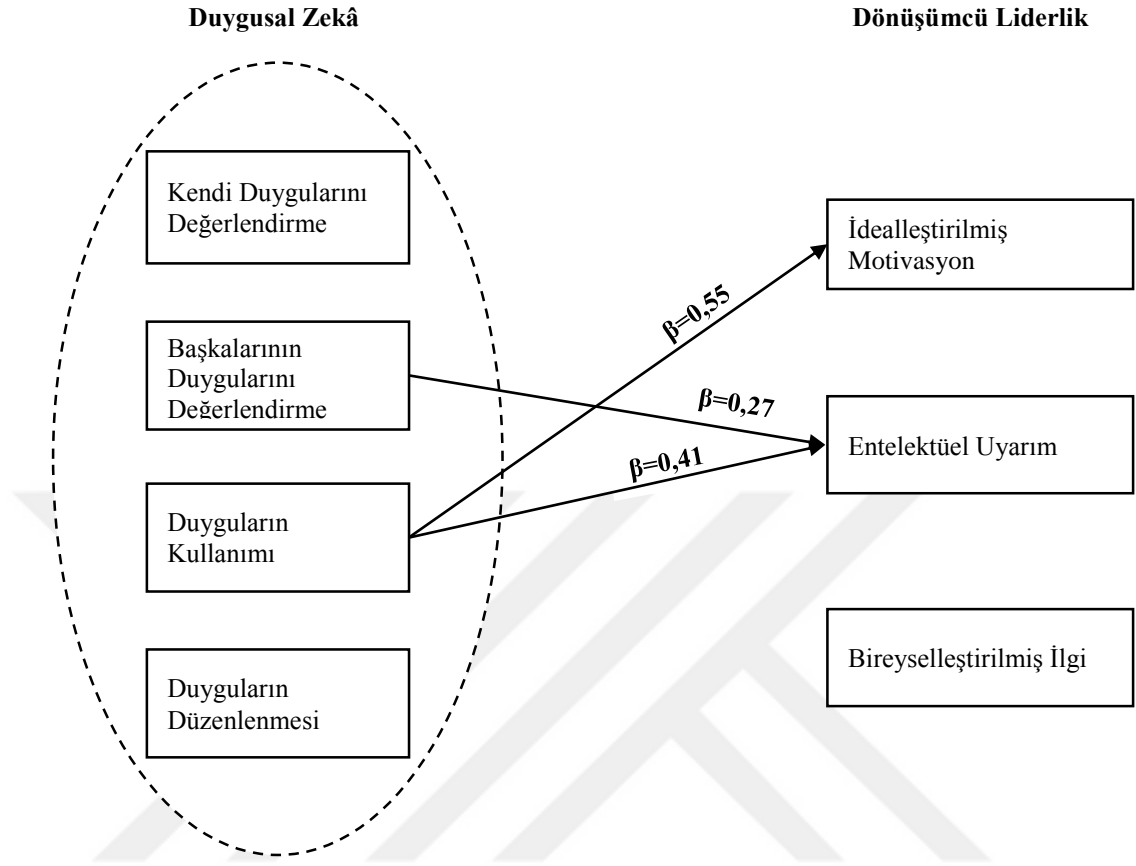
Tablo 28

Hipotez Sonuçları 3

H4a	Duygusal zekânın “kendi duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H4b	Duygusal zekânın “başkalarının duygularını değerlendirme” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H4c	Duygusal zekânın “duyguların kullanımı” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H4d	Duygusal zekânın “duyguların düzenlenmesi” alt boyutunun dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR
H4	Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderliğin “bireyselleştirilmiş ilgi” alt boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	DESTEKLENMEMİŞTİR

Duygusal zekâ alt boyutlarının dönüşümcü liderlik alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kurulan hipotezleri test etmek için yapılan çoklu regresyon analizleri sonucunda Şekil 7’de görüldüğü gibi üç hipotez desteklenmiş, diğer kurulan hipotezler desteklenmemiştir.

Şekil 7
Araştırmanın Modelinin Regresyon Analizi Sonuçları



4.14. Duyusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Takım liderlerinin duygusal zekâ becerileri ve dönüşümcü liderlik davranışları boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan *t*-testi sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29

Cinsiyete Göre Farklılık Analizleri (t-testi)

Değişken	Cinsiyet	n	Ort.	SS	SD	t	p																																																																																												
Duygusal Zekâ	Kadın	25	3,71	0,61	-78	-2,080	0,041																																																																																												
	Erkek	55	3,96	0,44				Kendi Duygularını Değerlendirme	Kadın	25	4,16	0,59	-78	-0,320	0,750	Erkek	55	4,20	0,57	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Kadın	25	4,08	0,75	-78	0,794	0,430	Erkek	55	3,94	0,73	Duyguların Kullanımı	Kadın	25	3,67	0,77	-78	-2,652	0,010	Erkek	55	4,09	0,60	Duyguların Düzenlenmesi	Kadın	25	3,03	0,85	-78	-2,953	0,004	Erkek	55	3,60	0,79	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	25	4,11	0,73	-30	-1,641	0,111	Erkek	55	4,36	0,36	İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145	Erkek	55	4,39	0,45	Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041
Kendi Duygularını Değerlendirme	Kadın	25	4,16	0,59	-78	-0,320	0,750																																																																																												
	Erkek	55	4,20	0,57				Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Kadın	25	4,08	0,75	-78	0,794	0,430	Erkek	55	3,94	0,73	Duyguların Kullanımı	Kadın	25	3,67	0,77	-78	-2,652	0,010	Erkek	55	4,09	0,60	Duyguların Düzenlenmesi	Kadın	25	3,03	0,85	-78	-2,953	0,004	Erkek	55	3,60	0,79	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	25	4,11	0,73	-30	-1,641	0,111	Erkek	55	4,36	0,36	İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145	Erkek	55	4,39	0,45	Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52								
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Kadın	25	4,08	0,75	-78	0,794	0,430																																																																																												
	Erkek	55	3,94	0,73				Duyguların Kullanımı	Kadın	25	3,67	0,77	-78	-2,652	0,010	Erkek	55	4,09	0,60	Duyguların Düzenlenmesi	Kadın	25	3,03	0,85	-78	-2,953	0,004	Erkek	55	3,60	0,79	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	25	4,11	0,73	-30	-1,641	0,111	Erkek	55	4,36	0,36	İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145	Erkek	55	4,39	0,45	Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52																				
Duyguların Kullanımı	Kadın	25	3,67	0,77	-78	-2,652	0,010																																																																																												
	Erkek	55	4,09	0,60				Duyguların Düzenlenmesi	Kadın	25	3,03	0,85	-78	-2,953	0,004	Erkek	55	3,60	0,79	Dönüşümcü Liderlik	Kadın	25	4,11	0,73	-30	-1,641	0,111	Erkek	55	4,36	0,36	İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145	Erkek	55	4,39	0,45	Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52																																
Duyguların Düzenlenmesi	Kadın	25	3,03	0,85	-78	-2,953	0,004																																																																																												
	Erkek	55	3,60	0,79				Dönüşümcü Liderlik	Kadın	25	4,11	0,73	-30	-1,641	0,111	Erkek	55	4,36	0,36	İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145	Erkek	55	4,39	0,45	Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52																																												
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	25	4,11	0,73	-30	-1,641	0,111																																																																																												
	Erkek	55	4,36	0,36				İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145	Erkek	55	4,39	0,45	Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52																																																								
İlham Verici Motivasyon	Kadın	25	4,13	0,79	-31	-1,496	0,145																																																																																												
	Erkek	55	4,39	0,45				Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286	Erkek	55	4,26	0,54	Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52																																																																				
Entelektüel Uyarım	Kadın	25	4,07	0,82	-34	-1,084	0,286																																																																																												
	Erkek	55	4,26	0,54				Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041	Erkek	55	4,40	0,52																																																																																
Bireyselleştirilmiş İlgî	Kadın	25	4,09	0,78	-78	-2,074	0,041																																																																																												
	Erkek	55	4,40	0,52																																																																																															

Not: n = katılımcı sayısı, Ort. = ortalama, SS = standart sapma, SD = serbestlik derecesi.

