

Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

*A Study About Spirituality, Emotional Intelligence And
Transformational Leadership Behaviours*

Selen Doğan

Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr.

Faruk Şahin

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3, Page: 67-88
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0119.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için:

<http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=381&cilt=11&sayi=4&yil=2009>

To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/?p=article&id=381&vol=11&num=4&year=2009>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

Selen Doğan, selendogan@gmail.com

© 2000- 2009

“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi
“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal

Temmuz/July 2009, Cilt/Vol: 11, Sayı/Num: 3

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2009.0119.x

Editör/Editor-in-Chief

Aşkın Keser (Kocaeli University)

Editör Yardımcıları/Co-Editors

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Uygulama/Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Publishing Committee

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinioğlu (McMaster University-Kanada)

Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

None of the contents published can't be used without being cited.

Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Araştırma

A Study About Spirituality, Emotional Intelligence And Transformational Leadership Behaviours

Selen Doğan

Doç. Dr. / Assoc. Prof. Dr.

Faruk Şahin

Özet:

Bu çalışmanın amacı ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma örneklemini, farklı organizasyonlarda çalışan yüz yirmi yedi liderden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanlar; Ashmos & Duchon'un (2000) Ruhsallık Ölçeğindeki bazı maddeler, Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim'nin (1998) Duygusal Zekâ Testindeki bazı maddeler ve Bass & Avolio'nun (1995) Çoklu Liderlik Anketindeki bazı maddelerden bu araştırma için oluşturulan bir anketi cevaplamışlardır. Pearson korelasyon katsayısı ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, dönüştürücü liderliği belirlemede ruhsallığın ve duygusal zekânın etkisi olduğu hipotezini desteklemiştir. Bu araştırma, dönüştürücü liderlerin ruhsallık ve duygusal zekâlarını işleriyle bütünleştirdiklerini göstermektedir. Araştırma sonuçları, hem kuramsal olarak hem de liderlik etkililiği konusundaki diğer çalışmalar sonucunda önerilen ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkileri destekleyen kanıtlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, duygusal zeka, ruhsallık, dönüştürücü liderlik, liderlik davranışları.

Abstract:

The purpose of this study was to describe the relationships among spirituality, emotional intelligence and transformational leadership. One hundred and twenty-seven leaders from a variety of organizations were sampled. Leaders were administered the instrument which includes items from Ashmos & Duchon's (2000) Workplace Spirituality Questionnaire; items from Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden & Dornheim's (1998) Self Report Emotional Intelligence Test and items from Bass & Avolio's (1995) Multifactor Leadership Questionnaire. Pearson r correlations revealed significant positive relationships among spirituality, emotional intelligence and transformational leadership. Multiple linear regression analysis supported the hypothesis that spirituality and emotional intelligence act as a predictor of transformational leadership behaviors. This research indicated that transformational leaders integrate spirituality and emotional intelligence with their work. The results provide some evidence to support the relationships among spirituality, emotional intelligence and transformational leadership behaviors asserted from both a theoretical standpoint and from other studies of leadership performance.

Keywords: Leadership, emotional intelligence, spirituality, transformational leadership, leadership behaviors.

1. GİRİŞ

Günümüzde her alanda yaşanan değişimin organizasyonlar için oluşturduğu karmaşık ve dinamik çevre şartları, bir liderden eskiden beklenenden daha farklı özellik, davranış ve beceri sergilemelerini gerektirir olmuştur. Bu nedenle, Higgs (2003: 273) liderlik kavramının son zamanlarda insan davranışının herhangi bir yönünden daha yoğun bir şekilde araştırıldığını ifade etmektedir. Rost (1993: 182) ise, endüstriyel ötesi toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarını ve arzularını karşılayabilecek yeni liderlik modelleri oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

Yaklaşık olarak yarım asırdır araştırmacılar, liderliği çalışanların insani tarafı ile ilişkilendirme üzerinde durmaktadır. Bass (1990a: 43), bir organizasyonda liderlerin, çalışanlarına kendilerini geliştirme, ifade etme ve olgunlaşmaları için ortam hazırlayıcı tarzda liderlik becerileri sergilediklerinde çalışanların daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. İçinde bulunduğumuz çağda, bireyler arası ilişkilerin önemi ve aynı şekilde lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler büyük ölçüde değişmiştir. Liderliğin, çalışanları anlamaya ve onları geliştirmeye önem vermeye başlamışlardır. Endüstriyel ötesi toplumdan bilgi toplumuna dönüşümdeki en önemli kalite göstergesi, ekonominin ve toplumun bir parçası olan birey üzerine odaklanmak olacağı ifade edilmektedir (Tischler, 1999: 275). Bu değişim paradigması, liderler için bütün insan düşüncesini (beden, zihin, kalp ve ruh) organizasyonlar ile ilişkilendirme ihtiyacını oluşturmuştur. Sistem teorisinin bütünlük ve onu oluşturan unsurlar üzerinde vurgu yaptığını belirten Campbell (2007: 138), bütün insanı oluşturan bu unsurların her birinin gerekli ve önemli olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılar bireyin görünen ve gizli yanları ile bir bütün olduğunu, bu bütünlüğü ile dikkate alındığında daha etkili davranıldığını belirtmektedirler (Hicks, 2002: 383-384).

Bireylerin işlerinde doyum sağlayamamış

olmasının ve çoğu organizasyonun bireylerin en büyük yetenek, hüner ve yaratıcılıklarını kullanmayı başaramamasının nedenini temel insan doğası görüşüne ilişkin eksiklikten kaynakladığını belirten Covey (2005: 27-28); bir bireyin beden, zihin, kalp ve ruh olmak üzere dört boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. 8'inci alışkanlık olarak "bütün insan paradigması"nı açıklayan Covey, bireyi oluşturan dört temel boyuta karşılık denk gelen fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal olmak üzere dört temel kapasitenin doğuştan var olduğunu belirtmektedir. Bireyin sahip olduğu bu kapasiteleri geliştirme ve kullanması, zamanla, kendi yaşamına güç katabileceği gibi, başkalarını etkileme ve onlara ilham verme becerisi kazanmasını da sağlayabilecektir.

Bireylerin kendileri hakkında bildikleri, hissettikleri liderliğe olan eğilimlerini etkilediği için (Bass, 1990a: 44), bütün insanı oluşturan dört temel boyuta karşılık gelen kapasitelerin liderliğe olan etkilerini bilmek de büyük önem arz etmektedir. "Bütün insan paradigması"na göre (Covey, 2005) bireyi oluşturan beden boyutuna karşılık denk gelen fiziksel kapasite daha çok bireyin fiziksel özellikleriyle (dış görünüş, boy, kilo, sağlık durumu gibi), zihin boyutuna karşılık denk gelen zihinsel kapasite ise bilişsel zekâyla açıklanmaktadır. Bu çalışmanın amacı ise, "bütün insan paradigması"na göre bireylerin gizli yanlarını oluşturan kalp ve ruh boyutlarına denk gelen duygusal zekânın ve ruhsallığın dönüştürücü liderlik davranışlarıyla olan ilişkisini incelemektir. Bu maksatla, duyguların ve ruhsallığın liderlikle olan ilişkisi önce kavramsal olarak ele alınmakta ve daha sonra bu konuda gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmektedir.

2. RUHSALLIK VE LİDERLİK

Liderlik alanında ruhsallık kavramının araştırılmasının tesadüfi olmadığını vurgulayan Wheatley (2002: 5), belirsizliğin hâkim olduğu ve gittikçe karmaşıklığın arttığı günümüz ortamında bireylerin yaşamda daha fazla anlam aradıklarını belirtmektedir. Bir-

çok bireyin yaşamında çalışma hayatı önemli bir yere sahip olduğu için (Robbins ve Coulter, 2003: 49) ruhsallığın iş yeri ortamı ve liderlik bağlamında ilişkilendirilmesi kaçınılmaz olmuştur.

2.1. Ruh ve Ruhsallık Kavramı

Ruh veya tin kavramı Latince "spiritus" kelimesinin ve İngilizcede "spirit" kelimesinin Türkçe karşılığı olup, yaşamın soluğu, bedenin hayat gücü anlamına gelmektedir (TDK, 2005). Ruh bireye yaşam için can veren görünmeyen bir güçtür. Ruh, kişinin benliğini belirlemesine yardım eden ve kişiliğini kuvvetlendiren içsel bir enerjidir (Moxley, 2000: 23). Yönetim biliminde ve liderlik çalışmalarında farklı şekillerde (spirit or spirituality at work, spiritual leadership) kullanılmakta olan "spirituality" kelimesinin Türkçe karşılığı olarak "ruhsallık" veya "tinsellik" kelimelerinin uygun olacağı görülmekle beraber, bu çalışmada "ruhsallık" kelimesi kullanılmıştır.

