

Ayşe GÜNSEL •

Hülya ÇEKMECELİOĞLU **

Bahadır Neşet YILDIRIM ***

Duygusal Zekâ Kavramı ve Duygusal Zekânın Yönetimsel ve Dönüşümsel Liderlik Türleri İle İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama

The Concept of Emotional Intelligence and The Relationships Between Emotional Intelligence and Transactional and Transformational Leadership: A Research on Service Industry

Özet

Güncel araştırmalar, "Entelektüel Zekâ"nın tek başına yeterli olmadığını, bireylerin hem kişisel hayatlarındaki mutluluğun hem de profesyonel yaşamlarındaki başarının %80'inden fazlasının "Duygusal Zekâ" ile açıklanabileceğini ortaya koymaktadır. Öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık/empati ve sosyal ilişki yönetimi olmak üzere dört boyut altında ele alınmakta olan duygusal zeka, özellikle liderlik araştırmaları kapsamında detaylı bir şekilde incelenmektedir. Duygusal zekânın liderlik davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmekte olduğu bu çalışmada, İstanbul ilinde finansal danışmanlık ve denetim sektöründe faaliyet gösteren yurtdışı kaynaklı firmalarda görev yapan 60 adet yöneticiden toplanan veriler istatistiksel olarak analize tabi tutulmaktadır. Bulgular, öncelikle duygusal zekâ ile yönetimsel liderlik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyarak yöneticiler açısından sosyal beceriler ve iletişimin öneminin altını çizmektedir. Bununla birlikte araştırma sonuçları duygusal zeka ile dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon boyutu arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koyarak özellikle kriz ve değişim dönemlerinde ihtiyaç duyulmakta olan bir liderlik tarzı olarak dönüşümsel liderlerin duygusal zekaları ile takipçilerine ilham kaynağı olup onları motive edebildiğini göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zekâ, Yönetimsel Liderlik, Dönüşümsel Liderlik

JEL Kodu: J54

Abstract

Recent studies indicate that sole "Intelligence Quotient" is not sufficient; more than the 80% of success in the professional life and happiness in personal life takes its roots from "Emotional Intelligence". Emotional intelligence, which is categorized into four main dimensions as self-awareness, self-management, social awareness and social relationships management, has been deeply examined in leadership studies. In this study with an aim to investigate the effects of emotional intelligence on leadership behaviors, data collected from 60 managers of foreign originated

• Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Umuttepe/Kocaeli, ayse.gunsel@kocaeli.edu.tr

** Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Umuttepe/Kocaeli, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr

*** Deniz Kuvvetleri, Ankara, bahadirneset@hotmail.com

financial consultancy and audit firms are submitted to statistical analysis. First, the findings highlight the importance of social skills and communication for managers by demonstrating a strong relationship between emotional intelligence and transactional management. Moreover the findings also provide empirical evidence in support of the relationship between emotional intelligence and motivation based on idealized effect dimension of transformational leadership. This result addresses the fact that transformational leaders, that are particularly required in crisis and change periods, by using their emotional intelligence can inspire and motivate their followers towards change.

Keywords: Emotional Intelligence, Transactional Leadership, Transformational Leadership

JEL Code: J54

Giriş

Küreselleşme, şiddetli rekabet ve değişimin damgasını vurduğu günümüz iş dünyasında, yöneticilerin üzerlerine düşen yük daha da artmakta, içinde buldukları kurumların başarısı için birbirinden farklı birçok görevi üstlenmeleri gerekmektedir. Bu farklı görevlerin ifa edilmesi yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmasını gerektirmektedir.

Liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin bir yandan sürekli değişen çevre şartlarını dikkate alarak uyarlamalar yapması ve dengeyi sağlamaya çalışmaları gerekirken, diğer yandan örgütlerin iç dinamiğini dikkate alarak farklı örgüt birimlerinin koordinasyonunu sağlaması, çatışmaları yönetme ve böylelikle içsel dengeyi oluşturma rollerini üstlenmesi gerekmektedir. Ayrıca liderlerin, birbirinden farklı bir yapı ve ihtiyaca sahip olan örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekirken (Steers, 1991; Drucker, 1990), diğer yandan da sahip olduğu vizyonu çalışanları ile paylaşması, astlarına rol model teşkil etmesi, onlarla ilgilenmeleri, ödül ve cezalarla astlarını motive etmeleri ve güçlendirmeleri temel bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Leblebici, 2008). Yöneticilerin bu denli farklı ve çok sayıdaki rolleri sergileyebilmeleri ve görevlerini başarı ile yerine getirebilmeleri için, yöneticilerin sosyal becerilerinin gelişmiş olması yani duygusal zekâlarının yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda duygusal zekânın, liderlik araştırmaları açısından üzerinde hassasiyetle durulan bir konu haline geldiği görülmektedir.

Kökeni Gardner'ın (1980) çoklu zekâ kuramındaki sosyal zeka türüne dayanan duygusal zeka, yönetim yazınında ilk kez Mayer ve Salovey (1990) tarafından "Bireyin kendi ve çevresindekilerin duygu ve hislerini anlayabilme, kendi ve çevresindekilere ait bu duygu ve hisleri yönetebilme becerisi" olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu tanım da dikkate alındığında duygusal zekânın başarılı liderler açısından kadar gerekli bir yeti olduğu görülmekte; ilgili yazın incelendiğinde bu görüşü destekleyen pek çok çalışmanın varlığına rastlanmaktadır (örn. Barling vd., 2000; Palmer vd., 2001; Mandell ve Pherwani, 2003; Brown ve Moshavi, 2005; Rosete ve Ciarrochi, 2005; Cherniss, 2016; Wang vd., 2015).

Bu çalışmada liderlik ve duygusal zeka kavramları hem teorik hem de ampirik olarak detaylı bir şekilde incelenmekte, liderlerin sahip oldukları duygusal zekânın, yöneticilerin sergilemekte olduğu liderlik davranışları üzerindeki etkileri finansal

danışmanlık ve denetim sektöründe faaliyet gösteren yurtdışı kaynaklı firma yöneticilerinden toplanan veriler kullanılarak test edilmektedir. Bu amaçla giriş bölümünün ardından duygusal zeka onu takip eden bölümde ise liderlik kavramları geniş bir literatür taraması ile tanımlanmakta; ardından da duygusal zekanın liderlik davranışları üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Araştırma kısmında, geliştirilen hipotezler test edilmekte ve sonuç kısmında ise bulgular tartışılmaktadır.

1. Teorik Altyapı

1.1. Duygusal Zekâ

Geleneksel batı toplumlarında ilk çalışmalar, iş hayatında duyguların gereksiz ve mantıksız olduğu, iş hayatında duyguların yerinin olmadığı görüşüne sahipti (Arvey vd.,1998; Ashforth ve Humphrey, 1995; Muchinsky, 2000). Oysa güncel çalışmalar insanların ofise girerken ceketlerini çıkartır gibi duygularını çıkartmalarının mümkün olmadığını, hatta bunun hiç de arzu edilen bir durum olmadığını ortaya koymaktadır. Aslında duygu kavramı, psikoloji ve felsefe alanlarında özellikle yoğun bir şekilde incelenmiş ve üzerinde durulmuş bir konu olmuştur ve olmaya devam edecektir. Duygunun bir zekâ türü olarak algılanması ise Gardner'ın (1980) çoklu zekâ kuramına dayanmaktadır. Gardner'ın zekâyı sekiz boyutlu olarak tanımladığı bu çalışması ile sosyal zekâ, ilgili yazına girmiştir. Bunu takiben, duygusal zekâ kavramı ise ilk kez Yale Üniversitesinden Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden John Mayer (1990) adlı iki psikolog tarafından ortaya konmuştur. Salovey ve Mayer çalışmalarında duygusal zekâyı "bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu" olarak tanımlamaktadırlar (Mayer ve Salovey,1993:433)

