

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DUYGUSAL ZEKÂ GEREKTİRİR Mİ? YÖNETİCİLER ÜZERİNDE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

Ulaş ÇAKAR (*)

Yasemin ARBAK (**)

ÖZET

Yirminci yüzyıldan bu yana zeka ve liderlik kavramları oldukça farklılaşmıştır. Bu değişim zeka liderlik ilişkisinin yeniden sorgulanmasını gerektirmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada günümüz işletmeleri açısından oldukça güncel kavramlar olan duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Toplam 106 yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın bulguları duygusal zekası yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın olduklarını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Dönüşümcü Liderlik, Duygu-Liderlik İlişkisi

Giriş

Yirminci yüzyılının ilk yarısında bilişsel zeka kişinin yaşamdaki başarısının yanı sıra iş yaşamındaki performansını öngörümleyen en temel zeka türü olarak görülmüştür. Gerçekleştirilen çalışmalar zekanın bir çok başarı ölçütünün yanında liderlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelmişlerdir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen çalışmalar bilişsel zekanın liderlik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Mandell ve Pherwani, 2003). Ancak yirmi birinci yüzyıla girdiğimiz bu dönemde değişen çevre ve işyeri koşulları, sonucu zeka ile liderlik kavramları oldukça farklılaşmıştır. 1960'lı yıllarda Kuzey Amerika'da ve Avrupa'da meydana gelen sosyal olaylar ve gerçekleştirilen bilimsel gelişmeler sonucunda aklın mutlak egemenliği sorgulanmaya ve duyguların işyerindeki önemi tartışılmaya başlanmıştır(Çakar ve Arbak, 2003). Bu gelişmeler sonucunda ilk defa Mayer ve Salovey (1993) tarafından ortaya konan duygusal zeka kavramının çalışan performansını bilişsel zekadan kimi durumlarda daha etkin bir şekilde açıklayabildiği ortaya konmuştur (Lam ve Kirby,2002). Öte yandan çağımızın bir bilgi çağı olması, kullanılan yüksek teknolojiler , iş gücünün değişen yapısı, çevrenin kendine özgü ileri derecede rekabetçi ortamı liderden klasik liderlik tanımlarının öngördüğünden daha

(*) Araş. Gör. Ulaş Çakar, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi

(**) Doç. Dr. Yasemin Arbak, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi

fazlasını talep etmektedir. Zira günümüzün bilgi işçilerini yönlendirmek için klasik anlamdaki lider-izleyici ilişkisini kırarak izleyiciyle daha yakın bir ilişkiye girilmesi gerekmektedir. Bu yönde gelişen kuramlar olan neo-karizmatik yaklaşımlar, sembolizme, duygusal yaklaşıma ve olağan dışı izleyici katılımına önem vererek bu ihtiyaca cevap vermeyi hedeflemektedirler. Şüphesiz bu iki alandaki temel gelişmeler zeka – liderlik ilişkisinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı günümüzün temel ve güncel zeka kavramlarından duygusal zeka ile çağdaş bir liderlik kavramı olan dönüşümcü liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Liderlik Ve Dönüşümcü Liderlerin Temel Özellikleri

En temel tanımıyla bir grubu amaçların yerine getirilebilmesi için etkileyebilme becerisi olan liderlik insanların ortaya çıkmasından çok daha önce doğada da görülmüş olan(örn. bütün omurgalı türler sosyal örgütlenme ve liderlik özelliklerinin görüldüğü gruplar halinde yaşamaktadırlar) önemli bir kavramdır(Bass,1990). İnsanlık tarihine bakıldığında da liderliğin ilkel çağlardan bugünkü modern çağlara kadar geçen zamandaki bütün dönemler ve toplumlarda büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Modern anlamdaki liderlik kuramı ise 20. yüzyıldan itibaren özellik kuramları, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve neo-karizmatik kuramlardan oluşan dört ana aşamadan geçmiştir. Özellik kuramları liderlerin belli özellikleri olduğunu düşünerek bu özellikleri saptamaya çalışmışlardır (Russel,1996). Bu kuramın liderlik özelliklerini tanımlama çabalarının sonuçsuz kalması üzerine araştırmacılar liderliğin davranışsal yanını incelemeye başlamışlar ve liderlerin kendilerini farklı kılan davranışlara sahip olduğunu ve bu davranışların sonradan öğrenilebileceğini savunmuşlardır (Daft,2000). Gerek özellikler kuramının gerekse davranışsal kuramın en büyük eksikliği her zaman geçerli bir gerçekliğe ulaşmaya çalışarak durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz önüne almamalarıdır. Durumsallık yaklaşımı bu eksikliği kapatarak liderin etkinliğinin liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır (Bryman,1992).