Ruhsallığı tanımlarken aslında bu kavramın ne anlama gelmediğini belirtmenin daha yararlı olacağı ifade edilmektedir. Ruhsallık din demek değildir, ama dinsel yaşantının bir boyutunu oluşturabilir. Fairholm (1998: 119) ruhsallığı "bireyin içsel veya özel varoluşu, yaşam gücü" olarak görmektedir. Birçok yazar ve araştırmacı ruhsallığı, soyut ve manevi değeri olan, bireye yaşamı için güç veren, bireyin ahlak ve yüksek değerlerinden oluşan iç dünyasıyla olan özel bir etkileşim durumu olarak görmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135; McCormick, 1994: 5; Mitroff ve Denton, 1999: 88–89). Ruhsallık kavramı hakkında yapılan tanımların çoğunda yaşamın anlamı, amacı ve ait olma gibi boyutlar ön plana çıkmaktadır (Duchon ve Ashmos, 2005: 810; Fairholm, 1998: 120). Ruhsallık, dünyayı ve yaşamın anlamını bilmek için oluşturulan içsel bir süreçtir. Ruhsallık, yaşamı anlamamanın bir yoludur, içsel bir farkındalıktır, bireyin kendisini dünyayla bütünleştiren bir araçtır. Sonuç olarak, ruhsallığın organizasyonlar açısından uygun tanımını Ashmos ve Duchon (2000: 137) şu şekilde yapmaktadır: "Ruhsallık, bireylerin

bir topluluğa ait olarak yaptıkları ve anlamlı buldukları işlerle büyüyen içsel dünyalarının farkına varmasıdır."

2.2. Ruhsallığın Boyutları

Ruhsallık organizasyon hayatında ve liderlik sürecinde yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmasına rağmen, araştırmacıların ruhsallığı bazen meditasyonla, bazen dinsel yaşantıyla veya etik/ahlaki değerleri içeren modelleriyle ele aldıkları görülmektedir (Dent vd., 2005: 632; Kinjerski ve Skrypnik, 2004: 26). Ashmos ve Duchon'un (2000) ruhsallık modeli ise bireyleri organizasyon içerisindeki etkinliği açısından ele alan bir modeldir. Ashmos ve Duchon'un (2000: 137) yapmış oldukları tanıma göre ruhsallık kavramı üç temel boyuttan oluşmaktadır: Bu boyutlar "içsel yaşantı", "anlam" ve "ait olma" boyutlarıdır.

2.2.1. İçsel Yaşantı

Organizasyonlar açısından ruhsallık kavramının fark edilmesi bireylerin sosyal yaşantılarının yanında, içsel yaşantılarının da var olduğunun kabul edilmesiyle başladığı belirtilmektedir (Ashmos ve Duchon, 2000: 135; Duchon ve Ashmos, 2005: 811). Bireyler işlerine kalpleri ve ruhları ile bir bütün olarak gelmektedir. Vaill (2000: 116) içsel yaşantıyı, bireylerin kim oldukları, ne yaptıkları ve yaptıklarının sonuçları, dış yaşama olan katkılarıyla ilgili hislerinin toplamı olarak tanımlamaktadır. Covey (2005: 394) bireyin işini sadece kendine özgü yetenekler veya doğuştan gelen armağanlarla ve içsel çağrısıyla ortak çizgiye getirebileceğini belirterek, ruhsallık kavramının temel bileşenlerinden olan içsel yaşantının önemini vurgulamaktadır. Ruhsallık kavramını oluşturan temel boyutlardan biri olan içsel yaşantı kavramı, bireylerin fiziksel, duygusal ve bilişsel ihtiyaçları gibi ruhsal ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000: 136; Duchon ve Ashmos, 2005: 811).

2.2.2. Anlam

Ruhsallığı oluşturan bir diğer bileşen ise bi-

reylerin gündelik yaşamlarında olduğu gibi iş yaşamlarında da anlam aradıkları düşüncesi üzerinde durmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000: 136). Bu konuda yapılan bazı araştırmalar, bireylerin işlerinde sadece beceri ve ustalıklarını geliştirmek istemediklerini ve maddi kazanç aramadıklarını aynı zamanda yaşamlarını anlamlı ve değerli kılacak bir işte çalışmak istediklerini ortaya koymaktadır (Duchon ve Ashmos, 2005: 813). Fry'ın (2003: 695) oluşturduğu ruhsal liderlik modelinde bu kavram anlam arayışı olarak vurgulanmıştır. Covey (2005: 394) anlam arayışını, başkalarına ve kendi ülkelerine katkıda bulunma duygusu olarak tanımlamaktadır. Ruhsallık kavramında bireylerin anlam arayışı sahip oldukları içsel yaşantının doğal bir sonucudur. Gündelik yaşamdaki anlam arayışı gibi iş yaşamında da bireylerin anlam arayışı organizasyonların dikkat etmesi gereken konulardan biri olduğunu vurgulayan Bennis (2003: 211) liderlerin çalışanlarına anlamlı bir iş ortamı sağlamakla sorumlu olduklarını söylemektedir.

2.2.3. *Ait Olma Hissi*

Bu unsur, ruhsal varlıklar olan bireylerin diğer bireylerle birlikte yaşadığını ve bir topluluğa ait olduğunu vurgulamaktadır (Duchon ve Ashmos, 2005: 814). Bireyler işlerine bağlanmayı ve diğer çalışanlarla birlikte bir arada olmayı istemektedirler (Ashmos ve Duchon, 2000: 137). Topluluğun bir parçası olduğunu hissetmek ruhsal gelişimin en önemli unsurudur. Ait olma hissi, bireyleri birbirine bağlayan karşılıklı yükümlülükleri ve paylaşmayı vurgulamaktadır. Fry (2003: 695) ise bu kavramı kendi modelinde anlaşılacak ve takdir edilmek üzere üyelik kavramıyla açıklamaktadır. Bireyler kendilerini bir topluluğa ait hissettiklerinde ve o topluluğun amaçları doğrultusunda kendilerini ifade ettiklerinde performanslarının arttığı görülmektedir (Duchon ve Ashmos, 2005: 815). Liderler, bir topluluğa ait olma ihtiyacını hisseden bireyleri anlayan ve bu ihtiyaca göre iş ortamını sağlayan kişilerdir.

2.3. Ruhsallık Ve Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Ruhsallık kavramı hakkında gerçekleştirilen çalışmalar, ruhsallığın organizasyondaki rolü ve etkinlik ile olan ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır. Neck ve Milliman (1994: 14), ruhsallığın çalışanları olumlu yönde etkilediğini ve organizasyonel performansı artırdığını belirtmektedirler. Jacobsen (1994) ruhsallığın dönüştürücü liderlikle olan ilişkisini inceleyen bir araştırma gerçekleştirerek ruhsallığın gerek iş ortamında gerekse bireylerin yaşamında önemli bir rol oynadığını, aynı zamanda dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen liderlerin ruhsallığı oluşturan boyutları da sergilemekte olduğunu vurgulamıştır.

Fairholm (1997: 1) liderlik ile ruhsallık arasında bir bağ olduğunu belirterek, ruhsallığın liderlikte yeni araştırıldığını söylemektedir. Yazara göre bir liderin kalbinin ve ruhunun doğrudan doğruya bireysel inançlarına, özlemlerine ve değerlerine bağlı olduğunu bu nedenle liderliğin ruhsallıkla ilişkili olduğunu belirtmektedir. Fairholm (1997: 7) liderliği yönetimin tersi olarak "başkalarını kontrol etmek değil, onların ruhuna dokunmak" olarak tanımlamaktadır. Liderin sahip olduğu vizyonun kaynağını ruhsallığın bireysel algılaması olduğunu belirten Fairholm (1996: 12; 1997: 140), yaptığı çalışmalarla bir ruhsal liderlik modeli geliştirerek bu model ile liderliğin etkililiğini göstermiştir.

Mitroff ve Denton (1999: 83-84) ise, ruhsallığın bir işletmeye daha fazla kâr sağlayıp sağlamayacağını ve ruhsallıkla iş ortamının ahenkli bir şekilde bir arada bulunup bulunmayacağını incelemek üzere bir araştırma yapmışlardır. İki yıl süren araştırmada 100'den fazla görüşme yapılmış ve aynı zamanda elektronik posta yoluyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonunda yazarlar, bireyin ruhsal gelişimini sağlayabilmesinin tek yolunun ruhsallığı işten ayırmak olduğunu görmüşlerdir. Bununla birlikte, ruhsallığın önemli bir unsur olduğunu belirten yazarlar, organizasyonun uzun dönemde başarılı olabilmesi için yönetim sürecinde bu unsurun dikkate alınması gerektiğine inanmaktadırlar.

Delbecq (1999: 345–349) dini liderlerden oluşan bir örneklem üzerinde ruhsallığın rolünü araştırmıştır. Yazar dini liderlerin ruhsal yanlarının kendilerine içsel bir güç, bilgelik ve tutku sağladığını tüm bunların da etkinliklerini artırdıklarını ortaya koymuştur. Vaill (2000: 115–116) gerçek liderliğin değerler, inançlar ve amaçlarla yoğrulmuş bir yürekten (kalpten) ortaya çıktığını varsaymaktadır. Yazar liderliğin gerçekte ruhsal liderlik olduğunu, çünkü bir liderin en önemli görevinin bireyin içerisinde var olan en iyiyi ve en güzeli sergilemek olduğunu belirtmektedir.

