

LİDERLERİN BAŞARISINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN ROLÜ VE ÖNEMİ**Gökmen DAĞLI*****Fatoş SİLMAN******Mehmet ÇAĞLAR*******ÖZET**

Duygusal zekâ, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisi olup, kendini tanıma(self-awareness), duyguları yönetebilme(self-regulation), motivasyon(motivation), başkalarının duygularını anlayabilme(empati) ve sosyal beceriler(Goleman, 2000: 393-394) olmak üzere beş temel yetenekten oluşmaktadır. Bu çalışmada derinlemesine bilgi elde etmek amacıyla nitel bir yaklaşım tercih edilmiştir. Konuyla ilgili literatür taraması yapılarak hazırlanan çalışmanın kavramsal çerçevesi duygusal zekâ ve duygusal zekâ kapsamına giren beş temel yetenek ile liderlikte duygusal zekâ faktörlerini kapsamaktadır. Bu çalışmada Özter'in "Ulusal Mücadelede Denktaş" adlı kitabı analiz edilerek Rauf Raif Denktaş'ın duygusal zekâ özelliklerine sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada Rauf Raif Denktaş duygusal zekâ kapsamında olan kendini tanıma, duyguları anlayabilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceri yeteneklerine göre irdelenmiş ve Denktaş'ın yüksek duygusal zekâyâ sahip etkili ve dönüşümcü liderlik davranışları sergilediği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Duygusal Zekâ, Duygusal Zekâ Yetenekleri, Liderlik, Rauf Raif Denktaş*

* Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğt. Yön. ve Pln. ABD Doktora Öğrencisi, Lefkoşa/KKTC

** Yrd. Doç. Dr., Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğt. Yön. ve Pln. ABD Öğretim Üyesi, Lefkoşa/KKTC

*** Doç. Dr., Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğt. Yön. ve Pln. ABD Öğretim Üyesi, Lefkoşa/KKTC

ABSTRACT**THE ROLE AND IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE FOR SUCCESSFUL LEADERSHIP**

Emotional intelligence involves characteristics such as determination, firmness and ability to take a move and it is the basic life skill to understand what others feel and the ability to control your impulses. Emotional intelligence is made up of five basic talents; self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills (Goleman, 2000: 393-394). Based on the literature review, emotional intelligence factors of leadership and five basic abilities were taken into consideration in the study. The research sample comprised a book entitled "Denktas in National Struggle" written by Lütfi Özter. The book was subject to content analysis to examine whether or not Raif Denktas had the characteristics of emotional intelligence. Interviews were also conducted with the author of the book as supplementary to the document analysis.. He was analysed in terms of basic emotional intelligence characteristics such as knowing yourself, understanding emotions, motivation, understanding the emotions of others. The research results proved that Rauf Raif Denktas had high levels of emotional intelligence and that he showed signs of transformational leadership behaviors.

Key Words: *Emotional Intelligence, Emotional Intelligence Abilities, Leadership, Rauf Raif Denktas*

GİRİŞ

Yirminci yüzyılının ilk yarısında bilişsel zekâ kişinin yaşamındaki başarısının yanı sıra iş yaşamındaki performansını öngörümleyen en temel zekâ türü olarak görülmüştür. Gerçekleştirilen çalışmalar, zekânın birçok başarı ölçütünün yanında liderlik üzerindeki etkisini incelemeye yönelmişlerdir. Bu doğrultuda yapılan çalışmalar, bilişsel zekânın liderlik ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Mandell ve Pherwani, 2003). Ancak yirmi birinci yüzyıla girdiğimiz bu dönemde değişen çevre ve işyeri koşulları sonucu zekâ 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 zekâ kavramının, çalışan performansını bilişsel zekâdan 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 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 kuramlardan duygusal zekâ, yaklaşıma ve olağan dışı izleyici katılımına önem vererek bu ihtiyaca cevap vermeyi hedeflemektedirler. Şüphesiz bu iki alandaki temel gelişmeler zekâ – liderlik ilişkisinin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır.

Duygusal zekâ kavramı, 1995 yılında psikolog Daniel Goleman tarafından yayınlanan ve en çok satanlar listesinde yer alan “Duygusal Zekâ” adlı kitap ile popüler bir kavram haline gelmiştir (Staff, 2001: 1). Goleman (1995: 10-11)’a göre duygusal zekâ, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hakim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir. Duygusal zekânın temeli, Thorndike’in 1920 yılında tanımlamış olduğu sosyal zekâ kavramına dayanmaktadır. Thorndike sosyal zekâyı bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Duygusal zekâ kavramı ise ilk kez Peter Salovey ve John Mayer (1990) adlı iki psikolog tarafından bireylerin duygularıyla başa çıkma becerisi olarak tanımlanmıştır (Wong ve Law, 2002: 245-246). Adı geçen yazarlara göre duygusal zekâ; “bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekânın bir alt kümesidir” (Doğan, 2005: 112). Salovey ve Mayer öğrenme ve tecrübeyle geliştirilebilecek duygusal beceriler üzerinde durmuşlar ve bu alanda yapılacak araştırmalara kolaylık sağlaması açısından Caruso ile birlikte duygusal becerilerin

değerlendirilmesine yönelik 1998 yılında “MEIS”(Multifactor Emotional Intelligence Test- Çok Faktörlü Duygusal Zekâ Testi) adlı bir duygusal zekâ testi ortaya koymuşlardır. 2001 yılında ise bu test geliştirilerek daha güvenilir hale getirilmiş ve “MSCEIT”(Mayer, Salovey and Caruso Emotional Intelligence Test- Mayer, Salovey ve Caruso Duygusal Zekâ Testi) olarak adlandırılmıştır. Geliştirilen bu test duyguların anlaşılması ve yönetilmesi becerilerine ek olarak; yüz ifadelerini okuyabilme, duyguların dinamiğini anlayabilme, bireylerarası problemleri çözebilme becerilerini de içermekte ve bunların ölçülmesini sağlamaktadır (Salovey vd., 2003: 642-643). Martinez’in yapmış olduğu duygusal zekâ tanımı ise; “bireyin kavranamayan becerilerini, yeteneklerini, çevresel istekler ve baskılara karşı başa çıkma özelliklerini düzenlemesi” şeklindedir (Yüksel, 2006: 13)

Duygusal zekâ, duygusal empati yapabilmeyi, bireylerin duyguları arasında ince farkları görüp dikkate almayı, kendi güdülerini ve başkalarının güdülerini tanıyıp doğru tartabilmeyi, duyguları kontrol edebilmeyi, değişen hayat şartlarına bağlı olarak bireylerin davranış ve duygularına yerinde ve uygun karşılıklar verebilmeyi gerektirmektedir (Poskey, 2006: 1). Bu kavram “dokunaklı etkililik” yani derinden etkileyebilme olarak adlandırılabilir. Derinden etkileme; beyin, istekler ve duygular bir arada olduğu zaman gerçekleşecektir (Latour ve Hosmer, 2002: 2). Duygusal zekâ kavramı, bireyin yaşamdaki başarısını büyük ölçüde belirleyen bir beceriler bütünü olarak ele alınmaktadır. “Başarı” sözü ile kastedilen ise, yalnızca statü, kariyer veya zenginlik değildir. Bireyin kendisini iyi hissetmesi, başkalarıyla ilişkileri, yaşamdan keyif alıp almadığı, yaşamın niteliğinden memnun olup olmadığı, yaşamda başarıyı belirleyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2005: 114).