Çağımızın gereksinimlerini karşılamak üzere geliştirilen neo-karizmatik yaklaşımlar ise karizmatik, vizyon sahibi ve dönüşümcü liderlik olarak üç ana yaklaşımdan oluşmaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayalıdır (Bryman,1992). Liderin bu noktada sahip olduğu büyük duygusal güç izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Vizyon sahibi lider ise bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe dair gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir vizyon yaratma ve bunu aktarabilme gücüne

Duygusal Zeka ve Liderlik

sahip olan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır (Robbins,2003). Bununla beraber bu yaklaşımların, karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinerek bunun ötesinde bir şey vermemesi ve vizyon sahibi liderlerin de çoğunlukla kendi vizyonlarını aktarıp hayata geçirmeye çalışması gibi kendilerine özgü temel dezavantajları vardır. Günümüzde bu dezavantajları ortadan kaldırarak örgütlere ihtiyaç duydukları ivmeyi verecek liderlik yaklaşımı izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lidere dayalı olan dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır (Ataman,2001; Tichy & Ulrich,1991; Palmer vd., 2001).Dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler ve bu sayede ulaşılması çok güç olan hedeflere bile ulaşmayı başarırlar. Lider ve izleyici arasında bu kadar yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüşümcü liderlik davranışının temel özellikleri karizmaya sahip olma, esin kaynağı olma, entelektüel uyarım sağlama ve bireyselleştirilmiş ilgidir (Bass,1990).

Karizma dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır (Leli, 1999). Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma bir zorunluluktur (Dessler, 2001). Esin kaynağı olma ise bir liderin izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade etmesi, onların çabalarını odaklayabilmek için semboller kullanması ve önemli amaçları basit şekillerde ifade edebilmesine dayalıdır (Bryman, 1992). Bu sayede izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde canlanır. Entelektüel uyarım özelliği ise izleyicilerinin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder(Hinkin & Tracey, 1999). Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Entelektüel uyarım temelde daha bilişsel bir boyut olmasına karşın izleyicinin lidere yönelik olumlu duygularının etkisiyle daha etkin bir şekilde ortaya çıkar. Bireyselleştirilmiş ilgi özelliği ise liderin izleyicilerine grubun herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranması, onlara bireysel fakat eşit ilgi göstermesi, koçluk yapması ve tavsiyelerde bulunmasıdır. Lider bunu gerçekleştirirken izleyicilerinin güçlerini ve zayıflıklarını bilerek hareket eder (Koppang, 1996) ve bu sayede izleyiciler gerçek potansiyellerine ulaşma ve geliştirme imkanı bulurlar.

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, dönüşümcü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için ne denli gerekli olduğu görülmektedir. Bu yöndeki dönüşümcü liderlik uygulamalarına örnek vermek

gerekirse Chrysler’da Lee Iacocca’nın (Tichy & Ulrich, 1991), Walt Disney’de Micheal Eisner’in, General Electric’te Jack Welch’in, Microsoft’ta Bill Gates’in (Gibson vd., 1997), McDonalds’ta Ray Kroc’ın, Honda ‘da Soichiro Honda’nın (Robbins,2000) ve Virgin’de Richard Branson’ın(Robbins & Coulter, 2002) yaptığı uygulamalar sayılabilir. Çeşitli örgüt ve işletmelerde yapılan araştırmaların sonuçları da dönüşümcü liderliğin örgüt üzerindeki olumlu etkilerine işaret etmektedir (Robbins, 2003, Dessler, 2001, Yukl, 1999, Burke & Collins, 2001).Görüldüğü gibi gerek uygulama sonuçları gerekse yapılan bilimsel araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin içinde bulunduğumuz karmaşık zamanların en etkin liderlik biçimi olduğuna işaret etmektedir.