Bilişsel zekânın profesyonel ve özel hayattaki etkilerinin zannedildiği kadar yüksek olmadığını anlaşılması ile birlikte duygusal zekâ kavramı, önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir. Duygusal zekâ kavramının yaygınlaşmasını ve akademik çevrelerde incelenmeye başlamasını sağlayan ise Daniel Goleman'ın 1995 de çıkarttığı "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı başucu kitap olmuştur. Kitap, kamuoyunda büyük bir ilgi toplamış ve duygusal zeka yazınındaki bir çok araştırmaya da temel teşkil etmiştir (Çakar ve Arbak, 2004: 34). Goleman'a (1995) göre duygusal zekâ, azim, sebat, kendi kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hâkim olabilmeyi sağlayan temel yaşam becerisidir.

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 değil kişinin kendini iyi hissedip hayattan zevk alması, başkalarıyla olan olumlu ilişkileri ve yaşamındaki başarısını belirleyen faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Dağlı vd.,2008:25). Bu açıdan güncel çalışmalar; bireylerin hem kişisel hayatlarındaki mutluluğun hem de profesyonel yaşamlarındaki başarının %80'inden fazlasının onların duygusal zekâlarından kaynaklanmakta olduğunu ifade etmektedir (Goleman, 2010: 217).

Goleman (2006: 73) duygusal zekâ yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve duygusal zekâyı dört boyut altında toplamıştır.

a) Öz farkındalık; kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi ile kendi duygu, düşünce ve tepkileri arasındaki ilişkiyi kavrayabilmesi,

b) Öz yönetim; bir hissin temelini farkına varmak, korku, kaygı, öfke ve üzüntü ile baş etmenin yollarını bulmak gibi yetenekleri içermektedir

c) Sosyal Farkındalık; empati olarak da ifade edilebilecek bu boyut, kişinin başkalarının duygularının farkında olması, ve

d) Sosyal İlişki Yönetimi; bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır.

Bu haliyle duygusal zekâ; iletişim, liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi pek çok örgütsel kavram ile ilişkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Liderlik

Liderlik, yöneltme fonksiyonunun başarısı ve işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından sürekli gündemde olan ve ilgi çeken inceleme alanlarından biridir. Lider ve liderlik davranışları ile ilgili araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrasında yoğunlaşsa da aslında lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, "Nasıl lider olunur? Kim lider olur? Liderin özellikleri nelerdir? Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları sadece günümüzde değil, öteden beri merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:215).

Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Ancak farklı tanımlar olmasına rağmen birleştikleri ortak noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır (Zel,2001: 91).

Bir grup insanın kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişi, liderdir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bu süreç; lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Bir liderin en önemli özelliği, heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını izler, diğer insanlarda lideri izler. Gerçek bir lideri taklit liderlerden ayıran en önemli kriterlerden birisi, resmi olarak o koltuktan ayrılsa bile insanların o kişiyi lider olarak algılamaya devam etmeleridir (Baltaş, 2001:110). Ayrıca liderliğin oluşması için formal organizasyonların mevcudiyeti ve kişinin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında formal olmayan organizasyonlarda rastlandığı gibi hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen informal liderler ya da çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanarak, grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir (Koçel, 2003:584). Tabii ki en güzeli yöneticilerin liderlik vasıflarına da sahip olmaları, böylece astlarını üzerinde istedikleri etkiyi yaratarak onları örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirebilmeleridir.

Araştırmamızda liderlik davranışları modern liderlik teorisi doğrultusunda yönetmel liderlik ve dönüşümsel liderlik olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir

a. Yönetmel Liderlik: Liderlerin sahip oldukları yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullandıkları liderlik tarzıdır. Yönetmel liderler çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçerler, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok fazla ilgilenmezler (Eren,1998:370).

