

162949

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM – ORGANİZASYON BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA
(LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL
ZEKALI LİDERLERE ULAŞILMASI)
TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE ÖRNEK BİR
UYGULAMA

Ali GÜR SOY

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA

Manisa
2005

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı Yüksek Lisans öğrencisi Ali GÜRSOY'un "Liderlikte duygusal zeka (liderlik özellikleri ile duygusal zekalı liderlere ulaşması) – Türk Silahlı Kuvvetlerinde örnek bir uygulama " Konulu tezi incelenmiş ve aday 20/07/2005 tarihinde saat 10.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/>	**	ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

Yrd.Doç.Dr.Meltem Onay ÖZKARA

ÜYE

Doç.Dr. Altay Uğur GÜL

ÜYE

Yrd.Doç.Dr.Aylin NAZLI

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/ 07/ 2005
Ali GÜRSOY

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi ve deneyimleri ile bu çalışmanın her aşamasında desteğini ve yardımını esirgemeyen tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA'ya teőekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her aşamasında bana zaman ayıran değerli dostlarım iőletmeci Sedat KÜÇÜKTÜFEKÇİ, ekonomist Aytaç DEMİR'e ve Arő. Gör. Hüseyin ALKIŐ'a yardımları ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

Ayrıca çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen aileme ve gerekli izinleri veren Topçu Kıdemli Albay F. Hayati KILIÇTAŐ'a teőekkürü bir borç bilirim.

Anketlerin uygulanması sırasında her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan ve araştırmaya katılarak sorularımı cevapsız bırakmayan tüm meslektaőlarıma teőekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde görev yapan subayların duygusal zeka seviyelerinin ölçülmesi ve temel-alt boyutlarının incelenmesidir. Böylece duygusal zekanın sergilenen askeri liderlik davranışları üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise duygusal zekayı etkileyebileceği öngörülen çeşitli kişisel değişkenler ile etkili liderlik davranışları için gerekli olan tüm temel yetenek ve becerileri içerdği ileri sürülen duygusal zeka ve açılımları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Öncelikle farklı liderlik davranışları konusundaki kuramsal yaklaşımlar özetlenmiştir. Kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda duygusal zeka yeteneklerinin farkında olan bir liderin, ancak liderlik davranışlarını etkili biçimde sergileyebileceği belirlenmiştir.

Duygusal zekanın, askeri liderlik üzerindeki etkilerinin incelenebilmesi maksadı ile 88 ifadeden oluşan duygusal zeka anketi 225 kişiye uygulanmıştır. Uygulama sonunda 213 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Yapılan araştırma sonunda, KKK'lığı bünyesinde görev yapan farklı yaş gruplarındaki subayların toplam duygusal zekaları, temel boyutları ve açılımları arasında istatistiksel açıdan bir farklılık gözlemlenmemiştir. KHO mezunu subayların ise toplam duygusal zeka seviyeleri ve kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, genel ruh durumu temel boyutları ile duygusal benlik bilinci, kendini gerçekleştirme, empati, bireyler arası ilişkiler açılımları yönünden diğer kaynaklardan gelen subayların gerisinde olduğu tespit edilmiştir. Askeri kaynak değişkenin, uyumluluk ve stresle başa çıkma temel boyutları ve açılımları üzerinde ise bir etkisi yoktur. Rütbe değişkeni ile toplam duygusal zeka arasında pozitif bir ilişki vardır. Rütbe arttıkça toplam duygusal zeka ve kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, genel ruh durumu gibi temel boyutlar ile kendine güven, bağımsızlık dışındaki tüm alt boyutların da arttığı gözlemlenmiştir. Rütbe değişkeninin stresle başa çıkma temel boyutu ve açılımları üzerinde bir etkisi yoktur. Medeni durum, çocuk sahibi olup olmama ve eşin iş durumu değişkenleri ise toplam duygusal zeka, temel boyutları ve açılımları yönünden herhangi bir farklılık yaratmamaktadır.

ABSTRACT

Main purpose of this study is to measure the emotional intelligence level and examine the basic-sub dimensions of emotional intelligence of Turkish Land Forces officers. Thus the impacts of emotional intelligence level on military leadership behaviors is studied. The other purpose of the study is to investigate the relation between personal variables which are presupposed that have effects on emotional intelligence and its expansions which are claimed to include all necessary talents and skills for effective leadership behaviors.

Taking precedence, theoretical approaches concerning various leadership behaviors are summarized. In direction of theoretical approaches, a leader who is aware of emotional intelligence talents, just defined to exhibit effective leadership behaviors.

In order to study the effects of emotional intelligence upon military leadership, EQ questionnaires, consists of 88 questions each, were applied to 225 subjects. It was resulted that 213 of them is worth to be evaluated. In the end of application, Turkish Land Forces officers while KHO graduates are tend to stay behind of officers who come from other sources under the subjects of total emotional intelligence level and intrapersonal functioning, interpersonal skills, general mood situation basic dimensions and emotional self-awareness, self-actualization, empathy, interpersonal relationships sub-dimensions. Military source variable has resulted to have no effect on adaptability and stress management basic dimensions and on components. There is a positive relation between rank variable and emotional intelligence. The fact that is as the rank increases, total emotional intelligence and intrapersonal functioning, interpersonal skills, adaptability, general mood basic dimensions and all sub-dimensions except self regard, independence are observed to increase as well. There is no relation between rank variable and stress management dimension, its sub-dimensions. Marital status, having a child or not, having a job of a spouse or not variables do not give rise to any change in total emotional intelligence, basic dimensions and expansions.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
YÖK DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU	I
TEŞEKKÜR	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
KISALTMALAR	XI

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
-------	---

LİDERLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

A. LİDERLİK VE ASKERİ LİDERLİĞİN TANIMI	7
B. ASKERİ LİDERDE BULUNMASI GEREKENLER ÖZELLİKLERİ	11
1. Kişisel Özellikleri	12
a. Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği	13
b. Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare etme Yeteneği	13
c. Yaratıcılık	13
d. Sistematik Düşünme	14
e. Başkalarının Duygularının Anlamak (Empati)	14
2. Fiziksel Özellikleri	15
a. Sağlık ve Dinçlik	15
b. Fiziki Dinçlik	15
3. Zihinsel Özellikleri	16
a. İrade	16
b. Şahsi Disiplin	16
c. İnisiyatif	17
d. Muhakeme	17
e. Özgüven	17
f. Zeka	18
g. Kültürel Bilinç	18
4. Duygusal Özellikler	18
a. Kişisel kontrol	19
b. Denge	19
c. Tutarlık	19
5. Genel Özellikler	19
a. Hizmet Yönelimli Olmak	20
b. Diğerlerin Gelişimlerine Katkıda bulunmak	20
c. Farklılıkları Yönetmek	22

d. Politik Bilinç	22
e. Sosyal Yetenekler	23
f. İşbirliği ve Dayanış	23
C. ASKERİ LİDERLİK PRENSİPLERİ	24
D. LİDERLİKTE GÜÇ VE OTORİTE	25
1. Güçten Etkilenme	27
a. Bağımlılık	27
b. Kararsızlık	28
c. Kişilik	28
d. Akıl	28
e. Cinsiyet	28
f. Yaş	29
g. Kültür	29
2. Güç Kaynakları	29
a. Cezalandırma Gücü	29
b. Ödül Gücü	30
c. Yasal Güç	30
d. Benzeşim Gücü	30
e. Uzmanlık Gücü	30
f. Bilgi Gücü	31
g. Beğeniye Dayanan Güç	31
h. Fiziksel Güç	31
i. Ekonomik Güç	32
j. Başarı /Ün Gücü	32
k. Çevre ve İlişkiler	33
l. Yansıtıcı Güç	33
E. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİNİ VURGULAYAN LİDER DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	34
1. Karizmatik Liderlik	34
2. Demokratik Liderlik	35
3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	35
4. Transformasyonel Liderlik	35
5. Hayali / Yetki Verici Liderlik	36
6. Takım Liderlik	36
7. Stratejik – Vizyoner Liderlik	37
8. Katılımcı Liderlik	37
9. Dönüştürücü Liderlik	37
10. Antrenör Tipi Liderlik	38
11. Danışman Lider	39
F. ASKERİ LİTERATÜRDE LİDERLİK	39
1. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik Anlayışı	40
2. Kara Kuvvetleri Personel Yetiştirme Vizyonu	41

a.Yetiştirme Prensipleri	42
b. KKK' da Liderlik Eğitimi	43
c. Kara Harp Okulundaki Liderlik Eğitimi	43
d. Kıt'alarda Liderlik Geliştirme Eğitimi	46
3.Lider Danışmanlığı	47
a. Celp ve Bütünleşme Danışmanlığı	47
b. Başarı Danışmanlığı	48
c. Disiplin Danışmanlığı	48
d. Şahsi Konular Danışmanlığı	48
e. Mesleki Gelişme ve Rehberlik Danışmanlığı	49

BÖLÜM II

DUYGUSAL ZEKA

A.DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI	51
1. Duygusal Zeka (IQ) ile Bilişsel Zeka (EQ)'nın Beyindeki Biyolojik Yapısı	56
2. IQ (Entelektüel Zeka) ve EQ(Duygusal Zeka) Geliştirilmesi	58
a. IQ'nın Kalıtsallığı	58
b. Duygusal Zeka (EQ) Geliştirilebilirliği	59
c. Duygusal Zeka (EQ) ile Bilişsel Zeka Katsayı Karşılaştırması	60
3. Duygusal Zeka Modelleri	61
4. Duygusal Zekanın Sınırları	64
5. Duygusal Zekanın Boyutları(Bar-On'a Göre)	65
a. Kişisel Beceriler	66
b. Kişilerarası Beceriler	68
c. Uyumluluk Boyutu	69
d. Stresle Başa Çıkma Boyutu	71
e. Genel Ruh Durumu Boyutu	72
B. ZEKANIN TANIMI	73
1. Bilişsel Zeka	74
2. Bilişsel Olmayan Zeka	76
3. Zeka Kuramları	77
a. Spearman: İki Faktör Kuramı	78
b. Thurstone : Birleşik Faktörlü Çözümleme	79
c. J.B. Guilford: Üç Boyutlu Zihinsel Yapı Modeli	80
d. Howard Gardner: Çoklu Zeka Teorisi	81
e. Sternberg: Üç Aşamalı Zeka	83
(1).Bağlamsal Alt Teorisi	83
(2). Deneysel Alt Teorisi	84
(3). Birleşenler Alt Teorisi	84
f. Ceci: Biyoekolojik Zeka Teorisi	85
4.Zeka ve yönetim	86

C. DUYGUNUN TANIMI	87
1. Duygu ile İlgili Kuramlar	92
2. Duygunun Birleşenleri	93
3. Yönetimde Duygu Kavramı	94
BÖLÜM III	
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	
A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLARI	97
1. Araştırmanın Amacı	97
2. Araştırmanın Sınırlılıkları	98
3. Araştırmanın Varsayımları	100
4. Araştırmanın Ön Kabulleri	100
B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	101
1. Veri Toplama Yöntemi	101
2. Veri Analiz Yöntemi	102
3. Ana Kütle ve Örneklem	102
4. Duygusal Zeka Anketi	102
5. Duygusal Zeka Anketinin Güvenirlilik Testleri	103
C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	104
1. Demografik Özellikleri	104
2. Demografik Özellikleri ile Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişkin	110
D. SONUÇ VE ÖNERİLER	120
KAYNAKÇA	123
EKLER	132

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şeklin Adı	Sayfa NO
Şekil-1	Subay Mesleki Gelişim Şeması	42
Şekil-2	Temel Duygu Kategorisi.....	94



TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablonun Adı	Sayfa No
Tablo 1 :	Kara Harp Okulu Liderlik Yeteneği Geliştirme Programı	42
Tablo 2 :	Duygusal Zeka Modelleri	63
Tablo 3 :	Subayların Kaynak Değişkenine Göre Dağılımları	104
Tablo 4 :	Subayların Rütbe Değişkenine Göre Dağılımları	105
Tablo 5 :	Subayların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	105
Tablo 6 :	Subayların ocuk Sahibi Olup Olmama Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	106
Tablo 7 :	Subayların Eşinin İş Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	106
Tablo 8 :	Subayların Rütbe ile Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	107
Tablo 9 :	Subayların Rütbe ile Eşinin çalışıp çalışmadığı Değişkenine Göre Dağılımları	107
Tablo 10 :	Subayların Rütbe ile ocuk Sahibi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Dağılımları	108
Tablo 11:	Subayların Kaynakları ile Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	109
Tablo 12 :	Subayların Kaynakları ile Eşinin çalışıp çalışmadığı Değişkenine Göre Dağılımları	109
Tablo 13 :	Subayların Kaynakları ile ocuk Sahibi Olup Olmadığı Değişkenine Göre Dağılımları	110
Tablo 14 :	Rütbe Değişkeni ile Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki	111
Tablo 15 :	Pearson Korelasyon Matriksi	111
Tablo 16 :	Askeri Kaynak Değişkeni ile Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki	112
Tablo 17:	Rütbe Değişkeni ile Kişisel Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki1	113
Tablo 18:	Rütbe Değişkeni ile Kişilerarası Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki	114
Tablo 19:	Rütbe Değişkeni ile Uyumluluk Boyutu Arasındaki İlişki	115
Tablo 20:	Rütbe Değişkeni ile Stresle Başa ıkma Boyutu Arasındaki İlişki	115
Tablo 21:	Rütbe Değişkeni ile Genel Ruh Durumu Boyutu Arasındaki İlişki	116
Tablo 22:	Kaynak Değişkeni ile Kişisel Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki	116
Tablo 23:	Kaynak Değişkeni ile Kişilerarası Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki	117
Tablo 24:	Kaynak Değişkeni ile Uyumluluk Boyutu Arasındaki İlişki	118
Tablo 25:	Kaynak Değişkeni ile Stresle Başa ıkma Boyutu Arasındaki İlişki	118
Tablo 26:	Kaynak Değişkeni ile Genel Ruh Durumu Boyutu Arasındaki İlişki	119

KISALTMALAR

Alb.	: Albay
Bnb.	: Binbaşı
EQ	: Emotional Quotient
IQ	: Intelligence Quotient
K.K.K.	: Kara Kuvvetleri Komutanlığı
KHO	: Kara Harp Okulu
SPSS	: Statistichal Package For Social Sciences
Tğm	: Teğmen
TSK	: Türk Silahlı Kuvvetleri
Ütğm	: Üsteğmen
Yzb.	: Yüzbaşı
Yb.	: Yarbay

I. BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanoğlu, varolduğundan günümüze kadar geçen sürede sosyal bir varlık olarak bir arada yaşamıştır ve gelecekte de bir arada yaşayacaktır. Sosyal bir varlık olarak insanlar oluşturdukları grup içinde her zaman bir lidere ihtiyaç duymuşlardır.

21. yüzyılda dünyada başlayan hızlı değişim ve gelişim boyutunda teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin ışığı altında örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve liderlik tarzlarında önemli değişim ve gelişim yaşanmaktadır.

Yaşanan bu hızlı değişimde en zor rolü liderler üstlenmiştir. Çünkü geçmişte liderlerin otorite düzeyleri belirgindi. Liderler rasyonel, mantığa dayalı ve göreve yönelik liderlik yaklaşımı göstermekteydiler.

Küreselleşme ile birlikte yaratılan ulusal pazarlarda artık teknolojiye dayalı yaklaşımlar yerine müşteri memnuniyetini baz alan yaklaşımlar gelişmiştir. Açık bir sistem olan organizasyon artık teknolojiden farklı olarak müşteri memnuniyetinden etkilenmektedir. Büyük organizasyonlarda hiyerarşi basamakları azalmakta, yöneticilerle çalışanlar birbirlerine daha da yakınlaşmakta, emreden, hükmeden ve katılımcı olmayan liderlik anlayışı artık terk edilmektedir.

Örgütlerde başarı sağlamanın yolu artık iş tatminini arttırmak, astların moralini yükseltmek ve insan ilişkilerindeki güveni güçlendirmekten geçmektedir.

Liderlik anlayışı, görev-yönelişli lider davranışı yerini kişi-yönelişli lider davranışına bırakmaktadır. Kişi yönelişli davranışın en önemli özellikleri demokratik, destekleyici, dostluk ve karşılıklı tam güvendir (Tokuş, 2004: 257).

Örgütte meydana gelen gerek teknolojik gerekse örgütsel sorunlarla bir ölçüde başa çıkmak daha kolaydır. Fakat çalışanlar arasındaki sorunu görmek, anlamak, nedenine inmek, sonuçlarını değerlendirmek ve çözümünü bulmak daha zordur. Burada yine görev lidere düşmektedir. Bu boyutları bulacak, anlayacak ve çözecek olan yine liderdir. Çünkü lider örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde insanları yönlendiren, etkileyen, ortak amaçlarda buluşturan ve ahengi sağlayan kişidir. Örgütün başarısındaki temel görev lidere düşmektedir. Lider hem somut hem de duygusal sorunları çözerek örgütü başarıya ulaştırır. Günümüze kadar örgüt yönetiminde yaygın olan anlayış mantık ile duyguların karıştırılmaması ve iş yerinde duyguların etkisinde kalınmaması gerekliliğidir. İnsanların duygularının örgüt verimliliğini azaltacağı savunulmaktaydı. Durum böyle olunca da bu tür yönetim anlayışında insan duygularından ve kişiliğinden yoksun olarak bir makine gibi düşünülmektedir.

Fakat bugünün yönetim anlayışında insanın duyguları, kişiliği ve sosyal bir varlık olma özelliği ile işletmenin/kurumun verimliliğini/etkinliğini arttırmada önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Son yıllarda dünyada, duygusal zeka konusuna olan ilgi artmıştır. Artık tamamen duygulardan arınmış, makine gibi işleyen örgüt düşüncesi yerini duyguların verimi etkilediğini, lidere enformasyon sağladığını düşünen örgüt yapılarına bırakmıştır.

Duygusal zeka ilk olarak 1990 yılında iki Amerikalı psikolog Peter Salovey ve John Mayer tarafında kullanılmıştır ve bu bilimsel çalışmalar bu alanda yapılan sonraki çalışmaların alt yapısını oluşturmuştur.

Salovey ve Mayer 1990'da ki tezlerinde, duygusal zekayı, "kişinin kendisinin ve başkalarının duygu ve hislerini gözlemleyebilme, aralarındaki farkı ayırt edebilme ve kişinin düşünce ve hareketlerine rehberlik etmesi için bu enformasyonu kullanabilme yeteneği" olarak tanımlarlar.

Liderlerin örgüt üyelerini etkilemek için üyeler hakkında bilgiye sahip olması gerekir. Lidere bu bilgileri sağlayacak olan olgu duygulardır. Duygular değerler hakkında bilgi sağlar.

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi; bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce şeklinde ve davranışlarında kullanması ile ilgili olan üstün yetenekler, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını belirlemede geleneksel olarak ölçülen IQ kadar önemlidir (Capioppo ve Garner, 1999: 191-214).

Duyguların düşüncelere karışmasıyla, düşünceler söze, sözler davranışlara, davranışlar ise alışkanlıklara yol açmakta böylelikle örgüt içerisinde lider kişileri anlamada, duygusal sorunları ortadan kaldırılmada etkin bir rol üslenmektedir.

Daniel Goleman duygusal zekayı; “kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların, düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme “ olarak tanımlamaktadır.

Son yıllarda müşteri odaklı hale gelen şirketler çalışanlarının duygusal zekasına önem vermektedirler. İnsan faktörünün örgüt için önemi daha da artmıştır. İnsanı temel faktör olarak ele alan organizasyonlarda artık duygular ve duygusal zeka başarı için önemli bir etkidir. Çalışanlarının duygularına önem veren örgütlerde, çalışanlarda hem kendi aralarında hem de müşterilere karşı daha duyarlı olacaklardır.

Liderlerin kişilik özellikleri duygusal zekalarının farkında olmaları ve bu yetilerini geliştirdikleri sürece etkili olur. Liderin duygusal zekası ne kadar yüksek olursa o oranda hem kendini hem de astlarını tanıyacaktır. Örgüt

içerisinde örnek olarak alınan lider hangi yaşta olursa olsun duygusal zekasını geliştirebilir ve böylelikle bu örneklilik pozisyonunda olan liderler iş yerinde verimi, üretkenliği, iletişimi, işe bağımlılığı ve müşteri memnuniyetinin yükseltilmesini sağlayabilir. İşyerindeki duygusal atmosferi algılayamayan lider ne kadar yüksek IQ' ya sahip olsa da örgütü istenilen hedeflere götürmede başarısız olur.

Duygusal zeka insan ilişkilerine yön veren, sorunların kaynağına inmemize yardım eden bir yetidir. Çevre etkileşiminin son derece arttığı günümüzde insanı bir kenara bırakan, duygulara önem vermeyen liderler, yönettiği gruplarını adeta bataklığa sürükleyen birer kılavuz olmaktadır.

Günümüze kadar liderlik ile ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Fakat duyguların liderlik sürecini nasıl etkilediğini, duygusal zekanın iş hayatına ve lidere yansımalarını gösteren çalışmalar az sayıdadır.

Liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok, lider ile takipçileri arasındaki karışıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderin en önemli sorunu, astları üzerinde güç sahibi olmak değil, onları ortak vizyon yönünde etkilemektir. Lider astlarının kendi isteği gibi davranması için kişisel ve ilişkisel kaynaklara sahiptir ve öncelikle astlarına karşı sorumluluk duyar. Kişisel ve ilişkisel kaynakların temeli liderin sahip olduğu duygusal zekaya dayanır.

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun sistemi kuran, ve geliştiren insandır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır.

Liderlik konusu diğer alanlarla karşılaştırıldığında askerlik alanında önemli bir konuma sahip olmuştur. Öyle ki Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının, liderlik üzerine yürütülen ilk ciddi araştırmalara başlangıç noktası oluşturmaları dikkat çekicidir. Bunun yanında askeri literatür incelendiğinde elde edilen

askeri zaferlerin liderlerin (Komutanların) isimleriyle özdeşleştiğinin görülmesi (Örneğin; Malazgirt Meydan Muhaberesi: Alpaslan, İstanbul' un Fethi: Fatih Sultan Mehmet, Birinci ve İkinci İnönü Muhabereleri: İsmet İnönü, Türk Kurtuluş Savaşı: Atatürk vb.) ve liderlik olgusunun Askeri Literatürde muharebenin dört unsuru arasında yer alması, liderliğin askerlik alanındaki önemine işaret etmektedir.

Askeri açıdan liderliğin tanımı; bir birliğin vazifesini yerine getirebilmesi için; liderlik gerekleri ve nitelikleri ile disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulmuş olan teknik ve taktikleri kullanarak bir askerin (Komutan) diğerlerini etkilemesi faaliyetidir. Bir asker bu faaliyeti liderlik gereklerini (inançlar, değerler, ahlak kuralları, karakter, bilgi ve beceriler) uygulamak suretiyle yerine getirir.

Komutan, herhangi bir birliğe komuta eden, komuta ettiği birliğin her türlü sorumluluğunu üzerine alan, kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan asker kişidir. Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme ayrılacağı değil, sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneğidir.

Astlar açısından lider, vazifeyi başaran ve aynı zamanda astlarını koruyandır. Liderlik, görevin başarıyla yapılabilmesi için amaç belirterek, yönlendirerek ve motivasyon sağlayarak başkalarını etkileme sürecidir. Liderliğin temel amacı, uzun dönem için yüksek düzeyde kesin sonuçlar elde etmek, vazifeyi başarmaktır. Türk Subayı için liderlik kutsal bir görevdir. Çünkü sorumluluk anlayışı ve davranışlarındaki güvenilirlik onu liderlik görevini üstlenmeye sevk etmektedir (Berberoğlu ve Demiray, 2002: 01).

Askeri kurumlar da bir hizmet sektörü olduğu için ve makineden daha çok bu hizmet insanlarla (askerlerle) yapıldığından liderlik çok daha önemli hale gelmektedir. Diğer taraftan askeri alanda liderlik pozisyonu çok zor bir görevdir. Çünkü lider pozisyonunda bulunan subaylar hem vatani görevini

yapmaya gelen erbaş ve erleri hem de kendi astları açısından lider konumunda bulunan uzman erbaşları, astsubayları ve kendinden kıdemce daha düşük rütbede bulunan subayları emir komuta etmektedir. İstenilen hedeflere ulaşılabilmesi için astlar arasında uyumu sağlayacak olan yine liderdir. Lider açısından zor olan bir başka durum da, ekonomik, sosyal ve eğitim durumları farklı olan ve belli süre için askeri görevini yerine getirmeye gelen rütbesiz askerlerdir. Bu gruba liderlik yapmak zor olduğundan salt bir otorite yerine duygusal bir liderliğin kullanılması daha etkili olacak ve askerden daha iyi verim alınacaktır.

Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlikle ilgili genel açıklamalar, liderlik yaklaşımları ve askeri açıdan liderlik konuları ele alınmıştır. İkinci bölümde duygusal zeka kavramına ilişkin tanımlamalara ve liderlik ile ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise yapılan alan araştırmasının amacı ve önemi belirtilmiştir. Hipotezler açıklanmış, çalışmanın yöntemi verilmiştir. Son olarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

I. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

A. LİDERLİK VE ASKERİ LİDERLİĞİN TANIMI

Günümüze kadar lider ve liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan tanımlardan bazıları şunlardır; Certo 'ya göre liderlik; bazı amaçların başarılması yönünde insanların davranışlarını yönlendirme süreci olarak tanımlanırken, Hellriegel ve Slocum'a göre liderlik, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneği olarak tanımlanır. George ve Junes'a göre lider, grupların ve organizasyonların amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere gruptaki ve organizasyonlardaki üyeleri etkileyen kişidir. Krausz ise liderliği, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlamaktadır (Arıkan ve diğ., 2001: 285).

Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2001: 465). Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve "izlenen kişi" olma özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlarda liderlik kavramlarının şu belli başlı özellikleri dikkati çekmektedir;

- Liderlik, belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.

- Liderlik, bu belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir).
- Lider, hem bu kalabalığı ve hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaştığında “ danışılan”, “hakemlik yapan”, “bağdaştırıcı”, “barıştıran” bir kişilik sergilemelidir (Usal, 1995: 268).

Bu son özellik, liderliğin hem sosyal hem de işlevsel bir içerik taşıdığını belirtmektedir. Burada belirtilmesi gereken hususlardan birincisi, liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığıdır. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonlar şart değildir. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Üçüncü husus, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Dördüncü husus ise liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir (Koçel, 2001: 466).

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan değişik tanımlarda birtakım ortak noktalar mevcuttur. Örneğin; etki, güç ve otorite kavramları bu tanımların hemen hepsinde belirgin olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla etki, güç ve otorite kavramlarının liderliğin yapısı içerisinde temel taşları teşkil ettikleri söylenebilir.

TSK'lerinin temel yapısını insan, silah, teçhizat, teşkilat ve bunların muharebede etkin kullanılmasını sağlayacak taktik ve teknikler oluşturur. Bütün bunları bir araya getiren ve sonuç alıcı çalışmasını temin ederek başarıyı sağlayan ise liderlik sürecidir.

Sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun, sistemi kuran, işleten ve geliştiren insandır. Askeri sistemler de, sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışması için yönetim bilimi, insan faktörünün ve buna bağlı olarak insanın psikolojik boyutunun ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Erden generale kadar çeşitli kademelerden ve ayrı kişiliğe sahip bireylerden oluşan “Türk Silahlı Kuvvetler Sistemi” de bu gerçeği kabul etmekte ve her askerin lider olarak yetişmesi amacıyla liderlik eğitimine büyük önem vermektedir (Subay Temel Kurs Ders Notları, 2001: 21).

TSK formal ve hiyerarşinin ön planda olduğu bir organizasyon yapısına sahiptir. Askeri Lider konumunda bulunan askerler atama ile iş başına gelir. Askeri Lider verdiği kararlar ile astlarını (takipçilerini) ölüme dahi götürebilirler.

Askeri liderliğin tanımından önce ele almamız gereken diğer bir kavram ise “Komutan” kavramıdır. Komutan, herhangi bir birliğe komuta eden, komuta ettiği birliğin her türlü sorumluluğunu üzerine alan, kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen yetkileri hiçbir etki altında kalmadan gereken yer ve zamanda kullanan asker kişidir. Askeri liderlik, sadece otoriteye dayanan ve astlar üzerinde kullanılan bir emretme ayrılacağı değil, sevgi, saygı, güven ve moral yaratma gücü gibi kişiliğe dayanan bir etkileme yeteneğidir.

Askeri liderlik; vazifenin yerine getirilmesi için bir askerin diğerlerini etkilemesi sürecidir. Askeri Lider ise astlarını bir amaç peşinde birleştiren asker kişidir. Astlar açısından ise lider; vazifeyi başaran ve aynı zamanda astlarını koruyandır (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 01-09).

Silahlı Kuvvetlerde görevli komutanların lider olmasını kolaylaştıran ve liderlik sürecinde uyulması gereken Sullivan ve Harper’a göre on altın kural vardır (Dökmen, 1998: 37). Bunlar:

- Değişimi yönetim tarzı haline getirmek.

- Değerlere önem vermek ve örgütsel değerleri oluşturmak.
- Eylemden önce zihinsel faaliyette bulunmak.
- Durağanlığı yeğlememek.
- Ekip çalışmasına önem vermek.
- Esnek örgüt yapısı oluşturmak.
- Bugünde yarınla yarışmak. Vizyon oluşturmak.
- İyinin iyisini aramak.
- Geleceğe odaklanmak.
- Denetleme ve değerlendirme sonuçlarını astlarla paylaşmak.

Liderlik yaşantımızın her alanında karşımıza çıkmakta, yapılması gereken işlerin sürekliliğinin sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu bağlamda yapılan tanımlamalarda karşımıza yeni görüşler ön plana çıkmaktadır.

Liderlik, bir kimsenin yönetimine verilmiş birliğin vazifesini başarmak için insan, para, malzeme, zaman, yer ve diğer kaynakları etkin bir şekilde planlama, teşkilatlandırma, aralarında iyi bir uyum sağlayarak sevk ve idare etme ve istenileni elde edilip edilmediğini sürekli kontrol etme faaliyetidir. Lider, yalnızca belli bir bölüm, kişi yada grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim beceri ve uygulamasıyla başarılı olacaktır.

Liderlik; ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, yönlendirildiğini ve uyumlaştırıldığını etkin bir şekilde organize etmektir.

İnsan amaçlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak için yeterliliğini sonuna kadar kullanabilmek ve var gücüyle çaba harcayabilmektedir. İnsan gücünün örgütsel amaçları gerçekleştirmek için istenen düzeyde yaratıcılığını ortaya koyması, yönetim niteliğine ve liderin yeterliliğine bağlı kalmaktır. Liderin görevinde başarılı olması, insan gücünü yönetmesindeki ustalığın temel koşulu da insanı tanımak ve onu ne oranda güçlü ve güçsüz olduğunu kestirerek yönetebilmektir (Lider Eğitim Kılavuzu, 2000: 3-4).