Duygusal zekâ kapsamına giren beş temel yetenek bulunmaktadır. Bunlar, kendini tanıma (self-awareness), duyguları yönetebilme (self-regulation), motivasyon (motivation), başkalarının duygularını anlayabilme (empati) ve sosyal becerilerdir (Goleman, 2000: 393-394).

Duygusal zekânın ilk bileşeni olan özbilinç kısaca bireyin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir (Mayer ve Stevens, 1994: 351). Bireyin yaşamı boyunca diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için öncelikle kendi duygularının farkında olması gerekmektedir ve bu anlamda özbilinç duygusal zekâ yetenekleri içinde en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır (Marshall, 2001: 93). Özbilinç bireyin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi, ihtiyaç ve güdülerinin farkında olması, içsel durumunu anlayabilmesini ifade etmektedir (Yılmaz, 2001: 2). Özbilince sahip olan bireyler, yetenekleri konusunda kendinden emin olan yani kendine güvenen ve duygularının farkında olup, bunların diğerleri üzerindeki etkisini bilen kişilerdir. Kendi değer ve amaçlarının farkındadırlar, nerede ve niçin bulduklarının bilincindedirler. Özbilinç, duyguların yoğunluğuyla dağılabilecek abartılı bir tepki vermeye ya da algılananı abartmaya açık bir dikkat hali değildir. Tam tersine, fırtınalı duygular içinde bile kendine yönelik olabilmeyi sürdüren tarafsız bir haldir (Goleman, 1995: 66). Mayer ve Stevens'a göre özbilinçli birey (a.g.e. , s.66); duygusal hayatı hakkında belli bir anlayışa sahiptir. Özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh haline girdiğinde bile, bunu dert edip kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahiptir. Kişisel bütünlük kavramı özbilincin kalesi olarak da adlandırılmaktadır. Kişisel bütünlük temel olarak üç düzeyde gerçekleşmektedir; özü sözü doğru olmak, değerler ve ilkelerle ahenk içinde yaşamak ve bir duruş içinde olmaktır. Bu bakımdan, kişisel bütünlük sahibi olmak, bireyin kendisiyle ilgili olarak algıladığı özellikleri hayatının her noktasında gerçekleştirebilmesini gerektirmektedir (Tuyan ve Beceren, 2004a: 2).

Duygusal zekânın ikinci bileşeni olan özdenetim, bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir (Poskey, 2006: 1). Bunun anlamı, bireylerin ne tutkularının kölesi olmaları, ne de duygularını bastırmalarıdır. Yani, duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmektir (Doğan, 2005: 117). Amaç duyguları bastırmak değil, dengedir. Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır. Duygular fazlasıyla bastırıldığında

donukluk ve uzaklık yaratabilirken; kontrolden çıktığında ise aşırı ve ısrarlı bir hale gelebilmektedir (Goleman, 1995: 77). Bu özellik bir anlamda bireyin kendi kendine bir iç sohbeti gibidir. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir ancak, bazı bireyler bunları kontrol altına almayı başarabilmekte ve elverişli bir şekilde dönüştürebilmektedir (Yılmaz, 2001: 2). Örneğin; duygularını yönetemeyen bir yönetici çalışanlarının kötü performansı karşısında kontrolünü kaybedip bağırabilir. Bunun yanında farklı bir yol tercih edip kötü performansın ardında yatan nedenleri araştıran bir yönetici ise duygularını yönetebilme konusunda yeteneklidir denilebilir (a.g.e. , s. 2). Özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmektir (Doğan, 2005: 117).

Duygusal zekânın üçüncü bileşeni motivasyonu, “bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri” şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005: 633). Motivasyonun sağlanabilmesi için, beklentinin yani başarabilme olasılığının varlığı, başarı ve ödülün bir arada bulunması ve amaca ulaşmaya verilen değer olması gerekmektedir (Huitt, 2001: 4). Duygusal zekâ bağlamında ise, bireyin duygusal sistemini bir aracı olarak kullanıp bir işi başlatması ve bitirmesinden söz edilmektedir (Doğan, 2005: 117). Bireyin kendini motive edebilmesi dışarıdan yapılan bir etkinin ürünü değil, yapabileceğine inanç ve başarıya isteğiyle kendi içinde yarattığı doğal bir güdüdür. Birey içindeki başarı güdüsünü ortaya çıkarabilir, olumlu düşünebilir, inisiyatif kullanabilir ve sorumluluk alabilirse yani olumlu duygularını harekete geçirebilirse içsel motivasyonunu sağlayabilecektir (Kotelnikov, 2006: 1). Kendi kendini harekete geçirebilen birey, hedeflerine ulaşmak için çaba gösterecek, yapması gerekenden fazlasını yapabilmek için çaba harcayacak, engeller karşısında hedeflerinden vazgeçmeyecek, başarısız olma ihtimalini düşünmeden başarı umuduyla hareket edecektir. Bireyin kendini motive edebilmesi, daima başarıya isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olmaktadır. Kendini motive edebilen birey, zorluklar karşısında yılmadan kendinde

devam etme gücünü bulacak ve daha dayanıklı olacaktır (Becerem, 2002). Duygular; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetileri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta bireyin neler yapabileceğini belirlemektedir (Goleman, 1995: 107).

Duygusal zekânın dördüncü bileşeni olan empati, başkalarının duygularını, beklentilerini ve inançlarını anlayabilme yeteneğidir (wikipedia). Empati becerisine sahip bireyler, başkalarının bakış açılarını kavrayabilen, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, dile getirilemeyen duyguları da sezebilen, ne zaman ve ne kadar konuşmaları gerektiğini bilen ve kendilerini başkalarının yerine koyarak, onları anlayabilen bireylerdir. Dökmen'e göre (2005:135-137) empati kavramının üç temel ögesi şöyle sıralanmaktadır:

1. öge: Empati kuracak birey, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır.