Liderlikte Duyguların Önemi Ve Duygusal Zeka

Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığı ve duyguların yönetilebilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte, batı kültürünün ve felsefi geleneğinin aklın egemenliğine olan inancı ve bunun sonucu olarak duyguları sorun yaratan unsurlar olarak görmesi (Moss, 2001, Atabek, 2000, Sartorius, 1999) duygular üzerine geliştirilecek yaklaşımların önünde ciddi bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle sanayi devrimi sonrası dönemde akılcı bir şekilde düşünerek duygulardan etkilenmeyen kararlar vermek batı dünyasında egemen ideal düşünce tarzı olmuştur (Mount, 2000). Bu süreçte romantik akım gibi kimi akımlar duyguların önemi üzerinde durmaya çalışmışsa da bu akılcılığın egemenliğini etkilememiştir (Mayer vd, 2000a). Bu durumun örgüt yaklaşımlarına yansması, duyguların devreye girdikleri durumlarda mantıksal süreçlere zararlı olduğu düşünüldüğü için örgütün iyi bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için duygularından arındırılması gerektiğine dair yaygın inançta görülmektedir(Stewart, 1997, Encinas, 2001, Mayer vd., 1990). Ancak son dönemde gerek sosyal alanda (Goleman,2001) gerekse beyin cerrahisi alanındaki gelişmeler (Damasio, 1999, Vertostick Jr.,2003, Klein, 2004) duyguların öneminin fark edilmeye başlanılmasına yol açmıştır. Yeni yaklaşımlar insanın düşünceleri ve duygularının birbirinden ayrılmayan aynı süreci ifade ettiğini (Goleman, 2001, Segal, 1997, Graves, 1999, Carney 1999, Jones,2000) ve bu süreçte duygular ve akıl arasında temel bir zıtlık olmadığını savunmaktadır (Frijda, 1988). Bu paradigmanın ışığında gelişen çağdaş örgüt yaklaşımları duygulara gereken önemini vererek duygulardan yararlanmayı hedeflemektedirler (Cooper & Sawaf,2000). Bu durum örgütler için hayati bir kavram olan liderlik açısından da geçerlidir. İlgili literatürde liderlik kavramı incelenirken duyguların rolü üzerinde gerektiği gibi durulmadığı(George,2000) görülmekle beraber son dönemde liderlik konusunda

Duygusal Zeka ve Liderlik

çalışan Chris Argyris, Abraham Zaleznik, Henry Mintzberg, Gary Hamel ve Micheal Hammer gibi kimi düşünürler; iş yaşamında duygulara yer verilmesinin, kendimizin ve başkalarının duygularını daha iyi değerlendirmesinin ve yönetilmesinin gerekliliğini savunmuşlardır (Cooper & Sawaf, 2000). Bu düşünsel eksende gelişen yaklaşımlar liderliği içinde sosyal ve duygusal öğeleri barındıran bütünleşik bir kavram olarak ele almaktadır (Kobe vd., 2001). Nitekim Harvard Business Review Aralık 2001'de (Collingwood,2001) , Leadership Quarterly dergisi ise 2002'de (Humphrey, 2002) duygu-liderlik ilişkisini ele almak üzere bu konuda özel sayılar çıkarmışlardır.

Bu konudaki yaklaşımları örgütsel psikoloji açısından irdelediğimizde ise bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olursa olsun lideri izleyenlerin onun doğrudan veya dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına göre hareket ettiğini görmekteyiz. Liderin tam olarak herkesle iletişim halinde olmadığı durumlarda bile, liderin etkisi kendi çevresinde olanlarla olan ilişkisi aracılığıyla örgütün ikliminde hissedilir. Bu büyük etki liderin en eski ve en önemli faaliyetidir; çünkü biyolojik kökenlere kadar dayanmakta ve insanlık tarihinin en eski çağlarından beri devam etmektedir(Goleman vd., 2002). Bu nedenle bir liderin temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu bir grup için duygusal bir rehber olmaktır. Bunu yaratıcı bir şekilde gerçekleştirebilen bir lider, astlarında kolektif motivasyon yaratarak verimi arttırabilir (Prati vd., 2003).Bu olguyu etkinlik açısından değerlendirdiğimizde etkin bir liderin örgütteki ortak duyguları olumlu bir yönde toplayıp, zararlı duyguların yarattığı havayı ortadan kaldıran bir unsur olduğunu görmekteyiz (Suchy,1999). Sonuç olarak lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekanın teorik altyapısında yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin örgütün başarısında önemli bir etki sağlayacağı savunulmaktadır (Weymes, E., 2002).