B. ASKERİ LİDERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Çağımızın modern savaşlarında, gelişen bilim ve teknolojiye bağlı olarak, silahların tahrip gücü ve menzili artmış, hareketin temposu daha da hız kazanmış ve savaş sahasının boyutları gelişmiş ve cephe dışına kadar da yayılmıştır. Gelecekte muharebenin başlamasından kısa bir süre sonra cephe, büyük bir olasılıkla hat teşkil etme özelliğini kaybedecek, çok hızlı gelişen ve değişen muharebe ortamı içinde komutanlar; sadece cepheden değil aynı zamanda cephe gerisinde de çok yönlü tehdide karşı mücadele etmek zorunda kalacaklardır. Başlangıçta ne kadar ayrıntılı ve mükemmel planlama yapılmış olursa olsun, muharebenin bu süratliliği, düzensizliği ve karmaşıklığı karşısında, küçük birliklerin daha etkin kullanılmasına ve yetişmiş küçük birlik liderlerine olan ihtiyaç giderek artacaktır. Modern savaşların bu özelliklerine karşın, günümüz ve geleceğin liderlerinde bazı ruhsal ve bedeni kabiliyetleri yanında, hızlı ve elastiki düşünme, inisiyatif, sorumluluk sahibi olmak, cüretkarlık, yaratıcılık, sezgi gücü, risk alabilme, sağlıklı ve zamanında karar verebilme gibi özel becerilerinin de bulunması gerekecektir. Özellikle savaşların başarısı; liderlik özelliklerine sahip komutanlara bağlı olacaktır (Alganer, 2002: 53).

Bugün daha çok siyaset bilimcilerinin ve şirketlerin üzerinde çalıştıkları bir konu gibi görünse de liderlik, askerlik mesleğinin temel konusu ve ilgi alanlarından biri olmuştur. Aslında liderlik kavramının asker kavramıyla aynı zamanda çıktığını söylersek hata yapmış sayılmayız. Eski zamanlarda şirket kavramı yoktu. Ancak askerlik tam anlamıyla bir meslek olarak olmasa dahi savaşlar yapılmaktaydı. Bu savaşları toplumun belli bir kesimi yapmaz, topluca savaşıldı. Bunun için toplumun başında yönetici değil de basit anlamıyla lider bulunmaktaydı. Çünkü bu mevki her tehdide açtı ve onu elde etmek için bir savaş verilirdi. Hak etmeyenlerin liderlikten indirilmesi sık görülen bir olaydı.

Askerliğin, doğasında var olan emir - komuta ve amir – memur ilişkisi sivil oluşumlardan daima daha sert ve katıdır. Bundan dolayı askeri lider, barış zamanında askerlerini kanunlar ve kurallar çerçevesinde ve otokratik yönetim

tarzı ile yönetebilir. Savaşta ise bu durum değişir. Ölüm ile her an karşı karşıya olan askeri, kanunların verdiği otorite ile yönetmek barışta olduğu gibi kolay değildir. Bu durumda ortaya çıkan duygusal liderliktir. Liderler, askerlerin duygularına hitap ederek zihinlerini kontrol ederler, onlara güven verirler ve saygı uyandırırılar. Astlar (askerler) liderini takip etmenin en iyi yol olacağını bilincine varırlar ve liderlerine bağlılık gösterirler (Ünsal, 2000: 32) .

Buna göre askeri liderin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

1. Kişisel Özellikler
2. Fiziksel Özellikler
3. Zihinsel Özellikler
4. Duygusal Özellikler
5. Genel Özellikler

1. Kişisel Özellikler

Bir organizasyondaki liderler astlarını ilk etapta kişilik özellikleri ile etkilemektedir. Kişilik ve karakter insanın toplumsal gelişimini simgeleyen özelliklerdir. İnsanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özellik sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanların bir arada bulunarak ve birbirine yardım ederek hayatlarını devam ettirirleri. Toplumsal gelişim derecesi bir kimsenin çevredeki insanlarla ilişkisini ortaya koyar. Bu yönü yüksek olan kimseler toplum içine girdikleri zaman inandırma ve etkileme kudretiyle lider düzeyine çıkarlar. Sosyal bilimciler toplumsal olgunluğa erişmiş kimselerin, olumlu bir karaktere sahip olduklarını, duygu ve heyecanlarını kontrol altında tutabildiklerini, kişisel ilişkilerde anlayış gösterip kolay arkadaş edindiklerini belirtmektedir.

Kişilik; kalıtım ve sosyal çevrenin etkileşimi sonucu şekillenen, bireyin kendine özgü nesnel ve öznel yanlarıyla onu başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve psikolojik özelliklerinin bütünlüğüdür. Kişilik, bir insanın bütün

ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevreye uyum biçiminin tüm özelliklerini içeren geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu nedenle insanın mizaç ve karakter özellikleri de onun kişiliği içinde yer alır.

a. Bireylerarası İlişkiler ve Haberleşme Yeteneği

Dönüştürümcü liderler, izleyicileriyle birebir ilişkiler yaratırken, yoğun hisler de ortaya çıkmasını sağlarlar. Özgüvenleri, öz gerçekleştirme duyguları, düşük içsel çatışmaları, kararlılıkları ve hevesleri dönüştürümcü liderlerin başarısına katkıda bulunur. Liderler amaçlarını rahatça ifade etme ve kavratma yeteneğine sahiptirler. Zaten bu yeteneğe sahip olmayanların, başlattıkları misyonu yaymaları mümkün değildir.

Etkili bir liderlikte lider; öneriler getiren, yeni fikirler sunan, açık konuşan, meseleye kendisini vere, sorunları açığa çıkaran, samimi duygularla tartışan ve sonuç yaratıcı çözümler bulandır. İletişim içerisindeki kişilerle, her fırsatta mesajlarını açık bir şekilde belirtmiştir (Onay Özkaya, 2000:163).

b. Kesinlik, Kararlılık ve İnsanları İdare Etme Yeteneği

Lider eylemin etkinliğini kazandıran ve yönetim rengini veren kişidir. Lider; iletişim ustasıdır, iyi bir dinleyici ve okuyucudur, olgun ve birikim sahibi bir kişidir, ortaya çıkan fırsatları değerlendirmiştir, kalıpları vardır, ufuk sahibidir., düşünce eksenliği, engin bilgi ve tecrübe, güvenilirlik, katılımcılık, sabretmesini bilme, tahmin yeteneği olan kişidir. Bu tanımların gerçekleştirilmesi yani grup içinde uygulanabilmesi için lider kararlı olması gereklidir (Onay Özkaya, 2000: 190).

c. Yaratıcılık

Kişisel yaratıcılığın geliştirilmesi için, uzun dönemli ödül politikalarından faydalanmak, bölümler ve işlevler arası ilişkileri canlı tutmak, büyümeye yönelik

kişisel gelişmeye değer vermek ve destekleyici bir örgüt kültürü yaratmak şeklinde ifade edilebilecek faaliyetlere önem vermektir. Çalışmaları yaratıcı olma konusunda teşvik etmek, değişime direnci üstünden gelebilmekte de kullanılabilir etkili bir yoldur. Unutulmaması gereken bir gerçek, astların kendi yarattıkları düşünce ve uygulamalarla çok daha fazla bağlılık gösterecektir.

d. Sistematik Düşünme

Sistematik düşünme, sorunlar, olaylar ve veriler arasındaki ilişkiler görebilme yeteneğidir. Bir işletmede sistematik düşüncenin geliştirilmesi için, geleneksel komuta ilişkilerine ek olarak, bilgiye, mal ve hizmetlerin değişimine ve duygulara dayalı ilişkilere önem vermek, örgütün kendi içindeki olayların ve ilişkilerin yanı sıra, örgüt ve dış çevre arasındaki olaylara ve ilişkilere önem vermek ve örgütle ilgili olay ve bilgileri paylaşmak gerekir (Güney, 2001: 480).

e. Başkalarının Duygularını Anlamak (Empati)

Duygusal öz bilinç temeli üzerinde gelişen diğer bir yetenek olan empati, insanlarla ilişkide temel beceridir. Empatinin kökeni öz bilinçtir. Duygularımıza ne kadar açığa çıkarırsak, hisleri okumayı da o kadar iyi beceririz. Kendisinin ne hissettiği hakkında hiçbir fikri olmayanlar, çevrelerindeki kişilerin ne hissettiğini anlamaktan tamamen acizdirler. Bu kişiler tonlara karşı sağır. İnsanların söz ve hareketlerinin dokusunu oluşturan duygusal notalar ve ses tonunun, duruş değişikliğinin, çok şey ifade eden sessizliklerin, her şeyi açığa vuran bir titremenin farkına varamazlar. Kendilerinin ne hissettikleri konusunda kafaları karışık olanlar, başkaları hislerini onlarla paylaştığında da aynı şekilde bir karmaşa yaşarlar. Başkalarının ne hissettiğini kaydedememek duygusal zeka bakımından büyük bir eksiklik, insan olmak anlamında da trajik bir başarısızlıktır. Çünkü ilginin, şefkatin kökü olan duygusal ahenk, empati (başkasının duygularını paylaşabilme) yetisinden kaynaklanır. Başkalarının duygularını anlamak, onları yönetebilmek ancak empati yoluyla mümkün

olabilir. Başkasını anlayabilmek, önyargısız ve savunmasız olarak dinlemekten geçer. Dinlediğimiz kişiyle hem fikir olmak sorunu çözmek de gerekmemektedir. Karşı tarafın, duygularını anladığımızı hissetmesi, inanması yeterlidir. Empati, başkalarının fikir ve duygularını anlamaya çalışma, tavırlarını onların ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisidir. Ekip çalışmasının giderek önem kazandığı günümüzde, empatinin iyi bir lider için vazgeçilmez bir özellik olduğu açıktır. Birlikte çalıştığı insanların görüşlerini hisseden ve anlayan lider bu görüşleri dikkate alarak hem insanlara örgütün etkin bir elemanı olduklarını hissettirir, hem de bu görüşlerden yapıcı eleştiriler alarak faydalanır. Böylece çalışanların bireysel verimliliklerini yükseltir ve liderlik gücünü pekiştirir (<http://www.kho.edu.tr>).

2. Fiziksel Özellikler

Fiziksel Özellikler; sağlık ve fiziki uygunluktur. Askeri liderler yeterli askeri tutum ve fiziksel uygunluğu muhafaza ederek başarıya ulaşırlar.

a. Sağlık ve Dinçlik

Sağlık formu rutin fiziksel muayeneler, diş bakımı, göreve gönderilebilme standardına sahip olma, hatta kişisel bakım ve temizlik gibi sağlığı korumaya yönelik her şeydir. Dizanteri yüzünden savaşamayan bir asker yaralı bir asker kadar kayıptır. Sağlıklı askerler, sağlığı yerinde olmayanlara nazaran sıcak, nemli ve her türlü olumsuz koşullarda görev yapabilirler.

b. Fiziki Dinçlik

Birliklerin savaş zamanında başarılı olabilmeleri için barış zamanında dahi askerlerin ve liderlerin fiziksel olarak yeterli seviyeye ulaşmış olmaları gerekir. Savaş, askerleri fiziki, zihni ve duygusal olarak yıpratır. Bu etkileri asgari düzeye indirmek için, askeri liderler fiziki olarak uygun seviyede olup, astlarını(askerleri) uygun seviyeye gelmeleri için eğitirler.

Lider konumunda bulunmanın gerekleri , uzamış sefer görevleri ve sürgit hareketler fiziksel özelliklerden daha başka şeyleri de yıpratır. Seferde ve zor operasyonlarda yüksek formu korumak zor olacağı için askerler mahrumiyete her zaman hazır olmalıdır. Askeri liderlerin fiziksel formu kendi performanslarının ötesinde anlam taşır. Liderlerin kararları örgütlerin etkinliğini, sağlığını ve güvenliğini etkileyeceğinden, formu korumak pratik bir görev olduğu kadar milli bir görevdir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29-31).

3. Zihinsel Özellikler

Bir liderin zihinsel özellikleri irade, şahsi disiplin, inisiyatif, muhakeme, öz güven, zeka ve kültürel bilinç olarak sıralanabilir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 23 – 33).

a. İrade

İrade, liderleri çok zor şartlarda ve yaptığı faaliyetten vazgeçmenin kolay olduğu zamanlarda devam etmeye zorlayan içten gelen bir dürtüdür. İrade, sonuca ulaşana kadar savaşma gücü verir. İyi bir liderin sağlam ve güçlü bir iradeye sahip olması gerekir. Aynı zamanda bu özelliğini astlarına, yetenekleri çerçevesinde kazandırarak onlara kazanma ruhunu aşılmasıdır. Bu sıkı ve gerçekçi bir eğitimle gerçekleştirilebilir.

b. Şahsi Disiplin

Askerliğin temeli disiplindir. Fiziksel ve zihinsel başarı disiplinle iç içedir. Sağlam temellere oturtulmuş bir disiplin, zorlukların üstesinden gelmek için bir askerin en büyük dayanağıdır. Fiziksel dayanıklılık ise gücün bittiği yerde ve zamanda “devam et” diyen bir içgüdü'nün varlığı demektir. Şahsi disiplinli bir lider, savaş stresi altında kaldığında berrak düşünerek mantıklı hareket edebilmelidir.

c. İnisiyatif

İnisiyatif açık talimat olmadığı zaman, durum değiştiğinde veya planlar tutmadığında hareket edebilme, başlatıcı olabilme yeteneğidir. İnisiyatif sahibi bir lider, hareket konsepti uygulanamaz olduğunda veya üstlerinin niyetine ters, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında bağımsız karar alabilmeli ve başlatabilmelidir. Askeri alanda inisiyatif kullanabilme daha çok üst seviyedeki liderlere özgü bir özelliktir. İnisiyatif kullanan bir lider orduya bazen zafer kazandırabilir bazen de zaferin kayıp edilmesine neden olabilir.

d. Muhakeme

Muhakeme, bilginin anlamaya dönüşmesi ve komutanlık sanatının temel özelliğidir. Liderler çoğu kez bir karara varabilmek için zorlu gerçeklerle boğuşmak ve sezgilerine başvurmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda lider, en iyi kararı verebilmelidir. Lider bir sorunla karşılaştığında, harekete geçmeden önce bir dizi seçenek düşünür. Yapmadan önce yapacağı şeyin sonuçlarını gözden geçirir. Yapacağı şeyin sonuçlarını düşünmenin yanı sıra metodolojik olarak da düşünür. Yani, lider muhakeme yeteneğini kullanarak çok kısa sürede en doğru kararı verebilmelidir.

e. Özgüven

Özgüven, her türlü şart ve durumda doğru ve uygun hareket edebileceğinize olan inançtır. Özgüven yeterlilikten gelir, sıkı çalışma ve kendini adamayı gerektiren becerilerde uzmanlaşmaya dayanır. Yeteneklerini bilen ve kendine inanan liderler özgüvenlidirler. İrade ve öz disiplinle beraber özgüven, liderin hiçbir şey yapmamanın daha kolay olduğu durumlarda harekete geçmesini ve kendi adamlarına da aynı şekilde davranmaya ikna etmesini kolaylaştırır.

f. Zeka

Zeki liderler düşünür, öğrenir ve öğrendiklerini uygularlar. Zeka bilgiden daha farklıdır. Düşünme yeteneği de kitaptan öğrenmekle aynı değildir. Astların bir lideri takip etmelerinin en büyük nedenlerinden birisi liderin kendi alanında yeterli bir bilgi birikimine sahip olmasına bağlıdır. Zeka tek başına yeterli değildir. Bu konuda büyük lider M. Kemal Atatürk "Gençler, çok zekisiniz! Bu belli, fakat zekanızı unutun! Daima çalışkan olun" demektedir.

g. Kültürel bilinç

Kültür, bir grubun önem verdiği değer yargıları ve inançlar bütünüdür. Askeri lider, emrinde çok farklı ortamlardan ve kültür seviyelerinden insanlar olduğu için emrindeki bu kişileri, fikirleri, nitelikleri ve katkılarıyla birlikte bir bütün olarak değerlendirmelidir. Askeri lider, bütün bu farklı kültürdeki kişileri benzeştirmek yerine, herkesin farklı olduğu gerçeğinden yararlanarak uyumlu bir ekip yaratmalıdır. Yani takım ruhu oluşturmak için tüm astlarının yeteneklerini kabul etmeli ve kullanmalıdır.

4. Duygusal Özellikler

Bir liderin, iradesi, kendisini kontrol edebilmesi, denge ve tutarlılığı gibi duygusal özellikleri, kendisini nasıl hissettiğini ve dolayısıyla başkaları ile nasıl ilişkiler kurduğunu belirlemektedir. Kişisel kontrol, denge ve tutarlılık liderin doğru ve etik seçimler yapmasını sağlar.

Duygusal olarak olgun olan liderler kendi üstünlük ve zayıflıkları hakkında daha iyi bilgiye sahiptirler. Olgun liderler enerjilerini kendilerini geliştirmeye adanmışlardır. Olgun olmayan liderler ise enerjilerini ters giden şeyleri inkar etmeye harcarlar.

a. Kişisel kontrol

Liderler duygularını kontrol etmelidirler. Hiç kimse zor koşullar altında kontrolünü kaybeden bir liderle çalışmak istemez. Liderin kişisel kontrolü kaybetmemesi, astlar arasında güven yaratır, ateş altındayken sakin kalabilmek başarılı bir birlik için en gerekli unsurdur.

b. Denge

Duygusal olarak dengeli olan liderler duruma uygun hareket ederler ve aynı zamanda başkalarının duygusal durumlarını okuyabilirler. Deneyimlerine başvururlar ve astlarına olayların doğru perspektifini yansıtırlar. Olaylara bakış açıları oldukça geniştir. Bu tür liderler gruplarına işin ne zaman acil olduğu ve bunu karmaşaya düşmeden nasıl başaracakları mesajını gönderebilirler. Ayrıca astlarına en zor koşullar altında nasıl cesaretlendireceklerini ve devam etmelerini sağlayacaklarını bilirler.

c. Tutarlılık

Etkin bir lider tutarlı, baskı altında ve hayal kırıklığında karar verirken dengeli, tehlike anında ise sakin olmalıdır. Eğer lider büyük baskı altında astlarının sakin ve mantıklı kalmasını istiyorsa, kendisi bu davranış şekillerini sergileyerek örnek olmalıdır. Stres, kaos ve hızlı değişim koşullarında sakin kalmalıdır. Lider, zor şartlar altında dahi tutarlı karar verebildiği sürece, astlarını peşinde sürüklemeye problem yaşamaz.

5. Genel Özellikler

Liderlerde bulunması gereken genel özellikler; liderin hizmete yönelik olması, astların ve takipçilerin gelişmelerine katkıları, farklılıkları yönetmek, politik bilinç, sosyal yetenekler, işbirliği ve danışmanlıktır.

a. Hizmet Yönelimli Olmak

Hizmet yönelimli olmak, karşısındakinin ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek, fark etmek ve onları karşılamaktır. Örgütlerde çalışan hizmet yönelimli kişiler, beraber çalıştıkları kişilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçları hizmet veya ürünlerle eşleştirir. Yöneticiler iç ve dış müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini arttırmak için yeni yollar arar. Onların bakış açılarını yakalar ve güvenilir şekilde tavsiyelerde bulunurlar.

Hizmet sektöründe üretim sanayiden farklı olarak, insan-makine ilişkisi ve işletme-içi insan ilişkileri yanı sıra, müşteri ile ilişkilerin de olduğu bir çalışma ortamı vardır. Dolayısıyla işletme içi ilişkilerindeki davranış kalıplarının sınırlarını aşan, çok çeşitli davranış kalıpları ile karşı karşıya olma söz konusudur ve iş kalitesi doğrudan müşterinin anında yüz yüze ilişkide memnun edilmesine bağlıdır (Goleman, 1996:135).

Hizmet yönelimli kişiler, karşısındaki kişilerin beklenti ve isteklerini daha çabuk fark etmekte ve bunlara cevap vermekte başarılıdırlar. Hizmet işlerindeki farklı iş rolleri, farklı duygu ifadesi ve kontrolünü gerektirir. Örneğin, uçuş mürettebatından, garsonlardan, satış elemanlarından samimi, dostça, mutlu, duygu ifadeleri beklenirken, cenaze işleriyle uğraşan kişilerde üzüntü duyguları hakimdir. Bireylerin rollerinde beklenen duyguları sergileyebilmeleri duygusal zekalarıyla ilişkilidir. Duygusal zekası yüksek olan kişiler, buldukları ortamdaki ilişkilerden kaynaklanan başkalarına ait duyguları algılamakta, edindikleri bilgiler ışığında empati yetenekleri ile istenen duygu ve düşüncelerin oluşturulmasında ustalık sergilemektedirler.

b. Diğerlerinin Gelişimlerine Katkıda Bulunmak

Başkalarına yardım etmek, paylaşmak, işbirliği yapmak, işlerin yapılmasında gönüllü olmak gibi davranışlar prososyal davranış kalıplarındır.

Bunlar, başkalarının başarısını ve gelişimini ortaya çıkaran ve besleyen olumlu sosyal davranışlardır.

Genel olarak prososyal örgütsel davranış, bireyin herhangi bir maddî veya sosyal beklenti içine girmeden;

a) Örgütsel rolünü en iyi şekilde yerini getirmesi, kendini geliştirmesi, daha üst sorumluluklara kendini hazırlaması

b) Çevresindeki kişilerin örgütsel rollerini geliştirmelerinde bireysel, grup ve örgütsel düzeyde destek sağlaması

c) Belirlenen bireysel, grup ve örgütsel başarısını arttırmak için çaba harcamasıdır.

Bireyin herhangi bir beklenti içine girmeden, gönüllü olarak çevresindeki kişilere yapıcı davranışlar sergilemesi olarak tanımlanan prososyal davranışlar başkalarının farkında olmak ve onlara önem vermek ile daha da zenginleşmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Bu da duygusal zekanın özelliklerinden biridir.

Yön gösterme, danışmanlık yapma, destekleme ve cesaretlendirme gibi davranışlar, başkalarının gelişimine destek veren kişilerin gösterdikleri davranışlardır. Askerî lider, astların (askerlerin) kendilerini geliştirmeleri gerektiği konular hakkında yararlı ve yapıcı geri bildirimde bulunur.

Askerî lider açısından astların (askerlerin) gelişmesine katkıda bulunmak, gerekli olan şartların yaratılması ve mevcut yeteneklerinin geliştirilmesine destek olmaktır. Askerî lider, çevresindeki kişilerin güçlü oldukları yeteneklerini geliştirmeleri konusunda destek ve başarısız oldukları konularda yapıcı ve yol gösterici davranış sergiler.

c. Farklılıkları Yönetmek

İş görenler, işlerinin doğasına bağlı olarak, örgüt içinde çeşitli iş gören grupları ile işbirliği ve etkileşim içinde çalışma zorunluluğu içinde olurlar. Bugün, gerek sermayenin gerek işgücünün dünyadaki dolaşım yaygınlığı neticesinde, örgütlerde çalışanların demografik özelliklerindeki çeşitlilik de artmaktadır.

Bu konuda yapılan son araştırma verileri, bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için liderin uygun sosyal bilgiye ve davranış repertuarına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle farklı ırktan olan kişilerin ve kadınların işyerindeki uyumunun gerçekleştirilmesi liderin sosyal becerileri ile ilişkilidir (Hooijberg ve Hunnt, 1997: 375-409).

Örgütler, örgütün her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgüte katılır. Üyelerin altyapıları ve bakış açıları ne kadar çok farklılık gösterirse, problemlerin çözümünde ve karar verme sürecinde ortaya çıkacak önerilerde o kadar zengin ve yararlı bilgiler içerecektir. Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler, farklı özelliklere sahip kişilerle rahatça çalışabilirler.

Lider, farklı kişilerle olan ilişkilerinde birtakım fırsatlar ve olumlu davranışları değerlendirerek, farklılıkları örgütün lehine çevirebilirler.

d. Politik Bilinç

Gruptaki duygusal etkileşimleri ve güç ilişkilerini doğru şekilde anlayabilmektir. Politik bilinç sahip kişiler, güç ilişkilerinin anahtar noktalarını doğru bir şekilde teşhis eder, önemli sosyal ilişkiler ağını ortaya çıkartırlar.

Bu kişiler, müşterilerin, rakiplerin bakış açılarını ve davranışlarını şekillendiren güç odaklarını anlarlar. Durumsal, örgütsel ve dışsal gerçekleri doğru şekilde değerlendirirler.

Motivasyonla manipülasyon arasındaki fark, bireyin algılaması ile ilgilidir. Eğer, birey olumlu ve kendini destekleyen tarzda etkileniyorsa, kendini motive olmuş gibi düşünür. Eğer, etkileme girişimlerini kendi isteği dışında yönlendirme olarak algılıyorsa, kendinin manipüle edildiğini düşünecektir. Politik güç, çevrenizdekilerin onayını ve desteğini alarak, istediğiniz şeyi yaptırmaktan başka bir şey değildir.

Bir lider, çevresindeki kişilerin tümünün isteklerinin oluşturduğu karışıklılıkla baş edebilmek için, politik yeteneğe sahip olmalıdır. En etkin liderler, politik bilince ve yeteneğe sahip olanlardır. Politik kelimesi, yüzeysel çekicilik, manipülasyon gibi olumsuz çağrışımları akla getirmektedir.

Ancak duygusal zekada tanımlanan politik kelimesi, bir misyonu veya bir amacı rahatça ve açık şekilde ifade etmede ve amaca ulaşmak için herkesi bir araya nasıl getireceğini bilmekteki ustalık anlamında kullanılmaktadır. Politik bilince sahip liderler, grubun nabzını tutmakta, sözlü olarak ortaya çıkmamış duygu ve düşünceleri anlamada ve astların anlayacağı ve kabul edeceği şekilde onlarla etkin iletişim kurmakta başarılı olan liderlerdir. Politik bilince sahip liderlerin doğal bilgi ağları güçlüdür (Tekin Acar, 2001: 61).

e. Sosyal Yetenekler

Sosyal yetenekler; etkileme gücü, iletişim yeteneği, değişime uyum, çatışmaları yönetebilme, işbirliğine ve dayanışmaya açık olma, takım çalışmalarına uyum, yetenek ve becerilerini içerir. Planalp ve Fitness (1999: 57) yaptıkları araştırma sonuçlarında, duygu ve akıl arasında kurulacak dengenin, algılama, bilişsel süreçler ve bireyler arası sosyal ilişkilere yansıtacağını ifade etmektedir.

f. İşbirliği ve Dayanışma

Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği gibi davranışlar iş başarısını etkileyen önemli boyutlardır. Bu tür davranış kalıpları genellikle yöneticiler tarafından

işletmenin verimliliğinden bile daha önemli olarak değerlendirilir. Verimliliğin sürekli gelişimini sağlamak için, iş görenin devamlılığı, diğer çalışanlarla uyumlu olması, işbirliği içinde olması çok önemlidir. Bu davranışlar, kolektif iş gücünü bir arada tutan bir yapıştırıcı rolünü oynar. Askeri örgütlerde yapılan bir araştırmada, askerlerin etkinliklerinin, teknik konudaki iş gereklerini yerine getirmelerinden daha çok işbirliği, arkadaşlık, dayanışma ve moral sağlama gibi duygusal zekayı tanımlayan yeteneklere bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986: 712).

Her toplumda liderler, dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu, bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek bir şekilde açıklayabilen insanlardır. Diğer insanlar böyle liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak olumlu bir bağ yakalamışlardır. Böylelikle liderler insanların kendilerini iyi bir ruh halinde hissetmeleri için elinden gelen her şeyi yapmaktadır.

Çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olmak, başarılı bir liderin en önemli özelliğidir. Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarısının anahtarıdır. İyi bir lider çalışanlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açık ve teşvik edicidir. Bu hem çalışanları, fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için motive eder, hem de onların katılımını sağlar (Argun, 1997: 8). Bu iletişimi sağlayacak olan liderin, yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir.

C. ASKERİ LİDERLİK PRENSİPLERİ

Her başarının temelinde, belirli ilkelere sahip olma ve uygulamalarda bu ilkeleri esas alma vardır. Bir liderde aranan temel niteliklerin belki de en önemlisi liderin prensip sahibi olup olmadığıdır. Özellikle astlar liderin prensiplerini ve bunlara bağlılığını dener. İster yönetici isterse lider olsun; kendi uymadığı prensipleri astlarından isteyemez. Hangi statü, yetki düzeyi ve rütbede

olduğuna bakılmaksızın tüm komutan ve liderler için geçerli olan ilkeler şunlardır;

- 1- Kendini tanımak ve geliştirmek
- 2- Astları tanımak ve gelişmelerine yardımcı olmak.
- 3- Ehil olmak (Taktik ve teknik yönden uzmanlaşmak)
- 4- Sorumluluktan kaçmamak. Yetkisiyle orantılı sorumluluğu almak ve kendi sorumluluğunu astlara bırakmamak
- 5- Zamanında, rasyonel ve uygulanabilir karar vermek.
- 6- Astların beklenti ve problemlerini önemsemek ve onları korumak.
- 7- Örnek olmak. Astlarda istenen tüm bilgi, duygu ve davranışlarla ilgili liderlik örneği göstermek.
- 8- Yatay ve dikey bilgi akışı sağlamak.
- 9- Yetki aktarmak ve astların sorumluluk duygusunu geliştirmek.
- 10- Görev analizi ve uygun görevlendirme yapmak.
- 11- Ekip çalışması sağlamak.
- 12- Birliğin imkan ve kabiliyetini tanımak ve uygun görevde kullanmak.
- 13- Başarı ve morali birlikte düşünmek.
- 14- Uygun etki ve motivasyon yöntemi seçmek.
- 15- Astlara her konuda danışmanlık yapmak. Lider danışmanlığı bölümünde ayrıntılı olarak açıklanacaktır.
- 16- Sistemin genel amaçlarından sapmamaktır.

Kurum veya birim amaçlarının sistemin felsefi amaçlarına uygun olması ve astlar tarafından da bilinmesi; çatışmaları azalttığı gibi verimi de doğrudan olumlu olarak etkiler (Çağlayan, 2001: 8-9).

D. LİDERLİKTE GÜÇ VE OTORİTE

Bir kişi veya grubun, diğer kişi veya grubu etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesi süreci olarak tanımlanan güç, insan doğasının üstünlük, biçim, düzen ve nihayet tekel arayışının nesnel bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Alman sosyolog

Max Weber(1947), güç'ü sosyal ilişkiler içinde, herhangi bir pozisyonda olan kişinin, engellemelere rağmen bu yeri ve onun sağladıklarını koruyabilme pozisyonda olarak tanımlamıştır (Aycan, 2000: 282).

Güç kavramı, liderin karşısındakileri etkilemesi ile ilgilidir ve en genel anlamda, “etkilemeden yararlanma kapasitesi” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda güç (Kaya, 1998: 26);

- a) Belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini (tatbik edilmiş veya edilmemiş)
- b) Bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulan biçimlerde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkartılan etkiyi ifade eder. Başka bir şekilde güç, bir bireyin, başkalarının itaatini sağlamak için kullanabileceği bir kuvvet olarak da tanımlanabilir.

Yukarıdaki tanımlarda görüldüğü gibi, gücün iki boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutu, işlerin tanımlanması, faaliyete geçme, bir araya gelme şekilde olumlu durumları içermektedir. Bu yaklaşıma göre güç, insan ilişkilerinin özellikle birbirine bağımlı faaliyetlerin var olduğu gruplar ve belli bir amaç doğrultusunda ilişkilerin bütünleştirildiği her durumda ve konumda, istenen bir olgudur.

İkinci boyutta ele alınan, diğerlerine hükmetme, onlardan üstün olma, davranışlarını kontrol etme ve istediklerini yaptırma gibi çoğu zaman olumsuz olarak adlandırılan durumların da güç tanımı içinde var olduğu bir gerçektir. Bu yaklaşım, güç'e karşı getirilen, 'güç kötüdür', 'güç kirli bir kelimedir' tutumunu yansıtmaktadır. Gerçekten de güç konusunda yapılan pek çok çalışma bu kavramın olumsuz yanlarını açıklamakta ve güç ün istenmeyen bir olgu olduğunu vurgulamaktadır (Aycan, 2000: 284).