2. öge: Bireyin empati kurmuş sayılabilmesi için, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekmektedir. Karşısındakinin yalnızca duygularını ya da yalnızca düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Duygusal ve bilişsel, bu iki temel bileşenin bir arada bulunması gerekmektedir.

3. öge: Empati kuran bireyin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşısındaki kişiye iletilmesi davranıştır. Birey, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlamış olsa da, eğer anladığını ona ifade etmezse, empati kurma süreci tamamlanmış olmayacaktır. Empati kavramının "sempati" ile karıştırılmaması gerekmektedir. Eski Yunancadaki "sympatheia" teriminden İngilizceye "sympathy" olarak aktarılan terimin kelime anlamı, "birisyle birlikte acı çekmek ya da sevinmektir"tir (Dökmen, 2005: 139). Bir bireye sempati duymak demek, onun sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Birey, karşısındaki kişiye sempati duyuyorsa, onunla birlikte acı çekmekte ya da sevinmektedir. Empati kurulduğunda ise, karşısındaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Yani aynı duygu ve görüşlere sahip olmak gerekmemekte, sadece o bireyi anlamak yeterli olmaktadır. (a.g.e. , s. 139).

İnsan ilişkileri, karşı karşıya gelen bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek üzere karşılıklı etkileşimde bulunmalarıdır (Başaran, 2004: 17). Duygusal zekânın ilk bileşeni olan sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2001: 5). Bu bir anlamda diğer duygusal zekâ yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır (a.g.e. , s. 5). Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akılcıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler (Goleman, 1995: 154).

Duygusal zekâ, 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 zekâ ve liderlik ilişkisini inceleyen çalışmanın bulguları ise duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Mandell ve Pherwani'nin (2003) duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik ilişkisi ve cinsiyetlere bağlı farklılıkları incelemek üzere gerçekleştirdikleri çalışmada ise duygusal zekâ dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki saptanırken, duygusal zekâ 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 zekâ 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 zekâ bu noktada kritik önem taşır, çünkü duygusal zekâyâ

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 zekâyı kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemeleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türü olarak tanımlamaktadırlar. Mayer ve Salovey'in yaptığı tanımdan sonra 1990 yılların ilk yarısından sonraki dönemde duygusal zekâ konusunda pek çok model geliştirilmiş olmakla beraber (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf. Goleman modelleri) duygusal zekâ 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).

Bu araştırmanın genel amacı, Kıbrıs Türk Toplum Lideri Rauf Raif Denктаş'ın duygusal zekâ kapsamına giren kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel yeteneğe göre duygusal zekâ yeteneğini irdelemektir.

YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılarak "doküman analizi" yapılmıştır. Nitel araştırmayı, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlamak olanaklıdır (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada, ilgili literatürden yararlanarak duygusal zekâ kapsamına giren beş temel yeteneğe göre Rauf Raif Denктаş'ın duygusal zekâ yeteneği irdelenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırmada doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olarak da kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Lütfi Özter'in "Ulusal Mücadelede Denктаş" adlı kitabı çalışmada analiz edilen dokümanların odağında yer almaktadır. Döküman incelemesi yaparken Forster (1995), izlenebilecek bir dizi aşama olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; dökümanlara ulaşma, orijinalliği kontrol etme, dökümanları anlama, veriyi analiz etme ve veriyi kullanma aşamalarıdır. İncelemeden elde edilen veriler 'içerik analizi' yöntemiyle çözümlenmiştir. Nitel araştırma alanyazında betimsel olarak fark edilmeyen kavram ve temaların içerik analiziyle ortaya çıkabilceği vurgulanır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Yapılan çalışmada hakkında veri toplanacak ana temalar önceden belirlenmiş (duygusal zekâ kapsamına giren: kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel yeteneğe göre) ve elde edilen veriler bu temalar altında içerik benzeşmesi anlamında tematik bütünler olarak bir araya getirilerek yorumlanmış ve raporlaştırılmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 229-239).

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde kitap analizi sonucunda duygusal zekâ kapsamına giren kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel yeteneğe göre Kıbrıs Türk Toplumunu Lideri Rauf Raif Denктаş'la ilgili olarak bulgular sunulmaya çalışılmıştır.

a. Kendini Tanıma (Özbilinç)

Bireyin yaşamı boyunca diğer kişiler, fırsatlar ve olaylara nasıl karşılık vermesi gerektiğini anlayabilmesi için öncelikle kendi duygularının farkında olması gerekmektedir ve bu anlamda özbilinç duygusal zekâ yetenekleri içinde en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır (Marshall, 2001: 93). Bu bağlamda Türk Toplumunu Lideri Rauf Raif Denктаş 1940'lı yılların sonunda Halkın Sesi gazetesinde Dr. Küçük'le tanışır, yazılar yazmaya başlar ve bir ömür boyu sürecek dava arkadaşlığının ilk adımları atılır. Bu yıllarda Denктаş ile Dr. Küçük arasında sürekli yapılan konuşmalardan Denктаş'ın

Kıbrıs'ta Rumun esiri olmamak, davası, ENOSİS'i önlemek davası, insanca yaşamak davası, Kıbrıs Türk'ünü Yunan çizmesi altında ezdirmemek

davası.... Türkiye tutkusu, içimizdeki bu tutku Rum kilisesini yakıp kavuran ENOSIS tutkusundan daha az değildi. Onlar ENOSIS için ölürlük diyorlardı, biz ise ENOSIS olmasın diye ölürlük diyorduk. Çünkü ENOSIS olursa zaten ölecektik (Özter,2004:22)

şeklinde düşüncelerini ifade etmesi, O'nun kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi, ihtiyaç ve güdülerinin farkında olması, içsel durumunu anlayabilmesi (Yılmaz, 2001: 2) kapsamında özbilinçli bir lider olma özelliklerini yansıtmakta olduğu görülmektedir. Ayrıca Denктаş'ın yetenekleri konusunda kendinden emin olan yani kendine güvenen ve duygularının farkında olup, bunların diğerleri üzerindeki etkisini bilen kişi olmasına ilaveten kendi değer ve amaçlarının farkında olması, onun özbilincinin gelişmiş olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Denктаş, 1942 yılında Dr. Küçük'e yazdığı ve Halkın Sesi gazetesinde yayınlanan ilk mektubun öyküsünü anlatırken mektubun bir yerinde şu ifadeleri kullanır(Özter, 2004:27):