Yönetmel liderliği Bass ve Avolio, bir liderin takipçisini performansa göre cezalandırdığında veya ödüllendirdiğinde ortaya çıkan liderlik biçimi şeklinde açıklarken; Burns ise iş standartlarının (gereksinimlerinin), görevlerinin ve vazife odaklı hedeflerin önemini vurgulayan lider şekli olarak tanımlamaktadır (Mandell ve Pherwani, 2003:387).

b. Dönüşümsel Liderlik: Günümüz liderlik çalışmalarında en çok tartışılan konulardan birisi olan ve temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilen dönüşümsel liderlik, uzun dönemli bakış açısına sahip olmakla beraber örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği üzerine odaklanmış bir liderlik tarzıdır (Erkuş ve Günlü, 2008:190).

İlk kez Burns tarafından ortaya konulup, Bass tarafından daha da geliştirilen dönüşümsel liderlik kuramında asıl olan, örgütün geçmişi değil bugünü ve geleceğidir (Gül ve Şahin,2011:239).

Dönüşümsel ya da değişimci liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar (Başoğlu,2013). Özetle dönüşümsel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler. Bu açıdan dönüşümsel liderler; İdealleştirilmiş etki/karizma, motivasyon, entelektüel gelişim ve kişiselleştirilmiş ilgi özellikleri ile tanımlanmakta; astları üzerindeki bu sahip oldukları bu nitelikleri kullanarak istedikleri etki ve dönüşümü yaratabilmektedir. (Tengilimoğlu,2005:6).

1. 3. Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi

Duygusal zekânın liderlik sürecinde olmazsa olmaz bir özelliği olduğunun fark edilmesiyle birlikte liderlerden mevcut yeteneklerinin yanında duygusal zekâ yeteneklerine sahip olması ve kullanması da talep edilmeye başlanmış dolayısıyla da lider ve liderlik süreci ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar da hız kazanmıştır (Cooper ve Sawaf, 1998). Özellikle duygusal zekânın, bireylerin iş yaşamındaki başarısını etkileyen kişilik ve zekâ gibi faktörlerden farklı olarak gelişime açık olması, duygusal zeka-liderlik ilişkisini daha da önemli kılmaktadır. Bunun yanı sıra birçok araştırmacı, duygusal zekânın liderlik sürecinde önemli bir işlevi olduğunu düşünmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008:192)

Cengiz vd., (2006: 423) liderlerin duygusal zekâlarının yaratıcılık sürecinde kritik bir öneme sahip olduğunu ve duygusal zekânın yaratıcılık oluşum sürecinin her aşamasında etkili bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Avolio ve Bass (1996) ise bir liderin izleyicilere ilham verme ve iletişim kurma sürecinde, hem çoklu zekâ, hem de duygusal

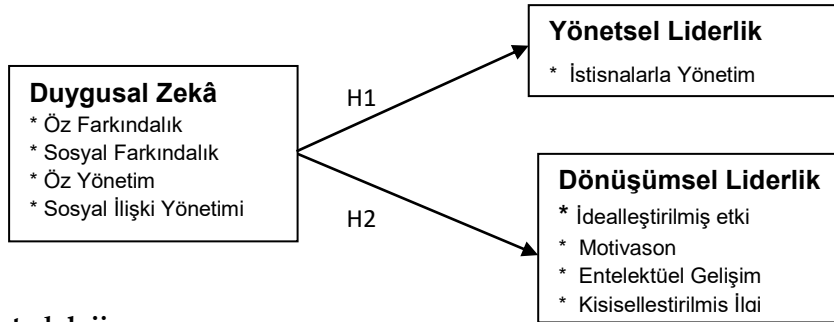
zekâ yeteneklerine sahip olması gerektiğini savunmaktadır. Salovey vd (2002) de duygusal zekânın liderin iletişim yeteneklerinin temeli olduğunu belirtmektedir.

