

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEVENT AYSEL

ANABİLİM DALI: İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ, 2006

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEVENT AYSEL

ANABİLİM DALI: İŞLETME

PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF.DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ, 2006

T.C.


KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: LEVENT AYSEL

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No : 01.11.2006 – 2006/19


Nurullah GENÇ
Prof.Dr.


Nihat ERDOĞMUŞ
Prof.Dr.


Mustafa KÖKSAL
Prof.Dr.

KOCAELİ, 2006

ÖNSÖZ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, duygusal zekanın liderlik açısından önemi ele alınmış ve Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Sakarya Bölge Birliği bünyesindeki liderlerin duygusal zeka düzeyleri açısından çeşitli demografik özelliklerine göre oluşturulan farklı gruplar arasındaki farklılıkları incelemeye yönelik bir alan araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın her safhasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocam sayın Prof.Dr. Nurullah GENÇ'e, bana her zaman yardımcı olan arkadaşım Zafer BUYRUK'a ve beni sürekli destekleyen aileme şükranlarımı sunarım.

Bu araştırmanın liderlik açısından duygusal zeka konusuna ilgi duyan ve bu konuyla ilgili bilgilere ihtiyaç duyan kişi ve kurumlara ışık tutabilmesi en büyük dileğimdir.

Okçular/SİİRT, Eylül 2006

Levent AYSEL

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	IX
ABSTRACT.....	XI
KISALTMALAR.....	XIII
ŞEKİLLER.....	XIV
TABLolar.....	XV
1. GİRİŞ	1
1.1. KONUNUN TANIMI.....	1
1.2. YÖNTEM VE YAPI	1
2. LİDERLİK.....	3
2.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ANLAMI	3
2.1.1. Liderliğin Tanımı.....	3
2.1.2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	4
2.1.3. Liderin Güç Kaynakları	6
2.1.3.1 Zorlayıcı Güç.....	6
2.1.3.2. Yasal Güç	7
2.1.3.3. Ödüllendirme Gücü.....	8
2.1.3.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü).....	9
2.1.3.5. Uzmanlık Gücü.....	9

2.2. LİDERLİK TEORİLERİ	10
2.2.1. Evrensel Liderlik Teorileri	10
2.2.1.1. Özellikler Teorisi	10
2.2.1.2. Liderlik Davranışı Teorileri	11
2.2.1.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	12
2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	14
2.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	16
2.2.1.2.4. X ve Y Teorileri Yaklaşımı	18
2.2.1.2.5. Liderlik Doğrusu Teorisi	20
2.2.1.2.6. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması	21
2.2.1.2.7. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	22
2.2.1.2.8. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Yaklaşımı	25
2.2.2. Durumsallık / Koşul Bağımlılık Teorileri	26
2.2.2.1. Amaç-Yol Teorisi	27
2.2.2.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	30
2.2.2.3. Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Teorisi	33
2.2.2.4. Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Teorisi	38
2.2.2.5. Vroom – Yetton'un Liderlik Teorisi	40

2.3. LİDERLİK MODELLERİ.....	43
2.3.1. Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri	43
2.3.1.1. Otokratik Liderlik Modeli.....	43
2.3.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli.....	45
2.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli	45
2.3.2. Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri.....	46
2.3.2.1. Vizyoner Liderlik.....	46
2.3.2.2. Stratejik Liderlik	47
2.3.2.3. Karizmatik Liderlik	49
2.3.2.4. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik.....	50
2.3.2.5. Entelektüel Liderlik	51
3. DUYGUSAL ZEKA	53
3.1. ZEKA	53
3.1.1. Zekanın Tanımı ve Anlamı	53
3.1.2. Biyolojik Açıdan Zeka.....	56
3.1.3. Zeka Teorileri	58
3.1.3.1. Spearman’ın Zeka Teorisi.....	58
3.1.3.2. Piaget’in Uyum Teorisi.....	58
3.1.3.3. Cattell’in Çift Faktörlü Zeka Teorisi	59
3.1.3.4. Sternberg’in Üçlü Zeka Teorisi	59

3.1.3.5. Thorndike'nin Zeka Teorisi	60
3.1.3.6. Thurstone'un Zeka Teorisi.....	61
3.1.3.7. Gardner'in Çoklu Zeka Teorisi	61
3.1.3.8. Guilford'un Çoklu Zeka Teorisi	63
3.1.4. Zekanın Gelişimi	64
3.1.4.1. Zeka ile Yaşın İlişkisi	64
3.1.4.2. Zeka ile Kalıtımın İlişkisi	65
3.1.4.3. Zeka ile Çevrenin İlişkisi.....	66
3.1.5. Zeka Ölçümü	67
3.1.6. Zeka Geriliği.....	69
3.1.7. Üstün Zeka.....	70
3.1.8. Zeka Testleri ve Başarı İlişkisi	71
3.1.9. Örgütsel Zeka	72
3.2. DUYGU.....	73
3.2.1. Duygu Kavramı	73
3.2.2. Duygu Teorileri	75
3.2.2.1. James – Lange'in Duygu Teorisi	75
3.2.2.2. Cannon – Bard'ın Duygu Teorisi.....	76
3.2.2.3. Bilişsel Teori.....	76
3.2.3. Duyguların Hayatımızdaki Yeri ve Önemi	77

3.2.4. Duyguların Fizyolojisi	80
3.2.5. Duyguların İfadesi	81
3.3. DUYGUSAL ZEKA.....	82
3.3.1. Duygusal Zeka Kavramı	83
3.3.1.1. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi	84
3.3.1.2. Duygusal Zeka Ne Değildir?	85
3.3.2. Duygusal Zeka Modelleri	86
3.3.2.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli	87
3.3.2.2. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli	87
3.3.2.3. Goleman'ın Duygusal Zeka Modeli.....	88
3.3.2.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli	89
3.3.3. Duygusal Zekanın Bileşenleri.....	89
3.3.3.1. Kendinin Farkında Olmak	90
3.3.3.2. Kendini Yönetmek.....	90
3.3.3.3. Sosyal Farkındalık	91
3.3.3.4. Sosyal Beceriler	91
3.3.4. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi	92
3.3.5. Kurumsal Duygusal Zeka	94
4. LİDERLİK AÇISINDAN DUYGUSAL ZEKA.....	97
4.1. YÖNETİMDE DUYGULARIN ÖNEMİ	97

4.2. DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ AÇISINDAN LİDERLİĞİN İNCELENMESİ.....	98
4.2.1. Liderlik ve Kendinin Farkında Olma	98
4.2.2. Liderlik ve Kendini Yönetme	99
4.2.3. Liderlik ve Sosyal Farkındalık.....	101
4.2.4. Liderlik ve Sosyal Beceriler	102
4.3. LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKANIN DEĞERİ	104
5. BİR KAMU KURULUŞUNDAKİ LİDERLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	107
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	107
5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	107
5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	107
5.4. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ VE ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜ	108
5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	108
5.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	114
5.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	115
5.7.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	116
5.7.2. Cevaplayıcıların Duygusal Zeka İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları.....	117
5.7.3. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farkın Analizi	123

6. SONUÇ	126
YARARLANILAN YAYINLAR.....	128

ÖZET

Yönetimin biliminde, insanları ortak amaca doğru harekete geçirme sürecine “liderlik” adı verilmektedir. İlk bölümde çalışmanın amacı, sınırları ve yöntemi ifade edildikten sonra ikinci bölümde liderlik ile ilgili, kavramsal bilgilere değinilmiştir.

Duygusal zeka adlı üçüncü bölümde ise zeka, duygu ve duygusal zeka ile ilgili literatür taramasından derlenen bilgiler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde duygusal zeka, liderlik açısından incelenmiştir. Bu bölümde; yönetimde duyguların önemi vurgulanmış; Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee’nin “Yeni Liderler” adlı eserinde ortaya koyduğu dört duygusal zeka liderlik yeteneğinin liderlik ile ilişkisi incelenmiş ve liderlikte duygusal zekanın değeri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Beşinci bölümde Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Sakarya Bölge Birliği bünyesinde lider kadrolarında görev yapan personelin kurum içindeki statülerine, eğitim düzeylerine, yaşlarına ve kurumdaki görev sürelerine göre oluşturulan farklı grupların duygusal zeka düzeyleri açısından aralarında anlamlı farklılıklar olup olmadığına yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu alan çalışmasında yirmi dört ifadeden oluşan ve katılımcıların ifadelerine katılma derecelerinin beşli likert ölçeğine göre ölçüldüğü bir duygusal zeka düzeyi anketi uygulanmıştır. Araştırma neticesinde, söz konusu kurumdaki üst düzey liderlerin duygusal zeka düzeylerinin alt düzey liderlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum, örgütlerde hiyerarşik düzey yükseldikçe liderlerin daha az teknik, buna karşın daha çok beşeri ve kavramsal becerilere sahip olmaları beklentisine uygun düşmektedir. Ulaşılan ikinci sonuç, lisans/lisans üstü eğitime sahip liderlerin, lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan liderlere göre daha yüksek duygusal zeka düzeyine sahip olduklarıdır. Bu durum, eğitim düzeyi daha yüksek insanların kendilerini günümüzde önem kazanan duygusal zeka gibi konularda geliştirdiklerini göstermektedir. Ayrıca iş dünyasında önem kazanan duygusal zeka becerilerine, son zamanlarda üniversitelerde özellikle sosyal bilimler bölümlerinde önem verilmesinin de, bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen üçüncü sonuç, söz konusu kurumdaki liderlerin duygusal

zeka düzeylerinin yaşıya göre farklılık göstermediğidir. Duygusal zekanın yaşam boyu tecrübelerle geliştirilebildiği, ancak bunun için kişisel çaba gerektiği düşünüldüğünde, bu çabanın gösterilmediği ve duygusal zekanın öneminin yeterince farkında olunmadığı ortaya çıkmaktadır. Araştırmada ulaşılan son sonuç ise kurumdaki liderlerin duygusal zeka düzeyi açısından kurumda geçirmiş oldukları görev süresine göre farklılık göstermediğidir. Bu da bize kurum kültürünün duygusal zekayı geliştirmeye yönelik bir atmosfere sahip olmadığını göstermektedir. Bu nedenle kurum kültürünün duygusal zeka konusunda geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

ABSTRACT

In the management science, the process that the people are motivated for the collective aims is called “leadership”. After the purpose, boundaries and the method of the research were expressed, it is mentioned about the conceptual information of leadership in the second chapter of the study.

In the third chapter named emotional intelligence, it was presented the information about emotion, intelligence and emotional intelligence obtained from the literature research.

In the fourth chapter, emotional intelligence is examined from the viewpoint of the leadership. In this chapter, importance of the emotions is emphasized; the relation between four emotional intelligence skills for the leadership that are mentioned in the book “Primal Leadership” written by Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee and the leadership is examined and the worth of the emotional intelligence for the leadership is introduced.

In the fifth chapter, a research was made about whether the emotional quotient of the leaders in the Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Sakarya Bölge Birliği is different or not according to their status in the organisation, educational degree, age and the working period in the organization. In this research, it was inquired with twenty four questions which measure the participants’ agreement degree on that questions by the five degree-likert scale. As a result of the research, it was concluded that the emotional quotient of the top level leaders is higher than that of low level leaders. This condition is suitable for the expectation that the higher the hierarchic level in the organizations is the less technical and the more conceptual and human skills the leaders have. The second result concluded in the research is that the emotional quotient of the leaders having bachelor’s/master’s degree is higher than the leaders graduated from a high school or having two-year degree. This condition indicates that the people having higher education degree improve themselves on the subjects that are becoming recently important like emotional intelligence. In addition, it is concluded that giving importance to the emotional intelligence skills, becoming important in business world, recently in universities especially in departments of social sciences also affected the result to be

like that. The third result of the research is that the emotional quotients of the leaders in this organisation do not differ according to their age. When it is considered that the emotional intelligence can be improved through the experiences along the life but individual effort is required to improve it, it appears that this effort have not been put and the importance of the emotional intelligence have not been realized. The last result of the research is that the emotional quotients of the leaders in this organisation do not differ according to their working period in the organisation. This result indicates that the organisation culture is not suitable to improve emotional intelligence. Therefore it is necessary that the organisation culture should be improved in the subject of emotional intelligence.

KISALTMALAR

Bölge Müd./Müd.Mua.	: Bölge Müdürü/Müdür Muavini
EQ	: Emotional Quotient (Duygusal Zeka)
IQ	: Intelligence Quotient (Bilişsel Zeka)
Koop.Müd./Müd.V.	: Kooperatif Müdürü/Müdür Vekili
T.T.K.K.	: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri

ŞEKİLLER

Şekil 1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	20
Şekil 2. İş Tatmini, Otoriter Davranış ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki.....	30
Şekil 3. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	34
Şekil 4. Hersey ve Blanchhard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi.....	39
Şekil 5. Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli.....	42

TABLÖLAR

Tablo 1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar	6
Tablo 2. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler	11
Tablo 3. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	13
Tablo 4. Blake - Mouton Liderlik Matrisi	17
Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	23
Tablo 6. Fiedler'in Durumsallık Modeli	32
Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Etkin ve Etkin Olmama Durumuna Göre Algılanış Biçimleri.....	37
Tablo 8. Faktör Analizi	112
Tablo 9. Anket Uygulaması Sonrası Faktör Analizi.....	113
Tablo 10:Cevaplayıcıların Ünvanlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	116
Tablo 11: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları	116
Tablo 12: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları ..	117
Tablo 13: Cevaplayıcıların Kurumdaki Görev Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	117
Tablo 14: Duygusal Zeka İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	118
Tablo 15: Duygusal Zeka İfadelerinin Ağırlıklı Ortalama Puanları	119
Tablo 16: Ağırlıklı Ortalama Puanların Ünvana Göre Dağılımı	120

Tablo 17: Ağırlıklı Ortalama Puanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı.....	121
Tablo 18: Ağırlıklı Ortalama Puanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	122
Tablo 19: Ağırlıklı Ortalama Puanların Görev Süresine Göre Dağılımı	123

1. GİRİŞ

1.1. KONUNUN TANIMI

Liderlik, şüphesiz ki organizasyonların başarısındaki en önemli faktörlerden birisidir. Tarih boyunca liderlik önemli olmuş, bu konu ile ilgili teorik çalışmalar ise son yüz yıldır bilim dünyasını meşgul etmiştir.

Son on yıldır sosyal bilimler alanında “Duygusal Zeka” adında yeni bir kavram daha telaffuz edilmeye başlanmıştır ve günümüzde gerek özel yaşantı gerekse iş dünyasında bireyler ve örgütler açısından bu yeteneğe sahip olmak çok fazla önem kazanmıştır. Özellikle örgüt içindeki diğer bireyleri etkileme sorumluluğu olan liderler için duygusal zeka yetileri hayati derecede öneme sahiptir.

Bu araştırmanın amacı liderlik açısından duygusal zekanın önemini incelemek ve bir organizasyonda görevli liderleri kurum içindeki hiyerarşik seviyeleri, eğitim düzeyleri, yaşları ve kurumda geçirdikleri görev süreleri gibi çeşitli demografik özelliklerine göre farklı gruplara ayırarak duygusal zeka düzeyleri arasındaki farklılıkları tespit ederek duygusal zeka becerilerine yönelik liderlik gelişim programlarına ışık tutmaktır.

1.2. YÖNTEM VE YAPI

Çalışmada önce liderlik ve duygusal zeka konularında literatür taraması neticesinde elde edilen bilgiler derlenerek sunulmuştur.

Bu kapsamda çalışmanın ikinci bölümünde liderlik olgusu incelenmiş; liderliğin tanımı, liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıklar, liderliğin güç kaynakları, liderlik teorileri ve liderlik modelleri gibi liderlikle ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde duygusal zeka konusu incelenmiş; zeka, duygu, duygusal zeka konuları ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde duygusal zeka ile liderlik arasındaki ilişki ve duygusal zekanın liderlik açısından önemi incelenmiştir.

Buraya kadar yapılan literatür incelemesi neticesinde ortaya konan teorik bilgilerden sonra bir kamu kurumunda görevli liderlere yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilerek, söz konusu kurumdaki liderlerin çeşitli demografik özelliklerine göre oluşturulan farklı gruplar arasında duygusal zeka düzeyi açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

2. LİDERLİK

2.1. LİDERLİĞİN TANIMI VE ANLAMI

Yönetimin planlama, organize etme ve kadrolama işlevlerinden sonra, sıra bu yapıyı harekete geçirmeye, bir başka deyişle düğmeye basmaya gelir ki, bu hareketi sağlamaya yönelik faaliyetlere yöneltme adı verilir.¹ İşte bu noktada belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanan liderlik kavramı karşımıza çıkmaktadır. Astlarını etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşma konusunda işbirliklerini sağlamak için yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.²

2.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Ancak farklı tanımların birleştiği ortak noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda; liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.³

Liderliğin sadece formal organizasyonlara has bir süreç olmadığı açıktır. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Bu süreçte formal organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında, çalışanların kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkilerinde de rastlanır. Dolayısıyla liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti

¹ Ali Akdemir, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.139

² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.b., İstanbul: Beta, 2003, s. 583

³ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, ss. 90-91

şart değildir. Hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen informal liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanarak, grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.⁴

Liderliğin doğuştan gelen bir yetenek mi yoksa öğrenilebilen bazı beceriler bütünü mü olduğu tartışmalı bir konudur. Liderlik doğuştan bazı özellikleri gerektirmekle birlikte ilk çocukluk dönemi, uygun bir eğitim, yapılan hatalar, çalışma hayatında karşılaşılan çeşitli zorluklar liderliğin ortaya çıkmasında etkilidir. Dolayısıyla liderlik bütünüyle doğuştan kazanılmış bir beceri olarak düşünülmemelidir.⁵

Liderliğin, sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşının da liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Aralarındaki fark, kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde bulundukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır.⁶

2.1.2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Bir defa hem yöneticilik hem liderlik, insanların belli hedeflere yöneltilmesi ile ilgilidir. İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır.

Ancak bu benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar da vardır. Bir defa yönetim, belli bir organizasyon içinde (yani belli bir düzen içinde) belirli prosedürler ve teknikler yardımı ile organizasyonu belirlenmiş amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar. Yani yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise

⁴ Koçel, a.g.e., s. 584.

⁵ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 2001, s. 454.

⁶ Koçel, a.g.e., s. 584.

işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yerlerde düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir. Bu nedenle örneğin geçen dönemden daha iyi sonuç almak veya bazı hedefleri %5 daha fazlasıyla gerçekleştirmek liderliğin başarı göstergesi değildir. Liderlik daima değişimle ilgilidir, her değişim de liderlik gerektirir.

Dolayısıyla yöneticilik çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmekle ilgilidir.⁷

Lider, kendi istediklerini diğer insanlara yaptıran biri değil; kendi istediklerini onların da istemelerini sağlayan kişidir.⁸ Yönetici ise istediklerini başka insanlara yaptıran kişidir. Yönetici, gücünü yasal dayanaklardan, lider ise takipçilerinden alır.

Yönetici ile lider arasındaki farkı şöyle açıklamak da mümkündür: “yönetici işleri doğru yapar; lider ise; doğru işleri yapar.” Yöneticiler planların yapılması, örgüt yapısının oluşturulması ve elde edilen sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi yani karmaşıklıkla başa çıkılması faaliyetini gerçekleştirir. Liderler ise değişimle başa çıkmaya çalışır. Tüm faaliyetlere yön verecek bir vizyon oluşturma, bu vizyonu tüm çalışanlarla paylaşma ve bu sırada karşılaşılan problemleri çözüme kavuşturma liderin görevleri arasındadır.⁹

Liderin yöneticiden ayrıldığı temel nokta, formal otoriteyi kullanan ve ulaşılması nispeten güç bir yönetici rolünü oynamasından çok, kolay iletişim kurulabilen, kendi bireysel motivasyonu ile astlarını da motive eden, yönetmek yerine kendisini de sürecin içine katarak oluşturduğu takımı peşinden sürükleyen ve organizasyonda sinerji yaratan kişi olmasıdır.

⁷ Koçel, a.g.e., s. 586.

⁸ Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin, 2004, s.152

⁹ Ataman, a.g.e., s. 454

Lider ile yönetici aynı anlamı vermez. İdeal olanı her yöneticinin aynı zamanda lider olabilmesidir.¹⁰ Yönetici ile lider arasındaki farklılıklar Tablo1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

<u>YÖNETİCİ</u>	<u>LİDER</u>
Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder	Kendi amaçlarını kendisi koyar
Başkaları tarafından yönetime getirilir	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Gücünü kanun, prosedür gibi biçimsel yapılardan alır	Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

Kaynak: www.iky.com, 18.03.2005

2.1.3. Liderin Güç Kaynakları

Güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla, başkalarını etkileme süreci olarak tanımladığımız liderlik, güç kavramı ile yakından ilişkilidir.

Lider, gücünü farklı kaynakları kullanarak elde etmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu çalışmada French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma ele alınacaktır. Bu sınıflandırmaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır:¹¹

2.1.3.1 Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Liderlerin, izleyicilerin özlük hakları üzerindeki rütbe tenzili, atama, maaştan kesme, işe son verme gibi her türlü tasarruf

¹⁰ Mahmut Paksoy, “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri, Gebze/Kocaeli: TÜSSİDE, 1994

¹¹ Koçel, a.g.e., ss. 565-568

hakkından, fiziki güç kullanımına kadar, izleyicileri korkutan her şey bu güç kapsamında değerlendirilebilir.

Bu tür müeyyidelere dayanan gücün manevi ve psikolojik yönü zayıftır. Bu tür yaptırımlar örgüt içinde veya dışında bulunan kimselerin de sahip olabileceği olanaklardır. Örneğin örgütlerde alt kademe ve işçi sınıfları, üst kademe yöneticilerine ve patronlara karşı grev yapma, emre karşı duyulan memnuniyetsizlik, işi yavaşlatma usulleri, emirlerin kasten yanlış yorumlanması gibi ellerinde bulunan araçlarla yaptırım uygulayabilirler ve böylece yapılmasını istedikleri birçok arzularını üstlerine kabul ettirebilirler.¹²

Zorlayıcı güç kullanımı, üyelerde huzursuzluk yaratarak örgüt içinde motivasyon eksikliğine, çatışmalara ve verim düşüklüğüne sebep olacağından genellikle kullanımından kaçınmak gerekmektedir.

2.1.3.2. Yasal Güç

Bu güç kaynağı, izleyicilerin, liderin, kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında resmi otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Hemen her kurumun yasal güce dayanan, atanan veya seçilen bir liderlik hiyerarşisi vardır.¹³

Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal

¹² Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta, 2003, ss. 476-477

¹³ Asuman Türkel, “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri, Gebze/Kocaeli: TÜSSİDE, 1994

yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsil etmek üzere seçimle iş başına gelmiş olabilir. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir. Örneğin bir işletmeye yeni giren bir çalışanın, amirinin, kendisinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu kabul etmesi, yasal yetkiye bir örnektir. Buradaki yasallık hukuki anlamda bir kanuni zorunluluktan çok, ast durumundaki çalışanın, liderin karar verme hakkı olduğunu gönüllü olarak kabul etmesi ile ilgilidir.¹⁴

En üst düzey yöneticiden en alt memur, müstahdem ve işçilere kadar bütün personel görev almış oldukları müesseselerin çalışma şartlarına, yöntemlerine, törelerine uymaları gerektiğini bilirler ve bu koşulları daha işe girerken peşinen benimseyeceklerini açık veya üstü örtülü olarak ifade ederler.¹⁵

2.1.3.3. Ödüllendirme Gücü

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

Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olmaktadır. Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı veya daha cazip görevler olabilir. Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı

¹⁴ Koçel, a.g.e., s. 568-569

¹⁵ EREN, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 477

değildir. Sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücünü oluşturur.¹⁶

2.1.3.4. Karizmatik Güç (Benzeşim Gücü)

Bu güç kaynağı doğrudan doğruya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.¹⁷

Kahramanlık, kutsallık, yenilmezlik gibi üstün kişisel özellikler ve beceriler liderin astlarını ve çevresindekileri etkileyerek belirlediği amaçlara yönlendirmesini sağlar.¹⁸

Astların liderlerinde üstün özellikler görmesi, onlarda liderlerine benzeme isteği yaratacak ve böylece liderlerinin istediği yönde çaba sarf etmelerini sağlayacaktır.

2.1.3.5. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir lider diğerleri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personelin durumu bu tür gücün kullanımına bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını artıracaktır.¹⁹

¹⁶Levent Eraslan, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 162

¹⁷Koçel, a.g.e., s. 569

¹⁸Akdemir, a.g.e., s. 132

¹⁹Koçel, a.g.e., s. 569

2.2. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir ve şu şekilde formüle edilebilir:²⁰

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

Bu fonksiyonun farklı bileşenlerini ele alarak, liderlikle ilgili birçok teorik çalışmalar yapılmış, liderlik sürecinin nasıl gerçekleştiğine dair farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu çalışmada liderlik teorilerinin Evrensel Liderlik Teorileri (Liderin Özellikleri Teorisi ve Liderlik Davranışı Teorisi) ile Durumsallık Teorileri şeklindeki sınıflandırması ele alınacaktır.²¹

2.2.1. Evrensel Liderlik Teorileri

2.2.1.1. Özellikler Teorisi

Thomas Carlyle 1910 yılında büyük adam kuramını geliştirerek insanlığın gelişimini büyük adamların bireysel başarılarına bağlamıştır.²² 1940'lı yılların ortalarına kadar bu görüşe paralel görüşler ileri süren araştırmacıların çalışmalarında liderlerin entelektüel, duygusal, sosyal alanlardaki kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.²³ 1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Ancak liderde bulunması gereken özelliklerin sınırsız olduğu görülmüştür.²⁴ Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış ve daha sonra da günümüze değin sürdürülmüş olan araştırmalar neticesinde liderlerin sahip olduğu özellikler olarak ortaya çıkan özelliklerden bazıları Tablo 2’de sunulmuştur.²⁵

²⁰ Koçel, a.g.e., s. 587

²¹ Koçel, a.g.e., s.587-588

²² Halil Can ve Meral Tecer, **İşletme Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları No: 169, s. 174

²³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. b., İstanbul: Beta, 2004, s.437

²⁴ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: HÜİİBF Yayın No: 18, 1994, s.416

²⁵ Zel, a.g.e., ss. 94-95

Tablo 2. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet
İrk	Fiziki Görünüm	Sağlıklı Olma	Güçlü Olma
Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açıkgöz Olma
Düzenli Olma	Hevesli Olma	Girişken Olma	Strese Dayanıklılık
İleriye Görme	İnisiyatif Sahibi Olma	Duygusal Olgunluk	Dürüstlük
Açık sözlülük	Kendine Güven	Kararlılık	Kişiler arası İlişkiler
İş Başarma Yeteneği	Yaratıcılık	Objektif Olma	Becerikli Olma
Güven Verme	Cesaret	İletişim Becerisi	Hitabet Yeteneği
Mizah Anlayışı	Kişisel Bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk Üstlenme

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

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen de grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir.²⁶

2.2.1.2. Liderlik Davranışı Teorileri

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada sadece lider değişkenini esas alan çalışmaları yetersiz kaldığı için dikkatler diğer bir değişken olan izleyicilere de yönelmiş ve liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin liderlik sürecini gerçekleştirirken izleyicilere nasıl davrandığı incelenmiştir. Yapılan araştırmalar kişilik özellikleri değişmemesine rağmen insanların farklı durumlar karşısında farklı davranışlar sergilediğini göstermektedir. Bu çalışmalar neticesinde liderlik sürecini lider ile izleyicileri arasındaki etkileşimle açıklayan liderlik davranışı teorileri ortaya çıkmıştır.

²⁶ Koçel, a.g.e., s. 589

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır.²⁷

2.2.1.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'de başlayan Ohio State University liderlik çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar analiz edilerek liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlayan iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör bireyi önemseme ve işe ağırlık verme (yapıyı harekete geçirme) dir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.²⁸

İşe ağırlık veren lider, kendisi ve grup üyeleri arasındaki ilişkileri örgütler ve tanımlar, gruptaki her üyenin üzerine almasını beklediği rolü tanımlamaya çalışır ve bu rolleri modellemek için uğraşır. Lider işi sıkı tutar ve göreve yönelik yanı ağır basar. Bireyi önemseyen lider ise; kendisi ile grup arasındaki arkadaşlık, karşılıklı güven, saygı, samimiyet ve dayanışma ile ilgilidir, astların fikirlerine önem verir ve onların kişisel sorunları ile de ilgilenir.²⁹

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Tablo 3'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

²⁷ Zel, a.g.e., s. 101

²⁸ Koçel, a.g.e., s. 590

²⁹ Joseph L. Massie, **İşletme Yönetimi**, çev. Şan Özalp, Eskişehir: Bayteş, 1983, s.137

Tablo 3. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

BİREYE İLGİ	(1). YOĞUN İLGİ, DÜŞÜK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	(2). YOĞUN İLGİ, YÜKSEK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
	(3). AZ İLGİ, DÜŞÜK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	(4). AZ İLGİ, YÜKSEK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
	Y A P I Y I H A R E K E T E G E Ç İ R M E	

Kaynak: Zel, a.g.e., s. 103

Burada yapıyı harekete geçirme eğilimi yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Bireye ilgi eğilimi yüksek olan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Yukarıdaki tabloda en etkin lider 2 numaralı bölgede, en etkisiz lider ise 3 numaralı bölgede yer almaktadır.³⁰

Ohio Üniversitesi araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:³¹

1. Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamaktır.

2. Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

³⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 438

³¹ Zel, a.g.e., s. 103

3. Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.

4. İşin özelliği bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.

5. Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.

6. Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

7. Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

8. Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir.

2.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde yüksek ve düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır.³² Michigan araştırmaları, liderin verimliliği etkileyen davranışları ile işçilerin arzu edilen davranışları ve düşük devamsızlık oranı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.³³

Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır.

Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlar.

³² Zel, a.g.e., s. 104

³³ Joseph L. Massie, a.g.e., s. 137

Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.

Amacın Vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

İşi Kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynaklar sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmış ve iki değişik liderlik davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider.³⁴

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan yasal (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.³⁵

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle zor temas kurulan liderlere kıyasla daha yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplardaki personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır.

³⁴ Zel, a.g.e., s. 104

³⁵ Koçel, a.g.e., s.592

Kişiye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerinse, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bununla beraber, bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalar, lider ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin, daha çok kişiye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranış biçimini birleştiren bir liderlik tarzının sonucu olduğu gerçeğini ortaya koymuştur.³⁶

2.2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio liderlik araştırmalarındaki yönetsel eğilim modelinin bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiştir.³⁷

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. Her boyut bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak Tablo 4'de gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir.³⁸

Matris üzerindeki her bir grid karesinde birbiri ardı sıra bulunan iki sayıdan ilki üretime (yapıyı harekete geçirme), ikincisi ise insanlara gösterilen ilginin derecesini simgelemektedir. Gerek üretime gerekse insanlara ilginin en üst düzeyde olduğu 9.9 durumu en ideal liderlik biçimidir.³⁹

³⁶ Zel, a.g.e., s. 105

³⁷ Zel, a.g.e., s. 106

³⁸ Koçel, a.g.e., s. 593

³⁹ Leonard J. Kazmier, **İşletme Yönetimi İlkeleri**, çev. Cemil Cem ve diğerleri, Ankara: TODAİE Yayınları No: 178, 1979, s. 343

Tablo 4. Blake - Mouton Liderlik Matrisi

B İ R E Y E İ L G İ	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1
	Y A P I Y I H A R E K E T E G E Ç İ R M E								

Kaynak: Zel, a.g.e., s. 106

Matrise göre;

1.1 Tipi Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 Tipi Klüp Lideri: Lider düşüncelidir, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

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

5.5 Tipi Örgüt Lideri: Yapılacak işe verdiği önem ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 Tipi Ekip Lideri: Lider kendini göreve adanmış kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır.