Ruhsallık kavramı, yönetim bilminde yeni dikkate alınmış bir kavram olmasına rağmen, bu konuda yapılmakta olan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Ruhsallığı oluşturan boyutların ve değerlerin liderlik etkiliği ile olan ilişkisini araştıran Laura Reave (2005; 680–681), 150’den fazla çalışmayı inceleyerek etkili liderlik davranışları sergileyen bireylerin ruhsal değerlere sahip olduğu sonucuna varmıştır. Liderlik ve ruhsallıkla ilgili literatür taraması yapan Dent vd. (2005: 626), 1990’lı yıllardan sonra bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalarda artış olduğunu belirtmektedirler. Mevcut literatür ruhsallığın iş yaşamında önemli olduğunu ve liderlik etkinliğinde olumlu katkıları bulunduğunu göstermektedir.

3. DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK

Duygusal zekâ kavramı, Daniel Goleman’ın (1995) “Duygusal Zekâ” adlı kitabının etkisiyle, son zamanlarda üzerinde en fazla çalışılan ve araştırılan kavramlardan biri olmuştur. Duygusal zekâ kavramı sadece psikoloji bilimi alanında değil, sosyoloji, ekonomi, işletme gibi farklı alanlarda da dikkat çekmektedir.

Liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, hangi durum ve şartlar altında nasıl davrandıkları uzun zamandır araştırılmaktadır. Duygular ve genel ruh hali, liderlik araştırmalarında uzun yıllar boyunca ihmal edilmiş birer alan olarak kaldığı görülmektedir (George, 2000: 1028).

3.1. Duygu ve Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zekâ kavramı (Emotional Intelligence-EI) veya “Emotional Quotient-EQ), duyguların motivasyon ve bilişle bera-ber gerekli zihinsel faaliyetlerden biri olduğu fikrinden ortaya çıkmıştır (Mayer, 2001: 412). Karşıt iki kavram gibi görünen duygu kavramı ile zekâ kavramını biraya getiren bu yeni zekâ türü ilk olarak Mayer, Salovey ve DiPaolo (1990: 772) ile Salovey ve Mayer (1990: 185) tarafından kullanılmıştır. Duygu kavramının zekâ kavramı gibi pek çok değişik tanıma sahip bir kavram olduğu görülmektedir. Duygu bir olaya karşı verilen, organize zihinsel bir tepki olup, içeriğinde fizyolojik, deneyimsel ve bilişsel nitelikler bulunmaktadır (Mayer vd., 1990: 775). Araştırmacılar, duyguların bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdığını, duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı olduklarını (George, 2000: 1032), duyguların anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olduklarını belirtmektedirler (Mayer, 2001: 418; Mayer vd., 2004: 198–199). Zekâ kavramı da, araştırmacıların üzerinde uzlaşmakta zorluk çektikleri kavramlardan biridir. Genel olarak zekâ kavramı bireyin anlamlı davranması, rasyonel düşünmesi ve dış dünyası ile etkili bir şekilde baş edebilmesi için sahip olduğu yetenekler topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Detterman, 1986: 57).

1990’lı yıllarda duygusal zekâ kavramı ortaya atılmadan önce duygu kavramı ile zekâ kavramı genellikle birbirinden bağımsız bir şekilde ele alınmışlardır. Araştırmacıların duygusal zekâ kavramına yaklaşım biçimleri, bu kavramı iki farklı model içerisinde ele almalarına neden olmuştur (Kerr vd., 2006: 266; Mayer vd., 2000: 401). Bu yaklaşımların oluşturduğu modellerin ilki “yetenek tabanlı model” çerçevesinde ele alınmaktadır. Salovey ve Mayer (1993, 1997) tarafından geliştirilen bu model, duygusal zekâ kavramını dar bir çerçevede tanımlamakta ve özellikle yetenek kavramını vurgulamaktadır. Duygusal zekâ kavramına diğer yaklaşım ise “karma model” olarak adlandırılmakta ve genellikle Goleman (1995)

ile birlikte anılmaktadır. Duygusal zekânın "karma model"i daha yaygın, daha biliniyor olup ve bu kavramı daha geniş bir çerçevede tanımlamaktadır.

Duygusal zekâ modelini oluşturan Mayer ve Salovey'in (1993: 433) tanımına göre; duygusal zekâ, "bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur". Goleman (1995: 51) ise duygusal zekâyı, "kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme" olarak tanımlamaktadır.

3.2. Duygusal Zekânın Boyutları

Mayer ve Salovey (1997: 10–11) duygusal zekâyı, basit süreçlerden daha karmaşık süreçlere olacak şekilde dört bölümde düzenlemişlerdir. Duygusal bilgiyi işlemeyle ilgili zihinsel yetenekler üzerinde odaklanan bu modeldeki her bir bölüm, erken yaşta gelişen yeteneklerden daha sonraki yaşlarda gelişen yeteneklere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir (Mayer, 2001: 423).

3.2.1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

Mayer ve Salovey'in (1997: 11) modelinde duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği sonraki bölümlerde gerekli bir basamaktır. Bu yetenek, bireylerin kendisinin, başkalarının ve nesnelerin (bir resim veya anlatılan bir durumdaki duygu gibi) taşıdığı duyguları tanımlayabilmesi, yüz ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlaması (Mayer ve Salovey, 1997: 12) ve duygulardan ortaya çıkan ihtiyaçların tam olarak ifade edilebilmesidir (Caruso ve Salovey, 2004: 36–38). Duyguları algılama yeteneği önemlidir, çünkü birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabildiğinde duygusal etkileşimin olduğu durumlara

tepki vermede daha hazırlıklı olabilmekte, ayrıca bireyin karar oluşturmada etkili olabilmektedir (Mayer, 2001: 423). Duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneğine sahip bireyler daha fazla empatiyle davranma eğiliminde oldukları ifade edilmektedir.

3.2.2. Duyguların Kullanımı

Duygular düşünme sürecine öncülük eden mekanizmalar gibi davranabildiği veya düşünme sürecini etkileyebildiği için (Caruso ve Salovey, 2004: 43–44) duyguları kullanma yeteneği önemlidir. Bu düzey, duyguların nasıl kullanıldığını ve düşünme süreci veya problem çözmeye yardım etmek için bilişe nasıl etki ettiğini içermektedir (Mayer, 2001: 420). Buna ek olarak, başkalarının hangi şartlar altında ne hissedebileceğini tahmin etmek, duyguların kullanımında yetenekli olan bireylerin özelliğidir (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Bu bireyler muhtemel durumlarla ilgili duyguları önceden sezebilmekte veya ilgili duyguyu üretebilmektedirler.

3.2.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme

Duyguları anlama ve duygusal bilgiyi kullanarak muhakeme etme yeteneği, farklı duyguları ayırt etmeyi ve farklı durumlardan ortaya çıkabilecek duyguları anlamayı gerektirmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 55). Bu yeteneği geleneksel zekâ ile eşleştiren Mayer (2001: 421), duyguları algılamayı, ayırt etmeyi ve duygusal bilgiyle muhakeme etmeyi zihinsel bir süreç olarak görmektedir. Ayrıca, birbirine zıt duyguların aynı anda hissedilmesi ve kavranması ile bu duyguların bileşimlerinin anlaşılması yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip bireylerin sergilediği yeteneklerdir (Mayer ve Salovey, 1997: 13). Genel ruh haline bağlı olarak duyguları anlayabilmek ve duygusal bilgiyle muhakeme etmek oldukça önemlidir.

3.2.4. Duyguları Düzenleme ve Yönetme

Mayer ve Salovey'in (1997) modelinde kendinin ve başkalarının duygularını yönetme veya kontrol etme yeteneği en gelişmiş duy-

gusal yetenektir. Duyguları yönetebilmenin duygulara karşı açık olmakla mümkün olacağı belirten Mayer (2001: 422), düşmanca bir hareketten sonra bile sakin olma davranışını sergilemenin duygusal yönetime bir örnek olarak göstermektedir. Yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip bireyler, olumsuz duyguların etkilerini kontrol ederek ve olumlu duyguları geliştirerek kendinin ve başkalarının duygularını kontrol etme yeteneğine de sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997: 14). Duygusal yönetim, çeşitli problemlere karşı çeşitli alternatifleri üreterek duygusal bilgiyle birlikte bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 65–66).

3.3. Duygusal Zekâ ve Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Liderlik teorileri, bir liderin duygularının etkisinde kalmadan planlama yapmasını ve rasyonel bir şekilde düşünerek karar vermesini öne sürmektedir. Duyguların liderlik sürecindeki rolü, duyguların etkili davranışları engelleyebileceği inancının sonucu olarak yapılan araştırmalarda ihmal edilmiş bir alan olarak kalmıştır (George, 2000: 1028).