Duygusal zeka, liderlik ve performansları ilişkisini inceleyen Sosik ve Megerian (1999) çalışmalarında yöneticilerin öz farkındalıklarına (kişinin kendisinin ve diğerlerinin liderliğine dair değerlendirmelerinin uyumlu olması) bağlı olarak dönüşümcü liderlik - yönetici performansı ilişkisinin güçlendiğini ortaya koymuşlardır. Gardner ve Stough'un (2002) duygusal zeka ve liderlik ilişkisini inceleyen çalışmanın bulguları ise duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mandell ve Pherwani'nin (2003) duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ilişkisi ve cinsiyetlere bağlı farklılıkları incelemek üzere gerçekleştirdikleri çalışmada ise duygusal zeka dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki

saptanırken duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik davranışının cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur.

Daha önce de belirtildiği gibi, dönüşümcü liderlik kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını tanıması, kontrol etmesi ve yönlendirmesi ile mümkündür ki bu da duygusal zeka kavramını gündeme getirmektedir (Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001). Dönüşümcü bir lider örgütü için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip bir liderden çok daha önemlidir. Çünkü dönüşümcü bir liderin karizma sahibi ve izleyicileri için bir esin kaynağı olması ile izleyicilerine gösterdiği bireyselleştirilmiş ilgi, duygularının örgütteki insanların duygularını olumlu etkilemesine yol açmaktadır. Duygusal zeka bu noktada kritik önem taşır çünkü duygusal zekaya sahip olan lider günümüzün karmaşık ortamında örgütünü yatıştırabilecek ve güçlendirebilecek güvene sahip olacağı için bu özellik dönüşümcü liderlik için bir nevi katalizör etkisi yaratacaktır (Freshman & Rubino, 2002).

Mayer ve Salovey (1993) duygusal zekayı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemlene yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamaktadırlar. Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990 yılların ilk yarısından sonraki dönemde duygusal zeka konusunda pek çok model geliştirilmiş olmakla beraber (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf, Goleman modelleri) duygusal zeka modellerinden örgütler ve özellikle liderlik üzerinde en çok duran model Daniel Goleman'ın modelidir. Mayer ve Salovey'in modelini temel olarak alan Daniel Goleman'ın modeli duygusal farkındalık, öz-duygu yönetimi, öz güdülenme, empati ve sosyal ilişki boyutlarından oluşmaktadır (Goleman,2000).

Goleman'ın modelinde duygusal zekayı oluşturan ilk boyut olan duygusal farkındalık kişinin gerektiğinde gerçek hislerine ulaşmasını sağlar. Eğer bu bilgi girişi olmazsa kişi duygularını tanımlayamadığı gibi kontrol de edemez. İkinci boyut olan öz-duygu yönetimi kişinin öfkeden aşırı sevince kadar her türlü duygusunu yönetmesidir. Burada yönetmekten kasıt bastırmak değildir. Duyguları bastırmak yalnızca onların daha güçlü bir şekilde tekrar ortaya çıkmasına yol açar. Yapılması gereken duyguları kabullenip onların bizi ittiği anlık tepkilerden uzaklaşmaya çalışmaktır. Üçüncü boyut olan öz-güdülenme; kişinin bütün başarısızlıklar, hayal kırıklıkları ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Dördüncü boyut olan empati ise kişinin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Sempatiden farklı olarak empati diğer tarafa duyulan bir sevgi değil yapılan tarafsız bir değerlendirmedir. Beşinci boyut olan sosyal yetenekler kişinin diğer kişilerin duygularının farkında

olmasını, diğerlerinin duygularını yönetebilmesini ve bu sayede sorunsuz olarak diğerleriyle geçinebilmesini sağlar (Çakar & Arbak, 2003).

Araştırma Yöntemi

Çalışmanın amaçları doğrultusunda duygusal zeka çalışmanın tek bağımsız değişkenini oluştururken, Bass (1990) tarafından tanımlanmış olan dört ana dönüşümcü liderlik boyutu da çalışmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır. Bu boyutlar sırası ile karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarıdır. Gerçekleştirilen çalışma duygusal zekanın bu boyutların her birini ne ölçüde açıklayabildiğini irdeleyebilmek üzere tasarlanmıştır.