Modelde yer alan beş liderlik tipinden ekip liderliğinin en etkili liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı ve

düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır.

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır.⁴⁰

Böyle bir modelin en önemli yararı liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır.⁴¹

2.2.1.2.4. X ve Y Teorileri Yaklaşımı

Douglas Mc Gregor tarafından öne sürülen, X ve Y teorileri olarak adlandırılan teoriler de liderlerin davranışlarını açıklamak da kullanılabilirler. Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.⁴²

Liderlerin izleyicilere bakış açısını ifade eden X ve Y teorisi varsayımları şöyledir:⁴³

X teorisi varsayımlarına göre ortalama bir çalışan;

-İşi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçmanın yollarını arar.

⁴⁰ Zel, a.g.e., ss. 106-107

⁴¹ Koçel, a.g.e., s. 594

⁴² Koçel, a.g.e., s. 594

⁴³ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, ss. 43-44

-Yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir ve güvenliğe olan tutkusu fazladır.

-Bencildir, kendi amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder.

-Değişimi arzu etmez, alışkanlıklarından vazgeçmek istemez, değişime karşı direnir.

-Yetersiz düzeyde yaratıcılık yeteneğine sahiptir.

-Parlak bir zekası yoktur, kolayca kandırılabilir.

-Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmesi yeterlidir.

Y teorisi varsayımlarına göre ise ortalama bir çalışan;

-Çalışmayı oyun ya da dinlenme kadar doğal görür, çalışma ve başarı tatmin kaynağıdır.

-Örgüte ve iş arkadaşlarına bağlılık, daha iyi çalışmayı teşvik eder.

-Gerekli psikolojik şartlar sağlandığında sorumluluk alır.

-Örgütsel amaçlara bağlılığı ödüllendirme ile sağlanır. En değerli ödüller, takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmaktır.

-Elverişli koşullar sağlandığında sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve bireysel güvenliğe aşırı önem verme doğuştan gelen özellikler olmayıp, ancak kötü yönetimin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir.

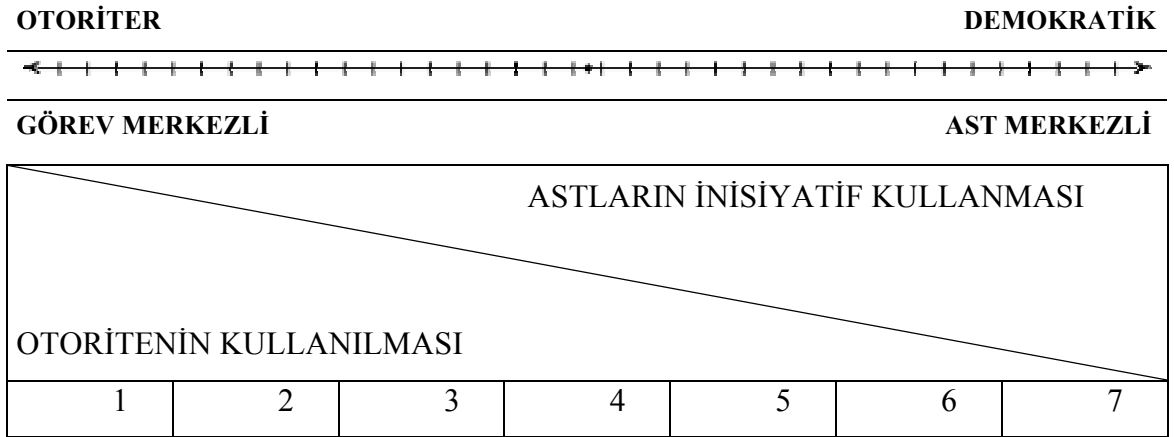
-Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılığa yeterli ölçüde sahiptir. Ancak bu yeteneği beşeri gereksinimlerinin doyumuyla ortaya çıkabilir.

İzleyicilerine karşı X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler daha otoriter bir liderlik davranışı sergilerken, Y teorisi inancındaki liderler daha demokratik bir liderlik davranışı göstereceklerdir.⁴⁴

2.2.1.2.5. Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt liderlik tarzlarını iki uç noktasında otokratik liderlik ve demokratik liderliğin olduğu bir doğru üzerinde sıralayarak açıklamışlardır. Bu iki aşırılık arasında çeşitli bileşimler vardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki ile astlara devredilen yetki miktarının bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Uygun liderlik tarzını belirleyen faktörler; astların kişilik değişkenleri, liderin nasıl hareket edeceği konusunda astların ne düşündüğü, grubun sorunları çözme yeteneği ve astların sorumluluk almayı isteme dereceleridir.⁴⁵ Liderlik Doğrusu modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu



Kaynak: Zel, a.g.e., s. 107

⁴⁴ Koçel, a.g.e., s. 595

⁴⁵ Can ve Tecer, a.g.e., ss. 177-178

Şekil 1’de gösterilen 1’den 7’ye kadar numaralandırılmış liderlik davranışları şu şekilde ifade edilmektedir:⁴⁶

1 numaralı lider; kararını verir ve uygular.

2 numaralı lider; karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.

3 numaralı lider; fikirlerini açıklar, astlara soru sorma imkanı verir ve bu soruları yanıtlar.

4 numaralı lider; geçici bir karar verir ve astlarına bunu değiştirme imkanı tanır.

5 numaralı lider; sorunu tanımlar, astlarına bildirerek onların önerilerini alır ve kararını verir.

6 numaralı lider; sorunun sınırlarını belirler ve astlarının öneriler geliştirerek karar vermesine imkan tanır.

7 numaralı lider; sorunun sınırlarını belirler ve bu çerçeve içinde astlarına kendi alanları ile ilgili istedikleri kararı verip uygulama fırsatı tanır.

2.2.1.2.6. Bale’in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale’in araştırmalarıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadır. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar;

Faaliyet seviyesi

⁴⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 439

Görevi başarabilme yeteneği

Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Yani, bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam on iki kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır.

Bale, gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu araştırmalarda "işe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale'in tespitlerinden bir diğeri de şudur: bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenebilir, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebilir. Bu iki davranış türü birbirine zıt gibi gözükmemektedir. Birisi sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır.⁴⁷

2.2.1.2.7. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. İş merkezli lider, takipçilerinin performansını yakından izlemekte ve denetlemektedir. Bu tip lider

⁴⁷ Zel, a.g.e., ss. 108-109

yasal, ödüllendirme ve cezalandırma güçlerine dayanmakta, işe yakın ilgi göstermekte, astlarına ne yapılacağını açık biçimde anlatmaktadır. Birey merkezli lider ise, astlarının mutluluğuna özen göstermektedir. Özellikle takım oluşturma ve geliştirme konularına ağırlık vermektedir. Bu iki liderlik davranışı iki uç noktayı belirlemektedir. Tablo 5’te, bu iki uç ile birlikte aralarında kalan diğer iki liderlik tipini de gösteren Likert’in Sistem 4 modeli verilmiştir.⁴⁸

Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 (İSTİSMARCI OTOKRATİK)	SİSTEM-2 (YARDIMSEVER OTOKRATİK)	SİSTEM-3 (KATILIMCI)	SİSTEM-4 (DEMOKRATİK)
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTİ	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, a.g.e., s. 596

Araştırma sonucunda, liderlik-performans ilişkisini etkileyen üç temel değişken grubunun olduğu tespit edilmiştir:

Durumsal değişkenler: Gelişmeleri etkileyen bağımsız değişkenlerdir. Yalnızca yönetimin kontrolünde olan değişkenler bu gruba dahil edilirler. (Organizasyon yapısı, politikalar, bireysel özellikler vb.)

⁴⁸ Can, Akgün ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss. 343-344

Ara değişkenler: Örgütün atmosferini yansıtan performans hedefleri, tutumlar, algılamalar, motivasyon tedbirleri gibi değişkenlerdir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri, iletişimi ve karar verme sürecini etkileyen değişkenlerdir.

Sonuç değişkenleri: Bu değişkenler bağımlı değişkenlerdir. Örgütün çıktısı olarak algılanırlar. Verimlilik, hizmet, maliyet, kalite ve kazanç durumu bu değişkenlere örnek gösterilebilir.

Likert'e göre, liderlik sürecinde sebep-sonuç ilişkisi hemen ortaya çıkmamaktadır çünkü ara değişkenler oldukça etkilidir. Örneğin, Sistem-1 liderlik tarzına yönelmek karlılık oranında artış sağlayabilir, ancak bu durum ara değişkenlerde (bağıllık, motivasyon, tutum vb.) kötüleşmeye yol açar, bu da zaman içinde karlılıkta düşüşe yol açabilir. Benzer durum Sistem-4 içinde düşünülebilir. Kısa vadede karlılık oranı düşebilir, ancak ara değişkenlerin etkisiyle uzun vadede karlılık artabilir. Bu durumda tarzlar ve etkileri arasında uzun bir zaman dilimi olduğu düşünülebilir.

Likert, araştırmaları sonucunda; Sistem-3 ve Sistem-4 tarzları altında çalışanların yüksek seviyede ürettiklerini, Sistem-1 ve Sistem-2 tarzları altında çalışanların ise düşük seviyede ürettiklerini tespit etmiştir. Likert, bu sonuçların yöneticilerin iş alanlarından ve pozisyonlarından bağımsız olduğunu kaydetmektedir. Örneğin, Sistem-1 yöneticisi göreve gelir ve kısa sürede iyi sonuçlar elde eder. Ancak ara değişkenler kötüleşir. Buna karşılık iyi sonuçlar kendisine terfi getirir. Yeni gelen yönetici Sistem-4 tarzını sergiler. Sistem-1'den kalan durum yüzünden kötüleşen ara değişkenler iyileşme yolundadır. Bu arada üst yönetim performans düşüklüğü nedeniyle Sistem-4 yöneticisini görevden alır ve yerine Sistem-1 tarzında yönetici atar. Tam bu dönemde ara değişkenler etkilerini göstermeye başlar ve bu şekilde döngü devam eder. Burada görülen sarkma etkisi pek çok organizasyonda üst yönetim açısından hatalı performans değerlendirmelerine yol açmaktadır.⁴⁹

⁴⁹ Zel, a.g.e., s.111

2.2.1.2.8. Gary Yukl'un Liderlik Davranışları Yaklaşımı

Yakın zamanda ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarında iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına karar merkezîyetçiliği (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir.

Yukl, teorisini iki ayrı model çerçevesinde ele almaktadır; Ayrılık Modeli ve Çoklu Bağlanma Modeli.

Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden beklediği davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen durum arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir.

Yukl, modelini üç hipoteze dayandırmaktadır. Bunlar;

H₁: Çalışanların tatmini, çalışanların beklentileri ile gerçekleşen lider davranışları arasındaki farkın bir fonksiyonudur.

H₂: Çalışanların beklentileri, çalışanların kişiliği ve durum değişkenlerinin birbirlerini etkilemesi yolu ile ortaya çıkar.

H₃: Çalışanlar, liderden yüksek seviyede insana dönük davranışlar beklemektedirler. Bunun gerçekleşmesi, çalışanların tatminini olumlu yönde etkiler.

Çoklu Bağlanma Modeli : Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezîyetçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişken olarak, çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi), görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi sıralanmaktadır. Bu modelinde Yukl dört hipotez ileri sürmektedir:

H₁: Grup verimliliği, çalışanın güdülenmesi, yetenek seviyesi ve görev-rol uyumluluğu arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur.

H₂: Göreve dönüklük ve insana dönüklük aynı derecede çalışanların iş güdülenmesine (motivasyonuna) etki eder. İş güdülenmesi, lider ancak her iki boyutu da yüksek seviyede gerçekleştirirse ortaya çıkar.

H₃: Eğer çalışanların, liderle olan ilişkileri iyi ise, karar merkeziyetçiliği çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkiler.

H₄: Göreve dönüklük ve karar merkeziyetçiliği, görev-rol uyumluluğuna etki eder. Bu ilişki, grubun plan yapma yeteneği ve görev bilincinin derecesi ve dağılımı ile ilişkilidir.⁵⁰

2.2.2. Durumsallık / Koşul Bağımlılık Teorileri

Durumsallık teorilerine göre liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle astları arasında yer alan karşılıklı etkileşimin bir ürünüdür. Her durumda kullanılacak tek bir liderlik davranış tarzının sürekli başarılı olma olasılığı yoktur.⁵¹ Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini, ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını belirtmemiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracakını varsaymıştır. Oysa, durumsallık teorilerine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durumsallık teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.⁵²

Liderliği, içinde bulunan şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır.⁵³

⁵⁰ Zel, a.g.e., ss. 111-112

⁵¹ Kazmier, a.g.e., s. 307

⁵² Koçel, a.g.e., s. 598

⁵³ Zel, a.g.e., s. 113

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
2. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri,
3. Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri,
4. Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri.

2.2.2.1. Amaç-Yol Teorisi

House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş olan bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu model, güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkin kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.⁵⁴

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır :

1. Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
2. Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens).

Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur: Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki hususta motive edilebilir:

Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ,

Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektedir.

⁵⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 455

Evans'a göre, liderler astlarının (izleyiciler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturmak gelmektedir.⁵⁵

Amaç-yol teorisinde lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar;

1. Yönlendirici liderlik: Astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.

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

3. Katılımcı liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki [9.9] lider tipine yakın davranışlar gösterir.

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

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir.⁵⁶

Bu davranışların uygunluğu şu durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

1. İzleyicilerin kişisel özellikleri,
2. İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı,
3. İşin niteliği.

⁵⁵ Koçel, a.g.e., ss. 602-603

⁵⁶ Zel, a.g.e., s. 115

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarıyla belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kendisinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören (algılayan) izleyiciler, liderin göstereceği otoriter davranışı daha az benimseyeceklerdir. Dolayısıyla, bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir.⁵⁷

Durumsallık teorilerinde, yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş, diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinde değişik ağırlıklar olması, değişik davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

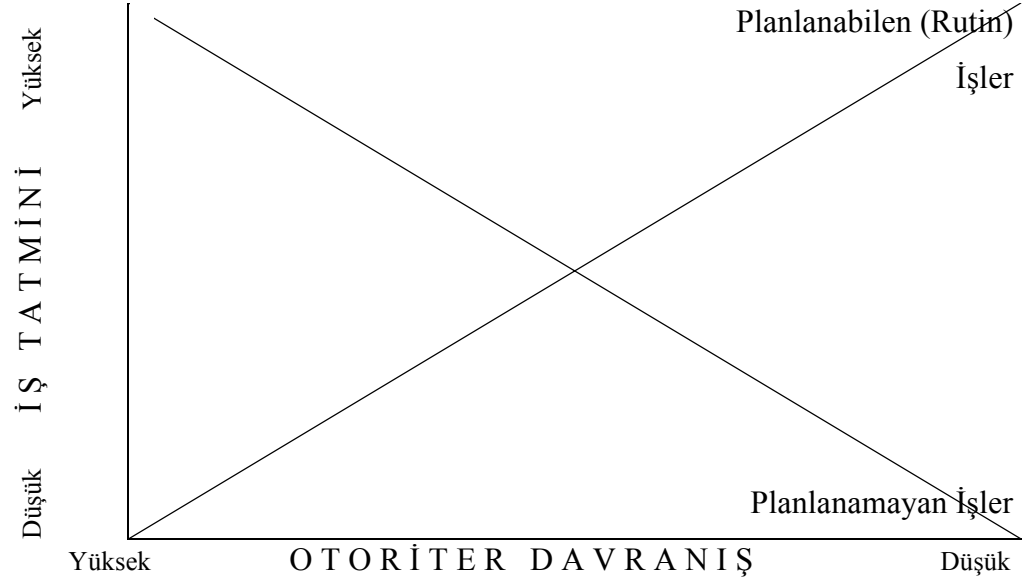
Amaç-yol teorisinde de, her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur.

Lider devamlı olarak bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. İşin niteliğine göre otoriter davranış ile iş tatmini arasındaki denge ilişkisi Şekil 2’de verilmiştir. Buna göre en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu, işin niteliğine göre değişecektir. House’un modelindeki ana değişkenler işten duyulan tatmin ve rol belirsizliğidir. İşten duyulan tatmin, kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan mükafatlandırıcı nitelikte gördüğü anlamına gelir. Mükafat bizzat işin ya da işin yerine getirildiği ortamın fonksiyonu olabilir. Rol belirsizliği ise, söz konusu kişinin görevi ile ilgili belirsizlik derecesidir ve iki boyutu vardır; 1.Görevin başarılmaması halinde varılacak amaçların önceden tahmin edilebilirliği, 2. Davranışın uygun davranış olduğu hususunda rehberlik hizmeti görece kural ve düzenlemelerin varlığı. ⁵⁸

⁵⁷ Koçel, a.g.e., s. 604

⁵⁸ Zel, a.g.e., s. 116

Şekil 2. İş Tatmini, Otoriter Davranış ve İşin Niteliği Arasındaki İlişki



Kaynak:Zel, a.g.e.,s. 116

2.2.2.2. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Örgütlerde görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin bir şekilde tanımlanmış olması halinin yanı sıra neyin nasıl yapılacağına yöneticiye göre farklılık gösterdiği durumlarla da sıkça karşılaşmaktadır. Ayrıca, liderler hiyerarşinin hangi kademesinde bulunurlarsa bulunsunlar az ya da çok belirli bir örgütsel (formal) yetki ile donatılmışlardır. Fiedler, örgütteki lider - izleyici ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik konumundan aldığı biçimsel yetkiyi üç durumsal değişken olarak ele almış ve bu üç durumsal değişkenin farklı

kombinasyonlarından oluşan şartlarda en etkili lider davranışının nasıl olacağını araştırmıştır.⁵⁹

Fiedler, kendini grup üyelerine yakın hisseden ve yapılacak olan görevle olduğu kadar grup üyelerinin kişisel sorunlarıyla da ilgili olan liderlerin gruplarındaki üyelerin tatmin düzeylerinin yüksek ve huzursuzlukların az olacağını öne sürer.⁶⁰

Fiedler'in modelindeki üç değişkenin anlamı şudur:⁶¹

Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, liderin izleyicileri tarafından sevilmesi ve astların lidere olan güven ve bağlılık derecesini ifade etmekte olup, “iyi” veya “kötü” olarak nitelenir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler "kötü" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca, bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir.

Başarılacak İşin Niteliği : Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgili olup, “rutin” veya “karmaşık” olarak nitelenir . Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Oysa rutin olmayan ve karmaşık işlerin nasıl başarılabacağı hususunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böyle bir işi başarmaya çalışan bir grupta, liderin bilgisi grup

⁵⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 533

⁶⁰ Massie, a.g.e., s. 138

⁶¹ Koçel, a.g.e., ss. 599-600

üyelerinden pek farklı değildir. Dolayısıyla rutin işler liderlik için olumlu, karmaşık işler ise olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmekte olup, “güçlü” veya “zayıf” olarak nitelenebilir. Liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

Bu değişkenlerin ilişkilendirilmesi sonucunda Tablo 6’daki sekiz durum ortaya çıkmaktadır. Liderin davranış biçimi, her durum için farklı olacaktır.⁶²

Görev merkezli liderlik tarzı, örgütsel amaçları ön planda tutan otoriter tutumdur. Ast merkezli liderlik tarzı ise izleyicilerin arzu ve ihtiyaçlarına ve işin yapılmasında onların görüş ve düşüncelerine değer veren demokratik tutumdur.⁶³

Tablo 6. Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
	GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN GÜCÜ	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF	GÜÇLÜ	ZAYIF
DURUMUN ELVERİŞLİLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		GÖREV	GÖREV	GÖREV	AST	AST	AST	GÖREV	GÖREV

Kaynak: Zel, a.g.e., s. 121

⁶² Zel., a.g.e., s. 121

⁶³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 533

Tablo-6 incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri halinde ve yapılan iş açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin kolaylaşacağı görülmektedir (1.Durum). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşecektir (8.Durum). Fiedler'e göre, söz konusu üç değişkenden en önemlisi lider-üye ilişkileri, en önemsizi ise liderin makamının sağladığı otoritedir.

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şu şekilde açıklamaktadır: en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.

Tablo-6, hem direktif veren, otoriter ve göreve yönelmiş liderlerin hem de insan ilişkilerine önem veren, demokratik liderlerin belirli koşullarda ve durumlarda başarılı olabildiklerini göstermektedir. Hangi, liderlik tarzının en iyi ve uygun olduğu, içinde bulunulan özel durumun lider için elverişliliğine bağlı bulunmaktadır. Bir görevi grup olarak başarıyla yapabilmek için, çok elverişli ve çok elverişsiz durumlarda, yani liderin etkisinin çok yüksek ve çok düşük olduğu hallerde, otokratik ve göreve yönelik liderlik tarzının, orta seviyede güç durumlarda ise toleranslı, demokratik, insan ilişkilerine yönelmiş liderlik tarzının daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır.⁶⁴

2.2.2.3. Reddin'in Üç Boyutlu Etkililik Teorisi

Reddin'in önceki modellerin görev ve ast merkezlilik boyutlarına etkinlik boyutunu ekleyen üç boyutlu etkinlik kuramında duruma uygun davranan lider

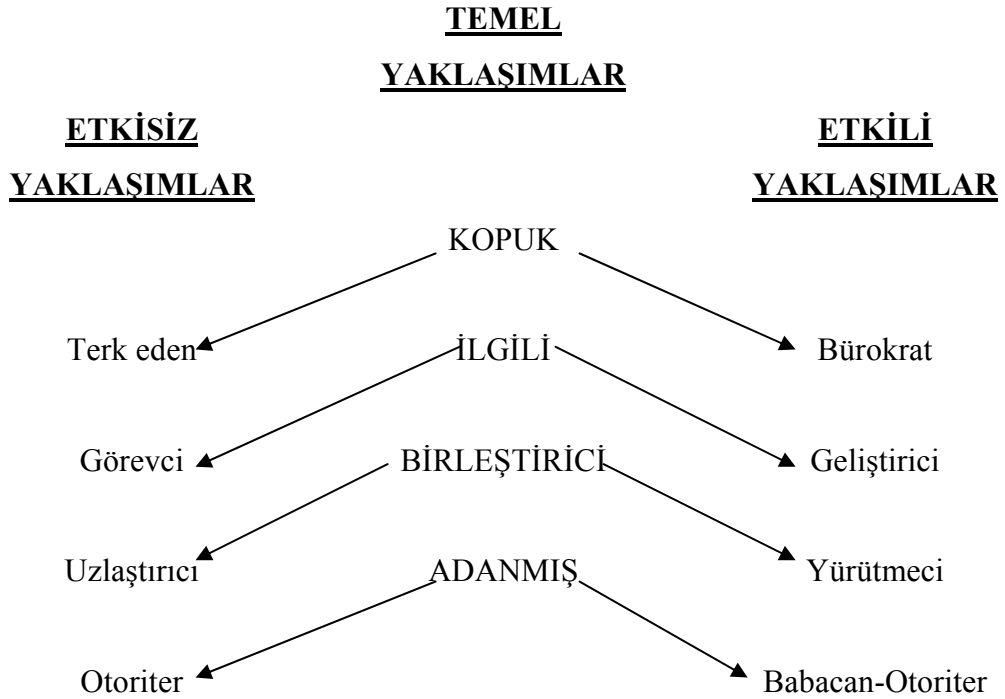
⁶⁴ Zel, a.g.e., ss.121-122

etkili, duruma uygun davranmayan ise etkisiz olarak nitelenmektedir. Kurama göre her koşulda etkin olacak tek bir lider davranışı tipi yoktur.⁶⁵

Liderin etkinliği içinde bulunduğu koşullara bağlı olduğundan göreve veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin olacağını ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım lider davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur.⁶⁶

Reddin, Ohio liderlik araştırmalarından etkilenecek insan ve görev merkezlilik boyutlarına göre dört liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. 1) Kopuk lider, 2) İlgili lider, 3) Birleştirici lider, 4) Kendini adanmış lider. Reddin, daha sonra bu liderlik tarzlarını etkililik açısından inceleyerek, Şekil 3'te gösterilen dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı öne sürmüştür.⁶⁷

Şekil 3. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı



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

⁶⁵ Can ve Tecer, a.g.e., s. 182

⁶⁶ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, ss. 536-537

⁶⁷ Zel, a.g.e., ss. 126-127

Bu sekiz yönetim tarzı, sekiz ayrı yönetsel davranış biçimi değildir. Sadece dört temel yaklaşımın uygun ya da uygun olmayan durumlarda kullanılmalarından ortaya çıkan sonuçlardır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan “adanmış” liderlik tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" liderlik tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "babacan otoriter" liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.⁶⁸

Bu dört temel liderlik tarzının özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:⁶⁹

Kopuk liderlik tarzı: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu liderlik tipi kurallar ve prosedürler içinde yaşar ve devamlı olarak hatalara yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Kişilerle iletişimi zayıf olduğu için genellikle yazılı olarak direktif iletilme şeklinde iletişim kurar. Bakış açısı geçmişe yöneliktir ve geçmişte uygulamaların ne şekilde yapıldığı ile ilgilidir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı bir bütün olarak algılar. Altında çalışanları, kurallara uyup uymadıklarına göre değerlendirirken, üstlerine ise zeka ve akıl ölçülerine göre değer verir. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında açıklayıcı, gündeme göre yön gösterici ve genellikle oturduğu yerden insanları sevk edici bir rol üstlenir. Bu tarzı benimseyen liderler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar. Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tepkileri daha fazla tedbir almak ve kontrol mekanizmaları geliştirmek şeklinde olur. Bu tür liderlerin altında çalışanlar, kendilerine ve yaptıkları işe, liderleri tarafından yeterince önem verilmediğinden şikayet ederler.

İlgili liderlik tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarzı benimseyen liderler, insanları oldukları gibi kabul eder ve onları tanımaya yönelik olarak etkileşimci bir tarz izlerler. Altında çalışanlardan yararlı bilgiler alma çabasıyla aşağıdan yukarıya yönelik olarak karşılıklı diyaloglarla iletişim kurarlar. Zaman kavramıyla fazla ilgili değildirler ve kendilerini astlarıyla özdeşleştirerek onları tanımaya ve anlamaya önem verirler. Organizasyonları birer sosyal sistem olarak görür ve astlarını diğer insanlarla kurdukları ilişkilere göre

⁶⁸ Zel, a.g.e., ss. 126-127

⁶⁹ Zel, a.g.e., s. 126

değerlendirirler. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlık ölçülerine göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında ve toplantılarda, astlarının fikirlerini destekleyici, fikir ayrılıklarını uzlaştırıcı ve gerektiğinde öğretici bir rol üstlenirler. Bu liderlik tarzını benimseyenler, astlarının yaptıkları hatalara karşı yumuşak yaklaşırlar, mümkün olduğunca hataları kabul eder ve göz yumarlar. Çıkan anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıklarını pek açığa çıkarmak istemez ve bazı durumlarda görmezlikten gelebilirler. Bu tür liderlerin altında çalışanlar, kendilerine gerektiği kadar yön gösterilmediğinden şikayet ederler.

Birleştirici liderlik tarzı: Yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu tarzı benimseyen liderler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir etkileşim tarzı izlerler. Gerek astlarıyla gerekse de üstleriyle sık sık toplantılar vasıtasıyla iletişim kurarlar. Bu liderlerin zaman perspektifi geleceğe yöneliktir. Ekip çalışmasına önem verirler. Sistem anlayışları gereği kişisel gereksinimlerle teknolojik ihtiyaçların belirlenmesini isterler. Astlarını ekip çalışmalarındaki istekleriyle ve katılımlarıyla değerlendirirler, üstlerini ise ekip çalışmasına verdikleri önem ve ekip içerisindeki becerileri ile değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında standartları saptama, ekip üyelerinin performanslarını test etme ve ekibi motive etme yaklaşımını benimserler. Astlarının yaptıkları hatalardan ders çıkarmalarını isterler. Bir anlaşmazlık veya çatışma durumunda, sorunun kaynağına iner, sebebini araştırır ve bundan ders alınmasını isterler. Bu tarzı benimseyen yöneticilerin altında çalışanların şikayetleri bağımsız davranma konusunda kısıtlanmalarıdır. Bu yöneticiler kimi zaman bağımsızlık gereğini göz ardı eder ve çalışanların katılımını uygun bir şekilde kullanmayabilirler.

Adanmış liderlik tarzı: Düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan "adanmış lider" tarzını benimseyen liderler, izleyicilerini otoriteleri altına almaya ve onlara hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlarla genellikle sözlü emirler şeklinde iletişim kurarlar. Bugünü yaşar ve işlerin gününde bitirilmesini isterler. Kendilerini, amirleri ve organizasyonun teknik sistemi ile özdeşleştirirler. Astlarını üretkenliklerine göre ve amirlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Toplantılarda ve ekip çalışmalarında aktif rol oynarlar ve genelde harekete geçiren, yöneten ve sonuçları değerlendiren taraf olurlar. Hata

yapanı cezalandırma yolunu benimser ve çıkan anlaşmazlıkları bastırmayı tercih ederler. Bu tür yöneticilerin altında çalışanlar, kendilerine yapılan işler hakkında bilgi verilmemesinden ve sadece ne yapacaklarının söylenmesinden şikayet ederler.

Bu dört liderlik tarzının etkin olan ve etkin olmayan durumlarda gruptaki izleyiciler tarafından algılanış biçimleri Tablo 7’de gösterilmiştir.⁷⁰

Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Etkin ve Etkin Olmama Durumuna Göre Algılanış Biçimleri

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

Kaynak: Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 538

Üç boyutlu lider etkinliği modeli bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal liderlik davranışı tipi öne sürmemektedir. Örneğin yüksek görev ve yüksek ilişki yalnızca belirli durumlarda uygundur. Güvenlik veya askeri kuruluşlar gibi kriz durumlarına göre kurulmuş örgütlerde; tedhiş, savaş, saldırı ve

⁷⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 538

toplu gösteri gibi durumlarda başarı, emirlere hemen uyulmasına dayandığından, bu durumlara en uygun tipin yüksek görev ve düşük ilişki tipi olduğu görüşü benimsenir. Zamanın kısıtlı oluşu; konuları yeniden konuşma veya düşünceleri açıklayan tartışmalar yapmaya izin vermeyebilir. Ancak kriz durumu sona erdikten sonra yine öteki tipler uygun olabilir.⁷¹ Örneğin bir askeri birlik komutanının bir operasyonu idare ederken uyguladığı liderlik tarzı ile görev dönüşü kışlada uyguladığı liderlik tarzının farklı olması uygun olacaktır.

Bir lider her durumda etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, yaklaşım esnekliği becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o durumun gerektirdiği liderlik tarzını uygulamaktır.

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, durum duyarlılığı da gerekmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğinden ibarettir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin'e göre bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna genelde sadece tecrübe de denilmektedir.⁷²

2.2.2.4. Hersey – Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Durumsal liderlik kuramlarında biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Teoride dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan farklı olmaktadır.⁷³ Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelik tutumunu ayarlayabilmelidir. Lider, bu dengeyi ne kadar doğru sağlayabilirse etkinliğini de o kadar arttırır.