Elde edilen bulgulara göre takım liderlerinin duygusal zekânın ‘duyguların kullanımı’ ($t_{(78)} = -2,652$; $p \leq 0,05$), ‘duyguların düzenlenmesi’ ($t_{(78)} = -2,953$; $p \leq 0,01$) boyutları ve dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ boyutu ($t_{(78)} = -2,074$; $p \leq 0,05$) değerlendirmelerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Erkek takım liderlerinin ‘duyguların kullanımı’ (Ort. = 4,09; SS = 0,60), ‘duyguların düzenlenmesi’ (Ort. = 3,60; SS = 0,79) becerileri ve ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ (Ort. = 4,40; SS = 0,52) davranışına oranla; kadın takım liderlerinin daha az ‘duyguların kullanımı’ (Ort. = 3,67; SS = 0,77), ‘duyguların düzenlenmesi’ (Ort. = 3,03; SS = 0,85) becerileri ve ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ (Ort. = 4,09; SS = 0,78) davranışına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

4.15. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Takım liderlerinin duygusal zekâ becerileri ve dönüşümcü liderlik davranışları boyutlarına ilişkin değerlendirmelerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan ANOVA ve farklılık tespit edilen boyutun hangi gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 30 ve Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 30
Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizleri (ANOVA)

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
Duygusal Zekâ	25 ve altı	26	3,79	0,50	2,77	0,639	0,531
	26-30	43	3,93	0,55			
	31-35	11	3,90	0,31			
Kendi Duygularını Değerlendirme	25 ve altı	26	4,12	0,60	2,77	0,423	0,656
	26-30	43	4,21	0,59			
	31-35	11	4,30	0,44			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	25 ve altı	26	4,03	0,57	2,77	4,616	0,013
	26-30	43	4,11	0,72			
	31-35	11	3,39	0,90			
Duyguların Kullanımı	25 ve altı	26	3,86	0,65	2,77	0,439	0,646
	26-30	43	4,01	0,73			
	31-35	11	4,00	0,57			
Duyguların Düzenlenmesi	25 ve altı	26	3,23	0,79	2,77	1,670	0,195
	26-30	43	3,45	0,90			
	31-35	11	3,77	0,68			
Dönüşümcü Liderlik	25 ve altı	26	4,24	0,54	2,77	0,132	0,876
	26-30	43	4,30	0,55			
	31-35	11	4,30	0,25			
İlham Verici Motivasyon	25 ve altı	26	4,26	0,68	2,77	0,218	0,804
	26-30	43	4,32	0,59			
	31-35	11	4,39	0,31			
Entelektüel Uyarım	25 ve altı	26	4,21	0,63	2,77	0,005	0,995
	26-30	43	4,20	0,71			
	31-35	11	4,18	0,40			
Bireyselleştirilmiş İlgi	25 ve altı	26	4,23	0,52	2,77	0,545	0,582
	26-30	43	4,37	0,69			
	31-35	11	4,21	0,58			

Not: n = katılımcı sayısı, Ort. = ortalama, SS = standart sapma, SD = serbestlik derecesi. Tek Faktörlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Tablo 31
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Boyutunda Yaş Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

Yaş Aralığı	Ortalama Farkı	Standart Hata	p
25 ve altı	26-30	-0,08	0,17
	31-35	0,63	0,25
26-30	25 ve altı	0,08	0,17
	31-35	0,71	0,24
31-35	25 ve altı	-0,63	0,25
	26-30	-0,71	0,24

Tablo 30’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yalnızca duygusal zekânın ‘başkalarının duygularını değerlendirme’ boyutu katılımcıların yaş aralığına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(79)} = 4,616$; $p \leq 0,05$). Farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını gösteren Tablo 31’de yer alan Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ise 31-35 yaş grubunun (Ort. = 3,39; SS = 0,90), 25 ve altı (Ort. = 4,03; SS = 0,57) ile 26-30 yaş grubunun (Ort. = 4,11; SS = 0,72) ‘başkalarının duygularını değerlendirme’ becerisi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p \leq 0,05$).

4.16. Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutlarının Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizleri

Takım liderlerinin eğitim düzeyine göre duygusal zekâ becerileri ve dönüşümcü liderlik davranışları boyutlarında farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan ANOVA ve farklılık tespit edilen boyutun hangi gruplardan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 32 ve Tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 32
Eğitim Değişkenine Göre Farklılık Analizleri (ANOVA)

Değişken	Eğitim	N	Ort.	SS	SD	F	p
Duygusal Zekâ	Lise	6	3,56	0,39	3,76	2,387	0,076
	Ön lisans	8	3,84	0,53			
	Lisans	57	3,87	0,51			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,23	0,42			
Kendi Duygularını Değerlendirme	Lise	6	3,79	0,62	3,76	1,685	0,177
	Ön lisans	8	4,09	0,50			
	Lisans	57	4,21	0,59			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,44	0,39			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Lise	6	3,39	0,71	3,76	2,277	0,086
	Ön lisans	8	4,04	0,55			
	Lisans	57	3,98	0,74			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,37	0,68			
Duyguların Kullanımı	Lise	6	3,71	0,66	3,76	1,754	0,163
	Ön lisans	8	3,88	0,82			
	Lisans	57	3,93	0,67			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,42	0,56			
Duyguların Düzenlenmesi	Lise	6	3,29	1,01	3,76	0,437	0,727
	Ön lisans	8	3,41	1,03			
	Lisans	57	3,39	0,85			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	3,72	0,62			
Dönüşümcü Liderlik	Lise	6	4,46	0,26	3,76	1,433	0,240
	Ön lisans	8	4,23	0,58			
	Lisans	57	4,22	0,53			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,56	0,37			
İlham Verici Motivasyon	Lise	6	4,53	0,31	3,76	0,968	0,412
	Ön lisans	8	4,17	0,74			
	Lisans	57	4,27	0,61			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,54	0,41			
Entelektüel Uyarım	Lise	6	4,33	0,37	3,76	0,486	0,693
	Ön lisans	8	4,13	0,53			
	Lisans	57	4,16	0,69			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,41	0,57			
Bireyselleştirilmiş İlgi	Lise	6	4,44	0,62	3,76	2,753	0,048
	Ön lisans	8	4,46	0,47			
	Lisans	57	4,19	0,64			
	Yüksek lisans ve üzeri	9	4,78	0,44			

Not: n = katılımcı sayısı, Ort. = ortalama, SS = standart sapma, SD = serbestlik derecesi. Tek Faktörlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Tablo 33

Bireyselleştirilmiş İlgil Boyutunda Eğitim Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Scheffe)

Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	Standart Hata	p	
Lise	Ön lisans	-0,01	0,33	1
	Lisans	0,25	0,26	0,817
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,33	0,32	0,780
Ön lisans	Lise	0,01	0,33	1
	Lisans	0,27	0,23	0,719
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,32	0,29	0,759
Lisans	Lise	-0,25	0,26	0,817
	Ön lisans	-0,27	0,23	0,719
	Yüksek lisans ve üzeri	-0,58	0,22	0,073
Yüksek Lisans ve Üzeri	Lise	0,33	0,32	0,780
	Ön lisans	0,32	0,29	0,759
	Lisans	0,58	0,22	0,073

Tablo 32’de yer alan ANOVA sonuçlarına göre yalnızca dönüşümcü liderliğin ‘bireyselleştirilmiş ilgi’ boyutu katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F_{(79)} = 2,753$; $p \leq 0,05$). Diğer taraftan, Tablo 33’te yer alan Scheffe testi sonuçlarında bu farklılığın hangi ikili gruplardan kaynaklandığını tespit edecek anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ($p > 0,05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgüt sayısının her geçen gün arttığı günümüz dünyasında örgütün rakipler karşısında rekabet avantajı elde etmesinde, örgüte bağlı çalışanların amaçlar uğrunda üstün performanslar sergilemesinde ve en önemlisi örgütlerin varlığını sürdürülebilir kılmasında liderler etkin bir rol oynamaktadır. Tüm bunları olanaklı kılabilmek için liderlerin takipçilerinin güven ve saygılarını kazanması, onlara örgütlerinin hedeflerine yönelik beklentilerin üstünde özverili bir çalışma ahlakı konusunda ilham ve motivasyon kaynağı olması ve aynı zamanda yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortamlar sunarak bireysel gelişimlerini desteklemesi gibi konular ön plana çıkmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında, bu tarz liderlik anlayışına sahip kişiler dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderlerin takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını bu denli algılama, anlama, doğru tarafa yönlendirme ve onları da birer lider haline getirme çabalarının duygusal zekâya sahip olmadan gerçekleşmesi pek mümkün gözükmemektedir.