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda etkili liderliğin bir özelliği olarak duygusal zekânın bulunduğu görülmektedir. Yukl (1989: 75–83) Ohio ve Michigan çalışmalarına atıfta bulunarak “çalışanlara ilgi (consideration)” davranış boyutunu astların huzurunu, sosyal mevkiini, memnuniyetini ve refahını sağlamaya yönelik davranışlar olarak açıklamakta, “çalışanlara yönelik (employee-centered)” davranış boyutunu ise bireysel ilişkiler, astların ihtiyaçları ve bireysel farklılıkların kabulü olarak ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların güçlendirilmesi, katılımın sağlanması ve amaçların netleştirilmesi etkili liderliğin özelliklerinden bazıları olarak vurgulamaktadır. “IQ” olarak ölçülen geleneksel zekânın etkili liderliğin bir bileşeni olduğunu ve ayrıca geleneksel zekânın yönetsel becerilere olumlu yönde etkisi olduğunu belirten Bass (1990a: 110), kişiler-arası ilişki kurma yeteneğinin de önemli

olduğunu vurgulamaktadır. Bir liderin sadece günlük işlemlerin yürütmesi için yönetsel görevleri yerine getirmemesi gerektiğini belirten Marshall-Mies vd. (2000: 137), liderliği “sosyal bir olgu olarak karmaşık problemleri çözme işi” olarak görmekte, liderleri ise “karmaşık işleri çözmek için gerekli sosyal ve bilişsel yeteneklere sahip kişiler” olarak tanımlamaktadır.

Kellett vd. (2002: 524) empati gibi duygusal beceriler sergilemenin ve karmaşık görevlerin üstesinden gelebilmenin liderlik becerileri olarak algılandığına dikkat çekmektedirler. Kendi kendini yöneten takımlarda liderlik sorununu inceleyen Wolff vd. (2002: 506) duygusal zekânın bir bileşeni olan empatinin liderin takımın ve diğer üyelerin duygularını ve ihtiyaçlarını anlamasına ve yapıcı davranışlarına yol açtığını belirtmektedirler. Belirsizlik zamanlarında grubun üyelerine yön gösteren ve vizyon sağlayan kişi olarak algılanan lider, Pescosolido’nun (2002: 584) çalışmasında, grubun ihtiyaçlarını önemseyen ve bu doğrultuda uygun duygusal tepki göstererek belirsizliği çözen ve grubu harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır.

Birçok araştırma sonuçları göstermektedir ki, etkili liderler bilişsel yeteneklerin yanı sıra empati yeteneğini de sahiptirler. Barling vd. (2000: 157), dönüştürücü liderlik davranışı boyutları ile duygusal zekânın ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal zekânın dönüştürücü ve karizmatik liderlik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu öne süren Sosik ve Megerian (1999: 370) yaptıkları araştırmada kendi duygularının farkında olma yeteneğinin dönüştürücü liderlik için en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gardner ve Stough (2002: 68) dönüştürücü liderleri, beklenenden daha fazlasını gerçekleştirebilmek için astlarını motive eden, organizasyonlarda farkındalığı artıran, bunun için de kendi duyguları ile başkalarının duygularını bilen, duygusal bilgiyi problem çözmede kullanabilen liderler olarak görmektedirler. Palmer vd. (2001: 6) duygusal öğelere dayanan dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal

zekâdan ne şekilde etkilendiğini incelemişlerdir. Sosyal veya duygusal ilişkilerin önemi, etkileşimci -geleneksel- liderlikten daha çok dönüştürücü liderlikte ön planda olduğundan, bu tür liderlerin izleyicileri ile kişilerarası ilişkilere girme eğiliminde oldukları ve izleyicilerin ihtiyaçlarına empatiyle yaklaştıkları belirtilmektedir. Goleman vd. (2001: 44) liderin ruh halinin ve buna eşlik eden davranışların organizasyonun başarısında etkili olduğunu belirterek liderliğin temel görevinin duygusal liderlik olduğunu açıklamaktadırlar.

Duygusal zekâ, sosyal etkileşim sürecinde yer alan bireysel yetenekler arasında önemli bir unsur olduğu için (George, 2000: 1039), etkili liderlik becerileri arasında vazgeçilmez bir yetenek olarak gösterilmektedir. Yapılan birçok araştırma sonucu (Kerr vd., 2006: 268) duygusal zekânın etkili liderlik davranışları için yararlı bir belirti olduğunu ortaya koymaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

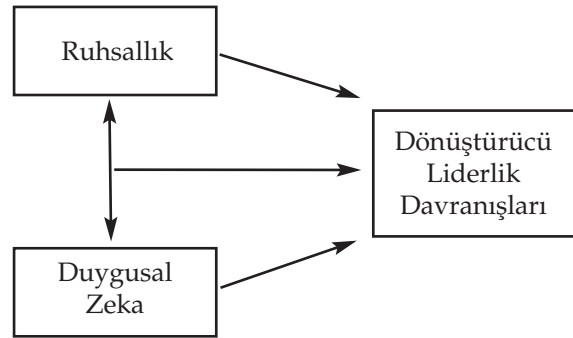
Bireylerin sahip oldukları duyguların ve ruh hallerinin performanslarına olan etkileri bugüne kadar yapılan çalışmalarda göz ardı edilmiş konulardır. İnsanı oluşturan unsurların (beden, zihin, kalp ve ruh) karşılıklı etkileşim içerisinde oldukları ve genel olarak bütünü etkiledikleri belirtilmektedir (Covey, 2005; Tischler vd., 2002: 214). Son zamanlarda insanı bütün olarak anlamaya yönelik yapılan çalışmalar da bireyin gizli yanlarını oluşturan unsurlardan olan duygu ve ruh üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Gizli unsurların performansa olan etkisini inceleyen araştırmacılar daha çok bu konunun etkili liderlik davranışıyla olan ilişkisi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Araştırmaların yoğunlaştığı etkili liderlik modeli olarak da dönüştürücü liderlik modelinin sıklıkla ilişkilendirildiği yapılan literatür çalışmasında dikkat çeken diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. (Northouse, 2001: 131; Yukl, 1989: 6). Araştırmacılar, bireylerin kendileri hakkında bildiklerinin ve hisset-

tiklerinin liderliğe olan eğilimlerini etkilediğini belirtmektedirler. Bu nedenle, insanı oluşturan unsurların liderliğe olan etkilerini bilmek de büyük önem arz etmektedir.

Bütün bunlardan hareketle, duygusal zekânın ve ruhsallığın dönüştürücü liderlik davranışlarıyla olan ilişkisini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Tischler vd (2002)'nin kullanmış oldukları ve bu çalışmanın da temel aldığı modelin de test edilmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Mevcut literatür, duygusal zekâ ile ruhsallık düzeyinin dönüştürücü liderlik davranışları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu ilişki, Şekil-1'de grafiksel olarak gösterilmiştir.



Şekil 1: Ruhsallık ve Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Davranışları İle İlişkisi

Tischler vd. (2002) tarafından geliştirilen model amacımıza uygunluğu dolayısıyla, bu çalışmanın da modeli olarak kabul edilmiştir. Modele göre, duygusal zekâ ve ruhsallık etkileşim içerisinde oldukları ve dolayısıyla her iki unsur hem ayrı ayrı hem de birlikte dönüştürücü liderlik davranışını etkilemesi beklenilmektedir (Tischler vd., 2002: 214). Bu modele göre araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Bireylerin duygusal zekâ düzeyleri ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H2: Bireylerin sahip oldukları ruhsallık dü-

zeyleri ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

H3: Bireylerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde duygusal zekâ düzeyleri ile ruhsallık düzeylerinin birlikte etkisi her birinin tek tek etkisinden daha fazladır.

4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçek bu konuda yapılan diğer özgün çalışmalardan tercüme edilerek alınmıştır.

Veri toplama aracında kullanılmak üzere alınan ölçekteki değişkenler Brislin'in (1980, 349-444) tercüme/geri tercüme yöntemiyle iki dili bilen, iki dilde ve kültürde deneyim sahibi kişiler vasıtasıyla Türkçe'ye çevrilmiştir. Çeviride ilk adım olarak iki kişi birbirlerinden bağımsız olarak değişkenleri Türkçe'ye çevirmişlerdir. Elde edilen iki çeviri, ölçeği çevirenlerden farklı bir değerlendirici ile değerlendirilerek, kaynak dille karşılaştırılıp gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu elde edilen yeni formu, iki kişi birbirlerinden bağımsız olarak tekrar İngilizce'ye çevirmişlerdir. Çevirmenlerden bağımsız bir değerlendirici, çevirileri ölçeğin asıl İngilizce formuyla karşılaştırmışlar ve orijinaliyle uyumsuz maddeler üzerinde gerekli değişiklikleri yaparak ölçeği son Türkçe haline getirmiştir. Çeviride ölçeğin uygulanacağı kültüre duyarlı davranılmış ve

sözcüklerin ölçeğin uygulanacağı popülasyona ve ait olduğu literatüre uygun olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, ölçeğin son hali on iki kişiye uygulanmıştır. Bu uygulamalar sırasında, kişilerin maddeleri anlamada ve cevap vermede herhangi bir güçlük yaşamadıkları görülmüştür.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların kişisel, demografik bilgileri sorulmuştur. Demografik bilgi formu araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, çalıştığı kuruluşun bulunduğu sektör, mesleğindeki hizmet süresi ile mesleğindeki yönetsel pozisyonu gibi bilgileri içermektedir. Tischler vd. (2002)'nin geliştirdiği model baz alındığı için demografik özelliklerin duygusal zeka ve ruhsallıkla ilişkilendirilmemiş olması dolayısıyla bu çalışmada da bunlar arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığına bakılmamıştır.