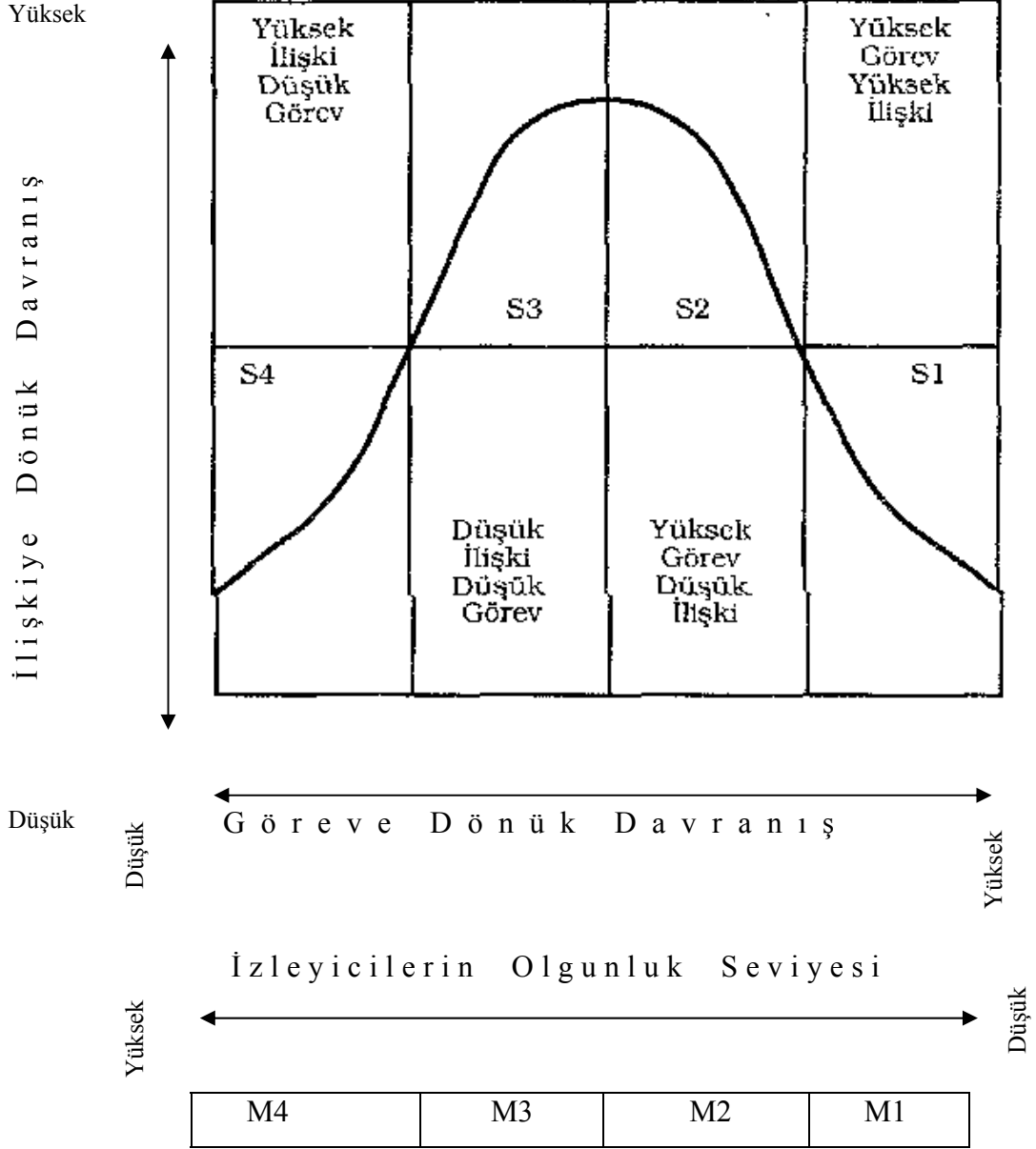
⁷¹ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 453

⁷² Zel, a.g.e., s. 129

⁷³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 451

İzleyicilerin olgunluk seviyeleri ile liderin göreve veya insan ilişkilerine yönelik tutumu arasındaki bağıntı Şekil 4’de gösterildiği gibidir.

Şekil 4. Hersey ve Blanchhard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi



Kaynak: Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 454

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard göre izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır: 1) Uzmanlık, 2) Yaşantı, 3) Yeterlilik, 4) İş bilgisi,

5) Makam, 6) Kişilik Özellikleri 7) Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, 8) Lideri algılama biçimleri, 9) Özelliklerinin düzeyi, 10) Liderden beklentileri.⁷⁴

Şekil.4’de lider davranışları ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir. Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az önem veren bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise lider yüksek görev yüksek ilişki davranışı sergilemekte, davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise lider, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.⁷⁵

2.2.2.5. Vroom – Yetton’un Liderlik Teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden karar ağacı modeli olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, yedi çeşit liderlik (karar verme) biçimi vardır. Bunlar;

- Otokratik-1 (O1): Lider, halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

- Otokratik-2 (O2): Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

⁷⁴ Zel, a.g.e., s. 122

⁷⁵ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, ss. 453-454

- Danışmacı-1 (D1): Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

- Danışmacı-2 (D2): Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

- Grup-1 (G1): Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

-Grup-2 (G2): Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde karar alınmasını sağlar.

-Yetki Devreden (Y1): Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

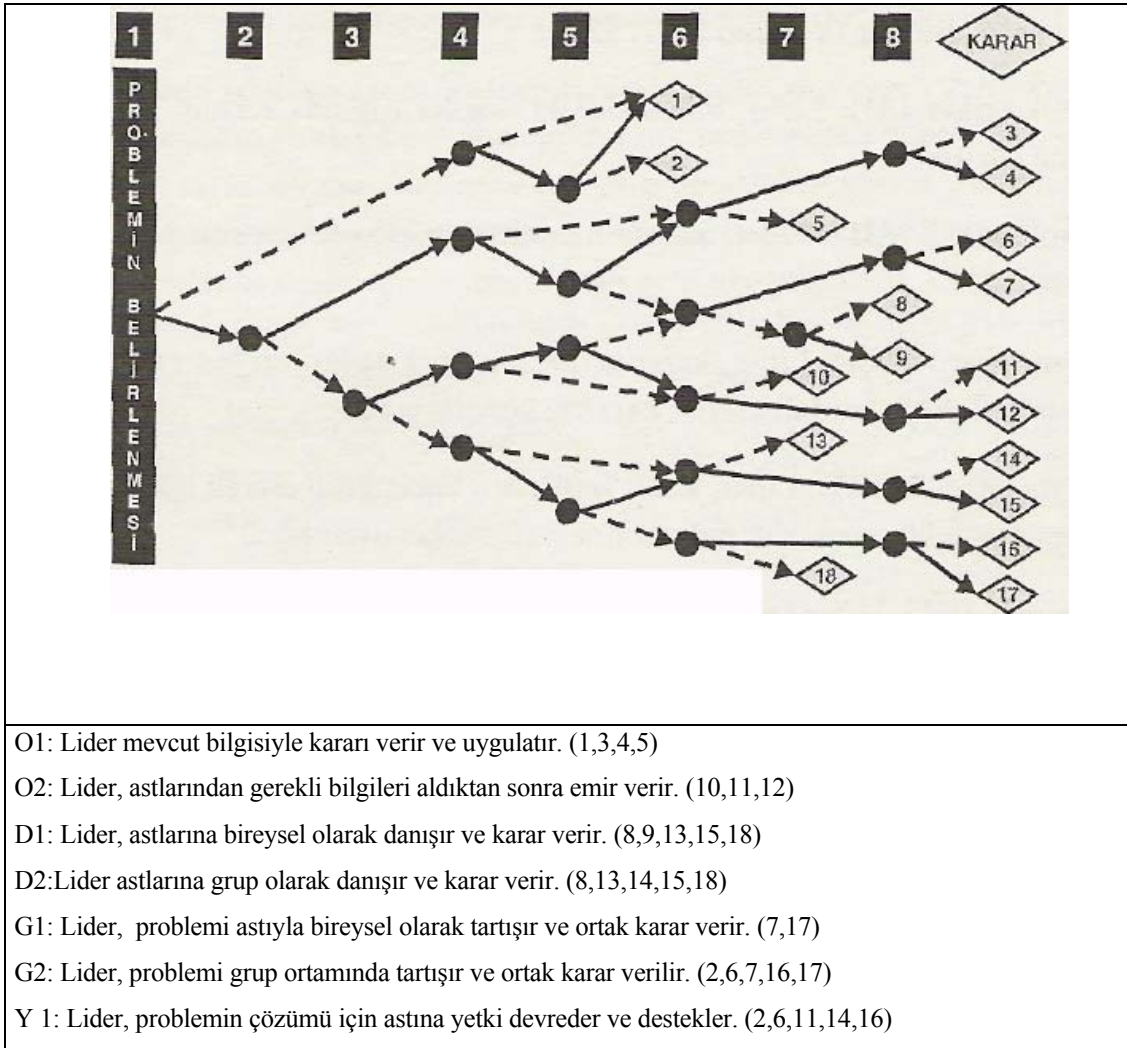
Araştırmacılar, belli durumlarda hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru tespit etmişlerdir. Bunlar;

1. Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
2. Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
3. İsaetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
4. Problem belirgin (yapılanmış) mi?
5. Karar verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi?
6. Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?
7. Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
8. Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

Bu sorulara verilecek cevaplarla tanımlanan durumsal gerekler karşısında liderin nasıl bir liderlik (Karar verme) tarzı uygulaması gerektiği Şekil 5'deki akış

şemasıyla gösterilmiştir. En üst satırda numarası belirtilmiş olan soruya “Hayır” cevabı verildiğinde kesik, “Evet” cevabı verildiğinde ise düz çizgiler takip edilecektir.

Şekil 5. Vroom-Yetton Liderlik (Karar Ağacı) Modeli



Kaynak: Zel, a.g.e., s. 131

Liderlerin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği ortaya çıkmaktadır. Modele göre, lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar

yöntemleri kullanılmalıdır. Tüm koşullarda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur.⁷⁶

2.3. LİDERLİK MODELLERİ

Günümüzde sınırsız sayıda liderlik modelinden bahsetmek mümkündür. Liderlik ile ilgili her bir yaklaşım, bazı liderlik modellerini ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok bilineni liderlerin yetkenin kullanım şekline göre Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Veren liderler olarak sınıflandırılmasıdır.⁷⁷ Bu çalışmada yetkenin kullanımına göre liderlik modelleri ve günümüzde özellikle önem kazanan bazı liderlik modelleri incelenecektir.

2.3.1. Yetkenin Kullanımına Göre Liderlik Modelleri

Yetke, kısaca yönetim gücü olarak tanımlanabilir.⁷⁸ Başka bir tanıma göre yetke, verilen görevleri yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun bir performans sergilemeleri için personeli etkileme becerisi ve gücüdür.⁷⁹ Lider, bu gücü daha önce incelediğimiz çeşitli kaynaklardan alır ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli şekillerde kullanır. Kurt Lewin tarafından, bu gücün kullanım şekline göre üç farklı liderlik modelinin olduğu öne sürülmüştür.

2.3.1.1. Otokratik Liderlik Modeli

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır.⁸⁰

⁷⁶ Zel, a.g.e., s. 131

⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 596

⁷⁸ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 29

⁷⁹ Isabel Werner, **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota, 1993, s. 84

⁸⁰ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 548

Bu tarz liderlik davranışı genellikle kısa dönemde etkili olabilir, ancak uzun dönemde astların iş tatminine gereken önemi vermemesi ve böylece iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz.⁸¹

Otokratik liderlik tarzının faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Bürokratik toplumlardaki izleyicilerin bekleyişlerine uygundur. Eğer toplum, büyüğe karşı aşırı saygılı ve kararı ondan bekleme alışkanlığına sahipse, izleyiciler de liderlerinden tam yetki kullanmasını bekleyecek ve ancak böyle bir liderin emrinde güven ve tatmin hissedeceklerdir.

2. Otokratik eğilimli liderler kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmekte ve bu da lider için güdüleyici bir ödül niteliği taşımaktadır.

3. Modelin en önemli yararı, lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, etkin ve hızlı karar vermeye yönlendirmesidir. Liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kaybı asgariye inmektedir.

Modelin sakıncaları ise şunlardır:

1. En önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum işgörenlerin çalışma arzusunu olumsuz etkiler ve psikolojik tatminsizliğe neden olur. Tatminsizliğin yarattığı yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü ve grup içi çatışmalar neticesinde, liderin etkinliği ve izleyiciler üzerindeki doğal otoritesi gittikçe kaybolur.

2. Liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve yöntemler üzerinde söz sahibi olmaması yaratıcılığı azaltır. Fikrini, görüş ve sezgilerini dile getiremeyen izleyiciler sonunda hiç yaratıcı olmamaya başlarlar.

⁸¹ Massie, a.g.e., s. 98

2.3.1.2. Demokratik - Katılımcı Liderlik Modeli

Demokratik-Katılımcı tarzdaki liderler, yönetim yetkisini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşırlar. Bu tarz liderler, amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde daima astlarına danışır ve onlardan aldıkları fikirler doğrultusunda liderlik davranışı sergilerler.⁸²

Bu liderlik tarzının başlıca yararları şunlardır:

1. İzleyicilerin de lider kadar amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmaları daha sıhhatli karar vermeye olanak sağlar.

2. Fikir, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin, iş görme arzusu ve güdülerini olumlu biçimde etkilenir ve psikolojik tatmin sağlanır.

Demokratik-katılımcı liderliğin sakıncalı yönleri ise şöyledir:

1. En önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olmasıdır. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır.

2. İzleyiciler grubu ne kadar büyük olursa, karar maliyetleri o derece artmaktadır. Uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulması, izleyicileri zor durumda bırakabilmekte ve bazen yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açmaktadır. Hızlı değişim ortamında kararlar etkinliğini kaybedebilmekte, hatta bazen grup karar alamaz duruma gelmektedir.

2.3.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Modeli

Tam serbesti tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine tahsis edilen kaynaklar dahilinde plan yapmasına ve uygulamasına izin veren bir davranış sergilerler. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları

⁸² Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 457

almaktadır. Liderin esas görevi kaynak sağlamaktır. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir. Bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.⁸³

Tam serbesti veren liderlik tarzının başlıca yararları şunlardır:

1. İzleyiciler amaç ve planlarını kendileri saptayıp icra ile ilgili kararları kendileri alıp uyguladıklarından, bireysel yaratıcılıkları harekete geçer.
2. Mesleki uzmanlığı olan, sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmayan astların oluşturduğu gruplar için uygundur.

Bu liderlik tarzının başlıca sakıncaları ise şöyledir:

1. İzleyenleri genel amaçlar etrafında toplamak ve onları yönlendirmekten uzak kalarak, grup içinde anarşinin doğmasına ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine neden olabilir. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına sebep olabilir.
2. Bireysel başarıların dışında grup başarılarını önemli ölçüde azaltır.
3. İş görmekten kaçma yollarını arayan kişiler, anarşiyi artırabilir, örgütsel kaynakları kendileri için kullanabilir ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışabilirler.

2.3.2. Günümüzde Önem Kazanan Bazı Liderlik Modelleri

2.3.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon, şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir.⁸⁴ Yüksek başarı için vizyon, yüksek

⁸³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 548

⁸⁴ Koçel, a.g.e., s. 130

performans standartları içermelidir. Yüksek başarı standartları ise gerçekçi olmayan ve kimseyi tatmin etmeyen hayali hedefler değildir.⁸⁵

Vizyon bireysel bir fantezi değildir. Geleceğin sağlıklı bir şekilde tahminine dayanan; idealleri, öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu ortaya koyan ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir amaçtır. Kısaca vizyon, bir örgütün kıyıl elmasıdır.⁸⁶

Vizyon, örgütü şu anda olduğu yerden geleceğe taşır. Vizyon ifadesi, örgütteki herkese yönelik ve açık olmalı, geleceğe yönelik olmalı, örgütün hedeflerini yansıtmalı ve yol göstermelidir.⁸⁷

Vizyoner lider, işte böyle bir vizyonu yaratabilen ve bunu tüm izleyicilerine benimseten liderdir. Vizyoner liderler, örgütlerini sadece güncel durumdaki yapıyı dikkate alarak değil, gelecekteki değişimleri de dikkate alarak yönetirler.⁸⁸ İzleyicilerini belirlediği hedefler doğrultusunda yoğun bir şekilde çalışmaya ikna eder, örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda bir öncelik duygusu yaratırlar.⁸⁹ Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir.

2.3.2.2. Stratejik Liderlik

Dinçer stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır⁹⁰. Thompson ve Strickland ise stratejik lideri, pek çok farklı liderlik rolüne sahip kişi olarak tanımlamaktadır. Bu roller şunlardır:⁹¹ Vizyoner, girişimci, strateji tasarlayıcı ve uygulayıcısı, kültür mimarı, kaynak yaratıcı ve dağıtıcı, yeteneklerin kurucusu, süreç bütünleyici, koç, kriz çözücü, iş ustası,

⁸⁵ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, ss. 545-546

⁸⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.b., İstanbul: Beta, 2003, ss. 5-6

⁸⁷ Genç, a.g.e., s. 313

⁸⁸ Akdemir, a.g.e., s. 146

⁸⁹ Genç, a.g.e., s. 151

⁹⁰ Dinçer, a.g.e., s.352.

⁹¹ Arthur A. Thompson ve A.J. Stickland, **Crafting and Implementing Strategy**, Irwin: McGraw Hill Co. Nc, 1998, s.348

konusmacı, görüşmeci, motive edici, hakem, anlaşmacı, politika belirleyici, politika kabul ettirici ve akıl hocası. Stratejik liderler, değişen koşullara göre bu rollerden bir ya da bir kaçını yerine getirebilecek yeteneğe sahip kişiler olarak görülmektedirler.

Farklı yazarlar tarafından yapılan tanımlarda vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik ve stratejik lider şu şekilde tanımlanabilir: Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik lider ise bu yeteneğe sahip olan kişidir.

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi önermek, tasarlamak, değişim sürecinde esnekliği sağlamak ve izleyicileri değişim için yüreklendirmektir. Stratejik liderler, başkaları aracılığıyla değişimi sağlar, bütün örgütü bir değişim sürecine sokar ve fonksiyonel ufukların ötesine geçebilme potansiyelini yaratırlar. Günümüzde baş döndürücü hızdaki sosyal ve teknolojik değişimlerin yarattığı belirsizlik nedeniyle stratejik liderler, yüksek belirsizlik ortamında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini bilmek ve ayrıca değişimin tüm sorumluluğunu omuzlarında taşıyabilmek zorundadırlar.⁹²

Etkin stratejik liderler, zamanında, yürekli ve pragmatik kararlar almaya isteklidirler ve çoğu zaman örgüt için bir varlık mücadelesi olan bu kararların tüm sorumluluğunu üstlenir, değişimi gerçekleştirmek için risk almaktan çekinmezler.⁹³

Stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Stratejik bir vizyona sahip olma,
- Karmaşıklıktan ürkmeme,
- Örgüte ve stratejik hedeflere kilitlenme,
- Kişiler arası olumlu becerilere sahip olma,

⁹² Kutlu Merih, “Stratejik Liderlik”, www.eylem.com, 08.04.2005

⁹³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. b., İstanbul: Beta, 2002, s. 442

- Beklenti düzeylerinin yüksekliği,
- Kendine güven,
- Başarı kültürüne sahip olma ve çevreye yayma.

Bunun ötesinde stratejik liderler, örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir etkiye sahiptir ve onların kişisel değerlerinden etkilenecek şekilde şekillenen bu kültür, örgütün enerji ve başarı düzeyini yükseltmektedir.

Stratejik liderler günlük sorunlarla ilgilenmez ve büyük resmi gözden kaçırmamaya çalışırlar. Ödül ve teşvik sistemlerini özellikle fikir üretme çabalarını ödüllendirmek için kullanırlar.⁹⁴

2.3.2.3. Karizmatik Liderlik

Bireysel çekicilik olarak tanımlanabilen karizma, liderin izleyicileri etkilemesinde önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikler sayesinde izleyicileri kendi istediği yönde davranmaya sevk eder.⁹⁵

House'un 1977 yılında ortaya attığı kurama göre, karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını doğru olarak algılar, lideri sorgusuz sualsiz kabul eder ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve saygı hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar. Misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanmaktadırlar ve yüksek performans hedefleri vardır.⁹⁶

Karizmatik liderler, gerilim ve kriz anlarında, mevcut değerler sorgulanmaya başlandığında, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ortaya çıkarlar.⁹⁷

⁹⁴ Kutlu Merih, a.g.m

⁹⁵ Koçel, a.g.e., s. 605

⁹⁶ www.merih.net, 07.04.2005

⁹⁷ Werner, a.g.e., s. 32

Karizmatik liderin üç temel karakteristiği; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkilime ve baskın olma gereksinimi duyması, ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilmesidir.⁹⁸

Karizmatik liderin grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır, kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir, izleyicileri ile mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir. Karizmatik liderler vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar ve özveride bulunurlar.⁹⁹

2.3.2.4. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

1978 yılından itibaren Burns ve Bass yeni bir liderlik sınıflandırması yapmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre Transaksiyonel ve Transformasyonel liderlik olmak üzere iki farklı liderlik modeli söz konusudur.

Transaksiyonel liderler, daha çok çaba sarf etmeleri için izleyicilerini ödüllendirme, onlara para ve statü verme biçiminde davranışlar sergilerken; transformasyonel liderler astlarına önemli bir görevleri olduğu ilhamını vermeye, onları bir vizyona yöneltmeye ve yönlendirmeye çalışırlar.¹⁰⁰

Transaksiyonel liderlerin faaliyetleri, dünden bugüne, bugünden yarına yön, vizyon ve örgütsel kültürde değişiklik yapmaksızın devam eder. Transformasyonel liderler ise izleyicilerine yeni bir vizyon kazandırarak ve örgütsel kültürde değişim yaparak, onları şimdiki yaptıklarından, yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine, yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır ve kendilerine güvenmesini öğretirler.¹⁰¹ Transformasyonel lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirebilen kişidir.¹⁰²

⁹⁸ Ahmet Talat Us, **Geleceğin Lideri**, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2003, s. 50

⁹⁹ www.iky.com, 07.04.2005

¹⁰⁰ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 460

¹⁰¹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 543

¹⁰² Koçel, a.g.e., s. 605

Transaksiyonel liderler geçmişe bağlıdır, eskiden beri devam eden işleyişi, başarıyı artırarak sürdürme gayretindedirler. Transformasyonel liderlerde ise değişim ve reform esastır, geçmişe bağlılıkları zayıftır.

Gerek Transaksiyonel, gerekse transformasyonel liderler, daha önceki liderlik yaklaşımlarında görülen insana yönelik veya işe yönelik davranışları sergileyebilirler.¹⁰³

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Transformasyonel liderler ise örgütlerinin görev alanlarında, stratejilerinde ve faaliyet süreçlerinde değişimler yaparlar. Atılım yapma ihtiyacında ve isteğinde olan örgütlerde hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikası güden örgütlerde ise transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.¹⁰⁴

2.3.2.5. Entelektüel Liderlik

Entelektüel kişi; öncelikle, çağının bilgisiyle tutarlılaşmış kişidir. Öğrenim, bilgi ve görgü entelektüel olmaya yetmemektedir. Entelektüel olan kişi, çağdaş bilgi düzeyinde düşünceleri ve davranışları tutarlı olan kişidir. Bu ise; çağdaş ve bilimsel bir dünya görüşüne varmakla gerçekleşebilmektedir.

Bilgi toplumuna geçişle birlikte; bilgi, beceri ve entelektüel bilince sahip, vasıflı ve uzmanlaşmış çalışanların artması neticesinde, düşünce gücü gelişmiş entelektüel liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Artık, lideri diğerlerinden ayıran şey, bilgileri kullanma ve yönetme yeteneğidir.¹⁰⁵

Entelektüel liderler, orijinal düşünebilme, yaratıcılığı sağlama, geleneksel düşüncelerle baş edebilme, örgütsel buzdağının görünmeyen kısımlarına yönelerek sorunları çözebilme, yaratıcı paradigmaları ortaya koyabilme ve organizasyon

¹⁰³ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, s. 543

¹⁰⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 462

¹⁰⁵ Ali Akdemir, “Entelektüel Liderlik”, **www.yenibir.com**, 28.11.2004

mimarisini hızla yeni şekillere odaklayabilme gibi nitelikleriyle günümüze kadar bilinen diğer liderlik modellerine meydan okuyan liderlerdir.¹⁰⁶

Liderlerin sahip olması gereken entelektüel özellikler şöyle sıralanabilir:¹⁰⁷

1. Genel kültür (Tek konuda uzmanlaşma yerine bir çok konu hakkında bilgi sahibi olma)
2. Mantıklılık (Genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme)
3. Analiz ruhu (Bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleyebilme)
4. Sentez ruhu (Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirebilme)
5. Sezgi gücü (İmkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilme)
6. Hayal gücü (Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırabilme)
7. Muhakeme gücü (İyiye kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme)
8. Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklayabilme yeteneği
9. Düşünce ve duygularını açık seçik ifade edebilme yeteneği

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte bulunan, bireyin kendini kanıtlaması, yeteneklerini geliştirmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri, bilgi toplumunda ancak entelektüel liderler sayesinde karşılanabilecektir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ www.odevsitesi.com, 28.11.2004

¹⁰⁷ Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, ss. 10-11

¹⁰⁸ Akdemir, a.g.m.

3. DUYGUSAL ZEKA

3.1. ZEKA

İnsanlık tarihi boyunca yaşanan, şimdi basit ve sıradan görünseler de kendi dönemlerine göre akıl almaz sayılan değişimlerin tümü insan zekasının ürünüdür. Günümüzün değişim odaklı yönetim anlayışında değişimin temel aracı olan insan zekası örgütler için büyük önem taşımaktadır.

3.1.1. Zekanın Tanımı ve Anlamı

İnsan zekası diğer canlıların zekasından çok daha üstündür. Zeka, insana mantık yürütebilme yetisi sağlamaktadır. İnsan bu sayede neden-sonuç ilişkilerini saptayabilmekte ve kendi bilgilerine dayanarak genellemeler yapabilmektedir. Yeni fikirler, düşünceler de insan zekasının ürünüdürler. İnsan zekasını farklı iklim koşullarına, mekan koşullarına ve diğer çevresel faktörlere uymak için kullanmaktadır. Bu yönüyle zeka insanın çevre koşullarına uyumunu sağlayan bir araçtır.¹⁰⁹

Zeka, kavramlar ve algılar aracılığıyla soyut ya da somut nesneler arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri olarak tanımlanmaktadır.¹¹⁰

Zeka, fikirler, semboller, ilişkiler, kavramlar, ilkeler ve kurallarla uğraşabilme yeteneğidir. Somut şeylerden ziyade, soyut şeyleri yapabilme gücüdür. Daha kısa bir tanıma göre zeka, öğrenme kabiliyetidir. Özellikle kelime ve sembollerden yararlanarak, sonuçlar çıkarabilme yeteneğidir.¹¹¹

¹⁰⁹ Herbert G. HICKS, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, 3.b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1979, s.162

¹¹⁰ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

¹¹¹ Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s.227

Gardner zekayı, bireyin gerçek hayatta karşılaştığı problemleri çözme, çözmek için yeni problemler oluşturma ve bireyin kendi kültüründe değer bulan bir şeyi yapma ya da bir hizmeti sunma yeteneği olarak tanımlamaktadır.¹¹²

Zeka, genellikle sorun çözme ve yaşam koşullarına uyum yönüyle dikkate alınmaktadır. Öyle ki, bu durum zekanın tanımına da yansımıştır. Zekanın yaratıcılık yönü, yapılan bir çok tanımda göz ardı edilmektedir. Zekanın yaratıcılık yönünü de içine alan genel bir ifadeyle “zeka, zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir” şeklinde yapılabilir.¹¹³

Psikologlar, zeka konusunda düşünmeye ve yazmaya başladıklarında, zekanın bellek ve problem çözme gibi bilişsel yönüne odaklanmışlardı. Buna rağmen, David Wechsler gibi zekanın bilişsel olmayan yönünün de önemli olduğunu savunan araştırmacılar bulunmaktaydı. Wechsler zekanın, bireyin rasyonel düşünmesini, amaca yönelik hareket etmesini ve çevreyle uyumunu sağlayan, toplam ve global kapasitesi olduğunu düşünmektedir.¹¹⁴ Wechsler zekayı, “bireyi amaçlı eyleme, ussal yargılamaya, çevresine uyuma yönelten bilişsel gizilgücün tümü” olarak ifade etmektedir.¹¹⁵

Zeka, herhangi bir çevresel bağlamı seçme, biçimlendirme ve uyum için gerekli olan zihinsel yetenekler olarak da tanımlanabilir. Bu tanım, zekanın çevreye bir tepki olmasının yanı sıra; bir çevreyi biçimlendirme etkinliği de olduğunu ifade etmektedir. İnsanın çevreye uyum sağlaması ve onu biçimlendirmesi yaşam boyu

¹¹² Emin Kuru, “Kinestetik Zeka ve Beden Eğitimi”, **G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, (2001), ss.217-229

¹¹³ Ferhunde Öktem, “Zeka Kavramı”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Y:2, S:22, (2001)

¹¹⁴ Cary Cherniss, “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”, http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm, (12.05.2005)

¹¹⁵ İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 3.b., Ankara: 2000, s.100

süren bir öğrenme sürecini gerektirmektedir. Bu anlamda zeka, yaşam boyu öğrenmenin anahtarı olarak kabul edilmektedir.¹¹⁶

İnsanın zekasını tanımak, değerlendirmek kolay değildir. Çünkü, zeka soyut bir kavramdır ve bireyin zekasıyla ilgili ilk bakışta bir yargıya varmak mümkün değildir. Bireyin zeka düzeyi ile ilgili çıkarımda bulunmak için davranışlarına ve iş yapma becerisine bakılmaktadır. İnsanın iş yapmadaki becerisi oranında zeki olduğu kabul edilmektedir.¹¹⁷

Zeka ile ilgili çeşitli kuramlar, zekayı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ancak bu farklılığa rağmen zekanın geliştirilebileceği üzerinde hemfikirdirler. Zeka biyolojik temelleri olan bir kapasite ya da potansiyeldir. Zeka, doğuştan sahip olunan ve kalıtımla gelecek nesillere aktarılan ve merkezi sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevre gibi faktörlerin etkisiyle şekillenen bir bileşimdir.¹¹⁸

Zekayla ilgili çeşitli tanımlar bulunmasına rağmen, araştırmaların görüş birliğine vardıkları noktalar aşağıdaki gibidir¹¹⁹:

-Zekayı oluşturan temel unsurlar kalıtımla geçmektedir.

-Kalıtımla aktarılan bilişsel güçler, çevrenin etkisiyle yeteneklere dönüşmektedirler.

-Yeteneklerin insan zekasını oluşturdıkları varsayılmaktadır.

-İnsan yeteneklerini kullanarak çevreyle denge ve uyum sağlamaktadır.

-İnsanın çevresiyle sürekli etkileşim halinde olması, zekasının gelişmesine yol açmaktadır.

¹¹⁶ Adnan Erkuş, “Zeka Konusundaki Son Gelişmeler-I: Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü”, **Türk Psikoloji Bülteni**, http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12_zeka.htm, (18.04.2005)

¹¹⁷ Başaran, a.g.e., s.100

¹¹⁸ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

¹¹⁹ Başaran, a.g.e., s.101

-Çevreyle etkileşimin niteliği, bilişsel örüntünün düzeyine göre değişmektedir.

-Zeka yönünden bireyler arasında farklılık bulunmaktadır.

-İnsan zekasını ölçmek için yeteneklerini ölçmek gerekmektedir.

