

DUYGUSAL ZEKANIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÜZERİNE ETKİLERİ

Ahmet Erkuş*, Ebru Günlü**

ÖZET

Bu çalışmada duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma bir yüksek öğretim kurumunda öğrenim gören toplam 724 öğrenci örneklemini kullanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları duygusal zeka boyutlarıyla dönüşümcü liderlik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle kişiler arası ilişkiler boyutunun, dönüşümcü liderlik sürecinde önemli bir değişken olduğu saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Dönüşümcü Liderlik, Duygusal Zeka*

THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

ABSTRACT

In this research, the impact of emotional intelligence on transformational leadership is analyzed. The research is conducted with a sample of 724 in graduate students. According to the findings, the dimensions of emotional intelligence and dimensions of transformational leadership are positively and significantly related. Moreover research findings point out that the dimension of the interpersonal relationship is a vital variable in explaining the transformational leadership process.

Keywords: *Transformational Leadership, Emotional Intelligence*

GİRİŞ

Duygusal zeka son yıllarda yönetim ve örgütsel davranış alanlarında üzerinde en fazla tartışılan kavramların başında gelmektedir. Yönetim alanında; stres, tükenmişlik, çatışma yönetimi gibi bir çok konu ile ilişkisi araştırılan duygusal zeka kavramı, liderlik alanı ile ilgili de önemli araştırmalara konu olmuştur.

Öte yandan küresel bir dünyada günümüz liderlerinden yaratıcılık, farklı olma, değişim yaratma gibi beklentilerin artması, liderin farklı yeteneklere ve davranışlara olan ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Başka bir

* Kara Harp Okulu Dekanlığı, Sistem Yönetimi Bilimleri Bölüm Başkanlığı, Ankara, E-posta: aerkuş@yahoo.com

** Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Buca, İzmir, E-posta: ebru.gunlu@deu.edu.tr

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

ifadeyle lider, örgütte ve çevresinde değişimi veya dönüşümü başlatan bir kişi olarak görülmek istenmektedir. İşte bu noktada, dönüşümcü liderlik anlayışı günümüz beklentilerini karşılayan bir kavram olarak, liderlik yazınında önemli araştırmalara ve çalışmalara konu olmuştur.

Burns'e göre dönüşümcü lider, sadece liderlik sürecini kullanarak izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştiren kişidir (Burns, 1978: 426). Dönüşümcü lider, izleyicilerle birlikte amaç belirleyen, ortak vizyon yaratan ve bu doğrultuda onları motive eden kişidir.

Bu çerçevede çalışmada, duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma, bir yüksek öğretim kurumunda öğrenim gören ve liderlikle ilgili hem kuramsal, hem de uygulamalı eğitimler alan öğrencilerin, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmeyi amaçlamış ve aralarındaki ilişkiler ayrıntılı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

DUYGUSAL ZEKA

Bireyler gerek iş yaşamında, gerekse iş dışındaki hayatlarında birçok duygu yaşar. Bu anlamda duygular, insan davranışının bir parçasıdır. Duygular, bireyin iç dünyasından karşılıklı ilişkilere kadar bir çok alanda belirleyicidir, başka bir ifade ile insan davranışında temel bir role sahiptir (Champoux, 2006: 108).

Bazı araştırmacılar duyguların kızgınlık, korku, neşe/sevinç, sevgi, üzüntü ve sürpriz olarak altı kategori altında toplandığını belirtmektedir. Bununla birlikte duygular genel olarak, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki boyut altında ele alınmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2005: 111).

Olumlu veya olumsuz olsun bütün duygular insan yaşamında farklı etkilere sahiptir. Duyguların insan yaşamındaki etkileri, son 15 yıldır tartışılan ve üzerinde önemli araştırmalar yapılan duygusal zeka kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artık günümüzde insan, sadece aklı ile değil, duygularıyla değerlendirilen bir varlık haline gelmiştir.

Duygusal zeka kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer (1990: 185) tarafından, insanın kendisinin ve başkalarının duygularını algılaması, anlaması ve düzenlemesi olarak açıklanmış bir kavramdır. Weisinger (1998: 12), duygusal zekayı duyguların akıllıca kullanımı olarak tanımlarken; Yaylacı (2006: 48) "yaşamı hissetme, anlama, etkili biçimde gücün ve duyguların keskin zekasına başvurma yeteneği olarak" ifade etmekte ve duygusal zekanın akılcı olarak yönetilmesi boyutuna dikkat çekmektedir. Acar (2002: 55) ise duygusal zekayı; "bireyin duygularını fark edip tanıması, kontrol etmesi, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla öz

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

motivasyonunu sağlaması ve karşı tarafın duygularını anlayarak iyi ilişkiler geliştirmesiyle ilişkili, sosyal yetenek ve becerilerin bir bileşkesi" olarak görmektedir.

Yapılan araştırmalarda duygusal zeka kavramı ile ilgili iki farklı yaklaşımın ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan birisi "yetenek yaklaşımı", diğeri ise "karma yaklaşım"dır. Yetenek yaklaşımı, duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlarken; karma yaklaşım, duygusal zeka yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla birlikte açıklamaktadır (Cobb ve Mayer, 2000'den aktaran Çakar ve Arbak, 2004: 34).

Her iki yaklaşıma ilişkin farklı modeller geliştirilmiştir. Yetenek modellerinden en bilineni Mayer ve Salovey (1997) tarafından ortaya konmuştur. Bu modelde duygusal zeka; duyguların algılanması, duyguların yönetilmesi, duyguların anlaşılması ve duyguları üretme yeteneği olarak dört farklı boyutta ele alınmaktadır.

Goleman (1995) tarafından geliştirilen karma modele göre duygusal zeka; bireysel farkındalık, kendi duygularının düzenlenmesi, motivasyon, empati ve sosyal yetenekler olmak üzere beş farklı boyutta incelemektedir. Cooper ve Sawaf (1997) tarafından geliştirilen diğeri bir karma modelde ise, duygusal zeka yöneticilik düzeyinde ele alınmıştır. Bu modelde duygusal zeka; duygusal okuryazarlık, duygusal uygunluk, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört boyutta tanımlanmaktadır.