Çalışmanın Örnekleme

Çalışmanın amaçları doğrultusunda araştırma örneklemini oluştururken deneklerin kendine bağlı en az bir astı bulunan üst, orta ve alt kademe yöneticilerden oluşması planlanmıştır. Bu kriter doğrultusunda seçilen örneklem İzmir yöresinde faaliyet gösteren işletmelerde görev alan toplam 106 yöneticiden oluşturmaktadır. Tablo 1 incelendiğinde bu yöneticilerin %87,7 sinin (93) erkek %10,4'ünün (11) kadın olduğu görülmektedir. Örneklemin yaş dağılımına bakıldığında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun 41-50 (%42,5) ve 31-40 (%27,4) yaşları arasında ve üniversite mezunu (%64,2) olduğu görülmektedir. Örneklemin %66'sının işletme sahibi yöneticiler oluştururken, üst ve orta kademe yöneticiler örneklemin toplam %31,2'sini , alt kademe yöneticiler ise sadece %2,8'ini oluşturmaktadır. Örnekleme yer alan yöneticilere doğrudan bağlı ortalama ast sayısı 26,8 dır.

Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın verilerini elde etmek için survey yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan soru kağıdı üç ana bölümden oluşmaktadır. Soru kağıdının birinci bölümünde yöneticilerin demografik özellikleri ve çalıştıkları firmaları tanımlanmaya yönelik sorular yer alırken, ikinci bölümde duygusal zekayı, üçüncü bölümde ise dönüşümcü liderlik boyutlarını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Ölçüm Araçları

Duygusal Zeka

Çalışmada duygusal zekanın ölçülmesinde öznel görüş yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımın en önemli sorunu kişinin sosyal beğenilirliğe yönelme olasılığının yüksek olmasıdır. Bununla birlikte ilgili literatür incelendiğinde kullanılan ölçüm araçlarının (MSCEIT V2.0, Bar-On'un Duygusal Katsayı Ölçeği, Cooper & Sawaf'ın Duygusal Zeka Haritası ve

Goleman & Boyatzis'in Duygusal Yeterlilik Ölçüm Aracı) genelde bu yaklaşımı yukarıda belirtilen sakinlerine karşı kullanıldıkları görülmektedir. Çalışmada Goleman'ın duygusal zeka modeli temel alınarak Sutarso (1998) tarafından geliştirilmiş olan envanter kullanılmıştır. Bu envanterin kullanılmasının temel nedeni çalışmada tanımlanan duygusal zeka modelini ölçmeye yönelik en uygun ölçüm aracı olması ve diğer ölçüm araçlarının çok uzun ve ayrıntılı olmasıdır (Örn. MSCEIT V2.0 yaklaşık 40 sayfadan oluşmaktadır). Toplam 45 maddeden oluşan bu ölçüm aracı duygusal zekayı beş ana boyut çerçevesinde ele almaktadır. Ölçeğin yapısal geçerliliğini sınamak üzere gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda 45 maddenin 10 u için anlamlı faktör yükleri elde edilemediğinden bu maddeler duygusal zeka skorun hesaplanmasında kullanılmamışlardır. Anlamlı faktör yüklerine sahip 35 madde beş faktörden oluşan ve ölçeğin orijinaline uygun bir yapı sergilemektedir. Sonuç olarak likert tipi 5'li ölçeğin kullanıldığı ölçüm aracında ("1" düşük duygusal zeka-"5"yüksek duygusal zeka) yöneticiler için elde edilen duygusal zeka skoru bu 35 maddenin ortalamasından oluşmaktadır .

Tablo 1 . Çalışmanın Örneklemi

Demografik Özellik	N	%
Cinsiyet		
Erkek	93	87,7
Kadın	11	10,4
Yaş		
30 Yaş ve Altı	11	10,4
31-40 Yaş	29	27,4
41-50 Yaş	45	42,5
51 Yaş ve Üzeri	21	19,8
Eğitim Durumu		
Lise ve Altı	27	25,4
Üniversite	68	64,2
Lisans Üstü	11	10,4
Pozisyon		
İşletme Sahibi	70	66,0
Üst Düzey Yönetici	11	10,4
Orta Düzey Yönetici	22	20,8
Alt Düzey Yönetici	3	2,8

Dönüşümcü Liderlik Davranışı

Dönüşümcü liderlik boyutlarının ölçülmesinde ise Bass tarafından geliştirilmiş MLQ ölçüm aracının dönüşümcü liderlikle ilgili bölümü olan Avolio & Bass'a ait TLQ ölçeği kullanılmaktadır. Ölçüm aracı bugüne kadar gerek yabancı literatürde gerekse ülkemizde sıkça kullanılan ve geçerliliği defalarca sınanmış bir ölçüm aracı olduğundan geçerlilik analizine gerek görülmemiştir. Likert tipi 5'li ölçeğin kullanıldığı ölçüm aracımda "1" değeri ilgili boyuta ilişkin en düşük değeri ifade ederken "5" değeri en yüksek değere karşılık gelmektedir.