Örgütlerde güç ilişkilerinin analizi yapılırken kimlerin hangi kaynakları ellerinde bulundurduğuna bakılır. Bu kaynaklar finansal kaynaklar olabileceği gibi bilgi de olabilir. Böylece kaynakları kontrol edebilme, örgütlerde güç elde etmenin en temel özelliği olmaktadır (Güney, 2001: 26). Çağdaş örgüt teorileri ise, çok boyutlu ve dinamik bir yaklaşımla, örgüt içinde var olanları, gelişen ilişkileri ve süreçleri incelendiğinde, güç gibi karmaşık, rakamlarla ifade edilemeyen ve tartışılmaktan kaçınılan bir konuyu da ele alarak incelemiştir. Böylece, özellikle 1960'lı yıllardan sonra, güç konusu çağdaş örgüt teorileri içinde yer almaya başlamış, güç, gücün kazanılması ve gücün kullanılması ile politik davranışlar gibi alanlarda çalışmalar yapılarak teoriler geliştirilmiştir (Aycan, 2000: 285)

Güç konusunun tam olarak anlaşılabilmesi için güçten etkilenme ve güç kaynaklarının incelenmesi gerekir.

1. Güçten Etkilenme

Etkilenebilirlik kişisel bir özellik olup, bazı insanların diğerlerine göre, gücü daha çabuk kabul etme eğilimini göstermektedir. Bireylerin etkilenebilirlik düzeylerinin farklı olmasını ortaya çıkaran bir takım bireysel ve çevresel özellikler bulunmaktadır (Aycan, 2000: 188-189). Bu özellikler kısaca aşağıdaki gibidir.

a. Bağımlılık

Etkilenen kişi, kendini güç sahibine bağımlı algıladığı durumlarda gücün etkisi çok fazladır. Örnek olarak, etkilenen bu ilişkiyi bitiremiyorsa, güç sahibinin verdiklerini başka bir yerde veya başka bir şekilde elde edemiyorsa, başka bir seçeneği ve değerleri yoksa bu durumlarda gücün etkisi ve güç ilişkisi çok kuvvetlidir. Çocuk ve ebeveyn ilişkisinde, çocuğun bağımlılığında yada ast üst ilişkisinde bazı astların bağımlılığında ele alınan etkileşimler bağımlılığı en iyi açıklayan ilişkilerdir.

b. Kararsızlık

Yaptıkları herhangi bir davranışın uygunluğu veya doğruluğu hakkında şüpheleri olanlar bu davranışları değiştirme konusunda daha kolay ve çabuk etkilenirler. Yaptığı işin iyi olup olmadığına karar veremeyen bir astın, gelen en ufak eleştiriyi dikkate alarak işi bu doğrultuda düzeltmesi örnek olarak verilebilir.

c. Kişilik

Kişilik özellikleri ve etkilenebilirlik ilişkisini açıklayan çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bunların bazıları, kişilik özellikleri ve etkilenebilirlik arasındaki ilişkiyi çok açık bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Örnek olarak, belirsizliği azaltmayan veya kaygı düzeyi yüksek olan kişilerin etkilenmeye karşı, diğerlerinden daha hassas oldukları ve çabuk etkilendikleri, gruba bağlılık gösterdikleri ve daha fazla grup etkisinde kaldıklarını açıklayan araştırmalar bulunmaktadır. Ancak bazı araştırmalar ise, kişilik özellikleri ve etkilenebilirlik arasındaki ilişkilerin çok açık ve net olmadığını göstermektedir.

d. Akıl

Akıl ve etkilenebilirlik arasında son derece karmaşık bir ilişki bulunmaktadır. Akıllı insanların öz saygılarının çok yüksek olduğu ve etkilemeye direnç gösterdikleri bilinmektedirler. Ancak, iyi bir dinleyici oldukları için zaman zaman karşılarındakilerden etkilendikleri ve kendilerine uygun olduğunda gücü kabul ettikleri de bilinmektedir.

e. Cinsiyet

Kadınların geleneksel rolleri nedeniyle, erkeklere göre daha kolay ve çabuk etkilendikleri gözlenmiştir. Ancak, bazı toplumlarda kadının yerinin ve rollerinin değişmesi bu düşüncenin de değişmesine neden olmuştur.

f. Yaş

Küçük çocukların daha kolay ve çabuk etkilenebilirliğine karşılık, yaşın ilerlemesiyle bu özelliğin de değişmeye başladığı gözlemlenmektedir.

g. Kültür

Toplumların kültürel değerleri, üyelerin etkilenebilirliği üzerinde büyük izler taşımaktadır. Örneğin batı kültürlerinin bireyci, muhalefete ve çeşitliliğe izin veren kültürel değerleri etkilenebilirliği azaltırken, pek çok doğu kültürlerinde var olan bağlılık, kabul etme ve aynılık değerleri etkilenebilirliği artırmaktadır.

2. Güç Kaynakları

Karşılıklı bağımlılık ilişkisi olarak tanımlanan güç sürecinde, gücün kaynaklarının önemi konusunda çalışma yapanların büyük bir çoğunluğunu, gücün doğuştan, kişilikten veya otorite konumunda bulunmaktan kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu çalışmalar sonucunda belirlenen belli başlı güç kaynakları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

a. Cezalandırma Gücü

Grup üyeleri arzu edilen davranışları göstermediğinde, liderlerin onları değişik biçimlerde cezalandırması, eleştirmesi, kınaması veya uyarması şeklinde olabilir. Liderin cezalandırma serbesti arttıkça, korkutma gücü de artacaktır. Ancak söz konusu güç, kısa dönemde davranışları istenilen yönde etkilemeye yaramakla beraber, uzun dönemde olumsuz davranışları arttırabilir ve geri çekilme hareketini yoğunlaştırabilir. Lider, korkutma gücünü yine örgütten almaktadır (Onay Özkaya, 2000: 38).

Bu güç kaynağı korkuya dayanır. Bir astın kendi üstünün istediklerini yerine getirmede başarısız kalmasının, kendisine yönelik bazı cezalandırma

eylemlerine ya da olumsuz sonuçlara yol açacağını algılaması, zorlayıcı güç kaynağını ifade eder.

b. Ödül Gücü

Bir bireyin, emrindeki kişileri belirli ve tasarlanmış amaçlara ulaştırmaya yönelik olarak çalışmalarını sağlamak için onları ödüllendirebilmesini ifade eder. Liderin liderlik yaptığı kişilere ya da izleyici grubun üyelerine ödülleri sağlama ya da kontrol etme yeteneğinden kaynaklanır. Liderin değerli ödülleri sağlamaya ya da kontrol gücü arttıkça, ödüllendirme gücü de o oranda artacaktır. Lider, örgütten aldığı ödüllendirme gücü vasıtasıyla bir takım davranışları değiştirmeye çalışır (Onay Özkaya, 2000: 37).

c. Yasal Güç

Bu güç kaynağı bir bireyin örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonundan kaynaklanır ve bu nedenle otorite gücü olarak adlandırılır. Bir bireyin örgütsel bir yapıda yer almaya karar verdiği anda, o örgütün otorite sistemini kabul etmiş demektir. Bu nedenle yasal güç, astların itaat etmeleri gerektiğine inandıkları güç kaynağı olarak görülebilir.

d. Benzeşim Gücü

Bu güç kaynağı direkt olarak liderin kişiliği ile ilgilidir. Bir bireyin başka bir bireye belirli özelliklerinden dolayı hayranlık duyması ya da o bireyin saygınlığından etkilenmesi ve bunun sonucunda da isteklerine bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde uyması, benzeşim gücünün tipik bir görünümüdür.

e. Uzmanlık Gücü

Bu tip güç, belirli alanlarda çok fazla uzmanlığa, bilgiye ve teknik beceriye sahip olan bireylerin, daha az bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bireyler

üzerindeki güç olarak görülebilir. Burada önemli olan nokta, bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip bir bireyin bu üstünlüğünün diğerleri tarafından kabul edilmesidir. Otorite ise kurumsallaşmış gücü temsil etmektedir. Otorite terimi, bir örgütte konumların haiz olduğu gücü ifade etmektedir. Otorite, sahip olunan yasal destek şeklinde de tanımlanabilir.

f. Bilgi Gücü

Liderin örgütteki işlemler, plan, ve programlara ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması ve dağıtımını kontrolünde tutmasından kaynaklanır. Yöneticiler, hiyerarşim yapıda buldukları yer itibariyle, söz konusu bilgiler astlara kıyasla daha rahat ulaşır ve bunların örgüt içinde yayılması inisiyatifi ellerinde tutarlar.

g. Beğeniye Dayanan Güç

Bu güç, liderin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekici, sempatik ve sevimli gibi kişisel niteliklere ya da karizmaya sahip olmasından kaynaklanır.

Lider yukarıda sayılan güç tiplerinden birini ya da birkaçını kullanarak, grubun davranışlarını etkiler. Böylelikle kendisi, işgören üzerindeki etkisini arttıracak ve onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive edecektir (Onay Özkaya, 2000: 38).

h. Fiziksel Güç

Biçimsel olarak, örgütlerde pek fazla kullanılmadığı ve önemli olmadığı kabul edilen, böylesine gelişmiş bir dünyada önemini yitirmiş gibi görünen, ancak bilinen en eski ve hala en çok başvurulan bir güç kaynağıdır. Ülkelerin, diplomatik başarıların veya başarısızlıklarının büyük ölçüde askeri güçleri ile doğru orantılı olduğu bilinmektedir. Polis veya yasal zorlayıcılar çoğu zaman

görünmeyen bir fiziki gücü, karşılarındakilere hissettirirler. Bir grev zamanında, işçilerin ve yöneticilerin estirdikleri şiddet havası da, fiziki güç kaynaklarını insanlara göstermektedir. Fiziki güç, kullanılsa bile karşıdakilerin bunu algılanması güç sahibinin isteklerini yaptırmasına yetmektedir. Bir çok kararın, gözle görülmeyen fiziki kaynaklara dayalı olarak alındığı bilinmektedir ve güç kullanmak isteyenler bunu bildikleri için, zaman zaman bu kaynağa sahip olduklarının karşılarındakilere bir şekilde belli ederler.

i. Ekonomik Güç

Günümüzün bilinen en önemli değişim aracı olan, para ve değerli madenlerden, kıt olarak bulunan her türlü ihtiyaç maddelerine kadar çok geniş bir kapsam içinde ele alabileceğimiz ekonomik kaynaklar, bunlara sahip olanlara büyük bir güç vermektedir. Çünkü, bu kaynakları ihtiyaçları olan diğerlerine vermek veya mahrum etmekle istediklerini yaptırabilmeleri, çoğu zaman mümkün olabilmektedir. Bu noktadan hareketle, doğal olarak ekonomik kaynaklara sahip olanlar, ekonomik güce de sahip olmaktadır. Geçmişte ve günümüzde iş dünyasının pek çok ünlü isim, miras, keşif, icat veya yatırım yoluyla büyük servetler elde etmişler ve bu da onların güçlü olmalarını sağlamıştır.

Ekonomik kaynaklar, en tepeden aşağıya doğru, miktar, çeşit ve etkileme alanı azalarak belli bir hiyerarşi içinde güç ve ekonomik sistemini oluştururlar. Ekonomik kaynaklar böylece örgütlerin ve sosyal sistemin en önemli güç kaynağı olarak karşımıza çıkarlar.

j. Başarı / Ün Gücü

İnsanların büyük bir çoğunluğu, ortalama veya ortalamanın biraz üzerinde performans gösterirler. Bunun çok üzerinde performans gösteren ve başarılı olan kişiler, diğerlerine göre daha fazla güç kazanırlar. Çünkü bu çalışmalarının devamını isterler. Hatta onlara daha fazla çalışabilmek için

imkan ve fırsat verirler. Meşhur olmuş sporcular bu güç kaynağında elde ettikleri gücü kullanan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü hemen herkes başarılı olmayı veya başarılı olan kişilerin yanında bulunmayı ister. Bir örgütte de herhangi bir yönetici, yüksek bir performans gösterirse, pek çok kişinin yapmaya cesaret edemediği çalışmaları yapar, çözülmez denilen problemleri çözebilirse, başarıyı yakalar. Diğerleri de onunla birlikte olmak isteyeceklerinden büyük bir güç elde edebilirler. Daha da öteye bu başarılarının ve güçlerinin devamı olarak, daha fazla güce sahip pozisyonlara da gelebilir, böylece güçlerini daha da arttırabilirler.

k. Çevre ve İlişkiler Gücü

Herhangi bir biçimsel veya biçimsel olmayan ilişkiler ağı içinde kurulmuş olan grupla da üyelerine bir takım güçler verirler. Cemiyetler, tarikatlar, meslek birlikleri, dernekler, siyasi partiler ve çeşitli kulüpler üyeleri arasında dayanışma sağlayarak onların belirli güçlerle donanmalarına neden olmaktadır. Kendi başına belli bir güce sahip olmayanlar, bu ilişkiler ağına dahil olarak güç elde edebilirler. Aynı şekilde, örgüt içinde oluşan biçimsel olmayan ilişkiler ağı da üyelerinin güçlenmesini sağlayabilir.

I. Yansıtıcı Güç

Güç sahibi olmayan pek çok kişiyi güçlü kılan bu kaynak, güçlülerin veya güçlü fikirlerin yanında olanların da güçlü kabul edildiği, daha doğrusu, gücün onlar vasıtasıyla yansıtıldığı durumları açıklar. Yansıtıcı güce sahip olanlar, başarılı kişileri, güçlü ailelerin veya bazı görünmeyen güçlerin gücünü kendi güçleriymişçesine yansıtmaktadır. Fikirler, idealler ve inançlar da zaman zaman kişilere güç vermektedir (Aycan, 2000: 292-298).

E. DUYGUSAL ZEKANIN ÖNEMİNİ VURGULAYAN LİDERLİK DAVRANIŞ TİPLERİ

1. Karizmatik Liderlik
2. Demokratik Liderlik
3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik
4. Transformasyonel Liderlik
5. Hayali / Yetki Verici Liderlik
6. Takım Liderliği
7. Stratejik - Vizyoner Liderlik
8. Katılımcı Liderlik
9. Dönüştürücü Liderlik
10. Antrenör Tipi Liderlik
11. Danışman Lider

1. Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyenlerin ve araştırmacıları heyecanlandırmakta, çoğu insan ise ilerleyişlerdeki eksiklerin neler olduğunun görerek doyumsuzluğu sevk etmektedir. Araştırmacılar liderlikteki yeni genel teorileri önemekte, izleyicileri ve durumları hariç tutarak ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. Karizmatik liderlik teorileri, izleyicilere örgütün yeni vizyonunu benimseten liderin yetenekleri üzerinde durmaktadır. Karizmatik liderler, vizyonu önemini astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanmaktadır.

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik terimleri, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamalarda ifade edilebilir. Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer

ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı durumlarda ortaya çıkar (Onay Özkaya, 2003:164).

2. Demokratik Liderlik

Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirler. En önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür.

3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Bu tür liderliğin yararı, her üyenin bireysel eğilim ve harekete geçirmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır (Eren, 1998: 453).

4. Transformasyonel Liderlik

Burns ve Bass yaptıkları araştırmada, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimini tanımlamışlardır. Transformasyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen liderler, astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf ederler. Transformasyonel liderler, astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Transformasyonel liderler, organizasyonlarının görev

alanlarında, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Eren, 1998: 456-458). Bass ve Avolio'ya göre;

Transformasyonel liderler

1. Karizmaya
2. İlhama
3. Zekasal simülasyona
4. Kişisel değerlere, önem verirler.

5. Hayali / Yetki Verici Liderlik

Dr. John Nicholls; yetki oluşturarak, katılımı sağlayarak, kişileri teşviklendirmek için “çok fazla sevecenlik gösteren” bir kişilik yapısıyla, gelecekle ilgili görüşlerini insanlara aktarabilen gerçek bir lider gibi hayali/ yetki verici lideri tanımlamıştır (Onay Özkaya, 2001: 80).

6. Takım Liderliği

Bir çok takım liderinin, etkin antrenörlüğün nasıl yapılacağını öğrenme konusunda çabaladığı görülebilir. Bu çaba, yeni davranışları gerektirir, eş güdümlenme ve yönlendirmedeki alışkanlıklardan geniş ölçüde farklılaşmayı içerir. Böyle alışkanlıklar öğrenmeyi zorlaştırır. Takım liderleri için ekip tasarımındaki araştırma bulguları önemlidir. Takımları iyi bir şekilde tasarladıktan sonra liderler antrenörlüğün nasıl etkin yapılacağı öğrenme ve kendi davranışlarıyla sınamada serbestliğe sahiptirler. Eğer takımlar doğru bir şekilde kurulmuş ise liderlerin antrenörlük hatalarının takımlar üzerinde önemli bir yıkıcı, zararlı etkisi bulunmayabilir.

7. Stratejik – Vizyoner Liderlik

Stratejik –vizyoner liderliğin bir görüş olduğu ve stratejik liderlerin çok güçlü önseziye sahip olmaları gerektiği herkes tarafından kabul edilmiştir.

Stratejik liderlerin çok güçlü önseziye sahip olmaları gerekir. Stratejik liderler; amaçlara ulaşmak için, iyi eğitilmiş ve teknik becerilerle donatılmış bireylerin kapasitesini ortaya çıkaracak vasıfta olmak zorundadırlar. Günümüzde yüksek derecede karmaşık ve belirsiz çevrede liderler stratejik vizyona ihtiyaç duyarlar. Stratejik vizyon, örgütün ne yapmak istediği kapsamı içerisinde, çevrenin dikkatlice analizinin yapılmasıdır.

Stratejik vizyon geliştiren liderler, örgütler için bir çok faydayı da sağlarlar; geleceğe yönelimi berraklaştırır, netleştirir, örgütlerin misyon ve hedefleri için kavramsal çerçeve hazırlar, çalışanlarda iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir (Onay Özkaya, 2001: 88-90).

8. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik yetkiyi merkezkaçlaştırır. Katılımcı kararlar, otokratik liderlik uygulamalarında olduğu gibi tek yanlı değildir, çünkü kararlar, izleyicilere danışılarak onların katılımları ile oluşturulur (Onay Özkaya, 2001: 94). Katılımcı liderlik tarzı, liderin yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçları, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren, 2001: 453).

9. Dönüştürümcü Liderlik

Dönüştürümcü liderlik, liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiştir. Koruyuculuk/ muhafaza edicilik, yol göstericilik ve değişim üzerinde odaklanmıştır. Bu bakış açısına göre, görev dağıtımı, performans değerlendirme, karar verme gibi rutin ve normal görevler açısından bir liderin daha fazla ne yapacağıının saptanmasıdır. Ara sıra lider örgütlerdeki kültürün tanımlanması,

çalışma gruplarının yaratılması gibi önemli değişimleri yönetir ve harekete geçirir.

Burns dönüştürücü liderliği, liderin ve izleyicilerin moral ve motivasyon konularında birbirlerini takviye ettikleri süreç olarak tanımlanmaktadır. Dönüştürücü lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar. Dönüştürücü liderler sadece izleyenleri değil üstlerini de bu tutum ve davranışlarıyla etkilerler. Bass, dönüştürücü liderliğin, karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma, dönüştürücü liderlik için gerekli bir olgudur ancak tek başına yeterli değildir (Onay Özkaya, 2003: 168).

10. Antrenör Tipi Liderlik

Bilindiği üzere geleneksel tarzdaki yöneticiler, faaliyetleri son derece mekanistik ve hiyerarşik bir yapıda sürdürürler. İşgörenler bu tür organizasyonlarda sadece kendi işleri ile ilgilenir ve yöneticinin işi en iyi bilen kişi olduğunu varsayar. Bu tür bir varsayımın sonucunda, lider, işletmeyi yönetip kararları alırken diğer çalışanların düşüncelerinden faydalanmaz. Böylelikle astlar, verimliliğin artırılması ve yeni ürünlerin yaratılması sürecine katılmamış olurlar.

Ancak, günümüzde teknolojinin ilerlemesi, artan rekabet ve astların yaptıkları işi sadece bir görev olarak algılanmaktan ziyade kendilerini ifade etme yolu olarak benimsemeleri şeklindeki gelişmeler, liderlerin rolünü yeniden şekillendiren etkili güçler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu gelişmeler, organizasyonlardaki geleneksel ast - üst ilişkilerinin niteliğini değiştirmiş ve klasik ilişkiler yerini, lider – ast ortaklığının söz konusu olduğu ve liderin bir patrondan çok bir eğitici ve antrenör gibi davrandığı yeni bir liderlik tarzına bırakmıştır.

En basit tanımı ile antrenör türü liderlik, faydalı ve gerekli yetenekleri öğrenmek ve kullanmakta diğerlerine yardımcı olmak şeklinde ifade edilebilir. Antrenör türü liderlik, astları karşılaştıkları örgütsel güçleri çözümlenme konusunda eğiten ve yol gösteren bir liderlik türüdür. Antrenör lider aynen bir atletizm antrenörü gibi astların doğru olmayan davranışlarını tespit eder ve bu tür davranışları nasıl düzelterekleri konusunda onlara önerilerde bulunur. Günümüz işletmelerinde ekiplerin kullanılmasının daha yaygın hale gelmesi bu tür liderliğe duyulan önemi artırmaktadır (Güney, 2001: 301).

11. Danışman Lider

Liderler karar vermede astlarının fikirlerine başvururlar ya da onları karar verme sürecine dahil ederek yardımlarını sağlamaya çalışırlar. Ancak son kararı kendileri verirler. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye önem verirler. Lider astlarını ne kadar iyi tanırsa o derecede kararlara katılmasına önem verir (Onay Özkaya, 2000: 94).

Yukarıda sayılan liderlik tiplerinin dışında daha bir çok liderlik tipleri bulunmaktadır. Çalışmada ele alınan liderlik tipleri, duygusal zeka ile ilişkisi olan liderlik tipleridir. Diğer liderlik tipleri daha çok lider ile astları arasında herhangi bir iletişimi sağlamayan ve mutlak emir – itaat yöntemine dayanan liderlik tipleri olmaları bakımından çalışmada yer verilmemiştir.

F. ASKERİ LİTERATÜRDE LİDERLİK

Başarı yada başarısızlık, kurumun geçmiş kültürü ve gelecek vizyonu ile şekillenir. Başarı hiçbir şekilde de bir lidere bağlı değildir ve hedeflere ulaşmak için uygun bir liderlik anlayışı benimsenmelidir. Bu kural sadece iş dünyası ve politikada değil, askeri liderlik alanında da geçerlidir. Devletler ordularını daha güçlü bir hale getirmek için bütçelerinin büyük bir bölümünü askeri harcamalara ayırmaktadır. Böylesine büyük bir yatırımın yönetilmesi kuşkusuz ki her devlet için hayati önem taşır. Askeri idarenin yapısındaki farklılık, askeri liderlerden

beklenen liderlik özelliklerini, iş dünyası ve politikanın liderlerinden beklenen niteliklerden ayırır (Toduk Akiş, 2004: 249).

1. Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik Anlayışı

TSK'leri Türk Yurduna ve Türkiye Cumhuriyetinin niteliklerine yönelebilecek her türlü iç ve dış tehdit TSK için mücadele sebebidir. Bu mücadelede kullanılan muharebe gücü; manevra, ateş gücü, süreklilik ve liderlik kavramlarının birleştirilmesiyle oluşturulan etkidir.

Ulu Önder Atatürk'ün ifade ettiği gibi “Bir ordunun kudreti subay ve komuta heyetinin kıymetiyle ölçülür”. Bu nedenle; disiplinli, eğitilmiş, attığını vuran, üstün muharebe gücüne sahip ve her an muharebeye hazır birlikler yetiştirmek, ancak iyi komutan ve liderle mümkün olabilir. TSK'lerinde liderlik bilimsel yönetim ilkeleri üzerine tesis edilmektedir.

Askeri liderlik; kaynak sağlayarak amaç ve istikamet göstererek, motive ederek ve birliğini devamlı başarılı olması için gerekli şartları oluşturarak, doğrudan ya da dolaylı vasıtalarla başkalarını bir görevi tamamlama konusunda etkileme sürecidir.

Komutan, liderlik ve yönetim becerilerini kendi şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan asker kişidir. Komutanların en önemli özelliği astlarını motive etmeyi bilmeleridir. TSK'nde lider konumunda bulunan subaylar, her türlü olaya Atatürk'ün manevi mirası olan bilim ve aklın penceresinden bakarlar.

Askeri liderin sahip olduğu en büyük değer insandır. Komutan, başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını, ilgilerini anlar ve bunlara saygı duyar.

Askeri liderin empati özelliğine sahip olması gerekmektedir. Astlarını anlamayan liderler istenilen hedefe grubu sürükleyemezler. Astlarını motive

edemezler. Bir komutan için en önemli liderlik prensibi astlarını motive etmesidir.

Birliğin her personeli, o birliğin üyesi olmaktan gurur duyduğu ölçüde lider astlarını yönlendirmede etkili olacaktır. Eski Genelkurmay Başkanı Orgeneral Hüseyin Kıvrıkoğlu' nun da belirttiği gibi: "Birliğinizde inanç ve değerlerimize bağlılık ne kadar gelişmişse, sizin için liderlik de o kadar kolaylaşmış demektir".

Başkalarını hareketlendirebilen, düşünce ufku geniş iyi bir tasarımcı olan askeri liderin rolü; mücadeleye davet edici ayrıntılı hedefleri belirlemek ve organizasyonun bu hedeflere yönelik çalışmalarda bulunup bulunmadığını kontrol etmektir (Fred ve Manske, 1996: 112).

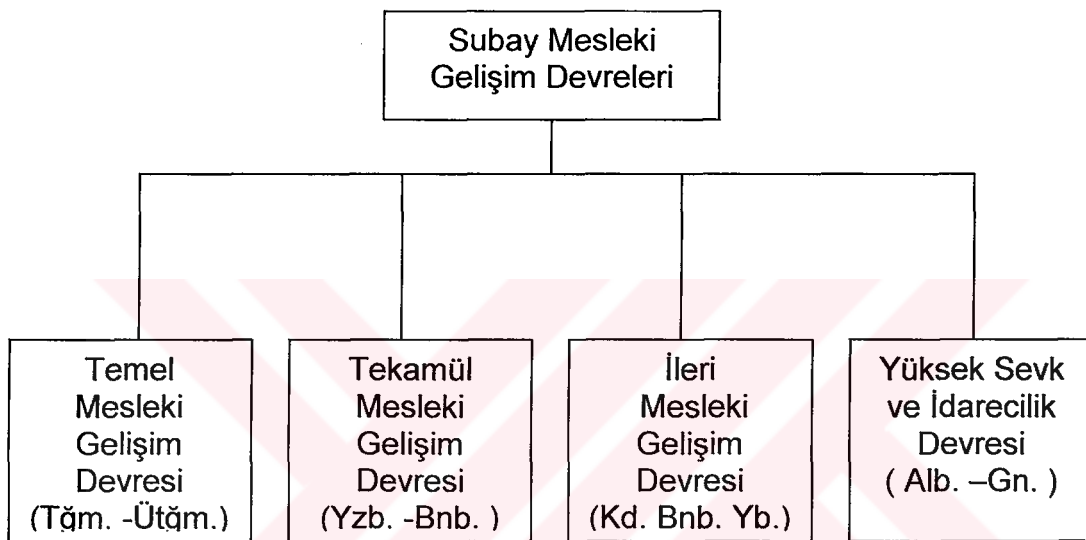
Mareşal Montgomery'i liderliği şu şekilde tanımlamaktadır; liderlik, insanları bir kapasitede ve ortak bir amaçta bir araya getirme arzusu ve güven aşılama karakteridir. Burada üzerinde durulması gereken husus liderin etkilediği grup üyelerine güven aşılması boyutudur. Komutan olgun olmalı, akli ile duygularını kontrol edebilmelidir. Komutan soğuk kanlı olmalı, ani gelişen olay ve tehlikeleri heyecan, korku ve paniğe kapılmadan karşılayabilmelidir. Dayanıklı olmalı, bir işi başarınca kadar o işe katlanabilmelidir. Komutan astlarının paniğini ve korkusunu yenebilecek soğuk kanlı davranışlar sergileyebilmelidir (Atkinson, 1995: 178).

2. Kara Kuvvetleri Personel Yetiştirme Vizyonu

"Türk Silahlı Kuvvetleri mensubu personelin, bulunduğu hizmet yılının, sahip ve aday olduğu rütbenin ve kadro görev yerlerinin gereklerini karşılayabilecek yeterliğe ulaştırılması ve gelecekte daha büyük sorumlulukları devralmaya hazır lider haline getirilmesidir". Bu Türk Silahlı Kuvvetlerin subay yetiştirmedeki vizyonunu oluşturmaktadır. Bu çerçevede subayları eğitim programları düzenlemekte ve eğitim verilmektedir.

a. Yetiştirme Prensipleri

Temelde kalitenin ön planda tutulması suretiyle, yetiştirme ihtiyacının asgari düzeye indirilmesi hedeflenmektedir. Nitelikler bölümünde belirtilen temel niteliklerin kazandırılması ve meslek yaşamı boyunca uygulanacak programlar ve istihdamla geliştirilmesi esas alınmaktadır.



Şekil-1 : Subay Mesleki Gelişim Şeması (Kaynak:T.C. Genelkurmay Başkanlığı KKK, Mesleki Gelişim Yönergesi:12, Ankara, 2001)

Şekilde de görüldüğü gibi TSK mensubu subaylar 4 mesleki gelişim devresinde rütbeleri ile birlikte belirtilmiştir. Yetiştirme, bütün meslek yaşamına yayılmış olarak, zamana yayılmak suretiyle uygulanması sağlanmıştır. 21inci yüzyılın beklenen en önemli özelliklerden biri, bilgi teknolojisinin çok büyük bir hızla gelişmesi, buna bağlı olarak sahip olunan bilginin aynı hızla eskimesidir. Bu nedenle; bir seferde yoğun ve uzun süreli bir eğitim yerine, günün ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek şekilde, gelişmelerle bağlantılı, meslek yaşamının tamamına yayılmış bir yetiştirme programı uygulanması esas alınmaktadır. Yetiştirme uzun bir zamana yayılmasının, görev yerlerinden ayrı kalma zamanını arttırarak, görevlerin zarar görmesi şeklinde sonuçlara yol açmaması için gerekli tedbirler alınmaktadır.

Lider eğitimi zamana yayılmak suretiyle uygulanmaktadır. Bu kapsamda; küçük birlik komutanları seviyesinde lider eğitimi, daha üst komutanlıklarda görevlendirilecek personel için ise, liderlik geliştirme ve yöneticilik eğitimlerinin verileceği ve bu yeteneğin test edilebileceği bir sistemin kurulması, geliştirilmesi ve gerektiğinde geri beslemesi TSK'nin hedefidir (Başaran, 1992: 4-12).

b. Kara Kuvvetler Komutanlığı'nda Liderlik Eğitimi

TSK mensubu subayları eğitimi, gerek ilk yetiştirme, gerekse mesleki gelişim programları çerçevesinde uygulanan bütün programlar, doğrudan veya dolaylı olarak personelin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Ancak, Kara Kuvvetlerinin fonksiyonları ve görev ihtiyaçları personelin büyük bir kısmının kısa sürede liderlik vasfına kavuşturulmasını ve bu özelliklerin sürekli geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, planlanan meslek programlarının yanı sıra, subayların ilk yetiştirme aşamasında Takım. Komutanı seviyesinde "temel liderlik eğitimi" ne tabi tutulması, sonraki aşamalarda ise, mesleki gelişim ve istihdam sürecinde göstereceği başarı doğrultusunda istihdam verileceği görev yerleri de dikkate alınarak, meslek programları çerçevesinde, aşamalı olarak "Liderlik geliştirme eğitimi" ne tabi tutulması hedeflenmektedir (Başaran, 1992: 43).