Duygusal zeka ile ilgili olarak bilinen ve tanınan diğeri bir model de Bar-On tarafından geliştirilmiştir. Bu model, öz farkındalık gibi bazı zihinsel yeteneklerle, ruh hali, kendine saygı gibi bazı zihinsel özellikleri birleştiren karma bir model özelliği gösterir (Mayer vd., 2000'den aktaran Çakar ve Arbak, 2004: 38). Bar-On modelinde duygusal zeka; kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu olmak üzere beş temel boyut ve bu temel boyutlara bağlı 15 alt boyut üzerinden tanımlanır (Brown, Bryant ve Reilly, 2006: 337). Bar-On, modeldeki duygusal zeka yeteneklerinin zamanla farklılaşabileceğini, insanın yaşantısı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile geliştirilebileceğini düşünmektedir. Ayrıca modeldeki boyutların, bireylerin ortaya koyacakları duygusal zeka performanslarından ziyade, içlerindeki duygusal zeka potansiyelini açığa çıkartabilecek bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir (Gardner ve Stough, 2001: 69).

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Günümüzdeki liderlik çalışmaları kapsamında en çok tartışılan konulardan birisi de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilebilir. Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik; izleyicileriyle aktif bir etkileşime girerek, izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmektir. Daft (2005:153) da dönüşümcü liderliği örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Peters ve Waterman (1982) ise dönüşümcü liderliği mükemmellekle eşit anlamda görürken; Bass (1985), karizmatik lider ile aynı olarak kabul etmektedir.

Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü lider, örgütsel düzeyde lider ve izleyici arasındaki etkileşime dayanarak çalışanların çabalarını somut hedefler yerine, bir vizyona yönlendirmelerine odaklanır. Dönüşümcü lider, uzun dönemde gerçekleştirilecek amaçların, izleyicilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, izleyicilerin öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleşeceğinin bilincindedir.

Dönüşümcü liderlik anlayışında çalışanlar içsel motivasyon araçları ile ödüllendirilirken; içsel araçlar maddi ögelere dayanmamakta, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel almaktadır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly, 1994: 309; Kunhert ve Lewis, 1987: 650).

Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmaların Burns'le (1978) birlikte başladığı görülmektedir. Burns, liderlik sürecini davranışsal ve dönüşümcü olmak üzere iki farklı boyutla tanımlamıştır. Ancak dönüşümcü liderliğin ölçülebilir ve anlaşılabilir bir modele dönüştürülmesi Bass (1985) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bass (1985) yaptığı araştırmalar sonunda üç dönüşümcü (karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) liderlik davranışı belirlemiştir. Özellikle dönüşümcü liderlerin izleyicilerinin bireysel ve profesyonel düzeyde gelişimlerine önemli katkılar sağladığını belirten Bass ve Avolio (1990, 1994) yaptıkları çalışmalarla üç boyutlu olarak tanımlanan dönüşümcü liderlik modeline "esin kaynağı olma" boyutunu eklemiştir.

Günümüzde ise dönüşümcü liderlik modeli dört boyutlu olarak ele alınmaktadır. İlk boyut, "karizma veya idealleştirilmiş etki" boyutudur. Bu boyutta lider, astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder. Lider, yüksek düzeyli amaçlar için yol gösterir, özverilidir ve ileri görüşlülük davranışları içerisindedir, izleyicileri için rol modeli oluşturmaktadır. Lidere güvenilmekte, saygı ve hayranlık duyulmaktadır. İzleyiciler, liderin olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna,

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

sabırlı ve azimli olduğuna inanmaktadır. "Esin kaynağı olma" ikinci boyuttur. Lider izleyicilerini motive ederek esin kaynağı olmakta, bunları bizzat kendi davranışlarıyla göstermektedir. Takım ruhu oluşturmakta, izleyicilerle birlikte geleceğe ilişkin amaçlar, çekici ve paylaşılan vizyon yaratmakta, izleyicilerine benimsetmekte ve bunlara sıkı sıkıya bağlılık göstererek örnek olmaktadır. Üçüncü boyut "entelektüel uyarım"dır. Entelektüel uyarım boyutunda lider, varsayımları sürekli sorgulayarak yenilikçilik ve yaratıcılık için teşvik etmekte, problemleri tekrar tanımlamakta ve eski olaylara yeni bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Astlarının yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlamakta ve onları teşvik etmektedir. İzleyiciler yeni yaklaşımlar için teşvik edilmekte, ancak eleştirilmemektedir. Lider, farklılıklar yarattığı için izleyicilerinin de farklı olmasını istemektedir. Dördüncü ve son boyut ise "bireyselleştirilmiş ilgi" boyutudur. Bu boyutta ise lider, izleyicilerinin kişisel gelişimlerine destek vermekte ve onlara rehberlik etmektedir. İhtiyaçlarına özel önem vererek, onlara kişisel gelişimleri için anlamlı görevler de vermektedir. Davranışlarıyla izleyicilerinin bireysel farklılıklarını kabul ettiğini göstermektedir (Bass, 1998: 5-6).

Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderlik davranışları gösteren liderlerin örgütsel faaliyetlere önemli ve pozitif katkılar yaptığını göstermiştir. Dönüşümcü liderler, diğer liderlik davranışlarına göre izleyicileri tarafından daha etkili olarak değerlendirilirken, örgüt performansına ve başarısına daha çok katkı yaptıkları belirlenmiştir (Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam, 1996). Dönüşümcü liderlik, liderin yüksek düzeyde çabası, performansı ve tatminiyle de ilişkili bulunmuştur (Howell ve Avolio, 1993; Seltzer ve Bass, 1990; Yammarino ve Bass, 1990). Bunun yanı sıra dönüşümcü liderlerin çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif olarak etkilediği ve onlarda güven duygusu yarattığı da tespit edilmiştir (Bycio, Hackett ve Allen, 1995; Podsakoff vd., 1990). Ayrıca takım etkinliği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenirken, dönüşümcü lidere sahip takım üyelerinin kendilerini takım faaliyetlerinde daha yetkili ve inisiyatif sahibi hissettikleri görülmüştür (Özaralli, 2003).