Dönüşümcü liderlik literatüre bir kavram olarak girdiğinden beri (Downton, 1973), bu liderlik türünün birçok kavramla ilişkisi pek çok kez araştırmalara konu olurken, dönüşümcü liderliğin ortaya çıkmasında katkısı olan veya etkinliğini artırıcı özellik taşıyan etmenler üzerinde daha az durulmuştur (Barbuto ve Burbach, 2006: 51). Son yıllara gelindiğinde ise insan zekâsının bilişsel yönünden ziyade duygusal zekâ olarak tarif edilen beceriler yönünün yaşamda ve kişilerarası ilişkilerde başarılı olmada kilit rol oynadığının anlaşılmasıyla birlikte liderlikte duygusal zekâ araştırılmaya başlanmıştır (Erkuş ve Günlü, 2008; Mccleskey, 2014; Appelbaum vd., 2018, Karadavut ve Çetin; 2018).

Araştırmada duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ölçeklerine keşfedici faktör ve güvenirlik analizleri uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda duygusal zekânın literatürde (Wong ve Law, 2002) olduğu gibi dört faktöre ayrıldığı, öte yandan dönüşümcü liderlik faktörlerinin literatüre göre dörde ayrılması gerekirken (Bass ve Avolio, 1993), üç faktör olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderliğe ait ifadelerin faktör dağılımlarına bakıldığında iki ifadenin birden çok faktöre dağıldığı gözlemlenmiş ve ifadeler analiz dışı bırakılmıştır. Kalan ifadelerin dağılımı incelendiğinde idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutlarına ait

ifadelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Araştırmada kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları Demir ve Okan (2008) ile Özgür (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde tek faktör olarak birleşmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan Bernard Bass'ın (1988: 28) ordu üstleri üzerinde yaptığı çalışmada bu iki boyutun farklı yapılar olmasına rağmen uygulamada tek bir boyut olarak algılandığını belirtmesine istinaden idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon boyutları tek faktör olarak kabul edilmiş ve bu faktöre ait ifadeler 'idealleştirilmiş motivasyon' ismi altında birleştirilmiştir.

Uygulanan korelasyon analiziyle literatürde olduğu gibi (Vrba, 2007; Parker ve Sorensen, 2008; Palmer, Walls, Burgess ve Stough, 2001; Ugoani, Amu ve Kalu, 2015) iki kavram ve boyutlarının birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular ilişki gücü bakımından kıyaslandığında ise en yüksek ilişki düzeyi dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş motivasyon ile duygusal zekâ boyutlarından duyguların kullanımı arasında, en düşük ilişki düzeyi dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş motivasyon ve bireyselleştirilmiş ilgi ile duygusal zekâ boyutlarından başkalarının duygularını değerlendirme arasında tespit edilmiştir.

İlk çoklu regresyon analizi, duygusal zekâ boyutları ile dönüşümcü liderlik idealleştirilmiş motivasyon boyutu ilişkisini test etmeye yönelik yapılmıştır. Bu bağlamda kurulan hipotezler dönüşümcü liderin kendi duygularını anlayıp değerlendirebilmesi, başkalarının duygularının farkında olması ve duygularını üretken biçimde kullanmasının yanında kendi duygularını olumlu yönde değiştirerek düzenleyebilmesinin; dönüşümcü liderliğin takipçilerde hayranlık ve güven duyguları uyandırarak üstün performans gösterme konusunda onlara ilham olmasını açıklayan idealleştirilmiş motivasyon faktörü üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etki yapacağını öne sürmektedir. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre takım liderlerinin duygularını kullanmasının çalışanlar üzerinde idealleştirilmiş motivasyon etkisi yaratmasına anlamlı bir katkı sağladığı ortaya konmuştur. Dolayısıyla, takım liderlerinin duygularını kullanma becerilerinde meydana gelecek bir değişim, liderin takipçileri üzerinde göstereceği etkileri ifade eden idealleştirilmiş motivasyon davranışını sergilemesinde aynı yönde bir etki yaratacaktır. Öte yandan, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguları

düzenleyebilme becerilerinin idealleştirilmiş motivasyon davranışları sergilemede anlamlı bir katkı sunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İdealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyonun özelliklerini taşıyan idealleştirilmiş motivasyonun temelinde; etik, doğruluk, güven gibi değerlere sahip olma, bu değerler çerçevesinde vizyon oluşturma, rol model olma, takipçilerin saygısını kazanma ve dolayısıyla onlarda ekip ruhu, çalışma şevki konusunda ilham kaynağı olarak motivasyonlarını üst düzeye çıkarma süreci yer almaktadır. Dönüşümcü liderin bu şekilde temel değerlere öncelik verme, davranış tarzı belirleme ve takipçileri derinden etkileme sürecinde; duyguları işlevselleştirerek etkin olarak kullanması önem ve gereklilik arz etmektedir. Çünkü duyguların kullanımı becerisi; düşünceleri eyleme geçirmek, değerler ve amaçlar konusunda odak noktalarını belirlemek ve duyguları yapıcı faaliyetlere yönlendirmek süreçlerinde aktif rol oynamaktadır. Araştırma sonuçlarında duyguların kullanımının idealleştirilmiş motivasyon üzerindeki tek pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olan duygusal zekâ boyutu olması ve diğer üç boyutun anlamlı etki göstermemesinin sebebinin; liderin duyguların kullanımı becerisinin çıktılarını yapılan eylemlerde takipçilere daha somut olarak yansıtabilmesi olduğu düşünülmektedir. Kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguları düzenleme becerileri daha çok liderin kendi içsel süreçlerinden oluşmaktayken, duyguların kullanımı becerisi idealleştirilmiş motivasyon olarak ortaya koyduğu hareket tarzına direkt şekilde yansımaktadır. Yunus ve Anuar (2012) Malezya'da duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisi üzerine yürüttüğü çalışmada bulguların sonuca paralel şekilde idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon bileşenlerini duyguların kullanımı becerisinin tahmin ettiğini raporlamıştır. Duygularını yapıcı faaliyetlere, kişisel performansa yönlendirerek kullanan bir liderin takipçileri tarafından rol model alınacak ve işine anlam yüklemelerini sağlayacak ilham verici davranışlarını artırdığını vurgulamıştır. Bu çalışmanın örneğinde yer alan takım liderlerinin de duygularını yapıcı aktivitelere yönlendirme yoluyla, örnek olacak davranışlar sergileyerek, görmek istedikleri davranışları bizzat kendileri uygulayan ve etrafındakilere ilham vererek motivasyonlarını artıran liderler oldukları söylenebilir.

Yapılan ikinci çoklu regresyon analizinde duygusal zekâ boyutları ile dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu arasındaki ilişki çözümlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanımı becerilerinin entelektüel uyarımda olumlu yönde anlamlı bir

etkisi olduğunu gösterirken, kendi duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesi becerilerinin anlamlı bir etki yaratmadığını ortaya koymuştur.