KKK' ılığının subay ihtiyacının büyük bir kısmını KHO mezunu subaylar karşılamaktadır. Lider konumunda bulunan subayların KHO' da aldıkları liderlik eğitimi geleceklerindeki meslek yaşamlarında kendilerine ışık tutmaktadır.

c. Kara Harp Okulundaki Liderlik Eğitimi

Kara Harp Okulu'nun görevi, lider/komutan yetiştirmektir. Yapılan bilimsel araştırmalar kişilerde mevcut liderlik özelliklerinin belirli bir programla geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Bilgi çağının teknolojisini kullanabilen, en karmaşık ortamlarda dahi süratle doğru kararlar verebilen, inisiyatif sahibi, lider özellikleri gelişmiş komutan / liderlere ihtiyaç duyulacaktır. Bu bağlamda liderlik programları uygulanmaktadır. Liderlik Araştırma Geliştirme ve Değerlendirme sisteminin temel felsefesi mesleki yaşantıların her aşamasında Harbiyelilerin başarıya ve saygınlığa ulaştıracak davranış biçimleri konusunda eğitmek ve bu davranışları yönlendiren karakter özelliklerini geliştirmektir. Liderlik programının uygulama süresince kullanılan yöntemler gözlem, rehberlik ve değerlendirmedir. Zor ve sabır gerektirmesine rağmen bu üç aşama Harbiyelileri davranışlarının şekillendirilmesinde, görev ve sorumlulukları istikametinde motive edilmelerinde son derece önemlidir.

Başarının ön koşulu meslek sevgisidir. Başarılı ve saygın liderliğe ulaşma yolunda, hem bireyin hem de yol gösterenlerin sarf edecekleri gayretler oldukça zahmetli, ancak sonuçları övünç ve gurur vericidir. Zor ve oyalayıcı olsa dahi Harbiyelilerin tutum ve davranışları özenle gözlenir, kuvvetli ve zayıf tarafları objektif olarak ortaya konur, davranışları hakkında geri besleme yapılır, takdir edilir veya hataları düzeltilir. Liderlik araştırma, geliştirme ve değerlendirme sistemi bu gelişmeyi organize ve koordine etmek üzere hazırlanmış bir programdır. Liderlik dersleri, liderlik boyutlarını içine alacak şekilde organize edilmiştir.

Liderlik dersleri; Harbiyelilerin liderlik açısından gelişmelerine rehberlik eden ve değerlendirmelerine olanak sağlayan örnek lider davranışlarının yer aldığı derslerdir. Sevk ve idare, görev motivasyonu ve mesleki değerler olmak üzere üç ders şeklinde oluşturulmuştur. Her ders Harbiyelilerin liderlik alanında gelişmelerini destekleyen farklı liderlik davranışlarını içermektedir. Bu liderlik davranışları, liderlik boyutları adı altında gözlenebilen 150 alt boyut şeklinde belirlenmiş ve sıralı komutan ve öğretmenler tarafından gözlenmesi ve değerlendirilmesi için program yapılmıştır.

Kara Harp Okulu liderlik programı askerlerin liderlik yetenekleri şu şekilde geliştirmeyi hedeflemektedir:

Tablo - 1: Kara Harp Okulu Liderlik Yeteneği Geliştirme Programı



Kaynak: Toduk Akiş, Yeşim, (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları: 256, İstanbul

Dört yıllık KHO eğitimi sonucunda mezun olan Harbiyeliler, liderlik süreçlerini meslek yaşamlarında uygulamakta ve geliştirmektedirler. Uygulama alanları ise astlarının (izleyenlerinin) olduğu kıt'alardır. Kıt'a Erden Generale kadar bütün askerlerin bir arada bulunduğu ortak amaçlara ulaşılabilme için eğitimlerin yapıldığı askeri birliklerdir. Subayların KHO' da aldıkları liderlik eğitimi Kıt'alarda da liderlik geliştirme eğitimi şeklinde devam ettirilmektedir (Büyükanıt, 1996: 94).

d. Kıt'alarda Liderlik Geliştirme Eğitimi

Her seviyedeki komutanın ve eğiticinin iyi birer lider olması gerektiği noktasından hareketle, lider kavramı subay, astsubay ve uzman erbaşları kapsamaktadır.

Liderlere yönelik olarak uygulanan liderlik programlarının esasını, liderlik geliştirme usulleri ve liderlik danışmanlığı konuları içermektedir. Lider eğitimi, eğitim ve öğretim kurumlarında başlamakta, kıt'alarda mesleki gelişim programları çerçevesinde geliştirilmekte ve devam ettirilmektedir. Eğitim ve öğretim kurumları olan Askeri Liseler, Astsubay Meslek Yüksek Okulları ve Harp Okulu, kalitenin kontrol altında tutulmasını sağlayan mihenk taşları olarak kıt'alara mesleki açıdan ihtiyaç duyulan nitelik ve yeteneklere sahip lider personel yetiştirmeyi esas almışlardır. Özellikle Harp Okulunda öğrencilere sevk ve idare yeteneği, eğiticilik vasfı, yönetme ve yönlendirme, eğitimleri ile olumlu, sorumlu liderler yetiştirilmesi esas alınmaktadır.

Harp Okulundan mezun olan subaylar liderlik programları kapsamında uzun süreli akademik öğretim faaliyetinden, öğrendiğini bizzat yaparak süratli ve doğru bir şekilde uygulamaya dönüştürme, teoriden pratiğe geçişte önemli bir adım teşkil eden sınıf okullarında bir yıl süreli eğitime tabii tutulmaktadır. Bu kapsamda sınıf okulları liderlik programı çerçevesinde subaylara değişik şartlar altında süratli ve doğru muhakeme yapma, karar verme ve verilen kararı emre dönüştürme konusunda yetiştirilmektedir.

Kıt'alarda uygulanan liderlik eğitiminin üç yöntemi vardır. Birinci yöntem, personelin kendi kendini geliştirme programı; ikinci yöntem, sıralı amirlerin / makamların uygulayacağı programlar; üçüncü yöntem, toplu eğitimler içinde uygulanacak programlardır.

Her seviyedeki komutan, bir komutan ve lider olmaktan kaynaklanan bütün yetki ve yeteneklerini kullanarak profesyonel personelin eğitimi

konusundaki problemlere çözüm bulmak zorundadır. Hiçbir komutanın bu kapsamdaki yasal yetkilerine ve lider olarak sahip olması gereken yeteneklere rağmen çözümsüz kalması düşünülmemektedir (Kara Kuvvetleri Birlik Eğitim Yönergesi, 2003: 5-19).

3. Lider Danışmanlığı

Askeri liderler, askeri birliğe katılan her bir personele çeşitli konularda ve buldukları konumuna göre danışmanlık etmektedirler. Bundaki amaç her askeri personelin birliklerine katıldıklarında, onların sıkıntı duyabilecekleri konularda personeli aydınlatmaktır. Danışmanlık, askerlere, kendi sorunlarını çözme yollarını öğretmek, yanlış anlamalara açıklık getirmek, onları şevklendirerek birlik içinde çalışma etkinliğini artırmak, onların ilgi alanlarını ve birlik içindeki sorunlarını öğrenerek çözümlenmesine veya yönlendirilmesine yardımcı olmak maksadıyla, liderler tarafından uygulanan bir yardım işlevidir (Kara Kuvvetleri Lider Danışmanlığı Yönergesi, 1994: 1-3).

Askeri lider astlarını tanıdığı ölçüde, hedeflerine ulaşmakta başarı sağlayacaktır. Askeri birliklerde yapılan danışmanlık çeşitleri aşağıdaki gibidir.

a. Celp ve Bütünleşme Danışmanlığı

Birliğe yeni katılan personel için başlatılan bu danışmanlık, onların birliğe geldikleri an başlar. Lider, birliğe yeni katılan askere özlük haklarının sağlanmasında, idari ihtiyaçları ve kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasında izleyeceği yolların ne olduğunu belirtir. Kendisinden ne beklediğini ve gerekli standartların neler olduğunu belirtir. Birliğe yeni katılan personelin oryantasyonu sağlanır. Yeni personel komuta zincirindeki diğer personel ile tanıştırılır. Birliğin çalışma programı ve başarı değerlendirme programı açıklanır.

Lider bu danışmada yeni katılan personele birliği hakkında azami bilgi verir. Personelden istenen çalışma şekli ve standart belirlenir. Özlük hakları

sağlanır. Böylece personelin birliğine kendisini yabancı hissetmemesi sağlanır ve uyum süreci hızlandırılarak verimli bir çalışma temposuna geçiş sağlanmaya çalışılır.

b. Başarı Danışmanlığı

Bu danışmanlığın esas amacı, tatminkar bir verim seviyesinin korunması veya standartların altındaki bir başarısızlığın yükseltilmesidir. Bu danışmanlıkta başarılı olabilmek için lider öncelikle personelin kapasitesini, verilen görevi başarma yeteneğini ve göreve nasıl yaklaştığını gözlemler. Gözlemlerinde gördüğü iyi olan hususlar mutlaka takdir etmelidir.

Eğer aksaklıklar mevcut ise bu aksaklıkların kaynağını araştırılmalıdır. Görev personele uygun değil mi? Göreve karşı bir isteksizliği mi var? Görev personelin baş edemeyeceğinden daha mı ağır? Bunlar danışmanlık sırasında sorgulanır ve tartışılır. Gelişme yolları saptanır, personelin bu işi nasıl başaracağı konusunda açıklama yapılır, bu konu üzerinde çalışırken nerelerden yardım alacağı belirlenir.

c. Disiplin Danışmanlığı

Yönetmelikleri, prensipleri veya önceden belirlenmiş başka standartları ihlal eden personele danışmanlık yapmak liderin en önemli görevlerinden biridir. Bu personel hiç gelişme göstermiyor, ilerlemek için çaba sarf etmiyor veya kabul edilmez davranışlarda bulunuyor ise disiplin danışmanlığı gerekli halde kendisine vereceği zarar belirtilir ve disiplin kurallarının nedenleri uygun bir dille açıklanır.

d. Şahsi Konular Danışmanlığı

Şahsi konularda danışmanlık personele kişisel sorunların çözümünde yardımcı olur. Bu kişisel sorunlar mali sıkıntılardan, aile içi geçimsizliklere kadar

değişiklik gösterebilir. Bu tip danışmada lider direktifsiz danışma şeklini kullanmalıdır.

Hedef personele inisiyatifini kullanmayı, sorunlarını belirlemeyi çözümlmeyi öğretmektir. Önce sorun belirlenmelidir. Sorunun nedenleri nelerdir? Sorunun geçmişi hakkında bilgi toplanır. Davranış şekilleri geliştirilmelidir. İşlerin nasıl olmasını istersen? Bunu yapmanın yolları nelerdir? Bunların mahsurları var mıdır? Gerçekten istediğinizi sağlayabilir mi? Ve daha sonra seçilen çözüm yolu uygulamaya çalışılır.

Personelin şahsi konulardaki problemlerini araştırmaya yönelik sorularla personelin neden bu sorunu yaşadığı, onu nasıl etkilediği, ne şekilde düzeltilebileceği bunların nasıl uygulanabileceği ve uygulamanın nasıl olacağına karar verilir. Görüldüğü gibi burada inisiyatif danışmana aittir.

Bütün askeri kıt'a birliklerinde askeri personele hizmet vermekte olan birimler bulunmaktadır. Bunlar Aile İletişim Merkezi ve Mehmetçik Hattı olarak bilinmektedirler. Askeri personel her türlü durumu bu birime bildirdiği takdirde bu birim en kısa zamanda ve hızlı bir şekilde ilgili olan konuyu açığa kavuşturmaktadır. Burada toplanan bilgiler gerekli kıt'a komutanlıklarına veya ilgili birimlere iletilir. Askerin daha verimli çalışmasını sağlamak için hatta memleketinde bulunan ailesinin dahi çeşitli sorunlarını gidermeye yönelik faaliyetler içine girmektedir.

e. Mesleki Gelişme ve Rehberlik Danışmanlığı

Lider astını tanımakla kalmamalı, mesleki gelişme ihtiyaçları ve öğretim hedefleri konularında geniş bilgiye sahip olmalıdır. Bilgili ve alakalı lider astların en çok başarılı olabileceği alanları belirlemesinde ona yardımcı olabilir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse TSK mensubu liderler (komutanlar) çağımızın en önemli konularından biri olan liderliğe önem vermektedirler. Lider

astlarına gereken eğitimi veren, yapılacak işlerde organizasyonu sağlayan, aksaklık varsa bu aksaklıkları giderme yolunda çözümler üreten ve bunu sağlayan, geri bildirimler (feed-back) sayesinde denetimlerini sürdüren, faaliyetleri planlayan, organize eden, yürürlüğe koyan ve çözüme ulaştıran kişidir.



II. BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

A. DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI

Değişen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yeni yönetim tekniklerini kullanmaya ve etkili liderlere ihtiyaçları bulunmaktadır. Sistemler artık insan faktörü üzerinde önemle durmaktadır. Üretim yapan yada hizmet sunan insan olduğuna göre, insan her şey demektir. İnsan bilgili, sürekli öğrenen değişik koşullara ayak uydurabilen bir varlık olduğu sürece organizasyonlar kendini geliştirebilir. Ancak insanların sadece zeka katsayılarının yani IQ'larının yüksek olması o insanların başarılı olduğunu söylemek için yetersiz kalmıştır. Çünkü yapılan araştırmalarda IQ seviyesi düşük olan insanların da başarılı olabileceği ortaya çıkmıştır. Duygusal zeka kavramı bu noktada karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal zeka nedir? Neden önemlidir? Geçtiğimiz yüzyıla damgasını vuran bilişsel zeka (IQ), 21. yüzyılda kendine güçlü bir rakip bulmuştur. Bu rakip İngilizce' de "Emotional Intelligence" olarak tanımlanan ve Türkçe' ye "Duygusal Zeka" olarak çevirdiğimiz yeni zeka kavramıdır. Bir çok bilim insanının kabul ettiği gibi topluma uyum sağlamış başarılı bir kişi olabilmenin koşulu artık kişinin hem bilişsel zekaya hem de duygusal zekaya sahip olmasından geçmektedir ([http://www. basariyolu. com.tr](http://www.basariyolu.com.tr)).

Kuşkusuz, hala duyguları tümünden reddeden ya da onları ne pahasına olursa olsun sakınılması gereken mayın tarlaları olarak gören yöneticiler vardır. Bu insanların pek çoğu, önem verdikleri tek şeyin soğuk, duygusuz rakamlar ve bilançolar olan, küresel pazardaki değişimin ve çalkantıların içindeki kuruluşları yönlendirmek için gereken farklı ve yaratıcı düşünceleri en az olan yöneticilerdir (Cooper ve Sawaf, 1997: 33).

İlk zamanlar zeka kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim insanları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dahil etmişlerdir. İnsan zekasının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içerir (Öner, 1996: 191).

Duygusal zeka kavramı ise bir seri bilimsel disipline dayalı olarak ortaya çıkmıştır ve okullarda, işyerlerinde günlük yaşamın içindeki insan ilişkilerini iyileştirmek ve insan ilişkilerinden kaynaklanan olumsuzlukların önüne geçmek amacıyla bir model oluşturmaya çalışmaktadır.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru büyük bir hız ve etkinlikle ilerleyen beyin üzerinde yapılan araştırmaların en önemli katkısı, duygusal zeka kavramı olmuştur. Duygusal zeka kavramı, hem duygu hem de zeka konusunda yapılan ve yapılacak olan araştırmaları gündeme getirmiştir. Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. İş dünyasında zekanın itici gücü IQ olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyılda bunun yerini duygusal zeka (EQ) ile pratik ve yaratıcı zekanın diğer biçimleri almıştır (Perkins, 1995: 24).

Harvard Üniversitesi profesörlerinden David Mc Clelland, 1973 tarihli “Zeka Yerine Yeterliliğin Sınanması” adlı tezi ile insanların işbaşında ne kadar iyi performans göstereceklerini ya da hayatta başarılı olup olamayacaklarının, geleneksel akademik beceriye, okul notlarına ve yüksek diplomalarına bakılarak tahmin edilemeyeceğini savunmuştur. Bunun yerine, üstün başarıları sadece işlerini yürütmelerine yetecek kadar başarılı olanlardan ayırt eden şeyin empati, öz disiplin ve inisiyatifi de içine alan bir dizi özgül yeterlilik olduğunu öne sürmüştür.

Mc Clelland’ın tezi mükemmelliğin ölçümüne yepyeni bir yaklaşım getirmiştir, bunun amacı insanların yeteneklerini, yapmakta oldukları belirli bir iş

çerçevesinde değerlendirmektir. IQ testlerinin ölçemediği bir takım insan becerileri ortaya çıkmıştır.

Ortaya atılan bu görüş sayesinde, ABD hükümeti, dev kuruluşlardan tek kişilik küçük girişimcilere kadar farklı kuruluşlarda tezgaharlardan üst yöneticilere kadar farklı düzeylerde yüz binlerce çalışan insan üzerinde bir çok araştırma yapılmıştır. Bulguların tümünde kişisel ve sosyal yeteneklerden oluşan ortak bir çekirdeğin kişilerin başarısındaki anahtar öge olduğu kanıtlanmıştır. Bu öge duygusal zekadır (Goleman, 1998: 25 - 26).

1980'li yıllarda İsraili bir psikolog olan Reuven Bar-On tarafından duygusal zekanın öncü modellerinden biri ortaya atılmıştır. Gardner'ın çalışmalarını temel alarak duygusal zekayı kişilik teorisi çerçevesinde tanımlamıştır. Bar-On, duygusal zekayı "kişinin çevresel talepler ve baskılarla başa çıkabilme yeteneğini etkileyen kişisel, duygusal, sosyal yetenekler ve beceriler dizisi olarak betimlemektedir. Daha sonra 1990 yılında Yale Üniversitesinden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden John Mayer adlı psikolog tarafından geniş kapsamlı bir duygusal zeka kuramı oluşturulmuştur.

Salovey ve Mayer duygusal zekayı, kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlamışlardır (Goleman, 1998: 394).

İş gücünün globalleşmesi, refah düzeyi daha yüksek ülkelerde de duygusal zekayı ön plana çıkarmıştır. Yapısal çözümler yada teknolojik ilerlemeler artık tek başına yeterli olamamaktadır. İş yaşamı değiştikçe daha mükemmel olabilmek için gerekli özellikler de değişmektedir. Yeni zorluklar yeni yetenekleri ortaya çıkarmıştır. Asıl ihtiyacın insanların duygusal zekalarını arttırmalarına yardımcı olmak gerektiğinin farkına varılmıştır.

Duygusal zeka, kendini harekete geçirebilmek, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilmek, dürtüleri kontrol edip tatmini erteleyebilmek, ruh halini düzenleyebilmek, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermemek, kendini başkasının yerine koyabilmek ve hiçbir zaman umudunun kırılmasına izin vermemektir.

Duygusal zeka becerilerini teşvik etmenin her kuruluşun yönetim felsefesinde önemli bir öge olduğu giderek daha fazla şirket tarafından görülmeye başlanmıştır. Duygusal zeka, duygu ve zekayı birbirinden ayırmayan bu iki faktörün birlikte kullanılması gerektiğini ve bunların birbirlerinin tamamlayıcıları olduğunu göstermektedir.

Bireyin kendinin farkında olması, kendini yönetmesi, toplumsal farkındalık ve toplumsal becerileri içeren yeterliliği uygun zamanlarda ve yeterli sıklıkta göstermesi duygusal zekayı gösterir (Boyatsız ve diğ., 1999: 23).

Entelektüel ve duygusal yetiler arasındaki ayrıma işaret eden en etkili zeka kuramcılarında biri, yaygın biçimde itibar gören "çoklu zeka" modelini 1983 yılında ortaya koyan Howard Gardner'dir. Modelini 1993 yılında yazdığı ikinci kitabında daha da geliştiren Gardner'in (1993) yedi zeka türünde, oluşan listesi sadece alışagelmış sözel ve matematiksel yetileri değil, iki kişisel zeka çeşidini daha içermektedir. Bunlar: kendi iç dünyasının farkında olmak ve sosyal becerilerde ustalaktır.

Gardner'a paralel olarak bir başka geniş kapsamlı EQ kuramı da, 1990 yılında iki psikolog tarafından ortaya atılmıştır : Peter Salovey ve John Mayer. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı, zekanın gelişimsel modeli çerçevesinde, "kendisini ve başkalarını gözleyip, düzenleyebilmek, duyguları düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak tanımlamışlardır " (Salovey ve Mayer, 1990: 189).

Salovey ve Mayer (1990)'in duygusal zeka modelleri, kişinin duyguları tanıma ve gruplama becerisini tanımlayan dört hiyerarşik diziden oluşmaktadır. Birinci aşamada bireyler kendilerini ve başkalarının duygularını belirlemeyi, aynı zamanda da duyguların dışa vuruluş biçimlerini ayırt etmeyi öğrenirler. İkinci aşamada, bireyler, karar verme süreci içinde etkili olabilmeleri için duyguları kullanırlar. Üçüncü aşama, duygular yoluyla edinilmiş bilgiyi kullanma becerisini tanımlar. Dördüncü aşama ise duyguları, bu duyguların taşıdığı bilgilerle ilişkili olan davranış yoluyla yönlendirme becerisi ile tanımlanır (Goleman,1998: 78).

Goleman (2001), performansa dayalı bir duygusal zeka kuramı ileri sürmektedir. Bu görüş, Salovey ve Mayer'in yaklaşımının tam tersidir. Goleman, duygusal zekayı genel becerilerden oluşan dört kümedeki 20 yeterlilik ögesine bağlamaktadır. Dört küme şunları kapsamaktadır : Öz-Farkındalık, Sosyal Farkındalık, Öz Denetim ve İlişki Denetimi. Dört kümenin her biri zihinsel becerilerden ve birbirlerinden farklı olarak görülmektedir. Öz-Farkındalık kümesi, kişinin ne hissettiğini bilmesi olarak tanımlanır. Sosyal Farkındalık kümesi, empati ve sözel olmayan ipuçlarına yönelik algılama yeterliliğini kapsar. Öz-Denetim kümesi, rahatsız edici duygusal tepkileri düzenleme ve duygusal tepkiselliği bastırma becerisiyle ilişkilidir. İlişki Denetimi, kişinin diğerlerinin duygularını anlama ya da etkileme becerisini tanımlar.

Duygusal zeka kavramı çok yeni olmakla beraber, duyguların, bilişsel zeka üzerindeki etkisi ve insanın yaşamındaki başarıya katkısı konusunda yapılmış birçok araştırma vardır. Johnson ve Indvik (1999) duygusal zekayı 'eski şişelerin içindeki yeni şarap' olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zeka, birbirine etki eden iki temel kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Bunlar bilişsel ve duygusal sistemlerdir. Zeka standartları en yaygın şekilde bilişsel başarıyla eşleştirilirken, uyum standartları da duygusal tepkilerle eşleştirilmektedir. Duygusal zekanın dayanak noktalarından biri de, duygusal tepkilerin mantıksal olarak duygularla ilgili bazı inanışlara uyumlu veya

uyumsuz olabileceğidir. Bebekliğin ilk dönemlerinde ortaya çıkan mutluluk, korku gibi 'yalın' duygusal tepkiler, çok az bilişsel yeterlilik gerektirir. Bunları en iyi değerlendirme şekli, uyumlu veya uyumsuz olarak değerlendirmektir. Fakat birey, fiziksel ve zihinsel gelişimiyle birlikte, karşılaştığı durumlar için daha kompleks tepkisel duygular içerir. Bu duygusal tepkiler, bireyin mantık yoğunluğuyla yani zekasıyla değerlendirilir (Mayer ve Salovey, 1995: 197-208).

Bu araştırmalar, Gardner'ın 1980'li yılların başında yaptığı ilk çalışmalardan beri ortaya çıkmış olan duygusal zeka kuramlarından oluşan bir örnekleme sunarlar. Her kuramın konuya ilişkin kendine özgü bir yaklaşımı vardır. Bütün bu kuramların ortak noktası ise duygusal zekanın, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını tanıması ve yönlendirmesi becerilerini tanımladığı doğrultusundaki temel ilkedir (Goleman, 2001: 43-44).

Yapılan tanımlarda belirtildiği üzere duygusal zeka, bireyin yaşama kalitesinin, başarılarının belirleyicisi olarak, bireyin kendi duygularını anlaması, tanıması, bu duyguları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve kendi motivasyonu ile ilişkili bireysel yetenek ve becerilerle, karşısındaki bireylerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde etkileşim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bileşkesidir.

Burada unutulmaması gereken bir nokta da bilim insanlarının da belirttiği gibi, duygusal zekanın her yaşta geliştirilebileceğidir.

1. Duygusal Zeka (EQ) ile Bilişsel Zeka (IQ) 'nın Beyindeki Biyolojik Yapısı

Psikobiyojoloji ve nörobiyojoloji konusundaki çalışmalar, bu iki farklı zeka çeşidinin yani entelektüel zeka (IQ) ve duygusal zekanın (EQ), beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade ettiğini göstermektedir. IQ, sadece neokorteksin, yani beynin en üst kısmında yer alan ve daha yakın zamanda evrilmiş olan

katmanların faaliyetine dayanmaktadır. Neokorteksin, düşüncelerden sorumlu bölümünün sol prefrontal lop olduğu anlaşılmıştır. Duygu merkezleri ise beynin daha alt kısımlarında, daha eskilere dayanan altkortekste yer almaktadır. Yine altkorteksin duygulardan sorumlu bölümü, limbik sistemin bir parçası olan amigdaladır. EQ, entelektüel merkezlerle uyum içinde çalışan bu duygu merkezleriyle ilgilidir (Goleman, 1998: 75).

1980'li ve 90'lı yıllarda Le Doux, Amerika'da yaptığı çalışmalarda insanın duygusal sisteminin anatomik olarak neokorteksten bağımsız olarak hareket edebileceğini ortaya koymuştur. Duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasında, beyin fizyolojisi konusunda ki bu çalışmaların büyük katkısı olmuştur. Heyecan anında beyinde neokorteksin işlev dışı kaldığını ortaya koyan bu görüş, insanın duygusal yaşantılarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmuştur (Akkoyun, 1998: 19).

Le Doux'a göre amigdala, duygu organlarından gelen tüm sinyallerin her birini, organizmanın varlığına karşı bir tehdit oluşturup oluşturmaması açısından tarar.

Amigdalanın nöron bağlantılarından oluşan geniş ağı, bir tehlike anında beyin mantıklı kısmı da dahil olmak üzere tümünü kontrol altına alarak yönetebilmektedir. Duygusal uyarıcılar, gözden ve kulaktan önce beyindeki talamusa gitmekte, oradan da kısa bir bağlantı ile amigdalaya geçmektedir. Talamustan geçen ikinci uyarıcı ise neokortekse (düşünen beyin) gitmektedir. Bu durumda amigdala neokorteksten önce tepkide bulunur. Böylece de neokorteksin tüm verileri tamamen almasından ve uygun bir tepkiyi oluşturmasından yani düşünceden önce, amigdala yani duygular devreye girer (Akkoyun, 1998:19-23).

2. IQ (Entelektüel Zeka) ve EQ (Duygusal Zeka) Geliştirmesi

İnsan zekasının kaynakları, zeka üzerinde genlerin ve çevrenin ne ölçüde etkili olduğu, dolayısıyla zekanın geliştirilip geliştirilemeyeceği konusu, bilim dünyasının en tartışmalı konularındandır. Tartışmanın bir yönü, genetik belirlenimcilik tezinin bir dönem ırk ayrımcılığı ve etnik temizlik politikasını benimseyen siyaset ve devlet adamlarına malzeme oluşu ve örneğin 20. yüzyılın en büyük felaketlerinden birine, Hitler'in "üstün ırk yaratma politikasına" ve milyonlarca Yahudi'nin katledilmesine kadar uzanmaktadır.

Çalışmaya ışık tutması açısından IQ ve EQ ayrı olarak incelenmiştir.

a. IQ'nun Kalıtsallığı

Richard J. Herrnstein ve Charles Murray, (1994) "Çan Eğrisi" adlı kitaplarında, zekanın büyük ölçüde kalıtsal olduğunu ve suça eğilim, yoksulluk gibi önemli sosyal olguların genellikle düşük zekadan kaynaklandığını düşündükleri için alt tabakayı oluşturan çoğunluğun, elit tabakanın egemenliği altında varlığını sürdürmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Herrnstein ve Murray, genetik etkinin ortalama olarak %60 olduğunu iddia etmektedirler. Ancak onlara göre bazı alanlarda bu etki %80'lere kadar çıkabilmektedir. Benzer bir değerlendirmeyi Hamer ve Copeland da yapmakta, onlar da ortalama % 50'lik bir değer ileri sürmektedirler (Özbay, 2000: 146).

Zekanın kalıtsallığı düşüncesine, pek çok karşı iddia da gelmiştir. Örneğin, Michigan Üniversitesi'nden psikolog Richard E. Nisbett, Çan Eğrisi kitabının yazarları Herrnstein ve Murray'ın görüşlerine katılmamaktadır : "Kitabın yazarları, IQ' nun belirli bir sınıra kadar artırılabilirliğini, bu sınırın üzerine çıkmanın mümkün olamayacağını iddia ediyor. Yazarlar bu konuda haklı, ancak bu sınırın yüksekliği konusunda yanılıyorlar. IQ' nun sınırı, onların öngördüğünden daha yüksek!" (Sternberg, 1997: 619).

On Yıllık bir sürenin genetik yapının değişimi için yeterli olmadığını belirten bilim adamları, zeka katsayısındaki bu olumlu değişimin, tümüyle çevresel koşulların iyileştirilmesinden kaynaklandığına inanmaktadırlar. Yani olumlu bir çevre, kişinin 'potansiyel zekasını' sonuna kadar kullanmasını sağlamaktadır (Aydoğan, 2001: 5).

b. Duygusal Zekanın (EQ)Geliştirilebilirliği

Uzmanlara göre yukarıda özetlenen bugünkü verilerle, ortalama %50-60 oranında kalıtsal olduğu ve olumlu çevresel koşullarla belli bir miktar geliştirilebileceği düşünülen IQ' ya zıt olarak EQ, öğrenilebilir bir takım becerilerden oluştuğu için kişinin yaşı ilerledikçe gelişmektedir. İnsanların ilerleyen yaşlarıyla birlikte toplumsal ilişkileri ve çevresindeki olayları daha dengeli değerlendirmeye başladıkları, daha uyumlu, daha kontrollü ve genel olarak daha iyi iletişimci olduğu bilinmektedir.

Yönetim biliminin en önemli isimlerinden Drucker da (1994), yöneticilikte etkinliğin öğrenilebileceğini ve bunun sistematik çalışmayla gerçekleşeceğini vurgulamaktadır. O'na göre üstün başarılılar, "masaldaki kaplumbağa gibi adımlarını sırayla atarlar ve hedefe ilk önce ulaşanlar onlar olurlar".