DUYGUSAL ZEKA VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Duygusal zekanın yönetim yazınında ilgi görmesiyle birlikte, lider ve liderlik süreci ile duygusal zeka arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da hız kazanmıştır. Özellikle duygusal zekanın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zeka gibi faktörlerden farklı olarak geliştirebilir olması liderlikle ilişkisini daha da önemli kılmaktadır

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

(Downey, Papageorgiou ve Stough, 2006: 251). Bunun yanı sıra birçok araştırmacı, duygusal zekanın liderlik sürecinde önemli bir işlevi olduğunu düşünmektedir. Örneğin; duygusal zeka ve liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, iyi ruh haline sahip liderlerin yaratıcılık konusunda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (George, 2000: 1040). Bass (1990) ise bir liderin izleyicilere ilham verme ve iletişim kurma sürecinde, hem çoklu zeka, hem de duygusal zeka yeteneklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Caruso, Mayer ve Salovey (2002) de duygusal zekanın liderin iletişim yeteneklerinin temeli olduğunu belirtmektedir (Aktaran Mandell ve Pherwani, 2003: 391).

Çalışanlar da duygusal zekanın lider etkinliğini belirleyen bir unsur olduğunu düşünmektedir. Örneğin; Kerr ve arkadaşlarının (2006), çalışanların, lider etkinliğini ve duygusal yeteneklerini değerlendirdikleri bir çalışmada, duygusal zeka ve lider etkinliği arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiştir.

Duygusal zekanın liderlik sürecinde etkili olduğunun fark edilmesiyle, liderlerden mevcut yeteneklerinin yanında duygusal zeka yeteneklerine sahip olması ve kullanması da talep edilmeye başlanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının özellikle lider-izleyici etkileşimini temel alan bir yaklaşıma sahip olması, duygusal zekanın liderlik sürecindeki önemini artırmış, araştırmacılar da dikkatlerini dönüşümcü liderlikle duygusal zeka arasındaki ilişkilere yöneltmişlerdir.

Cooper (1997), Goleman (1995), Megerian ve Sosik (1996) gibi bazı araştırmacılar, liderle izleyici arasındaki güçlü duygusal ilişkiden dolayı dönüşümcü liderlerin yüksek duygusal zekaya sahip olduğunu savunmaktadır (Aktaran Downey vd., 2005: 252). Gerçekten de yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin birçok nedenden dolayı dönüşümcü liderlik özellikleri gösterdikleri söylenebilir. Örneğin; dönüşümcü liderlerin öz farkındalık düzeyleri yüksektir. Genelde sağlam duygusal inançlara sahiptir ve bunları astlarını etkilemek için kullanır. Öte yandan liderlerin zorluklar karşısında kendilerine güvendikleri, sabırlı ve azimli oldukları bilinmektedir. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderler, değişim yaratma ve izleyicilerine ilham vermede duygusal zeka yeteneklerini kullanmaktadır (Daft, 2005: 196). Dönüşümcü liderin diğer bir önemli özelliği de astlarıyla iletişim sürecindeki başarısıdır. Duygusal zekası yüksek dönüşümcü lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını anlar ve onları dikkate alır. İletişim sürecinde duygularını ve beden dilini yoğun olarak kullanır. Özellikle iletişim yetenekleri, dönüşümcü liderin izleyicileri etkilemede kullandığı en önemli araçlardan birisidir (Sosik ve Megerian, 1999: 370).

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

Duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasında yapılan araştırmalar da yukarıda ifade edilen düşünceleri desteklemektedir. Duckett ve Macfarlane (2003) tarafından bir örgütteki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, duygusal zekanın dönüşümcü liderlikle güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Gardner ve Stough (2002) ise duygusal zeka boyutları ile dönüşümcü liderlik arasında önemli ilişkiler bulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kendilerini dönüşümcü lider olarak tanımlayan bireyler, duygularını daha rahat tanımlamakta ve kendilerini diğer insanlara daha rahat ifade etmektedir. Bunun yanı sıra, duyguların problem çözme aşamasını kolaylaştırdığı, bu kişilerin iş ortamındaki diğer çalışanların duygularını daha rahat anlayabildikleri, hem kendi hem de çalışanların negatif ve pozitif duygularını yönetebildikleri tespit edilmiştir.

Sivanathan ve Fekken (2002) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, duygusal zekası yüksek olan yöneticilerin astları tarafından dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bireyler olarak algılandıkları; Downey vd. (2006) tarafından bayan yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada ise, yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin daha fazla dönüşümcü liderlik davranışları gösterdikleri belirlenmiştir. Mandell ve Pherwani (2003) ise duygusal zekanın dönüşümcü liderliği etkilediğini, ancak kadın ve erkek yöneticiler arasında herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Leban ve Zulauf (2004) da çeşitli sektörlerdeki işletmelerde çalışan proje yöneticileri üzerine yaptıkları bir çalışmada, duygusal zekanın proje yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarına önemli katkılar sağladığını ve bu katkının da proje performansını artırdığını bulmuştur.

Barling, Slater ve Kelloway (2000) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekanın; karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Üniversitede okuyan yönetim öğrencileri üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise, yüksek duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik boyutlarından bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları arasında pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir (Palmer vd., 2001). Türkiye’de Çakar ve Arbak (2003) tarafından 106 yönetici üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise, duygusal zeka ile dört dönüşümcü liderlik boyutları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiş, yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin dönüşümcü liderlik davranışları göstermeye daha yatkın oldukları anlaşılmıştır.