Dönüşümcü lider, entelektüel uyarım bileşeninde; çalışanların olaylara ve durumlara bakış açılarını genişletmeye, sorunları çözmeye yenilikçi ve yaratıcı yolları benimsemelerini sağlamaya çalışmaktadır. Bu noktada başkalarının duygularını değerlendirebilmesinden, diğer bir deyişle takipçileri ile empati kurarak onların duygularını algılama ve anlama çabasından dolayı; entelektüel uyarıma bağlı davranışlarını olumlu yönde artırabildiği düşünülmektedir. Cavins'te (2005) 83 liderlik geliştirme programına kayıtlı üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı çalışmada, liderin diğerlerinin duygularını anlayabilme (başkalarının duygularını değerlendirme) yeteneğinin, çalışma arkadaşlarının duygularını okuyabilmesini sağladığı, dolayısı ile bu becerisinin çalışanların var olan sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını kolaylaştırdığını tespit etmiştir. Başkalarının duygularını değerlendirme becerisi ile benzer şekilde, dönüşümcü liderin duygularını kullanma becerisinin, yani duygularını üretken bir şekilde yapıcı faaliyetlere dönüştürmesinin, çalışanlara yaratıcı ortamlar sunmak, onları yeniliğe teşvik etmek için gerekli bir beceri olduğu söylenebilir. Bu sebeple bu becerinin liderin entelektüel uyarıma ilişkin davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye yol açtığı düşüncesi makul gözükmektedir. Kelsay (2010) kâr amacı gütmeyen bir hizmet örgütünde çalışan 158 kişi üzerinde yaptığı çalışmada bu bulguya paralel şekilde liderlerin duygularını kullanmasının dönüşümcü liderliğin mücadeleye davet (entelektüel uyarım) boyutu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan, kendi duygularını değerlendirme ve duygularını düzenlenmesi liderin duygusal zekâsı üzerinde önemini korurken entelektüel uyarıma ilişkin davranışlarına anlamlı bir etki sağlamamıştır. Kendi duygularını değerlendirme becerisinin liderin kendi düşüncelerine, sorunlarına yeni yollarla yaklaşmasında etkili olabileceğinin daha olası olduğu, bu becerinin başkalarını bu konuda teşvik etmede çok fazla etkili olmadığı düşünülmektedir. Ertaş (2014) 127 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada bu bulguya benzer şekilde duygusal zekânın kendi duygularının farkın olma (kendi duygularını değerlendirme) ve kendi duygularını yönetebilme (duyguların düzenlenmesi) boyutlarının entelektüel uyarıma etkisinin bulunmadığını tespit etmiştir. Öte yandan, Appelbaum, Bélisle-Mignacca, Mehta ve Parisse (2018: 24) bu iki boyutun dönüşümcü liderlikle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Gardner ve Stough (2002) ise duygusal zekânın en yüksek oranda dönüşümcü liderliğin entelektüel uyarım boyutu ile ilişkili olduğunu saptamıştır.

Üçüncü olarak yapılan regresyon analizinde duygusal zekâ boyutlarıyla dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarının bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı etki göstereceği varsayılmıştır. Bu varsayımı test etmek için yapılan analiz sonrasında duygusal zekâ boyutlarının hiçbirinin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etki sağlamadığı görülmüştür. Bu değişkenler arasında yapılan regresyon analizinin bulgularına paralel olarak Webb (2005), Zacher, Pearce, Rooney ve McKenna'nın (2013) aynı duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ölçeğini kullanarak yaptığı araştırmalarda duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır. Bireyselleştirilmiş ilgi liderin bireyler arasındaki farklılıkları gözeterak her birinin istekleri, problemleri ve gelişim ihtiyaçlarına yönelik onlara rehberlik etmesini, onlarla iletişim kurmasını kapsayan bir dönüşümcü liderlik bileşenidir (Pashavi, Abadi ve Sanamnejad, 2012: 222). Bu bağlamda duygusal zekâ bileşenleri ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun açıklanamamasının sebebi; liderin bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını sergilemek için farklı öncüllere ihtiyaç duyması olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda literatür incelendiğinde, beş büyük kişilik özelliğinden (Costa ve McCrae, 1992) uyumluluk özelliği; diğer insanları önemseme, yardımda bulunmaktan mutluluk duyma, insanlarla iş birliği yapma, karşısındakine güven verme ve kibar olma eğilimlerini temsil etmektedir (Judge ve Bono, 2000: 760). Bu eğilimlere sahip liderin bireylerin gelişme ihtiyaçları ile ilgilenme, onlara bireysel konularda rehberlik etmesi muhtemeldir. Nitekim literatürde beş büyük kişilik özelliğinden uyumluluk özelliğinin bireyselleştirilmiş ilgi üzerinde anlamlı etkisini tespit eden çalışmalar (Lamm, 2013; Deinert, Homan, Boer, Voelpel ve Gutermann, 2015) mevcuttur. Diğer taraftan uyumluluk kişilik özelliğinin duygusal zekâ ile ilişkili olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur (Alghamdi, Aslam ve Khan, 2017; Kappagoda, 2013). Bu durum, duygusal zekâ ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi boyutu ilişkisinde beş büyük kişilik özelliğinden uyumluluk özelliğinin aracılık etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

Araştırma bulgularında takım liderlerinin duygularını düzenleme becerisinin hiçbir dönüşümcü liderlik boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu bulguya benzer şekilde Barbuto ve Burbach (2006) kamuda çalışan 80 lider üzerinde

yaptığı çalışmada ruh hali düzenleme (duyguların düzenlenmesi) becerisinin dönüşümcü liderlik davranışlarını tahmin etmede etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durumun liderin duygularını düzenleyerek duyguları kontrol altında bir şekilde hareket ettiğinde, dönüşümcü liderliğin önemli özellikleri olan samimi ve otantik olma ile çelişebileceğinden dolayı kaynaklandığı düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Bu çalışmadaki takım liderlerinin de bu tarz bir düşünce ile hareket edip duygularını düzenleme becerilerini lider olarak ekiplerine karşı davranışlarına yansıtılmaları muhtemel bir durumdur. Clarke (2010) da İngiltere’de 67 proje yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmada benzer sonuç elde etmiştir.

Cinsiyete göre duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek üzere yapılan *t*-testinde, daha önce Brown ve Reilly’nin (2008) yaptığı çalışmanın aksine, birkaç boyutta cinsiyete göre farklılık olduğu saptanmıştır. Kadınların daha fazla dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiği araştırmaların (Rosener, 1990; Druskat, 1994) tersi yönde, bu çalışmada erkeklerin dönüşümcü liderliğin boyutu olan bireyselleştirilmiş ilgi davranışlarını daha fazla gösterdiği tespit edilmiştir. Genellikle araştırmalarda (Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo ve Extremera, 2012; Mandell ve Pherwani, 2003), kadınların duygusal zekâsının erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna rastlanırken, bu çalışmada duygusal zekânın duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi boyutlarında erkeklerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür.

Yaş aralığının dönüşümcü liderlik ve duygusal zekâ boyutları üzerinde etki gösterip göstermediğinin ölçüldüğü Anova testi sonucunda, 31-35 yaş grubundaki takım liderlerinin 26-30 ile 25 ve altı yaş gruplarına göre duygusal zekânın bir bileşeni olan başkalarının duygularını değerlendirme becerisinin daha az olduğu gözlemlenmiştir.

Eğitim düzeyi göz önüne alınarak katılımcıların duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik boyutlarında farklılıklar sınıandığında, dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi bileşeninin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptansa da çoklu karşılaştırma testinde bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında önem arz ettiği tespit edilememiştir.

İş dünyasında duyguların önem arz ettiği son yıllarda anlaşılmaya başlanan bir durumdur. Duygusal zekâ ve duygusal zekânın örgüt içerisinde yarattığı çıktıları ise çok daha sonra incelenmeye alınmıştır. Bu araştırmada bu güncel ve mühim kavramın

modern liderlik anlayışında ön plana çıkan dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkileri ele alınarak bu alanda yapılan çalışmalara katkı sunulması amaçlanmıştır.

Türkiye genelinde bir spor perakende zincirinde çalışan takım liderleri örneklemini üzerinde yapılan analizler incelendiğinde, liderlerin başkalarının duygularını değerlendirme ve duygularını kullanıma becerilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışını etkilediği görülmüştür. Kendi duygularını değerlendirme ve duyguların düzenlenmesinin herhangi bir dönüşümcü liderlik faktörüne anlamlı bir etki etmediği saptanmıştır.

Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bu araştırmanın perakende sektöründeki örgütlerde üst yönetimlerin ve takımlardan sorumlu lider olarak tabir edilen kişilerin ilgisini çekeceği düşünülmektedir. Zira bu değişkenler arasındaki ilişkinin örgütün insan kaynakları politikalarını belirlemede üst yönetimlerce, bizzat uygulama açısından ise liderler veya insanları yönetmeye aday kişilerce anlaşılması önem arz etmektedir.