Zeka, insanın öğrenme sürecinde etkili olmasının yanı sıra, bireylerin yetenekleri ve onları birbirlerinden farklı kılan özellikleri ile de yakından ilgilidir. Özetle, zeka insanın çevresiyle uyumunda, öğrenme sürecinde ve yaratıcılığında etkili olan özellikleri ifade etmektedir.¹²⁰

Farklı tanımlar göz önünde bulundurularak bütünsel bir zeka tanımına ulaşılabilir. Bütünsel anlamda zeka, “yerinde, zamanında, amaca uygun, toplumsal değeri ve orijinalliği olan zihinsel davranışlar sergileyebilme, soyut olan olayları kısa sürede ve doğru olarak kavrayabilme, karşılaşılan problemlere doğru ve zamanında çözüm yolları getirebilme, zor şartlar altında bile kişisel enerjiyi artırıp oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir.”¹²¹ Bu tanım zekanın farklı boyutlarından söz etmekte ve zekayla ilgili farklı görüşleri bir arada toplamaktadır.

3.1.2. Biyolojik Açıdan Zeka

Zeka ile beyin arasında çok yakın bir ilişki vardır. Zekanın beyinde yer aldığı kabul edilir. İnsan beyni yaklaşık iki kilogram ağırlığındadır. Bir insan beyninde 10 milyardan fazla sinir hücresi bulunmakta, her bir hücre ortalama 10.000 hücre ile bağlantı içerisinde çalışmaktadır. Nöron adı verilen bu sinir hücrelerinde sinyaller çok karmaşık elektro-kimyasal olaylar zinciriyle oluşan ve sayısı saniyede 1000 taneye kadar çıkabilen titreşimler halinde iletilmektedir.¹²²

¹²⁰ Güney, a.g.e., s.226

¹²¹ Güney, a.g.e., s.228

¹²² <http://www11.brinkster.com/dersisteyen/www/ders/genel/zekanedir.asp>, 12.05.2005

Yapılan pek çok araştırmaya rağmen beyinle ilgili elde edilen bulgular oldukça yüzeyseldir. Nichols ve Newsome, beyin konusunda sahip olunan bilgiyi, geceleyin bir uçağın penceresinden aşağıya bakmaya benzetmektedirler. Aşağıya bakıldığında, kentlerden ve kasabalardan yayılan ışık demetleri görünmektedir. Şehirlerin birbirlerine karayolları, demiryolları ve telefon şebekeleriyle bağlı olduğu da bilinmektedir. Fakat, toplumu tanımlayan öğeler olan, kentlerin kendi içlerindeki ve birbirleriyle aralarındaki toplumsal, politik ve ekonomik ilişkiler hakkında sahip olunan bilgi oldukça sınırlı kalmaktadır.¹²³

Beynin ne şekilde çalıştığı ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Bazı bilim adamları belirli faaliyetlerden beynin belirli alanlarını sorumlu tutmaktadırlar. Ancak, yapılan araştırmalar, beynin onda dokuzunun çıkarılmasına rağmen çalışmaya devam ettiğini ortaya koymaktadır. Beyin holografik örgütlenme ilkelerini kullanmaktadır; yani parçalar bütünü yansıtmaktadır. Yaşam süresince edinilen bilgiler beynin her yerindedir. Beynin herhangi bir bölümünün çıkarılması durumunda, bedensel faaliyetler veya düşünme hızı yavaşlasa da bilgilerde eksilme olmamaktadır. Beynin işleyişini hologram teorisine dayandıran görüşün savunucusu Karl Pribram'dır. Pribram, yaptığı çalışmalarda beynin, çevresi hakkındaki bilgileri sınıflandırılmamış bir karmaşık düzen içerisinde aldığı, alınan bu bilgilerin holografik, yani üst üste bindirilmiş dalgalar ve onların girişimleriyle oluşan modele dayalı bir biçimde kaydedildiği ve daha sonra dışarıdan gelen frekanslara göre bilgilerin alışkın olduğumuz mekan-zaman için düzenlenerek, bilinen algı dünyasının oluştuğunu söylemektedir.¹²⁴

Duyu merkezleri dışında, beynin kalan kısmının, algılama, bellek, düşünme, yargılama, kavram geliştirme gibi bilişsel süreçlerle ilgili olduğu sanılmaktadır. Beyin sağ ve sol yarıkürelerden oluşmaktadır. Sağ yarıküre, çoğunlukla sözsüz işlevleri yönetmektedir. Matematiksel işlevleri yönetmesinin yanında, simgeleri, sözcükleri tanıma, anlama gibi faaliyetler de sağ yarıküre tarafından yapılmaktadır. Sol yarıküre ise yön bulma, yapısal biçimleri tanıma gibi faaliyetleri yürütmektedir.

¹²³ Aslı Zulal, "Bilişsellik ve Beyin", **Bilim ve Teknik**,

<http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/bilissellik.pdf> , (12.05.2005)

¹²⁴ <http://www.tzv.org.tr> , 14.05.2005

Bununla birlikte, iki yarıkürenin birbirlerinden tamamen bağımsız çalıştıklarını söylemek mümkün değildir. Sağ ve sol yarıküre birbirleriyle uyumlu bir biçimde, etkileşimde bulunarak bütünleşmektedirler.¹²⁵

3.1.3. Zeka Teorileri

Zeka soyut bir kavramdır. Bu nedenle tanımlamak, sınırlarını çizmek için birçok düşünür ve bilim adamı çeşitli fikirler üretmişlerdir. Zeka üzerindeki bu fikirlerin çoğunda matematik, mekanik ve dil gibi yeteneklerle problemleri çözme durumları ölçüt alınmıştır. Bütün insanlar için belirli bir standart zeka kuramı ve testi amaçlanmış ama, insanların kültür ve yaşayış farklılığından dolayı herkes tarafından kabul görülen bir kuram oluşturulamamıştır.

3.1.3.1. Spearman'ın Zeka Teorisi

İngiliz psikolog Charles Spearman, zekanın genel bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında yaşamış olan Spearman'a göre zihinsel enerji her eylemin kaynağıdır. Bu kurama göre, zeki insanın özellikleri arasında olayları çabuk anlaması, doğru kararlar vermesi, ilgi çekici konularda konuşması ve birçok farklı durumda zekice davranması sayılmaktadır. Spearman, zeki bir insanın her alanda başarılı olduğunu ve zekice davranışlar sergilediğini öne sürmüştür. Bazı alanlarda diğerlerine göre daha hızlı olmamızı ise genel zekanın farklı faaliyetlerde ortaya çıkma durumu olarak açıklamıştır. Genel zeka, kaynağından çıkan suyun birçok farklı yöne dağılması gibi özel alanlardaki yeteneklere dağılmaktadır.¹²⁶

3.1.3.2. Piaget'in Uyum Teorisi

Jean Piaget tarafından ileri sürülen “uyum kuramı”, zekayı insanın çevreyle uyumunu sağlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Zeka, insanın yaşam şartlarına uyum sağlaması doğrultusunda sürekli olarak gelişmektedir.

¹²⁵ Başaran, a.g.e., ss. 105-106

¹²⁶ Charles G. Morris, **Psikolojiyi Anlamak : Psikolojiye Giriş**, çev. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2002, s.304

Uyum, insan ile çevresi arasındaki denge durumunu ifade etmektedir. İnsan yaşamı boyunca bu denge durumuna ulaşmak için çabalamakta ve bunun için birçok bilişsel faaliyette bulunmaktadır. İnsanın çevresiyle etkileşimi sonucu ulaştığı dengenin düzeyi zeka düzeyi ile doğru orantılıdır.

Zekanın gelişimi sağlandıkça insanın çevresiyle etkileşiminde de hem niteliksel hem de niceliksel artışlar kaydedilmektedir. Bu artışlar daha çok bilişsel faaliyeti gerektirmektedir. Bilişsel faaliyetlerin artması ise zekanın gelişmesine yol açmaktadır.¹²⁷

3.1.3.3. Cattell'in Çift Faktörlü Zeka Teorisi

R. B. Cattell, Thurstone'a karşıt bir görüş savunmuş ve zekayı iki zihinsel yetenek kümesine ayırarak incelemiştir. Bu kümeleri kristalize zeka ve akışkan zeka kümeleri olarak ifade etmiştir. Kristalize zeka, diğer bir deyişle billurlaşmış zeka, mantık yürütme, sözel ve sayısal becerileri ifade eder. Sözel ve sayısal beceriler okul ortamında vurgulanan becerilerdir. Bu nedenle, kristalize zeka testlerinde başarı, deneyim ve eğitimden büyük ölçüde etkilenmektedir. Akışkan zeka kümesi ise görsel uzaysal yetenekleri, görsel ayrıntıları fark etme yeteneğini ve ezber belleğini içermektedir. Akışkan zeka testlerindeki başarı deneyim ve eğitimden çok az etkilenmektedir.¹²⁸

3.1.3.4. Sternberg'in Üçlü Zeka Teorisi

Robert Sternberg'in 1985-1986 yıllarında geliştirdiği "üçlü zeka kuramı", insan zekasının daha önce bahsedilmeyen farklı becerilerinden söz etmektedir. Gerçek yaşamda etkili performans için gereken becerilerin, geleneksel zeka testlerinin ölçtüğü beceriler kadar önemli olduğunu belirten Sternberg, üç farklı zeka türünden söz etmektedir:¹²⁹

¹²⁷ Başaran, a.g.e., ss.102-103

¹²⁸ Morris, a.g.e., s.304

¹²⁹ Morris, a.g.e., ss.304-306

-Bileşenli zeka: Nasıl yapılacağını öğrenme yeteneği, yeni bilgiyi kazanma ve görevi etkinlikle yürütme gibi zihinsel süreçleri kapsamaktadır.

-Deneyimsel zeka: Yeni işlere uyum sağlama, yeni kavramları kullanma, yeni durumlara etkin biçimde tepki verebilme, iç görü kazanma ve yaratıcı biçimde uyum gösterme gibi yetenekler bu kategoriye girmektedirler.

-Bağlamsal zeka: Üçlü zeka kuramının üçüncü ve son halkasını oluşturmaktadır. Sternberg, bağlamsal zekası gelişmiş kişilerin, zekalarını becerilerine uygun durumları aramakta kullandıklarını belirtmektedir. Böyle kişiler kendilerine uygun buldukları durumları yeteneklerini gösterebilecek ve geliştirebilecek şekilde biçimlendirebilmektedirler. Ayrıca ne zaman daha uygun ve yeni bir durum arayışına girmeleri gerektiğinin bilincindedirler. Bağlamsal zekası gelişmiş kişiler güçlü yönlerini öne çıkarma ve zayıf yönlerini geri planda tutma konusunda da başarılıdırlar.

3.1.3.5. Thorndike'nin Zeka Teorisi

Edward Thorndike, zekayla ilgili çalışmalarında, sosyal, soyut ve mekanik olmak üzere zekanın üç genel boyutuna değinmiştir.¹³⁰

-Sosyal zeka: Zekanın insan ilişkileri boyutunu ifade etmektedir. Sosyal zeka kavramı insan ilişkilerinde başarılı olma, yani insanlarla iyi ilişkiler kurma, ilişkileri sürdürme, insanları anlama ve uyum sağlama yeteneklerine ilişkin zeka boyutunu temsil etmektedir.

-Soyut zeka: Sayısal ve sözel becerileri kapsayan zeka boyutunu ifade etmektedir.

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

¹³⁰ Başaran, a.g.e., s.101

3.1.3.6. Thurstone'un Zeka Teorisi

1930'larda Amerikalı psikolog L. L. Thurstone'a göre, zeka yedi farklı bileşenden oluşmaktadır.¹³¹

- Uzaysal yetenek,
- Algısal Hız,
- Sayısal yetenek,
- Sözel yetenek,
- Bellek,
- Kelime bilgisi,
- Muhakeme (Akıl yürütme)

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

3.1.3.7. Gardner'in Çoklu Zeka Teorisi

Howard Gardner tarafından geliştirilen çoklu zeka kuramı, Thurstone'un kuramına benzemektedir. Gardner'e göre zeka, birbirlerinden göreceli olarak bağımsız, farklı yeteneklerden oluşan çoklu bir kavramdır.¹³² "Proje Sıfır" adını verdiği çalışmaları sonucunda bireylerin sözel ve matematiksel zekalarının yanı sıra, başka zeka alanlarına da sahip olduğunu belirleyen Gardner, çoklu zeka kuramında bireysel farklılıkların zeka açısından önemini vurgulamaktadır. Kuramın merkezinde zeki olmanın tek bir yolunun değil, birden çok yolunun olduğu önermesi yer almaktadır.

Gardner, alanlarında olağanüstü başarılar göstermiş, üstün yetenekli insanları incelemiş ve yedi farklı zeka çeşidinden bahsetmiştir. Bu zeka alanları

¹³¹ Morris, a.g.e., s.304

¹³² Morris, a.g.e., s.306

birbirlerinden bağımsızdırlar, ancak birkaçının aynı anda harekete geçmesiyle faaliyet gerçekleşmektedir.

Gardner'ın çoklu zeka kuramında belirttiği zeka alanları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:¹³³

-Müziksel-Ritmik Zeka: Müzik alanlarındaki beceriyi ifade etmektedir. Üstün müzik yeteneği olan kişilerde görülmektedir.

-Bedensel Kinestetik Zeka: Bir problemin çözümünde, bir üretim veya gösteri sırasında tüm bedenin veya çeşitli bölümlerinin kullanılması ile ilgili becerilerdir. Dans etme, atletizm, aktörlük, operatörlük gibi beceriler buna örnek gösterilebilir.

-Mantıksal-Matematiksel Zeka: Problem çözme ve bilişsel düşünmedeki becerileri ifade etmektedir.

-Sözel-Dilsel Zeka: Bir dilin kullanımı ve o dilde eserler üretme ile ilgili becerileri içermektedir.

-Görsel-Uzaysal Zeka: Daha çok mimarların, ressamaların, heykeltıraşların sahip olduğu uzay-konum durumlarını anlamadaki becerilerdir. Yani nesnelerin boşlukta göreceli konumlarını imgeleme yeteneğidir ve sanat yeteneği olan kişilerde görülmekte olan güçlü bir özelliktir.

-Kişiler Arası Zeka: Bu zeka çeşidinde diğer kişilerle etkileşimde bulunma, onların ruh halini, isteklerini, niyetlerini anlamadaki beceriler vurgulanmaktadır. Kişiler arası zekası yüksek olan kişiler başkalarıyla iyi ilişkiler kurma yeteneğine sahip olan kişilerdir.

¹³³ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

-İçsel Zeka: Bir kişinin iç dünyasındaki yönelimlerini anlaması, duygularına erişebilmesi becerisidir. Kişinin kendini bilmesi ve kendisi ile ilgili bilgilerini amaçlarına ulaşmada etkin bir biçimde kullanabilmesi olarak belirtilmektedir.

3.1.3.8. Guilford'un Çoklu Zeka Teorisi

Guilford, zihin yapısını incelemiş ve zihinsel becerileri: işlemler, ürünler ve içerik olarak üç boyutta ele almıştır. Bu sınıflamaları da kendi içinde aşamalı olarak alt bölümlere ayırmıştır. İçerik boyutu, görsel, işitsel ve kassal duyum, sembolik, sözel ve davranışsal olarak dört alt basamakta toplamıştır. İşlevsel boyutu bilişsel alanla ilgili olandır. Bilgi, hatırlama, ıraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirme şeklinde aşamalı olarak sıralamıştır. Ürünsel boyutu ise, sınıflama, ilişkiler, sistem, çevirme ve doğurgular olarak sınıflamıştır.

Guilford'un, bilimsel yaratıcılık alanında yoğunlaştırdığı çalışmaları doğrultusunda, yaratıcılığın zekanın genel durumu içinde yer aldığını söyler. Ona göre bilişsel düşünme, bellek, ıraksak düşünme, yakınsak düşünme ve eleştirel düşünme gibi beş zihinsel işlemin yer aldığı bu durum içinde, ıraksak düşünme faktörü, yaratıcılığa en yakın olandır.¹³⁴

İraksak düşünme, olası çözümler hatırlama ya da yeni çözümler üretmedir; kişinin düşünceleri bir çok farklı yol boyunca “ıraksar” (genişleyerek yayılır). Yakınsak düşünme ise, ihtimalleri daraltmak ve en uygun çözüme “yakınsamak” için bilgi ve mantık kurallarını uygulamak olarak tanımlanmıştır. İraksak düşünme, yakınsak düşünmeye göre daha esnektir; yalnız eldeki bilgilerle yetinmeyen bir düşünme yöntemidir; daha zengin fikirler akımına açıktır ve dolayısıyla yeni çözümlere ve yaratıcılığa daha yatkındır.

Guilford, 1959 yılında yaptığı araştırmasında deneklerden 8 dakika içinde tuğlanın kullanım yerleri listesini istemiş. Deneklerden bir grubu bu soruya “ev, okul, baca, barbekü yapımında” gibi yanıtlar verirken; diğer grup denek “kapının kapanmasını, kağıtların uçmasını önlemek, kovmak için köpeğe atılır, yere yazı

¹³⁴ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

yazılır” gibi örnekler vermişler. Birinci grup denek bütünleştirici düşünceye sahiptir; tuğlayı tüm örneklerinde yapı malzemesi olarak ele alır. İkinci grup denekse örneklerinde çeşitlilik ve esneklik göstermektedir.¹³⁵

3.1.4. Zekanın Gelişimi

Zekayla ilgili yapılan çalışmalar, bireylerin zekaları açısından farklı özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu farklılıkların neden ileri geldiği konusunun gündeme gelmesiyle yapılan çalışmalarda, bireyin yaşının, kalıtsal ve çevresel faktörlerin bireyin zekasına etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.¹³⁶

3.1.4.1. Zeka ile Yaşın İlişkisi

İnsan dünyaya geldiği anda olgunlaşmamış bir zekaya ve nötr bir kişiliğe sahiptir. Dünyaya gelmesiyle birlikte kendini bir öğrenme süreci içerisinde bulur ve bu süreç ömür boyu devam eder. Bireyin yaşam sürecinin ayrılmaz bir parçası olan bu öğrenme süreci bireyin hem kişisel, hem de bilişsel gelişimini, olgunlaşmasını sağlamaktadır.

Zeka, yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedir. Yaşamın ilk on yılında bu gelişme oldukça büyüktür. Bu süre içinde en hızlı gelişim dönemi ise, ilk iki yıla rastlamaktadır. Başlangıçta, yalnızca birkaç reflekste bulunabilen insan, iki yıl sonunda kendi başına yürüyebilen, konuşabilen, bazı basit problemleri çözebilen, neden sonuç ilişkisi kurabilen, basit planlamalar yapabilen, hatırlayabilen duruma gelir. Sembollerle düşünebilme 11 yaşında başlar. 12 yaştan sonra zeka, gelişme hızında azalma olsa da gelişmeye devam eder. Gelişmenin en üst düzeyine 14-18 yaşları arasında varılır. Zihinsel güç 30 yaşa kadar bu düzeyde kalır. Daha sonraki yaşlarda yeni malzeme öğrenmedeki başarı yavaş yavaş azalmaya başlar, ancak öğrenilen bilgiler kaybolmaz tam tersine yaş ilerledikçe, deneyimden dolayı edinilen bilgiyi kullanmadaki beceri artar.¹³⁷

¹³⁵ <http://www.aku.edu.tr>, 13.04.2005

¹³⁶ Güney, a.g.e., ss. 228-229

¹³⁷ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

Yaş ilerledikçe nöronlarda azalma olmamaktadır. Sadece su kaybı nedeniyle nöronlar büzüşmekte ve ağırlık olarak azalmaktadırlar. Bu yüzden yaş ilerlemesi ile bilişsel güçte azalma olmadığı varsayılmaktadır.¹³⁸

3.1.4.2. Zeka ile Kalıtımın İlişkisi

Bilim adamları, “İnsan Genom Projesi” adı altında, insan genomundaki genlerin haritasını çıkarmaya ve insanın kalıtsal özelliklerini ayrıntılarıyla ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular sonucu, genel bilişsel yeteneğin kalıtsal yönü bilim adamları tarafından kabul edilmiştir. Genel bilişsel yetenek, psikologlar tarafından zekanın en temel ölçütü olarak görülmektedir. Genel bilişsel yeteneğin yüzde ellisi kalıtsal özelliklerimiz tarafından belirlenmektedir.¹³⁹

Zekanın kalıtsal özelliğini ortaya koymak için araştırmacılar ikizlerden faydalanmışlardır. Birlikte büyüyen tek yumurta ikizlerinin zeka puanları birbirine oldukça yakın çıkmıştır. Erken yaşlarda birbirinden ayrılarak, farklı çevrelerde büyüyen ikizler incelemeye alınmış ve yine zeka puanları benzerlik göstermiştir. Bu çalışmalar kalıtımın etkisini ispatlıyor gibi görünse de yeterli değildir. Başka etmenleri de göz önünde bulundurmak gerekmektedir.¹⁴⁰ Çünkü, farklı aileler tarafından, eğitim ve sosyal refah açısından birbirinden farklı çevrelerde yetiştirilen ikizlerin zekalarında, belirgin farklılıkların tespit edildiği durumlarla da karşılaşmıştır.¹⁴¹

Bir başka araştırmada ise, bebek iken evlat edinilen çocukların zekaları, üvey anne-babalarının zekaları ve ayrıca doğal anne-babalarının zekaları ile karşılaştırılmış ve bu çocukların zeka puanlarının doğal anne-babalarınıninkine daha

¹³⁸ Başaran, a.g.e., ss.105-106

¹³⁹ Aslı Zulal, “Kalıtım ve Bilişsellik”, **Bilim ve Teknik**,
<http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/kalitim.pdf>, (12.05.2005)

¹⁴⁰ Morris, a.g.e., ss.319-320

¹⁴¹ Güney, a.g.e., s.230

çok benzediği görülmüştür. Bunun gibi pek çok araştırma, kalıtımın zeka gelişiminde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur.¹⁴²

Genetik araştırmacıları, insanların bilişsel yetenekleri arasındaki farklılığın kalıttan kaynaklanıp kaynaklanmadığı ya da ne kadarının kalıttan ilgili olduğu gibi konularla uğraşmamaktadır. Genetikçiler, genel bilişsel yeteneğin doğasıyla ilgilenmektedirler. Farklı gen setlerinin, uzaysal beceriler, sözel yetenek, bellek ve işlem hızı gibi bilişsel süreçleri nasıl etkilediği araştırmaların kapsamına girmektedir.¹⁴³

3.1.4.3. Zeka ile Çevrenin İlişkisi

Kalıtımın zeka üzerindeki etkisini gösteren araştırmalar, aynı zamanda zeka konusunda çevresel etmenlerin önemini de ortaya koymaktadır. İnsanların IQ (Intelligence quotient- Bilişsel zeka) puanlarında zamanla gerçekleşen artışlar bu konuda verilebilecek bir örnektir. Sorunlu ailelerle yaşayan çocukların zeka puanlarının, başka ailelere verilmelerinden sonra artış göstermesi de, çevrenin zeka üzerindeki etkisine örnek verilebilir. Bu iki örnekten hareketle zekayı yalnızca kalıttan açıklamanın yeterli olmayacağını, çevre konusuna da değinmenin gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu çevre, kişiler arası ilişkiler ve kültürel ortamdan oluşmaktadır.¹⁴⁴

İnsanlar çevreleriyle sürekli etkileşimde bulunmaktadırlar. Çevre, insanları henüz anne karnındayken etkilemeye başlar. Yapılan bir araştırmada, ekonomik yetersizlik içinde olan hamile kadınların bir kısmına ek gıda verilmiş; bir kısmına da verilmemiştir. Bu annelerin çocuklarına üç dört yaşlarına geldiklerinde zeka testi uygulanmış ve ek gıda verilen annelerin çocuklarının zeka puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.¹⁴⁵

¹⁴² <http://www11.brinkster.com/dersisteyen/www/ders/genel/zekanedir.asp>, 12.05.2005

¹⁴³ Zulal, “Kalıtım ve Bilişsellik”

¹⁴⁴ Zulal, “Kalıtım ve Bilişsellik”

¹⁴⁵ Morris, a.g.e., s. 320

Günümüzde kalıtım ve çevrenin zekaya olan etkilerinin eşit önem taşıdıkları kabul edilmektedir. Zekanın gelişimini, sadece kalıtımsal özelliklere ya da sadece çevresel faktörlere bağlamak mümkün değildir. Bir insanın yüksek zihinsel yetenekle dünyaya gelmesi kalıtım sonucudur; ancak bilişsel ve duygusal olarak zenginleştirilmiş bir çevrenin zeka gelişimindeki etkisi tartışılmaz.¹⁴⁶

3.1.5. Zeka Ölçümü

Bir kişinin zeka seviyesi diğer koşullar eşit tutulduğunda ne kadar zor işler başardığı, veya aynı güçlükteki işlerden ne kadar çoğunu başarabildiği ya da ne kadar kısa sürede doğru sonuca ulaşabildiği ile belli olur.¹⁴⁷

2000-2500 yıl öncesine dayanan Çin ve Yunan kayıtları zeka ölçümünün o dönemlerde de ilgi çekici bir konu olduğunu ortaya koymaktadır. Buna rağmen, zeka testleri konusundaki sistematik ve bilimsel çalışmalar ancak 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmaya başlamıştır. İngiltere'de Francis Galton, Almanya'da Emil Kraepelin ve Fransa'da Fred Binet zeka testi konusunda araştırmalar yaptıkları bilinen ilk bilim adamlarıdır. İlk zeka testi ise; Fransız hükümetinin, okuldan yararlanamayacak kadar durgun zekadaki çocukların yeterli zeka potansiyeli olduğu halde gerekli çabayı göstermedikleri için başarısız olan çocuklardan ayırt edilebilmesi amacıyla Alfred Binet ve Theodore Simon'dan zeka testi geliştirmelerini istemesi üzerine 1905'te yayınlanmıştır ve Binet-Simon ölçeği olarak bilinmektedir.¹⁴⁸

Binet- Simon zeka testinde artan zorluk derecesine göre düzenlenmiş 30 soru her yaş grubundan çocuklara yöneltilmiş ve 1908 yılına gelindiğinde ortalama çocuk performansını belirlemeye yetecek kadar veri birikmişti. Binet, bu verilerden hareketle, “zeka yaşı” kavramını geliştirmiştir. Buna göre, kişinin sorulara verdiği

¹⁴⁶ Öktem, a.g.m

¹⁴⁷ <http://www11.brinkster.com/dersisteyen/www/ders/genel/zekanedir.asp>, 12.05.2005

¹⁴⁸ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

cevaplar hangi yaş grubuna denk geliyorsa o grup, kişinin zeka yaşını ifade etmektedir.¹⁴⁹

Terman ise “zeka bölümü” kavramını geliştirmiştir. Buna göre, zekaya sayısal bir değer verilmektedir ve ortalama bir insanın zekası 100 kabul edilmektedir.¹⁵⁰

Binet- Simon zeka testinin geliştirilmesi ile ortaya çıkan Stanford-Binet zeka ölçeği ise sonradan dört kez gözden geçirilmiştir. Günümüzde en çok kullanılan 4. sürüm Stanford-Binet testidir. Bu ölçek, zekayı üç aşamalı hiyerarşik bir model olarak ele almaktadır¹⁵¹:

1. Aşama: G faktörü aşaması adı verilen bu aşama genel zekayı ölçmeye yöneliktir. Zekayı bir bütün olarak ele alan sorulardan oluşmaktadır.

2. Aşama: Bu aşama kendi içinde üç bölümden oluşmaktadır. Birincisi kristalize yeteneklerin ölçülmesi; ikinci bölüm akıcı-analitik yeteneklerin ölçülmesi ve üçüncü bölüm de kısa süreli bellek yeteneklerinin ölçülmesidir.

3. Aşama: Sözel yargılama, sayısal yargılama ve soyut/görsel yargılama yeteneklerinin ölçülmesine yöneliktir.

Wechsler yetişkinler için ve çocuklar için olmak üzere iki ayrı zeka testi geliştirmiştir. Bu testler en çok kullanılan testler arasında yer almaktadırlar. Her iki testte de birbirinden farklı nitelikte soruların bulunduğu iki bölüm bulunmaktadır. Bu bölümlerden biri sözel yeteneği ölçerken diğeri performans yeteneğini ölçmektedir. Sözel kısımda kelimelerin sözlük tanımı veya bir cümlenin yorumlanması ya da bir matematik sorusu gibi daha bilindik türden problemler bulunmaktadır. Sözel olmayan kısım ise, resimlerin mantık sırasına göre dizilmesi, küçük nesne parçalarının birleştirilmesi gibi performansa yönelik sorulardan

¹⁴⁹ Morris, a.g.e., s.307

¹⁵⁰ Morris, a.g.e., ss.307-308

¹⁵¹ <http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

oluşmaktadır. Wechsler testlerinde her iki bölüm için farklı puan verilmesi kişilerin özel yetenekleri hakkında daha detaylı bilgi edinmeyi sağlamaktadır.

Stanford-Binet ve Wechsler testleri bireysel testlerdir. Konuyu bilen bir kişinin testi uygulayacağı kişiyle bir araya gelmesi ve özel olarak uygulaması gerekmektedir. Bu açıdan testlerin uygulanması zor ve zaman alıcıdır ve dolayısıyla maliyeti de yüksektir. Bunun yanı sıra, test sonuçları uygulayıcının davranışından etkilenebilmektedir.¹⁵²

Bireysel testlerin olumsuzluklarını gidermek ve aynı anda çok sayıda kişiye zeka testi uygulanabilmesini sağlamak amacıyla uzmanlar grup testlerini geliştirmişlerdir. Uygulayıcı yanlılığını yok etmeleri, kolayca puanlanabilmeleri, çok sayıda kişiye uygulanabilmeleri gibi avantajların yanında bir takım sınırlılıkları da vardır. Cevapların sadece yazılı olarak verilebilmesi, sorulacak soru türleri üzerinde kısıtlamalara sebep olmaktadır. Ayrıca uygulayıcının, testi alanın yorgun olup olmadığını ya da soruları doğru anlayıp anlamadığını fark etme şansı yoktur. Yani cevap vericinin hangi koşullar altında testi cevapladığını kestirmek mümkün değildir. Ayrıca bu tür testlere alışık olmayan kişiler, bireysel testlere göre daha düşük puanlar alabilmektedirler.