Sonuç olarak duygusal zekanın dönüşümcü liderlik davranışlarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar da bu görüşü önemli ölçüde desteklemektedir. Araştırmacılar

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

tarafından ifade edildiği gibi duygusal zekanın birçok boyutu bulunmaktadır. Kuşkusuz bu boyutlar birbirleriyle yakından ilişkilidir. Örneğin; bireyin kendi duygularının farkında olması demek, aynı zamanda karşı tarafın duygularını daha iyi anlayabileceğine işaret etmektedir. Ancak duygusal zeka boyutları arasındaki bu ilişkiler ifade edildiği kadar açık olmayabilir. Çünkü duygusal zeka her ne kadar bir bütün olsa da, her bir duygusal zeka boyutu bireylerde farklı şekillerde gelişebileceği gibi, bireyler tarafından farklı şekillerde kullanılabilir. Bu nedenle, duygusal zeka yetenekleri arasındaki farklılıkların ve bu farklılıkların liderlik sürecine etkilerinin araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıdaki düşünceler ışığında, duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri inceleyen önemli araştırmalar mevcutken, her iki kavramın boyutları arasındaki ilişkileri ayrıntılı şekilde inceleyen araştırmaların az olduğu görülmektedir. Bu çerçevede çalışmada, duygusal zeka boyutları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Böylece araştırma ile duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler daha detaylı olarak tanımlanırken, elde edilecek sonuçların yazındaki diğer araştırmaları tamamlayabileceği söylenebilir. Öte yandan bu araştırma ile dönüşümcü liderlik üzerindeki etkili olabilecek duygusal zeka boyutlarının belirlenmesi de diğer bir önemli katkı olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda, duygusal zeka boyutları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

- Hipotez 1:** Duygusal zeka boyutları, dönüşümcü liderlik boyutlarından "karizma" boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- Hipotez 2:** Duygusal zeka boyutları, dönüşümcü liderlik boyutlarından "entelektüel uyarım" boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- Hipotez 3:** Duygusal zeka boyutları, dönüşümcü liderlik boyutlarından "esin kaynağı olma" boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.
- Hipotez 4:** Duygusal zeka boyutları, dönüşümcü liderlik boyutlarından "bireyselleştirilmiş ilgi" boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaçla bir yüksek öğrenim kurumunda bir

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

araştırma yapılarak gelecekte çalışma yaşamına birer yönetici olarak katılacak öğrencilerin duygusal zeka boyutları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Araştırmada survey yöntemi kullanılmış olup verilerin toplanmasında ise soru kağıdı tekniğinden faydalanılmıştır.

Örneklem

Araştırmanın ana kütesini, liderlik eğitimlerinin hem kuramsal hem de uygulamalı olarak önem verildiği bir yüksek öğretim kurumunda öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Yüksek öğretim kurumunda yaklaşık 4000 öğrenci bulunmaktadır. Araştırmanın örnekleme seçilirken ilk aşamada dört sınıftan katılımın sağlanması amacıyla tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış, ikinci aşamada sınıflar içerisindeki katılımcılar ise basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçta araştırmaya toplam 743 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen 743 anket formundan 724'ü yapılan değerlendirme sonucu analize uygun bulunmuştur. Katılımcıların; % 27'si (N=197) 1nci sınıf, %26'sı (N=188) 2nci sınıf, % 24'ü (N=175) 3ncü sınıf ve %23'i (N=164) 4ncü sınıftır. Yaşları 18-22 arasında değişmektedir ve tamamı erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

Ölçüm Araçları

Duygusal Zeka Envanteri: Duygusal zekanın ölçülmesinde Haifan Üniversitesi'nden Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı (Bar-On, 1996) "Bar-On Duygusal Zeka Envanteri"nden faydalanılmıştır. Bu kapsamda araştırmada, Bar-On'un Duygusal Zeka Envanteri'nin Acar (2001) tarafından Türkçe'ye tercüme edilerek sadeleştirdiği kısa versiyonu kullanılmıştır. Envanterde duygusal zekanın beş boyutuna (kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu) ilişkin toplam 87 madde bulunmaktadır (Acar, 2001). Kişisel boyutta 29 madde, kişiler arası boyutta 18 madde, uyumluluk boyutunda 15 madde, stresle başa çıkma boyutunda 13 madde ve genel ruh durumu boyutunda ise toplam 12 madde bulunmaktadır. Cevaplar ise beşli likert ölçeği ile alınmıştır (1=Bana hiç uygun değil, 5=Bana tamamen uygun).

Kişisel boyut, bireylerin kendilerini değerlendirmesidir. Bu boyutta yüksek puan alan bireylerin; kendi duygularını iyi anlayabildikleri, kendileri hakkında iyi hissettikleri ve pozitif duygular içerisinde oldukları

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

düşünülmektedir. Kişiler arası boyut, bireylerin diğer insanlarla iyi ilişkiler geliştirmesini ve sürdürmesini ifade eder. Bu boyuttaki yüksek puan bireyin diğer insanlarla iyi bir etkileşim içerisinde olduğunu gösterir. Üçüncü boyut olan uyumluluk ise bireylerin çevresel isteklerle ve baskılarla ne kadar başa çıktığıyla ilgilidir. Stresle başa çıkma dördüncü boyuttur. Bireylerin stresle ve stresli durumlara ne kadar başa çıkabileceğinin göstergesidir. Son boyut ise genel ruh durumu boyutu olup, bireylerin yaşamdan keyif alma ve mutlu olma durumlarıyla ilgilidir.