Duygusal zekâyâ sahip liderler farklı fikirlerdeki insanların duygularını, yetenekleri aracılığıyla yöneterek, daha ılımlı ve anlaşma yanlısı bir havayı oluşturarak yaratıcı ortamın geliştirilmesine katkı sağlayabilirler. Ayrıca takipçilerinin huzursuzluklarını ve içsel çatışma olasılığını hemen fark edebilir ve bu olumsuz havayı yönetebilirler. Böylece çalışanlar kendi fikirlerinin değerli olduğu inancına sahip olmaya devam ederler. Duygusal zekâyâ sahip liderler problem tanımlama veya fırsat belirlemenin altında yatan bilişsel süreçleri duyguları kullanarak kolaylaştırabilirler (Cengiz vd., 2006:426). Dolayısıyla;

H1: Duygusal zekâ, yönetsel liderlik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Duygusal zekâ dönüşümsel liderlik üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Şekil 1: Teorik Model



2. Metodoloji

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ilinde denetim ve finansal danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren yurtdışı merkezli firmalar içerisinde yönetici kadrolarında görev yapan personelin duygusal zekâları ve sergilemekte oldukları yönetsel ve dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

2.1. Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, denetim ve danışmanlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerdeki lider rolü üstlenen uzman personel ve yöneticiler oluşturmaktadır. Türkiye`de bu sektörün yoğunlaştığı bölge İstanbul olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu evreni temsil etmek üzere kolayda örneklem yöntemi ile İstanbul`da denetim ve finansal danışmanlık alanında faaliyet göstermekte olan 85 adet denetim/danışmanlık firması arasından Dört Büyükler olarak addedilen KPMG, PWC, Deloitte, Ernst & Young firmalarındaki 100 adet yöneticiden oluşan bir grup, örneklem olarak seçilmiştir. Böylesi bir grubun örneklem olarak seçilmesinin temel sebebi, bu kurumsal ve uluslararası ortaklı şirketlerdeki yönetici seçim ve eğitimlerinin özel bir hassasiyetle yapılmış olmasıdır. Liderlik düzeyini ölçmek üzere Avolio ve Bass`ın (1996) geliştirdiği 36 sorudan oluşan liderlik ölçeği kullanılarak katılımcıların hem yönetsel hem de dönüşümsel liderlik boyutları ölçülmeye çalışılmıştır. Duygusal zekâyı ölçmek üzere ise, her ne kadar bu çalışmada Goleman`ın duygusal zekâ kategorizasyonu temel alınmaktaysa da, yöneticilerin duygusal zekâlarını astlarının gözünden değerlendirmede

katılımcıların kendileri dışında bir başkasının duygusal zekâsına yönelik algıları değerlendirmede Bar-On'un (1996) ölçeğinin daha uygun olacağı düşünülerek Bar-On'un (1996) 17 soruluk duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların kişisel bilgilerini toplamak amacıyla da bir demografik anket düzenlenmiştir. E-mail, yüz yüze görüşme ve telefon gibi çeşitli araçlardan istifade edilerek ana kütleye anketler dağıtılmış; nihayetinde 60 adet anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Bu şekilde katılım oranı %60 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 1: Örneklemin Nitelikleri

| | | Sıklık | Yüzde |
|------------------------|------------------|---------------|--------------|
| Cinsiyet | Erkek | 35 | 58,3 |
| | Kadın | 25 | 41,7 |
| Yaş | 22-28 | 20 | 33,3 |
| | 29-35 | 26 | 43,3 |
| | 36-42 | 10 | 16,7 |
| | 43-49 | 3 | 5,0 |
| | 50 ve Üzeri | 1 | 1,7 |
| Medeni Durum | Bekar | 41 | 68,3 |
| | Evli | 19 | 31,7 |
| Eğitim | Lisans | 27 | 45,0 |
| | Yüksek Lisans | 31 | 51,7 |
| | Doktora | 2 | 3,3 |
| Kurum Tecrübesi | 1Yıldan Az | 3 | 5,0 |
| | 1-5 yıl | 26 | 43,3 |
| | 6-10 yıl | 14 | 23,3 |
| | 11-15 yıl | 11 | 18,3 |
| | 16-20 yıl | 4 | 6,7 |
| | 21 yıl ve üzeri | 2 | 3,3 |
| Pozisyon | Şef | 32 | 42,4 |
| | Müdür Yardımcısı | 1 | 1,7 |
| | Müdür | 8 | 13,3 |
| | Kıdemli Müdür | 3 | 5,0 |
| | Direktör | 10 | 16,7 |
| | Ortak | 4 | 6,7 |
| | Kıdemli Ortak | 2 | 3,3 |
| | TOPLAM | 60 | 100 |