Performans testleri ve kültürden bağımsız testler ise, kişilerin zekayla ilgili olmayan bir nedenden ötürü konuşamamaları ya da testin uygulandığı dili bilmemeleri gibi durumlarda uygulanmak üzere geliştirilmişlerdir. Performans testleri sözcük kullanımını gerektirmemektedirler. Uygulayıcının denekten bir bulmacayı çözmesini istemesi ya da parçaları yerlerine yerleştirmesini istemesi performans testine girmektedir. Kültürden bağımsız testler ise testin hazırlandığı kültürün dışındaki insanlara uygulanmak üzere geliştirilmişlerdir. Bunlarda da dil kullanımı yok denecek kadar azdır. Bu testler, kültürden kültüre değişen becerileri ya da değerleri göz önüne almaktadırlar ve kültürel faktörlerin genel zekadan ayıklanmasını hedeflemektedirler.¹⁵³

¹⁵²Morris, a.g.e., s.310

¹⁵³Morris, a.g.e., ss.311-312

3.1.6. Zeka Geriliği

Zihinsel eksiklik ya da yetersizliği belirtmek için kullandığımız zeka geriliği kavramı Amerikan Psikoloji Birliği tarafından “genel zihinsel işlevlerde önemli ölçüde ortalamanın gerisinde ve buna bağlı olarak uyumsal işlevlerde önemli engelleri bulunma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Amerikan Psikoloji Birliği 1994 verilerine göre, zeka bölümü puanları 50-70 arasında olanlar “hafif zeka geriliği”, 30-50 arasında olanlar “orta derece zeka geriliği”, 20-30 arasında olanlar “ağır zeka geriliği”, 20-25’in altında olanlarsa “çok ağır zeka geriliği” sınıfına dahil olmaktadır. Bir çok zeka geriliğinin nedeni bilinmemektedir. Özellikle, “hafif derece gerilik” tüm zeka geriliklerinin %90’ını oluşturmaktadır ve genellikle neden meydana geldiği belirlenmemektedir. Zeka geriliğinin, nedeninin belirlenebildiği durumlarda, çevresel, sosyal, beslenme ya da risk faktörleri gibi biyolojik olmayan etmenlerden kaynaklandığı görülmektedir.¹⁵⁴

3.1.7. Üstün Zeka

ABD kongresi 1971’de, genel zihinsel yetenek, özel akademik yetenek, yaratıcı ya da üretken düşünce, liderlik yeteneği ve güzel sanatlar olarak sıralanan beş özellikten bir ya da birden fazlasını taşıyan ya da taşıma potansiyeline sahip olan çocukları üstün zekalı olarak tanımlamıştır. Bu tanım üstün zekanın oldukça genişletilmiş bir tanımıdır; daha dar kapsamlı tanımlar da bulunmaktadır.

Üstün zekayı akademik yetenek olarak ele alan Terman’a göre zeka testinin en üst %2’lik dilimine giren kişiler üstün zekalı olarak kabul edilmektedirler. Renzulli daha kapsamlı bir ifadeyle üstün zekayı, ortalamanın üstünde genel zeka, olağanüstü yaratıcılık ve yüksek düzeyde bir iradenin etkileşimi olarak tanımlamaktadır. Sternberg ve Davidson ise üstün zekayı, planlama, kaynak dağıtımı, yeni bilgi edinme ve etkili iş yapma olarak bilinen, zekayı oluşturan bileşenlerin etkin kullanımına dayandırmaktadırlar.

¹⁵⁴ Morris, a.g.e., s.324

Üstün zekaya sahip insanların, tüm zeka ve yaratıcılık alanlarında diğer insanlara göre üstün olduğu konusunda bir takım eleştiriler bulunmaktadır. Bu eleştirilerin temelini, bir alanda üstün olan bir kişinin diğer alanlarda da üstün olması gerekmediği görüşü oluşturmaktadır. Gardner, üstün zekalı olduğu kabul edilen çocukların ahlak ve sosyal akıl yürütme testlerinde başarılı olamadıklarını ortaya koymuştur. Guilford ise yaratıcı problem çözme yeteneğinin, başarı ve zeka testleri ile ölçülemeyeceğini iddia etmektedir.¹⁵⁵

3.1.8. Zeka Testleri ve Başarı İlişkisi

Zeka testleri ve başarı bağlantısı konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar çoğunlukla okullarda öğrencilere zeka testleri uygulanarak gerçekleştirilmiş; test sonuçlarında yüksek puanlar alan öğrencilerin yüksek zekaya sahip oldukları kabul edilmiştir.

Zeka testlerinin sonuçları, yüksek zeka puanına sahip olanların akademik açıdan da başarılı olduğunu göstermektedir. Bu durum, hem zeka testlerinin hem de akademik çalışmaların zihinsel faaliyet gerektirmeleri ve sözel yeteneği öne çıkarmaları açısından doğal kabul edilmektedir. Bununla birlikte, akademik başarı ve yüksek zeka puanı güdü, dikkat ve sürekli çaba istemektedirler. Akademik başarı, test alma becerisi ile ilgili olduğundan zeka puanı ile korelasyonu şaşırtıcı değildir. Ancak eleştirmenler tek nedenin bu olmadığını ileri sürmektedirler. Eleştirmenlere göre, akademik başarı öğretmenlerin başarı bekledikleri öğrencileri teşvik etmeleri, diğerlerini de ihmal etmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Okullarda yapılan zeka testlerinde yüksek zeka puanı alanların genellikle yüksek statülü meslekler edindikleri gözlenmiştir. Bunun nedeni zeki kişilerin okulda başarılı olmaları nedeniyle daha uzun süre eğitim ve daha yüksek dereceler almaları olabilir. Bir diğer neden de gerekli maddi olanaklara sahip olmaktır. Ekonomik düzeyi yüksek ailelerin çocukları daha uzun süre eğitim alabilecek maddi olanağa sahiptirler. Bu da yüksek statülü bir işte çalışma olanaklarını artırmaktadır.

¹⁵⁵ Morris,a.g.e., ss. 325-326

Bu çocuklar, aynı zamanda akademik başarının teşvik edildiği ve başarılarının ödüllendirildiği ortamlar içinde yetişmektedirler.¹⁵⁶

Yapılan araştırmaların zeka testlerinde yüksek puanlar alanların başarılı olduklarını gösterecek de, David McClelland zeka puanları ile başarının çok az ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Clelland'ın araştırma bulguları, eğitim ve sosyal sınıf sabit tutulduğunda, yüksek zeka puanı alanların düşük puanı alanlardan daha başarılı olmadıklarını göstermektedir. Barrett ve Depinet, Clelland'ın aksine zeka puanlarının iş başarısının bir göstergesi olduğunu savunmuşlardır. Ree ve Earles de genel zekanın iş başarısının belirleyicisi olduğuna işaret etmektedirler. Bu görüşlere rağmen Clelland, ailenin olanakları, üstünlüğü ve başarı güdüsünün iş başarısını belirlemede akademik zekadan daha önemli olduğunu ileri sürmüştür. Sternberg ve Wagner'e göre ise özel olarak iş başarısına ilişkin yetenekleri ölçmeye yönelik testlerin geliştirilmesi gerekmektedir.¹⁵⁷

3.1.9. Örgütsel Zeka

Bireysel zeka çalışmalarındaki gelişmeler oldukça yeni bir alan olan örgütsel zeka çalışmalarını da büyük ölçüde etkilemektedir. Örgütsel zeka tanımlamaları genellikle bireysel zeka tanımlarına ve algılayışlarına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Tali konuların değerlendirilişinde ayrılıklar ve tanımlama biçimlerinde farklılıklar söz konusu olmakla birlikte, literatür bireysel zekanın enformasyon işleme ve çevreye uyum sağlama (adaptasyon) yeteneği olduğunu genellikle kabul etmektedir. Zekanın farklı bileşenlerden oluştuğunu ve her bir bileşene ait çeşitli faktörlerin varlığının söz konusu olduğunu savunan yaklaşım giderek daha yaygın biçimde kabul görmektedir. Göz önünde bulundurulması gereken temel bileşenler ise enformasyon işleme ve adaptasyon yeteneğidir.

Örgütsel zeka ise örgütün enformasyonu işleme, bilgi üretme, işlenen ve üretilenleri çevreye daha iyi uyum sağlama amacıyla kullanma kapasitesi olarak

¹⁵⁶Morris, a.g.e., ss.316-317

¹⁵⁷Morris, a.g.e., s.317

değerlendirilmektedir. Örgütsel semboller, etkileşim kalıpları, örgüt kültürü ve sosyalleşme süreçleri örgütsel zekayı oluşturmaktadır.

Örgütsel zekanın bileşenlerinin belirlenmesi konusunda kapsamlı ve ampirik verilerle desteklenen bir çalışma henüz gerçekleştirilmemiştir. Bununla birlikte; yapılan çalışmalar bilgi yönetimi, örgütsel yapı, teknoloji yönetimi, kültür ve strateji gibi pek çok farklı alanla ilintili unsurların örgütsel zekanın bileşenleri olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. McMaster’a göre bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, örgütsel yapı ve örgütsel süreçler örgütsel zekanın boyutlarını temsil etmektedir. Kültür, bellek, bilgi sistemleri, öğrenme, iletişim, muhakeme, algılama, yorumlama, davranış uyarlama gibi unsurlar da örgütsel zekanın bileşenleri olarak önerilmiştir.¹⁵⁸

3.2. DUYGU

Motus anima, Latince’de duyguyu tanımlamak için kullanılan ifadedir. Tam karşılığı “harekete geçiren ruh” olan motus anima, duyguların gücüne ve derinliğine işaret etmektedir.¹⁵⁹

3.2.1. Duygu Kavramı

Duygu, kelime anlamı itibariyle hareket bildirmektedir ve buradan çıkarımla duyguların harekete yönelttiği kabul edilmektedir. Duygular, yaşamla baş edebilmemiz için acil planlar yapmamızı sağlamaktadırlar. Dolayısıyla duygular, bizi beklenmedik durumlara karşı korumaktadırlar.¹⁶⁰

¹⁵⁸ Veli Denizhan KALKAN, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi” , (Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü, 2000), ss.34-38

¹⁵⁹ Robert Cooper ve Ayman Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka(EQ)**, çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.xi.

¹⁶⁰ Daniel Goleman, **Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, çev. Banu Seçkin Yücel, 23.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 2003, s.20

Duygunun sözlükteki karşılığı, “herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum”dur.¹⁶¹

Duygu, “yoğunluk ve sürece değişen, bazen kendini bir davranış içinde ifade eden, çevreye uyma ya da uymamayı motive etmek için işlevsellik gösteren, olumlu ya da olumsuzluk hissinin, bilinç ötesi ya da bilinçli bir durumu” olarak da tanımlanmaktadır.¹⁶²

Goleman’a göre duygu kavramı, bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimini ifade etmektedir.¹⁶³

Young duyguyu, içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendisini belirten süreç olarak tanımlamaktadır.¹⁶⁴

Ekman’a göre duyguların en başta gelen fonksiyonu, organizmayı beklenmeyen kişiler arası sorunlarla hızlı bir şekilde başa çıkması için seferber etmektir.¹⁶⁵

Duygular, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini, soru sorarak bilinmeyi aramasını, kapasitesini geliştirmesini ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁶

Cooper ve Sawaf’a göre ise duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir.¹⁶⁷

¹⁶¹ <http://www.ntvmsnbc.com/news/135547.asp#BODY>, 25.06.2005

¹⁶² Özlem Mumcuoğlu, “Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, 2002), s. 2

¹⁶³ <http://www.ntvmsnbc.com/news/135547.asp#BODY>, 25.06.2005

¹⁶⁴ Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranış: Psikolojinin Temel Kavramları**, 4.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1993, s.264

¹⁶⁵ Dacher Keltner ve Jonathan Haidt, “Social Function of Emotions”,
<http://wsrv.clas.virginia.edu/~jdh6n/keltner.haidt.social-functions-of-emotions.doc>,
(20.06.2005)

¹⁶⁶ Ayhan Ural, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi**, C: 3, S:2, (2001), ss.209-219

Duygular; fizyolojik tepkiler, idrak ve bilişsel farkındalığı da kapsayan bir çok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylardır.¹⁶⁸ Duygular, kendi içimizde oluşmaktadırlar. Her duygu kendine özgü bilgiler taşımaktadır ve farklı bir durumun işaretçisidir. İçinde bulunduğumuz durumla ilgili herhangi bir mesajı iletme için iç dünyamızda şekillendirdiğimiz duygular, çeşitli şiddet derecelerinde ortaya çıkmaktadırlar.¹⁶⁹

Bazı kaynaklar duygu yerine coşku ya da heyecan ifadelerine yer vermektedirler. Duygunun ise coşku ve heyecanlar kadar güçlü olmadıklarını belirtmektedirler. Coşkular insanı daha derinden etkilemekte, büyük değişikliklere sebep olmaktadır. Coşkular, İnsanı güdüleyen, davranışa yöneltten, aşırılaştığında hareketsizlik, davranamama, düşünememe gibi olumsuz etkileri de olan güçlü duygulardır.¹⁷⁰

Duygular, sorgulanması gereken bir değere ya da yakalanması gereken bir fırsata gösterge oluşturmaktadırlar. Duygular, dikkatimizi belli bir noktaya yönleltmeleri, bizi harekete geçirmeleri nedeniyle kalk borusuna benzetilmektedirler. Duyguların, soru soran, açıklığa kavuşturan, kapasite artıran, öğrenmeyi sağlayan, pratiğe geçiren veya tavır aldırان özellikleri bulunmaktadır.¹⁷¹

3.2.2. Duygu Teorileri

Duygu kuramları, duyguların oluşumlarını açıklamaktadırlar. Duyguların nasıl oluştukları ile ilgili çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu çalışmada duygularla ilgili üç temel kurama yer verilmektedir.

¹⁶⁷ Ural, a.g.m.

¹⁶⁸ John D. Mayer, David R. Caruso ve Peter Salovey, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, **Journal of Intelligence**, Sayı:27, No:4, ss.. 267-298

¹⁶⁹ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.47

¹⁷⁰ Başaran, a.g.e., s. 117

¹⁷¹ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.39

3.2.2.1. James – Lange’in Duygu Teorisi

James- Lange kuramına göre duyguların kaynağı bedendeki fizyolojik değişimlerdir. Çevredeki uyarıcılar, kalp atışlarının hızlanması, göz bebeklerinin büyümesi gibi, bedende fizyolojik değişmelere neden olmaktadır ve bunlara bağlı olarak duygular ortaya çıkmaktadır.¹⁷²

William James, hissettiğimiz duygudaki önemli faktörün, beklenmedik bir duruma tepki olarak meydana gelen değişikliklerden gelen geri besleme olduğunu savunmaktadır. Aynı dönem, Danimarkalı psikolog Carl Lange da benzer bir sonuca varmış ve bu nedenle bu kurama James-Lange kuramı adı verilmiştir.¹⁷³

Bu kuramın ana fikri, duyguların ortaya çıkışının, bedenimizin çevreye verdiği tepkilerin farkına vardığımız zaman gerçekleşmesidir. Örneğin karşımıza çıkan köpeği ilk gördüğümüzde bedenimizde kalp atışlarının hızlanması, terleme gibi fizyolojik değişiklikler oluşmaktadır. Korku duygusu ise, bu değişikliklerin farkına varılması durumunda algılanmaktadır. Kurama göre, önce fizyolojik değişiklikler, sonra duygular oluşmaktadır.¹⁷⁴

3.2.2.2. Cannon – Bard’ın Duygu Teorisi

Cannon ve Bard ise, duygular ve bedensel davranışların eş zamanlı olarak ortaya çıktıklarını öne sürmüşlerdir. Ne duygular davranışları ne de davranışlar duyguları belirlemektedir. Duygusal yaşantımızı belirlemede ana rolü oynayan faktörler, gördüklerimiz ve algıladıklarımızdır.¹⁷⁵

Kuramın merkezinde hipotalamusun iki fonksiyonu yer almaktadır. Hipotalamus, fizyolojik değişiklikleri ortaya çıkararak sinir sistemini uyarmakta ve beyin kabuğuna sinirsel akımlar göndererek yaşanan duygunun farkına varmamızı

¹⁷² Morris, a.g.e., ss.432-433

¹⁷³ Rita Atkinson, Richard C. Atkinson ve Ernest R. Hilgard, **Psikolojiye Giriş I**, çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1995, ss.55-56

¹⁷⁴ Cüceloğlu, a.g.e., s..266

¹⁷⁵ Morris, a.g.e., s. 127

sağlamaktadır. Çevrede bulunan uyarıcı hipotalamusu etkilemekte; hipotalamus da bu iki görevi aynı anda yerine getirmektedir.¹⁷⁶

3.2.2.3. Bilişsel Teori

Bilişsel psikologlar ise durumlara ilişkin algımızın ve olaylara verdiğimiz anlamın o durumlara ilişkin duygularımızın temelini oluşturduğunu öne sürmüşlerdir. Yani duygusal tepkilerimiz duruma ilişkin kendi yorumlarımızdan veya bizim için yorumlanış biçiminden etkilenmektedir. Uyarılmalara karşı gösterdiğimiz tepkileri zihnimiz yorumlamakta ve bedenimizdeki fiziksel uyarılmayı hangi tür duygu ile isimlendireceğimizi belirlemektedir. Dolayısıyla, düşüncemiz ile ortaya çıkan duygu genellikle uyumlu olmaktadır.¹⁷⁷

Bilişsel kuramların temelinde, duygusal tepkilerin en önemli belirleyicisinin, bireyin duyguyu yaratan durum hakkındaki değerlendirmesi olduğu görüşü yer almaktadır. Schachter, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarılmaların etkileşiminin bir fonksiyonu olarak duyguların ortaya çıktığını savunmaktadır. Bilişsel- fizyolojik duygu kuramı olarak bilinen kurama göre, fizyolojik etkinlikten beyne gelen geri besleme, farklı bir uyarılmışlık hali başlatmaktadır. Hissedilen duygu kişinin bu uyarılmaya verdiği etiket tarafından belirlenmektedir. Bu etiketin verilmesi bilişsel bir süreç olarak kabul edilmektedir. Çünkü, bireyler hislerini yorumlamak için geçmiş deneyimlerine ilişkin bilgilerinden ve şimdiki algılamalarından yararlanmaktadırlar. Yapılan bu yorumlama sonucu, bireylerin duygusal durumlarını betimlemek için kullandıkları etiket oluşmaktadır.¹⁷⁸

3.2.3. Duyguların Hayatımızdaki Yeri ve Önemi

Her insanın, yaşamı içerisinde şekillenen ve büyük öneme sahip olan, bir değerler ve anlamlar sistemi bulunmaktadır. Bu sistemin oluşmasını büyük ölçüde duygular sağlamaktadır. Gerek özel yaşantımız gerekse iş hayatımızda bu değer ve

¹⁷⁶ Cüceloğlu, a.g.e., s..267

¹⁷⁷ Morris, a.g.e., s. 433

¹⁷⁸ Atkinson, a.g.e., ss. 470-471

anlamlar sistemini sağlayan, varlığımızın temelini oluşturan ve bizi varlığımızın temel sorunlarıyla yüzleştiren duygular, hayatımıza anlam yüklemektedirler.¹⁷⁹

Duygular insanın varlık temelini oluşturduğuna göre, insanları birbirinden ayıran temel farklılıkların hissettikleri duygulara bağlı olduğu kabul edilebilir. İnsanı diğerleriyle benzer davranışlar sergilemeye zorlayan aile, kültür, toplumsal kabuller gibi baskılar olsa da sonuç itibariyle bir insanın tıpkısını bulmak mümkün değildir. İnsanı tek ve benzersiz yapanın duyguları olduğu kabul edilmektedir. Toplumsal baskılar, insanların aynı davranışları sergilemelerini, aynı düşünceleri paylaşmalarını, aynı sloganları tekrarlamalarını sağlayabilir; ancak insanların belirli olaylar veya durumlar karşısında, aynı duyguları paylaşmalarının baskıyla, zorlamayla sağlanması mümkün değildir. Dolayısıyla, insanı bireysel olarak diğer insanlardan farklı yapan şey duygularıdır.¹⁸⁰

İnsanların duygusal yaşantıları onları birbirinden ayıran önemli bir faktördür. İnsanlar çeşitli duyguları farklı durumlar karşısında, farklı şiddet derecelerinde hissetmektedirler. Bir çok farklı duygu bulunmaktadır; ancak bu duyguları iyi veya kötü duygular şeklinde nitelendirmek, kötü oldukları kabul edilen duygulardan uzak durmaya çalışmak, çok sık karşılaşılan geleneksel bir hatadır. Ayrım yapılmaksızın tüm duygular insan için gereklidir ve yaşam sürecinde insana mücadele etmesi için itici bir g   sağlamaktadır. Duygular, insana enerji vermede, insanı harekete geçirmede ve motive etmede güçlü bir kaynaktırlar ve bu açıdan, insan yaşamı için stratejik bir önem taşımaktadırlar. Duygular yaşamla ilgili birçok önemli bilginin de kaynağıdırlar. Bu bilgileri bize sunarak sezgisel bilgeliğin kapılarını açmaktadırlar. Kalpten gelen kaynak olarak nitelendirilen duygular, yaratıcı dehayı ateşlemekte, kişiyi kendisine karşı dürüst kılmakta, güvenilir ilişkiler kurmasını sağlamakta, yaşamı ve mesleği adına içsel bir pusula görevi yapmakta ve beklenmedik durumlarda yol göstermektedirler.

İnsanlara i  dünyalarıyla ilgili bilgiler sağlayan ve içsel bir yol gösterici olarak insana hizmet eden duygular, aynı zamanda düşünce ve eylemi etkili bir

¹⁷⁹ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.8

¹⁸⁰ http://duygusalezka.8m.com/duy_onemi.html, 14.05.2005

şekilde örgütleyebilmeleri nedeniyle de büyük önem taşımaktadırlar. Bilinenin aksine, muhakeme yapma ve makul olabilme açısından duygular gereklidir. Iowa Üniversitesi Nöroloji Bölüm Başkanı Antonio R. Damasio'ya göre duygular, karmaşık koşullar altında muhakemeyi olumsuz yönde etkileyebilir; ancak mantıksız davranışların önemli bir sebebini de, duygusuzluk ya da duygulardaki azalma durumu oluşturmaktadır.¹⁸¹

Duygular, kişinin olayları iyi bir şekilde kavramasını, olaylarla ilgili doğru algılamalara sahip olmasını ve doğru yargılarda bulunmasını sağlamaktadırlar. Kişinin mantıklı olması duygusal yaşantısıyla oldukça yakından ilgilidir. Sağlıklı bir duygusal yaşantıya sahip olan bireyler mantıklı davranışlar sergilemekte ve doğru saptamalarda bulunmaktadırlar. Bu bağlamda, duyguların mantığın tamamlayıcısı oldukları kabul edilmektedir.¹⁸²

Duygular, içsel birer uyarıcıdır. Fizyolojik veya sosyal ihtiyaçlar, insanlarda birtakım duyguların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin, sosyal bir ihtiyaç olan ilişki kurma ihtiyacı, bireyin tek başına kaldığında hissettiği yalnızlık duygusu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Yalnızlık duygusu içsel bir uyarıcıdır; bireyi ilişki kurması gerektiği konusunda uyarmakta ve ilişki kurmadığı sürece onu rahatsız etmektedir. Görüldüğü gibi duygular, bir bakıma bireysel alarm sistemini oluşturmaktadırlar.

Duygular, kişiler arası ilişkilerin etkinliğini ve gelişmesini sağlamaktadırlar. Empati becerisinin temelinde duygular yer almaktadır. Ayrıca duyguların insanları birleştirici yönü de bulunmaktadır.¹⁸³ Yapılan araştırmalarda duyguların, güven, bütünlük, empati, esneklik ve güvenilirlik gibi ahlaki değerler ile güvenli ve karlı iş ilişkileri kurma ve sürdürme yeteneklerini harekete geçirme enerjisine sahip oldukları belirtilmektedir.¹⁸⁴

¹⁸¹ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xi-xii

¹⁸² Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.8

¹⁸³ http://duygusalzeka.8m.com/duy_onemi.html, 15.04.2005

¹⁸⁴ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. xi

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 de sahip değildirler.¹⁸⁵ Duygular soyut varlıklar olarak kabul edildiğinden, niteledikleri düşüncelerin somut içerikleriyle aynı sahneyi paylaşmaya uygun görülmezler. Oysa duygular içsel rehberlerdir ve başkalarından gelen sinyallere yanıt vererek iletişim kurması için bireye yol gösterirler. Dahası, duygular; fiziksel varlığı olmayan ya da belirsiz şeyler değil; en az diğer algılar kadar bilişseldir.¹⁸⁶

3.2.4. Duyguların Fizyolojisi

Duygular, davranışlarımızı ve aklımızı yönlendirmesinin yanında iç organlarımızı da harekete geçirmektedir. Duygular bedeni birbirinden farklı tepkilere hazırlamaktadırlar. Başlıca duygu türleri ve neden oldukları fizyolojik tepkiler aşağıdaki gibidir.¹⁸⁷

Öfke duygusu, kan basıncının ellere yönelmesine, kalp atışlarının hızlanmasına, adrenalin gibi hormonların hızla salgılanmasına ve büyük bir enerjinin ortaya çıkmasına sebep olur.

Korku duygusunun hissedilmesiyle kan bacaklara yönelir ve böylece kaçma eylemi kolaylaşmış olur. Yüzdeki kanın çekilmesi, kanın donduğu hissini verir. Beden bir an saklanma fikrini değerlendirmek üzere donar. Beynin duygusal merkezlerindeki devreler onu alarma geçirip harekete hazırlamak üzere hormon salgılamasını başlatır. Dikkat, nasıl tepki verilmesi gerektiğini değerlendirmek için yaklaşan tehlikeye odaklanır.

¹⁸⁵ Peter M. Senge, **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 10.b., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2003, s.187

¹⁸⁶ Füsün Tekin Acar, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 20

¹⁸⁷ Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?**, ss.21-22

Mutluluk hissi, olumsuz duyguların engellenmesini ve kaygı verici düşüncelerin durdurulmasını sağlar. Bu da hem bedensel hem de zihinsel bir huzur ve dinlenme sağlar. Bunun yanı sıra kişiyi motive edici etkisi de vardır.

Sevgi, sevecen duygular ve cinsel tatmin, korku ve öfkenin tersi etki yaratmaktadır. Gevşeme tepkisi denen parasempatik uyarılmayı sağlar, işbirliğini kolaylaştıran, genel bir huzur ve tatmin hali yaratan bedenin her yerine yayılmış tepkilere yol açar.

Şaşkınlık duygusu sonucu oluşan yüz ifadesi kaşların kalkması, gözlerin açılması şeklinde gerçekleşmektedir. Böylece retinaya daha fazla ışık girmekte ve böylece beklenmeyen bu durum hakkında bilgi edinmek kolaylaşmaktadır. Çevreyle ilgili edinilen bilgi çerçevesinde uygun davranış gerçekleştirilir.

Tiksinme duygusunun evrensel bir ifade şekli mevcuttur. Bir şeyin kendisi ya da fikri, tat ve koku olarak iğrenç gelmektedir. Yüz buruşturulur; dudaklar yana çekilir. Mide bulantısına sebep olabilir.

Üzüntü duygusunun esas işlevi, yakın birinin ölümü ya da büyük bir hayal kırıklığı gibi önemli kayıplara uyum sağlamaya yardımcı olmaktır. Üzüntü enerjiyi azaltır, derinleşip depresyona yaklaştıkça da metabolizmayı yavaşlatıp hayatta zevk alınan şeylerden uzaklaşmaya yol açar. Bu içe dönüklük, kaybın veya kırgınlığın yasını tutup sonuçlarını değerlendirmeyi, sonra da artan enerjiyle birlikte yeni başlangıçlar planlamayı sağlar.

3.2.5. Duyguların İfadesi

İnsan ilişkilerinin kalbinin iletişim, iletişimin kalbinin de duygular olduğu kabul edilmektedir. İnsan ilişkilerinde başarılı olmanın temel şartı olan etkin iletişim için, duyguların ifadesi oldukça önemli bir konudur. İnsanlar duygularını iletişim kurmada bir araç olarak kullanmaktadırlar. Bireyler, duygularını dile getirerek ya da

mimikleriyle karşı tarafa kendileri hakkında ipuçları vermektedirler. Bu ipuçlarıyla verilen bilgiler ilişkilerin ilk adımını oluşturmaktadır.¹⁸⁸

Duygular, sözsüz olarak da ifade edilmektedir. Sözsüz ifade % 65 lik bir oranla sözlü ifadeden daha çok gerçekleşmektedir. Giyim tarzı, beden duruşu, vücut elektriği, yüz ifadeleri, mimikler, göz kontağı, el ve vücut hareketleri, ses tonu, duruş mesafesi, dokunuşlar, konuşma tarzındaki değişiklikler duyguları sözsüz olarak ifade etmenin değişik yollarını oluşturmaktadırlar.

Tüm ilişkilerde duygusal bir paylaşım bulunmaktadır. İlişkilerin başarısı için bireylerin ortak duyguları paylaşmaları ve bunu karşı tarafa ifade etmeleri gerekmektedir. Birbirlerine karşı tamamen zıt duyguları besleyenlerin de zorunlu olarak ilişkilerini sürdürdüğü durumlara rastlanmaktadır. Böyle bir durumda ilişkinin başarısından söz etmek mümkün değildir. ancak negatif de olsalar duyguların dile getirilmesi ya da karşı tarafın anlamasını sağlayacak davranışlarda bulunulması yerinde olacaktır.

Duygularını ifade etmekte zorlanan insanların sosyal yaşamda başarıyı yakalayamadıkları görülmektedir. İnsanlar genelde olumsuz duygularını bastırarak ifade etmekten kaçınmaktadırlar; duygularını dile getirirlerse reddedileceklerini, dışlanacaklarını ya da ilişkideki kontrollerini kaybedeceklerini düşünmektedirler. Oysa duygularını ifade etmek, insanları tam olarak ne hissettikleri konusunda aydınlatırken, ilişkileri de güçlendirmektedir. Bu bağlamda negatif de olsalar duyguların ifade edilmesi gerekmektedir.

3.3. DUYGUSAL ZEKA

Peter Senge, “yüksek kişisel ustalık düzeyine sahip kişiler akılla sezgiyi kaynaştırmak için yola çıkmazlar. Onlar bunu daha çok doğal yoldan, ellerindeki tüm kaynakları kullanma azminin bir yan ürünü olarak elde ederler. Tek ayak üzerinde yürümeye ya da tek gözle görmeye kalkışmadıkları gibi; akılla sezgi ya da

¹⁸⁸ D. Wayne Matthews, “Expressing Feelings”, **North Caroline State University Press**, (Haziran 2005)

kafayla kalp arasında bir seçim yapma lüksüne de sahip değildirler.”¹⁸⁹ diyerek duyguların zekanın ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. İş dünyası ve günlük yaşamda, duyguları tanıma, onları yönetme ve zorluklarla başa çıkmada duyguların gizli gücünden yararlanma olarak ifade edilen duygusal zeka, duygular hakkında yeniden düşünmemizi sağlamıştır. Duygular, aslında eskiden beri insan yaşamında büyük önem taşımaktadır. Duyguların günümüz koşullarındaki önemine dikkat çeken duygusal zeka, yeni şişelerde sunulan eski şaraba benzetilmektedir.¹⁹⁰

3.3.1. Duygusal Zeka Kavramı

Edward L. Thorndike’nin, 1920’lerde yaptığı çalışmalar, duygusal zeka düşüncesinin ortaya çıkışında atılan ilk adım olarak kabul edilmektedir. Thorndike, duygusal zekanın isim babası değildir; fakat duygusal zekanın unsurlarından biri olarak kabul edilen sosyal zeka kavramı, Thorndike tarafından ortaya atılmıştır. Sosyal zeka, zekanın sosyal boyutuna yönelik araştırma ve incelemelerin başlangıç noktası kabul edilmektedir. Bireylerin ilişki kurmada ve ilişkilerini yürütmede başarılı olması olarak ifade edilen sosyal zeka, duygusal zekayla önemli ölçüde benzerlik göstermektedir ve duygusal zekanın temel yapıtaşlarından biridir.

Duygusal zekanın popülerlik kazanması ve geniş alanlara yayılması ise Daniel Goleman’ın bu konudaki çalışmalarına dayanmaktadır. 1995’te yayınladığı “Duygusal Zeka: Neden IQ’dan daha önemlidir?”adlı kitabında Goleman, hayattaki başarının nedenini % 80 oranında duygusal zekaya bağlamaktadır.¹⁹¹ Goleman, yaptığı araştırmalarla duygusal zeka yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına taşımış, çarpıcı sonuçlar elde etmiştir.