Duygusal zeka envanterinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da aynı yazar (Acar, 2001) tarafından yapılmış olup, envanterin Türkiye'deki bir çok araştırmada da kullanıldığı görülmektedir (Güllüce 2006; Gürsoy, 2005; Yüksel, 2006). Bu nedenle envantere tekrar bir geçerlilik çalışması yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Her bir boyuta ilişkin yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda; kişisel boyutun Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .89; kişiler arası boyutunun .86; uyumluluk boyutunun .74; stresle başa çıkma boyutunun .73 ve genel ruh durumu boyutunun ise .83 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre envanterin güvenilir olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği: Araştırmada dönüşümcü liderlik ile ilgili veriler Bass ve Avolio'nun (1992) "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" (MLQ-6s) aracıyla toplanmıştır. Ölçeğin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi İngilizce öğretim elemanları tarafından tercüme ve geri tercüme yöntemiyle yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde toplam 21 madde bulunmaktadır. 12 madde dönüşümcü liderlik özelliklerini, 6 madde davranışsal liderlik özelliklerini ve 3 madde de "bırakınız yapsınlar" anlayışına sahip liderlik özelliklerini ölçmektedir. Araştırmada katılımcıların dönüşümcü liderlik özelliklerinin ölçülmesi amacıyla Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nde yer alan 12 madde kullanılmıştır. Cevaplar beşli likert ölçeği ile alınmıştır. 12 madde, toplam dört boyut (karizma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi) üzerinden değerlendirilmiştir. Her boyut üç madde ile değerlendirilmekte, elde edilen yüksek puanlar dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğindeki dönüşümcü liderlikle ilgili bölümünün geçerliliğini test etmek amacıyla Lisrel 8.61 programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre RMSEA değeri .076; CFI: .94; GFI: .94 ve AGFI: .90 olarak tespit edilmiştir. Kabul edilebilir değerlerle ilgili olarak; RMSEA değerinin .080'in altında; CFI, GFI ve AGFI değerlerinin .90'nın üstünde olması gerekmektedir (Şimşek, 2007: 14). Bu sonuçlar, uyum iyiliği endeksine ilişkin kabul edilen değerleri karşılamaktadır. Ayrıca bütün faktör yüklerinin .45'den yüksek

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin geçerli olduğu söylenebilir.

Her bir boyuta yapılan güvenilirlik analiz sonucunda; karizma boyutunun alfa güvenilirlik katsayısı: .61; esin kaynağı olma boyutunun .69; entelektüel uyarım boyutunun .72 ve bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun ise .62 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

BULGULAR

Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 1'de verilmektedir. Duygusal zeka boyutları arasında en yüksek ortalamaya (3.33) kişiler arası boyutun, dönüşümcü liderlik boyutlarında ise en yüksek ortalamaya karizma boyutunun (3.99) sahip olduğu görülmektedir. Korelasyon değerleri incelendiğinde ise, özellikle kişiler arası boyut ile bütün dönüşümcü liderlik boyutları arasında, diğer duygusal zeka boyutlarına göre daha yüksek pozitif ile anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Öte yandan duygusal zeka boyutlarından stres boyutu ile bütün dönüşümcü liderlik boyutları arasında negatif ve anlamlı ilişkiler mevcuttur.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada; duygusal zeka boyutları bağımsız değişkenler; öğrencilerin lise mezuniyet ortalamaları ile üniversitenin son dönemindeki not ortalamaları kontrol değişkenleri; dönüşümcü liderlik boyutları ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Analize dahil edilen kontrol değişkenleri ile duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerindeki gerçek etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Zira her iki değişkenin de öğrencilerin zeka performansları ile ilgisi olabilir. Ayrıca bu değişkenlerin dönüşümcü liderlikle de ilişkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 2'de karizma boyutuna ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Duygusal zeka boyutlarının R^2 değerini .00'dan .18'e yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansı açıklayamazken (%0), duygusal zeka boyutları modele dahil edildiğinde modelin açıklanan varyansı % 18'e yükselmektedir. Ayrıca regresyon modelinin ilk aşamasındaki $F_{(değişim)}$ değeri anlamsızken, ikinci aşamada duygusal zeka boyutlarının modele dahil edilmesiyle $F_{(değişim)}$ değerinin (31.87, $p < .001$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamadaki F değeri, modelin açıklayıcılık gücünün olduğunu ve iki aşama arasındaki R^2 artışının da duygusal zeka boyutlarının karizma boyutunu etkilediğini göstermektedir.

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

Her bir duygusal zeka boyutunun tek başına modele katkıları incelendiğinde, kişisel ($\beta = .11, p < .01$), kişiler arası ($\beta = .19, p < .001$) ve genel ruh durumu ($\beta = .19, p < .001$) boyutları ile karizma boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler, stresle başa çıkma boyutu ($\beta = -.29, p < .001$) ile negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Birinci hipotez kısmen kabul edilmiştir. Kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumu karizma boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ancak beklenenin tersine stresle başa çıkma boyutunun ise negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Uyumluluk boyutu ile karizma boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3'de "esin kaynağı olma" boyutuna ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Duygusal zeka boyutlarının R^2 değerini .00'dan, .25'e yükselttiği görülmektedir. Kontrol değişkenleri modeldeki varyansı açıklayamazken (%0), duygusal zeka boyutları modele dahil edildiğinde modelin açıklanan varyansı %25'e yükselmektedir. Ayrıca regresyon modelinin ilk aşamasındaki $F_{(değişim)}$ değeri anlamsızken, ikinci aşamada duygusal zeka boyutlarının modele dahil edilmesiyle $F_{(değişim)}$ değerinin (48.77, $p < .001$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamadaki F değeri, modelin açıklayıcılık gücünün olduğunu ve iki aşama arasındaki R^2 artışının da duygusal zeka boyutlarının esin kaynağı olma boyutunu etkilediğini göstermektedir.

Her bir duygusal zeka boyutunun tek başına modele katkıları incelendiğinde; kişiler arası ($\beta = .30, p < .001$) ve genel ruh durumu ($\beta = .18, p < .001$) boyutları ile esin kaynağı olma boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler; stresle başa çıkma boyutu ($\beta = -.33, p < .001$) ile negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İkinci hipotez kısmen kabul edilmiştir. Bu hipotezde elde edilen bulgulara göre, kişiler arası boyut ve genel ruh durumu esin kaynağı olma boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ancak beklenenin tersine stresle başa çıkma boyutunun ise negatif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Kişisel ve uyumluluk boyutları ile esin kaynağı olma boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 1: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
Kişisel Boyut	3.09	.31								
Kişiler arası Boyut	3.33	.35	.48**							
Uyumluluk	3.07	.35	.52**	.49**						
Stresle Başa Çıkma	2.74	.50	.46**	.20**	.39**					
Genel Ruh Durumu	3.25	.37	.44**	.50**	.42**	.19**				
Karizma	3.99	.98	.19**	.31**	.16**	-.14**	.30**			
Esin Kaynağı Olma	3.95	.77	.17**	.39**	.18**	-.19**	.32**	.62**		
Entelektüel Uyarım	3.85	.79	.22**	.35**	.23**	-.12**	.33**	.59**	.71**	
Bireyselleştirilmiş İlgi	3.87	.76	.21**	.36**	.19**	-.12**	.27**	.56**	.65**	.71**