Ulaşmak istediğimiz hedefi, koşmak istediğimiz yolu açıkça söyledikten sonra yapılacak tek bir işimiz kalır. O da harekete geçmek ve teşkilatlanmaktır. Bu ise sadece yazı yazmak, feryat etmekle yapılamaz. İlk hareketi, ilk işareti sizlerden ve sizin gibilerden beklemekteyiz. Bir kütle halinde kımıldamadan duran bu gençliği ufak bir gayretle harekete geçirmek kafidir. Bu kütle kımıldadıktan ve yerinden oynadıktan sonra yüksek tepelerden yuvarlanan bir kaya gibi durmadan dinlenmeden önüne gelen engelleri yıkıp ezerek hedefi olan birlikçiliğe ve topluluğa ulaşacaktır”

Bu ifadeler, kendi değer ve amaçlarının farkında olduğunu, nereye ve niçin yönelmesi gerektiğini iyi bildiği için (a.g.e., s. 2) özbilincinin yüksek olduğu söylenebilir. Denктаş yaşamı boyunca bir yandan Rum ve Yunanlıların diğer yandan kendi mücadele arkadaşlarının Ada içinde ve dışında kendisine karşı sürdürdükleri, yıpratarak saf dışı etme oyunlarına karşı mücadele vermek zorunda kaldığını, uğradığı ihanetleri şöyle değerlendirir (Özter, 2004:22):

Gün geldi hizmet ettiğim dava adamları, yayıdıkları iftiralarla ve tuttukları adamlarla beni taşlattılar. Ümitsizliğe kapılmadım. Çünkü alkışlandığım zamanlarda da aynı ellerin gün gelip beni taşıyabileceğini düşünenecek kadar gerçekçi olarak yaşadım. İftiraların yoğunlaştığı günler oldu.

Vicdanımın temizliğinden mütevellit büyük bir huzur içinde bunları göğüsledim.

Mayer ve Stevens'a göre öz bilinçli birey (a.g.e., s. 66); duygusal hayatı hakkında belli bir anlayışa sahip, özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh haline girdiğinde bile, bunu dert edinip kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahip olduklarını belirtmesine paralel olarak Denктаş'ın da bu sonuçlarla öz bilinç kapsamında örtüştüğü görülmektedir.

b. Duyguları Yönetebilme (Özdenetim / Self-Regulation)

Özdenetim, bireyin duygularını, güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir (Poskey, 2006: 1). Bunun anlamı, bireylerin ne tutkularının kölesi olmaları, ne de duygularını bastırmalarıdır. Yani, duyguları dengeli, uyumlu biçimde ortaya koyabilmektir (Doğan, 2005: 117). Bu çerçevede 27–28 Ocak 1958 tarihlerindeki direniş hakkında Denктаş anılarını anlatırken şöyle diyordu (Özter, 2004: 22):

Fakat Köşklü Çiflik Hastanesi önünde mermilerle delik deşik olmuş bir otomobilin içinde heykelleşmiş üç şehidimizi gördüm. Haberi alır almaz duyduğum heyecan bu acı tablo karşısında büyük bir öfkeye dönüşüverdi. Soğukkanlılık ile yoluma devam ettim

Tuyan ve Beceren'e (2004b: 1) göre duygusal özdenetim yeteneğinin önemli bir boyutunu "özdisiplin" oluşturduğunu, özdenetim ise rahatsız edici duygu ve dürtüleri denetim altında tutmak anlamına gelirken; özdisiplin ise, bireyin kendisini kötü hissetmesine neden olan davranışlarını denetlemesi ve hayattaki önceliklerini belirleyerek hedeflerine daha iyi odaklanması anlamında kullanıldığını ifade etmesi kapsamında, Denктаş'ın yukarıdaki davranışının bu sonuçlarla paralellik gösterdiği söylenebilir.

31 Temmuz 1964 tarihinde Denктаş Erenköy Direnişi esnasında anılarını şöyle anlatıyordu (Özter,2004:133):

Saat 11:30'da Erenköy'deyiz. 8 aylık bir ayrılıktan sonra Kıbrıs'a ayak basıyorum. İçimde tuhaf bir his var. Sanki Kıbrıs'a değil de işgal altında

bulunan bir Anadolu parçasına geldim. Bizi karşılayanlar hep yorgun, bitkin insanlar. "Hoş geldin" diyorlar. İçlerinde ağlayanlar da var. Ağlamamak için kendimi zor tutuyorum. Kıbrıs'tayım artık Kıbrıs'ta!...

Doğan'a (2005) göre özdenetimi, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir duyguyu erteleyebilmek şeklinde belirtmesi, Denктаş'ın bu anısına paralel olup örtüştüğü düşünülebilir.

c. Motivasyon (Motivation)

Motivasyonu, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 2005: 633). Duygusal zekâ bağlamında ise, bireyin duygusal sistemini bir aracı olarak kullanıp bir işi başlatması ve bitirmesinden söz edilmektedir (Doğan,2005:117).

Bu çerçevede Denктаş 1957 yılında Kıbrıs'ın İngiliz İdaresi döneminde savcılıktan istifa etmesi ile ilgili olarak anılarında "*buna ek olarak Radcliffe önerileri kabul etmeyenlere ek ikramiye ve ek emeklilik maaşı verilecekti. Ancak istifa ettim. Çünkü Federasyon'un halkı ayağa kaldırıp birleştirmek için örgütlenmesi benim için öncelik taşıyordu.6 ay daha beklemeye tahammül edemezdim.*" (Özter,2004:55) demektedir.

Goleman'a (1995) göre duygusal zekâ kapsamında motivasyon kriteri gelişmiş olan liderlerin, para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusunu ile hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkın olduklarını belirtmekte ancak bir sürü insanın da dolgun maaş ya da etkileyici bir ünvan kazanmanın getireceği statü gibi dışsal faktörlerle motive olduklarını söylemektedir. Bunlara ilave olarak liderlik potansiyeline sahip olan insanları motive eden şeyin ise derinlere sinmiş olan bir arzu, başarıya duygusu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında Denктаş'ın emekliliğine 6 ay kala istifa edip, halkı ayağa kaldırarak, birleştirmek için örgütlemeye çalışmasıyla, Goleman'ın fikirleri ile Denктаş'ın bu davranışının örtüştüğü ve motivasyonun yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Rauf Raif Denктаş 1957 yılında Kıbrıs Türk Kurumları Federasyonu bünyesinde verilen mücadeleyi bir "ölüm-kalım" davası gibi değerlendirerek şöyle der (Özter, 2004:75): "*Federasyon bir arı kovani gibi çalışıyordu. Birçok geceler sabahladığımız olurdu. Fakat sabahleyin yine aynı şevk, aynı imanla işe başladık. Bir ölüm-kalım davasındaydık. Türk'ün sesini işittirmek azmindeydik.*". Motivasyon kavramı ise, "bireylerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlanmaktadır.(Koçel, 2005: 633). Bu tanıma göre Denктаş'ın ve federasyonda çalışanların belirli bir amacı gerçekleştirmek arzusunda gayret göstermeleri de, motivasyonlarının üst düzeyde olduğunun bir işaretidir.