Perakende sektöründe ekiplerden sorumlu liderleri belirlerken ilgili duygusal zekâ becerileri göz önüne alınarak seçimler yapılması ya da bu gerekli yetkinliklerin hali hazırda görev yapan ekip sorumlularına veya o pozisyona aday olan bireylere eğitim, seminer, uygulamalı çalıştaylar yoluyla kazandırılması önerilmektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak bu konudaki gelecek araştırmalara yönelik ise şu önerilerde bulunulabilir.

Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda lider ve lidere bağlı çalışanlar gruplandırılarak, liderin kendine yönelik duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik algısının yanında, ekibindeki çalışanlarında liderinin duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik algılarını değerlendirmesi istenebilir. Harms ve Credé'in (2010) meta-analiz çalışmasında bu şekilde çoklu değerlendiricilerle yapılan araştırmalarda duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki oranının azaldığı gözlemlenmiştir. Bu bilgi doğrultusunda hem çalışan hem liderin görüşlerine bir arada başvurularak iki değişken arasındaki ilişkilerin daha tarafsız şekilde değerlendirilmesinin söz konusu olacağı düşünülmektedir.

Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderliğin toplum kültürüne göre şekillenebileceği (Ekermans, 2009; Spreitzer, Perttula ve Xin, 2005) göz önünde tutularak çeşitli kültürlerle göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlı kültürler arası karşılaştırma yapılacak şekilde bir araştırma kurgulanmasının literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Duygusal zekâ ve dönüşümcü liderliğin kişilik özelliklerinden etkilendiği çalışmalar (McCrae, 2000; Bono ve Judge, 2004) göz önüne alınarak, bu iki değişken arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin etkisini tespit etmek amaçlı bir araştırma modeli oluşturulmasının önem arz edeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın kısıtlarından dolayı araştırma sadece perakende sektöründe bir mağazalar zincirinde sınırlı sayıda bulunan takım liderleri ile yapılmıştır. Başka sektörlerde, daha büyük lider ve çalışan ana kütesine sahip örgütlerde hem lider hem çalışanlardan elde edilen daha fazla örneklem ile uygulama yapılmasının daha sağlıklı veriler elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Adamış, E. (2016). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Psikolojik Sözleşme Algısının İş Tatminine Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü: Ulusal Bir Otel Zinciri Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Akar, H. (2017). *Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Akbolat, M. ve Işık, O. (2012). Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(32), 109-124.
- Aksel, N. (2016). *Ortaokul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Aksu, M. (2010). *Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Duygusal Zekâlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hazettepe Üniversitesi, Ankara.
- Al Issa, H. ve Mahmood, R. (2016). An emprical study of emotional intelligence and its relationship to transformational leadership. *International Journal of Current Research*, 8(4), 30056-30064.
- Alder, H. (2002). *Bir lider gibi düşünün* (Çev.: Halime Misge Kurşun) İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Alghamdi, N. G., Aslam, M. ve Khan, K. (2017). Personality traits as predictor of emotional intelligence among the university teachers as advisors. *Education Research International*, 2017, 1-6.
- Allix, M. N. (2000). Transformational leadership, democratic or despotic?

Educational Management & Administration, 28(1), 7-20.

Alvesson, M. ve Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(1), 359-381.

Anastasi, A. (1986). Intelligence as a quality of behavior. R. J. Sternberg, ve D. K. Detterman (Eds.), *What is Intelligence?: Contemporary Viewpoints on its Nature and Definiton* (s. 19-21) içinde. Norwood, NJ: Ablex.

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. ve Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harward Business Review*, 85(2), 92-100.

Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 790-801.

Antonakis , J., ve Day, D. V. (2018). *The nature of leadership* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. D. V. Day ve J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd Ed., s. 256-288) içinde. Thoasand Oaks, CA: Sage.

Appelbaum, S. H., B elisle-Mignacca, M. S., Mehta, J. ve Parisse, L. (2018). Links between specific emotional intelligence competencies and transformational leadership behaviors. *The International Journal of Management and Business*, 9(1), 11-34.

Appelbaum, S. H., Audet, L. ve Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.

Arslantaş, M. (2015). *İlkokullarda G rev Yapan Yönetici ve  ğretmenlerin Duygusal Zek  D zeyleri ve  rg tsel Kimlik Algılarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Gaziantep.

Ashkanasy, N. M. ve Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: a conceptual review. N. M. Ashkanasy, C. Hartel, ve W. Zerbe (Eds.),

Emotions in the workplace: Research, theory and practice (s.221-235) içinde.
Westport, Connecticut: Quorum Books.

Aslan, Ş. (2013). *Duygusal zekâ: Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik* (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Atilla, G. (2012). *Hastanelerde Duygusal Zekâ-Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. Pennsylvania: U.S. Army War College.

Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 5, 85-108.

Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3) 315-338.

Ayasbeyoğlu, G. (2011). *Yöneticilerin Duygusal Zekâları ile Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Aydın, B. (2015). *Yabancı Sermayeli İşletmelerde Görev Yapan Yöneticilerin Kişisel Duygusal Zekâ Algılamaları ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Ayık, A., Diş, O. ve Çelik, Z. (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile

okulların değişime açıklığı arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.

Bakan , İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F. ve Kefe, İ. (2015). Dnşmc ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 201-222.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Barbuto, J. E. ve Burbach, M. E. (2006). The Emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51–64.

Barling, J., Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Bar-On, R. (1997). *EQ-i Baron emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence: Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory. J. D. Parker, R. Bar-On, J. D. Parker, ve R. Bar-On (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (s. 363-388) iinde. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass, B. M. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire* (2nd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994a). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994b). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire for research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Baş, Türker (2006). *Anket nasıl hazırlanır? Uygulanır? Değerlendirilir?* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bernardin, H. J. ve Alvares, K. M. (1976). The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 84-92.

- Bilir, M. E. (2007). *Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Blanchard, K. (2007). *Liderlikte çitayı yükseltmek*. (Çev.: Fatih Uçtum) İstanbul: Kaizen Yayınları.
- Blanchard, K. H. (2010). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. ve Nelson, R. B. (1993). Situational leadership(R) after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1(1), 21-36.
- Boda, T. (2016). Emotional intelligence as a determinant factor of successful leadership. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*, 3(9), 12-18.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. ve Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bono, J. E., ve Judge, T. A., (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Brief, A., ve Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brown, F. ve Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of

- interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 867-871.
- Brown, F. W. ve Reilly, M. D. (2008). Emotional intelligence, transformational leadership and gender: Correlation and interaction possibilities. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 1-9.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2) 117-134.
- Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450-460.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal zekâ yöneticisi*, (Çev.: Hale Kayra). İstanbul: Crea.
- Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work. *American Psychologist*, 50(11), 928-939.
- Cavazotte, F., Moreno, V. ve Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.
- Cavins, B. J. (2005). *The Relationship Between Emotional-Social Intelligence and Leadership Practices Among College Students Leaders* (Unpublished Doctoral Dissertation). Green State University, Bowling Green, OH.
- Cawthon, D. L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4.
- Chatterjee, A. ve Kulakli, A. (2015). An empirical investigation of the relationship

between emotional intelligence, transactional and transformational leadership styles in banking sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 291-300.

Chen, A. S., Bian, M. ve Hou, Y.H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453.

Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110-126.

Ciarrochi, J., Forgas, J. ve Mayer, J. (2006). *Emotional intelligence in everyday life*. New York, NY: Psychology Press.

Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.

Cobb, A. T. (2012). *Leading project teams: The basics of project management and team leadership* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (1996). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York, NY: Grosset/Putnam.

Cooper, R. K. ve Sawaf, A. (2000). *Liderlikte duygusal zekâ*, (Çev.: Bedriye ve Sancar). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Corona, M. A. (2010). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: A Hispanic American examination. *Business Journal of Hispanic Research*, 4(1), 22-34.

Costa, P. T., ve McCrae, R. R. (1992). *Revised neo personality inventory (NEO-PI-R)*

and neo five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Cote, R. (2017). A comparison of leadership theories in an organizational environment. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 28-35.

Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 459-488.

Crawford, C. B., Gould, L. V. ve Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 57-73.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 83- 98.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern yaklaşımlar ışığında değişen duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekâ. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 23-48.

Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.