* p< .05, ** p<.01

Tablo 2: Duygusal Zeka - "Karizma" Boyutu İlişkisi

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Lise not ortalaması	.01	.16	-.01	-.07
Üniversite not ortalaması	.02	.60	-.01	-.36
Kişisel boyut			.11	2.56**
Kişiler arası boyut			.19	4.40***
Uyumluluk			.05	.07
Stresle başa çıkma			-.29	-7.29***
Genel ruh durumu			.19	4.63***
R ²		.00		.18
Düz. R ²		.00		.18
R ² (değişim)		.00		.18
F (değişim)		.22		31.87***

* p< .05, ** p<.01, ***p<.001

Tablo 3: Duygusal Zeka "Esin Kaynağı Olma" Boyutu İlişkisi

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Lise not ortalaması	.02	.43	.01	.35
Üniversite not ortalaması	.05	1.26	.00	-.05
Kişisel boyut			.07	1.61
Kişiler arası boyut			.30	7.40***
Uyumluluk			.05	1.29
Stresle başa çıkma			-.33	-8.83***
Genel ruh durumu			.18	4.54***
R ²		.00		.26
Düz. R ²		.00		.25
R ² (değişim)		.00		.25
F (değişim)		1.14		48.77***

* p< .05, ** p<.01, ***p<.001

Tablo 4'de "entelektüel uyarım" boyutuna ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Duygusal zeka boyutlarının R² değerini .01'den .22'ye yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade ile kontrol değişkenleri modeldeki varyansın % 1'ini açıklarken, duygusal zeka boyutları modele dahil edildiğinden modelin açıklanan varyansı % 22'ye yükselmektedir. Ayrıca regresyon modelinin ilk aşamasındaki F_(değişim) değerinin (3.03, p<.05) anlamlı olduğu belirlenmiş olup, ikinci aşamada duygusal zeka boyutlarının modele dahil edilmesiyle F_(değişim) değerinin (39.33, p<.001) anlamlılığının arttığı tespit edilmiştir. İlk aşamadaki F değerinin anlamlı olması modelin açıklayıcılık gücünün olduğunu ve az da olsa üniversite not ortalamasının ($\beta = .08$, p<.05), entelektüel uyarım boyutunu etkilediğini göstermektedir. İkinci aşamada, duygusal zeka boyutlarının modele dahil edilmesiyle F_(değişim) değerinin anlamlılık seviyesinin artışı sonucunda modelin açıklayıcılık

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

gücünün yükseldiği ve kontrol değişkeni olan üniversite not ortalamasına ait beta değerinin ($\beta = .04$) ise anlamsızlaştığı belirlenmiştir. Bu veriler ve iki aşama arasındaki R^2 artışı sonucunda duygusal zeka boyutlarının entelektüel uyarım boyutunu etkilediği söylenebilir.

Her bir duygusal zeka boyutunun tek başına modele katkıları incelendiğinde; kişisel ($\beta = .12$, $p < .01$), kişiler arası ($\beta = .21$, $p < .001$), uyumluluk ($\beta = .11$, $p < .05$) ve genel ruh durumu ($\beta = .18$, $p < .001$) boyutları ile entelektüel uyarım boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler; stresle başa çıkma boyutu ($\beta = -.29$, $p < .001$) ile negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Üçüncü hipotez büyük ölçüde destek bulmuştur. Kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu entelektüel uyarım boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilemektedir. Ancak yine, stresle başa çıkma boyutunun entelektüel uyarım boyutunu da negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür.

Tablo 4: Duygusal Zeka -"Entelektüel Uyarım" Boyutu İlişkisi

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Lise not ortalaması	.03	.73	.02	.52
Üniversite not ortalaması	.08	2.02*	.04	1.18
Kişisel boyut			.12	2.74**
Kişiler arası boyut			.21	4.86***
Uyumluluk			.11	2.52*
Stresle başa çıkma			-.29	-7.46***
Genel ruh durumu			.18	4.59***
R2		.01		.22
Düz. R2		.01		.22
R2(değişim)		.01		.21
F(değişim)		3.03*		39.33***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tablo 5'te "bireyselleştirilmiş ilgi" boyutuna ilişkin yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Duygusal zeka boyutlarının R^2 değerini .00'dan .19'a yükselttiği görülmektedir. Başka bir ifade kontrol değişkenleri modeldeki varyansı açıklayamazken (% 0), duygusal zeka boyutları modele dahil edildiğinden modelin açıklanan varyansı %19'a yükselmektedir. Ayrıca regresyon modelinin ilk aşamasındaki $F_{(değişim)}$ değeri anlamsızken, ikinci aşamada duygusal zeka boyutlarının modele dahil edilmesiyle $F_{(değişim)}$ değerinin (33.69, $p < .001$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamadaki $F_{(değişim)}$ değeri, modelin açıklayıcılık gücünün olduğunu ve iki aşama arasındaki R^2 artışının da duygusal zeka boyutlarının bireyselleştirilmiş ilgi boyutunu etkilediğini göstermektedir.