Drucker (1994), yine liderliğin doğuştan gelen bazı yetenekleri de barındırdığını düşündüğünü, ancak bu yeteneklerin sistemli çalışma ve sabırla, herkes tarafından öğrenilebileceğini şu sözleriyle dile getirmektedir : "Matematikçiler matematikçi doğarlar. Ama herkes trigonometriyi öğrenebilir!". Belki de bu konuda en etkileyici değerlendirme Thomas Edison'unkidir. "Deha, yüzde biri ilham, yüzde doksan dokuzu alın teridir. "

EQ'nun yaşla birlikte gelişmesine, spor sahasından da ilginç bir örnek verilebilir. Yüzme sporunda Sydney Olimpiyatları'na giden ABD milli takımındaki yaş ortalamasının 30'a yaklaştığı saptanmış ve 15-16 yaşlarındaki

genç sporcularından nasıl olup da orta yaşlıların gerisinde kaldığı araştırılmıştır. Sonuçta, gençlerin kötü bir çıkışın ardından kolayca paniğe kapılmaları, diğer taraftan tecrübelilerin çok 'soğukkanlı' davranabilmesi, başarı için gereken 'psikolojik konsantrasyonu' ancak tecrübeli ve orta yaşlı sporcuların gösterebilmesi, günlük çalışmalarda 15-16 yaşındaki gençlerin sadece havuz çalışması yapmaları, tecrübelilerin ise daha fazla 'sabır' ve 'kontrol' gerektiren yoga ve nefes çalışmaları ile performanslarını geliştirmeleri temel nedenler olarak ortaya çıkmıştır (Hürriyet, 12 Ağustos 2000: 3).

Goleman, (1998) EQ'nun geliştirilebilirliği konusunda şunları söylemektedir: "IQ'nun tersine EQ önemli ölçüde yükseltilebilir. İnsanlar duygusal açıdan eşit yaratılışlı değildirler, herkesin doğası farklıdır. Fakat bunun yanında davranışlar, kendini ifade ediş biçimi ve duyguları kullanma şekli kayda değer biçimde değiştirilebilir"

Temelde tecrübe kazanma ve olgunlaşmayla olan ilişkisi EQ'nun, geliştirilebilir bir zeka türü olduğunu göstermektedir. EQ'nun geliştirilmesi üzerine Time Dergisi'nde yayımlanan bir araştırma, ABD de pek çok okulun, EQ eğitimini denemeye başladığını ve sonuçların son derece ümit verici olduğunu göstermektedir (Ratnesar, 1997:150).

c. Duygusal Zeka ve Bilişsel Zeka Katsayı Karşılaştırması

İnsanların duygusal zeka düzeyleri kalıtsal olarak tayin edilmediği gibi, gelişimi de ilk çocukluk dönemlerinde gerçekleşmez. Genetik olarak sabit olan IQ'nun aksine, duygusal zekanın öğrenilme olasılığı oldukça fazladır. İnsanlar yaşamayı sürdürerek deneyimlerinden ders aldıkça duygusal zeka gelişmeye devam eder. Aslında, insanların duygusal zeka düzeylerini yıllar boyunca takip eden incelemelerin gösterdiği gibi, kişiler kendi duygularıyla ve dürtüleriyle başa çıkmakta, kendi kendilerini motive etmekte, empatilerini ve sosyal maharetlerini bilmekte ustalaştıkça, bu yetenekleri de giderek pekişmektedir (Goleman, 1998:14).

Duygusal yaşam, kendine özgü yetenek gerektiren bir alandır. Duygusal yetenek sahibi kişiler, kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen insanlardır. İyi gelişmiş duygusal becerilere sahip kişiler, yaşamlarını daha doyumlu ve etkili bir şekilde sürdürerek, kendi verimliliklerini besleyecek zihinsel alışkanlıkları edinebilir, duygusal hayatını bir şekilde kontrol altına alamayan kişiler ise kendi işlerinde sadece işe odaklanıp açıkça düşünmelerini sağlayacak yeteneklerini baltalayan savaşlar verirler (Goleman, 1996: 52).

Bildik IQ testlerinin aksine duygusal zeka ını ortaya çıkaran tek bir kalem kağıt testi yoktur. Bilim insanları, duygusal zekayı her zaman ve her yaşta geliştirip ilerletebilen, öğrenilebilir bir zeka olarak görmektedir. Duygusal zeka, muhakeme ve IQ için yaşamsal öneme sahiptir (Sternberg, 1996: 315).

3. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kavramı, ilk kez 1990 yılında literatüre kazandırıldıktan sonra duygusal zeka adı altında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Sırayla Mayer ve Salovey'in, Bar-On'un, Goleman'ın, Cooper ve Sawaf'ın duygusal zeka adı altında oluşturdukları modeller, "yetenek ve karışık model olarak iki gruba ayrılmıştır. Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modeli olarak değerlendirilirken, diğerlerinin modelleri ise karışık model olarak değerlendirilmektedir.

Mayer ve Solevey'in yetenek modelinde duygusal zeka, duyguları algılamak ve ifade etmek, duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek ve duyguları kontrol etmek yetenekleri ile tanımlanmaktadır. Mayer ve Solevey, bu yeteneklerin tümünün bilişsel zeka ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Duygusal zekanın mental yetenekler modeli adını verdikleri bu modelde, duyguların kendileri ve düşünce ile etkileşimi mental süreçlerde gerçekleşmektedir. Bu model, zekanın içsel yapısı hakkında

ve bunun bireyin yaşamındaki yansımalarına ilişkin öngörüde bulunur (Mayer ve Solevey, 2000: 400-402).

Goleman, duygusal zekanın beş temel unsurunun; benlik bilinci, motivasyon, kendini kontrol etmek, empati ve ilişkilerde ustalık olarak açıklamaktadır. Goleman'a göre bu beş unsur, temel nitelikli pratik becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler. Duygusal yeterliliğimiz ise, örgütlerdeki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi gösterir. Goleman duygusal yeterliliklerin, etkin durumdaki bilinçsel unsurların yanı sıra, bir dereceye kadar duygularla ilgili becerileri de ifade etmektedir (Goleman, 1998: 35).

Bar-On'un duygusal zeka modelinde, kişisel yetenekler, kişiler arası yetenekler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutları ve bu boyutların altında yatan yetenek ve beceriler açıklanmıştır. Bar-On'un karışık modelinde duygusal benlik bilinci gibi mental yeteneklerin yanı sıra bağımsızlık gibi kişilik özellikleri de yer almaktadır.

Diğer taraftan Cooper ve Sawaf (1997), duygusal zekayı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekayı meydana getiren dört köşe taşı, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak tanımlamışlardır. Bu temel boyutların altında da yetenek ve becerileri anlatmışlardır.

Tablo 2'de duygusal zeka modellerinin genel açılımı görülmektedir.

Tablo -2: Duygusal Zeka Modelleri

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
<p>Duyguyu algılama ve ifade etmek</p> <ul style="list-style-type: none"> Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. Bireyin diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. 	<p>Kişisel Beceriler</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygusal benlik bilinci Kendine güven, Kendine saygı Kendini gerçekleştirme Bağımsızlık 	<p>Kişisel yeterlilik <i>Özbilinç</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Duygusal bilinç Öz değerlendirme Özgüven <p><i>Kendine yön vermek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Özdenetim Güvenirlilik Vicdanlılık Uyumluluk Yenilikçilik <p><i>Motivasyon</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Başarma güdüsü Bağlılık İnisiyatif İyimserlik 	<p>Duyguları öğrenmek</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygusal dürüstlük Duygusal enerji Duygusal geri bildirim Pratik sezgi
<p>Duyguyu düşüncede kaynaştırmak</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar. Duygular yargılar ve hafızaya yardımcı ederler. 	<p>Kişiler arası beceriler</p> <ul style="list-style-type: none"> Empati Bireyler arası ilişkiler Sosyal sorunluluktur <p>Uyumluluk boyutu</p> <ul style="list-style-type: none"> Problem çözme, Gerçeklik ölçüsü, Esneklik, <p>Stresle başa çıkmak boyutu</p> <ul style="list-style-type: none"> Stres toleransı Dürtü kontrolü <p>Genel ruh durumu</p> <ul style="list-style-type: none"> Mutluluk İyimserlik 	<p>Sosyal yeterlilik <i>Empati</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Başkalarını anlamak Başkalarını değiştirmek Hizmete yönelik olmak Çeşitlilikten yararlanmak Politik bilinç <p><i>Sosyal beceriler</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Etki İletişim Çatışma yönetimi Liderlik Değişim katalizörülüğü Bağ kurmak İşbirliği ve dayanışma Takım yetenekleri 	<p>Duygusal zindelik</p> <ul style="list-style-type: none"> Öz varlık Güven çemberi Yapıcı hoşnutsuzluk Esneklik ve yenileme
<p>Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek</p> <ul style="list-style-type: none"> Kompleks ve anlık duygu ve hisler dahil her duyguyu isimlendirmek yeteneği Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği <p>Duyguyu Kontrol Etmek</p> <ul style="list-style-type: none"> Duygulara açık olmak yeteneği Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetlemek ve düzenleme yeteneği 	<p>Duygusal derinlik</p> <ul style="list-style-type: none"> Özgül potansiyel ve amaç Adanmışlık Dürüstlüğü yaşamak Yetki olmadan etki <p>Duygusal simya</p> <ul style="list-style-type: none"> Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezinlemek Geleceği yaratmak 	<p>Duygusal simya</p> <ul style="list-style-type: none"> Sezgisel akış Düşünsel zaman değişimi Fırsatı sezinlemek Geleceği yaratmak 	

Kaynak : TEKİN ACAR, Fusün , (2001)Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarıyla İlişkisi, Basılmamış Doktora tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü: 29-30 İstanbul.

4. Duygusal Zekanın Sınırları

Duygusal zeka henüz çok yeni bir kavram olduğu için, bu konuda bir takım yanlış tanımlamalar ve yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Literatür incelemesinden elde edilen bilgiler ışığında duygusal zekanın ne olduğu ve olmadığını açıklayan maddeler aşağıda sıralanmaktadır.

Duygusal zeka, duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelme değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir. Sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerin birbirleriyle uygunluğundadır (McFarland ve Buehler, 1997: 201).

Duygusal zeka duyguları bastırmak ve onları sürekli kontrol altında tutmanız anlamına gelmez. Duygusal zeka, doğru duyguları, doğru zamanda ve doğru şekilde kullanmak demektir. Aristo 2000 yıl önce, duyguları kontrol etmenin önemine Nikomakus Etiğin’de yer vermiştir. “Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir. ”

Duygusal zeka, farklılıkların hemen fark edilebildiği belirlenmiş şipşak bir program değildir. Bireyler bir saat içinde kelime işlemcisini öğrenebilir ancak öfkelerini yönetebilmek gibi becerileri edinebilmek, çok pratik isteyen ve zaman alan çalışmalardır.

Duygusal zekayı tanımlayan EQ becerileri, IQ ya da bilgisayar becerileri bilişsel becerilerin karşıtı değildir. Daha çok kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada dinamik bir etkileşim halindedir. İdeal olan, bazı büyük liderlerde olduğu gibi, kişinin hem bilişsel becerilere hem de sosyal ve duygusal becerilerle mükemmelliğe ulaşabilmesidir. Burada örnek olarak büyük lider Atatürk’ü verebiliriz.

İş ortamında duygusal zekanın göstergesi basitçe öfkeyi kontrol edip, başkaları ile iyi geçinmek anlamına gelmez. Bu daha çok bireyin kendi ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir (Goleman, 1998: 93-104).

Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni, mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. EQ, satış hileleri yapmak veya nesnelere güzel yüzler yapıştırmak ile ilgili olmadığı gibi, kontrol ve çıkar amaçlı kullanım ya da yönlendirme psikolojisi ile ilgili değildir (Cooper ve Sawaf, 1997: 245).

5. Duygusal Zeka Boyutları (Bar- On'a göre)

Duygusal zeka konusu çok yeni olmasına rağmen, yapılan literatür taramasından sonra, duygusal zekayı ölçen birçok ankete rastlanmıştır. Ancak Bar – On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar-On EQ anketi ilk olmasına rağmen, şimdiye kadar yapılan bir çok akademik çalışmada kullanılmıştır. Halen de bu konuda çalışan kişiler bu anketin duygusal zekayı en iyi ölçen araç olduğunu ifade etmektedirler.

Bu anket Türkçe'ye değişik kişiler tarafından bir çok kez çevrilmiş ve bu çeviriler birbirleri ile karşılaştırılmış ve çeviriler arasında çıkan farklılıklar düzeltilmiştir.

Türkiye'de duygusal zeka ile ilgili yapılan bir çok akademik çalışmada da bu anketin kullanılmış olduğu görülmüştür. Bu çalışmalardan birisi de (Fusun Tekin Acar) doktora tez çalışmasıdır.

Türkiye ile İsrail'in aynı coğrafi (Akdeniz Bölgesi) bölgede olmalarından dolayı ülke insanların duygusal zeka bakımından birbirlerine daha yakın olacağı düşünülmüştür. Bu da daha önce İsrail'de yapılan geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin Türkiye içinde geçerli olacağını ve ayrıca Türkiye'de de

bu anketin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olmasından dolayı, bu çalışmada Bar – On'un Duygusal Zeka Anketi kullanılması uygun görülmüştür.

a. Kişisel Beceriler

Bireylerin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindeki değerler. Bu boyutun alt boyutları, duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarıdır. Bu boyuttan yüksek puan alan bireyler, duygularının farkında olan, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Bu boyutun yüksek olması, satış, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi alanlarda önemli bir yetenektir.

➤ Duygusal Benlik Bilinci

Bu alt boyuttan yüksek puan almış kişiler, duygularıyla ilişki içindedir. Duygularını tanımlayabilirler. Yine bu kişiler, neler hissettiklerini tam olarak bilir ve niçin böyle hissettiklerini anlayabilirler.

➤ Kendine Güven

Bu alt boyuttan yüksek puan almış kişiler, duygularını, düşüncelerini, ve inançlarını açıkça ifade edebilir ve yıkıcı olmadan kendi haklarını savunurlar. Bu kişiler aşırı kontrollü veya utangaç kişiler değildirler, duygularını sinirlenmeden veya kötü üsluptan uzak bir şekilde, direk ve açıkça ifade ederler. Onlar, fikirlerini açıklarlar ve duygusal olarak zor olsa da, bir şeyleri kaybedeceklerini bilseler de doğru olduklarını düşündüklerini açıkça söyler, yeri geldiğinde karşı çıkarlar. Bu kişiler, başkalarının kendilerini rahatsız etmelerine veya avantaj sağlamalarına izin vermezler.

Kendine güveni yüksek olan bir kimse, bu güveni sarsabilecek kendi tutumuna ters düşen bir propagandayı reddetme, gömemezlikten gelme ya da unutmaya eğilimi gösterebilir. Kendine güveni az olan kimseler ise, çevreden gelen ters uyaran ya da bilgilere daha duyarlı olduklarından onlardan daha fazla etkilenebilirler (Kağıtçıbaşı, 1999: 204).

➤ **Kendine Saygı**

Bu alt boyuttan yüksek puan almış kişiler, kendileri hakkında iyi şeyler hissederler. Kendilerini kabul eder ve saygı duyarlar. Kendini kabul etmek, bireyin kendini algılamasında olumlu ve olumsuz yönlerini, sınırlılıklarını ve yeteneklerini olduğu gibi kabul etmesidir. Bireyin kendisine saygı duyması, genel olarak kendini olduğu gibi sevmesidir. Duygusal zekanın bu kavramsal boyutu bireyin kendini emniyette, güçlü, emin, güvenli ve yeterli hissetmesi ile ilgilidir. Bireyin kendinden emin olması öz saygısına bağlıdır. Bu kişiler kim olduklarını bilirler. Kendine saygısı olan kişi sahip olduğu özellikler ve yeteneklerden memnundur. Tam tersi durumda, birey sürekli kendini yetersiz ve önemsiz hisseder.

➤ **Kendini Gerçekleme**

Bu alt boyuttan yüksek puan alan kişiler, kendi potansiyelinin farkında olan ve yaşamını anlamlı, zengin ve dolu kılmaya çalışan kişilerdir. Bu kişiler, hayatta nereye gittiklerini ve niçin bu yolda olduklarını çok iyi bilirler. Bireyin potansiyelini gerçekleştirme uğraşı, hoşlandığı aktiviteleri geliştirme, sürdürmesi ile ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, bireyin yetenek, beceri ve kapasitesini maksimum düzeyde geliştirmek uğraşının, devamlı ve dinamik sürecidir. Bu faktör, bireyin en iyisini yapma ve kendini genel olarak geliştirme çabasıyla ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, iş tatmini ile yakından ilgilidir.

➤ **Bağımsızlık**

Kendi kendini yöneten, kendine bağlı, düşüncelerinde davranışlarında özerk ve bağımsız kişiler bu faktörden yüksek alırlar. Bu kişiler diğer insanların tavsiyelerini ister veya göz önüne alırlar fakat önemli kararlarında başkalarına bağlı kalmazlar. Yine bu kişiler duygusal gereksinimleri için başka kişilere bağlı değillerdir. Duygusal anlamda da bağımsızdırlar. Bağımsızlık yeteneği, kendine güven, içsel güce ve beklenti ve gerekliliklerin esiri olmadan yerine getirme isteğinin gücüne bağlıdır.

b .Kişilerarası Beceriler

Kişiler arası boyut, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektir. Bu ana boyutun alt boyutları; empati, bireyler arası ilişkiler ve sosyal sorumluluktur. Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir.

➤ **Empati**

Bu alt boyuttan yüksek puan alan kişiler, öteki kişilerin duygularını kendi duyguları gibi benimseyip herkesi hoşnut etmeye çalışmalarını anlamına gelmez. Empati, daha çok çalışanların duygularını düşünceli bir biçimde dikkate alıp o duyguları tepkiye dönüştürecek zekice kararlar almak anlamına gelir. En önemlisi de empatinin dengeyi mümkün kılmasıdır; empatiden yoksun liderler dengesizliği oluşturacak biçimde davranırlar. Empati, insanları beden dilinin inceliklerine ayarlayan, ya da sözcüklerin altındaki duygusal mesajı duymalarını sağlayan panzehirdir.

Empati duygusu besleyen liderler başkalarının duygularını ve bakış açılarını kavrayabildiklerinde, söyledikleri ya da yaptıkları şeyleri denetim

altında tutan güçlü bir duygusal rehberlik sistemine erişirler (Nayır ve Deniztekin, 2002: 60).

➤ **Kişilerarası İlişkiler**

Diğer insanlarla karşılıklı olarak olumlu ilişkiler kurup geliştiren kişiler genelde bu boyuttan yüksek puan alırlar. Bu kişiler dostluklar kurabilen , sevgiyi veren ve alan kişiler olarak tanımlanırlar. Bu kişilerin kurdukları karşılıklı ilişkiler, sosyal etkileşimin istekli ve eğlenceli olduğu ilişkilerdir. Bu duygusal yetenek, diğer kişilere karşı duyarlı olmayı, ilişki kurmada istekli olmayı ve ilişkilerde olumlu olmayı gerektirir.

➤ **Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk boyutundan yüksek alan kişiler, üyesi oldukları sosyal grupta işbirlikçi, destekleyici ve yapıcı üyeler olarak tanımlanırlar. Bu boyut kişisel menfaati olmasa da, sorumlulukları yerine getirme yeteneğini açıklar. Burada sosyal bilinç vardır. Bireyler, insan ilişkilerinde duyarlıdırlar ve sahip oldukları yetenekleri ve deneyimlerini başkalarının veya grubun amaçlarına katkıda bulunmak için kullanırlar.

c. **Uyumluluk Boyutu**

Uyumluluk boyutu, problem çözme, gerçekçilik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemlerle ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, problemlerle durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar.

➤ **Problem Çözme**

Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, problemleri fark edip tanımlamanın ötesinde bu problemlere etkin çözümler bulup, bunları uygulama yeteneğine de sahip kişilerdir. Problem çözme, çok evreli bir süreçten oluşur. (1) problemi sezme ve bu problemi çözmek için kendine güven ve motivasyonun olması, (2) problemi mümkün olduğunca açık bir şekilde tanımlamak ve formüle etmek, (3) mümkün olduğunca çok çözüm üretmek, (4) çözümlerden birinin uygulanmasına karar vermek. Problem çözme sürecinde bireyin, bilinçli, disiplinli, metodolojik ve sistematik olması gereklidir. Birey problemlerden kaçmak yerine üstüne gider.

➤ **Gerçekçilik Boyutu**

Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, yaşadıkları ile gerçekte var olanlar arasındaki benzerlikleri değerlendirebilen kişilerdir. Bu kişiler, acil durumlarda genellikle doğru şekilde harekete geçerler ve gerçekçi kişiler olarak tanımlanırlar. Yaşamdaki genel yaklaşımları, pasif şekilde varsaymak değil, aktif şekilde uygulamaktır. Bu kişiler ayakları yere basan, gerektiğinde hayallerden sıyrılıp, ortaya çıkan durumların gerçekçiliğine dönebilen bireylerdir. Tarafsızlık ve her şeyi olduğu gibi görebilmek, bu boyutun önemli gerekliliklerindedir.

➤ **Esneklik**

Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını, değişen durum ve şartlara kolaylıkla uydurabilen kişilerdir. Duygusal zekanın bu boyutu, bireyin tanıdık olmayan, tahmin edilemeyen, sürekli değişimin var olduğu durumlara uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir. Esnek kişiler, çevik, sinerjik kişilerdir. Yanlılıkları ispatlanırsa, bunu kabul eder ve fikirlerini değiştirebilirler. Farklı fikir ve düşüncelere açıktırlar.

d. Stresle Başa Çıkma Boyutu

Stres, bugün hemen hemen bütün ülkelerin günlük dillerine girmiştir. Doğru ya da yanlış her sosyo – kültürel düzeydeki insan tarafından kullanılmaktadır. Gerilim, baskı, zorlama ve sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlanmaktadır. Stres, bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki olarak da tanımlanabilir (Can, 2002: 312).

Stres sadece insan bedeni üzerinde etkili olacak durumlara neden olmaz aynı zamanda insan davranışı ve duyguları ile de kendini belli eder. Başlıca duygusal ve davranışsal belirtileri olarak; aşırı tedirginlik korku, endişe, alınganlık, fiziksel yorgunluk, yapılacak işleri unutma gibi daha bir çok belirtileri sıralamak mümkündür.

Lider stres ile baş edebilmek için, yönetim felsefesi önemli bir örgütsel beşeri sermaye olduğu fikrinden hareket ederek, değiştirmek ve düzeltmek, katı otokratik düzenlemeler yerine, insan kaynağına önem veren bilgi paylaşımını, katılımcılığı, yetkilendirmeyi ve takım çalışmasını ön planda tutan, öğrenen organizasyonlar şeklinde yapılandırılmış demokratik ve güdülendirici bir yönetim biçimine dönüştürüp yeni bir örgüt iklimini oluşturmalıdır (Eren, 2001: 313).

➤ Stres Yönetimi

Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, ters giden şeyler olduğunda ve stresli durumlarda morallerini bozmadan soğukkanlılıklarını koruyabilen kişilerdir. Çok ender endişelenir ve alt üst olurlar. Stres toleransı demek, güçlükleri bastırmadan ya da yok saymadan üstüne gidip onunla başa çıkabilmektir. Bu yetenek (1) stresle başa çıkabilme için hareket tarzını seçebilme yeteneğini, (2) iyimser bir eğilimi, (3) stresli durumu etkileyebileceği veya kontrol edebileceği hissini olmasını gerektirir. Bu yeteneği güçlü olan kişiler, umutsuzluk veya çaresizlik hissine kapılmayıp, kriz ve problemlerinde stresle kolaylıkla baş edebilirler.

➤ **Dürtü Kontrolü**

Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, güdülerini, ihtiyaçlarını erteleyebilen veya onlara karşı direnebilen kişilerdir. Herkesin hiddet ve hayal kırıklığı gibi duygusal dürtüleri vardır. Bunlar bir çok durumda, insanı uyandıran değerli sezgisel dürtüler olarak görev yaparlar. Bazı durumlarda ise, özellikle gergin ve yorgun olduğumuz zamanlarda, duygusal enerji, uygun olmayan, zararlı konuşmalar yapma ve hareket etme zorunluluğu yüzünden ilk dürtü akımını hissettikten sonra, dikkatin verimli ve yapıcı bir yöne yönlendirilip, tepkinin kontrol edilmesi yoluyla dikkatle idare edilmelidir.

Lider idare etmede, duyguları, tamamen gönüllü olarak daraltmaya girişmesi veya duyguları bastırmaya çoğu zaman pek işe yaramaz, hatta dürtüyü daha da büyütür ve geri tepebilir. Dürtüleri idare ettiğimiz zaman kızgın ve üzgün hissetmemizin gerçek nedenlerini daha iyi anlayabilir ve böylece daha uyanık ve esnek olabilmek ve meydan okumaları ve zorlukları, dürtü fırtınalarıyla, yenilmeden çok fazla oraya buraya savrulmadan daha kolay göğüsleyebilmek için enerji ve gerginlik düzeylerimizi hem daha iyi kontrol etmeyi öğrenebiliriz hem de astlarımıza öğretebiliriz (Cooper ve Sawaf, 2000: 40-41).

e. Genel Ruh Durumu Boyutu

Genel ruh durumu, mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyguları ölçer. Bu boyutun yüksek olması yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu, umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan yüksek almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar.

➤ **Mutluluk**

Yaşamdan zevk alan, yaşamı doyumlu kişiler bu alt boyuttan yüksek alan kişilerdir. Bu kişilerin genelde mutlu bir mizaçları vardır ve onlarla birlikte olmak çok zevklidir. Yaşama farklı bakış açıları ile bakabilirler. İş yaşamında ve özel yaşamlarında huzurlu, rahat kişilerdir. Mutluluk neşeli ve istekli olmakla ilişkilidir. Bu boyuttan düşük puan alan kişi, sürekli endişe hali, geleceğe ilişkin belirsizliklerin yoğunluğu, toplumdan uzaklaşma, kendini sürekli suçlu hissetme, yaşamdan zevk almama gibi depresyon belirtileri gösterebilir.

➤ **İyimserlik**

Bu boyuttan yüksek puan alan kişiler, yaşamın renkli tarafından bakabilen, sıkıntı ve şanssızlıklara rağmen olumlu düşünebilen kişilerdir. İyimserlik yaşama umutla bakmaktır, yaşama karşı olumlu tutuma sahip olmaktır. Bu alt boyut, kendini gerçekleştirme, problem çözme ve stres toleransı boyutlarında önemli bir role sahiptir. İyimserliğin karşıtı, kötümserliktir ki bu da bir depresyon belirtisidir.

İyimser bir lider duruma ayak uydurabilir, büyük bir yenilgide tehditte çok fırsat görür. Bu tür liderler başkalarına olumlu bir gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini beklerler. "Bardağın boş tarafından değil de dolu olan tarafından" gören liderlerdir.

B. ZEKANIN TANIMI

İnsanoğlunun kendi zekası hakkında edindiği fikir, bilinçsizce yapılan gözlemlerin, felsefi kuramların, bilimlerin gelişmesinin, toplum değişimlerinin rol oynadığı uzun bir tarih sürecine dayanır. Bilimsel psikolojinin ve uygulamalı psikolojinin doğuşundan bu yana yapılan çalışmalar hemen hemen sadece fiziki dünya ve soyutlamalarla ilgili zekaya (matematiksel, mantık) yöneliktir. Bu da ortaya zorluklar ve önemli eksiklikler çıkarır, çünkü insanların anlaşılması,

isteklerinin tatmininin bağılı olduğu beceriler oldukça önemlidir (Acar Tekin, 2001: 12).

Zeka, herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Ancak hangi yeteneklerin genel zekanın bileşenleri olduğu hakkında bazı görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Zeki davranışlarda bir çevreden diğerine farklılaşabilir. Yani bir davranış bir kültürde zeki olarak nitelendirilirken diğerinde böyle değerlendirilmeyebilir (Erkuş, 1999: 42).

Zamanımızda zeka bir seri davranış için kullanılan bir nitelik göstericidir ve davranışı anlama ve yorumlamada yardımcı olur. Zeka teorileri de zeki davranış teorileridir (Aiken, 1985: 208).

1. Bilişsel Zeka

Psikologlar, yaklaşık yüzyıldır zekanın tanımını yapmaya çalışmaktadırlar. Zeka kelimesi 1900 yılından önce yayınlanan kitaplarda yer almamış hatta, 1902 yılında yayınlanan Baldwin'in ünlü felsefe ve psikoloji sözlüğünde dahi yer almamıştır. Yine 1927'lere kadar, birçok psikoloji kitabında zekadan bahsedilmemiştir (Bar-On, 1997: 3).

Geleneksel model çerçevesinde yapılmış tanımlara bakıldığında zeka, düşünme süreçleri ve mental yapılar üzerinde yoğunlaşarak açıklanmıştır (Plotnik, 1989: 229).

Zekayı genel bir yetenek olarak algılayan ve zeka testleri alanında tanınmış bir psikolog olan Terman'a göre zeka, "soyut düşünmek" yeteneğidir. Yine başka bir tanımda "çabuk öğrenme, güç problemleri çözme, verilen işi hızlı ve doğru bir şekilde yapabilme" şeklinde açıklanmaktadır (Bootzin ve Bower, 1997: 310).

Genel olarak “dikkat, bellek, yargılama, akıl yürütme, soyutlama” diye adlandırılan zihinsel yetiler bilişsel zekayı tanımlamaktadır (Oleron, 1994: 5).

Sternberg (1997), zekayı “çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yeteneklerdir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre, zeka çevreye sadece tepkisel değil, fakat aynı zamanda onu biçimlendirmede etkiseldir. Bireyin çevreye uyumu her ne kadar önemli ise de bireyin, çevreyi seçmesi ve şekillendirmesi de o kadar önemlidir. Yaratıcı ve pratik zekaya sahip bir çok kişi, kendilerinin yanı sıra çevresindekiler üzerinde de kalıcı etkiler yapabilen ve sadece kendileri için değil fakat diğer kişiler içinde çevreyi değiştiren kişilerdir. Mozart, Einstein, Churchill, Picasso gibi kendi alanlarında öne çıkan müzisyen, bilim insanı, siyasetçi ve ressamlar düşünüldüğünde, etkilerin sadece tarih kitaplarında olmadığı, aileleri, arkadaşları ve çevrelerindeki diğer bireyler üzerinde de etkileri oldukları açık bir şekilde görülmektedir.

IQ ile geleneksel biçimde ölçülmekte olan bilişsel zeka, bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçer. Akıl ve duyguların birbirinden farklı olduğunu savunanların çıkış noktasında, “akıl rasyonellikle uyuyorsa, duygu da rasyonelliğin tam tersi ise (denge teorisine göre), duygu da aklın tersi olmalı” düşüncesi yer almaktadır (Planap ve Fitness, 1999: 734).

Dar kapsamlı zeka, IQ bakımından bilişsel (zihinsel, mantıksal) süreçleri önemsenerek bunun dışındaki psikolojik süreçler pek dikkate alınmaz.

Oysa araştırmalara göre, IQ'nun hayattaki başarıya katkısı en fazla yüzde yirmidir, geri kalan yüzde sekseni belirleyen başka etkenler vardır (Goleman, 1998: 50).

IQ ile ölçülmeyen zeka türleri üzerinde çalışan araştırmacılar etkin liderlerin, örgütlerdeki sözlü olmayan duygusal etkileşimlerden kaynaklanan

bilgileri çok iyi fark edebildiklerini; bunun örgütsel başarı için çok önemli olduğunu ve etkin liderlerin bu yeteneğinin zekayı ölçen geleneksel psikolojik testlerle ölçülemeyeceğini ifade etmektedirler (Hooijberg ve Hunt, 1997: 375-409).

Araştırmacılar, bu noktada IQ'ları eşit düzeyde yüksek olan kişilerin iş yaşamlarında aynı derecede başarılı olamamalarının nedenlerinden yola çıkarak, başarının sırrını belirlemeye çalışırken, bireyin psikolojik ve sosyolojik özelliklerinden kaynaklanan yetenek, kabiliyet ve yeterlilik gibi kavramları sistematik olarak yeniden gündeme getirmişlerdir. Çok geçmeden, başarının anahtar belirleyicisinin her zaman ve sadece bilişsel zeka olmadığı açığa çıkartılmıştır.