İkinci bölümde ise bireyin ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır.

Anket formunda kullanılan ölçekte, ruhsallık kavramını oluşturan üç temel boyutu oluşturan 9 değişken, duygusal zekâ kavramının dört temel boyutuna ilişkin 12 değişken ve dönüştürücü liderlik davranışlarına ait dört temel boyuta ilişkin 12 değişken olmak üzere toplam 33 değişken yer almaktadır. Araştırmaya katılanlar, ankette yer

Tablo 1
Araştırmada Kullanılan Anketin Temel Bileşenleri ve Alt Ölçekleri

Temel Bileşenler	Alt Ölçekler	Madde Numarası
Ruhsallık	• İçsel Yaşantı	2, 11, 24
	• Anlam	9, 22, 29
	• Ait Olma	5, 19, 25
	• Duygulan Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	4, 20, 28
Duygusal Zekâ	• Duygulanın Kullanımı	1, 14, 17
	• Duygulan Anlama ve Duygulanla Muhakeme Etme	6, 15, 32
	• Duygulan Düzenleme ve Yönetme	8, 16, 33
	• İdealleştirilmiş Etki / Karizma	7, 10, 27
Dönüştürücü Liderlik	• Telkinle Güdüleme	18, 26, 30
	• Entelektüel Uyanım	3, 13, 23
	• Bireysel Destek	12, 21, 31

alan sorulara beşli Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir. Ruhsallık kavramının ölçümü için Ashmos ve Duchon'un (2000) çalışmasında yer alan ruhsallık ölçeğinden, duygusal zekâ kavramının ölçümü için Schutte vd.'nin (1998) geliştirdikleri duygusal zekâ ölçeğinden ve dönüştürücü liderlik davranışlarının ölçümü için Bass ve Avolio'nun (1995) çok faktörlü liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır.

4.3.1. Ruhsallık Ölçeği

Ashmos ve Duchon'un (2000) geliştirdikleri anket bireyin organizasyonel bağlamda sahip olduğu ruhsallık düzeyini ölçmektedir. Ashmos ve Duchon (2000: 137) ruhsallığı "bireylerin bir topluluğa ait olarak yaptıkları ve anlamlı buldukları işlerle büyüyen içsel dünyalarının farkına varması" olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre ruhsallığın üç unsurdan oluştuğu görülmektedir. Birinci unsur olan "içsel yaşantı", bireylerin kim oldukları, ne yaptıkları ve yaptıkları katkıların kendi içsel yaşantılarında oluşturduğu hislerle ilgilidir. İkinci unsur olan "anlam" ise bireylerin yaşamalarını anlamlı ve değerli kılacak bir işte çalışmak istekleri üzerinde durmaktadır. Ruhsallığın son unsuru olan "ait olma" ise, bireylerin işlerine bağlanması ve diğer çalışanlarla birlikte bir arada olma isteğini vurgulamaktadır. Bu üç unsurun her birine ait 3'er maddeden olmak üzere toplam 9 madde araştırmada kullanılan ankete dâhil edilmiştir. Ashmos ve Duchon (2000) tarafından geliştirilen bu ölçeğin daha önceki çalışmalarda güvenilirlik katsayısının $\alpha=.82$ ile $\alpha=.85$ arasında değerler aldığı görülmüştür.

4.3.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Schutte vd. (1998), Salovey ve Mayer'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modelini esas alarak duygusal zekâ anketi geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey (1993: 433) duygusal zekâyı, "bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal

zekânın bir alt formu" şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal zekâ anketi, kavramı oluşturan "duyguları algılama, değerlendirme ve ifade etme", "duyguların kullanımını", "duyguları anlama ve duygularla muhakeme etme" ve "duyguları düzenleme ve yönetme" temel yeteneklerini ölçmek için tasarlanmıştır. Duygusal zekâyı oluşturan bu dört unsurun her biri 3'er maddeden olmak üzere toplam 12 madde araştırmada kullanılan ankete dâhil edilmiştir. Duygusal zekâ anketinin daha önceki çalışmalarda güvenilirlik katsayısının $\alpha=.87$ ile $\alpha=.90$ arasında değerler aldığı görülmüştür.

4.3.3. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Dönüştürücü liderlik, liderin astların ihtiyaçları ile ilgilendiği, moral ve motivasyonlarını yükselterek beklentilerin ötesinde performans göstermelerini sağladığı, diğer bir deyişle, astlarının tüm kapasitelerini istekli olarak kullanmalarının mümkün olduğu bir liderlik modelidir (Northouse, 2001: 135). Bernard M. Bass'ın geliştirdiği dönüştürücü liderlik modeli dört temel davranış boyutundan oluşmaktadır (Bass, 1990b: 22; Avolio vd., 1991: 13-15):

- "İdealleştirilmiş etki" veya bazı kaynaklarda "karizma" olarak tanımlanan ve dönüştürücü liderliğin temel unsuru olan bu davranış boyutu, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgili olup, astlarca liderin özel bir kişi olduğu kabul edilerek, liderin belirlediği vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan davranışların tümüdür. Böylelikle lider astların güvenini ve saygısını kazanmaktadır.
- İkinci davranış boyutu olan "telkinle güdüleme", dönüştürücü liderin astların ve organizasyonun yüksek beklentilerini karşılayabilmeleri ile belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmeleri, astların çabalarını yönlendiren sembollerden, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanmaları ve önemli amaçları basit olarak açıklayabilme davranışlarını kapsamaktadır.

- “Entelektüel uyarım” davranışları, liderin astlarının sorunların daha fazla farkına varmalarını sağlaması, durumlara değişik ve yeni bakış açılarıyla görebilmelerini imkan vermesi ve bilgiyi organizasyonun yararına olacak şekilde paylaşması için sergilediği davranışların tümü olarak tanımlanmaktadır.
- Dönüştürücü liderliğin dördüncü davranış boyutu olan “bireysel destek”, liderlerin, organizasyonun amaçları doğrultusunda astların ihtiyaçlarını önemsemesi ve onların eğitilip yetiştirilmesinin sağlanması konusu üzerinde odaklanmaktadır.

Dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan bu dört unsurun her biri 3'er maddeden olmak üzere toplam 12 madde araştırmada kullanılan ankete dâhil edilmiştir. Çoklu Liderlik Anketi askeri örgütlerden eğitim kurumlarına, iş dünyasından politik yaşama uzanan birçok alanda etkili liderliği belirlemede yaygın olarak kullanılmakta olup, daha önceki çalışmalarda güvenilirlik katsayısının $\alpha=.82$ ile $\alpha=.96$ arasında değerler aldığı görülmüştür.

4.4. Örneklem Seçimi

Günümüzde, her kademede yer alan yöneticiler organizasyonların amaçları doğrultusunda etkili liderlik davranışları sergilemek durumundadır. Araştırmaya konuyla ilgili literatür çalışmasıyla başlanmıştır. Araştırmanın ana kütlesini Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde mobilya, tekstil ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlarda yönetici pozisyonundaki kişiler oluşturmaktadır. Bu hedef kitleden veriler, yapılandırılmış anketin bire bir verme-alma yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmaya tam sayım yöntemi ile toplam 127 kişi katılmıştır.

5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın modeli kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS 14.0 istatistiksel programı kullanılmıştır. Öncelikle deneklerin demografik özellikleri ile ilgili frekans dağılımları ele alınmıştır. Oluş-

turulan ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişki Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkilerini incelemek üzere de çoklu doğrusal regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır.

Bu bölümde öncelikle örneklemin betimsel istatistiklerden bahsedilmiş ve daha sonra analiz sonuçları ele alınmıştır.

5.1. Betimsel İstatistikler

Araştırmaya, mobilya sektöründe çalışan 73 kişi (% 58), tekstil sektöründe çalışan 26 kişi (% 20) ve inşaat sektöründe çalışan 28 kişi (% 22) olmak üzere toplam 127 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlardan 16 kişi (% 12.5) bayan, 111 kişi (% 77.5) de erkektir. Diğerleri frekans olarak verilmişken neden yaş değişkeni ortalama olarak verilme gerekliliği duyulmuştur. Yaş ortalaması ise 34.5 olarak bulunmuştur.