Çekmecelioğlu, H. G. ve Özbağ, G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.

Davies, M., Stankov, L. ve Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In Search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75/4, 989-1015.

Decathlon. (t.y.). İnsan kaynakları işe alım politikası. Erişim Adresi: <https://www.decathlon.com.tr/insan-kaynaklari.html>

Decathlon. (2019a). Decathlon çalışanları kariyer yolculuklarını nasıl şekillendiriyor? Nasıl rotasyon imkanları var?. Erişim adresi: <https://anlatsin.com/decathlon-calisanlari-kariyer-yolculuklarini-nasil-sekillendiriyor-nasil-rotasyon->

imkanlari-var Erişim tarihi: 21.02.2019.

Decathlon. (2019b). Decatlondaki liderlik pozisyonunu anlatır mısınız?. Erişim adresi: <https://anlatsin.com/decathlon-daki-liderlik-pozisyonunu-anlatir-misiniz>
Erişim tarihi: 10.01.2019.

Decathlon. (2019c). Decathlon'da nasıl kariyer fırsatları var?. Erişim adresi: <https://anlatsin.com/decathlon-da-nasil-kariyer-firsatlari-var> Erişim tarihi: 07.02.2019.

Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. ve Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümcü liderlik: Bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim Dergisi*, 19(61), 72-90.

Deniz, M. (2012). Duygusal zekâ boyutları ile liderlik uygulamaları arasındaki ilişki: Sağlık sektörü yöneticileri üzerine bir araştırma. *NWSA-Social Sciences*, 7(2), 45-66.

Dixon, M. L. ve Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 52-69.

Doğan, S. ve şahin, F. (2007). Duygusal zekâ: Tarihsel gelişimi ve örgütler için önemine kavramsal bir bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.

Doğan, B. (2014). *Okul Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Konya.

Doğan, S. (2005). *Çalışan ilişkileri yönetimi*. İstanbul: Kare Yayınları.

Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary*. New York : Free Press.

Dökmen, Ü. (2004). *Evrenle uyumlaşma sürecinde var olmak, gelişmek, uzlaşmak* (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Drucker, P. F. (2018). Etkin yöneticiyi etkin yapan nedir? *Liderlik: Hbr's 10 must reads* (s. 35-51) içinde, (Çev.: Melis İnan). İstanbul: Optimist.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99–119.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio B. J. ve Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Edizler, G. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde duygusal zekâ ölçüm ve modelleri. *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2970-2984.
- Ekermans, G. (2009). Emotional intelligence across cultures: Theoretical and methodological considerations. C. Stough, D. H. Saklofske, ve J. D. A. Parker (Eds.), *The Springer series on human exceptionality. Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (s. 259-290) içinde. New York, NY: Springer Science + Business Media.
- Ekman, P. (2003). *Emotions revealed: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York, NY: Henry Holt.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erdoğan, S. (2014). *Lider Ve Astların Duygusal Zekâ Faktörleri ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergin, D. (2008). *Okul Yönetiminde Duygusal Zekâ ve Dönüşümsel Liderliğe İlişkin Öğretmen Alguları* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli

Üniversitesi, Kocaeli.

- Erkunt, G. (2015). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Ersoy, E.G.K. (2009). *Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ertaş, A. (2014). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderliğe Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Fairholm, M. R. (2001). *The themes and theory of leadership: James Macgregor Burns and the philosophy of leadership*, (CR01-01). Washington, DC: Center for Excellence in Municipal Management.
- Feinberg, B. J., Ostroff, A. ve Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R. ve Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual: Revista Internacional Clínica y de la Salud*, 20(1), 77-89.
- Fiedler, F. (2005). Contingency theory of leadership. J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior I: Essential theories of motivation and leadership* (s. 232-255) içinde. Armonk, New York: M.E.Sharpe.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
- Frijda, N. H. (2007). *The laws of emotion*. New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Fukuda, E., Saklofske, D. H., Tamaoka, K. ve Lim, H. (2012). Factor structure of the Korean version of Wong and Law's Emotional Intelligence Scale. *Assessment*,

19(1), 3–7.

Fukuda, E., Saklofske, D. H., Tamaoka, K., Fung, T. S., Miyaoka, Y. ve Kiyama, S. (2011). Factor structure of Japanese versions of two emotional intelligence scales. *International Journal of Testing*, 11(1), 71–92.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Gardner, H. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences* (3rd Ed.). New York: Basic Books.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23/2, 68-78.

Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

Gerrig, R. J. ve Zimbardo, P. G. (2013). *Psikoloji ve yaşam: Psikolojiye giriş*. (Çev.: Gamze Sart) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gibbs, N. (1995). The EQ factor. *Time* (02.10), 60-66.

Glover, D. F. (2017). *Emotional Intelligence, Transformational Leadership, & Leader Efficacy of Nonprofit Leaders*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Trevecca Nazarene University, Nashville, TN.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam.

Goleman, D. (2016). Lideri lider yapan nedir? *HBR's 10 must reads: Duygusal zekâ* (s. 7-34) içinde, (Çev.: Ümit Şensoy). İstanbul: Optimist.

- Goleman, D. (2018). *Duyusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* (48. Baskı), (Çev.: Banu S. Yüksel). İstanbul: Varlık.
- Gonos, J. ve Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157-168.
- Gordon, J. (2001). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (7th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gottfredson, L. S. (1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, 24(1), 13-23.
- Gottman, J. ve DeClarie, J. (1997). *The heart of parenting: Raising an emotionally intelligent child*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Güneş, E. (2016). *Duyusal Zekâ ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe - yöntem - analiz* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duyusal Zekâ Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Hacker, S. ve Roberts, T. (2003). *Transformational leadership: Creating Organizations of Meaning*. Milwaukee, WI: ASQ Quality.
- Halpin, A. W., ve Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. R. M. Stogdill ve A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (s. 39-51) içinde. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

- Harms, P. D. ve Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hemphill, J. K., ve Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. R. M. Stogdill ve A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (s. 6-38) içinde. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn J. H. ve Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hoffman, B. J. ve Frost, B. J. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination. *International Journal of Manpower*, 27(1), 37-51.
- House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership*. (76-06). Carbondale, IL: Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- House, R. J. (1996). Path-Goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Hur, Y., van den Berg, P. T. ve Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591-603.
- Ivanchevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior & Management* (10th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Judge, T. A. Ve Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and

- transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kappagoda, S. (2013). The relationship between emotional intelligence and five factor model of personality of English teachers in Sri Lanka, *International Journal of Business, Economics and Law*, 2(1), 53-59.
- Karadavut, Y. ve Çetin , Ş. (2018). Duygusal zekânın liderlik üzerine etkisi: Okul yöneticileri üzerine bir araştırma. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 359-386.
- Karamustafa, E. Y. (2016). *Duygusal Zekâ İle Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Tipi Arasındaki İlişki ve Cinsiyetin Moderatör Etkisi: Türkiye Enerji Sektöründe Bir Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 37(3), 329-353.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik* . İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keele, S. M. ve Bell, R. C. (2008). The factorial validity of emotional intelligence: An unresolved issue. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 487-500.
- Kelly, M. L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. *The Mentor*. <https://dus.psu.edu/mentor/old/articles/030101mk.htm> Erişim tarihi: 22.07.2019.
- Kelsay, F. E. (2010). *Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kâr Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106-113.

- Kippenberger, T. (2002). *Leadership styles*. Oxford: Capstone Publishing.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2011). Leadership begins with an inner journey. *Leader to Leader*, 60, 22-27.
- Kuhnert, K. W. ve Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik- Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Küpers, W. ve Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really?: Some suggestions for a necessary extension. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 368-383.
- Lamm, K. W. (2013). *The Relationship Between Agreeableness And Transformational Leadership in Undergraduate Students* (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Florida, Tampa, FL.
- LaPalme, M. L., Wang, W., Joseph, D. L., Saklofske, D. H. ve Yan, G. (2016). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across cultures: An item response theory approach. *Personality and Individual Differences*, 90, 190–198.
- Law K. S., Wong C. S. ve Song L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Leeper, R. W. (1948). A motivational theory of emotion to replace 'emotion as disorganized response'. *Psychological Review*, 55(1), 5-21.