2. Bilişsel Olmayan Zeka

Bilişsel süreçlere dayalı kuramlar, kişinin duygusal yönlerini ihmal ettiği düşüncesi ile eleştirilmektedir. Bilişsel süreçler düşünme, mantık yürütme, sorun çözme, karar verme, algılama, kavramlaştırma, yargıya varma gibi yeteneklerle tanımlanmaktadır (Kolasa, 1979: 246). Bu sürecin var olabilmesi, bilişsel yeteneklere bağlıdır. Ancak duyguların bu süreçler üzerindeki etkisi görmezden gelinemez. Bu süreçlerin etkinliği, duygusal yeteneklerin tamlığına bağlıdır.

David Wechsler'in genel zeka tanımı, belki de en kapsamlı tanımlardan biridir ve ayrıca bu tanım, bilişsel zekaya ilave olarak diğer zeka şekillerinin de düşünülmesini sağlamıştır. Weschler, zeka kavramını bireyin bilinçli hareket etmesi, rasyonel düşünmesi ve çevresi ile etkin bir şekilde ilişki kurabilmesi için sahip olduğu toplam kapasite olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamlı tanımın içerisinde bilişsel zekanın yanı sıra bilişsel olmayan (duygusal kişisel ve toplumsal) zeka kavramını da görmek mümkündür. Bilişsel olmayan zeka üzerine yapılan ilk çalışma David Wechsler'in genel zekanın "bilişsel olmayan kısımları" düşüncesine dayanmaktadır. Wechsler aslında, 1940'ların başlarında

genel zekanın içerisinde yer alan bilişsel olmayan faktörler üzerinde çalışmalar yapmıştır (Bar-on, 1997: 6).

Weschler (1943) bilişsel olmayan zekanın önemine ilişkin düşüncelerini şöyle açıklamaktadır:

“Temel soru etkin ve teşvik edici yetenekleri olan bilişsel olmayan zekanın genel zekanın faktörleri olarak kabul edilip edilemeyeceğidir. Bu çalışmanın amacı (mücadelesi), bu tür faktörlerin sadece kabul edilmesi değil, aynı zamanda gerekliliğinin vurgulanmasıdır. Ben, bilişsel kısmın yanı sıra fiziksel davranışları ortaya çıkaran, kesin belirlenmiş bilişsel olmayan faktörlerin de önemini vurguladım. Gözlemlerimiz ve çalışmalarımız doğru ise, bundan sonra bilişsel olmayan zeka faktörlerini içine almayan testlerle toplam zekayı ölçmeyi beklememeliyiz.”

Genel olarak ifade edersek, bilişsel olmayan zeka, zekanın kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait boyutlarını göstermektedir ki, bu boyutlar günlük yaşamın fonksiyonları için zekanın bilişsel yönünden çok daha fazla önemlidir.

Bilişsel olmayan zeka, bireyin belirli durumlarda bilgisine nasıl başvurulacağını gösterdiği için, bireyin başarısını tahmin etmeye katkı sağlar. EQ ile ölçülen bilişsel olmayan zeka, algılama, öğrenme, ilişki kurma ve değişime ayak uydurma yeteneklerini sadece mantık, zeka veya teknik analize dayandırmaktan çok, duyguları ve duygusal dengeleri ele alarak açıklar (Maier, 1999: 34-37).

3. Zeka Kuramları

Zekayı anlamaya çalışanların karşılaştıkları en temel sorulardan biri şudur: Zeka genel bir yetenek ya da beceri midir? Yoksa birçok değişik ve farklı yeteneklerden mi oluşmaktadır?

Zeka alanındaki çalışmalarda önceleri Spearman'ın ortaya attığı tüm zihni işlemlerin tek bir faktör tarafından gerçekleştirildiği görüşü kabul edilmekteydi. Daha sonra Thurstone ve diğer araştırmacılar tarafından zekayı oluşturan birden fazla faktörün olduğu görüşü ortaya atılmıştır.

Son yıllara kadar kuramsal olarak zekanın doğuştan 20 yaşlarına kadar geliştiği, bu yaştan sonra bilgilenmenin artık zeka kapasitesinde gelişme olmadığı kabul edilmekte idi. Son gelişmeler ise bu konudaki kuramsal bilgilerin yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Kulaksızoğlu, 1999:137). Günümüze kadar geliştirilmiş bir çok zeka kuramları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

a. Spearman : İki Faktör Kuramı

Spearman bir alanda parlak olan bir kişinin diğer alanlarda da genel olarak parlak olduğunu belirtmektedir. Her birimiz bazı alanlarda diğer alanlara göre daha parlak olabiliriz, Spearman'e göre bu farklılıklar aynı genel zekanın farklı faaliyetlerde çıkma durumudur (Morris, 2002: 303-304).

İngiliz Psikologu Charles E. Spearman yaptığı araştırmalarda insanın zihinsel etkinliklerinin tamamında ortak bir nokta bulunduğunu iddia etmiştir. Öğrencilerin genel zeka seviyelerini, öğretmen kanaatlerini ve öğrencilerinin birbirlerini değerlendirmelerine dayanarak tespit etmeye çalışmıştır. Bu değişkenler arasında yüksek korelasyon bulmuş ve bunu genel zeka faktörüne bağlamıştır. 1904 yılında ortaya attığı genel zeka kavramını bulduğu ve kullandığı faktör analizine dayanarak daha fazla gelişmiştir. Spearman' a göre genel faktörler, özel faktörleri etkiler ve gelişmesini sağlar. Kısaca genel ve özel zihin yetenekleri her bir etkinlik için farklı miktarlardadır (Toker ve Diğ, 1968: 32-33).

b. Thurstone : Bileşik Faktörlü Çözümleme

Spearman'ın genel zeka üzerinde durmasına itiraz eden Thurstone yaptığı çalışmalar sonucu, zekanın, her biri diğerinden farklı bir zihin gücünü gerektiren gruplardan (yetenek) oluştuğunu öne sürmüştür (Erkuş, 1998: 31-40).

Thurstone, zekanın belli sayıda birincil yeteneğe bölünebileceğini düşünmüştür ve bu yetenekleri bulmak için, birçok farklı madde içeren çok sayıda testin sonuçlarına faktör analizi uygulamıştır. Farklı gruplardan oluşan bu testte her farklı grup farklı yeteneği ölçmeye çalışıyordu. Thurstone, bu çalışmaları sırasında, zekanın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü on iki faktör elde etmiştir. Daha sonra bu faktörleri yediye indirmiş ve bu faktörleri temel yetenekler olarak nitelemiştir.

Thurstone'un ifade ettiği bu faktörler şunlardır (Özguven, 1998: 146).

- **Sözel Yetenek** : Bu faktör, okuduğunu anlama, sözel ontolojiler, cümlecikleri düzenleme, sözel muhakeme, atasözlerinin eş anlamlısının bulunması ve kelime hazinesi gibi testlerde yer alan yeteneklerdir.
- **Kelime Akıcılığı** : Belli bir sürede belli bir türden çok sayıda sözcük bulabilme şeklinde ölçülmektedir.
- **Sayısal Yetenek** : Bu faktör, basit aritmetik işlemlerini süratli ve doğru olarak hesaplayabilme ile ilişkili görülmektedir.
- **Genel Muhakeme Yeteneği** : Bu faktör çok açık olmamakla birlikte tümevarım ve tümdengelimsel düşünme olarak kabul edilmekte, ancak tümevarımsal düşünmenin daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Tamamlamayı gerektiren sözel ve sayısal testlerde uygun olanı bulma veya bir serideki kuralı bulma gibi test durumları şeklinde ölçülmektedir.

- **Yer - Mekan İlişkileri** : Bir cismin görünmeyen yönleri ile birlikte uzaydaki çeşitli durumlarını tasarlayabilme, hayal edebilme, göz önünde canlandırabilme, yer-mekan ilişkilerini algılayabilme gibi yetenekleri kapsar.
- **Bellek Faktörü** : Anlamsız şeyleri, sayısal, sözel ve şekilsel sıraları ve materyalleri ayrıntıları ile akılda, hatırdaki tutabilme gibi faktörleri içine alır.
- **Algısal Faktörler** : Görsel olarak çeşitli şekiller arasındaki benzerlikleri, farklı ve ayrıntıları ile süratle algılayabilme yeteneğidir.

Aynı zeka bölümüne sahip iki birey temel yetenekleri açısından farklılıklara sahiptir. Bu nedenden dolayı bireyin temel birincil yeteneklerinin düzeyini bilmek gerekir.

c. J. B. Guilford : Üç Boyutlu Zihinsel Yapı Modeli

Guilford tarafından faktör analizi adı verilen özel bir istatistik teknik yardımıyla zekayı, içerik, işlemler ve ürünler olmak üzere üç boyutla ele almıştır. Bu üç boyut ve alt boyutta farklı zihni işlemler sırasında devreye giren 120 zihni faktör tanımlanmaktadır (Bjorklund, 1989: 78).

- **İçerik** : Zihinsel sürecin ne tür materyaller üzerinde olduğu ile ilgilidir. Zihinsel sürecin içeriği şekilsel, sembolik (sayılar, harfler vb.), anlamsal (sözcüklerin ifade ettiği fikir ve düşünceler), davranışsal (bireylerin kişilik ve tutumlarına ilişkin bilgiler) olmaktadır.
- **İşlem** : Zihinsel içerik üzerinde ne tür analiz yapıldığı, ne gibi süreçlerden geçtiği ile ilgilidir. Zihinsel süreç sırasında yapılan işlemler, algılama, belleme, yaratıcı düşünme, geleneksel düşünme, değerlendirme işlemleridir.

- **Ürün** : Belirli içerikler üzerinde yapılan zihinsel işlemlerin sonucu neler elde edildiği ile ilişkilidir. Zihinsel içerikler üzerinde yapılan işlemlerle elde edilen ürünler, birikimler, sınıflar, ilişkiler, sistemler, çeviriler, doğrulardır.

Guilford, bireyler arasındaki zihinsel farkları ise şöyle açıklamaktadır. Bireyler zihinsel yapıları itibari bu 120 faktörün temsil ettiği yeteneklere aynı derecede sahip olmayabilirler, bazılarında güçlü bazılarında zayıf olabildikleri gibi güçlü ve zayıf oldukları yeteneklerin sayısı bakımından da farklı olabilirler. Belli bir işte üstün başarı sağlayan kimse, bir başka işte başarılı olmayabilir.

d. Howard Gardner : Çoklu Zeka Teorisi

Çoklu zeka teorisini geliştirmiş olan Howard Gardner (1989), zeka türlerinin yıllar boyunca insanların yaşadıkları çevreye tepkisi olarak geliştiği, evrimsel geçmişin bilişsel bir kaydını oluşturduğunu belirtir.

Zeki olmanın ne anlama geldiği, artık psikologların tekelden çıkarak derin felsefi, biyolojik, fiziksel ve matematiksel bilgiye dayanmaya gerek duyan bir soruya dönüşebilmektedir (Gardner, 1989: 97).

Gardner çoklu zeka teorisinde farklı 8 zeka tanımlamıştır :

- **Mantıksal-Matematik Zeka** : Mantıksal-Matematiksel zeka benzer yönleri arama zekasıdır.
- **Görsel Zeka** : Görsel zeka gördüğümüz her şeyle ilgilenir. Hayal edebildiğimiz her türlü şekil, desen ve tasarımlar (düzenli ya da düzensiz), somut ya da soyut görüntüler ve renklerin ve dokuların tüm yelpazesi görebildiklerimizdir. Bunlar sadece gerçek, somut dış dünyamızda (fiziksel gözlerimizle izlediğimiz) değil aynı zamanda zihin gözümüzle görebildiğimiz hayal dünyamızın derinliklerindedir.

- **Kinestetik Zeka:** Bu zeka modeli bedensel olarak gerçekleştirilebileceğimiz hareketlerin tümüyle ilgilidir. Bunların içine sadece insanlık tarihinde bedensel olarak gerçekleştirilmiş başarılar değil bunun yanında şimdiye kadar fark edilmemiş doğuştan gelen kinetik potansiyeller de dahildir.
- **Müzik Zekası :** Nörolojik bakış açısından müzik zekası (ritmik zeka), zeka türlerimizin ilk önce gelişenidir. Bazılarına göre bu zeka sadece müzik ve ritimden ibaret olmadığından aslında “işitsel/titreşimsel zeka” olarak adlandırılmaktadır. Aynı zamanda müziğin, ritmin, sesin ve titreşimin “bilinci etkileme” efektleri de diğer zeka türlerinin hepsinden daha güçlüdür.
- **Doğaya Dönük Zeka :** Bu zeka türü çevremizdeki doğal dünyayı algılama, beğenme ve anlamayla doğrudan ilişkilidir. Türleri birbirinden ayırt edebilme, çeşitli bitki örtüsünü ve hayvan türlerini tanıyabilme ve sınıflandırabilme ve doğal dünyaya ilişkin bilgilerimiz ve onunla paylaştıklarımız gibi konularla ilgilenir.
- **Sosyal Zeka :** Sosyal zekanın ilgi alanı insan ilişkileri, başka kişilerle ortak çalışma, diğer insanları tanıma ve onlardan bir şeyler öğrenme konularıdır. Zamanımızın çoğunu diğer insanlarla çalışarak ve iletişim kurarak geçirdiğimizden bazı açılardan bu zeka türlerinin içinde en anlaşılabilir olanı olarak gözükebilir.
- **İçsel Zeka :** Bildiğimiz kadarıyla kendi varlığının, düşüncelerinin ve eylemlerinin farkında olan tek yaratık insanoğludur. Bu, kendimizden uzaklaşıp, kendi içimizdeki yansımamızdan bir şeyler öğrenebilme yeteneğidir.
- **Sözel Zeka :** Bu zeka büyük olasılıkla bize en tanıdık gelen ve en iyi bildiğimiz türdür. Hepimiz ayakta olduğumuz zamanların çoğunu sözel

zekamızı kullanarak geçiririz. Ana vurgulardan biri de budur. Sözel zeka dille yaptığımız her türlü çalışmayla ilgilidir; gazete, kitap ya da satın aldığımız çeşitli ürünlerin üzerindeki etiketleri okuyabilme yeteneği, düz yazı, şiir, rapor ve mektup yazabilme yeteneği, dinleyiciler önünde konuşma yapabilme ya da bir arkadaşınızla sohbet edebilme yeteneği gibi. Başka birisinin konuşmasını dinleyebilme ve hem ne söylediğini hem de ne gibi bir mesaj vermek istediğini anlayabilme de sözel zekanın ilgili olduğu alanlardandır (<http://www.elma.net.tr>).

e. Sternberg : Üç Aşamalı Zeka

Sternberg'in üç aşamalı zeka kuramı, geleneksel testler tarafından da ölçülen "analitik zekayı", okul ve iş başarısını geleneksel testlerden daha iyi yorumladığını savunduğu "uygulamaya yönelik zekayı" ve "yaratıcı zekayı" kapsar. Üç-aşamalı olma esprisi, Sternberg ve arkadaşlarının geliştirdiği üç tür çoktan-seçmeli (sözel, sayısal ve figürsel) ve üç-açık uçlu maddeden oluşan testten elde ettikleri larla geleneksel testlerden elde edilen ların korelasyonlarından kaynaklanmaktadır. Analitik bölüm geleneksel testlerin sonuçlarıyla çok yüksek, daha sonra yaratıcı ve en son pratik bölüm giderek azalan korelasyonlar göstermiştir (Sternberg, 1997: 1030-1037).

Bu model, bağlamsal, deneysel ve bileşenler alt teorilerinden oluşmaktadır :

(1) Bağlamsal Alt Teorisi

Bu alt teori zekanın görüldüğü bağlam içinde değerlendirilmesi görüşünü benimsemektedir. Bu teori dış dünyanın iç dünya kadar zekada önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu tanımlama aynı zamanda zekayı temel olarak zeka testlerinde alınan lar çemberinde tanımlamaktan da kurtarmaktadır. Bu tanımla Sternberg, zekanın üç sürecini sunmaktadır : Adaptasyon, seçme ve şekillendirme. Adaptasyon, kişinin davranışlarını çevresine başarı ile

uydurmasıdır. Adaptasyon mümkün olmadığında veya istenmediğinde bir kişi daha iyi adapte olabileceği bir başka çevre seçer.

(2) Deneysel Alt Teorisi

Deneysel alt teori bir önceki bilginin özel bilişsel görevin performansını nasıl etkileyeceği ile ilgilidir. Deneysel alt teori yenilik ve sürecin ne derece otomatize olduğu ile ilişkilidir. Her iki beceride büyük ölçüde deneyime bağlıdır. Bir uyaran, halihazırda bilindik olandan bir şekilde yeni olduğunda orijinaldir. Temel olarak güç ve çaba harcanmasını gerektirir. Sadece, bir beceri sıklıkla uygulandığında otomatize hale gelebilir. Sternberg, insanların yeniliğe nasıl saygı duyduğunu ve bilgi sürecini otomatize edebildiklerinde duydukları rahatlığın, zekanın evrensel bakış açısı için önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

(3) Bileşenler Alt Teorisi

Bileşen alt teorisi, zihnin bilgiyi işleme modeli olarak ortaya konulmaktadır. Sternberg, üç tarzda bilgi işleme olduğundan söz eder : Meta bileşenler, performans bileşenleri, bilgiyi sağlayan bileşenlerdir. Meta bileşenleri, görev sırasında performansın gözlenmesi ve dikkat çekici kaynakların tahsis edilmesinde işe karışan meta bilişsel yetenekler olarak açıklamaktadır. Performans bileşenleri, kodlama, zihni karşılaştırma ve bilginin tekrar düzeltilmesini içermektedir. Bilgi sağlayıcı bileşenler, yeni bilgiyi kazanmayı, seçici davranarak en iyi kodlanmış bilgiden hareketle ve kişinin uzun dönem hikayesini içerecek şekilde işlemesi sürecidir. Bu üç bileşen, bir değişkenin diğerine zarar vermeyecek şekilde etkileşimde bulunmaktadır. Bu bileşenlerdeki bireysel farklar, zeka için önemli farklardır ve kişinin bilgi edinme sürecinin nasıl olduğunu yansıtmaktadır.

f. Ceci : Biyoekolojik Zeka Teorisi

Ceci, biyolojik faktörlerin zeka gelişimi üzerinde kritik bir rol oynadığına ve bazı açılardan zihinsel işlemlerin kritik dönemlerin etkisi altında olduğuna inanmaktadır. Ceci, g faktörü gibi tek bir genel zihni faktörün bulunmadığını düşünmektedir. Ceci de Gardner gibi zekanın çok yüzlü yetenekler takımı olduğuna inanmaktadır. Ceci'nin teorisinin merkezindeki tema, zihni fonksiyonların tanımlandığı çevrenin önemidir. Zihni yetenekler kazanıldıkları ve ifade edildikleri çevreden çok fazla etkilenmektedir. Ceci dört tür çevreden söz etmektedir : Fiziki Çevre; fiziksel dış uyaranlardan oluşmaktadır. Sosyal çevre; bazı faaliyetlerin sosyal uygunluğu ile ilişkili rol bilgisinden oluşur. Zihni çevre; kişinin görevi neden yapacağına ve görevin ne olduğunu bilmesinin uzun süreli hafıza içinde sunulmasını içerir. Tarihi çevre; kişinin yaşadığı tarihi dönem ve gelişme üzerinde bu özel zamanın etkisidir. Ceci, kişiyi zeki yapan şeyin, kişinin ne yaptığı ile ilişkili olduğuna inanmaktadır. Zeki insan yoktur, çeşitli görevlerde zekice davranan insanlar vardır. Görevler üzerinde akıllı performans göstermemizi sağlayan şey bilgidir. Özel bir konu hakkında daha çok bilen kişiler bu konu ile ilgili daha etkin şekilde ilgilenir. Ceci (1990) zihni kompleksliği, bir kişinin zihni süreçlerinin, bilgi yapısını, kompleks, etkin ve esnek bir tarzda işleme koyabilmesi şeklinde tanımlar. Bütün zeka teorileri arasında bilgi üzerinde önemle duran sadece Ceci'dir. Ceci, bilgiyi sadece olgu olarak değil, problem çözme süreci ve stratejisi olarak almaktadır. Ceci için bilgi zekayı çalıştıran motordur. Ancak zeka=bilgi değildir (Bjorklund, 1989: 395).

Zeka kuramları zeka ve zihinsel yetenek testlerinin içeriklerini belirleme ve biçimlendirme açısından da önemlidir. Bu testler öğrencilerle birlikte milyonlarca insanın yeteneklerini değerlendirme de kullanılmaktadır. Bu nedenle de bu testlerin nasıl kullanıldıkları da son derece önemlidir.

Gerek günlük yaşamda, gerekse iş yaşamında bireylerin değerlendirilmesinde kullanılan başlıca kriter olan zeka, çalışmanın içeriğine

ışık tutacağı düşüncesi ile bilişsel ve bilişsel olmayan zeka çerçevesinde incelenmiştir.

4. Zeka ve Yönetim

İnsanla ilgili her bilim dalı öncelikle, kendi konuları ile zeka arasında bazı ilişkileri kapsayan bazı modellemelere gitmişlerdir. İnsanı diğer varlıklardan ayıran tek özellik zeka ve onun kullanım tarzı olduğuna göre, insanlar arası ilişkiler görüntüsü olan yönetim konularının arasında doğaldır ki zeka önemli bir bilgi alanıdır.

Günümüzde bir şirketin başarısı fiziksel varlığından çok entelektüel sistem ve sistem kapasitesine bağlıdır. İnsan zekasının yönetimi ve bu zekanın yararlı ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi hızla çağımızın hayati önemde bir yönetim becerisi haline gelmiştir (Quinn, Anderson, Finkelstein, 1999: 46).

Zeka, en kabul gören tanıma göre, uyum yeteneğidir. Farkındalığı, bilinci dikkate almayı ile eksiktir. Ayrıca düzenleme, düzelme, anlama gibi kavramlar yüklenerek de tanımlanmaktadır. Bütün bunlar dahil, daha geniş bir tanımla zeka; kendini ve çevreyi yönetme yeteneğidir. (Ergin, 2000: 36)

Her zeka teorisi sonuçta pek çok türlerin ifade edildiği bir zeka sınıflamasını getirir. Öncelikle şunu unutmamak gerekir, zeka bir bütündür, bilim insanlarının onu türlere ayırması, sınıflaması sadece daha kolay anlaşabilirliği sağlamak içindir.

Zeka türlerini üç boyuttan oluşan bir modelle ortaya koyabiliriz (Ergin, 2000: 39).

Zekanın Girdileri (Bilgi Türleri)	Zekanın Araçları (İşlevler)	Zekanın İşleyişi (Düşünme Tarzları)
Sezgisel	Saklama	Rasyonel
Nesneler	Tanımaya	İrrasyonel
Öznel	Bilme	Duygusalılık
Duygusal (EQ)	Anlama	
	Çözme	

C. DUYGUNUN TANIMI

İnsanlar binlerce yıl boyunca hep “akıl”la uğraşmışlardır. Akıl sadece zekayla eleştirilmiş ve “duygular” fazla önemsenmemiştir. “Duygular” insanın zayıf yanı sayılmıştır. Akıl erkeklere, duygu ise kadınlara yakıştırılırdı. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek şairlere, sanatçılara, kadınlara uygun iken komutanlara, liderlere, iradeleri güçlü olması gerekenlere göre uygun değildi (Atabek, 1999: 77).

Daha sonraları çağdaş psikoloji çalışmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak, tek başına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmuştur (Salovey, 2000: 505).

Buna göre akıl ve duygu birbirini tamamlayan ve birbirinden ayrı tutulamayacak iki zihindir. Duygu ile aklın halk arasındaki izdüşümü “kalp” ile “kafa”dır. Bir bakıma, akılcı ve duygusal olmak üzere, iki farklı türden zekamız var demektir. Hayattaki başarı, hayatın nasıl yaşandığı her ikisi tarafından belirlenir.

Amigdala ile neokorteks arasındaki bağlantılar, zihin ile kalp düşünce ve duygu arasındaki savaşların ya da işbirlikçi antlaşmaların ana terminalidir (Goleman, 1998: 44-45).

Hayattan başarı ve verimlilik bekleyen kişiler, tıpkı tek ayakları üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi, akılla sezgi ya da akılla duygu arasında bir seçim yapma lüksüne sahip değildirler (İldeniz, 1998: 187).

Duygular, elle tutulmayan soyut varlıklar olarak kabul edildiğinden, niteledikleri düşüncelerin somut içerikleriyle aynı sahneyi paylaşmaya uygun görülmezler. Oysa, duygular içsel rehberlerdir, başkalarından sinyallere yanıt vererek iletişim kurması için bireye yol gösterirler. Dahası; hisler, fiziksel varlığı olmayan ya da belirsiz şeyler değildir. Geleneksel bilimin görüşünün tersine, duygularda en az diğer algılar kadar bilişseldir (Damasio, 1999: 11).

Duygular, “düşünmek veya akıldan daha iyidir” şeklinde yorumlanamaz, ancak düşüncenin duyguya bağlı olduğu unutulmamalıdır. Sağlam değerlendirmeler ve rasyonel düşünceler kesinlikle duygusal göstergelere bağlıdır. Duygusal sinyaller olmadan, bizim düşünce süreçlerimiz çok sığ ve katıdır (Pitcher, 1999: 30-34).

Duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde önemli rol oynarlar. Yanlış bir karar sonucu ortaya çıkan kötü duygu, gelecekte aynı hataların tekrarlanmamasını sağlarken, memnuniyet duygusu deneyimin pekiştirilmesini sağlar (Epstein, 1998: 12-17).

Duygular işletmeye, doğrudan, tekrarlanan ve etki yaratan kazançlar sağlar. Doğrudan kazanç; duygular, örgütlerin önemli çıktıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu tür etkiler, özellikle satış faaliyetlerinde çok açık olarak ortaya çıkar. Örneğin, satış elemanlarına satışlarda artış sağlamak amacıyla, samimiyet, gülümseme, isteklilik gibi sözlü olmayan duygusal sinyalleri verebilme yetenekleriyle ilgili bir eğitim programı

düzenlenmiş ve bu kursa katılan 2400 satış elemanının ortalama satışlarında % 41 oranında bir artış tespit edilmiştir. Aynı ayrı tekrarlanan kazanç; iş rollerine uygun şekilde duygularını kontrol edebilen, rollerinin gerektirdiği duygusal iletişimin farkında olan kişilerin örgütlerinin uzun dönemli kazançlarında çok büyük etkiye sahip oldukları gözlenmektedir. Müşterilerine sabırlı, etkileyici, tatmin edici cevaplar veren; bu arada da duygusal iletişim kurabilen kişiler, muhakkak ki, bir dahaki sefere hem işletmenin hem de kendilerinin yeniden tercih edilmesini sağlayacaktır. İngiltere’de yapılan bir araştırmada, duygusal etkileşim konusunda eğitim almış polislerin her seferinde tercih edildiği saptanmıştır. Aynı ayrı etki yaratarak artan kazançlar; Örgütün uzun dönemli başarılarında hedef kitlenin kendileri hakkındaki izlenimleri, değerlendirmeleri için çok önemlidir. Müşteriler tarafından başarılı olarak değerlendirilen satış elemanının ünü kulaktan kulağa dolaşır. Reklam araştırmaları, kulaktan kulağa yayılan duygu ve düşüncelerin en etkin iletişim kaynağı olduğunu göstermektedir. Bir banka reklam kampanyasının etkinliği konusunda yapılan bir araştırmada kulaktan kulağa dolaşan iletişimin en yüksek inanılırlıkla direkt ilişkisi olduğu ve banka müşterisi olma ihtimalini arttırdığı ortaya çıkarılmıştır (Rafaeli ve Sutton, 1989: 29-30).

Müşteri ile direkt iletişim ortamında sağlanacak olan müşteri memnuniyeti böylesine kazançlar sağlarken, müşteri memnuniyetsizliği de ters yönde etkiler oluşturacaktır. Müşterinin yaşadığı memnuniyetsizliğin yayılışı ile ilgili olarak değişik araştırmalardan bahsedilmekte ve hepsi birbirine benzer sonuçlar vermektedir. Mesela tatmin olmamış müşterilerin %90’ı ilgili firma ile ilişkisini kesmekte ve memnuniyetsizliğini en az dokuz kişiye anlatmaktadır. Aynı araştırma (Beyaz Saray Tüketici Sorunları Dairesi) memnuniyetsizlik duyan müşterilerin %13’ünün yirmi kişiye bu durumu aktardığını saptamıştır. Bankalar ile ilgili tatminsizlikler 11’e katlanmaktadır. Bunların her biri de ayrıca beş kişiye olumsuzluğunu anlatır. Yani bir olumsuzluk 55’e katlanır (Kaya, 1998: 127-130).

Görüldüğü gibi soyut bir kavram olarak ele alınan duyguların, örgütün işleyişi üzerindeki etkisinin sonuçları somut göstergelere dönüşebilmektedir.

İşletmede çalışanlar bazen yöneticileri duygularından arınmış birer makine gibi görme önyargısına sahiptirler. Benzer şekilde kişileri etkileyen ve bazıları için olumsuzluk içeren kararları alan yöneticilerde hislerini göstermek veya göz önüne almak istemez. Her iki tarafta alınan zararların rasyonel, kişisel olmayan ve kontrollü olmasını bekler ve ister. Ama bu yanlıştır. İnsanlar bilgisayar değildir, hisleri ve duyguları karar vermede onları sınırlar (Erdoğan, 1996: 89).

Kaldı ki, bilgisayar programı tasarımcıları bile duygunun kendi alanlarındaki öneminin altına çizmektedirler. Duyguların, cansız makinelerle herhangi bir ilişkisinin olmadığı düşünülür. Fakat, Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde bilgisayar teknolojisi profesörü Rosalind Picards, “bilgisayarların etkin bir şekilde çalışması için duyguların gerekli” olduğunu ifade etmektedir. Picards’a göre “bilgisayarların, onu kullanan insanları daha iyi anlaması, analiz yapıp, geliştirmesi için yapay duyguya ihtiyacı vardır.” (Epstein, 1999: 12-17).

Bilim insanları, bilgisayarların donanımını ve işleyişini, insan beyni ve sinir sistemine uyumlaştırma çalışmaları üzerine yoğunlaştıkça duyguların, zekanın önemli bir parçası olduğunu ve duygu ile zekanın birbirinden ayıramayacağı sonucuna varmışlardır.

Bu yaklaşım çerçevesinde duyguların, mantığın işleyişi ve genel zeka üzerindeki olumlu katkısı anlaşılmaktadır. Bu düşünce bireyin, kendine ve başkalarına ait duyguların farkında olma, uygun duyguyu ifade etme, duyguları kontrol etme ve böylece yaşamı zenginleştirebilme ile açıklanan duygusal bilgi sürecinin bir şekli olan duygusal zekayı tanımlamaktadır.

Oxford İngilizce Sözlüğü duyguyu, herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinim; herhangi bir şiddetli yada uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlamaktadır.

Duygular Latince’de “matus anima”, “bizi harekete geçiren ruh” olarak tanımlanmakta ve terimin derinlik ve gücü vurgulanmaktadır. Duygular enerjinin, etkinliğin ve bilginin içsel kaynağıdır. Doğuştan ne iyi, ne de kötüdürler. Farklılık üretilen enerji ve bilgiye dayanarak yaptıklarımızdan ortaya çıkarlar (Cooper ve Sawaf, 1997: 30-40).