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %58,3 çoğunlukla erkek ve %43,3 çoğunlukla 29-35 yaş grubunda daha yoğun bulunduğu görülmektedir. Çalışanların % 68,3 gibi yüksek bir oranla bekâr , %51,7 oranla yüksek lisans mezunu olduğu ve kurumda çalışma sürelerinin de %43,3 oranla 1-5 yıl arasında olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca personelin %36,7 gibi bir dağılımla danışman pozisyonunda bulunduğu görülmektedir.

2.2.Geçerlilik ve Güvenilirlik

Ölçümlerimizin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmıştır. Yapılan araştırmada bağımsız değişkenler bir Keşifsel Faktör Analizi (EFA) modeline, bağımlı değişkenler de bir diğer EFA modeli içerisine dâhil edilmişlerdir. Sorunlu maddelerin elenmesinin ardından tüm soruların kendi faktörleri altında 0,72 ile 0,91 arasında değişen yükleri ile kendi faktörleri altında

toplandığı görülmekte; bağımsız değişken olan duygusal zekanın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve sosyal ilişki yönetimi olmak üzere dört boyut altında, bağımlı değişken olan liderliğin ise yönetsel liderlik (bir boyutta) ve dönüşümsel liderliğin i) idealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon, ii) entelektüel gelişim ve iii) kişiselleştirilmiş ilgi olmak üzere toplam üç boyutta toplanmaktadır.

Faktör analizinden sonra her bir faktörü oluşturan soru grupları ve ayrıca anketi oluşturan soruların tümü güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen Cronbach alfa değerleri duygusal zekâ boyutları olmak üzere; öz farkındalık bileşenini ölçen ifadeler için 0,897; sosyal farkındalık bileşenini ölçen ifadeler için 0,757; özyönetim bileşenini ölçen ifadeler için 0,849; sosyal ilişkiler bileşenini ölçen ifadeler için 0,804 olarak hesaplanmıştır. Liderlik boyutları olmak üzere ise; yönetsel liderliğin istisnalarla yönetim bileşeni için 0,896; Dönüşümsel liderliğin İdealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon bileşeni için 0,866; entelektüel gelişim bileşeni için 0,826; kişiselleştirilmiş ilgi bileşeni için ise 0,779 olarak hesaplanmıştır. Değişkenlere ilişkin alfa değerlerinin tablo 2’de çaprazlama olarak parantez içinde verilmektedir. Bu sonuçlar ölçeklerimizin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Araştırmamızda liderlerin duygusal zekâ seviyeleri ve gösterdikleri yönetsel ve dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek üzere basit korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 2’de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken olan duygusal zekanın sosyal ilişki yönetimi boyutu ile bağımlı değişkenlerin tümü arasında yani yönetsel ve dönüşümsel liderliğin tüm boyutları arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, bağımsız değişkenlerden öz farkındalık ve öz yönetim boyutlarının bağımlı değişken olan yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon boyutu arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, ayrıca yine bağımsız değişken olan sosyal farkındalık boyutunun da bağımlı değişkenlerden yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etki ve motivasyon boyutu ile entelektüel gelişim boyutu arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

| | Ort. | S.S. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------|--------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ö.F. | 4,1069 | ,69791 | 0,897 | | | | | | | |
| S.F. | 4,0333 | ,63394 | ,455** | 0,757 | | | | | | |
| Ö.Y. | 3,9058 | ,70675 | ,466** | ,276* | 0,849 | | | | | |
| S.İ.Y. | 3,5889 | ,82022 | ,405** | ,387** | ,448** | 0,804 | | | | |
| Y.L.İ.Y. | 4,1253 | ,63941 | ,509** | ,555** | ,484** | ,324* | 0,896 | | | |
| D.L.İ.E.M | 3,9883 | ,54930 | ,408** | ,572** | ,458** | ,461** | ,639** | 0,866 | | |
| D.L.E.G. | 4,0208 | ,48120 | ,253 | ,303* | ,236 | ,290* | ,410** | ,527** | 0,826 | |
| D.L.K.İ. | 4,1167 | ,46365 | ,128 | ,232 | ,165 | ,269* | ,291* | ,406** | ,592** | 0,779 |