Dünyanın bir çok ülkesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan duygusal zeka anketinin düzenleyicisi Haifan Üniversitesi’den Dr. Reuvon Bar-On, duygusal zekayı “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş

¹⁸⁹ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xiii

¹⁹⁰ Pamela R. Johnson ve Julia Indvik, “Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees”, **Journal of Workplace Learning**, Sayı:11, No: 3, (1999), ss.84-88

¹⁹¹ M. Atilla Arıcıoğlu, “Yönetmel Başarının Değerlemesinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, S: 4, 2002), ss.26-42

edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır. EQ (Emotional quotient- Duygusal zeka) yetenekleri, IQ (Intelligence quotient- Bilişsel zeka) yeteneklerinin karşıtı değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini destekler. Reuvon Bar-On, gerçek zeki insanı, sadece bilişsel zekaya değil, aynı zamanda duygusal zekaya da sahip olan kişi olarak tanımlamaktadır.¹⁹²

Akademik zeka olarak kabul edilen bilişsel zeka açısından zeki oldukları kabul edilen bir çok insanın, şaşırtıcı bir şekilde sosyal yaşamda başarıyı yakalayamadıkları gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar bu insanlarda eksik olan tarafın duygusal zeka olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal zeka, akademik zekanın karşıtı olarak algılansa da aslında akademik zekanın kullanımını kolaylaştırmakta ve onu tamamlamaktadır.¹⁹³

3.3.1.1. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi

Duygusal zeka kavramı ilk kez John Mayer ve Peter Salovey tarafından kullanılmıştır. Mayer ve Salovey duygusal zekayı şöyle ifade etmektedirler:¹⁹⁴

-Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmesi ve ifade etmesi,

-Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol edebilmesi,

-Düşüncelerin kolaylaştırılması için duyguların kullanılması.

Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”¹⁹⁵

¹⁹² Füsün Acar, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, S:12, (2002), ss.53-68

¹⁹³ Güney, a.g.e., s.230

¹⁹⁴ M. Atilla Arıcıoğlu, a.g.m

¹⁹⁵ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.xii

Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının duygularını tanıma, kendimizi motive etme, kendimizin ve başkalarının duygularını etkili bir biçimde yönetme kapasitesidir.¹⁹⁶ Duygusal zeka, en basit tanımıyla, duyguların akıllıca kullanımudur.¹⁹⁷

Duygusal zeka, duyguların anlamlarını ve birbirleriyle ilişkilerini tanıma ve duyguları temel alarak sonuç çıkarma ve problem çözme becerisini ifade etmektedir. Duygusal zeka, duyguları algılama özümseme, bu duygulara ilişkin bilgileri anlama ve onları yönetme kapasitesidir.¹⁹⁸

Uzmanlar yüksek duygusal zeka derecesine sahip olanların aşağıdaki birbiriyle ilgili dört beceride üstün olduklarını söylemektedirler.¹⁹⁹

- Engellere direnme ve motivasyonlu kalabilme becerisi
- Dürtülerini kontrol edebilme becerisi
- Duygularını kontrol edebilme becerisi
- Empati kurabilme becerisi

3.3.1.2. Duygusal Zeka Ne Değildir?

Duygusal zekanın yeni bir kavram olması nedeniyle bazı yanlış tanımlamalar ve yorumlar ortaya çıkabilmektedir. Acar, duygusal zekanın ne olduğunu ve ne olmadığını aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır.²⁰⁰

Duygusal zeka duygularla iç içe olmak veya duyguları görmezden gelmek demek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir.

¹⁹⁶ http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf, 22.01.2004

¹⁹⁷ Hendrie Weisinger, **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, çev: Nurettin Süleymangil, İstanbul: MNS Yayıncılık, 1998, s. 12

¹⁹⁸ Mayer, Caruso ve Salovey, a.g.m.

¹⁹⁹ Johnson and Indvik, a.g.m.

²⁰⁰ Füsün Acar, a.g.m., ss. 35-37

Duygusal zeka her zaman iyi ve hoş olmak demek değildir. Duygusal zekaya sahip olmak demek, bazen bireyin kaçındığı istenmeyen gerçeklerle karşı karşıya gelebilmeyi de gerektirir. Bireyin stresini azaltacak yöntemleri uygulamadan önce, negatif duyguların farkında olması ve bunları açık bir şekilde ifade etmesi gereklidir. Olumsuzlukları inkar etmek, onları görmezden gelmek, bireyin duygusal çalkantılarına çare bulmasını engeller.

Duygusal zeka duyguları bastırmak ve onları sürekli kontrol altında tutmak anlamına gelmez. Duygusal zeka doğru duyguları doğru zamanda doğru şekilde kullanmak demektir.

EQ becerileri, IQ becerilerinin karşısı değildir. Kavramsal düzeyde ve gerçek dünyada ikisi etkileşim halindedirler.

İş ortamında duygusal zeka, basitçe öfkeyi kontrol edip herkesle iyi geçinmek değil, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygusal yapılarını yeterince iyi anlaması ve böylece işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde insanları motive edebilmesidir.

Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır. EQ, satış hileleri yapmak veya nesnelere güzel yüzler yaptırmakla ilgili olmadığı gibi, kontrol ve çıkar amaçlı kullanım ve yönlendirme psikolojisiyle de ilgili değildir.

Duygusal zeka, bireylerin doğuştan kazandıkları yetenekler değildir. Sonradan öğrenilir ve her yaşta geliştirilebilir. EQ, IQ gibi bireyin kaderi değildir.

3.3.2. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zekanın çıkış noktası araştırıldığında 1900'lü yılların ilk çeyreğine kadar inilmektedir. O dönemlerde ortaya atılan sosyal zeka kavramı bugünkü duygusal zeka konseptinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Yine sosyal zekayla aynı paralelde olan kişiler arası zeka ve içsel zeka kavramları da çoklu zeka kuramı dahilinde ele alınmış ve zekanın sosyal boyutuna ilişkin çalışmalar devam etmiştir. Kavram olarak duygusal zekanın ortaya çıkması ise 1990 yılına rast

gelmektedir. Duygusal zekanın kavramsallaştırılmasından sonra konu oldukça ilgi çekmiş; bununla ilgili birçok çalışma yapılmış ve farklı duygusal zeka modelleri geliştirilmiştir. Duygusal zekanın farklı noktalarına dikkat çekmelerine rağmen tüm modeller duygusal zekanın sonradan öğrenilebildiği ve geliştirilebildiği konusunda fikir birliği içindedirler.

3.3.2.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zeka Modeli

Mayer ve Salovey tarafından ileri sürülen duygusal zeka modeli, sosyal ve duygusal adaptasyonun araştırılmasına yönelik bir yaklaşım ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, öğrenme ve deneyimle gelişen duygusal becerilere odaklanmakta ve duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme olmak üzere dört temel beceri olduğunu öne sürmektedir.

Mayer ve Salovey, modellerinde sözünü ettikleri duygusal yeterliliklerin zeka olarak ele alınabileceklerini belirtmekte ve bunun nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar:²⁰¹

Bu modeli oluşturan beceriler istatistiksel olarak, her biri teorik modelin dört bileşenini temsil eden dört alt faktöre sahip tek bir faktör şeklinde yorumlanabilen birbiri ile ilişkili bir dizi olarak yorumlanabilmektedirler.

Bu özelliklerle dilsel zeka farklı olmalarına rağmen, aralarınca anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu modelde sözü edilen duygusal beceriler yaşa bağlı olarak gelişim göstermektedirler.

3.3.2.2. Bar-On'un Duygusal Zeka Modeli

Haifan Üniversitesinden Dr. Reuven Bar-On, duygusal zekayı, “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde bireye

²⁰¹ Paulo N. Lopes, Peter Salovey and Rebecca Straus, “Emotional Intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships”, **Personality and Individual Differences**, Sayı:35, (2003), ss. 641-658

yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır.²⁰²

Bar-On duygusal yeteneklerin bilişsel yeteneklerin karşıtı olmadığını savunmaktadır. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini desteklemektedir.

Bar-On’un modelinde duygusal zeka, kişisel beceriler, kişiler arası beceriler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu olarak tanımlanan beş temel yeterlilik üzerinde durmaktadır. Bu beş temel yeterlilik de alt boyutlara ayrılmaktadır.²⁰³

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

-Kişiler Arası Beceriler: Empati, Sosyal sorumluluk, Kişiler arası ilişkiler

-Uyumlu Olabilme: Gerçeklik ölçüsü, Esneklik, Problem çözme

-Stres Yönetimi: Stres toleransı, Dürtü kontrolü

-Genel Ruhsal Durum: İyimserlik, Mutluluk

3.3.2.3. Goleman’ın Duygusal Zeka Modeli

“Duygusal Zeka: Neden IQ’dan daha önemlidir?” adlı kitabın yazarı Harvard’lı psikolog Daniel Goleman, duygusal zekanın günlük hayatta ve iş dünyasındaki önemine dikkat çekmiştir. Goleman duygusal zekayı, “duygusal dürtüleri dizginleyebilme, başkalarının en içerdeki hislerini okuyabilme, ilişkileri düzgün bir şekilde yürütebilme olarak tanımlamaktadır.

²⁰² Acar, a.g.m., ss..53-68

²⁰³ <http://www.eiconsortium.org/measures/eqi.htm>, 22.01.2004

Goleman iki beynimiz, iki zihnimiz ve iki farklı çeşit zekamız olduğunu ileri sürmektedir. Rasyonel ve duygusal olarak nitelendirilen bu iki farklı zeka hayatta ne yapacağımıza birlikte karar vermekte ve yaşam boyu birbirlerine eşlik etmektedirler.

Goleman'ın tezi, ne kadar akıllıca davrandığımızın ve hayattaki başarımızın duygularımızın dengesi ve yönetimine bağlı olduğu üzerinedir.²⁰⁴

3.3.2.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Robert Cooper ve Ayman Sawaf geliştirdikleri duygusal zeka modelini “Dört Köşe Taşlı Model” olarak adlandırmaktadırlar. Modelde sırasıyla, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşları olarak nitelendirilen duygusal zeka unsurları mevcuttur. Bu köşe taşlarını oluşturan alt unsurlar ise aşağıdaki gibidir:²⁰⁵

-Duyguları öğrenme köşe taşı: Duygusal dürüstlük, enerji, farkında olma, geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekanı inşa etme.

-Duygusal zindelik köşe taşı: İçtenlik, inanılrlık ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişletme, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artırma.

-Duygusal derinlik köşe taşı: İş yaşamını ve günlük yaşamı, potansiyel ve amaçla uyumlu hale getirme yollarını ve bunları, doğruluk, adanmışlık ve sorumlulukla destekleme yollarını önerir.

-Duygusal simya köşe taşı: Sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve gelecek için rekabet etme gücünü artırır, yaratıcı güdülerini geliştirir.

²⁰⁴ Leonard Yong, “Yong EQ Inventory”, **Norms & Technical Manual**, (March 2003), s.5

²⁰⁵ Cooper ve Sawaf, a.g.e., ss.xxxiii-xxxiv

3.3.3. Duygusal Zekanın Bileşenleri

Bu çalışmada duygusal zekanın, kendinin farkında olma, kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler olmak üzere dört ana bileşeni olduğu kabul edilmektedir.²⁰⁶

3.3.3.1. Kendinin Farkında Olmak

Kendinin farkında olma unsuru, kişinin kendi içsel durumlarının, duygularının, önceliklerinin, üstünlüklerinin, yeteneklerinin ve sezgilerinin farkında olması ile ilgilidir. Bu unsur üç yeterlilikten meydana gelmektedir.²⁰⁷

-Duygusal Farkındalık: Kişinin kendi duygularını ve bunların etkilerini tanıması, bilmesi olarak ifade edilmektedir.

-Kendi Kendini Değerleme: Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi anlamına gelmektedir.

-Kendine Güven: Kişinin kendine değer vermesi ve güçlü bir şekilde kapasitesine inanması ile ilgilidir.

3.3.3.2. Kendini Yönetmek

Kendini yönetme kişinin, sahip olduğu duyguları, dürtüleri ve kaynakları yönetmesini ifade etmektedir. Kendi kendini yönetme altı yeterliliğin bileşiminden oluşmaktadır.²⁰⁸

-Kendini Kontrol Etme: Olumsuz duyguları ve dürtüleri kontrol altında tutmak,

-Güvenilirlik: Dürüstlük ve güvenilirlik standartlarını sürdürmek,

²⁰⁶ Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee, **Yeni Liderler**, İstanbul: Varlık Yayınları, 2002, s. 41-42

²⁰⁷ Goleman, Boyatzis ve McKee, a.g.e., s. 262

²⁰⁸ Goleman, Boyatzis ve McKee, a.g.e., s. 263-264

- Kişisel Sorumluluk: Kişisel performans için sorumluluk üstlenmek,
- Uyumluluk: Değişimle başa çıkabilmek için esnek olmak,
- Başarı Odaklılık: Gelişmek ya da mükemmeli yakalamak için çabalamak,
- İnisiyatif Sahibi Olma: Fırsatları değerlendirmek için her an hazır olmak.

3.3.3.3. Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık, kişinin ilişkileriyle ve diğer insanların duyguları, ihtiyaçları ve sorunlarıyla başa çıkabilmesi için gerekli olan yeterlilikleri içermektedir. Üç yeterlilikten söz edilmektedir.²⁰⁹

-Empati: Başkalarının duygularını ve bakış açılarını anlayabilme ve başkalarının sorunlarına karşı duyarlı olma,

-Örgütsel Farkındalık: Grup içindeki duygusal akımı sezebilme ve ilişkileri güçlendirebilme,

-Hizmet Yönelimli Olmak: Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme, tanıma ve karşılama.

3.3.3.4. Sosyal Beceriler

Sosyal beceriler, diğer insanları arzu edilen tepkileri vermeye ikna etmek için ihtiyaç duyulan becerileri ifade etmektedir. Sekiz sosyal beceri bulunmaktadır.²¹⁰

-Diğerlerinin Gelişimine Katkıda Bulunmak: Başkalarının gelişme ihtiyaçlarının farkında olmak ve onların yeteneklerini desteklemek,

-Liderlik: Bireylere ve gruplara ilham vermek; onları yönlendirmek,

²⁰⁹ Goleman, Boyatzis ve McKee, a.g.e., s. 264

²¹⁰ Goleman, Boyatzis ve McKee, a.g.e., s. 264-265

- Etki: İkna etmek için etkili taktiklere sahip olmak ve onları kullanmak,
- İletişim: Başkalarını açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajlar göndermek,
- Değişim Katalizörlüğü: Değişimi başlatmak ve yönetmek,
- Çatışma Yönetimi: Anlaşmazlıkları çözmek,
- İşbirliği ve Dayanışma: İlişkileri geliştirmek için destek sağlamak,
- Takım Yetenekleri: Paylaşılan amaçlar doğrultusunda başkalarıyla birlikte çalışma ve grup sinerjisi yaratma.

3.3.4. Duygusal Zekanın Geliştirilmesi

Duygusal zekanın, bilişsel zeka gibi doğuştan olmaması; sonradan da kazanılabileceği ve geliştirilebileceği konusunda umut vermektedir.

Araştırmalar, yetişkinlerin yeni bir şey öğrenmesi için dikkatlerini bu yeniliğe yoğunlaştırması gerektiğini; eski alışkanlıklarını, düşünme tarzını ve davranış biçimini değiştirmenin ancak bu yolla gerçekleşebileceğini göstermektedir. Yeni davranış biçimi zamanla yerleşmekte ve kişinin bir parçası olmaktadır. Duygusal zeka da ömür boyu yaşadıklarımızla gelişir.²¹¹

Uzun ve zahmetli bir süreç olan duygusal zekanın geliştirilmesi, her şeyden önce kişinin istekli olması ile mümkün olabilir. Teknik becerileri ve bilişsel yetenekleri öğrenmeye yarayan, düşünen beyin neokorteks, bilgiyi çok çabuk kazanabilir, ama duygusal beyin bunu yapamaz. Yeni bir davranışta ustalık kazanmak için duygusal merkezler tekrara ve alıştırmaya gerek duyarlar. Bir davranışlar dizisi ne kadar sık tekrar edilirse, altta yatan beyin devreleri o kadar güçlenir. Bu nedenle, kişinin yılmadan gayret göstermesi gerekmektedir.²¹²

²¹¹ İlknur Çatak, “Duygusal Zeka Gelişebilir: Kendini Keşfet, Çevrene Hissettir”, **Kaynak Dergisi**, Sayı:9 (Ocak- Mart 2002)

²¹² <http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9>, 15.04.2005

Mayer, duygusal zekanın, duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanmadaki psikolojik kapasite olduğunu belirtmektedir. Mayer'e göre, herkesin duygusal bilgiyi anlamlandırma ve kullanma kapasiteleri farklı düzeydedir. Mayer, bu kapasitenin bir kısmının doğuştan geldiğini öne sürmektedir. Diğer bölümü de yaşam deneyimleriyle öğrendiklerimizdir ve bu bölüm, düşünce gücü, pratik ve deneyimle geliştirilebilir. Salovey, Mayer'in görüşlerini daha geniş bir biçimde ele almış ve duygusal zekaya dair birçok becerinin öğrenilebileceğini belirtmiştir.²¹³

Araştırmalar, duygusal zekanın yaşla birlikte artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, duygusal zeka için olgunluk kelimesinin kullanılmasını mümkün kılmaktadır. Yaşam deneyimleri, insanların belli bir olgunluğa ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu durumda, duygusal zekanın sonradan kazanılabileceği ve geliştirilebileceğini söylemek mümkündür.

Duygusal zeka, beynin duyguları, dürtüleri ve güduları düzenleyici bölümü olan limbik sistemde ortaya çıkar. Oysa duygusal zekayı geliştirmeye yönelik programların bir çoğu, analitik ve teknik yeteneği düzenleyen neokortekse yöneliktir. Bu bağlamda, yapılması gereken limbik sistemi hedef alan, insanların eski davranışlarını bırakmalarını ve yeni alışkanlıklar edinmelerini sağlayacak yetiştirme programları geliştirmektir.²¹⁴

Duygusal zekanın geliştirilmesi ile ilgili olarak atılması önerilen adımlar şöyledir:²¹⁵

- Kendinizi tanıyın,
- Duygularınızı ve onları kontrol etmeyi öğrenin,
- Kendinizi, kişisel özelliklerinizi başkalarına açık tutun,

²¹³ <http://duygusalzeka.8m.com/egitim.html>, 15.04.2005

²¹⁴ Daniel Goleman, “Duygusal Rekabet”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1999)

²¹⁵ Eray Beceren, “Duygusal Zeka Geliştirilebilir mi?”, **Personal Excellence**, (Haziran 2002)

-İletişim kurma becerinizi geliştirin,

-Problem çözücü olun,

-Eleştiriye açık olun,

-İnsanlarla ilgilenin.

Görüldüğü gibi, duygusal zekayı geliştirmek mümkündür; fakat, zahmetli ve uzun bir süreçtir. Kişinin bu gelişime istekli olması ve çaba göstermesi gerekmektedir.

3.3.5. Kurumsal Duygusal Zeka

Duygusal zekanın yalnızca insanlara özgü olduğunu düşünmek yeterli değildir. Yapıları tıpkı yaşayan bir organizma gibi işleyen, farklı organlardan oluşan kurumların da kendilerine özgü duygusal zekaları vardır. Kurumların karmaşık yapısı içerisindeki kalbin insan olarak belirlenmesi, uzun süreli başarıdaki en önemli faktördür. En temel yatırımını insan üzerine yapan şirketler iş dünyasındaki rekabetçi ortamdan yüksek verimlilikle sıyrılmayı başarmaktadırlar. Çalışanlarının duygularına, fikirlerine ve emeklerine yönelik yaratılan bir kültürle işleyen, bu amaçla eğitim ve sürekli değişimi ön plana çıkarabilen kurumlar gelecekte de başarılarını sürdürebileceklerdir.²¹⁶

Kendilerini yaşayan organizmalar olarak gören örgütler çalışan memnuniyetine değer verirler. Hiçbir şirket çalışanlarını mutlu etmek amacıyla kurulmaz. Bir işletmenin ilk amacı karlılığını korumaktır. Duygusal zekası yüksek şirketler bu amacı gözden kaçırmadan çalışanlarının da mutlu olmasına gayret ederler. Çünkü, ancak kendilerinden ve hayatlarından memnun insanların olumlu sonuçlar yarattığını bilirler. Bu aradaki dengenin iyi kurulması gerekir. Bu dengenin sağlanabilmesi için bir taraftan çalışanların olgunlaşması (duygusal zekalarının yükselmesi), diğer taraftan da örgütün olgunlaşması (kurumsal duygusal zekanın

²¹⁶ www.duygusalzeka.org, 05.04.2005

gelişmesi) gereklidir. Dünya Bankası'nın eski yöneticilerinden Richard Barret'e göre iyi bir şirketi, büyük bir şirketten ayıran temel özellik şirketin duygusal zekasıdır.²¹⁷

Bir kuruluşun kolektif duygusal zeka düzeyi, o kuruluşun entelektüel sermayesini belirler. Entelektüel sermayeyi azami düzeye yükseltmek, zihinlerinde bilgiyi ve uzmanlığı barındıran insanlar arasındaki etkileşimlerin ustalıkla yönetilmesiyle mümkündür.

Bir şirketi rekabetçi kılan teknik beceri ve temel yeterlilikler varsa, diğer şirketlerden daha iyi performans göstermesi, insan ilişkilerine bağlıdır. Yeterlilikleri, onları destekleyen sosyal dokulardan ayıramayız.²¹⁸

Time Manager International şirketinin kurucusu ve 1990 yılında İngiltere Sanayi ve Ticaret Odası tarafından yayınlanan "The Ouality Gurus" adlı kitapta dünyadaki 8 kalite gurusundan biri olarak gösterilen Claus Moller, 20 Haziran 2000'de Türkiye'de verdiği "Heart Work" isimli konferansında ve aynı adı taşıyan kitabında kurumsal duygusal zeka kavramı üzerinde önemle durmuştur.

Duygusal zekası yüksek kurumlar, kendi insan sermayelerine yoğun olarak odaklanmışlardır. Bir kurum duygusal zekasını aşağıdaki dört alanda daha çok gayret göstererek geliştirebilir:²¹⁹

1. Kurumsal duyguları tanımak,
2. Kurumsal duyguları yönetmek,
3. Kurumsal sosyal farkındalık,
4. Kurumsal sosyal beceriler.

²¹⁷ Acar Baltaş, “Şirketlerin Duygusal Zekası”, **Kaynak Dergisi**, Sayı:9, (Ocak-Mart 2002)

²¹⁸ Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, çev.Handan Balkara, 3.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 2000, s. 372

²¹⁹ www.tzv.org.tr, 14.05.2005

Duygusal zekası yüksek kurumların karakteristik özellikleri şöyle sıralanabilir.²²⁰

- Bu kurumlar için öncelikle insan önemlidir,
- Her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanırlar,
- Çalışanların hem aklına hem kalbine hitap eden bir kültürleri vardır,
- Çalışanlarının; duygulara, fikirlere ve sezgilere sahip bireyler olduklarının farkındadırlar,
- İç hiyerarşiden önce insana önem verirler,
- İnsan faktörü değişim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğunda, değişimin daha hızlı olacağına ve daha iyi sonuçlar getireceğine inanırlar,
- Tehdit edilmiş hisseden kişinin değişime direneceğini bilirler,
- Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenmiş ve karar verme sürecine katılmış insanların değişim sürecini kolaylaştıracaklarını bilirler,
- Kurumun başarısına katkı sağlayan kişileri nasıl çekeceğini ve elde tutacağını bilirler,
- Çalışanların eğitimi ve gelişimi için harcanan parayı bir masraf olarak değil, geleceğe yatırım olarak görürler.

²²⁰ Eray Beceren, “Kurumların Duygusal Zekası”, **Human Resources**, (Temmuz 2002)

4. LİDERLİK AÇISINDAN DUYGUSAL ZEKA

4.1. YÖNETİMDE DUYGULARIN ÖNEMİ

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak üzücü bir dar görüşlülüktür. Sosyal psikologlara göre duygularımız tehlike, acı bir kayıp, zorluklara göğüs gererek bir hedefe doğru ilerleme gibi sadece akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol göstericidir. Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye sevk eder, güçlüklerle baş edebilmemiz için bizi yönlendirir.²²¹

Duygular insanların belirsizlikle yüzleşmelerine, uzun vadeli hedefler belirlemelerine, çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmelerine, gelecekle ilgili bazı tahminlerde bulunabilmelerine, bilinmeyenle baş edebilmelerine ve hızlı karar verebilmelerine olanak sağlarlar.²²²

Günümüzün yoğun ve hızlı değişim ortamında liderler genellikle gerekli verilerden yoksun olarak ve acil kararlar vermek durumundadırlar ve böyle durumlarda duygular aklın en büyük yardımcısıdır.

Tüm diğer insanlar gibi, organizasyon üyeleri de; umutları, korkuları, endişeleri ve hayalleri yani kısaca duyguları olan kişilerdir. İstek ve dayanıklılığın duygusal enerjiden geldiğini anlayan yöneticiler, mükemmel bir liderlik silahına sahip olacaklardır.²²³

Organizasyonel duygular, organizasyonun tüm üyelerini etkiler ve ortak bir kültür oluşturarak vizyona hizmet ederler.²²⁴

²²¹ Paul Ekman, **An Argument of Basic Emotions, Cognition and Emotion**, New York: Putnam, 1992, s. 200

²²² A.R.Damasio, **Descartes Error Emotion, Reason and the Human Brain**, New York: Putnam, 1994, s. 315

²²³ Demiray ve Berberoğlu, a.g.e., s.02-31

²²⁴ H.Flom, **Emotional Man; II. Corporate Actors as Emotion-Motivated Emotion Managers**, New York: International Sociology, 1990, s. 229

Organizasyonlarda gerekli olan yüksek motivasyonu sadece maddi öğelerle sağlamak mümkün olmadığından organizasyonel duygular büyük önem kazanmaktadır.

4.2. DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ AÇISINDAN LİDERLİĞİN İNCELENMESİ

4.2.1. Liderlik ve Kendinin Farkında Olma

Kişinin bir duyguyu oluşurken fark edebilmesi; duygularını, ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini tanıması olarak tanımlanabilecek olan ve kısaca “Özbilinç” olarak da ifade edilen kendinin farkında olma becerisi duygusal zekanın temelini oluşturmaktadır. Özbilinç, kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi demektir.²²⁵

Her türlü işte yüksek performans gösterebilmek, başkaldıran hisleri yönetebilmek, motivasyonu sürdürebilmek, diğer insanların hissettiklerini doğru anlayabilmek ve liderlikle ilgili önem taşıyan becerilere sahip olabilmek için gerekli ön koşul yüksek bir özbilinçtir. Çetin çalışma şartları ve bunun etkisiyle kötü bir ruh hali içinde olan bir insan, yüksek bir özbilince sahip ise, kısa süre içerisinde kendisini bu kötü ruh halinden kurtarabilir ve zor şartların başarısızlığa sebep olmasına izin vermez.

Kendini iyi tanıyan insanlar, kendilerine ve etrafindakilere karşı dürüsttürler. Bu insanlar; duygularının kendilerini, diğer insanları ve işleri nasıl etkileyeceğini bilirler. Kendini iyi tanıyan insanların kararları ve uygulamaları savundukları değerlere uygundur ve bu yüzden yaptıkları işler onlara enerji katar.²²⁶ Liderin söylediği ile yaptığı aynı olmalıdır. Söylediklerini yapmayan, yani onlara sahip çıkmayan lideri ekibi takip etmeyecektir.²²⁷

²²⁵ Goleman, “Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?”, s. 67

²²⁶ Goleman, “Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?”, s. 34

²²⁷ Bülent Savaş, “Değişen Liderlik”, *Executive Excellence*, Rota Yayınları, (Nisan 1998), s. 9

Liderler izleyicileri için birer modeldir. Liderlerin astlarına örnek teşkil etmek gibi bir rolü vardır. Lider duygusal yetilerinin farkında ise ve bu yetilerini yaptığı işlerde kullanabiliyorsa izleyicileri için güzel bir örnek oluşturur.

Kendini iyi tanıyan liderler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. Başarısızlıkları kolayca atlatabilir, mazeret üretmek yerine bu olaylardan ders çıkararak zayıf yönlerini tespit edip önleyici tedbirler alabilirler.

Kendini iyi tanıyan etkili liderler, doğru kararlar verebilmek için sezgilerini kullanmayı ve bazen sadece öyle hissettikleri için karar vermeyi bilirler.²²⁸

Özgüven ile kendini tanıma arasında sıkı bir bağ vardır. Özgüvenden yoksun olanlar için her başarısızlık bir yetersizlik hissi doğurur. Özgüven eksikliği çaresizlik, güçsüzlük ve insanın kendini kötü hissetmesine neden olan bir his olarak ortaya çıkar. Özgüven, bir lider için üstün performansın olmazsa olmaz gereğidir. Ona sahip olmayanlar, zorlu mücadelelere girişebilmenin ön koşulu olan inançtan yoksundurlar.

4.2.2. Liderlik ve Kendini Yönetme

İnsanlar duygularını bir tarafa atıp onları yok sayamazlar. Ancak duygularını yönetmek için yapabilecekleri şeyler vardır. Kendini yönetme, insanın duygularının esiri olmasının önüne geçer. Kendini iyi yönetebilen liderler, diğer insanlar gibi duygusal dürtülerinin etkisinde olmalarına rağmen, onları yönetmenin ve onlardan faydalanmanın bir yolunu bulurlar. Böyle liderler, çok zor anlarda, ortamın gerginleştiği yüksek belirsizlik ortamlarında ve kriz dönemlerinde bile soğukkanlı davranabilirler.

Kendine hakim bir lider, gerginlik ve zor şartlar altında sıkıntı verici duygularını iyi idare ederek soğukkanlı davranışlar sergiler. Bir liderin başkalarını yönetebilmesi için önce kendini yönetebilmesi gereklidir. Sakin bir tarza sahip liderin izleyicileri de bu olumlu görünümünden etkilenecek her ortamda soğukkanlılıkla görevlerini yapmaya devam ederler.

²²⁸ Goleman, a.g.m.

Duygusal özdenetim olarak da tanımlanabilen kendini yönetme becerisi, gerçek hislerin inkarı ya da bastırılması anlamına gelmez. Duygusal özdenetim, hissettiğimiz duyguları olumlu yönde kullanmak için yönetmektir. Hissettiğimiz kötü ruh hallerinin de yararları bulunabilir. Örneğin öfke, üzüntü ve korku; enerjinin bağlılığın ve yaratıcılığın kaynağı haline gelebilir. Öfke, özellikle bir haksızlığı düzeltme arzusundan kaynaklandığında, yoğun bir motivasyon kaynağı olabilir. Paylaşılan üzüntü, insanları birbirine kenetleyebilir. Kaygıdan doğan aciliyet hissi insanın yaratıcılığını tetikleyebilir.²²⁹

İyi kullanıldığında duygular insanları motive eder ve kendilerini adanmış hissetmelerini sağlar. Bazı insanlar problemlere çözüm bulma konusunda becerikli olmalarına karşın bunları uygulamada, pratik ve etkin bir harekete dönüştürmede başarısız kalırlar. Öncelikle başarmayı istemek ve duygusal açıdan adanmışlık göstermek gerekir.²³⁰

Yüksek motivasyon güçlü liderlik için önemli bir özelliktir. Hedeflere ulaşma tutkusu bulaşıcıdır. Bu özelliğe sahip liderler aynı özelliği takımlarına da kazandırabilirler.²³¹

Umut, duygusal zeka bağlamında kişinin kendisini yönetmesine önemli bir katkı sağlar. Umut, bireyin amacına ulaşması için gerekli isteğe ve yönteme sahip olmasıdır.²³² Umut, zorluklara direnmeyi, onlarla başa çıkmayı kolaylaştırır. İnsanları kriz dönemlerinde bile motive eden en önemli şey, geleceğin daha iyi olacağı duygusudur.²³³

Duygusal zeka açısından umutlu olmak, kişinin zorlu engeller veya yenilgiler karşısında kaygıya, teslimiyetçi bir tutuma ya da depresyona yenik düşmemesi anlamına gelir. Gerçekten de umut besleyebilen liderler hedeflerine

²²⁹ Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, s. 105

²³⁰ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. 200

²³¹ Goleman, **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, s. 40

²³² C.R Synder, ve diğerleri, **Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope**, Journal of Personality and Social Psychology, 1991, s. 578

²³³ Brockner, "Managing the Effects of Layoffs on Survivors", **California Management Review**, (1992)

doğru ilerlerken diğer insanlara oranla daha az depresif, daha az kaygılı ve duygusal açıdan daha az sıkıntılı görünürler.