Tablo 2

Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Bilgiler

Demografik Özellikler	Sayı	Yüzdeler
Cinsiyet		
Kadın	16	% 12.5
Erkek	111	% 77.5
Eğitim Durumu		
Lise	6	% 5
Yüksekokul	17	% 14
Üniversite	79	% 63
Lisansüstü	25	% 18
Çalıştığı Sektör		
Mobilya	73	% 58
Tekstil	26	% 20
İnşaat	28	% 22
İş Tecrübesi		
1-5 yıl	54	% 43
5-10 yıl	47	% 37
15-.. yıl	26	% 20

Araştırmanın amacı, ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkilerini incelemek olduğu için demografik özellikler korelasyon ve regresyon analizinde kullanılmamıştır.

5.2. Analiz Sonuçları

Ankette yer alan alt ölçeklerin ortalamaları, standart sapmaları, güvenilirlik katsayıları ile korelasyon analizi sonuçları Tablo-3'te yer almaktadır.

Alt ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirlik katsayılarının 0.795 ile 0.939 arasında değerler aldığı

ve kabul edilebilir değerin (0.70) üzerinde oldukları görülmüştür. Tablo-3 incelendiğinde ankette yer alan alt ölçekler arasındaki korelasyon sonuçlarına göre, anlamlı ve pozitif ilişki sayısının çok olduğu görülmektedir. Hesaplanan 91 korelasyondan 6'sı en az $p = .05$ düzeyinde ve 71'i ise $p=.01$ düzeyinde olmak üzere istatistiksel anlamlılığa sahiptir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi, ruhsallık ve duygusal zekâ arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır ($r = .532$; $p \leq 0,01$). Bu iki kavramı oluşturan davranış boyutları arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır. Genel ola-

Tablo 3
Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 İçsel Yapıta ($\alpha=.795$)	3,73	,43	1													
2 Anlaşım ($\alpha=.939$)	4,25	,43	,171**	1												
3 Alt Olma ($\alpha=.896$)	4,14	,37	,330**	,161**	1											
4 RUHSALLIK	4,04	,24	,726**	,612**	,740**	1										
Duygulan																
5 Algılama, Değerlendirme ($\alpha=.905$)	4,30	,47	,177**	,217**	,006	,185**	1									
6 Duygulanın Kullanımı ($\alpha=.926$)	4,24	,42	,493**	,182**	,419**	,532**	,068	1								
Duygulan																
7 Anlaşım ve Muhakeme Etme ($\alpha=.805$)	4,04	,39	,338**	,122*	,352**	,397**	,046	,513**	1							
Duygulan																
8 Dilzerleme ve Yönetme ($\alpha=.824$)	3,78	,40	,230**	,245**	,081	,261**	,328**	,114*	,104*	1						
DUYGUSAL																
9 ZEKÂ	4,08	,23	,479**	,308**	,323**	,532**	,593**	,629**	,636**	,655**	1					
İdealleştirilmiş																
10 Etki ($\alpha=.651$)	4,28	,49	,148**	,158**	,295**	,293**	,078	,253**	,193**	,045	,216**	1				
Telkinle																
11 Geliştirme ($\alpha=.930$)	3,57	,48	,081	,164**	,072	,149**	,024	,108*	,061	,065	,109*	,354**	1			
Entelektüel																
12 Uyarım ($\alpha=.837$)	4,43	,60	,251**	,257**	,170**	,322**	,021	,240**	,154**	,200**	,241**	,418**	,500**	1		
Bireysel Destek																
13 ($\alpha=.875$)	4,61	,51	,195**	,192**	,175**	,269**	,032	,186**	,160**	,102*	,186**	,484**	,496**	,566**	1	
DÖNÜŞTÜRÜCÜ																
14 Ü LİDERLİK	4,22	,26	,218**	,249**	,229**	,333**	,080	,253**	,183**	,139**	,242**	,726**	,786**	,800**	,822**	1

** $p \leq 0,01$

* $p \leq 0,05$

rak, ruhsallık ve dönüştürücü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = ,333$; $p \leq 0,01$). Elde edilen bu sonuç, ruhsallığı oluşturan alt boyutlardan “içsel yaşantı” ($r = ,218$; $p \leq 0,01$), “anlam” ($r = ,249$; $p \leq 0,01$) ile “ait olma” ($r = ,229$; $p \leq 0,01$) boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışlarıyla olan pozitif yöndeki ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Benzer bir şekilde, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında daha düşük düzeyde de olsa pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = ,242$; $p \leq 0,05$). Duygusal zekâyı oluşturan dört alt boyuttan “duyguların kullanımı” ($r = ,253$; $p \leq 0,01$), “duygularla muhakeme etme” ($r = ,183$; $p \leq 0,01$) ile “duyguları yönetme” ($r = ,139$; $p \leq 0,01$) alt boyutların dönüştürücü liderlik davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olması; diğer alt boyut olan “duyguları algılama/değerlendirme” boyutunun dönüştürücü liderlik davranışlarıyla ilişkisi bulunmaması bu sonucu ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın H2 hipotezi de kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın amacı, ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkilerini incelemek olduğu için demografik özellikler regresyon analizinde kullanılmamıştır. Analizde bağımlı değişken olarak dönüştürücü liderlik davranışı; bağımsız değişkenler ise ruhsallık, duygusal zekâ ile bu iki değişkenin çarpımından elde edilen yeni değişkendir. Uygulanan doğrusal regresyon analizinden elde edilen anlamlı sonuçlar Tablo 4’te yer almaktadır.

Analizden elde edilen sonuçlara göre, oluşturulan modelin korelasyonun % 87,2, determinasyon katsayısının %76 ve düzeltilmiş determinasyon katsayısının % 75,8 olduğu görülmektedir. Regresyon modeli F testi sonucunda anlamlı bulunmuştur. Bireyin sahip olduğu ruhsallık düzeyi ($t = 3,216$; $p = ,001$) ile duygusal zekâ düzeyi ($t = 2,249$; $p = ,025$) dönüştürücü liderlik davranışlarını etkilemektedir. Model bağımsız değişkenlerin beta katsayıları ile birlikte bir bütün olarak ele alındığında istatistiksel olarak kullanılabilir bir model olduğu

Tablo 4
Ruhsallık, Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü Liderlik Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	Düzeltilmiş Determinasyon Katsayısı
,872	,760	,758

Hata Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F Testi	Anlamlılık Düzeyi
188,662	3	62,887	418,207	,000
59,548	396	,150		
248,210	399			

Bağımlı Değişken	Değişkenler	Standartize Edilmemiş Katsayılar		Standartize Edilmemiş Katsayılar	f Testi	Anlamlılık Düzeyi
		Beta Katsayısı	Standart Hata	Beta		
Dönüştürücü Liderlik	Sabit	-,397	,161		-2,461	,014
	Ruhsallık + Duygusal Zekâ	,815	,025	,828	32,591	,000
	Ruhsallık	,104	,082	,095	3,216	,001
	Duygusal Zekâ	,067	,080	,065	2,249	,025

Regresyon modeli;

$$Y = -0.397 + 0.815(\text{Ruhsallık} + \text{Duygusal Zeka}) + 0.104(\text{Ruhsallık}) + 0.067(\text{Duygusal Zeka})$$

söylenbilir. Bu değerlere göre, bağımsız değişkenler olan ruhsallık ve duygusal zekâ düzeyleri artıkça bağımlı değişken olan dönüştürücü liderlik davranışını pozitif yönde artırmaktadır. Ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, söz konusu ilişki dönüştürücü liderlik davranışı için daha anlamlıdır ($t = 32,591$; $p = ,000$). Bir başka deyişle, bireylerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde duygusal zekâ düzeyleri ile ruhsallık düzeylerinin birlikte etkisi her birinin tek tek etkisinden daha fazladır. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

6. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmanın amacı, bireylerin sahip olduğu ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışlarıyla olan ilişkisini incelemektir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar ruhsallık ve duygusal zekânın hem ayrı ayrı hem de birlikte dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermektedir.