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

Her bir duygusal zeka boyutunun tek başına modele katkıları incelendiğinde; kişisel ($\beta = .11$, $p < .01$), kişiler arası ($\beta = .28$, $p < .001$) ve genel ruh durumu ($\beta = .11$, $p < .01$) boyutları ile entelektüel uyarım boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler, stresle başa çıkma boyutu ($\beta = -.26$, $p < .001$) ile negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dördüncü hipotez de kısmen destek görmüştür. Elde edilen bulgulara göre kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumunun entelektüel uyarım boyutunu pozitif ve anlamlı olarak etkilediği belirlenmiştir. Ancak bu hipotezde de stresle başa çıkma boyutunun negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Uyumluluk boyutu ile entelektüel uyarım boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 5: Duygusal Zeka -"Bireyselleştirilmiş İlgisi" Boyutu İlişkisi

Değişkenler	İLK AŞAMA		İKİNCİ AŞAMA	
	β	t	β	t
Lise not ortalaması	.03	.76	.02	.66
Üniversite not ortalaması	.04	.99	.00	.02
Kişisel boyut			.11	2.54**
Kişiler arası boyut			.28	6.42***
Uyumluluk			.05	1.25
Stresle başa çıkma			-.26	-6.63***
Genel ruh durumu			.11	2.74**
R ²		.00		.19
Düz. R ²		.00		.19
R ² (değişim)		.00		.19
F(değişim)		1.09		33.69***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile elde edilen bulgular, bireylerin duygusal zeka yeteneklerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları, duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında yapılmış, pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olan diğer araştırmalarla uyumludur (Barling vd., 2000; Gardner ve Stough, 2002; Barbuto ve Burbach, 2006; Mandell ve Pherwani, 2003; Sivanathan ve Fekken, 2002). Bu nedenle duygusal zekanın, dönüşümcü liderlik sürecinin anlaşılmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Diğer bir dikkat çekici sonuç ise, kontrol değişkenleri olarak araştırmaya dahil edilen katılımcıların lise ve üniversite ders performanslarıyla ilgilidir. Yapılan analizler sonucunda ders performansını gösteren lise ve üniversite not ortalamalarının, dönüşümcü liderlik

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

özelliklerini yordamadığı, başka bir ifade ile etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik özelliklerinin açıklanmasında başka değişkenlerin değerlendirilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

İlk aşamada, duygusal zeka boyutları ile "karizma" boyutu arasında yapılan analizler sonucunda; kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Birinci hipotez önemli oranda destek bulmuştur. Elde edilen sonuçlar diğer çalışmalarla benzerlikler göstermektedir (Barling vd., 2000; Çakar ve Arbak, 2003; Palmer vd., 2001). Duygusal zeka boyutlarıyla, karizma boyutu arasındaki ilişkileri inceleyen ayrıntılı araştırmalarda ise Barbuto ve Barbuch (2006), empatik anlayış, ruh halinin düzenlenmesi, kişiler arası boyut ve içsel motivasyonla karizma arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlerken; Hayashi ve Ewert (2006), sadece kişiler arası boyut ile karizma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuçlar araştırmadaki sonuçları desteklemektedir. Duygusal zeka boyutlarından kişisel ve kişiler arası yetenekler, karizma boyutunu etkileyen önemli değişkenler olarak dikkat çekmektedir. Karizma boyutunda lider-izleyici arasındaki ilişkiler son derece önemlidir, bu nedenle, kişisel ve kişiler arası yeteneklerin liderin etkileşim sürecindeki başarısıyla yakından ilişkisi olduğu söylenebilir. Beklenenin tersine stresle başa çıkma boyutu ile karizma boyutu arasında anlamlı ve ters bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle karizma özellikleri yüksek olan katılımcıların stresle başa çıkma düzeyleri düşüktür.

"Esin kaynağı olma" ve duygusal zeka boyutları arasında yapılan analiz sonucunda, kişiler arası boyut ve genel ruh durumu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler; stresle başa çıkma boyutu arasında ise negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İkinci hipotez kısmen destek bulmuştur. Önceki çalışmalarda da duygusal zekanın esin kaynağı olma boyutunu etkilediği belirlenmiştir (Çakar ve Arbak, 2003; Palmer vd., 2001; Barbuto ve Barbuch, 2006; Hayashi ve Ewert, 2006). Hayashi ve Ewert (2006); kişisel boyut, kişiler arası boyut, stresle başa çıkma ve uyumluluk boyutu ile esin kaynağı olma arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit ederken; Barbuto ve Barbuch da (2006) esin kaynağı olma boyutunun duygusal zeka boyutlarıyla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Bu boyutta dönüşümcü lider astlarıyla ortak bir anlayış içerisinde çalışır, takım ruhu yaratır ve vizyon oluşturur, onlara rehberlik eder. Kuşkusuz bu boyutta lider, izleyicileri yönlendirmede ve ortak çalışmada kritik bir işleve sahiptir. Onları vizyon ve amaçlar doğrultusunda etkiler ve ilham kaynağı olur. Bu nedenle liderin izleyicileri ile iyi ilişkiler geliştirerek, kişiler arası yeteneklerini kullanmasının son derece önemli olduğu söylenebilir.

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

“Entelektüel uyarım” boyutu ile kişisel boyut, kişiler arası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Stresle başa çıkma boyutu arasında yine negatif bir ilişki mevcuttur. Başka bir ifade ile duygusal zeka boyutları (stresle başa çıkma boyutu hariç) entelektüel uyarım boyutunu etkilemektedir. Üçüncü hipotez büyük ölçüde destek bulmuştur. Konu ile ilgili yapılmış araştırmalar da duygusal zekanın entelektüel uyarım boyutunu etkilediğini göstermiştir (Barbuto ve Barbuch, 2006; Çakar ve Arbak, 2003; Palmer vd., 2001; Hayashi ve Ewert, 2006). Hayashi ve Ewert (2006) çalışmalarında kişiler arası ilişkiler, stresle başa çıkma ve uyumluluk boyutlarıyla entelektüel uyarım boyutu arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Barbuto ve Barbuch (2006) ise empati yapma, ruh halinin düzenlenmesi ve içsel motivasyon boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Bu sonuçlar, stresle başa çıkma boyutu hariç, araştırmada bulunan sonuçları önemli ölçüde desteklemektedir. Entelektüel uyarım boyutunda lider olaylara yeni bakış açısıyla bakar, eski varsayımları sürekli sorgular, öte yandan izleyicilerine yenilikler için gerekli ortamı sağlar, teşvik eder. Bir anlamda bu boyut, hem lider, hem de izleyicilerle ilgilidir. Bu nedenle, duygusal zekanın hem bireye, hem de bireyler arası ilişkilere yönelik bütün boyutları önemlidir. Bu bakımdan araştırmada duygusal zeka boyutlarının entelektüel uyarım boyutunu etkilemesi önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada son olarak dönüşümcü liderlik özelliklerinden “bireyselleştirilmiş ilgi” boyutu ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumu arasında pozitif, stresle başa çıkma boyutu arasında ise negatif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dördüncü hipotez de önemli oranda destek bulmuştur. Diğer araştırmalarda da duygusal zekâ ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Barling vd., 2000; Çakar ve Arbak, 2003; Palmer, vd., 2001). Hayashi ve Ewert (2006) sadece kişiler arası boyut ile bireyselleştirilmiş ilgi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit ederken, Barbuto ve Barbuch (2006) da empati yapma ve kişiler arası ilişkilerin bu boyutu etkilediğini belirlemiştir. Liderin izleyicileri ile yakın ilişkiler oluşturması, onlara rehberlik etmesi, onların ihtiyaçlarını karşılaması bireyselleştirilmiş ilgi boyutunun önemli noktalarından bir kaç tanesidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin bu boyutunda kişiler arası yeteneklerin de son derece önemli olduğu söylenebilir. Araştırma sonuçları da bu düşünceyi desteklemektedir.