Değişime uyum sağlamak önemli miktarda duygusal enerji gerektirir. Duygularını iyi yönetebilen liderler değişikliklere daha kolay uyum sağlar ve astlarının da uyum sağlamasını sağlarlar. Değişimin getirdiği belirsizliğe ayak uydurabilme ve beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilme esnekliği özdenetimden kaynaklanır.

4.2.3. Liderlik ve Sosyal Farkındalık

Sosyal farkındalık becerisinin temelini empati gücü oluşturur. Empati, bireyin diğerlerinin duygularını anlama ve işleme yetisidir.²³⁴

İnsanın kendisini karşındakinin yerine koyarak onu dinlemesi ve hissedebilmesi bir lider için çok önemli bir özelliktir. Empatinin kökeni özbilinçtir. İnsan kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının hissettiklerini okumayı da o kadar iyi becerir. Kendilerinin ne hissettiği konusunda kafaları karışık olan insanlar, başkalarının hisleri konusunda da aynı şekilde karmaşa yaşarlar.

Başkalarının ne hissettiğini onlar söylemeden sezmek, empatinin özünü oluşturur. İnsanlar neler hissettiklerini nadiren kelimelerle anlatırlar; kelimeler yerine ses tonlarıyla, yüz ifadeleri ya da sözsüz işaretlerle hislerini ifade ederler.

Amerika ve ayrıca on sekiz ülkede yedi binden fazla kişiye uygulanan testlerde sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme yeteneğine sahip kişilerin duygusal bakımdan da daha dengeli, daha popüler, daha dışa dönük ve de daha duyarlı oldukları görülmüştür.²³⁵

İnsanları etkileme, onlara yardımcı olma açısından empati hayati önem taşır. Liderlerin, başkalarının neler hissettiğini sezmeden ve bulundukları konumu anlamadan onlar üzerinde önemli etkiler bırakması zordur. Duygusal ipuçlarını

²³⁴ Quynghuyen Huy Insead, “Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change”, *Academi of Management Review*, Sayı:24, No:2, (1999), s. 325

²³⁵ Goleman, *Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*, s. 12

okumakta başarısız, sosyal etkileşimlerde beceriksiz olan insanlar, diğerlerini etkileme konusunda çok zayıftırlar.

Liderin, takımının duygularına hakim olması gerekir. Çünkü takım sayesinde iyi işler yapılır. Takımı oluşturan insanlar kendilerini rahat hissettikleri, kendilerine önem verildiğini bildikleri zaman daha yüksek performans gösterirler. Kısaca lider, empati gücü sayesinde takımın duygularını kavrayıp işbirliğini artırır.

Empati merkezinde insan olan her işte üstün performans göstermek için son derece önemlidir. Özverili davranış için motivasyonu empati sağlar.²³⁶

Duygusal zekanın sosyal farkındalık bileşeninin diğer bir bacağı da örgütsel farkındalık oluşturmaktadır. Bu da mensup olunan örgütün kişiden ne beklediğinin bilincinde olmak, vizyonunu, misyonunu, değer yargılarını kısacası kurum kültürünü anlamak, benimsemek ve kendi benliği ile bütünleştirmek demektir. Bunu sağlayan lider yaptığı iş ile çalışmayacak, işini severek ve bir adanmışlık duygusuyla yapacak ve astlarını ortak amaca yöneltme konusunda da zorluk çekmeyecektir.

4.2.4. Liderlik ve Sosyal Beceriler

Bir liderin görevi, diğer insanları ortak amaca inandırarak çalıştırmaktır ve bunu sağlayan da sosyal becerilerdir.

Sosyal beceri, insanın başkalarıyla ilişki kurabilme yeteneği ile ilgilidir. Sosyal beceriler yeteneği iyi olan liderler insanlarla rahat ilişki kurabilen, onların tepkilerini ve hislerini doğru olarak okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette ortaya çıkabilecek çatışmaların üstesinden gelebilen kişilerdir. Ortak hedefleri ifade edebilen ve grubu bu hedefe yönlendirebilen insanlardır. İzleyiciler, böyle özelliklere sahip liderlerle çalışmaktan zevk alırlar. Çünkü duygusal olarak iyi bir elektrik yakalamışlardır ve liderlerini takip ederken kendilerini iyi bir ruh hali içinde hissederler.

²³⁶ P. Salovey ve J.D. Mayer, **Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality**, 1990

Duygular bulaşıcıdır. Bir insanın kendini kötü hissetmesi diğer insanları da olumsuz etkiler. Aynı şekilde kendini iyi hisseden birisi ise, etrafındakilerin de iyi hissetmesini sağlar. Sosyal becerilerde başarılı olan liderler işte bu çevrelerine yaydıkları duygusal sinyalleri iyi kontrol edebilen insanlardır. Liderin etrafına yaydığı enerji, işine olan tutkusu ve motivasyonu izleyicileri tarafından görüldüğü taktirde astlar işlerine daha sıkı bağlanırlar. Bir liderin öncelikle kendisine karşı dürüst olması ve kendi hislerinin farkına varıp onları kontrol altına alması gerekmektedir. Ancak böylece etrafındakilere olumlu sinyaller gönderip onlarla rahat ve başarılı iletişim kurabilir.

Bu iletişim iki yönlüdür; dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirerek karar vermek ve kendi mesajlarını iletmek. Geri beslemeleri değerlendirerek iletişim kurmak, yani çift yönlü bir iletişim başarının temelidir.²³⁷ İyi bir lider astlarını dinler, onları anlamaya çalışır, önerilere açıktır ve önerileri teşvik eder. Bu hem astların fikirlerine önem verildiğini gösterdiği için onları motive eder, hem de onların katılımını sağlar.

Sosyal beceri, duygusal zekanın diğer bileşenlerinin bir bütünü gibidir. Sağlıklı bir iletişim kurabilmek için insanlar içinde bulundukları duygu hali ne olursa olsun sakin, sabırlı ve soğukkanlı bir tavır almalıdırlar. Liderler kendilerinin ve astlarının duygularını anlayabildiklerinde ve kontrol edebildiklerinde daha etkin ilişkiler kurabilirler.

Sağlıklı bir iletişim için resmi konuşmalar ya da yazılı sunumlar gerekli değildir. Kişisel görüşmeler ve özellikle dinleyenlerin hayal gücünü çalıştıran bir mesaj iletmek daha inandırıcı ve etkileyici olur. Bu tür liderlerin mesajları net, anlaşılır ve ilginçtir.²³⁸

Liderlerin sosyal beceriler kapsamında astları ile iletişim kurmaları dışında, onları eğitmeleri, görevin başarılmaması için onları etkilemeleri ve motive etmeleri,

²³⁷ Tanju Argun, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1997), s.18

²³⁸ Charles A. Krouse, “Kalıpları Zorlamak”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Aralık 1997), s. 16

grup içi çatışmaları yönetmeleri ve örgüt ruhu oluşturmaları gerekmektedir. Böyle liderlerin yönetimindeki takımlar hedeflerine rahatlıkla ulaşırlar.

4.3. LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKANIN DEĞERİ

Duygularımız; düşünmek ve planlamak, kendimizi uzak bir hedefe hazırlamak, sorunları çözmek gibi yeteneklerimizi etkileyerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Yaptığımız işe heves ve zevkle motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırır. İşte, duygusal zeka bu anlamda temel bir yetenektir ve diğer tüm yeteneklerimizi, bileyerek ya da körelterek derinden etkileyen bir güçtür.

Yirminci yüzyılın iş dünyasında bireysel yetenek olarak bilişsel zeka itici güç olmuştur. Ancak yirmi birinci yüzyılda bunun yerini duygusal zeka almıştır.²³⁹ Kuşkusuz hala duyguları tümenden reddeden ya da onları ne pahasına olursa olsun sakınılması gereken mayın tarlaları olarak gören yöneticiler vardır. Bu insanlar, önem verdikleri tek şey soğuk, duygusuz rakamlar ve bilançolar olan, küresel pazardaki değişimin ve çalkantıların içindeki kuruluşları yönlendirmek için gereken farklı ve yaratıcı düşünceleri üretecek kalp adlı motorla ilişkileri az olan yöneticilerdir.²⁴⁰

İşyerinde duygusal zekaya sahip bir lider inandırıcı, birleştirici ve motive edicidir. Kendi tavırlarını, bunların diğer insanlara olan etkilerini anlar ve gerek kendi gerekse diğer insanların duygularını yönlendirebilir. Bu yetilere sahip bir lider, grubun duygusal patlamalarını organizasyonel hedefe yönelik bir adıma dönüştürmeyi bilir. Diğerlerine ilham verir ve kendilerini güvende ve önemli hissetmelerini sağlar.

Okulların giriş sınavlarında bilişsel zekaya ne kadar önem verildiği ortadayken, bilişsel zekanın tek başına iş dünyasında ya da hayattaki başarıyı açıklamakta bu denli yetersiz kalması şaşırtıcıdır. Yüksek bilişsel zekaya sahip insanların iş yaşamında kesinlikle başarılı olacakları şeklindeki önerme yanlıştır. Bu

²³⁹ D.Perkins, **Out Smorting IQ, The Emerging Scince of Learnable Intelligence**, New York: The Free Pres,1995, s.24

²⁴⁰ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s.33

noktada duygusal zekanın genel olarak hayatta ve özelde de iş yaşamında ne kadar belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. Kimin lider olarak ortaya çıkacağına belirlenmesinde de duygusal zekanın ağırlığı bilişsel zekaya göre daha yüksektir.

Duygusal zeka ve bilişsel zeka arasında bir sinerji de söz konusudur. Üstün performans gösteren insanlar her ikisine de sahiptirler. Duygusal zeka, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman bilişsel zekanın yardımına koşar ve bu işleri daha nitelikli ve kısa sürede (Duygusal zekanın desteği olmadığı durumlarda düşünme ile geçebilecek saatler yerine birkaç dakikada) yapmayı sağlar. İş ne kadar karmaşık ise duygusal zeka o kadar önem kazanır.

Duygusal zeka, muhakeme ve bilişsel zeka için yaşamsal öneme sahiptir.²⁴¹

Liderler, etrafındaki diğer insanlar için davranışlarıyla, verdiği kararlarla, konuşma biçimi ve tüm hareketleriyle örnektirler. Çalışanlar, liderlerini bir model olarak görürler. Bu yüzden liderlik, insanları etkileyebilmek ve üstün performans yaratmak için gereklidir. Lider, duygusal zeka yeteneklerine ne kadar sahip ise etrafındakileri o kadar iyi yönetebilir.

İyi liderler, diğer insanların zekasını küçümsemezler. Başkalarının fikirlerini ve onların getirecekleri eleştirileri rahatlıkla dinleyebilmek için liderlerin kendinden emin olmaları gerekir. Başkalarının görüşlerine ihtiyaç duymanın kendilerini küçülttüğünü düşünmezler. Etkili liderler herkesin fikrine açıktırlar. Liderler dinlemeye hazır oldukları sürece günümüz çalışanları tecrübelerini, bilgilerini ve becerilerini sergileyebilirler. İnsanları dinlemek ve yönetmek bir işlem değil, bir saygı meselesidir.²⁴²

Liderlik; çalışanlar, lider ve liderin hedefleri arasında gerçekleşen duygusal ve bazen de tutkulu bir sadakattir.

²⁴¹ R.J.Sternberg, **Successfull Intelligence**, New York: Simon&Schuster, 1996, s. 493

²⁴² Judith M. Bardwick, “Duygusal Liderler”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1997), ss. 8-10

Lider, ekibin güvendiği ve saygı duyduğu kişidir. Eğer bir hedefiniz varsa ve insanları her bireyin farklı olduğunu bilerek bir araya getirip bu hedef için çalışmaya yönlendirebiliyorsanız, güvene ve saygıya layık olursunuz.²⁴³

Usta bir lider, duyguların grubu yönetmede ve motivasyon sağlamada ne kadar önemli olduğunu farkına varabilen liderdir. Bu lider gruba hakim olan gizli duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi davranışlarının da bu akımlar üzerindeki etkilerini bilir. Liderlerin güven kazanma yollarından birisi de, bu sözü edilmeyen hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da bu ortak gizli duyguların lider tarafından da anlaşıldığını ve bunlara önem verildiğini onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır.

Liderin ruh hali ne kadar olumlu ise, etrafındakiler de o kadar olumlu, yararlı ve işbirliğine yatkın olurlar. Liderden yayılan heyecan bütün grubu o yöne çekebilir.

Peter F. Drucker'ın dediği gibi, "Lider olarak ilk ve en önemli göreviniz kendi enerjinizin farkında olmak ve çevrenizdekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olmaktır".²⁴⁴

Liderlik, neredeyse tamamen duygusal zekadan ibarettir.²⁴⁵ Bilişsel zeka ve teknik beceriler gibi özellikler de liderlik için önemlidir. Ancak duygusal zeka işin içine katıldığında sonuç daha mükemmel olacaktır. Eskiden duygusal zeka, liderler için olumlu bir özellik olarak nitelenirdi. Ancak günümüzde liderliğin olmazsa olmaz özelliği duygusal zekadır.

Duygusal zekanın öğrenilebilir olması bir şanstır. Bu elbette kolay değildir. Yoğun emek ve zaman harcamayı gerektirir. Ancak lidere ve organizasyona sağlayacağı faydalar değerlendirildiğinde bu emek ve zamana değeceği görülecektir. Organizasyonlarda liderlerin duygusal zekalarını geliştirerek, görevlerini icra ederken bundan daha fazla faydalanmaları başarı düzeylerini yükseltecektir.

²⁴³ Ross Perot, "Etkin Liderler", **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1997), ss. 3-4

²⁴⁴ Cooper ve Sawaf, a.g.e., s. 21

²⁴⁵ Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, s. 237

5. BİR KAMU KURULUŞUNDAKİ LİDERLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, T.T.K.K. (Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri) Sakarya Bölge Birliğinde lider kadrolarında görev yapan personelin, kurum içindeki statülerine, eğitim düzeylerine, yaşlarına ve kurumdaki hizmet sürelerine göre duygusal zeka düzeyleri arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın kapsamını T.T.K.K. Sakarya Bölge Birliği'nde lider konumunda bulunan personel oluşturmaktadır. Sakarya Bölge Birliği Merkezi ve Bölge Birliğine bağlı kooperatifler araştırma kapsamında incelenmiştir.

Araştırmada sözü geçen lider pozisyonları; Bölge Birliği Müdürü, Bölge Birliği Müdür Muavini, Şef ve Kooperatif Müdürleridir.

5.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma, T.T.K.K. Sakarya Bölge Birliği'nde görev yapan liderlerle sınırlandırılmıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda tüm liderlere yönelik bir genelleme yapılması söz konusu değildir.

Araştırmanın bir diğer sınırı ise zaman dilimidir. Araştırma bulguları Mayıs 2006 ayında söz konusu kurumda görev yapan liderlerden alınan bilgiler doğrultusunda elde edilmiştir.

5.4. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ VE ÖRNEK BÜYÜKLÜĞÜ

Araştırmada basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

T.T.K.K. Sakarya Bölge Birliği bünyesinde lider kadrolarında görev yapan personel sayısı 122'dir. Örnek büyüklüğü hesabında şu formül kullanılmıştır:²⁴⁶

$$n = N.t^2.p.q / d^2.(N-1) + t^2.p.q$$

%95 anlamlılık düzeyinde ($\alpha=0,05$) ve 0,05 örnekleme hatası ($d=0,05$) kabulü ile gerekli örnek büyüklüğünün hacmi 93'tür.

Araştırmada 105 kişi tarafından anket cevaplanmış ve gerekli örnek büyüklüğünün üzerine çıkmıştır.

5.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerini tespit etmek üzere dört adet soru sorulmuştur. Bu sorular ile cevaplayıcıların kurumdaki ünvanları, eğitim düzeyleri, yaşları ve kurumdaki görev süreleri öğrenilmiştir.

İkinci bölümde ise cevaplayıcılara, dört ayrı duygusal zeka bileşenini ölçmeye yönelik toplam yirmi dört adet ifadeye katılma dereceleri sorulmuştur. Bu ifadeler şu şekildedir:

Kendinin farkında olma bileşeni ile ilgili beş ifade;

1. Sinirlendiğimde, üzüldüğümde, sevindiğimde veya korktuğumda; bunu kolaylıkla ifade edebilirim.

²⁴⁶ Yahşi Yazıcıoğlu ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay, 2004, s. 48

2. İş performansındaki düşüş ve yükselişler kimi zaman içinde bulunduğun duygu halinden kaynaklanır ve ben hangi duyguların iş performansımı hangi yönde etkileyeceğini bilirim.

3. Bazen bir işe başlarken o konuda zayıf olduğumu ve kesinlikle başaramayacağımı düşündüğüm halde, kolaylıkla başarılı olurum.

4. Yoğun iş ve yaşam temposuna rağmen kendimi geliştirmeyi önemsiyor ve buna zaman ayırıyorum.

5. Zaman zaman bir işi başaramama konusunda korkuya kapılabilirim.

Kendini yönetme bileşeni ile ilgili altı ifade;

1. Duygularımı her zaman kontrol edebilirim.(Öfkelendiğim zaman erteleyebilir, korktuğumda sakin davranabilir, üzüldüğümde uzun müddet sürdürmem.)

2. Astlarıma karşı her zaman dürüst ve samimi davranışlar sergilerim. Onların bu tür davranışlarımı suiistimal edeceklerinden endişe duymam.

3. Kendime her zaman diğerlerine göre yüksek standartlar belirler ve bunlara kesinlikle uyarım.

4. Değişen durumlara uyum sağlama konusunda kesinlikle güçlük çekmem.

5. Başarıya önem veririm ve belirlediğim hedeflere ulaşmak için çok fazla fedakarlık etmem gerekse bile bunu göze alarak gereken çabayı gösteririm.

6. Yaşamımı tamamen kendim kontrol ettiğimi, üstlerimin ya da astlarımin veya diğer faktörlerin yaşamımın kontrolüne ortak olmadığını düşünüyorum.

Sosyal farkındalık bileşeni ile ilgili beş ifade;

1. Bir olayı değerlendirirken her zaman, başkalarının o olayı nasıl algıladıklarını düşünür ve onların bakış açısından da bakarım.

2. Başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını onlar söylemediği halde doğru bir şekilde anlarım.

3. Başkalarıyla konuşurken beden dillerinden söylemek isteyip de söyleyemedikleri şeyleri anlarım.

4. Çalıştığım kurumun yazılı olmayan kurallarının bilincindeyim ve formal yollardan başarıya ulaşamadığımda sorunları informal yollardan kolaylıkla çözebiliyorum.

5. Çalıştığım kurumun ve müşterilerimin benden ne beklediğinin net olarak farkındayım ve benden bekleneni karşılamak için gerekeni yapıyorum.

Sosyal beceriler bileşeni ile ilgili sekiz ifade;

1. Astlarımı eğitmek için her zaman çaba harcar ve gelişimleri konusunda destek olurum.

2. Astlarım ortak bir amaç için çaba sarf etmektedirler, aralarında bu amaca inanmayan ve bunun için çaba harcamayan yoktur.

3. Problemler karşısında soğukkanlılıkla davranır, astlarımın da soğukkanlı davranmalarını sağlayarak çözüm üretmelerine katkıda bulunurum.

4. Çevremdekilerle iletişim konusunda başarılı olduğumu düşünüyorum.

5. Astlarıma değişimin olumlu yönlerini gösterir ve onları değişime ikna edebilirim.

6. Anlaşmazlıklarda haklı haksız ayrımı yapmak yerine her zaman ortak bir çözüm yolu bularak çatışan tarafları kolaylıkla uzlaştırırım.

7. Astlarımın olumsuz özellikleri çok fazla değildir. Olumlu özellikleri daha fazladır ve ekip çalışmasına büyük katkıları vardır.

8. Başarılarım konusunda astlarımın katkısının büyük olduğunu düşünüyorum.

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

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

İki ifade dışındaki ifadelerde cevaplayıcılar yukarıdaki şıkların hizalarında belirtilen rakam kadar puan almışlardır. Kendinin farkında olma bileşenini ölçmeye yönelik 3 ve 5 numaralı ifadeler ters puanlı (revers) ifadeler olup bu ifadelere katılma dereceleri hizalarında belirtilen rakamların “6” dan çıkarılması suretiyle puanlandırılmış ve yapılan tüm analizlerde bu çevrilmiş puan değerleri kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 11.5 paket programından yararlanılmıştır.

Hazırlanan anket esas örnekleme uygulanmadan önce 15 denekten oluşan küçük bir örneklem grubuna uygulanarak önce faktör analizi, sonra da hem her bir faktöre ait soru grubu hem de anketin tümü açısından güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Faktör analizi neticesinde elde edilen Rotated Component Matrix, Tablo 8’de görüldüğü şekildedir.²⁴⁷ Duygusal zekanın kendinin farkında olma bileşenini ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ifadeler KFO, kendini yönetme bileşenini ölçmeye yönelik ifadeler KY, sosyal farkındalık bileşenini ölçmeye yönelik ifadeler SF ve sosyal beceriler bileşenini ölçmeye yönelik ifadeler ise SB harfleri ile başlamaktadır. Tablo 8’e bakıldığında her bir bileşeni ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ifadelerin en yüksek (mutlak) değerlerini aynı sütun altında aldıkları görüldüğünden söz konusu bileşeni oluşturan ifadeler aynı özelliği ölçme kabiliyetine sahiptirler.²⁴⁸ Dolayısıyla; kfo1, kfo2, kfo3, kfo4, kfo5 numaralı sorular “kendinin farkında olma”; ky1, ky2, ky3, ky4, ky5, ky6 numaralı sorular “kendini yönetme”; sf1, sf2, sf3, sf4, sf5 numaralı sorular “sosyal farkındalık; sb1, sb2, sb3, sb4, sb5, sb6, sb7, sb8 numaralı sorular ise “sosyal beceriler” bileşenlerini ölçmek üzere kullanılabilirler.

²⁴⁷ Statistical Package for the Social Sciences, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁴⁸ Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 5.b., Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s.89

Tablo 8. Faktör Analizi

	Component			
	1	2	3	4
kfo1				,700
kfo2				,814
kfo3	,572			,682
kfo4				,662
kfo5				,640
ky1		,734	-,481	
ky2		,821		
ky3	,469	,669		
ky4		,698		
ky5		,725		
ky6		,733		
sf1			,733	
sf2			-,794	
sf3			-,660	
sf4			-,625	,475
sf5	,429		,706	
sb1	,790			
sb2	,832			
sb3	,924			
sb4	,828			
sb5	,790			
sb6	,832			
sb7	,924			
sb8	,828			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Faktör analizinden sonra her bir faktörü oluşturan soru grupları ve ayrıca anketi oluşturan soruların tümü güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen alfa değerleri KFO bileşenini ölçen ifadeler için 0,7736; KY bileşenini ölçen ifadeler için 0,8303; SF bileşenini ölçen ifadeler için 0,8728; SB bileşenini ölçen ifadeler için 0,9494 ve bir bütün olarak anketi oluşturan tüm ifadeler için ise 0,8836 olarak hesaplanmıştır.²⁴⁹ Elde edilen değerler anket güvenilirliği için sınır kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduklarından her bir bileşeni ölçmeye yönelik ifadeler grubu ve ayrıca anketin tümü güvenilirdir.²⁵⁰

²⁴⁹ Statistical Package for the Social Sciences, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁵⁰ Özdamar, a.g.e., s.101

Anket 105 denekten oluşan esas örnekleme uygulandıktan sonra güvenilirliğin bu örneklem için de sağlanıp sağlanmadığını test etmek maksadıyla tekrar faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu kez elde edilen Rotated Component Matrix, Tablo 9’da görüldüğü şekildedir.²⁵¹

Tablo 9. Anket Uygulaması Sonrası Faktör Analizi

	Component			
	1	2	3	4
kfo1			-,786	
kfo2			,647	
kfo3			-,620	,513
kfo4	,435		,688	
kfo5			-,634	
ky1		,799		
ky2		,732	-,478	
ky3		,692		
ky4		,704		
ky5		,695		
ky6	,449	,681		
sf1				,647
sf2				,800
sf3				,592
sf4	,603			,639
sf5				,645
sb1	,799	,418		
sb2	,782			
sb3	,854			
sb4	,799	,418		
sb5	,937			
sb6	,780			
sb7	,853			
sb8	,853			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Görüldüğü üzere aynı faktörü ölçmeye yönelik ifadeler en yüksek (mutlak) değerlerini aynı sütun altında almaktadırlar ve bu sebeple aynı özelliği ölçme

²⁵¹ Statistical Package for the Social Sciences, Ver.11.5, Chicago:SPSS

kabiliyetine sahiptirler.²⁵² Ayrıca güvenilirlik analizinde hesaplanan alfa değerleri KFO bileşenini ölçen ifadeler için 0,7095; KY bileşenini ölçen ifadeler için 0,8315; SF bileşenini ölçen ifadeler için 0,7399; SB bileşenini ölçen ifadeler için 0,9461 ve bir bütün olarak anketi oluşturan tüm ifadeler için ise 0,8807 olarak hesaplanmıştır.²⁵³ Elde edilen değerler anket güvenilirliği için sınır kabul edilen 0,70 değerinden büyük olduklarından her bir bileşeni ölçmeye yönelik ifadeler grubu ve ayrıca anketin tümü güvenilirdir.²⁵⁴

5.6. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada dört ayrı hipotez test edilecektir.

Birinci hipotezde kurumdaki liderler, Bölge Müd./Müd.Mua. (Bölge Birliği Müdürü/Müdür Muavini) ve Şeflerden oluşan üst düzey liderler ve Koop.Müd./Müd.V. (Kooperatif Müdürü/Müdür Vekili)'lerinden oluşan alt düzey liderler olarak iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre kurulan hipotez şu şekildedir:

H₀(1): Üst düzey liderlerin duygusal zeka düzeyleri alt düzey liderlere göre daha yüksektir.

H_A(1): Üst düzey liderlerin duygusal zeka düzeyleri alt düzey liderlere göre daha yüksek değildir.

İkinci hipotezde kurumdaki liderler lisans/lisansüstü eğitime sahip olanlar ve lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip olanlar olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Buna göre kurulan hipotez şu şekildedir:

²⁵² Özdamar, a.g.e., s.89

²⁵³ **Statistical Package for the Social Sciences**, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁵⁴ Özdamar, a.g.e., s.101

H₀(2): Lisans/lisansüstü eğitime sahip liderlerin duygusal zeka düzeyleri lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip liderlere göre daha yüksektir.

H_A(2): Lisans/lisansüstü eğitime sahip liderlerin duygusal zeka düzeyleri lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip liderlere göre daha yüksek değildir.

Kurumdaki liderlerin yaş ortalaması 40,23'tür. Buna göre liderler 40 yaş üstü ve 40 yaş ve altı olmak üzere iki yaş grubuna ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Üçüncü hipotez şu şekildedir:

H₀(3): 40 yaş üstü liderlerin duygusal zeka düzeyleri 40 yaş ve altındaki liderlere göre daha yüksektir.

H_A(3): 40 yaş üstü liderlerin duygusal zeka düzeyleri 40 yaş ve altındaki liderlere göre daha yüksek değildir.

Kurumdaki liderlerin kurumda ortalama görev süresi 15,76'dır. Buna göre liderler 16 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar ve 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olanlar şeklinde iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Dördüncü hipotez şu şekildedir:

H₀(4): 16 yıldan fazla görev süresine sahip olan liderlerin duygusal zeka düzeyleri 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olan liderlere göre daha yüksektir.

H_A(4): 16 yıldan fazla görev süresine sahip olan liderlerin duygusal zeka düzeyleri 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olan liderler göre daha yüksek değildir.

5.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında derlenen veriler üç kısımda analiz edilmiştir. İlk olarak cevaplayıcıların unvan, eğitim düzeyi, yaş ve kurumdaki hizmet yılı ile ilgili sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.

İkinci kısımda, cevaplayıcıların duygusal zeka düzeylerini ölçmeye yönelik 24 ifadeye katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları ile ağırlıklı ortalamaları hesaplanmıştır. Cevaplayıcıların söz konusu 24 ifadeye katılma dereceleri açısından aldıkları ağırlıklı ortalama puanların demografik özelliklerine göre dağılımları da bu kısımda incelenmiştir.

Üçüncü ve son kısımda ise farklı demografik özelliklere sahip cevaplayıcıların, anket neticesinde hesaplanan duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ortaya konmuştur.

5.7.1. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Cevaplayıcıların kurumda sahip oldukları ünvanlarına göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 10’da, eğitim düzeyine göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 11’de, yaş gruplarına göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 12’de ve kurumdaki görev sürelerine göre frekans ve yüzde dağılımları ise Tablo 13’de sunulmuştur.

Tablo 10:Cevaplayıcıların Ünvanlarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ ÜNVANI	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
BÖLGE MÜD./MÜD.MUA.	4	3,8	3,8
ŞEF	8	7,6	11,4
KOOP.MÜD./MÜD.V.	93	88,6	100
TOPLAM	105	100	

Tablo 10’da görüldüğü gibi cevaplayıcıların %3,8’i Bölge Müd./Müd.Mua. ve % 7,6’sı Şef olmak üzere toplam %11,4’ü üst düzey lider ve %88,6’sı da Koop. Müd./Müd.V. olmak üzere alt düzey lider kadrolarında görev yapmaktadır.

Tablo 11: Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA	2	1,9	11,4
LİSANS	79	75,2	77,1
LİSE/ÖN LİSANS	24	22,9	100
TOPLAM	105	100	

Tablo 11'e bakıldığında; cevaplayıcıların %22,9'unun lise/ön lisans ve %75,2'sinin lisans, %11,4'ünün ise lisans üstü olmak üzere toplam %77,1'inin lisans/lisans üstü eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ YAŞI	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
28-40	49	46,7	46,7
41-47	56	53,3	100
TOPLAM	105	100	

Tablo 12'de cevaplayıcıların %46,7'sinin 28-40 yaşları ve %53,3'ünün ise 41-47 yaşları arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Cevaplayıcıların Kurumdaki Görev Sürelerine Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

CEVAPLAYICININ GÖREV SÜRESİ	FREKANS	YÜZDE	BİRİKİMLİ YÜZDE
5-16	57	54,3	54,3
17-23	48	45,7	100
TOPLAM	105	100	

Tablo 13'te de cevaplayıcıların %54,3'ünün kurumda 5-16 yıl, %45,7'sinin ise 17-23 yıl görev yaptığı görülmektedir.