- Leithwood, K., Steinbach, R. ve Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. *School Leadership & Management*, 17(3), 303-325.
- Li, T., Saklofske, D. H., Bowden, S. C., Yan, G. ve Fung, T. S. (2012). The measurement invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS) across three Chinese university student groups from Canada and China. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 439–452.
- Libbrecht, N., Beuckelaer, A. D., Lievens, F. ve Rockstuhl, T. (2014). Measurement invariance of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Scores: Does the measurement structure hold across Far Eastern and European countries? *Applied Psychology*, 63(2), 223–237.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York, NY: Mcgraw-Hill.
- Likert, R. (1979). From production and employee-centeredness to system 1-4. *Journal of Management*, 5(2), 147-156.
- Lindebaum, D. ve Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1317-1342.
- Lord, R. G., Alliger, G. M. ve Devader, C. L. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Luebbers, S., Downey, L. A. ve Stough, C. (2007). The development of an adolescent measure of EI. *Personality and Individual Differences*, 42(6), 999–1009.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Lyusin , D. B. (2006). Emotional intelligence as a mixed construct. *Journal of Russian and East European Psychology*, 44(6), 54-68.
- Maboçoğlu, F. (2006). *Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Mangal, B. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışının İş Görenlerin Duygusal Zekâ Gelişimine Etkileri, Hizmet Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Oxford, England: Harpers.
- Mathew, M. ve Gupta, K. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal Of Indian Management*, 12(2), 75-89.
- Matthews, G., Zeidner, M. ve Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Mayer, J. D. ve Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York, NY: Basic Books.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76-93.
- McConnell, J. V. ve Philipchalk, R. P. (1992). *Understanding human behavior* (7. Ed.). San Diego, CA: Harcourt Brace Jovanovich.
- McCrae, R. R. (2000). Emotional intelligence from the perspective of the five-factor model of personality. R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (s. 263-276) içinde. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Mhatre, K. H. ve Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 221-240) içinde. New York, NY: Oxford University Press.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (8th Ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th Ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Organ, D. W. ve Bateman, T. (1986). *Organizational behavior: An applied psychological approach* (3rd. Ed.). Plano, Texas: Business Publications, Inc.
- Ölçer, F. (2015). An empirical study on the relationships among transformational leadership dimensions, job satisfaction and organizational commitment of bank employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 31-39.
- Öner, N. (2006). *Türkiye’de kullanılan psikoteknik testlerden örnekler: Bir başvuru kaynağı* (2. Baskı). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Özgür, E. (2003). *Çok Değişkenli İstatiksel Analiz Yöntemleri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Özgür, S. (2018). *Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Palabıyık, N. (2017). *Örgütlerde Dönüşümcü Liderlik ve Çatışma Algısı-Erzincan İlinde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. ve Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Parker, P. ve Sorensen, J. (2008). Emotional intelligence and leadership skills among NHS managers: An empirical investigation. *The International Journal of*

Clinical Leadership, 16, 137-142.

Pashavi, G., Abadi, H. J. ve Sanamnejad, G. (2012). An investigation of the relationship between personality aspects and transformational leadership among the school managers of the educational regions 1 and 2 in Urmia. *Journal of Educational and Instructional Studies in the World*, 2(3), 221-228.

Pazarbaşı, M. (2012). *Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.

Peterson, S. J., Galvin, B. M. ve Lange, D. (2012). Ceo servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65/3, 565-596.

Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. ve Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(1), 567-581.

Plotnik, R. (2009). *Psikolojiye giriş* (Çev.: Tamer Geniş) İstanbul: Kaknüs.

Polatçı, S. ve Sobacı, F. (2017). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin çatışma yönetim strateji tercihlerinin incelemesi: Türkiye örneği. *Ömer Halis Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10, 27-40.

Reber, G., Auer-Rizz, W. ve Malý, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton Model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 9(4), 411-429.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory: A typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal*, 21(4), 8-17.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi*, 5(3), 442-459.

- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 649-660.
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, (November/December), 119-125.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor leadership questionnaire psychometric properties of the german translation by jens rowold*. Redwood City: Mind Garden.
- Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D. ve Lopes, P. (2003). Measuring emotional intelligence as a set of abilities with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional intelligence test. S. J. Lopez, ve C. R. Snyder (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (s. 251-265) içinde. Washington, DC: American Psychological Association.
- San Lam , C. ve O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18(4), 441- 467.
- Sarıkaya, M. B. ve Atilla, G. (2018). Hekimlerde duygusal zekânın karar verme üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1351-1369.
- Sarros, J. C. ve Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8). 383-394.
- Serinkan, C. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ile Dönüşümcü Liderlik İlişkisi ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Shapiro, L. E. (1997). *How to raise a child with a high eq: a parents' guide to emotional intelligence* . New York, NY: Harper Collins .

- Snyderman, M. ve Rothman, S. (1987). Survey of expert opinion on intelligence and aptitude testing. *American Psychologist*, 42(2), 137-144.
- Sönmez, S. (2010). *Örgütlerde Duygusal Zekânın Dönüşümsel Liderlik Üzerindeki Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Spano-Szekely, L., Quinn Griffin, M. T., Clavelle, J. ve Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers. *The Journal of Nursing Administration*, 46(2), 101-108.
- Spreitzer, G. M., Perttula, K. H. ve Xin, K. (2005). Traditionality matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 205-227.
- Sternberg, R. J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3/4, 292-316.
- Sternberg, R. J. (2000). The theory of successful intelligence. *Gifted Education International*, 15(1), 4-21.
- Sternberg, R. J. (2005). The theory of successful intelligence. *Interamerican Journal of Psychology*, 39/2, 189-202.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory*. New York: Free Press.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. ve Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge* (3rd Ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(3), 97-118.
- Şahin, E. (2016). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Duygusal Zekânın ve Dönüşümcü Liderliğin Rolü ve Önemi: Trabzon İli Kamu Sektöründe Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi,

Trabzon.

Şahne, B. S. ve Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2(19), 109-115.

Şengüllendi, M. F. ve Şehitoğlu, Y. (2017). Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör rolü. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 112-126.

Şimşek, Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler*. Ankara: Nobel.

Şimşek, N. (2017). *Lider sizsiniz* (2. Baskı). Ankara: Akçağ Yayınları.

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Terman, L. M. (1921). Intelligence and its measurement: A symposium II. *Journal of Educational Psychology*, 12(3), 127-133.

Thisera, T. J. R. ve Sewwandi, E. P. I. (2018). Transformational leadership and employee engagement in hospitality sector in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(12), 26-33.

Tosun, N. O. (2015). *Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Becerileri ve Stresle Başa Çıkma Davranışlarının İncelenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.

Ugoani, J. N. N., Amu, C. U. ve Kalu, E. O. (2015). Dimensions of emotional intelligence and transformational leadership: A correlation analysis. *Independent Journal Of Management & Production*, 6(2), 563- 584.

Uslu, E. (2019). *Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zekâ, Performans*

Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği,
(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational Leadership and Leading Creativity*
(Unpublished Doctoral Dissertation). University of Vaasa, Finland.

Uzun, D. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Araştırma*
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Vrba M. (2007). Emotional intelligence skills and leadership behavior in a sample of
South African first-line managers. *Management Dynamics: Journal of the*
Southern African Institute for Management Scientists, 16(2). 25-35.

Vroom, V. H. ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg,
PA: University of Pittsburg Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wensling, T. S. ve Peterson, S. J.
(2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based
measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.

Webb, S. (2005). *Examining Emotional Intelligence and Leadership* (Unpublished
Doctoral Dissertation). University of South Florida, Tampa, FL.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. (Çev.: A. M.
Henderson ve T. Parsons) New York: Oxford University Press.

Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence* (3rd Ed.). Baltimore:
Williams & Wilkins.

Weisenger, H. (1998). *Emotional intelligence at work: The untapped edge for success*.
San Fransisco, CA: Jossey-Bass.

Whitman, D. S., van Rooy, D. L., Viswesvaran, C. ve Kraus, E. (2009). Testing the
secondorder factor structure and measurement equivalence of the Wong and
Law Emotional Intelligence Scale across gender and ethnicity. *Educational*
and Psychological Measurement, 69, 1059–1074.