1960 anayasası gereğince seçimler yapılacağında Dr. Küçük, Denктаş'a "*ben görevimi yaptım. Mevki istemiyorum. Bu artık sizin işinizdir. Cumhurbaşkanı Muavinliğine sen aday ol*" der (Özter, 2004:96). Ancak Denктаş'ın böyle bir görevi üstlenme düşüncesi yoktur. Denктаş Federasyona daha çok önem vererek halk ile içiçe olmayı yeğler. Dolayısıyla Goleman'ın (1995) duygusal zekâ kapsamında motivasyon kriteri gelişmiş olan liderlerin, para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusu ile hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkın olduklarını söylemesi ile Denктаş'ın bu davranışının örtüştüğü görülmektedir.

Denктаş'ın 1968 yılında Türkiye'den sürgünden Ada'ya dönerken getirdiği ve halka yeni bir umut aşılayan mesaj şöyledir (Özter, 2004:158):

Türkiye Kıbrıs meselesinde Yunan'a boyun eğmeyecek, Kıbrıs'ı Yunan'a bırakmayacaktır. Garanti Antlaşması hiçbir zaman sulandırılmayacaktır. İçte 1960'dan daha iyi, daha sağlam bir antlaşma yapabilme becerisini bize bırakmışlardır. Kolları sıvayalım ve halkın moralini en üst seviyeye çıkaralım. Dayanma gücümüzü artıralım, çünkü sabır bu Milli Mücadelenin esasıdır.

Denктаş'ın bu davranışı hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkın olduğu, başarma güdüsüyle hareket ederek performans çıtasını yükseltmeye çalıştığı, işleri daha iyiye götürmek yönünde yorulmak bilmez bir enerji sergilemesi bağlamında Cooper'la (2003) paralellik göstermektedir.

d. Başkalarının Duygularını Anlayabilme (Empati)

Empati, başkalarının duygularını, beklentilerini ve inançlarını anlayabilme yeteneğidir (www.wikipedia.org). Empati becerisine sahip bireyler, başkalarının bakış açılarını kavrayabilen, iyi bir dinleyici olmalarının yanı sıra, dile getirilemeyen duyguları da sezebilen, ne zaman ve ne kadar konuşmaları gerektiğini bilen ve kendilerini başkalarının yerine koyarak, onları anlayabilen bireylerdir. Bu bağlamda Denktaş, 1942 yılında Dr. Küçük'e yazdığı ve Halkın Sesi gazetesinde yayınlanan ilk mektubun öyküsünü anlatırken mektubun bir yerinde şu ifadeleri kullanır (Özter, 2004:28):

kalkınmağa, uyanmağa ve birleşmeğe çalışan bu içi ateş dolu başsız gençliğin tek ve yalnız bir arzusu, ulaşmak istediği tek bir hedefi vardır. Senelerce ayrılık, birbirini çekememezlik ve teşkilatsızlık yuzünden olduğu yerde saymağa mahkum edilen bu zayıf gençliğin emeli kuvvetlenmek, ilerlemek ve cemiyetine olduğu gibi vatanına da yararlı bir unsur haline gelebilmek için birleşmektir.

Bu çerçevede Dökmen (2005), empati kuracak bireyin, kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerektiğini söylemektedir. Denktaş'ın mektupta yazdığı düşüncelere baktığımızda, kendisini gençliğin yerine koyarak onların düşüncelerini, inançlarını, beklentilerini ve bakış açılarını anladığını, dolayısıyla empati yetisinin güçlü olduğunu ve Dökmen'in (2005) empati tanımıyla paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Denktaş, Dr. Küçük'e yazdığı ve Halkın Sesi gazetesinde yayınlanan ilk mektubun öyküsünü anlatırken mektubun bir yerinde (Özter, 2004:29):

biz halk olarak uyanmak istiyoruz, kalkınmak ve teşkilatlanmak arzusu ile yanıyoruz, fakat bunlar yalnız kendi cemaatimiz dahilinde yapmak istediğimiz bir yenilik ve silkiniş hareketinden hiçbir zaman şaşmayacaktır. Bu gençliğin tek hedefi hayırlı ve yararlı bir içtimai varlık yaratmaktır. Önümüze konan her engeli tuttuğumuz yolun doğruluğuna dayanarak aşip geçeceğiz.

şeklindeki ifadesini incelediğimizde Denktaş'ın kendisini halkın yerine koyarak onların düşüncelerini, inançlarını, beklentilerini ve bakış açılarını anladığını, dolayısıyla empati gösterdiği görülmektedir.

e. Sosyal Beceriler (Social Skills)

Sosyal beceriler, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2001: 5). Bu bir anlamda diğer duygusal zekâ yeteneklerinin bir sonucudur. Çünkü kendi duygu ve düşüncelerini bilen ve aynı zamanda başkalarının duygularını da anlayabilen bireyler, insan ilişkilerinde de başarılı ve etkili olacaklardır (a.g.e., s. 5). Duygusal zekânın sosyal beceri kriteri bağlamında 1963 yılının son günlerinde Rum liderliğinin Akritas Planı uyarınca başlattığı soykırım ve etnik temizlik hareketi karşısında Kıbrıs'ta garanti antlaşmasına bağlı olarak bulunan Türk Alayı yeterli güvenceyi sağlayamıyordu. Bu durum üzerine Denктаş Türkiye'yi Kıbrıs'a getirmek için şöyle çağırıyordu (Özter, 2004:29):

Bugün Kıbrıs Türkü işgal altındadır. Bu işgalden kurtulabilmesi için dıştan bir kuvvetin gelmesi gerekmektedir. Bu kuvvet Türkiye'dir. Davanın kazanılması ve Kıbrıs Türk'ünün kurtulması Türkiye'nin alacağı kararlı tavrına bağlıdır. Türkiye'de esecek yeni bir Kuvayı Milliye havasına ve ruhuna bağlıdır. Müdahalesiz, Kıbrıs kurtarılamaz. Yunanlılar ve Kıbrıs Rumları bunu bizden iyi biliyorlar ve bekliyorlar."