Tablo 2. Ölçüm Araçları İçin Cronbach Alfa Değerleri

Ölçek	Cronbach Alpha
Duygusal Zeka	.72
Karizma	.87
Entelektüel Uyarım	.84
Esin Kaynağı Olma	.87
Bireyselleştirilmiş İlgi	.86
Dönüşümcü Liderlik Davranışı*	.95

*Dönüşümcü liderlik ölçüm aracının bütünü için elde edilen değer Cronbach Alpha değeri

Tablo 2'de kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde gerek duygusal zeka gerekse dönüşümcü liderlik ölçüm araçları için elde edilen α katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Bulgular

Tablo 3'de çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri için elde edilen tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örneklemin bütünü için elde edilen duygusal zeka katsayısının ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik boyutları için elde edilen ortalamalar 4.22 (Bireyselleştirilmiş İlgi) ve 4.05 (Entelektüel Uyarım) değerleri arasında değişmektedir. Söz konusu değişkenler için elde edilen minimum ve maksimum değerler ise örneklemin bu değişkenler açısından nispeten çeşitlilik gösterdiğini ifade etmektedir.

Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik davranışı boyutları üzerindeki etkisini incelemek üzere gerçekleştirilen regrasyon analizi sonuçları incelendiğinde (Tablo 4) dönüşümcü liderlik davranışlarının her biri için elde edilen β ve R^2 değerlerinin anlamlı oldukları görülmektedir. Duygusal zeka bireyselleştirilmiş ilgi ilişkisi için elde edilen R^2 değeri (%30) ve β katsayısı (.56) .0001 önem düzeyinde anlamlıdır. Bir diğer deyişle yöneticinin duygusal

zekası artıkça izleyicisini bir grup üyesinden çok bir birey olarak görme , onun sorunları ile yakından ilgilenme eğilimi de artmaktadır. Benzer şekilde duygusal zekası yüksek yöneticiler çalışanlar için daha fazla esin kaynağı olabilmektedir ($R^2=.29$; $\beta= .54$; $p=.0001$). Duygusal zekanın yüksek olması yöneticinin karizmasını artırırken ($R^2=.24$; $\beta= .49$; $p=.0001$) , izleyicilerin zekalarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara daha akılcı bir biçimde yaklaşmalarını hatta yöneticinin kararlarını sorgulamalarına olanak sağlamakta bir diğer deyişle entelektüel uyarımı arttırmaktadır ($R^2=.23$; $\beta= .49$; $p=.0001$).

Tablo-3 Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Minimum	Maksimum	X	S
Duygusal Zeka	2,91	4,37	3,81	,28
Karizma	2,70	5,00	4,11	,44
Entelektüel Uyarım	1,86	5,00	4,05	,52
Esin Kaynağı Olma	2,10	5,00	4,13	,47
Bireyselleştirilmiş İlgi	2,30	5,00	4,22	,53

Tablo 4.Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	β	T	AdjR ²	F
Karizma	.49	5.46*	.24	29.80*
Entelektüel Uyarım	.49	5.56*	.23	30.92*
Esin Kaynağı Olma	.54	6.39*	.29	40.77*
Bireyselleştirilmiş İlgi	.56	6.50*	.30	42.27*

* $p \leq .0001$

SONUÇ

Duyguların iş ortamında öneminin fark edilmesi çok eskiye dayanmamaktadır. Duygusal zeka ise örgütlerimize henüz yeni girmiş bir kavramdır. Çalışmada önemli olduğunu düşündüğümüz bu yeni kavramın benzer şekilde farklı ve yeni bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilecek dönüşümcü liderlik davranışı üzerindeki etkisi incelenerek konuyla ilgili çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmiştir.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını söylemek mümkündür. Elde edilen β ve R2 değerleri karşılaştırıldığında bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olmanın duygusal zeka tarafından en çok açıklanan dönüşümcü liderlik boyutları olduğu görülmektedir. Duygusal

Duygusal Zeka ve Liderlik

zekanın karizma ve entelektüel uyarım boyutları üzerindeki etkisi bir önceki boyutlara oranla düşük olmakla birlikte yine de oldukça yüksektir. Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde Barling vd. (2000) ve Palmer vd.'nin (2001) gerçekleştirdikleri çalışmalarda duygusal zekanın ilişkili olmadığı tek dönüşümcü liderlik boyutunun entelektüel uyarım boyutu olduğu görülmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar yazarların bu bulgusu ile çelişmekle birlikte Sosik ve Megerian (1999) , Gardner ve Stough (2002) ve Mandel ve Pherwani'nin (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen diğer bulguları desteklemektedir.