5.7.2. Cevaplayıcıların Duygusal Zeka İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları

Cevaplayıcıların, uygulanan ankette kendilerine sunulan her bir duygusal zeka ifadesine katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 14'de görüldüğü şekildedir.

Tablo 14: Duygusal Zeka İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Duygusal Zeka İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		TOPLAM	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE-1	1	0,95%	1	0,95%	54	51,43%	28	26,67%	21	20,00%	105	100%
İFADE-2	26	24,76%	1	0,95%	63	60,00%	14	13,33%	1	0,95%	105	100%
İFADE-3 (Ters Çevrilmiş)	14	13,33%	35	33,33%	42	40,00%	13	12,38%	1	0,95%	105	100%
İFADE-4	7	6,67%	7	6,67%	63	60,00%	27	25,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-5 (Ters Çevrilmiş)	1	0,95%	20	19,05%	56	53,33%	27	25,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-6	1	0,95%	6	5,71%	77	73,33%	19	18,10%	2	1,90%	105	100%
İFADE-7	34	32,38%	1	0,95%	56	53,33%	13	12,38%	1	0,95%	105	100%
İFADE-8	7	6,67%	7	6,67%	56	53,33%	34	32,38%	1	0,95%	105	100%
İFADE-9	7	6,67%	21	20,00%	56	53,33%	20	19,05%	1	0,95%	105	100%
İFADE-10	1	0,95%	6	5,71%	77	73,33%	19	18,10%	2	1,90%	105	100%
İFADE-11	1	0,95%	27	25,71%	63	60,00%	13	12,38%	1	0,95%	105	100%
İFADE-12	28	26,67%	14	13,33%	62	59,05%	1	0,95%	0	0,00%	105	100%
İFADE-13	41	39,05%	21	20,00%	35	33,33%	7	6,67%	1	0,95%	105	100%
İFADE-14	20	19,05%	35	33,33%	49	46,67%	1	0,95%	0	0,00%	105	100%
İFADE-15	20	19,05%	15	14,29%	49	46,67%	20	19,05%	1	0,95%	105	100%
İFADE-16	1	0,95%	21	20,00%	76	72,38%	6	5,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-17	1	0,95%	6	5,71%	49	46,67%	48	45,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-18	6	5,71%	8	7,62%	63	60,00%	27	25,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-19	1	0,95%	6	5,71%	55	52,38%	42	40,00%	1	0,95%	105	100%
İFADE-20	1	0,95%	6	5,71%	49	46,67%	48	45,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-21	1	0,95%	6	5,71%	56	53,33%	41	39,05%	1	0,95%	105	100%
İFADE-22	7	6,67%	7	6,67%	63	60,00%	27	25,71%	1	0,95%	105	100%
İFADE-23	7	6,67%	28	26,67%	42	40,00%	26	24,76%	2	1,90%	105	100%
İFADE-24	7	6,67%	28	26,67%	42	40,00%	26	24,76%	2	1,90%	105	100%

F:Frekans

Tablo 15 ise, duygusal zeka ifadelerinin ağırlıklı ortalamalarının hesaplanışını göstermektedir. Frekanslar, ilgili katılma derecesinin katsayısıyla

çarpılmış; bulunan ağırlıklı toplam cevaplayıcı sayısına bölünmüş ve her bir ifadenin ağırlıklı ortalama puanına ulaşılmıştır.

Tablo 15: Duygusal Zeka İfadelerinin Ağırlıklı Ortalama Puanları

Duygusal Zeka ile İlgili İfadeler	FREKANSLAR						PUANLAR						
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM	*1	*2	*3	*4	*5	Ağırlıklı Toplam	Ağırlıklı Ortalama (Ağırlıklı Toplam/Toplam)
İFADE-1	1	1	54	28	21	105	1	2	162	112	105	382	3,64
İFADE-2	26	1	63	14	1	105	26	2	189	56	5	278	2,65
İFADE-3 (Ters Çevrilmiş)	14	35	42	13	1	105	14	70	126	52	5	267	2,54
İFADE-4	7	7	63	27	1	105	7	14	189	108	5	323	3,08
İFADE-5 (Ters Çevrilmiş)	1	20	56	27	1	105	1	40	168	108	5	322	3,07
İFADE-6	1	6	77	19	2	105	1	12	231	76	10	330	3,14
İFADE-7	34	1	56	13	1	105	34	2	168	52	5	261	2,49
İFADE-8	7	7	56	34	1	105	7	14	168	136	5	330	3,14
İFADE-9	7	21	56	20	1	105	7	42	168	80	5	302	2,88
İFADE-10	1	6	77	19	2	105	1	12	231	76	10	330	3,14
İFADE-11	1	27	63	13	1	105	1	54	189	52	5	301	2,87
İFADE-12	28	14	62	1	0	105	28	28	186	4	0	246	2,34
İFADE-13	41	21	35	7	1	105	41	42	105	28	5	221	2,10
İFADE-14	20	35	49	1	0	105	20	70	147	4	0	241	2,30
İFADE-15	20	15	49	20	1	105	20	30	147	80	5	282	2,69
İFADE-16	1	21	76	6	1	105	1	42	228	24	5	300	2,86
İFADE-17	1	6	49	48	1	105	1	12	147	192	5	357	3,40
İFADE-18	6	8	63	27	1	105	6	16	189	108	5	324	3,09
İFADE-19	1	6	55	42	1	105	1	12	165	168	5	351	3,34
İFADE-20	1	6	49	48	1	105	1	12	147	192	5	357	3,40
İFADE-21	1	6	56	41	1	105	1	12	168	164	5	350	3,33
İFADE-22	7	7	63	27	1	105	7	14	189	108	5	323	3,08
İFADE-23	7	28	42	26	2	105	7	56	126	104	10	303	2,89
İFADE-24	7	28	42	26	2	105	7	56	126	104	10	303	2,89
TOPLAM	241	333	1353	547	46	2520	241	666	4059	2188	230	7384	70,3238

Cevaplayıcıların duygusal zeka ifadelerine katılma derecelerine göre aldıkları ağırlıklı ortalama puanların cevaplayıcıların ünvanlarına göre dağılımı Tablo 16’da, eğitim düzeylerine göre dağılımı Tablo 17’de, yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 18’de ve kurumdaki görev sürelerine göre dağılımı Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Ağırlıklı Ortalama Puanların Ünvana Göre Dağılımı

UNVAN	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						AĞIRLIKLI TOPLAM	AĞIRLIKLI ORTALAMA
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM		
KOOP.MÜD./ MÜD.V.	Kendinin Farkında Olma	40	82	250	65	28	465	1354	2,91
	Kendini Yönetme	51	65	336	100	6	558	1619	2,90
	Sosyal Farkındalık	110	99	233	20	3	465	1102	2,37
	Sosyal Beceriler	31	95	401	216	1	744	2293	3,08
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	232	341	1220	401	38	2232	6368	2,85
ŞEF	Kendinin Farkında Olma	2	6	20	10	2	40	124	3,10
	Kendini Yönetme	0	2	30	15	1	48	159	3,31
	Sosyal Farkındalık	0	4	26	10	0	40	126	3,15
	Sosyal Beceriler	0	0	16	46	2	64	242	3,78
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	2	12	92	81	5	192	651	3,39
BÖLGE MÜD./ MÜD.MUA.	Kendinin Farkında Olma	1	3	8	7	1	20	64	3,20
	Kendini Yönetme	0	1	19	3	1	24	76	3,17
	Sosyal Farkındalık	0	3	12	5	0	20	62	3,10
	Sosyal Beceriler	0	0	2	23	7	32	133	4,16
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	1	7	41	38	9	96	335	3,49

Tablo 16’ya bakıldığında üst düzey lider kapsamında değerlendirilen Bölge Müd./Müd.Mua. ve Şef statüsündeki liderlerin duygusal zeka genel ağırlıklı ortalama puanlarının birbirine yakın ve bu iki grubun puanlarının alt düzey lider kapsamında değerlendirilen Koop. Müd./Müd.V. statüsündeki liderlerden farklı olarak yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Ağırlıklı Ortalama Puanların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

EĞİTİM DÜZEYİ	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						AĞIRLIKLİ TOPLAM	AĞIRLIKLİ ORTALAMA
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM		
LİSE/ÖN LİSANS	Kendinin Farkında Olma	11	16	65	23	5	120	355	2,96
	Kendini Yönetme	21	35	70	18	0	144	373	2,59
	Sosyal Farkındalık	43	24	47	5	1	120	257	2,14
	Sosyal Beceriler	8	38	116	30	0	192	552	2,88
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	83	113	298	76	6	576	1537	2,67
ÜNİVERSİTE/ YÜKSEK OKUL	Kendinin Farkında Olma	32	73	209	55	26	395	1155	2,92
	Kendini Yönetme	30	33	305	98	8	474	1443	3,04
	Sosyal Farkındalık	67	80	218	28	2	395	1003	2,54
	Sosyal Beceriler	23	57	303	239	10	632	2052	3,25
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	152	243	1035	420	46	1896	5653	2,98
YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA	Kendinin Farkında Olma	0	2	4	4	0	10	32	3,20
	Kendini Yönetme	0	0	10	2	0	12	38	3,17
	Sosyal Farkındalık	0	2	6	2	0	10	30	3,00
	Sosyal Beceriler	0	0	0	16	0	16	64	4,00
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	0	4	20	24	0	48	164	3,42

Tablo 17’de duygusal zeka genel ağırlıklı ortalama puanlarının eğitim düzeyi yükseldikçe arttığı görülmektedir. Kendini yönetme, sosyal farkındalık ve sosyal beceriler bileşenlerine yönelik ağırlıklı ortalama puanların da eğitim düzeyi ile birlikte arttığı; kendinin farkında olma bileşeninden alınan ağırlıklı ortalama puan sıralamasının ise yüksekte düşüğe doğru sırasıyla üniversite/yüksek okul, lise/ön lisans ve yüksek lisans/doktora mezunları şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.

Tablo 18: Ağırlıklı Ortalama Puanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUBU	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						AĞIRLIKLİ TOPLAM	AĞIRLIKLİ ORTALAMA
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM		
41 YAŞ VE YUKARISI	Kendinin Farkında Olma	20	48	149	48	15	280	830	2,96
	Kendini Yönetme	24	39	189	78	6	336	1011	3,01
	Sosyal Farkındalık	68	48	140	22	2	280	682	2,44
	Sosyal Beceriler	8	40	228	165	7	448	1467	3,27
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	120	175	706	313	30	1344	3990	2,97
40 YAŞ VE AŞAĞISI	Kendinin Farkında Olma	23	43	129	34	16	245	712	2,91
	Kendini Yönetme	27	29	196	40	2	294	843	2,87
	Sosyal Farkındalık	42	58	131	13	1	245	608	2,48
	Sosyal Beceriler	23	55	191	120	3	392	1201	3,06
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	115	185	647	207	22	1176	3364	2,86

Tablo 18’de 40 yaş üstündeki liderlerin duygusal zeka genel ağırlıklı ortalama puanlarının çok farklı olmamakla birlikte 40 yaş ve altındaki liderlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal zeka bileşenlerine yönelik alınan ağırlıklı ortalama puanlar açısından ise kendinin farkında olma, kendini yönetme ve sosyal beceriler bileşenlerinden 40 yaş üzerindeki liderlerin 40 yaş ve altındaki liderlere göre daha yüksek puan aldıkları; sosyal farkındalık bileşeninden ise 40 yaş ve altındaki liderlerin 40 yaş üzerindeki liderlere göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

Tablo 19: Ağırlıklı Ortalama Puanların Görev Süresine Göre Dağılımı

GÖREV SÜRESİ GRUBU	DUYGUSAL ZEKA BİLEŞENLERİ	FREKANSLAR						AĞIRLIKLİ TOPLAM	AĞIRLIKLİ ORTALAMA
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM		
17 YIL VE YUKARISI	Kendinin Farkında Olma	20	40	125	40	15	240	710	2,96
	Kendini Yönetme	21	37	155	69	6	288	866	3,01
	Sosyal Farkındalık	58	45	114	21	2	240	584	2,43
	Sosyal Beceriler	8	38	178	153	7	384	1265	3,29
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	107	160	572	283	30	1152	3425	2,97
16 YIL VE AŞAĞISI	Kendinin Farkında Olma	23	51	153	42	16	285	832	2,92
	Kendini Yönetme	30	31	230	49	2	342	988	2,89
	Sosyal Farkındalık	52	61	157	14	1	285	706	2,48
	Sosyal Beceriler	23	57	241	132	3	456	1403	3,08
	DUYGUSAL ZEKA GENEL	128	200	781	237	22	1368	3929	2,87

Tablo 19’da kurumda 17 yıl ve daha fazla görev süresine sahip liderlerin duygusal zeka genel ağırlıklı ortalama puanlarının çok farklı olmamakla birlikte 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olan liderlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal zeka bileşenleri açısından incelendiğinde de kendinin farkında olma, kendini yönetme ve sosyal beceriler bileşenlerinden 17 yıl ve daha fazla görev süresine sahip olan liderlerin, sosyal farkındalık bileşeninden ise 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olan liderlerin daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

5.7.3. Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki Farkın Analizi

Liderlerin demografik özelliklerine göre duygusal zeka düzeyleri arasındaki farklılıkların anlamlı olup olmadıkları bu bölümde incelenmiştir.

Farklılığın analizinde kullanılacak testin seçimi için öncelikle anket neticesinde elde edilen duygusal zeka düzeyi puanlarının normal dağılıma sahip olup olmadıklarının analizi gerekmektedir. Bunun için söz konusu puanlar Kolmogorov-Smirnov testine tabi tutulmuştur. Elde edilen significance değeri 0,036'dır.²⁵⁵ Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için duygusal zeka düzeyi puanları dağılımı normal dağılım değildir ve farklılıkların anlamlı olup olmadığını ortaya koymak için nonparametrik testlerin uygulanması gerekmektedir.²⁵⁶

İlk olarak ünvanlarına göre Bölge Müd./Müd.Mua. ve Şeflerden oluşan üst düzey liderler ile Koop.Müd./Müd.V. den oluşan alt düzey liderlerin duygusal zeka düzeyleri karşılaştırılmıştır. Üst düzey liderlerin duygusal zeka düzeyi puan ortalaması 81,40, alt düzey liderlerinki ise 68,65'tir. Bu iki grup arasındaki farklılığı test etmek üzere Mann Whitney U testi uygulanmış ve significance değeri 0,001 olarak elde edilmiştir.²⁵⁷ Bu değer 0,05 değerinden küçük olduğu için %95 anlamlılık seviyesinde iki grup arasındaki fark anlamlıdır.²⁵⁸ Başka bir ifade ile üst düzey liderlerin duygusal zeka düzeylerinin alt düzey liderlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

İkinci olarak eğitim düzeylerine göre lisans/lisansüstü eğitime sahip liderler ile lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip liderlerin duygusal zeka düzeyleri karşılaştırılmıştır. Lisans/lisansüstü eğitime sahip liderlerin duygusal zeka düzeyi puan ortalaması 72,06, lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip liderlerinki ise 63,92'dir. Bu iki grup arasındaki farklılığı test etmek üzere Mann Whitney U testi uygulandığında significance değeri olarak 0,002 olarak elde edilmiştir.²⁵⁹ Bu değer 0,05 değerinden küçük olduğu için %95 anlamlılık seviyesinde iki grup arasındaki fark anlamlıdır.²⁶⁰ Yani lisans/lisan üstü eğitime sahip liderlerin duygusal zeka düzeylerinin lise/ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan liderlere göre yüksek olduğu söylenebilir.

²⁵⁵ **Statistical Package for the Social Sciences**, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁵⁶ Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 156-157

²⁵⁷ **Statistical Package for the Social Sciences**, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁵⁸ Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 196

²⁵⁹ **Statistical Package for the Social Sciences**, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁶⁰ Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 196

Üçüncü olarak liderler yaşlarına göre 40 yaş üzerindeki ve 40 yaş ve altındakiler olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zeka düzeyleri karşılaştırılmıştır. 40 yaş üzerindeki liderlerin duygusal zeka düzeyi ortalaması 71,48; 40 ve daha az yaşa sahip liderlerinki ise 68,73'tür. Bu iki grup arasındaki farklılığı test etmek üzere Mann Whitney U testi uygulanmış ve significance değeri 0,171 olarak elde edilmiştir.²⁶¹ Bu değer 0,05 değerinden büyük olduğu için %95 anlamlılık seviyesinde iki grup arasındaki fark anlamlı değildir..²⁶² Başka bir ifade ile 40 yaş üzerindeki liderler ile 40 ve daha az yaşa sahip liderlerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olduğu söylenemez.

Dördüncü ve son olarak liderler kurumdaki görev sürelerine göre 16 yıldan fazla görev süresine sahip olanlar ve 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olanlar olmak üzere iki gruba ayrılmış ve bu iki grubun duygusal zeka düzeyleri karşılaştırılmıştır. 16 yıldan fazla görev süresine sahip olan liderlerin duygusal zeka düzeyi ortalaması 71,60; 16 yıl ve daha az görev süresine sahip liderlerinki ise 69,03'tür. Bu iki grup arasındaki farklılığı test etmek üzere Mann Whitney U testi uygulandığında significance değeri 0,227 olarak hesaplanmıştır.²⁶³ Bu değer 0,05 değerinden büyük olduğu için %95 anlamlılık seviyesinde iki grup arasındaki fark anlamlı değildir..²⁶⁴ Yani 16 yıldan fazla görev süresine sahip liderler ile 16 yıl ve daha az görev süresine sahip liderlerin duygusal zeka düzeyleri arasında fark olduğu söylenemez.

²⁶¹ **Statistical Package for the Social Sciences**, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁶² Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 196

²⁶³ **Statistical Package for the Social Sciences**, Ver.11.5, Chicago:SPSS

²⁶⁴ Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s. 196

6. SONUÇ

İlk dört bölümde sunulan bilgiler örgütlerde başarı için liderlik faktörünün ne denli önemli olduğunu ve son zamanlarda sıklıkla gündeme gelen duygusal zeka kavramının da etkili liderlik için gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Günümüzün rekabetçi dünyasında örgütler arası farklılığı yaratacak ve organizasyonları başarıya taşıyacak olan özellikler etkili liderlik; çalışanların, liderlerin ve kurumsal olarak da bir bütün halinde organizasyonun duygusal zeka yeteneklerine sahip olması ve bunu kullanabilmesi olacaktır.

Araştırma neticesinde T.T.K.K. Sakarya Bölge Birliğinde görev yapan liderlerden Bölge Müd./Müd.Mua. ve Şef kadrolarında görev yapan üst düzey liderlerin, Koop.Müd./Müd.V. kadrolarında görev yapan alt düzey liderlere göre daha yüksek duygusal zeka düzeyine sahip oldukları ortaya konmuştur. İşletmelerde hiyerarşik kademeler yükseldikçe liderlerin daha az teknik, buna karşın daha fazla beşeri ve kavramsal becerilere sahip olmaları beklenmektedir.²⁶⁵ Duygusal zekanın beşeri beceriler kapsamında değerlendirilebileceği düşünüldüğünde elde edilen sonuç bu beklentiye uygun düşmektedir.

Araştırmada elde edilen ikinci sonuç, lisans/lisansüstü eğitime sahip olan liderlerin, lise/ön lisans seviyesinde eğitime sahip olan liderlere göre daha yüksek bir duygusal zeka düzeyine sahip olduklarıdır. Bu sonuca bakarak akademik eğitimin duygusal zekanın gelişimine katkı sağladığını söyleyebiliriz. Gerçekten de iş dünyasındaki değişime paralel olarak özellikle sosyal bilimler alanlarındaki lisans seviyesinde eğitim kurumlarında öğrencilere duygusal zeka becerilerinin ne denli önemli olduğu öğretilmekte ve bu becerilerin kazanılması teşvik edilmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan kişiler kendilerini geliştirmeye daha fazla çaba harcamaktadırlar.

Ulaşılan diğer bir sonuç, kurumdaki liderlerden 40 yaşından daha fazla yaşa sahip olanlar ile 40 ve daha az yaşa sahip olanların duygusal zeka düzeylerinin

²⁶⁵ EREN, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, s. 12-13

birbirinden farklı olmadığıdır. Oysa duygusal zeka alanında yapılan diğer araştırmalara göre insanlar yaşamlarında ve kariyerlerinde etkili olan yeterlilikleri zamanla yaşadıkları deneyimlerinden öğrenmektedirler. Ancak bunun için kişinin çaba sarf etmesi gerekmektedir.²⁶⁶ Ulaştığımız sonuca göre söz konusu kurumdaki liderlerin duygusal zekalarının gelişimi konusunda bireysel gayretlerinin yetersiz kaldığını söyleyebiliriz.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise kurumdaki liderlerden 16 yıldan fazla görev süresine sahip olanlarla 16 yıl ve daha az görev süresine sahip olanlar arasında duygusal zeka düzeyi açısından bir fark olmadığıdır. Yani kurumda daha uzun süre çalışmış olmak kişilerin duygusal zeka düzeylerinde bir farklılık yaratmamaktadır. Bu ise kurum kültürünün duygusal zekanın gelişimine daha elverişli bir hale getirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

²⁶⁶ <http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9>, 15.04.2005

YARARLANILAN YAYINLAR

KİTAPLAR

AKDEMİR Ali, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003

ATAMAN Göksel, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001

ATKINSON Rita, ATKINSON Richard C. ve HILGARD Ernest R., **Psikolojiye Giriş I**, çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1995

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

BENNIS Warren G., **On Becoming a Leader**, (y.y): Addison Wesley, 1989

CAN Halil, AKGÜN Ahmet ve KAVUNCUBAŞI Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: HÜİİBF Yayın No: 18, 1994

CAN Halil ve TECER Meral, **İşletme Yönetimi**, Ankara: TODAİE Yayınları No: 169

COOPER Robert ve SAWAF Ayman, **Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka(EQ)**, çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, 3.b., İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003

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

DAMASIO A.R., **Descartes Error Emotion: Reason and the Human Brain**, New York: Putnam, 1994

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6.b., İstanbul: Beta, 2003

EKMAN Paul, **An Argument of Basic Emotions: Cognition and Emotion**, New York: Putnam, 1992

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. b., İstanbul: Beta, 2004

EREN Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. b., İstanbul: Beta, 2002

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta, 2003

FLOM H., **Emotional Man: II. Corporate Actors as Emotion-Motivated Emotion Managers**, New York: International Sociology, 1990

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin, 2004

GOLEMAN Daniel, **İş Başında Duygusal Zeka**, çev. Handan Balkara, 3.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 2000

GOLEMAN Daniel, **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?**, çev. Banu Seçkin Yücel, 23.b., İstanbul: Varlık Yayınları, 2003

GOLEMAN Daniel, BOYATZIS Richard ve MCKEE Annie, **Yeni Liderler**, İstanbul: Varlık Yayınları, 2002

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

HICKS Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin, 3. b., Ankara: Turhan Kitabevi, 1979

KAZMIER Leonard J., **İşletme Yönetimi İlkeleri**, çev. Cemil Cem ve diğerleri, Ankara: TODAİE Yayınları No: 178, 1979

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

MASSIE Joseph L., **İşletme Yönetimi**, çev. Şan Özalp, Eskişehir: Bayteş, 1983

MORRIS Charles G., **Psikolojiyi Anlamak : Psikolojiye Giriş**, çev. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl, Ankara: Türk Psikologlar Derneği, 2002

ÖZDAMAR Kazım, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 5.b., Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004

PERKINS D., **Out Smorting IQ, The Emerging Science of Learnable Intelligence**, New York: The Free Pres, 1995

SALOVEY P. ve MAYER J.D., **Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality**, (y.y.), 1990

SARGUT Selami, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: Verso Yayıncılık, 1994

SENGE Peter M., **Beşinci Disiplin**, çev. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan, 10.b., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2003

STERNBERG R.J., **Successfull Intelligence**, New York: Simon&Schuster, 1996

SYNDER C.R. ve diğerleri, **Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope**, (y.y.):Journal of Personality and Social Psychology, 1991

THOMPSON Arthur A. ve STICKLAND A.J., **Crafting and Implementing Strategy**, Irwin: McGraw Hill Co. Nc, 1998

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Savaş Yayınları, 1992

US Ahmet Talat, **Geleceğin Lideri**, İstanbul, Müsiad Yayınları, 2003

YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay, 2004

YÜKSEL Öznur, İşgören Verimi ve Tatmini Açısından Personel Organizasyonu, Ankara, 1990

WEISINGER, Hendrie, **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, çev: Nurettin Süleymangil, İstanbul: MNS Yayıncılık, 1998

WERNER Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, çev. Vedat Üner, İstanbul: Rota, 1993

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

MAKALELER

ACAR Füsun, “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Sayı:12, (2002)

AKDEMİR Ali, “Entelektüel Liderlik”, **www.yenibir.com**, 28.11.2004

ARGUN Tanju, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1997)

BALTAŞ Acar, “Şirketlerin Duygusal Zekası”, **Kaynak Dergisi**, Sayı:9, (Ocak-Mart 2002)

BARDWICK Judith M., “Duygusal Liderler”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1997)

BECEREN Eray, “Duygusal Zeka Geliştirilebilir mi?”, **Personal Excellence**, (Haziran 2002)

BECEREN Eray, “Kurumların Duygusal Zekası”, **Human Resources**, (Temmuz 2002)

BROCKNER, “Managing the Effects of Loyoffs on Survivors”, **California Management Review**, (1992)

CHERNISS Cary, “Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters”,
[http://www.eiconsortium.org/research/what is emotional intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/what_is_emotional_intelligence.htm), (12.05.2005)

ÇATAK İlknur, “Duygusal Zeka Gelişebilir: Kendini Keşfet, Çevrene Hissettir”, **Kaynak Dergisi**, Sayı:9, (Ocak- Mart 2002)

DİCLE Ülkü, “Kalite Çemberleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı”, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, No: 320, s. 150

ERASLAN Levent, “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 162

ERKUŞ , Adnan, “Zeka Konusundaki Son Gelişmeler-I: Yaşam Boyu Öğrenme ve Başarıda Zekanın Rolü”, **Türk Psikoloji Bülteni**,
[http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12 zeka.htm](http://www.psikolog.org.tr/bulten/12/12_zeka.htm), (08.05.2005)

FIEDLER Fred E., “Cognitive Resources and Leadership Performance”,
Applied Psychology: An International Review, Sayı:44:1 (1995)

GEMMILL Gary ve OAKLEY Judith, “Leadership: An Alianeting Social Myth?”, **Human Relations**, Sayı:45, No:2, s.113

GOLEMAN Daniel, “Duygusal Rekabet”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1999)

INSEAD Quynghuyen Huy, “Emotional Capability, Emotional Intelligence and Radical Change”, **Academi of Management Review**, Sayı:24, No:2, (1999)

JOHNSON Pamela R. ve INDVIK Julia, “Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees”, **Journal of Workplace Learning**, Sayı:11, No: 3, (1999)

KELLEY E. Robert, “In Praise of Followers”, **Harward Business Review**, No:66, (1988)

KELTNER Dacher ve HAID Jonathan, “Social Function of Emotions”, <http://wsrv.clas.virginia.edu/~jdh6n/keltner.haidt.social-functions-of-emotions.doc>, (20.06.2005)

KROUSE Charles A., “Kalıpları Zorlamak”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Aralık 1997)

KURU Emin, “Kinestetik Zeka ve Beden Eğitimi”, **G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, (2001)

LOPES Paulo N., SALOVEY Peter ve STRAUS Rebecca, “Emotional Intelligence, Personality, and the Perceived Quality of Social Relationships”, **Personality and Individual Differences**, Sayı:35, (2003)

MATTHEWS D. Wayne, “Expressing Feelings”, **North Carolina State University Press**, (Haziran 2005)

MAYER John D., CARUSO David R. ve SALOVEY Peter, “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, **Journal of Intelligence**, Sayı:27, No:4, ss.267-298

MERİH Kutlu, “Stratejik Liderlik”, www.eylem.com, 08.04.2005

ÖKTEM Ferhunde, “Zeka Kavramı”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Y:2, S:22, (2001)

PEROT Ross, “Etkin Liderler”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1997)

SAVAŞ Bülent, “Değişen Liderlik”, **Executive Excellence**, Rota Yayınları, (Nisan 1998)

URAL Ayhan, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E Dergisi**, Sayı:2, (2001)

YONG Leonard, “Young EQ Inventory” , **Norms & Technical Manual**, (March 2003)

ZULAL Aslı, “Bilişsellik ve Beyin”, **Bilim ve Teknik**, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/bilissellik.pdf>, (12.05.2005)

ZULAL, Aslı, “Kalıtım ve Bilişsellik”, **Bilim ve Teknik**, <http://www.biltek.tubitak.gov.tr/dergi/00/subat/kalitim.pdf>, (12.05.2005)

TEZLER

ACAR Fusun Tekin, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, (Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

ARICIOĞLU M. Atilla, “Yönetmel Başarının Değerlemedinde Duygusal Zekanın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002)

BÜLBÜLOĞLU Aylin, “Duygusal Zekanın Liderlik Üzerine Etkileri ve Bir Saha Araştırması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001)

KALKAN Veli Denizhan, “Örgütsel Öğrenme Çalışmalarında Yeni Açılımlar: Örgütsel Zeka ve Bilgi Üretimi”, (Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Bölümü, 2000)

MUMCUOĞLU Özlem, “Bar-On Duygusal Zeka Testi’nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, 2002)

PAMUKOĞLU Esra, “Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004)

BİLDİRİLER

PAKSOY Mahmut, “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri, Gebze/Kocaeli: TÜSSİDE, 1994

TÜRKEL Asuman, “Yönetimde Beşeri İlişkiler”, Kamu Kesimi Yöneticileri İçin Yönetimde Çağdaş Liderlik Seminerine Sunulan Bildiri, Gebze/Kocaeli: TÜSSİDE, 1994

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://aku.edu.tr>, 13.04.2005

http://duygusalzeka.8m.com/duy_onemi.html, 15.04.2005

<http://duygusalzeka.8m.com/egitim.html>, 15.04.2005

<http://www.duygusalzeka.org>, 05.04.2005

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

http://www.eiconsortium.org/research/ECI_Tech_Manual.pdf, 22.01.2004

<http://www.eylem.com>, 08.04.2005

<http://www.iky.com>, 18.03.2005

<http://www.merih.net>, 07.04.2005

<http://www.ntvmsnbc.com/news/135547.asp#BODY>, 25.06.2005

<http://www.odevsitesi.com>, 28.11.2004

<http://shop.link.com.tr/kaynakdergiyazi.asp?PRI=174&SAYI=9>, 15.04.2005

<http://www.tzv.org.tr>, 14.05.2005

<http://www.ugurzel.com/index1.htm>, 10.09.2004

<http://www.yenibir.com>, 28.11.2004

http://www11.brinkster.com/dersisteyen/www/ders/genel/zeka_nedir.asp,
12.05.2005

BİLGİSAYAR YAZILIMLARI

Statistical Package for the Social Scienses, Ver.11.5, Chicago:SPSS

ÖZGEÇMİŞ

Levent AYSEL, 1973 yılında Almanya'nın Köln şehrinde dünyaya gelmiştir. İlk ve orta okulu Manisa'da okuduktan sonra 1990 yılında Bursa'da Işıklar Askeri Lisesi ve müteakiben 1994 yılında Ankara'da Kara Harp Okulundan mezun olmuş, 1994-2006 yılları arasında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin çeşitli birimlerinde takım ve bölük komutanı olarak görev yapmıştır ve halen bu görevini sürdürmektedir.

2003 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans eğitimine başlayan Levent AYSEL evli ve bir çocuk sahibi olup, İngilizce bilmektedir.