Duygu; algısal, deneysel, fiziksel, bilişsel ve diğer değişimleri, anlaşılır şekilde ruh halleri ve hislere dönüştüren, organize olmuş bir yanıt sistemidir (Smith ve Lazarus, 1990: 610).

Duygu bireyin davranışına rehberlik eden ve bireyin hedeflerine varmasına bilgi olarak yardım eden tepkilerdir (Brenner ve Salovey, 1997: 183).

Duyguların davranışı başlatan hem de davranışa tepki olan iki işlevi olduğu gözlenmektedir. Duygular aracılığıyla uyarıcıların bireyin öznel algı ve yorumlama sistemlerinde nasıl işlendiği de çözümlenebilmektedir.

Duygu, yoğunluk ve sürede değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissini, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumdur (Cicirelli, 1996: 125).

“Kendini Gerçekleştirme” kavramı içinde bireyin kendi potansiyelini tanıması ve gelişme kaydedebilmesi için duygunun kişi tarafından anlaşılması ve ifade edebilmesi önemlidir. Aynı zamanda iletişimi sağlıklı hale getirebilmek için de duygunun açık ve doğru şekilde iletilmesi ve alıcı kişinin de bunu tanımak konusunda yeterliliğinin olması gerekir.

Kültürler arası incelemelerde altı duygu ifadesi evrensel boyuttadır: haz, korku, şaşkınlık, öğrenmek, kızgınlık ve üzüntü. Araştırmacıların beyinde özel yerini buldukları duygular sadece korku ve hazdır (Jensen, 1998: 73).

1. Duygu ile İlgili Kuramlar

19. y. y. da W. James ve C. Lange'ın kuramına göre çevredeki uyarıcılar bedende fizyolojik değişimlere neden olur. Duygular da bu fizyolojik değişimlerden kaynaklanır.

Cannon ve Bord'a (1930) göre ise duygular ve bedensel davranışlar ard arda değil, aynı zamanda ortaya çıkar. Duygusal yaşantımızı belirlemede ana rolü oynayan faktör ise, gördüğümüz ya da algıladığımız şeydir.

Bilişsel psikologlara göre ise durumlara ilişkin algımızın veya olaylara verdiğimiz anlamın o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Bir başka ifade ile duygusal tepkilerimizi, duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanmış biçiminden etkilenmektedir.

Kişiler duygusal uyarılma karşısında yaşadıklarını hızlı bir biçimde değerlendirerek tepki gösterirler ve sonra bu değerlendirmelerini destekleyecek çevresel ipuçları ararlar.

Duygulara ilişkin bilişsel yaklaşıma C. E. Izard'dan gelen eleştiri ise duyguların biliş aracılığı olmadan yaşanabildiği yönündedir.

Duyguların ifade edilmesinde toplumsal cinsiyet farklılıkları üzerine çalışan Eisenburg ve Lennon'ın çalışmasına göre, erkekler duygularını ifade etmeyi sadece bastırırlarken, kadınlar daha açıktırlar. Leary ve Smith'e göre ise şefkat, üzüntü, empati ve sıkıntı gibi duygular genellikle erkeksi olarak algılanmadığından küçüklükten beri erkekler bu duyguları bastırma eğilimindedirler (Morris, 2002: 432).

Duyguları inceleyenlerin çoğu duyguların belli biyolojik, deneyimsel ve bilişsel durumların bir arada oluşmasından meydana gelmiş koordine olmuş bir tepki sistemi olduğu görüşündedirler. Duygusal zeka modelini yaratanlardan

John Mayer (2001)'e göre ise duygular en basit anlamıyla ilişkilere tipik bir tepki olarak oluşmaktadır. Bunların ışığında insanın dürtüsel tepkiler yapmasını önleyen bir yetenek olduğu belirtilen zeka ile duygular arasındaki ilişkiyi incelemek gerekir.

2. Duygunun Bileşenleri

Birinci bileşen, duyguları yüz ifadeleri, beden duruşu ve ses tonu ve ses içerik yolu ile ifade yeteneğidir. İkinci bileşen, duygularımızı bilinçli olarak tanımamızdır. Üçüncü bileşen, duygunun düzenlenmesidir. Duyguların doğrudan yaşanması sonucunda, örneğin, kızgınlık durumunda belirli bir hareket eğilimi vardır. Bu doğal hareket eğilimlerinin daha iyi düzenlenmesi ile ilgilidir. Dördüncü bileşen ise, başkalarının duygusunu tanıma yeteneğidir (Greensberg ve Snell, 1997: 97).

Kişiliğimizin mizaç, benlik gibi ayrı yüzleri bulunmaktadır. Mizaç doğuştan getirdiğimiz karakteri temsil eden ve değiştirilemez yönüdür ancak, kültürel etkilerle kişiliğimizin bazı yönleri şekillendirilir.

Duyguların tanımlanmasında biyolojik ve bilişsel yapıların yanı sıra kültürel kavramlar da belirleyicidir. Kültür, duyguların ifade ediliş tarzını belirler. Hangi uyarının duyuşsal tepki yaratacağını belirleyen unsur ise, büyük bir olasılıkla öğrenmedir (Aydın, 1997: 79-80).

Duygularımızı en iyi grupta ve sınıflandırmayı R. Plutchik yapmıştır. Plutchik'in sekiz temel duygu kategorisi aşağıda verilmiştir :



Şekil 2: Temel Duygu Kategorisi

(Kaynakça: (Mumcuoğlu.Ö.(2002), Bar – On Duygusal Zeka Testi T. C. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul :3).

3. Yönetimde Duygu Kavramı

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak üzücü bir dar görüşlülüktür. Sosyobiyologlara göre duygularımız tehlike, acı bir kayıp, zorluklara karşın bir hedefe doğru ilerleme ve bir aile kurma gibi yalnızca akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol göstericidir. Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye hazırlar; her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde bizi yönlendirir (Ekman, 1992: 200).

Araştırmacılar tam olarak hangi duyguların birincil olarak nitelendirilebileceği, yani tüm duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların varolup olmadığını tartışmaktadırlar. Herkes aynı düşüncede olmasa da bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürmektedirler. Bu kümeler şunlardır (Goleman, 1995: 32).

Öfke : Hiddet, hareket, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada nefret ve şiddet.

Üzüntü : Acı, keder, neşesizlik, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı.

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

Zevk : Mutluluk, coşku, rahatlama, haz, sevinç, gurur, heyecan.

Şaşkınlık : Şok, hayret, merak.

İğrenme : Hor görme, aşağılama, küçümseme.

Utanç : Suçluluk, hayal kırıklığı, pişmanlık, üzülmeye.

Aslında tüm duygular harekete geçmemizi sağlayan dürtülerdir; evrim, yaşamla baş edebilmemiz için bizi acil plan yapabilecek şekilde programlamıştır.

Bazı dönemlerde, toplumda diğer dönemlere kıyasla daha da belirgin bir çözümlenme görülür. Bencillik, şiddet, alçaklık, toplumsal hayatın güzelliklerini bozmaya başlar. Burada duygusal zekanın önemini savunan tez, duyarlılık, kişilik, ahlaki güdüler arasındaki bağlantıya dayanır. Git gide artan sayıdaki bulgular, hayattaki etik tavrın, temelindeki duygusal yetilerin bir ürünü olduğunu göstermektedir. Dürtü, duygunun ifade ortamıdır; tüm dürtülerin özü kendini bir eylemde ifade etmek isteyen hislerdir. Dürtülerine teslim olan kişilerin ahlaki anlayışları yetersizdir. Dürtü kontrolü, irade ve kişiliğin özüdür. Aynı şekilde fedakarlığın temelinde empati yani başkalarının hissettiklerini anlama yeteneği yatar.

Sosyal ortamda duygu mantıklı olmak için gereklidir. İnsanların belirsizlikle yüzleşmelerine uzun vadeli hedefler belirlemelerine çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine gelecekle ilgili kimi tahminler, hızlı karar verme ya da bilinmeyenle baş edebilme gibi değerlerin etkin çalışmasına olanak sağlar (Damasio, 1994: 78).

Organizasyon duyguları, bireysel duygulardan diğer üyeleri de etkilenmek durumunda olduklarından ve paylaşımcı olmalarından dolayı farklıdır (Flom, 1990: 229).

Etkili kolektif çalışma için bu duygular gereklidir. Organizasyonun imajını desteklemesi açısından belirli açıklayıcı duygular sergilenmelidir. Örneğin; bankalar güven, özgüven, gibi duyguların yanı sıra stok ve seçenek anlatan duygular sergilemelidir.

Birçok organizasyon rolünde duygular sosyal etki yaratmada kullanılabilir, özellikle gözde servislerin işleyişinde bu durum gereklidir (Rafaeli-Sutton, 1989: 26).



BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE VARSAYIMLARI

1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı askerlikte muharebenin ana fonksiyonlarından olan liderliğin duygusal zeka ile olan ilişkisinin ortaya konulmasıdır. Çalışmada, duyguların yönetimde yeri olmadığı anlayışının terk edildiği günümüzde özellikle askeri liderlerin duygusal zekalarını değerlendirilmiş olmasının askeri liderliğe yeni bir bakış açısı getireceği düşünülmüştür.

Çalışmanın amacına uygun olarak, KKK' lığında lider konumunda görev yapan subayların duygusal zeka seviyelerinin belirlenmesi ve duygusal zekanın yaşla gelişebileceğinden hareketle üst rütbeli subaylar ile genç rütbedeki subayların duygusal zekalarının karşılaştırılması yapılmıştır.

Farklı kaynağa mensup subayların toplam duygusal zekalarının, temel ve alt boyutlarının, kaynaklarından ötürü doğan bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir.

Bu çerçevede, alan araştırmasının amaçları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

Örnekleme içinde yer alan ve araştırmaya katılan subayların duygusal zekalarının temel ve alt boyutlarını ve toplam duygusal zekalarını rakamsal değerleri itibarıyla belirlemek.

Araştırmada kullanılan veriler 2004 yılı içerisinde KKK'de görev yapan subaylara verilen soru formlarının toplanmasıyla elde edilmiştir. KKK'nde görev yapan subayların çeşitli demografik değişkenlere göre duygusal zeka

seviyelerinin temel ve alt boyutlarının ortalamaları belirlenmiş ve daha sonra, çalışmada yer alan bu değişkenler arasında ilişki araştırılmıştır.

2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın hipotezleri kurulmadan önce; subaylar iki gruba ayrılmış, I. Grup (Tğm-Ütğm-Yzb) subayların, II.Grup (Bnb-Yb-Alb) subayların olarak belirlenmiştir. Askeri İç Hizmet Kanun'una göre subay ve rütbeleri ise şöyle tanımlamaktadır Subay: Hususi Kanuna göre; Silahlı Kuvvetlerine giren asteğmenden mareşale kadar rütbeye haiz olan askerdir (Türk Silahlı Kuvvetleri, İç Hizmet Kanunu Madde:3/4) (Polatcan,1998:16).

Subay rütbeleri:

- a) Asteğmen
- b) Teğmen
- c) Üsteğmen
- d) Yüzbaşı
- e) Binbaşı
- f) Yarbay
- g) Albay

Üst Subaylar

- h) Tuğgeneral (Tuğamiral)
- i) Tümgeneral (Tümamiral)
- j) Korgeneral (Koramiral)
- k) Orgeneral (Oramiral)
- l) Mareşal (Büyük amiral)

General veya Amiraller

olarak sıralanmıştır. Yukarıda belirtilen rütbelerin tanımı ise; Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununa Göre ; Subayların ve astsubayların ilk subaylığa ve astsubaylığa başlamada ve bekleme süreleri sonunda bu kanun gereğince kazandıkları askeri ünvanlardır (TSK İç Hizmet Kanunu Madde: 3/a) (Polatcan, 2000: 16).

Subayların yukarıda sıralanan rütbelerde bekleme süreleri aşağıdaki gibidir (TSK Personel Kanunu Madde : 30) (Polatcan, 2000: 548):

- a) Asteğmen 11 Ay
 - b) Teğmen 3 Yıl
 - c) Üsteğmen 6 Yıl
 - d) Yüzbaşı 6 Yıl
 - e) Binbaşı 5 Yıl
 - f) Yarbay 3 Yıl
 - g) Albay 5 Yıl
 - h) Tuğgeneral (Tuğamiral)
 - i) Tümgeneral (Tümamiral)
 - j) Korgeneral (Koramiral)
 - k) Orgeneral (Oramiral)
- 4 Yıl

Subayların buldukları rütbelere bir üst rütbeye geçmeleri yaşları ile paralellik göstermektedir. Normal bekleme süresinde yaş ilerlemekte aynı zamanda da rütbe yükselmektedir.

Çalışmada yaş faktörü yerine rütbelere esas alınmıştır. Bunun nedeni Silahlı Kuvvetlerinin temel olan emir-komuta ilişkisinde, rütbelere esas alınmasıdır. Silahlı Kuvvetlerin temelini disiplin, disiplinin temelini ise itaat oluşturur.

Çalışmada rütbe ile duygusal zeka ilişkisinin, yaş ile duygusal zeka ilişkisini ortaya çıkaracağı öngörülmüştür.

Çalışmada subayların iki gruba ayrılmasının temel nedeni İç Hizmet Kanunu'nun da belirtildiği gibi (Bnb-Yb-Alb)'ın üst subaylar olarak değerlendirilmesidir. Asteğmen rütbesindeki personel, askerlik hizmetini

yapmak üzere gelen dört yıllık üniversite mezunlarından oluşmaktadır. Bu personel geçici olarak askerlik hizmetini yaptığından dolayı birinci grupta yer verilmemiştir.

İş yoğunluğundan dolayı ve general grubunu oluşturacak yeterli örneklem sayısına ulaşmanın zor olacağından, general rütbesindeki subaylara çalışmada yer verilmemiştir.

3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temeli iki hipotez üzerine kurulmuştur. Birinci hipotez; II. Gruptaki (üst rütbeli) subaylar ile I. Gruptaki (Tğm-Ütğm-Yzb) subayların duygusal zeka seviyeleri arasındaki ilişkinin ortaya konması ve bu çerçevede, II. Gruptaki (üst rütbeli) subayların toplam duygusal zeka seviyesinin, I. Gruptaki (Tğm-Ütğm-Yzb) subayların toplam duygusal zeka seviyesinden daha yüksek olacağı varsayımı üzerine kurulmuştur.

İkinci hipotez ise subayların temin edildikleri kaynaklar ile toplam duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı varsayımı üzerine kurulmuştur.

4. Araştırmanın Ön Kabulleri

Soru formunda yer alan ifadelerin, Türkçe'ye çevrilmesi aşamasında ve bilimsel süreçten geçtikten sonra anlamın bilimsel olarak azami benzerlik sağladığı ve kültürler arası farklılıktan kaynaklanabilecek farklılıkların en aza indirildiği kabul edilmektedir.

Örnekleme grubundaki subayların soru formlarında yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir. Örnekleme grubundaki subayların duygusal

zekalarına etki edebilecek askeri eğitim, içerisinde bulunulan yaşam alanı ve etkileşimler gibi faktörler veri olarak kabul edilmiştir.

Soru formu başlangıcında cevaplayıcılardan düşünmeden ve doğru mu yanlış mı diye tereddüt etmeden formu doldurmaları istenmiş ve verecekleri cevapların kendilerini hiçbir şekilde bağlamayacağı teminatı verilmiştir. Ayrıca isim veya kimlik bilgisi olabilecek hiçbir bilgi istenmemiştir. Bütün bunlar alınan cevapların güvenilirliğini arttırmaya yöneliktir. Katılımcıların iyi niyetli oldukları kabul edilmekte ve araştırma sonuçlarının çarpıtılmayacağı kabul edilmektedir.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Veri Toplama Yöntemi

Alan araştırmasının temel amacı doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek karşılaştırmalar yapabilecek ve belirli kalıplar çıkarılabilecek veri toplamaktır. Bu araştırmada iki değişik veri toplama yöntemi vardır; yüz yüze ve posta yoluyla uygulanması yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan soru formlarının başına bir yönerge koyulmuştur. Bu yönerge içinde araştırmanın ne amaçla yapıldığı, soru formunun nasıl işaretleneceği ve işaretlerken cevaplayıcının neye dikkat etmesi gerektiği gibi bilgiler yer almaktadır.

Anketler alınırken, özellikle boş bırakılmış ifadeler için tekrar görüşmeler yapılmış ve çeşitli şekillerde yapılmış yanlışlıklar (boş bırakılan, çift işaretlemeler ve bütün sorulara aynı düzeyde işaretlemeler) birebir görüşülerek düzeltilmiştir. Posta yoluyla uygulanan anketler için de ayrıntılı bir açıklamanın olduğu bir yönerge hazırlanmıştır.

Soru formunda yer alan ifadeler 5'li Likert ölçek üzerinden sınıflandırılmıştır. 5'li ölçekte tüm değişkenler için en olumlu şık 1, en olumsuz şık 5 ile kodlanmıştır. Toplam duygusal zeka, temel ve alt boyutların

değerlerinin hesaplanması ise ilgili sorulara verilen cevapların ortalamalarının alınması ile elde edilmiştir. Teorik olarak asgari ve azami değerler 1 ile 5'dir.

2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS programında değerlendirilmiştir. Duygusal zeka anketinin güvenilirlik testi için Cronbach'ın Alpha katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Parametrik değişkenler için ortalama farklılıklar belirlenirken t-testi ve Anova testi kullanılmıştır. Gerekli korelasyon analizleri için ise Pearson Korelasyon Matrisinden yararlanılmıştır.

3. Ana Kütle ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye çapında KKK'na mensup subaylar oluşturmaktadır. Ancak, evrenin tümüne ulaşmak için yeterli zamanın ve finansman kaynağının olmayışından dolayı evreninin tümüne anket uygulaması yapılamamıştır. Ayrıca ülke güvenliği için tam olarak KKK'da görevli bulunan subayların sayısına ulaşmak da mümkün değildir. Bunun için anket, K.K.K.'na bağlı çeşitli birlik, kurum ve karargahlarda görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen 250 subaylara ulaştırılmıştır. Posta ile gönderilen ve yüz yüze yapılan anketlerin ancak 225 tanesi cevaplandırılmıştır. Değerlendirme sonucunda geçerli anket sayısı 213 anketir.

4. Duygusal Zeka Anketi

Duygusal zeka konusunun çok yeni olmasına rağmen, yapılan literatür taramasından sonra, duygusal zekayı ölçtüğünü iddia eden onlarca anket elde edilmiştir. Ancak Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar_On EQ anketi, şimdiye kadar bir çok akademik çalışmada kullanılmıştır ancak bu araştırmada Füsün Tekin Acar'ın (2001) daha önce doktora çalışmasında kullanmış olduğu kısaltılmış ve dönüştürülmüş haliyle kullanılmıştır.

Çalışmada Bar-On anketi tüm haliyle uygulanmamıştır. Bunun nedenini Acar çalışmasında şu şekilde açıklamaktadır: “Anketin uygulanması aşamasında en büyük problem, ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olmasıydı. Çalışmada aynı problemin ortaya çıkacağı düşünülerek ifadelerin sayısı azaltılmıştır. Ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan ancak ankete cevap veren kişinin anketi doldurma eğilimini ölçen ifadelerdi. Bu ifadeler ankette çıkarıldı. Konu hakkında yapılan araştırmalar sonucunda toplam 5 boyut ve onların da altında yer alan 15 boyutu ölçen 87 ifadeden oluşan bir anket oluşturuldu”.

Anketin 88. maddesine “yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim.” İfadesine “kesinlikle katılıyorum” seçeneğinin dışında cevap verenlerin anketleri değerlendirmeye alınmamıştır. Bu ifadeler, 5’li Likert ölçeğinde 1- Tamamen katılıyorum ile 5- Kesinlikle katılmıyorum arasında değişmektedir.

Bar-On EQ anketi bu çalışma için uyarlanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir:

- Önermelerin yeterince açık, anlaşılır ve kısa olması,
- Her boyutu ölçen yeterli sayıda önerme olması,
- Ölçülmesi gereken boyutla ilgisiz önerme bulunmaması,
- Birbirinin yerine geçen önerme olmaması,
- Önermelerin tek bir konuyu ölçmesi.

5. Duygusal Zeka Anketinin Güvenilirlik Testleri

Duygusal zeka çok boyutlu bir değişkendir. Duygusal zekayı oluşturan 5 temel ve onların altında yer alan 15 alt boyut vardır. Çalışmada kullanılan anketin güvenilirlik testi için her bir boyutun ve anketin toplam Cronbach Alpha katsayılarına bakılmıştır. Bu örnekleme için hesaplanan toplam duygusal zeka değişkeninin Alpha Katsayısı 0.9212 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Temel alt boyutlardan, kişisel yetenekler boyutunun Alpha katsayısı

0.8373 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Kişiler arası yetenekler boyutunun Alpha katsayısı 0.7787 olup kabul edilebilir düzeydedir. Uyumluluk boyutunun Alpha katsayısı 0.6542 olup kabul edilebilir düzeydedir. Stresle başa çıkma boyutunun Alpha katsayısı 0.7314 olup kabul edilebilir düzeydedir. Genel ruh durumunun Alpha katsayısı 0.7506 olup kabul edilebilir düzeydedir (Tekin Acar, 2001: 98).

Gerek duygusal zekanın toplamı gerekse ayrı ayrı boyutlar itibariyle hesaplanan Alpha katsayılarının tümü tatmin edicidir. Bu nedenle, duygusal zekayı belirlemede kullanılan anket, bu örneklem için güvenilir olarak kabul edilebilir.

C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

1. Demografik Özellikler

Analizlerde kullanılacak anket sayısı 213 olmuştur. Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan deneklerin demografik özelliklerine ilişkin 5 ifade bulunmaktadır. Kişisel değişkenlerin dağılım tabloları aşağıda yer almaktadır.

Bu değişkenler, askeri kaynak, rütbe, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, eşin iş durumu olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tablolarda görülebileceği gibi dağılımlar şöyledir:

Subayların Demografik Özellikleri ile İlgili Tablolar

TABLO- 3: Subayların Kaynak Değişkenlerine Göre Dağılımı

Subay Kaynakları	n	Yüzde (%)
KHO (Kara Harp Okulu)	170	79.8
Diğer	43	20.2
Toplam	213	100,00

Tablo 3'te araştırmaya katılan subayların, subay kaynakları dağılımları görölmektedir. Tabloya göre subayların, % 79.8'inin Kara Harp Okulu Mezunu, % 20.2'sinin diğer kaynaklardan olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu KHO mezunu subaylar oluşturmaktadır. Bunun nedeni de subay kaynağının büyük bir kısmını KHO mezunu subayların oluşturmasıdır.

TABLO - 4: Subayların Rütbe Değişkenlerine Göre Dağılımı

Rütbeler	n	Yüzde (%)
I.Grup (Tđm-Ütđm-Yzb)	165	77.5
II.Grup (Bnb-Yb-Alb)	48	22.5
Toplam	213	100,00

Tablo 4'te araştırmaya katılan subayların rütbelerine göre dağılımları görölmektedir. Tabloya göre subayların, % 77.5'ini I.Grup (Tđm-Ütđm-Yzb), % 22.5'ini II.Grup (Bnb-Yb-Alb) subaylar oluşturmaktadır.

TABLO- 5: Subayların Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı

Medeni Durum	n	Yüzde (%)
Evli	141	66.2
Bekar	72	33.8
Toplam	213	100,00

Tablo 5'de araştırmaya katılan subayların medeni durumlarına göre dağılımları görölmektedir. Tabloya göre subayların, % 66.2'sinin evli, % 33.8'inin bekar olduğu belirlenmiştir.

TABLO- 6: Subayların Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu Değişkenlerine Göre Dağılımı

Çocuk Sahibi Olup Olmama Durumu	n	Yüzde (%)
Çocuk Sahibi	119	55.9
Çocuk Sahibi Değil	94	44.1
Toplam	213	100,00

Tablo 6'da araştırmaya katılan subayların çocuk sahibi olup olmama durumuna göre dağılımları görülmektedir. Tabloya göre subayların, % 119 (55.9)'u çocuk sahibi, 94 (% 44.1)'i ise çocuk sahibi olmadığı görülmüştür. Araştırmada en fazla, 119 (%55.9) çocuk sahibi subay yer almaktadır.

TABLO- 7: Subayların Eşin İş Durumu Değişkenlerin Göre Dağılımı

Eşin İş Durumu	n	Yüzde (%)
Çalışıyor	90	42.2
Çalışmıyor	51	24.0
Bekarlar	72	33.8
Toplam	213	100,00

Tablo 7'de araştırmaya katılan subayların eşlerinin bir işte çalışıp çalışmadığı durumuna göre dağılımı görülmektedir. Tabloya göre subay eşlerinin, 90(% 42.2)'ünün çalışıyor, 51(% 24.0)'ünün çalışmıyor olduğu görülmüştür. Yüzde (%) 33.8 daha önce bekar oldukları için dolayısıyla eşleri yoktur.

Subayların Demografik Özelliklerinin Birbirleri ile İlişkisine Göre Dağılım Tabloları

Tablo-8: Subayların Rütbe ile Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı

Rütbeler		I.Grup (Tğm-Ütğm-Yzb)		II. Grup (Bnb-Yb-Alb)		Toplam
		n	Yüzde %	n	Yüzde %	
Medeni Durum	Evli	95	57.6	46	95.6	141
	Bekar	70	42.4	2	4.4	72
Toplam		165	100.00	48	100.00	213

Araştırmaya katılan subayların rütbe ile medeni durumları Tablo 8'de görülmektedir. I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylardan, 95'inin (%57.6'sı) evli, 70'inin (% 42.4'ü) bekar ve II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylardan, 46'sının (%95.9'u) evli, 2'sinin (%4.1'i) bekar oldukları görülmektedir.

Buna göre araştırmaya en fazla I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) evli subay ve en az II.Grup(Bnb-Yb-Alb) bekar subay katılmıştır.

Tablo- 9: Subayların Rütbe ile Eşinin Çalışıp Çalışmadığı Değişkenlerine Göre Dağılımı

Rütbeler		I.Grup (Tğm-Ütğm-Yzb)		II. Grup (Bnb-Yb-Alb)		TOPLAM
		n	Yüzde %	n	Yüzde %	
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	62	37.6	28	58.3	90
	Çalışmıyor	33	20.0	18	37.5	51
	Bekar	70	42.4	2	4.2	72
Toplam		165	100.00	48	100.00	213

Araştırmaya katılan subayların rütbe ile eşinin iş durumu Tablo 9'da görülmektedir. I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylardan 62'sinin (%37.6'sı) eşinin çalışıyor, 33'ününün (%20'si) eşinin çalışmıyor, 70'inin (%42.4'ü) ise bekar ve

II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların 28'inin (%58.3'ü) eşinin çalışıyor, 18'inin (%37.5'i) eşinin çalışmıyor, 2'sinin (%4.2'si) ise bekar oldukları görülmektedir.

Araştırmada sayı itibari ile I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların eşlerinin çalışıyor olma durumunun (62'si), yüzde olarak da II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların (%58.3) eşlerinin çalışıyor oldukları tespit edilmiştir.

Tablo-10: Subayların Rütbe ile Çocuk Sahibi Olup Olmadığı Değişkenlerine Göre Dağılımı

Rütbeler		I.Grup (Tğm-Ütğm-Yzb)		II. Grup (Bnb-Yb-Alb)		TOPLAM
		n	Yüzde %	n	Yüzde %	
Çocuk Sahibi Olup Olmadığı	Çocuk Sahibi	74	44.8	45	93.5	119
	Çocuk Sahibi Değil	21	12.8	1	2.3	22
	Bekar	70	42.4	2	4.2	72
Toplam		165	100.00	48	100.00	213

Araştırmaya katılan subayların rütbe ile eşinin iş durumu Tablo 10'da görülmektedir. I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların 74'ü (%44.8'i) çocuk sahibi, 21'i (%12.8'i) çocuk sahibi değil, 70'inin (%42.4'i) bekar ve II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların 45'inin (%93.5'i) çocuk sahibi, 1'inin (%2.3'ü) çocuk sahibi değil, 2'sinin (%4.2'i) bekar oldukları görülmektedir.

Araştırmaya en fazla sayı olarak, çocuk sahibi I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylar (74 kişi), yüzde olarak en fazla çocuk sahibi II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylar (% 93.5) katılmıştır.

Tablo-11: Subay Kaynakları ile Medeni Durum Değişkenlerine Göre Dağılımı

Kaynak		Kara Harp Okulu		Diğerleri		Toplam
		n	Yüzde %	n	Yüzde %	
Medeni Durum	Evli	116	68.2	25	58.1	141
	Bekar	54	31.8	18	41.9	72
Toplam		170	100.00	43	100.00	213

Araştırmaya katılan subayların geldiği kaynak ile medeni durumları Tablo 11'de görülmektedir. KHO mezunu subayların 116'sının (%68.2'si) evli, 54'ünün (% 31.8'i) bekar ve diğer kaynaktan gelen subayların 25'inin (%58.1'i) evli, 18'inin (%41.9'u) bekar oldukları görülmektedir.

Araştırmaya en fazla, KHO mezunu evli subay (116 kişi) ve en az olarak da diğer kaynaktan gelen bekar subayların (18 kişi) katıldığı tespit edilmiştir.

Tablo-12: Subay Kaynakları ile Eşinin Çalışıp Çalışmadığı Değişkenlerine Göre Dağılımı

Kaynak		Kara Harp Okulu		Diğerleri		Toplam
		n	Yüzde %	n	Yüzde %	
Eşin İş Durumu	Çalışıyor	75	44.1	15	34.8	90
	Çalışmıyor	41	24.1	10	23.2	51
	Bekar	54	31.8	18	42.0	72
Toplam		170	100.00	43	100.00	213

Araştırmaya katılan subayların geldiği kaynak ile eşinin iş durumu Tablo 12'de görülmektedir. KHO mezunu evli subayların 75'inin (%44.1'i) eşinin çalışıyor, 41'inin (%24.1'i) eşinin çalışmıyor, 54'ünün (%31.8'i) bekar ve diğer kaynaktan gelen evli subayların, 15'inin (%34.8'i) eşinin çalışıyor, 10'unun (%23.2'i) eşinin çalışmıyor ve 18'inin (%42.0) bekar oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmaya en fazla, eşi çalışan 75 (%44.1) KHO mezunu subay ve en az, eşi çalışmayan 10 (%23.2) diğer kaynaktan gelen subay katılmıştır.

Tablo-13: Subay Kaynakları ile Çocuk Sahibi Olup Olmadığı Değişkenlerine Göre Dağılımı

Kaynak		Kara Harp Okulu		Diğerleri		Toplam
		n	Yüzde %	n	Yüzde %	
Çocuk Sahibi Olup Olmadığı	Çocuk Sahibi	103	60.5	16	37.2	119
	Çocuk Sahibi Değil	13	9.7	9	20.8	22
	Bekar	54	31.8	18	42.0	72
Toplam		170	100.00	43	100.00	213

Araştırmaya katılan subayların geldiği kaynak ile çocuk sahibi olup olmadığı Tablo 13'de görülmektedir. KHO mezunu evli subayların, 103'ü (%60.5'i) çocuk sahibi, 13'ü (% 9.7'si) çocuk sahibi değil, 54'ü (% 31.8'i) ise bekar ve diğer kaynaktan gelen evli subayların 16'sı (%37.2'si) çocuk sahibi, 9'u (%20.8'i) çocuk sahibi değil ve 18'inin (%42'si) bekar oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmaya en fazla, çocuk sahibi 103 (%60.5) KHO mezunu subay ve en az, çocuk sahibi olmayan 9 (%20.8) diğer kaynaktan gelen subay katılmıştır.