Bu araştırmada beklenenin tersine stresle başa çıkma boyutunun hiçbir dönüşümcü liderlik boyutunu pozitif olarak etkilemediği

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

görülmüştür. Özellikle dönüşümcü liderlik boyutlarıyla stresle başa çıkma boyutu arasındaki negatif ve anlamlı ilişkiler dikkat çekicidir. Diğer araştırmalarda ise farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin; Hayashi ve Ewert (2006) sadece stresle başa çıkma boyutu ile entelektüel uyarım boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Duygusal zekanın diğer boyutlarındaki ilişkiler ise anlamsızdır. Brown ve arkadaşları (2006) tarafından işçiler, mühendisler ve yönetim kademesindeki çalışanlar üzerinde yapılan diğer bir araştırmada da duygusal zeka boyutları ile stresle başa çıkma boyutu arasında hiçbir ilişki tespit edilememiştir. Her iki çalışma da farklı örneklerde yapılmıştır. Bu araştırmanın örneğini ise ergenlik çağından çıkan üniversite öğrencileri oluşturmaktadır. Öğrencilerin stresi kontrol etme yetenekleri daha gelişme aşamasında olduğu için, henüz çeşitli stres durumları karşısında tam olarak ne yapacaklarını bilemiyor olabilirler. Bu nedenle, stres durumları karşısında farklı tepkiler içerisinde olmaları beklenebilir.

Araştırma sonucunda duygusal zekanın dönüşümcü liderliği önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Duygusal zekanın, bireylerin dönüşümcü liderlik davranışlarının açıklanmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Ayrıntılı yapılan analizler sonucunda kişisel boyut, kişiler arası boyut ve genel ruh durumunun dönüşümcü lider davranışlarını etkilediği belirlenmiştir. Özellikle farklı duygusal zeka envanterleriyle yapılmış çalışmalarda da, kişiler arası yeteneklerin dönüşümcü liderlik davranışları üzerinde önemli ve anlamlı etkilere sahip olduğuna ilişkin önemli bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle kişiler arası boyut, duygusal zeka yetenekleri arasında belirleyici temel bir değişken olarak dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak duygusal zeka, liderlik davranışlarında temel bir belirleyici olarak dikkate alınması ve geliştirilmesi gereken bir yetenektir. Bu nedenle, liderlik programlarında duygusal zekanın geliştirilmesine yönelik hem kavramsal, hem de uygulamalı eğitimlere yer verilmesi önemli katkılar sağlayabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma tek bir yüksek öğrenim kurumunda öğrenim gören öğrencilerle sınırlandırılmıştır. Bu nedenle genelleme yapılamaz. İkinci olarak farklı örneklerde yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir, böylece genelleme sonuçlarına ulaşılabilir. Ayrıca gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı ölçeklerin kullanılması sonucunda, konu hakkında daha açıklayıcı sonuçların ve ilişkilerin belirlenmesi de mümkün olabilir. Son olarak, özellikle daha az maddeye sahip ölçeklerin, yönetim ve

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

örgütsel davranış alanlarıyla ilgili araştırmalarda kullanılmasının daha uygun olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 53-68.
- Acar, F.T. (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. The Journal of Social Psychology, 146(1), 51-64.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational and Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. Leadership and Organizational Development Journal, 21, 157-161.
- Bar-On, R. (1996). The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): A Test of Emotional Intelligence. Toronto, Ontario, Canada: Multi Health Systems.
- Bass, B.M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations. New York: FreePress.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19-32.
- Bass, B.M. (1998). Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). Multifactor Leadership Questionnaire-- Short Form 6S. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Brown F.W., Bryant S.E. & Reilly, M.D. (2006). Does Emotional Intelligence – As Measured by the EQI – Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes? Leadership & Organization Development Journal, 27(5), 330 – 351.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper&Row.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

- Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Champoux, J.E. (2006). *Organizational Behaviour: Integrating Individuals, Groups and Organizations*. USA: Thomson South Western.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Grossett/Putnam.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çakar, U. & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 23- 48.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Downey, L.A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2006). Examining The Relationship between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Duckett, H. & Macfarlane, E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5/6), 309-317.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining The Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1994). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: Irwin.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Güllüce, A.Ç. (2006). *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zeka (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekalı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü

- Hayashi, A. & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *The Journal of Experiential Education*, 28(3), 222-242.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support For Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kunhert, W.K. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive, Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4).
- Leban, W. & Zulauf, C. (2004). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), 554.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Mandell, B. & Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey ve D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence*. New York: Basic Books.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, M. & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 5-10.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Etkileri

- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Structure. *Journal of Management*, 16, 693-704.
- Sivanathan, N. & Fekken, G.C. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 198-204.
- Sosik, J.J. & Megerian, L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
- Şimşek, Ö.F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Ekinoks.
- Weisinger, H. (1998). İş Yaşamında Duygusal Zeka. İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Finding. In K.E. Clark and M.B. Clark, (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange: Leadership Library of America, Inc.
- Yaylacı, G.Ö. (2006). Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yüksel, M. (2006). Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.