Wolf, T. (2010). *Examination of Emotional Intelligence and Transformational*
Leadership Profile (Unpublished Doctoral Dissertation). Northern Illinois

University, DeKalb, IL.

- Wong, C. ve Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Wong, C., Law, K. S. ve Wog, P. (2004). Development and validation of a forced choice emotional intelligence measure for Chinese respondents in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(4), 535-559.
- Yammarino, F.Y. ve Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47(4), 787-811.
- Yılmaz, N. Y., ve Taş, A. M. (2016). Başarılı zekâ kuramının kuramsal yapısı ve eğitime yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 98-107.
- Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri Dergisi*, 9(36), 63-72.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2) , 285-305.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 708-722.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th Ed.). Boston: Pearson.
- Yukl, G. ve van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. M. D. Dunette, L. M. Hough, M. D. Dunette, ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 147-197) içinde. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yunus, N. H. ve Anuar, S. R. (2012). Trust as moderating effect between emotional intelligence and transformational leadership styles. *Interdisciplinary Journal*

of Contemporary Research in Business, 3(10), 650-663.

Zacher, H., Pearce, L. K., Rooney, D. ve McKenna, B. (2013). Leaders' personal wisdom and leader-member exchange quality: The role of individualized consideration. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 171-187.

Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. R. E. Riggio, S. E. Murphy ve F. J. Pirozzolo (Eds.), *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (s. 29-54) içinde. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. ve Marks, M. E. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve lider*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EK

EK: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tezli Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan ve Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ'ın danışmanlığında yürütülen “**Dönüşümcü Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Perakende Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına veri desteği sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketimizi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, titizlikle ve objektif esaslarla cevaplandırmanız, araştırmanın bilimselliği ve geçerliliği açısından önemlidir. **Bu çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır.** Anket sorularını cevaplandırarak vereceğiniz bilgiler güvenli bir ortamda değerlendirilecek ve üçüncü kişilerle kesinlikle paylaşılmayacaktır. Sağladığımız bilgiler sizi ve işletmenizi tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece araştırma kapsamındaki bütün işletmelere ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. **Sonuçlar yalnızca bilimsel amaçlı hazırlanacak yayın, sunum vb. materyallerde kullanılacaktır.** Araştırma sonuçları istemeniz halinde size e-mail yoluyla iletilecektir.

Anket üzerine kimliğinizi belirtecek isim, soyisim, işaret, numara vb. gibi tanıtıcı hiçbir bilgi yerleştirmenizi rica ederiz.

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiden ve yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

Saygılarımla.

Prof.Dr.Kemal Can KILIÇ
(Tez Danışmanı)

Çukurova Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
P.K.01330, Adana, Türkiye
Tel : (0322) 338 72 54-60 (Dahili:286)
E-Mail : kcan@cu.edu.tr

Ceyda KAYA
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

Çukurova Üniversitesi
İİBF, İşletme Bölümü
P.K.33150, Mersin, Türkiye
Tel : (0541) 832 60 92
E-mail : ceydakaya2225@gmail.com

1. BÖLÜM

Demografik Bilgiler

Size en uygun olan şıkkı (X) koyarak işaretleyiniz ve gerekli bilgiyi yazarak doldurunuz.

- Cinsiyetiniz?** A-() Kadın B-() Erkek
- Yaşınız?** A-()25 ve altı B-()26-30 C-()31-35 D-()36-40 E-() 41 ve üzeri
- Medeni durumunuz?** A-()Evli B-()Bekâr (*Evlenmemiş, boşanmış, eşi vefat etmiş, ...vd.*)
- Eğitim durumunuz?**(*En son mezun olduğunuz eğitim seviyesi*) A-()Lise B-()Önlisans C-()Lisans D-()Yüksek Lisans ve Üstü E-()Diğer-Lütfen Belirtiniz.....
- Bu işyerindeki göreviniz-unvanınız** A-()Yönetici (Takım Lideri/ Departman Müdürü) B-() Satış Asistanı C-() Diğer-Lütfen belirtiniz.....
- Bu işyerindeki toplam hizmet süreniz?** A-()1-2 Yıl B-()3-5 Yıl C-()5 Yıl ve üstü
- Toplam iş tecrübeniz?** A-()1-5 Yıl B-()6-10 Yıl C-()11-15 Yıl D-()16-20 Yıl E-()21 Yıl ve Üstü
- Mevcut pozisyonunuzda ne kadar zamandır çalışmaktasınız ?** A-()1 Yıldan az B-()1-3 Yıl C-()3-5 Yıl D-()5 Yıl ve üzeri.
- Daha önce duygusal zekâ eğitimi aldınız mı?** A-() Evet B-() Hayır
- Daha önce liderlik eğitimi aldınız mı?** A-() Evet B-() Hayır

2. BÖLÜM

Puanlama sistemi, 1 (Hiç Bir Zaman) 2 (Arada Bir) 3 (Bazen) 4 (Oldukça Sık) ve 5 (Her Zaman Olmasa da Çok) arasında olmak üzere, 1'den 5'e kadardır.

	Hiç Bir Zaman	Arada Bir	Bazen	Oldukça Sık	Her Zaman Olmasa da Çok
Takım Lideri olarak Ben,					
11. Belirli hisleri niçin yaşadığımı anlamada oldukça yetenekliyimdir.	1	2	3	4	5
12. Duygularımı çok iyi anlarım.	1	2	3	4	5
13. Kendimi nasıl hissettiğimi anlarım.	1	2	3	4	5
14. Mutlu olup olmadığımı farkındayım.	1	2	3	4	5
15. Arkadaşlarımda duygularımı davranışlarından anlarım.	1	2	3	4	5
16. Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.	1	2	3	4	5
17. Başkalarının duygularına hassasiyet gösteririm.	1	2	3	4	5
18. İnsanların duygularını iyi anlarım.	1	2	3	4	5
19. Kendime ait hedefler belirler ve onları başarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
20. Kendimi uzman/ yetenekli bir kişi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
21. Başkalarından ziyade, kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
22. En iyisini başarmak için kendimi motive ederim.	1	2	3	4	5
23. Zorluklar karşısında öfkemi kontrol edebilirim.	1	2	3	4	5
24. Duygularımı kontrolde oldukça kabiliyetliyimdir.	1	2	3	4	5
25. Çok kızgın olduğumda hızlı bir şekilde öfkemi yatıştırabilirim.	1	2	3	4	5
26. Duygularımı kontrolde oldukça iyiyimdir.	1	2	3	4	5

LÜTFEN DİĞER SAYFAYA GEÇİNİZ

3. BÖLÜM

Sorular için doğru ya da yanlış cevap yoktur. Aşağıdaki ifadelerin iş yerindeki davranışlarınızı ne oranda yansıttığını belirleyip daire içine alınız. Puanlama sistemi, 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında olmak üzere, 1'den 5'e kadardır.

Çalıştığım işyerinde;	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarımı gözetmem.	1	2	3	4	5
28. Güçlü ve güvenilir olduğum hissini veririm.	1	2	3	4	5
29. Benimle çalıştıkları için gurur duyacakları konusunda onları telkin ederim.	1	2	3	4	5
30. Ortak misyona sahip olma hissini önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
31. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	1	2	3	4	5
32. Benim için en önemli değerler ve inançlar hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
33. Nelerin başarılması gerektiği konusunda hevesli bir şekilde konuşurum.	1	2	3	4	5
34. Amaçlara ulaşılacağına dair güven aşarım.	1	2	3	4	5
35. Gelecekle ilgili iyimser konuşurum.	1	2	3	4	5
36. Gelecekle ilgili zorlayıcı vizyonu rahatlıkla anlatırım.	1	2	3	4	5
37. Kritik varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.	1	2	3	4	5
38. Problemleri çözerken farklı bakış açıları ararım.	1	2	3	4	5
39. Başkalarının problemlere farklı açılardan bakmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
40. Kişileri grubun elemanıymış gibi değil de onları birey olarak ele alırım.	1	2	3	4	5
41. Eğitim ve koçluk için zaman harcarım.	1	2	3	4	5
42. Başkalarının güçlü yönlerinin geliştirilebilmesi için onlara yardım ederim.	1	2	3	4	5

ANKETİMİZ BURADA SONA ERDİ, KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ!