** . p< 0.01 * . p<0.05

2.3. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile lineer regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi bağlamında R², bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir.

H1 Hipotezi İçin

Tablo 3: Duygusal Zekâ-Yönetmel Liderlik İlişkisi

| Bağımsız Değişkenler | β | P |
|--|---------|------|
| Öz Farkındalık | ,209 | ,096 |
| Sosyal Farkındalık | ,396** | ,001 |
| Öz Yönetim | ,299* | ,015 |
| Sosyal İlişki Yönetimi | -,048 | ,686 |
| Bağımlı Değişken: Yönetmel Liderlik İstisnalarla Yönetim, R ² = 0,416, F= 11,486 | | |

**: $p < 0,01$, *: $p < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ilk regresyon modelinin (bkz. tablo 3) bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 11,486, P < 0,01) ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %42'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1 hipotezinde belirtildiği gibi duygusal zekânın sosyal farkındalık ve öz yönetim boyutlarının, yönetmel liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Öz farkındalık boyutunun yönetmel liderlik üzerinde pozitif etkisi olmasına rağmen anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Yine benzer şekilde sosyal ilişki yönetiminin de yönetmel liderlik üzerinde negatif etkisi olduğu ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla sonuçlar duygusal zekânın sosyal farkındalık ve öz yönetim boyutlarının yönetmel liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki olduğunu destekler nitelikte iken; duygusal zekânın öz farkındalık ve sosyal ilişki yönetimi boyutları ile yönetmel liderlik davranışları arasında bir ilişkinin olduğu yönünde kanıt sağlanamamıştır.

H2 Hipotezi İçin

Tablo 4: Duygusal Zekâ-Dönüşümsel Liderlik ile İdealleştirilmiş etki ve Motivasyon İlişkisi

| Bağımsız Değişkenler | β | P |
|---|---------|------|
| Öz Farkındalık | ,029 | ,818 |
| Sosyal Farkındalık | ,423** | ,001 |
| Öz Yönetim | ,250* | ,041 |
| Sosyal İlişki Yönetimi | ,173 | ,152 |
| Bağımlı Değişken: İdealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon, R ² = 0,408, F= 11,164 | | |

**: $p < 0,01$, *: $p < 0,05$

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin (bkz. tablo 4) bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F = 11,164$, $P < 0,01$) ve bağımlı değişken üzerindeki değişimin %41'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H2a hipotezinde belirtildiği gibi duygusal zekanın sosyal farkındalık ve öz yönetim boyutlarının, dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Öz farkındalık ve sosyal ilişki boyutlarının dönüşümsel liderliğin idealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon boyutu üzerinde pozitif etkisi olmasına rağmen anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

H2b Hipotezi İçin

Tablo 5: Duygusal Zekâ-Dönüşümsel Liderlik Entelektüel Gelişim İlişkisi

| Bağımsız Değişkenler | β | P |
|---|---------|------|
| Öz Farkındalık | ,065 | ,678 |
| Sosyal Farkındalık | ,192 | ,192 |
| Öz Yönetim | ,085 | ,573 |
| Sosyal İlişki Yönetimi | ,152 | ,311 |
| Bağımlı Değişken: Dönüşümsel Liderlik Entelektüel Gelişim, $R^2 = 0,076$, $F = 2,613$ | | |

**: $p < 0,01$, *: $p < 0,05$

H2b hipotezi için bulgular bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde duygusal zekânın dört boyutunun da dönüşümsel liderliğin entelektüel gelişim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarında da görüldüğü gibi regresyon modelinin (bkz. tablo 5) bir bütün olarak anlamlı olmadığı ($F = 2,613$, $P > 0,01$) bağımlı değişken üzerindeki değişimin sadece % 7,6'sını açıklayabildiği görülmektedir.