Daha öncede belirtildiği üzere günümüz örgütlerinin mevcut yapısı klasik liderlerin ötesinde dönüşümcü liderler yetiştirilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda işe alma ve yönetici olarak atanacak kişilerin seçiminde duygusal zeka katsayı yüksek kişileri seçmek ve/veya duygusal zeka eğitimleri vermek dönüşümcü liderlik davranışlarının geliştirilmesi açısından önemli avantajlar sağlayacaktır. Bununla birlikte özellikle ülkemizde bu konuda daha kapsamlı çalışmaların yapılmasına, gerek duygusal zeka gerekse dönüşümcü liderlik davranışını ölçmeye yönelik ölçeklerin mevcut kültürümüze uyarlanarak daha geniş örneklemeler kullanılarak standardize edilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtlarından biri ilgili yazında gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan yöntemlere ters düşme de gerek duygusal zekanın gerekse dönüşümcü liderlik davranışının ölçümlenmesinde liderin kendi öznel görüşlerinden yararlanılmış olmasıdır. İleride gerçekleştirilecek çalışmalarda bu kısıttın göz önüne alınarak izleyicilerin algılarına dayalı ölçümlenmelerin yapılması elde edilen bulguların güvenilirliğini arttıracaktır.

ABSTRACT

Intelligence and leadership concepts have changed greatly since twentieth century. This change compelled a new examination of the relation between intelligence and leadership. In this study, the relation between two contemporary business concepts, emotional intelligence and transformational leadership, is examined. The study was conducted on 106 managers. The findings of the study shows that people with higher emotional intelligence have more tendency to show more transformational leadership behaviors.

Key Words: Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Emotion-Leadership Relation.

Teşekkür: Şu an aramızda olmayan İbrahim Çakar'a çalışmamızın uygulama kısmını gerçekleştirmemize olanak sağladığı için teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Atabek, Erdal (2000) *Bizim Duygusal Zekamız*. Altın Kitaplar:İstanbul.
- Ataman, Göksel (2001) *İşletme Yönetimi*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E.K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*.21(3):157-161.
- Bass, Bernard M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press: New York.
- Burke, S., Collins, K. M. (2001) Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. 16(5):244-257.
- Bryman, Alan (1992) *Charisma & Leadership*. Sage Publications: London.
- Carney, Mark Patrick (1999) *The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula For Success*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Widener University Faculty of Human Service Professions, ABD.
- Collingwood, H. (2001) Leadership's First Commandment: Know Thyself. *Harvard Business Review*. 79(11):8.
- Cooper, R. K., Sawaf, A. (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka*. Sistem Yayıncılık:İstanbul.
- Crowe-Fraley, Barbara G. (1999) *Emotional Intelligence and Student Retention*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Azusa Pacific University Faculty of the Graduate Department of Psychology, ABD.
- Çakar, Ulaş (2002) *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Çakar, Ulaş, Arbak, Yasemin (2003) *Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka*. Yayınlanmamış Çalışma.
- Daft, Richard L. (2000) *Management*. Dryden Press: ABD.
- Damasio, Antonio R. (1999) *Descartes'in Yanılgısı*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Dearborn, K. (2002) Studies in Emotional Intelligence Redefine our Approach to Leadership Development. *Public Personnel Management*. 31(4):523-530.
- Dessler, Gary (2001) *Management*. Prentice Hall: New Jersey.