Son zamanlarda, liderlik alanında yapılan çalışmalarda karizmatik, vizyoner ve dönüştürücü liderlik teorileri en fazla ilgi çeken teoriler olmuştur. Dönüştürücü liderlik teorisi ise üzerinde en fazla çalışılan ve araştırma yapılan teorilerden biridir ve sıklıkla etkili liderlik davranışlarıyla ilişkilendirilmektedir. Rasyonel sürece dayalı geleneksel liderlik teorilerinden farklı olarak dönüştürücü liderlik teorisi duygular ve anlamlılık üzerinde durmaktadır. Dönüştürücü liderlik teorisi dört temel davranış boyutlarından oluşmaktadır. Bu davranış boyutlarının neler olduğu, ne anlama geldikleri ortaya konmuş olsa bile, liderleri bu davranışlara sevk eden unsurların neler olduğu konusu sürekli araştırılmaktadır. Dönüştürücü liderin astlarını etkilemek ve motive etmek için kendi duygusal ve ruhsal enerjisini kullanması, astların beklentiler ötesi performans sergilemelerine neden olabilmektedir. Oysaki liderin başarısında gizli rol oynayan ruhsallık ve duygular, yapılan çalışmalarda uzun zamandır hep göz ardı edilmiş konular olarak kalmışlardır. Son zamanlarda bu iki kavrama yöneltilen ilgi; insanın beden, zihin, kalp ve

ruh olmak üzere bir bütün olduğu ve insanın bu bütünlüğü ile dikkate alınması gerektiği düşüncesinden ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışları ile olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bu sonuç, ruhsallık ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen Jacobsen'in (1994) araştırma sonuçları ile paralellik göstermekte, ruhsallık düzeyleri yüksek bireylerin daha başarılı olacağı (Ashmos ve Duchon, 2000: 143; Mitroff ve Denton, 1999: 91; Reave, 2005: 10) tezini desteklemektedir. Genel olarak, ruhsallığı oluşturan boyutlar ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmekle beraber; ruhsallığı oluşturan alt boyutlardan "içsel yaşantı" ve "ait olma" boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışı boyutlarından "telkinle güdüleme" boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı dikkat çekmektedir. Telkinle güdüleme davranışları ile bir lider, örgütün vizyonunu sürekli canlı tutarak astlarını bu yüksek beklentiye ulaşmalarını sağlamak için cesaret vermekte, sloganlardan ve basit duygusal öğelerden yararlanarak astlarını tutkuyla ve kararlılıkla çalışmalarını sağlamaktadır (Northouse, 2001: 135; Rafferty ve Griffin, 2004: 353). Liderin astları ile bu şekilde iletişim sağlamanın tek başına yeterli olmayacağını belirten Fry (2003: 712), astların da liderlerinden tutku, kararlılık ve dürüstlük beklentilerinin olduğunu belirterek liderin içsel yaşantısının doğal sonucu olan karakterin önemini vurgulamıştır. Ayrıca, "içsel yaşantı" ve "ait olma" boyutlarının "telkinle güdüleme" boyutu ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmaması sonucu, McClelland'ın motivasyon teorisindeki üç temel ihtiyaçtan bir olan bağlanma -sosyal ilişkiler kurma, sosyal onay, bütünleşme- ihtiyacının yönetsel başarıyla olan düşük ilişkisiyle de benzerlik göstermektedir (McClelland ve Boyatzis, 1982: 738). İçsel yaşantı ve ait olma boyutlarının etkili liderlikle olan ilişkisi daha fazla araştırılmalıdır. Etkili liderlerin yüksek duygusal zekâyâ sahip oldukları düşüncesi, genel olarak bu çalışmayla da doğrulanmıştır. Duygusal zekâyı oluşturan boyutlardan biri olan "duygular

ları algılama ve değerlendirme" boyutunun dönüştürücü liderliğin tüm alt boyutlarıyla olumlu yönde ilişkili olmadığı sonucu ise beklenmedik bir sonuçtur. Çünkü; kendinin ve başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğine sahip liderler, astlarının saygısını kazanmada duyguların nasıl kullanılabileceğinin farkında oldukları (Barling vd., 2000: 157), örgütün vizyonunu başarılı iletişimi ile astlarına telkin edebildikleri (Gardner ve Stough, 2002: 71), astlarının yaratıcı düşünmede ve başarılı problem çözmede nasıl teşvik edilebileceklerini bildikleri (Barling vd., 2000: 160), astlarının ihtiyaçlarına karşı hassas davranarak örgütün etkinliğini arttıracak kişisel gelişimlerine önem verdikleri (George, 2000: 1048) belirtilmektedir. Mevcut literatür, duygusal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarsa da, ilerde yapılacak araştırmalarda özellikle duyguları algılama ve değerlendirme boyutunun dönüştürücü liderlikle olan ilişkisi incelenmelidir.

Ruhsallığın duygusal zekâdan daha fazla dönüştürücü liderlik davranışlarına etkisi olduğu görülmekle beraber; dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde duygusal zekâ ile ruhsallığın birlikte etkisinin her birinin tek tek etkisinden daha fazla olduğu sonucu dikkat çekmektedir. Araştırma sonuçları, dönüştürücü liderlerin ruhsallık ve duygusal zekâlarını işleriyle bütünleştirdiklerini göstermektedir. Bütün insan paradigmasını destekler nitelikteki bu sonuç, insanı oluşturan bütün unsurların önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Gerek ruhsallık gerekse duygusal zekâ kavramı, yönetim bilimi ve liderlik araştırmalarında yeni kavramlardır. Bu iki kavramı ve alt boyutlarını tanımlamada ortaya atılan modellerin bolluğu, bu iki kavramın liderlikle olan ilişkilerinin daha fazla deneysel olarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Mevcut literatür ve yapılan bu araştırma ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu sonucun organizasyonlar açısından önemi, dönüştürücü liderliği olumlu yönde etki eden faktörlerin ne olduğunun anlaşılmasıdır. Bununla birlikte, dönüştürücü liderin sahip olduğu ruhsallık ve

duygusal zekâ yeteneklerini geliştirebilir olması organizasyonlar açısından bir diğer önemli husustur. Duygusal zekâ kavramının ruhsallık kavramına nazaran daha bilinir olması sonucu lider seçme, yetiştirme ve liderlik geliştirme gibi programlarda yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Diğer taraftan, organizasyonlar kendi gereksinimlerini dikkate alarak liderlerinin ne kadar duygusal zekâ ve ruhsallık düzeyine ihtiyaç duyduklarını tespit etmelidirler.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmada da bir takım sınırlılıklar vardır. Bu sınırlılıklardan ilki, araştırmada kullanılan örneklemin büyüklüğüdür. Durum çalışması yöntemiyle gerçekleştiren bu araştırmanın "yanlı" olabileceği ve araştırma sonuçlarıyla "genelleme"lere varılamayacağı düşünülse de, bilimsel bilginin çoğu zaman tek bir deneyin sonucundan ziyade, farklı koşullarda tekrar edilmiş ve birbirini teyit eden bir dizi deney sonucuna dayandığı bilinen bir gerçektir. Araştırmaya katılan bireylerin, gizli yanlarını oluşturan unsurlar olan ruhsallık ve duygusal zekâ kavramı konusunda araştırmaya katılmada ve anketi cevaplandırmada isteksiz davrandığı görülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı organizasyonlarda ve organizasyonların değişik seviyelerinde bu ilişkileri test etmesi yararlı olacaktır. Diğer sınırlılık ise duygusal zekâ ve ruhsallık kavramını ölçmede kullanılacak ölçüm araçlarının bolluğudur. Araştırmada kullanılan anket, konuyla ilgili literatürde yaygın bir şekilde kullanılan ölçeklerden istifade edilerek hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan bütün değişkenlerin aynı kişilerden ankette yer alan sorulara katılma derecelerini işaretleyerek (self-report) alınması diğer bir sınırlılıktır (Podsakoff ve Organ, 1986: 533). Bundan sonraki araştırmalarda gözlemci (ast) değerlendirmelerinin de alınması daha gerçekçi sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Sonuç olarak, ruhsallık ve duygusal zekânın dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde olumlu yönde etkileri olduğu, duygusal zekâ ile ruhsallığın birlikte etkisinin her birinin tek tek etkisinden daha fazla olduğu, elde edilen bu sonucun da insanı oluşturan bütün unsurların tek tek ve birlikte olmak üzere önemli olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ASHMOS, D. P. and DUCHON, D. (2000), "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure", *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.
- AVOLIO, B. J., WALDMAN, D. A. and YAMMARINO, F. J. (1991), "Leading in the 1990's: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- BARLING, J., SLATTER, F. and KELLOWAY, E.K. (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study", *Leadership & Organizational Development Journal*, 21 (3), 157-161.
- BASS, B. M. (1990a), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: The Free Press.
- BASS, B. M. (1990b), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Winter, 19-31.
- BASS, B. M. and AVOLIO, B. J. (1995), *The Multifactor Leadership Questionnaire (5x-Short)*, Mind Garden, Redwood City, CA.
- BENNIS, W. (2003), *Bir Lider Olabilmek*, (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım: İstanbul.
- BRISLIN, R.W. (1980), "Translation and content analysis of oral and written materials", in Triandis, H.C. and Lambert, W.W. (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 2, Allyn & Bacon, Boston, MA, 349-444.
- CAMPBELL, C. R. (2007), "On the Journey toward Wholeness in Leader Theories", *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (2), 137-153.
- CARUSO, D. R. and SALOVEY, P. (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint: San Francisco, CA.
- COVEY, S. R. (2005), *8'inci Alışkanlık: Bütünlüğe Doğru*, (Çev. Sezer Soner ve Çağlayan Erendağ), Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- DELBECQ, A. (1999), "Christian Spirituality and Contemporary Leadership", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4), 345-349.
- DENT, E. B., HIGGINS, M. E. and WHARFF, D. M. (2005), "Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions", *The Leadership Quarterly*, 16, 625-653.
- DETTERTMAN, D.K. (1986), "Human Intelligence is a Complex System of Separate Processes", In Sternberg, R. J. & Detterman, D. K. (Ed.) *What is Intelligence? Contemporary Viewpoints on Its Nature and Definition*, Norwood, NJ: Ablex, 57-61.
- DUCHON, D. and ASHMOS, D. P. (2005), "Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance", *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- FAIRHOLM, G. W. (1996), "Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs At Work", *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (5), 11-17.
- FAIRHOLM, G. W. (1997), *Capturing the Heart of Leadership*, Westport, CT: Praeger.
- FAIRHOLM, G. W. (1998), *Perspectives on Leadership: From The Science of Management to Its Spiritual Heart*, Westport, CT: Quorum Books.