Goleman'a (1995) göre sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebildiklerini ve bu bireylerin doğal liderler olduğunu, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebildiklerini, bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yönlendirecek şekilde açıklayabildiklerini belirtmektedir. Denктаş'ın Kıbrıs Türkü'nün güvenliğini artırma hedefi doğrultusunda Türkiye'yi yönlendirmeye çalışarak harekete geçirmesi, Goleman'ın (1995) sosyal beceri tanımlaması ile paralellik göstererek, sosyal becerilerinin son derece gelişmiş olduğu şeklinde yorumlanabilir.

1963 yılının son günlerinde Rum liderliğinin Akritas Planı uyarınca başlattığı soykırım ve etnik temizlik hareketi karşısında Kıbrıs'ta garanti antlaşmasına bağlı olarak bulunan Türk Alayı yeterli güvenceyi sağlayamıyordu Denктаş 25 Aralık 1963 günü Türk uçaklarının Ada üzerinde uçuşunu sağlayabilmek

için dönemin Türkiye başbakanı olan İsmet İnönü'ye şöyle bir mesaj çeker (Özter, 2004:104):

Cephanemiz tükenmiştir. Rum Polis Komutanı Türk karşıtı olan Kazım Nami'ye telefon açarak mühimmatınızın kalmadığını bildiklerini ve yarın sabaha kadar teslim olmazsak havanı topu ile saldıracaklarını söylemektedirler. Çok zayıf vereceğimizi belirtmektedirler. Biz ise Türkiye'nin garantörlüğüne güvenerek bu antlaşmaları imzalamış olduğunuzu ve size anavatanı güveniyoruz. Gelemiyorsanız, çok milli bir nedenle gelemediğiniz inancı içinde şehit olacağız. Vatan sağ olsun.

Bu ifadelerle ilişkin olarak, Goleman'a (1995) göre Denктаş'ın sosyal beceri kapsamında inandırıcılık özelliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

1948 yılında Dr.Küçük, Rumların Enosis gösterilerine karşı büyük bir miting tertip etmek düşüncesini ortaya atar. Doktor'un arkadaşları "*halkı toplayamayız, zararlı çıkarız*" endişesi içindedir. Rumların artan gösterileri ve yükselen Enosis sesleri karşısında birşeyler yapılması gereklidir. Sonunda Dentaş'ın öncülüğünde mitingin yapılmasına karar verilir. 28 Kasım 1948'de Selimiye Cami'nin önündeki meydana tertiplenen büyük Anti-Enosis mitingine beklenenin çok üstünde bir katılım sağlanır. Denктаş ilk kez mikrofonu çıkar. İrticalen konuşur. Heyecanlıdır. Bu heyecanını halka aktarmayı başarır. Yoğun alkışlar arasında kürsüden iner. Büyük bir imtihan vererek "*Enosis'e hayır*" sesini çok yüksek bir sesle yükseltmeyi sağlar ve halka hitaben konuşmasında şu sözleri söyler.

Türk toplumunun Rum tahakkumu altına girmesini ve Ada'nın Yunanistan'la birleşmesini her ne pahasına olursa olsun önlemek, bu vatan parçasında siyasi eşitliğimizi, ekonomik kalkınmamızı ve Anavatan Türkiye ile olan bağlarımızın daha da güçlendirilmesini sağlamaktır. Kıbrıs Türkleri'nin mümkün olan en kısa zamanda örgütlenmesidir (Özter,2004:104).

Goleman'a (1995) göre sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebildiklerini ve bu bireylerin doğal liderler olduğunu, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebildiklerini, bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek şekilde açıklayabildiklerini belirtmektedir. Denктаş'ın Kıbrıs Türkü'nün Anavatan Türkiye ile olan bağlarının güçlendirilmesi ve Kıbrıs

Türkleri'nin mümkün olan en kısa zamanda örgütlenmesi yönünde halkı yönlendirmeye çalışarak Ada'nın Yunan Adası olmaması hedefi ve amacı için uğraş göstermesi, onun Goleman'nın (1995) sosyal beceri tanımlaması ile paralellik gösterdiği ve sosyal becerisinin gelişmiş olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları doğru olarak algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi, bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce şeklinde ve davranışlarında kullanması ile ilgili yetenekler olarak tanımlanan duygusal zekâ, liderlerin karmaşık insan ilişkilerinde başarılı olması ve duygular dünyasında çözümsüz kalmış problemlere çözüm bulabilmeleri için çok önemli olan yeteneklerin altını çizmektedir. Duyguların bulunulan her ortamda öneminin fark edilmesi çok eskiye dayanmamaktadır. Duygusal zekâ ise insan yaşamına henüz yeni girmiş bir kavramdır. Çalışmada önemli olduğunu düşündüğümüz bu yeni kavramın benzer şekilde farklı ve yeni bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilecek etkin, dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkisi incelenerek konuyla ilgili çalışmalara katkı sağlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın genel amacı, Kıbrıs Türk Toplum Lideri Rauf Raif Denktaş'ın duygusal zekâ kapsamına giren kendini tanıma, duyguları yönetebilme, motivasyon, başkalarının duygularını anlayabilme ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel yeteneğe göre duygusal zekâ yeteneğini irdelemek amaçlanmıştır.

Duygusal zekânın ilk kriteri olan kendini tanıma kapsamında, Kıbrıs Türk Toplum Lideri Rauf Raif Denktaş'ın 1942 yılında Dr. Küçük'e yazdığı ve Halkın Sesi gazetesinde yayınlanan mektubunu incelediğimizde "*Türkiye tutkusu, içimizdeki bu tutku, Rum kilisesini yakıp kavuran ENOSİS tutkusundan daha az değildi. Onlar ENOSİS için ölüyoruz diyorlardı, biz ise ENOSİS olmasın diye ölüyoruz diyorduk. Çünkü ENOSİS olursa zaten ölecektik.*" şeklinde kullandığı ifade ile kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını bildiği, ihtiyaç ve güdülerinin farkında olduğu, içsel durumunu anlayabilmesi (Yılmaz, 2001: 2) kapsamında öz bilinçli bir lider olma özelliklerini yansıttığını söyleyebiliriz. Ayrıca Denktaş'ın "*Ulaşmak*