2. Demografik Özellikler ile Duygusal Zeka Boyutları Arasındaki İlişki

İstatistiki analizden elde edilen bulgular, kişisel değişkenlere göre incelenecektir.

Subayların askeri kaynak ve rütbe ile ilgili değişkenler, iki grup faktöründen oluştuğu için bu değişkenlere göre farklılık olup olmadığına t-testi uygulanarak bakılmıştır.

Ayrıca bu kısımda subayların rütbe ve kaynaklarına göre duygusal zekanın temel boyutları ile ilişkisi incelenmiştir.

Değerlendirme tabloları üzerinde iki grup faktörü içeren değişkenler için t testi sonucu elde edilen p değerleri üzerinden yapılmıştır. Duygusal zeka, toplam duygusal zeka başlığı altında 5 temel boyut ve 5 kişisel değişkenlerle eşleştirilmiş ve değişkene göre faktörlerde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı üzerine kurulmuştur. P değerleri $\alpha=0.05$ anlamlılık seviyesine göre test edilmiştir.

TABLO-14: Rütbe Değişkeni ile Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	T-Testi	P
Rütbe	I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb)	165	3. 84	-3. 260	0. 001
	II.Grup(Bnb-Yb-Alb)	48	4. 03		
Toplam		213			

TABLO-15: Pearson Korelasyonu Matrisi (Toplam duygusal zeka ile rütbe)

	Rütbe	Toplam Duygusal Zeka
Rütbe	1	
Toplam Duygusal Zeka	0.181 0.000	1

* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Rütbeye göre subayların toplam duygusal zeka seviyeleri farklılık göstermektedir. I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylarla, II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların toplam duygusal zeka seviyelerinin ortalamaları birbirinden farklıdır. P değeri, $\alpha 0, 05$ değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Rütbe ile toplam duygusal zeka seviyesi arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

II.Grup(Bnb–Yb-Alb) üst rütbeli subayların toplam duygusal zekaları daha yüksektir.

Buna göre askeri liderler açısından, rütbe yükseldikçe duygusal yönlerinin daha fazla görülmeye başlandığı görülmektedir. I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların toplam duygusal zeka ortalaması 3.84, II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların toplam duygusal zeka ortalaması 4.03 olarak görülmektedir.

II.Gruptaki(Bnb-Yb-Alb) subayların meslek yaşamları, iş tecrübeleri ve yaşları I.Gruptaki(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylardan daha fazladır. İstatistiki açıdan da bu fark ortaya çıkmıştır. Rütbe yükseldikçe (buna paralel olarak yaş da arttıkça) toplam duygusal zeka artmaktadır. II.Gruptaki(Bnb-Yb-Alb) subayların kendilerini tanıma, kişiler arasında olumlu ilişki kurabilme, problemleri anlayıp uygun çözümler üretme ve stresle başa çıkmada, I.Gruptaki(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara oranla daha başarılı oldukları görülmektedir.

TABLO-16: Askeri Kaynak Değişkeni ile Toplam Duygusal Zeka Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	T-Testi	P
Kaynak	KHO	170	3.85	-2.278	0.025
	Diğer	43	3.99		
Toplam		213			

Askeri kaynağa göre subayların toplam duygusal zekaları farklılık göstermektedir. KHO mezunu subaylarla, diğer kaynaklardan gelen subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α 0,05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur Diğer kaynaklardan gelen subayların toplam duygusal zeka seviyeleri daha yüksektir.

Buna göre diğer kaynaklardan gelen subaylar, Kara Harp Okulu Mezunu subaylara göre liderlik davranışı sergilerken duygusal zeka ile fazla hareket ettikleri görülmektedir.

KHO mezunu subaylar en az dört yıllık yatılı eğitimden sonra Tğm. rütbesi ile mezun olmaktadır. Diğer kaynaktan gelen subayların ise yatılı okuma süreleri daha azdır. Toplam duygusal zeka açısından meydana çıkan bu farkın nedeninin, yatılı okul hayatı olabileceği değerlendirilmektedir.

KHO'nda verilen askeri eğitim şartlarının daha ağır olmasının da askeri kaynak açısından toplam duygusal zeka arasında farkı yarattığı düşünülmektedir.

Demografik Değişkenler ile Duygusal Zeka Değişkenlerinin Temel Boyutları Arasındaki İlişkiler

TABLO- 17: Rütbe Değişkeni ile Kişisel Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Rütbe	I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb)	165	3.93	0.025
	II.Grup(Bnb-Yb-Alb)	48	4.11	
Toplam		213		

Rütbeye göre subayların kişisel becerileri arasında farklılık görülmektedir. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylarla, I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylar, I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara oranla kişisel beceriler boyutundan yüksek almışlardır. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylar duygularının farkında olmada, yaşamda yaptıkları şeyler hakkında olumlu

düşünmede, duygularını rahatça ifade etmede, kendilerine olan güvenlerinde I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara göre daha başarılıdırlar. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylara bu özellikleri kazandıran, yaşadıkları tecrübelerdir.

TABLO-18: Rütbe Değişkeni ile Kişilerarası Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Rütbe	I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb)	165	4.05	0.003
	II.Grup(Bnb-Yb-Alb)	48	4.13	
Toplam		213		

Rütbeye göre subayların kişilerarası beceriler boyutu farklılık göstermektedir. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylarla, I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur Üst subayların kişilerarası beceri seviyeleri daha yüksektir.

Buna göre her iki grubun kişilerarası beceri seviyeleri yüksektir. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların ortalaması 4.13 iken, I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların ortalaması 4.05 olmuştur.

II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylar bireyler arası ilişkilerde bireyleri anlamada, ilişki kurmada, takım çalışmasında ve empati konularında I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara oranla daha başarılıdırlar. II.Grup subayların buldukları rütbelere terfi edene kadar geçen sürede birçok değişik birliklerde değişik görevlerde ve değişik kişilik yapısına sahip astlarla çalışmış olmaları, onların kişiler arası beceriler boyutlarının gelişmiş olmasında önemli bir etkiye sahiptir.

TABLO-19: Rütbe Değişkeni ile Uyumluluk Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Rütbe	I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb)	165	3.77	0.001
	II.Grup(Bnb-Yb-Alb)	48	3.99	
Toplam		213		

Rütbeyle göre subayların uyumluluk boyutu farklılık göstermektedir. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylarla, I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, $\alpha 0, 05$ değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur Üst subayların uyumluluk boyutunun seviyesi daha yüksektir.

II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylar problemleri algılama ve uygun çözüm yolları bulmada I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara oranla daha başarılıdır.

TABLO-20: Rütbe Değişkeni ile Stresle Başa Çıkma Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Rütbe	I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb)	165	3.49	0.113
	II.Grup(Bnb-Yb-Alb)	48	3.65	
Toplam		213		

Rütbeyle göre subayların stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylarla, I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların ortalamaları yüksek olmasına rağmen, analiz sonucuna göre P değeri, $\alpha 0, 05$ değerinden büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Her iki grupta stresli durumlarda morallerini bozmadan verilen göreve devam etmektedirler.

TABLO-21: Rütbe Değişkeni ile Genel Ruh Durumu Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Rütbe	I. Grup(Tğm-Ütğm-Yzb)	165	3.96	0.002
	II.Grup(Bnb-Yb-Alb)	48	4.10	
Toplam		213		

Rütbeye göre subayların genel ruh durumu boyutu farklılık göstermektedir. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylarla, I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur Üst subayların uyumluluk boyutunun seviyesi daha yüksektir.

II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subaylar yaşamdan zevk almada, neşeli olmada, umutlu ve iyimser olmada I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara oranla daha başarılıdırlar. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların genel ruh durumu boyutundan yüksek almalarının nedeni olarak ekonomik farklılık ve hayata bakış açısından kaynaklanan farkın olabileceği değerlendirilmiştir.

TABLO- 22: Kaynak Değişkeni ile Kişisel Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Kaynak	Kara Harp Okulu	170	3.92	0.004
	Diğerleri	43	4.16	
Toplam		213		

Subayların geldiği kaynağa göre kişisel beceriler boyutu farklılık göstermektedir. Diğer kaynaklardan gelen subaylarla KHO'dan mezun olan subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α

0, 05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer kaynaklardan gelen subayların kişisel beceri seviyeleri daha yüksektir.

Bu boyuttan yüksek puan alan, diğer kaynaktan gelen subayların, KHO mezunu subaylara oranla duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da KHO mezunu subayların yatılı okul hayatının fazla ve mutlak itaat konusunda edindikleri eğitimin üst seviyede olması değerlendirilmektedir.

TABLO-23: Kaynak Değişkeni ile Kişilerarası Beceriler Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Kaynak	Kara Harp Okulu	170	4.03	0.006
	Diğerleri	43	4.21	
Toplam		213		

Subayların geldiği kaynağa göre kişilerarası beceriler boyutu farklılık göstermektedir. Diğer kaynaklardan gelen subaylarla KHO'dan mezun olan subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer kaynaklardan gelen subayların kişilerarası beceri seviyeleri daha yüksektir.

Bu boyuttan yüksek puan alan, diğer kaynaktan gelen subaylar KHO mezunu subaylara oranla empati kurmada ve takım çalışmasında daha başarılıdır. Ergenlik döneminde yatılı okumanın ve rekabetçi bir ortamda yetişmenin sonucu olarak KHO mezunu subaylar bu boyuttan, diğer kaynaktan gelen subaylara oranla daha düşük almışlardır.

TABLO-24: Kaynak Değişkeni ile Uyumluluk Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Kaynak	Kara Harp Okulu	170	3.80	0.296
	Diğerleri	43	3.89	
Toplam		213		

Subayların geldiği Kaynağa göre uyumluluk boyutu farklılık göstermektedir. Diğer kaynaklardan gelen subaylarla, KHO mezunu subayların ortalamaları düşük ve analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO-25: Kaynak Değişkeni ile Stresle Başa Çıkma Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Kaynak	Kara Harp Okulu	170	3.50	0.432
	Diğerleri	43	3.60	
Toplam		213		

Kaynağa göre subayların stresle başa çıkma boyutu arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Diğer kaynaklardan gelen subaylarla, KHO mezunu subayların ortalamaları düşük ve analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden büyük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TABLO-26: Kaynak Değişkeni ile Genel Ruh Durumu Boyutu Arasındaki İlişki

Grup Değişkenleri		n	Ortalama	P
Kaynak	Kara Harp Okulu	170	3.95	0.027
	Diğerleri	43	4.13	
Toplam		213		

Subayların geldiği Kaynağa göre genel ruh durumu boyutu farklılık göstermektedir. Diğer kaynaklardan gelen subaylarla KHO mezunu subayların ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonucuna göre P değeri, α 0, 05 değerinden küçük olduğu için anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer kaynaklardan gelen subayların genel ruh durumu seviyeleri daha yüksektir.

Diğer kaynaktan gelen subaylar neşeli olma, geleceğe umutla bakabilme ve olumsuzluklar karşısında iyimser olmada KHO mezunu subaylara oranla daha başarılıdırlar.

D. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, 213 subayla ilgili olup bulguların genellemesine belirli sınırlılık getirirse de elde edilen bulgular, TSK'nin bir parçası olan KKK' lığına mensup subayların duygusal zekaları, temel ve alt boyutları ile sergiledikleri liderlik davranışlarının dinamiklerine ışık tutabilecek niteliktedir.

Kendi kişisel duygularını tanıma, sınırlarının farkında olma, diğerlerinin duygularını anlama ve önem verme, stres ve öfkeyi kontrol altına alma, empatik olma, insan ilişkilerinde başarılı olma yetenek ve becerilerine sahip lider her zaman başarılı olacaktır.

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları fark edebilme ve ayırt edebilme yeteneği; karar verme süreçleri, planlanmış çözümlerin uygulanması, örgütsel süreçler ve sosyal problemlerin belirlenmesi konularında önemli bir faktördür. Çünkü, tüm bu süreçlerde duyguların var olmaması mümkün değildir.

İşbirliği, iletişim, insan ilişkileri, motivasyon, güven, dayanışma, bağlılık gibi duygular dünyasına giren konular, insana yönelik liderlik davranışının altını çizdiği konulardır. Diğer taraftan, kendi duygu ve düşüncelerini tanımak, başkalarının duygularına ve düşüncelerine önem vermek, kendini onların yerine koyup düşünebilmek, duygulara ait ip uçlarını fark edip elde ettiği bilgilerden yararlanarak davranışlarını düzenleyebilme yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanan duygusal zekanın, insana yönelik liderlik davranışıyla daha fazla ilişkili olduğu kuramsal olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, liderlik konseptinin ayrı bir öneme sahip olduğu askerlik kurumu içerisinde, toplam duygusal zekanın, temel ve alt boyutlarının gelişmiş olmasının liderlik davranışlarında da bir gelişime olanak verdiği bilgisi ışığı altında KKK' de lider personel olarak subaylar ele alınmış, toplam duygusal zekaları, temel boyutları ve açımları incelenmiştir.

KKK' deki liderlerle ilgili kişisel değişkenlere göre duygusal zekaların farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Çalışmada yaş faktörü ele alınmamıştır. Bunun birinci nedeni Silahlı Kuvvetlerdeki emir-komuta ilişkisinin de rütbenin esas alınmasıdır. İkinci neden olarak da rütbe ilerledikçe yaşın da ilerlemesidir. Dolayısıyla rütbe ile duygusal zeka arasındaki ilişki bize yaş ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi verecektir.

Çalışmanın evrenini oluşturan KKK' lığı mensubu subayların büyük bir çoğunluğu en az dört ya da daha fazla süreyle mesleki eğitimi de kapsayan eğitim-öğretim sürecinin ardından göreve başlamaktadırlar. Çalışmanın örneklemini oluşturan 213 denekten 170'i yani %79.8'i KHO mezunudur. Kuramsal açıdan yüksek duygusal zekanın doğal bir sonucu olduğu kanıtlanmış olan insan odaklı ve etkili liderlik davranışlarının doğrudan askeri eğitim veren okullardan gelen subaylar tarafından sergilenip sergilenmediğinin incelenmesi, ayrıca önemlidir. KHO mezunu subayların toplam duygusal zeka seviyeleri ve kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, genel ruh durumu temel boyutları ile duygusal benlik bilinci, kendini gerçekleştirme, empati, bireyler arası ilişkiler gibi alt boyutlar yönünden diğer kaynaklardan gelen subaylardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. KHO mezunu subayların toplam duygusal zekaları ortalaması 3.85 iken diğer kaynaklardan gelen subayların toplam duygusal zeka ortalaması 3.99 seviyesinde çıkmıştır. Askeri kaynak değişkenin, uyumluluk ve stresle başa çıkma temel boyutları ve açımları üzerinde ise bir etkisi yoktur.

Rütbe değişkenine göre subayların duygusal zekaları farklılık göstermektedir. II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların toplam duygusal zekaları (4.03) I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların toplam duygusal zekalarından (3.84) daha yüksek çıkmıştır. Rütbe arttıkça toplam duygusal zeka ve kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, genel ruh durumu gibi temel boyutlar ile kendine güven, bağımsızlık dışındaki tüm alt boyutların arttığı gözlemlenmiştir. Rütbe değişkeninin stresle başa çıkma temel boyutu üzerinde bir etkisi yoktur.

II.Grup(Bnb-Yb-Alb) subayların gerek yaşamla ilgili, gerekse mesleki bilgi ve birikimlerini I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara aktarmak sureti ile I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subayların liderlik davranışlarında duygusal zekaya yer vermeleri sağlanabilir.

KHO'da görevli Takım ve Bölük Komutanlarının mesleki tecrübelerini Harbiyelilere aktarması ve zor şartlar altında yapılan eğitimlerin neticesinde KHO'dan mezun olan subayların stresle başa çıkma ve uyumluluk boyutlarında, diğer kaynaktan gelen subaylara oranla anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kıt'alarda uygulanan liderlik eğitim programlarına, I.Grup(Tğm-Ütğm-Yzb) subaylara yönelik olarak, duygusal zekanın tüm boyutlarını kapsayan konuların ilave edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Liderin sahip olduğu yetenekler, beceriler ve yaklaşımlar; insana ait, insan ilişkileri ile ilgili yeteneklere, becerilere ve yaklaşımlara dayalı olursa, liderin başarısı da artacaktır. Bunu hem liderin yönetsel başarısında hem de çalışma ikliminin başarısında gözlemlemek mümkündür. Yüksek duygusal zekaya sahip liderler insana yönelik yaklaşımları çerçevesinde astlarına ilgi, anlayış, saygı, destek gibi kaynaklar sunmaktadırlar. Güç aralığı yüksek ve en dik hiyerarşik yapılardan biri olan TSK içerisindeki lider personelin (subaylar) liderlik davranışlarının duygusal zeka ile ilişkili olarak nasıl şekillendiğini ortaya koyan bu çalışma sonraki çalışmalarda askeri başarının artırılması yönünde yapılacak araştırmalarda yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR TEKİN , F. (2001), Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- ALGANER, Yüce İhsan, (2002) Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- AIKEN, L. R. (1985), Psychological Testing and Assesment, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- ARIKAN, Metin, (2001), Askeri Liderlik Yardımcı Kitabı, Kara Harp Okulu, Ankara.
- ARIKAN, Semra ve Diğ. (2001), Yönetim Ve Organizasyon, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ATABEK, Erdal, (1999), Bizim Duygusal Zekamız, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- ATKINSON, L. ve R. ATKINSON, (1995) Psikolojiye Giriş, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- AYCAN, Zeynep, (2000), Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- AYDIN, Betül, (1997), Çocuk ve Ergen Psikolojisi, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- BAŞARAN, İ.E.(1992), Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BERBEROĞLU,M.S., DEMİRAY,C.(2002), Askeri liderlik Ders Kitabı, KHO. Matbaası, Ankara.
- BJORKLUND, D. F.(1989), Children Thinking & Developmental Function and Individual Differences, 2nd edition, Brooks Pub. USA.
- BOOTZIN, R. ve H. BOWER, (1997), Psychology Today, McGraw – Hill Inc. New York.
- BOYATSIZ, R.E. Goleman, D.&Hay/McBer. (1999), Emotional Competence Inventory, Hay/Mc Ber Group , Boston.
- BRENNER, E. Peter SALOVEY, P. (1997),Emotion Regulation During Childhood Developmental, Interpersonal and Individual Considerations, Emotional Development and Emotional Intelligence, Basic Books, New York.
- BÜYÜKANIT, Yaşar, (1996), Teğmen, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- CAN, Halil, (2002), Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CICIRELLI, Victor G. (1996), Emotions and Cognition in Attachment” Handbook of Emotion, Adult Development and Aging, Editor Magai& McFadden, Academic Pres, USA.
- COOPER, Robert K. Sawaf. Ayman, (2000), Liderlikte Duygusal Zeka,(Çev: Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar) Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ÇAĞLAYAN, Nilgün, (2001), Lider ve Lider Danışmanlığı, Eğitim Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirme Semineri, KKK. EDOK; Balgat- Ankara.

DAMASIO, A. R. (1994), Descartes Error Emotion, Reasons and the Human Brain, Putman, New York.

DAMASIO, A. R. (1999), Descartes'in Yanılgısı, (Çev. Bahar Atlamaz), Varlık Yayınları Sayı : 504, 1. Basım, İstanbul.

DÖKMEN, Üstün, (1998), Etkili Liderlik Ders Notları, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Yayınları, İstanbul.

EREN, E. (2001), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

FRED, A. ve MANSKE. JR. (1994), Etkili Liderliğin Sırları, T.C. KKK. Kara Harp Okul Komutanlığı, (Yayına hazırlayan:Metin Arıkan), Ankara.

GOLEMAN, Daniel , (1998), İş Başında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul.

GOLEMAN, Daniel, (1996), Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, İstanbul.

GREENSBERG, M. J. (1997), Brait Development and Emotional Intelligence. Edited by Salovey and Sluyter. Basic Books, USA.

GÜNEY, Salih, (2001), Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, (1999), Yeni İnsan Ve İnsanlar, 10 Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul.

KOÇEL, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.

KOLASA, Blair J.(1979), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, (çev. Kemal Tosun ve diğerleri), Fatih Yayınevi, İstanbul.

KULAKSIZOĞLU, Adnan, (1999), Ergenlik Psikolojisi, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.

McKEE, A. BOYATSIZ, R. GOLEMAN, D.(2002), Yeni Liderler(Çev: Filiz Nayır ve Osman Deniztekin),Varlık Yayınları, İstanbul.

MORRIS, C. G. (2002), Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye Giriş) Türk Psikologlar Derneği Yayınları No : 231. Basım, Ankara.

MUMCUOĞLU.Ö.(2002), Bar – On Duygusal Zeka Testi T. C. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.

OLERON, Pierre. (1994), Zeka, İletişim Yayınları, İstanbul.

ONAY ÖZKAYA, Meltem, (2000), Bir Lider Olarak Vehbi Koç, Basılmamış Doktora Tezi, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

-----, (2003), Cam Tavanı Kıran 100 Türk Kadını,Celal Bayar Üniversitesi Yüksek Öğretim Vakfı Yayınları, Manisa.

ÖNER,N. (1996), Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler, Boğaziçi Ünivesitesi , İstanbul.

ÖZGÜVEN, İ. E. (1998), Psikolojik Testler, Pdrem Yayınları, Ankara.

PLOTNIK, R.(1989), Introduction to Psychology, Random House Inc. 2. baskı, New York.

PERKINS, D. (1995), Out Smorting IQ, The Emerging Science Of Learnable Intelligence, The Free Pres, New York.

POLATCAN, İsmet, (2000), TSK İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliği, Personel Kanunu, Bayrak Yayıncılık, İstanbul.

QUINN, B. ANDERSON, J. FINKELSTEIN, P. (1999), Sydney. Mesleki Zekanın Yönetimi, Harvard Business Review, BZD Yayıncılık, İstanbul.

RATNESAR, Romrsh, (1997), Teaching Feelings 101, Time, 150, Eylül.

SALOVEY, P. ve J. D. MAYER, (1990), Emotional Intelligence, Imagination, Cognition And Personality, McGraw-Hill, New York.

SALOVEY, P.ve Diğ., (2000), Handbook of Emotions, Guilford Pres, New York.

SHAPIRO, Lawrence. (1998), Yüksek Eq'lu Bir Çocuk Yetiştirmek, (Çev. Ümran Kartal), Varlık Yayınları, İstanbul.

SMITH, C. A. LAZARUS, R, S. (1990), Emotion and Adaptation, Handbook of Personality. The Quality Pres, New York.

-----, (2003), T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, KKK 164-1, Kara Kuvvetleri Birlik Eğitim Yönergesi, KKK Basımevi ve Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, Ankara.

-----,(2003), T.C. Genel Kurmay Başkanlığı, KKK, Temel Subaylık Kursu Ders Notları, Polatlı Ankara.

-----, (2001), T.C. Genelkurmay Başkanlığı KKK, Mesleki Gelişim Yönergesi, s.,12, Ankara.

-----,(2000), T.C., KKK, 40 ınc P. Er. Eğt. Alay Komutanlığı, Liderlik Eğitim Kılavuzu, Isparta.

TODUK AKIŞ, Yeşim, (2004), Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, İstanbul.

TOKER, F. Ve Diğ. (1968), Zeka Kuramları, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara.

TORTOP, N. ve Diğ. (1999), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınevi, 3.Baskı, Ankara.

USAL, Alparslan. (1995), Davranış Bilimleri, Barış Yayınları, İzmir.

MAKALELER ve WEB SİTELERİ

AKKOYUN, Füsün, (1998), "**Duygusal Okuryazarlık ve Zekayı Geliştirme Yolları**", *Cumhuriyet Bilim Teknik*, 603, 10 Ekim : 19-23.

AYDOĞAN, Ayşegül, (2001), "**Zekanın Tipi Önemli**", *Milliyet*, 6 Ağustos.

BAR-ON, R.(1997), "**Development of the Bar-on EQ-i : A Measure of Emotional and Social Intelligence**", *The 105th Annual Conventions of the American Psychological Associtaon*, Chicacago August.

EKMAN, Paul, (1992), "**An Argument For Basic Emotions**, *Cognition And Emotion*", Sayı : 6.

- EPSTEIN, Robert, (1999), "**The Key To Our Emotions**", *Psychology Today*, Vol. 32. Issue 4.
- ERKUŞ, A. (1999), "**Zeka konusundaki Son Gelişmeler- I Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü**", *Türk Psikolojisi Bülteni*, Sayı : 12, Ankara.
- ERGİN, Demirali, (2000), "**Zeka ve Yönetim**", *Human Resources*, Ocak-Şubat, İstanbul.
- FLOM, H. (1990), "**Emotional Man II. Corporate Actors as Emotion-Motivated Emotion Managers**", *International Sociology*.
- GARDNER, Howard ve T. HATCH, (1989), "**Multiple Intelligence Go to School**", *Educational Research* 18, no. 8.
- GOLEMAN, D. (2001), "**An EI-Based Theory Of Performance**" C.Cherniss& D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- GOLEMAN, Daniel. (1999), "**Emotional Competence**", *Executive Excellence* 16, no: 4.
- HOOIJBERG, Robert J. James G. HUNT, (1997), "**Leadership Complexity and Development of The Leaderplex Model**", *Journal of Management* 23, no. 3.
- JOHNSON, Pamele R. Julie Indvik, (1999), "**Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees**", *Journal of Workplace Learning*-11 no. 3.
- HÜRRİYET, (2000), "**Yüzmede Yaşlılar Daha Başarılı**", 12 Ağustos.

KAYA, İsmail, (!998), “**Ağız Olmayanları Konuşturma**”, Byte, Temmuz.

MAIER, Micheal D.(1999), “**Move Over Technology Make Room for Emotions1**”, *TMA Journal* 19, no. 4.

MAYER, J., Perkins, O. CARUSO, D. & SALOVEY, P..(2001), “**Emotional Intelligence and Giftedness**”, *Roeper Review*, 23.

MCFARLAND, Caty ve Roger BUEHLER, (1997), “**Negative Affective States and the Motivated Retrieval of Positive Life Events : The Role of Affects Acknowledgement**”, *Journal of Personality and Social Psychology* 73 no 1.

PITCHER, Patricia, (1999), “**Artists Craftsmen, Technocrats**”, *Training and Development*, 53, no. 7.

PLANALP, S. ve J. FITNESS, (1999), ” **Thinking / Feeling About Social and Personel Relationship**”, *Journal of Social and Personal Relationships* 16, no. 6.

RAFAELİ, A. ve R. SUTTON, (1989), “**The Expression Of Emotion İn Organizational Life**”, *In LI Cummings & B. M. Staw Eds. Research İn Organizational Behaviour*, Vol., 11, Greenwich.

STERNBERG, Robert j. (1997), “**The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success**”, *American Psychology* 52, no. 10 (Oct.1997), 1030-1037.

ÜNSAL,Ozan,(2000), “**Bir Lider Yetiştirmek**”, *Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı Dergisi*, Say:7.

İNTERNET KAYNAKLARI

MİLLİYET, <[http://www. basariyolu. com/ak/dz.html](http://www.basariyolu.com/ak/dz.html)>,(Erişim Tarihi: 24.04.2003).

TIMES, “Duygusal Zekaya İlişkin Çalışmalar ve Araştırmalar” < [http://www. elma. net.tr](http://www.elma.net.tr), (Erişim Tarihi: 18.11.2004)

[www.basariyolu. com/ak/dz.html](http://www.basariyolu.com/ak/dz.html) (Erişim Tarihi:10.04.2005).

www.kho.edu.tr, (Erişim Tarihi10.04.2005).



EKLER:

Sayın Katılımcı,

Bu Anket Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalına bağlı olarak yapılan bir Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anket çalışmasının birinci bölümünde kişisel (demografik) özelliklerinizle ilgili sorular; ikinci bölümde duygusal zeka seviyenizi belirleyen sorular bulunmaktadır.

Soru formunun üzerine kimliğinizi yazmayınız. Vereceğiniz cevaplar, Liderlikte Duygusal Zeka seviyesinin belirlenmesi açısından K.K.K.' liğında yapılan ilk çalışma olduğu değerlendirildiğinde önem arz etmektedir.

Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ali GÜRSOY

BİRİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde yer alan soruların amacı ankete katılanların kişisel özelliklerine ait bilgilerini elde etmektir. Lütfen size uygun olan cevap şikkını işaretleyiniz.

1. Kaynağınız

- () K.H.O.
() Diğerleri

2. Rütbeniz

- () Teğmen – Üsteğmen – Yüzbaşı
() Binbaşı – Yarbay – Albay

3. Medeni Durumunuz

- () Evli () Bekar

4. Çocuk Sahibi/siniz

- () Evet () Hayır

5. Eşinizin iş durumu

- () Çalışıyor () Çalışmıyor

İKİNCİ BÖLÜM

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1' den 5' e kadar sıralanan

1- Tamamen katılıyorum, 2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4-Katılmıyorum,

5- Kesinlikle Katılmıyorum

açıklamalarından birini seçerek (x) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlışı yoktur.

Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

	1	2	3	4	5
1. Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.					
2. Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.					
3. Çok fazla strese dayanamam.					
4. Hayallerimden çok çabuk sınırlanabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.					
5. Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.					
6. Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.					
7. Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.					
8. Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.					
9. Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.					
10.Çoğu durumda kendimden eminimdir.					
11.Huysuz bir insanımdır.					
12.Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.					
13.Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.					
14.İyi ve kötü huylarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.					
15.Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.					
16.Sevgimi belli edemem.					
17.Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.					
18.Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.					
19.Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.					
20.Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.					
21.Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.					
22.Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.					
23.Bir problemi çözerken her olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.					
24.Bir liderden çok, takipçiyimdir.					
25.Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.					
26.Fiziksel görüntümden memnunum.					
27.İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.					

28.İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.				
29.Sabırsız bir insanım.				
30.Diğer insanların duygularını incitmemeğe özen gösteririm.				
31.İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır.				
32.Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.				
33.Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.				
34.İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.				
35.Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.				
36.Öfkemi kontrol etmem zordur.				
37.Hayattan zevk almıyorum.				
38.Duygularımı tanımlamak benim için zordur.				
39.Haklarımı savunamam.				
40.Oldukça neşeli bir insanımdır.				
41.Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.				
42.İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.				
43.Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.				
44.Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.				
45.Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.				
46.Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.				
47.Kendi başıma karar veremem.				
48.Başka insanlar saygı duyarım.				
49.Başkalarına neler olduğunu önemserim.				
50.Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.				
51.Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.				
52.Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.				
53.Neler hissettiğimi bilirim.				
54.Benimle birlikte olmak eğlencelidir.				
55.Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.				
56.Hayal ev fantezilerime kendimi kaptırırım.				
57.Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir.				
58.Yeni şeylere başlamak benim için zordur.				
59.Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.				
60.Endişeliyimdir.				
61.Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.				
62.Kolayca arkadaş edinebilirim.				
63.Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.				
64.Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.				

65.Kendimi çok sık kötü hissederim.				
66.Konuşmaya başlayınca zor susarım.				
67.Çevremdekilerle iyi geçinemem.				
68.Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.				
69.Kendimi takdir ederim.				
70.İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.				
71.Tarzımı değiştirmem zordur.				
72.Hayatımdan memnunum.				
73.Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.				
74.Hafta sonlarını ve tatilleri severim.				
75.Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.				
76.Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.				
77.Acı çeken insanların farkına varamam.				
78.Genellikle en iyisini ümit ederim.				
79.Başkalarına göre bana güvenmek zordur.				
80.Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.				
81.Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.				
82.Abartmayı severim.				
83.Gülümsemek benim için zordur.				
84.Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.				
85.Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.				
86.İstediğim zaman " hayır " demek benim için zordur.				
87.Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.				
88.Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.				