- FRY, L.W. (2003), "Toward A Theory of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- GARDNER, L. and 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, 1027-1055.
- GOLEMAN, D. (1995), *Duygusal Zekâ*, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), Varlık Yayınları Sayı: 852 YirmiDokuzuncu Basım: 2005, İstanbul.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. and MCKEE, A.(2001), "Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance", *Harvard Business Review*, 79 (11), 42-51.
- HICKS, D. A. (2002), "Spiritual and Religious Diversity in the Workplace: Implications for Leadership", *The Leadership Quarterly*, 13, 379-396.
- HIGGS, M. (2003), "How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (5), 273-284.
- JACOBSEN, S. E. (1994), "Spirituality and Transformational Leadership in Secular Settings: A Delphi Study", *Dissertation Abstracts International*, 56, 03, 1019A (UMI No. AAT 9524570).
- KELLETT, J. B., HUMPHREY, R. H. and SLEETH, R.G. (2002), "Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership", *Leadership Quarterly*, 13 (5), 523-544.
- KERR, R., GARVIN, J., HEATON, N. and BOYLE, E. (2006), "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (4), 265-279.
- KINJERSKI, V. M. and SKRYPNEK, B. J. (2004), "Defining Spirit at Work: Finding Common Ground", *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 26-42.
- MARSHALL-MIES, J. C., FLEISHMAN, E. A., MARTIN, J.A., ZACCARO, S.J. BAUGHMAN, W. A. and MCGEE, M. L. (2000), "Development And Evaluation Of Cognitive And Metacognitive Measures For Predicting Leadership Potential", *Leadership Quarterly*, 11 (1), 135-153.
- MAYER, J. D. (2001), "Emotion, Intelligence, and Emotional Intelligence", In Forgas, J. P. (Ed.), *Handbook of Affect and Social Cognition*, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, 410-431.
- MAYER, J. D. and SALOVEY, P. (1993), "The Intelligence of Emotional Intelligence", *Intelligence*, 17, 433-442.
- MAYER, J. D. and SALOVEY, P. (1997), "What Is Emotional Intelligence", In Salovey, P. & Sluyter, D. (Ed.), *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*, New York: Basicbooks, Inc., 3-34.
- MAYER, J. D., DIPAOLO, M. and SALOVEY, P. (1990), "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P. and CARUSO, D. (2000), "Models of Emotional Intelligence", In Sternberg, R. J. (Ed.), *Handbook of Intelligence*, New York, NY, US: Cambridge University Press, 396-420.

- MAYER, J. D., SALOVEY, P. and CARUSO, D. (2004), "Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications", *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- MCCLELLAND, D. C. and BOYATZIS, R. E. (1982), "Leadership motive pattern and long-term success in management", *Journal of Applied Psychology*, 67 (6), 737-743.
- MCCORMICK, D. W. (1994), "Spirituality and Management", *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6), 5-8.
- MITROFF, I. I. and DENTON, E. A. (1999), "A Study of Spirituality in the Workplace", *Sloan Management Review*, Summer, 83-92.
- MOXLEY, R. S. (2000), *Leadership and Spirit*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- NECK, C. and MILLIMAN, J. (1994), "Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life", *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6), 9-16.
- NORTHOUSE, P.G. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, 2nd Edition, London: Sage Publications Ltd.
- PALMER, B., WALLS, M., BURGESS, Z. and STOUGH, C. (2001), "Emotional Intelligence and Effective Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (1), 5-10.
- PESCOSOLIDO, A. T. (2002), "Emergent Leaders as Managers of Group Emotion", *Leadership Quarterly*, 13 (5), 583-599.
- PODSAKOFF, P. M. and ORGAN, D. W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- RAFFERTY, A. E. and GRIFFIN, M. A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- REAVE, L. (2005), "Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- ROBBINS, S. P. and COULTER, M. (2003), *Management*, 7th Edition, Prentice Hall: New Jersey.
- ROST, J.C. (1993), *Leadership for the Twenty-First Century*, Westport, CT: Praeger.
- SALOVEY, P. and MAYER, J. D. (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- SCHUTTE, N. S., MALOUFF, J. M., HALL, L. E., HAGGERTY, D. J., COOPER, J. T., GOLDEN, C. J. and DORNHEIM, L. (1998), "Development and validation of a measure of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- SOSIK, J. J. and MEGERIAN, L. E. (1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance", *Group & Organization Management*, 24 (3), 367-390.
- TISCHLER, L. (1999), "The Growing Interest in Spirituality in Business", *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4), 273-284.
- TISCHLER, L., BIBERMAN, J. and MCKEAGE, R. (2002), "Linking Emotional Intelligence, Spirituality, and Workplace Performance: Definitions, Models and Ideas for Research", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 203-218.

-
- VAILL, P. (2000), "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 115-117.
- WHEATLEY, M. J. (2002), "Spiritual Leadership", *Executive Excellence*, September, 19 (9), 5-6.
- WOLFF, S. B., PESCOSOLIDO, A.T. and DRUSKAT, V. U. (2002), "Emotional Intelligence As The Basis Of Leadership Emergence In Self-Managing Teams", *Leadership Quarterly*, 13 (5), 505-522.
- YIN, R. K. (2002), *Case Study Research (design and methods)*. California: Sage Publication.
- YUKL, G. (1989), *Leadership in Organizations*, 2nd Edition, Prentice Hall: NJ.
-

Araştırmada Kullanılan Anket Formu

S.No.	Maddeler	1	2	3	4	5
1	Duygular, yaşamı anlamlı kılan şeylerden biridir.					
2	Astlanmın ruhsal gelişimini önemserim.					
3	Astlanmı, eski sorunları farklı yollarla çözmeye teşvik ederim.					
4	Astlanmın ne hissettiklerini genellikle anlarım.					
5	Yaptığım işte kendimi toplumun bir parçası olarak görürüm.					
6	Astlanm iyi bir şeyler yaptığında onlara iltifat ederim.					
7	Astlanm benimle çalışmaktan gurur duyarlar.					
8	Duygularımın neden değiştiğini bilirim.					
9	Yaptığım iş, yaşamda önemli olduğunu düşündüğüm hususlarla bağlantılıdır.					
10	Astlanmın kendilerini benimle birlikteyken iyi hissetmelerini sağlarım.					
11	Sahip olduğum ruhsal değerler yaptığım tercihleri etkiler.					
12	Dışlanmış kişilere özel ilgi gösteririm.					
13	Astlanmın sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım.					
14	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.					
15	Astlanm keyifsiz olduklarında kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
16	Duygularım üzerinde kontrol sahibiyimdir.					
17	Engeller karşısında yılmamak ve gayretli olmak için kendimi iyi bir ruh hali içerisine sokmaya çalışırım.					
18	Niyet ve düşüncelerimi basit ve kısa cümlelerle açıklarım.					
19	Ortaya çıkan anlaşmazlıkları astlarımla beraber çözmeye çalışırım.					
20	Gerek kendimin gerekse astlarımla sergilediği sözsüz mesajların farkındayım.					
21	Astlanma kendilerini geliştirmeleri için yardım ederim.					
22	İşim ruhuma enerji verir.					
23	Astlanmı daha önce hiç tartışılmamış fikirler için düşünmeye teşvik ederim.					
24	Yaşamla ilgili genellikle iyimser düşüncelerim vardır.					
25	Yaptığımız işin hem kendimin hem de astlanmın kişisel gelişimlerine katkısı vardır.					
26	Yapabileceğimiz işlerle ilgili örnek davranışlar sergilerim.					
27	Astlanmın bana olan güveni tamdır.					
28	Astlanmın yüzlerine bakarak veya ses tonlarını dinleyerek onların nasıl hissettiklerini söyleyebilirim.					
29	Yaptığım işten zevk aldığım gibi, astlarımla da zevk almasını sağlarım.					
30	Astlanmın yaptıkları işlerin anlamını kavramalarına yardım ederim.					
31	Astlanmın, yapmakta oldukları işler hakkındaki düşüncelerini bilmelerini isterim.					
32	Astlanmın neden öyle hissettiklerini anlamak benim için kolaydır.					
33	Kendimi, astlarımla üzerinde olumlu izlenim bırakacak tarzda gösteririm.					