istediğimiz hedefi, koşmak istediğimiz yolu açıkça söyledikten sonra yapılacak tek bir işimiz kalır. O da harekete geçmek ve teşkilatlanmaktır." şeklindeki ifadesi kendi yetenekleri konusunda kendinden emin olduğu, yani kendine güvendiği, duygularının, değer ve amaçlarının farkında olduğu, bunların diğerleri üzerindeki etkisini bilmesi onun özbilincinin gelişmiş olduğu ve Yılmaz'la (2001) paralellik gösterdiği düşünülebilir. Bunlara ilaveten Denктаş'ın "*Gun geldi hizmet ettiğim dava adamları, yaydıkları iftiralarla ve tuttukları adamlarla beni taştattılar. Ümitsizliğe kapılmadım.*" şeklindeki ifadesi ise Mayer ve Stevens'a göre özbilinçli birey (a.g.e., s.66); duygusal hayatı hakkında belli bir anlayışa sahip, özerk, kendi sınırından emin, hayata olumlu bir gözle bakabilen, kötü bir ruh haline girdiğinde bile, bunu dert edinip kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde kendini bu durumdan kurtarabilen bir yapıya sahip olduklarını belirtmesine paralel olarak Denктаş'ın da bu sonuçlarla özbilinç kapsamında örtüştüğü şeklinde yorumlanabilir.

Duygusal zekâ kapsamında ikinci kriter olan duyguları yönetebilme konusunda ise; Yılmaz'a (2001) göre normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilmekte ve duygusal dürtülerle karşılaşabilmektedir, ancak bazı bireyler bunları kontrol altına almayı başarabilmekte ve elverişli bir şekle dönüştürebildiğini belirtmesi, Denктаş'ın 27-28 Ocak 1958 tarihlerindeki direniş hakkında "*Fakat Köşklü Çiftlik Hastanesi önünde mermilerle delik deşik olmuş bir otomobilin içinde heykelleşmiş uç şehidimizi gördüm. Haberi alır almaz duyduğum heyecan bu acı tablo karşısında büyük bir öfkeye dönüşüverdi. Soğukkanlılık ile yoluma devam ettim.*" şeklinde belirttiği anıları ile örtüştüğü ve duyguları yönetebildiği şeklinde yorumlanabilir. Bunlara ilave olarak Doğan'a (2005) göre özdenetim, duyguları yapılan işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek, vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini erteleyebilmek şeklinde belirtmesi ile 31 Temmuz 1964 tarihinde Denктаş'ın Erenköy Direnişi anılarını incelediğimizde "*kendimi ağlamamak için zor tuttum*" şeklindeki ifadesi ile paralel olduğunu, örtüştüğünü ve özdenetiminin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Duygusal zekâ kapsamına giren üçüncü kriter olan motivasyon kapsamında ise; Goleman'a (1995) göre duygusal zekâ kapsamında motivasyon kriteri gelişmiş

olan liderlerin, para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusu ile hedefler peşinde gayret ve sebatla koşmaya yatkın olduklarını belirtmekte ancak bir sürü insanın da dolgun maaş yada etkileyici bir ünvan kazanmanın getireceği statü gibi dışsal faktörlerle motive oldukları söylemektedir. Bunlara ilave olarak liderlik potansiyeline sahip olan insanları motive eden şeyin ise derinlere sinmiş olan bir arzu, başarıya duygusu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında Denктаş 1957 yılında Kıbrıs'ın İngiliz İdaresi döneminde savcılıktan ayrılması ile ilgili olarak anılarını incelediğimizde emekliliğine 6 ay kala istifa edip, halkı ayağa kaldırarak, birleştirmek için örgütlemeye çalışması, ayrıca 1960 anayasası gereğince seçimler yapılacağında Dr.Küçük'ün Cumhurbaşkanlığı Muavinliği görevini Denктаşın üstlenmesini istemesine rağmen reddederek hedeflerini, vizyonunu gerçekleştirmek amacıyla halka daha yakın olmak istemesi amacıyla federasyona daha çok önem vermesi Goleman'ın fikirleri ile Denктаş'ın bu davranışlarının örtüştüğü ve motivasyonun yüksek olduğu söylenebilir.

Duygusal zekâ kapsamına giren dördüncü kriter ise başkalarının duygularını anlayabilme yani empati yapabilmektir. Bu kapsamda Dökmen'e (2005) göre empati kuracak birey, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalı, karşısındaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerektiğini söylemektedir. Denктаş'ın 1942 yılında Dr. Küçüğe yazdığı mektuptaki düşüncelere baktığımızda "Kalkınmağa, uyanmağa ve birleşmeğe çalışan bu içi ateş dolu başsız gençliğin tek ve yalnız bir arzusu, ulaşmak istediği tek bir hedefi vardır. Bu zayıf gençliğin emeli kuvvetlenmek, ilerlemek ve cemiyetine olduğu gibi vatanına da yararlı bir unsur haline gelebilmek için birleşmektir." şeklindeki ifadesi, kendisini gençliğin yerine koyarak onların düşüncelerini, inançlarını, beklentilerini ve bakış açılarını anladığını, dolayısıyla empati yetisinin güçlü olduğunu ve Dökmen'le (2005) paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Duygusal zekâ kapsamına giren sonuncu kriter ise sosyal beceriler olup, bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir(Yılmaz, 2001: 5). Bu bağlamda Goleman'a (1995) göre sosyal

becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat bağlantı kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebildiklerini ve bu bireylerin doğal liderler olduğunu, dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebildiklerini, bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yöneltecek şekilde açıklayabildiklerini belirtmektedir. 1963 yılının son günlerinde Rum liderliğinin Akritas Planı uyarınca başlattığı soykırım ve etnik temizlik hareketi karşısında Kıbrıs'ta garanti antlaşmasına bağlı olarak bulunan Türk Alayı yeterli güvenceyi sağlayamıyordu. Bu durum üzerine Denктаş'ın Kıbrıs Türkü'nün güvenliğini artırma hedefi doğrultusunda Türkiye'yi Kıbrıs'a getirebilmek için Türkiye'yi yönlendirmeye çalışarak harekete geçirmeyi başarması, Goleman'nın (1995) sosyal beceri tanımlaması ile paralellik göstererek, onun sosyal becerisinin gelişmiş olduğu düşünülebilir. Ayrıca Kasım 1948'de Selimiye Cami'nin önündeki meydana tertiplenen büyük Anti-Enosis mitinginde Denктаş'ın ilk kez mikrofonu çıkarak yaptığı konuşma ile Kıbrıs Türkü'nün Anavatan Türkiye ile olan bağlarının güçlendirilmesi ve Kıbrıs Türkleri'nin mümkün olan en kısa zamanda örgütlenmesi yönünde halkı yönlendirmeye çalışarak Ada'nın Yunan Adası olmaması amacıyla uğraş göstererek bunu başarması, onun Goleman'nın (1995) sosyal beceri tanımlaması ile paralellik gösterdiği ve sosyal becerisinin gelişmiş olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlar kapsamında gelecek nesillerimizin başarılı bir lider olarak yetiştirmek için, onların eğitimleri konusunda dikkatli olunması gerektiği düşünülebilir. Bireylerin, hayatlarının her aşamasında hedeflerini, başarılarını ve mutluluğu yakalayabilmeleri için, güçlü ve geliştirilebilecek yanlarının farkında olmaları, duygularını ve davranışlarını yönetebilmeleri, ayrıca ailelerinin, arkadaşlarının, birlikte çalıştığı kişilerin de duygu ve düşüncelerini anlamaya çalışmaları gerektiği söylenebilir. Duyguları ifade edebilme, öz bilinç, kendini ayarlama, motivasyon, empati ve sosyal beceri yetileri gibi duygusal zekâ nitelikleri bugün bireyleri başarıya götüreceği yolda sahip olunması gereken temel nitelikler olduğu, özellikle yaşamın hangi alanında olursa olsun, bireylerin ve

liderlerin sahip oldukları duygusal zekâ ve bunun etkin bir şekilde kullanılabilmesi başarının elde edilmesinde temel bir unsur haline geldiği düşünülebilir.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerin etkili ve dönüştürücü liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını söylemek mümkündür. Daha önce de belirtildiği üzere günümüz örgütlerinin mevcut yapısı klasik liderlerin ötesinde etkili ve dönüştürücü liderler yetiştirilmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda işe alma ve yönetici olarak atanacak kişilerin seçiminde duygusal zekâ katsayısı yüksek kişileri seçmek ve/veya duygusal zekâ eğitimleri vermek, dönüştürücü, etkili liderlik davranışlarının geliştirilmesi açısından önemli avantajlar sağlayacağı söylenebilir. Bununla birlikte özellikle ülkemizde bu konuda daha kapsamlı çalışmaların yapılmasına, duygusal zekâyı ölçmeye yönelik ölçeklerin mevcut kültürümüze uyarlanarak daha geniş örneklerle kullanılarak standardize edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Barling, J., Slater, F., ve Kelloway, E.K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study. *Leadership and Organization Development Journal*.21(3):157-161.

Başaran, İ. E. (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Bası, Mart, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Beceren, E (2002), “Duygusal Zekâ”, *Personal Excellence*, Nisan, stanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.

Cooper, R. K., ve Sawaf, A. (2003) *Liderlikte Duygusal Zekâ*. Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Çakar, U ve Arbak, Y. (2003) *Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ*. Yayımlanmamış Çalışma.

Doğan, S (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Nisan, 1. Baskı, İstanbul: Kare Yayınları.

Dökmen, Ü (2005), *İletişim Çatışmaları ve Empati*,24. Baskı, Ekim, İstanbul:Sistem

Forster, N. (1995). *The Analysis Of Company Documentation*. C. Cassel ve G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods İn Organizational Research: A Practical Guide* London:Sage.

Freshman, B., ve 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., ve Stough. C. (2002) Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*. 23(2):68-78.

Goleman, D (1995), *Duygusal Zekâ Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, (çev. Banu Seçkin Yüksel, 2005), 29. Bası, İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2000), *İşbaşında Duygusal Zekâ*, (çev. Handan Balkara), 2. Basım, İstanbul:Varlık Yayınları.

Huitt, W (2001), "*Motivation to Learn:An overview*",<http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/motivation/motivate.html> (26.05.2006).

Koçel, T. (2005), *Şirket Yöneticiliği*, 10. Bası, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Kotelnikov, V. (2006), "*Self Motivation*",http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/motivating_yourself.html(30.11.2006).

Lam, L.T., ve 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.

Latour, M. S ve Bradley C. H (2002), "*Emotional Intelligence, Implications for All United States Air Force Leaders*",

<http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/api/api02/win02/latour.html>, (03.04.2006)

Mandell, B., ve Pherwani, S. (2003) Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style. *Journal of Business and Psychology*. 17(2):387-404.

Marshall, C (2001), "Make The Most Of Your Emotional Intelligence", *Chemical Engineering Progres*,97(2), *ProQuest Science Journals*.

Mayer, D. J ve Alexander A. S (1994), "An Emerging Understanding of t Reflective (Meta-) Experience of Mood", *Journal of Research In Personality*, Vol. 28,351-373.

Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1993) The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*. 17:433-442.

Özter, L (2004), *Ulusal Mücadelede Denktas*, Haziran, 1. Baskı, Ankara: Özyurt yayınları

Palmer. B., Walls, M., Burgess Z., ve Stough, C. (2001) Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(1):5-10.

Poskey, M (2006), "The Importance of Emotional Intelligence in the Workplace, Why It Matters More than Personality. Published in Dealer's Magazine's c-newsletter.

Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G.R., Ammeter, A.P., ve Buckley, M.R. (2003) Emotional intelligence, leadership effectiveness and team outcomes.The *International Journal of Organizational Analysis*.11(1):21-40.

Salovey, P; Paulo N. L. ve Rebecca S (2003), "Emotinal Intelligence,Personality And The Perceived Quality Of Social Responsibilities", *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658.

Sosik, J.J. , ve Megerian, L.E. (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*.24(3):367-390.

Staff, G (2001), "Emotional Intelligence:The "MissingPiece",
http://www.edutopia.org/php/article.php?id=Art_680&key=020, (24.04.2006).

Tuyan, S ve Eray, B (2004a), "Kişisel Bütünlük ve Duygusal Zekâ", *Personal Excellence*, Temmuz, stanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.

Tuyan, S ve Eray, B (2004b), "Özdisiplin ve Duygusal Zekâ", *Personal*

Vertostick Jr, Frank (2003) *Beynine Bir Kez Hava Değmeye Görsün*.
Tübitak Popüler Bilim Kitapları: Ankara.

Wong, C ve Kenneth L. (2002), "The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance Attitude: An Exploratory Study", *The Leadership Quarterly*,13(3), 243–274.

Yıldırım, A ve Şimşek, H (2005) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (İkinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yılmaz, M (2001), "Duygusal Zekâ", <http://www.siteky.com/frameset/tky/tkymain5.html>, (15.5.2006)

Yüksel, M (2006), *Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.