Duygusal Zeka ve Liderlik

- Encinas, Carlos A. L (2001) *An Exploratory Study on Emotional Intelligence, Ethnicity and Generational Groups In A Higher Education Setting*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Alliant University College of Organizational Studies, Los Angeles.
- Freshman, B., Rubino, L. (2002) Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators. *Health Care Manager*. 20(4):1-9.
- Frijda, N.H. (1988) The Laws of Emotion. *American Psychologist*. 43(5):349-358.
- Gardner, L., Stough, C. (2002) Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and 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, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jr., James, H. (1997) *Organizations*. Irwin/McGraw-Hill: ABD.
- Goleman, Daniel (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, Daniel (2001) *Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, McKee Annie (2002) *Primal Leadership*. Harvard Business School Press: ABD.
- Graves, Melissa Leigh McMahan (1999) *Emotional Intelligence, General Intelligence, and Personality: Assessing the Construct Validity of an Emotional Intelligence Test Using Structural Equation Modeling*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Faculty of the California School of Professional Psychology, San Diego.
- Hinkin, T.R., Tracey, J. B. (1999) The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations. *Journal of Organizational Change Management*. 12(2):105-119.
- Humphrey, R.H. (2002) The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*. 13:493-504.
- Jones, J. Laurel (2000) *A Woman of Influence: The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of La Verne, California.
- Klein, Stefan (2004) *Mutluluğun Formülü; İyi Duygular Nasıl Ortaya Çıkarılır?* Arkadaş Yayınları: Ankara.

- Kobe, L.M., Reiter-Palmon, R., Rickers, J.D. (2001) Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence. *Current Psychology:Developmental, Learning, Personality*. 20(2):154-163.
- Koppang, Angela F. (1996) *Transformational and Transactional Leadership Behaviors of Administrators of Performing and Visual Arts Schools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of the University of North Dakota, North Dakota.
- Lam, L.T., Kirby, S.L. (2002) Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance. *The Journal of Social Psychology*. 142(1):133-143.
- Leli, Laura (1999) *The Relationship Between Planning, Transformational Leadership and Transactional Management*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of University of Illinois, Chicago, Illinois.
- Mandell, B., Pherwani, S. (2003) Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style. *Journal of Business and Psychology*. 17(2):387-404.
- Mayer, J. D., DiPaolo, Maria, Salovey, P. (1990) Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*. 54 (3&4):772-781.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1993) The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 17:433-442.
- Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2000). Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability. *Handbook of Emotional Intelligence, Reuven Bar-On'un içinde*. Jossey- Bass: California.
- Mayer, J.D., Salovey, P. , Caruso, D. (2000b) *Test Manual for MSCEIT v.2*. Multi-Health Systems, Canada.
- Moss, Mae Taylor (2001) *Emotional Determinants in Health Care Executive Management Styles*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Medical University of South Carolina, ABD.
- Mount, G.J. (2000) *What Role Does Emotional Intelligence (EI) Play for Superior Performers in the International Business of a Capital-Intensive, Asset-Based Industry?* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Organizational Development. Benedictine University.

Duygusal Zeka ve Liderlik

- Palmer, B., Walls, M., Burgress Z., Stough, C. (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(1):5-10.
- Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., Buckley, M.R. (2003) Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*.11(1):21-40.
- Robbins, Stephen P. (2000) *Managing Today*. Prentice Hall: New Jersey.
- Robbins, Stephen P. (2003) *Organizational Behavior*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Robbins, Stephen P., Coulter Mary (2002) *Management*. Prentice-Hall: New Jersey.
- Russel, Roy G. (1996) *The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Employee Turnover Intentions*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, ABD.
- Sartorius, Mariela (1999) *Kadınlarda Duygusal Zeka*. Varlık Yayınları:İstanbul.
- Segal, Jeanne (1997). *Raising your emotional intelligence*. Henry Holt and Company Inc: New York.
- Sosik, J.J. , Megerian, L.E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*. 24(3):367-390.
- Stewart, Joseph Harold (1997) *Practical Intelligence: Assessing its Convergent and Discriminant with Social, Emotional and Academic Intelligence*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate School of the University of Southern Mississippi, ABD.
- Suchy, S. (1999) Emotional Intelligence, Passion and Museum Leadership. *Museum Management and Curatorship*. 18(1):57-71.
- Tichy, Noel M., Ulrich, David O. (1991) The Leadership Challenge-A Call for the Transformational Leader. *The Organizational Behavior Leader*, Kolb David, Rubin Irwin M, Osland, Joyce S.'in içinde. Prentice Hall, ABD.
- Weymes, E. (2003) Relationship not Leadership Sustain Successful Organizations. *Journal of Change Management*. 3(4):319-331.

Ulaş ÇAKAR - Yasemin ARBAK

- Wong C.S., Law, K.S. (2002) The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*. 13:243-274.
- Vertostick Jr, Frank (2003) *Beynine Bir Kez Hava Deęmeye Gørsün*. Tübitak Popüler Bilim Kitapları: Ankara.
- Yukl, G. (1999) An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1):33-48.