H2c Hipotezi İçin

Tablo 6: Duygusal Zekâ-Dönüşümsel Liderlik Kişiselleştirilmiş İlgili İlişkisi

| Bağımsız Değişkenler | β | P |
|---|---------|------|
| Öz Farkındalık | -,054 | ,736 |
| Sosyal Farkındalık | ,162 | ,280 |
| Öz Yönetim | ,053 | ,729 |
| Sosyal İlişki Yönetimi | ,204 | ,185 |
| Bağımlı Değişken: Dönüşümsel Liderlik Kişiselleştirilmiş İlgili, $R^2 = 0,029$, $F = 1,436$ | | |

**: $p < 0,01$, *: $p < 0,05$

H2c hipotezi için de bulgular bağımsız değişkenler açısından incelendiğinde duygusal zekânın dört boyutunun da dönüşümsel liderliğin kişiselleştirilmiş ilgi boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçlarında da

görüldüğü gibi regresyon modelinin (bkz. tablo 4) bir bütün olarak anlamlı olmadığı (F= 1,436, P> 0,01) bağımlı değişken üzerindeki değişimin sadece % 2,9'unu açıklayabildiği görülmektedir.

Sonuç

Kurumların başarısında yöneticilerin rolü giderek artmakta, bu durum da yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olmasını, örgüt içinde ve dışında birçok farklı rol üstlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, liderlik ve yöneticilik konuları her yer ve koşulda dikkatleri çeken ve önemini kaybetmeyecek konular olmaya devam edecektir. Liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bir çok çalışmada liderliğin motivasyon, kişiler arası ilişkiler, iletişim süreci, diğerlerinden etkili bir performans elde etmeyi başarmak ile ilişkili olduğu, liderin bu özellik ve davranış stiline sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu özellik ve davranışlar liderin duygusal zekâsı ile yakından ilişkilidir.

Bireyin duygularının farkında olma, duygularla başa çıkabilme, kendini motive edebilme, başkalarına ait duyguları doğru olarak algılayıp değerlendirme ve ifade edebilme ile ilişkileri yönetebilme yeteneği olarak adlandırılan duygusal zekâ, yönetici liderlerin insan ilişkilerinde ve çalışma hayatında başarılı olabilmesi için gerekli yetkinliklerin başında gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, duygusal zekâ ile liderlik konuları arasındaki ilişki teorik ve uygulamalı olarak araştırılmakta, yöneticilerin duygusal zekâyâ sahip olmalarının yönetmel ve dönüşümsel liderlik stilleri geliştirerek çalışanları üzerinde etkili olmalarındaki önemi incelenmektedir. Bu kapsamda, duygusal zekânın öz farkındalık, sosyal farkındalık, öz yönetim ve sosyal ilişki yönetimi olmak üzere dört temel boyutun denetim ve finansal danışmanlık sektöründe çalışan yönetici liderlerin sergiledikleri yönetmel ve dönüşümsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır.

Ayrıca duygusal zekânın geliştirilebilir olması, günümüz rekabet ortamında liderlerin ve işletmelerin performanslarını arttırmak içinde duygusal zekâyâ önem vermesi bu konunun çalışmamızda amaç teşkil etmesine yol açmıştır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, *duygusal zekâ ile yönetmel liderlik ve dönüşümsel liderlik* arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Başka bir deyişle bireylerin *duygusal zekâ* yeteneklerinin, *yönetmel ve dönüşümsel liderlik* özelliklerinin önemli bir belirleyicisi olduğu görülmektedir. Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesi ile *duygusal zekâ* ile *yönetmel liderlik* arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Bu sonuç bize, yöneticilerin özellikle *sosyal farkındalık ve özyönetim* özelliklerine sahip olmaları ve bu yönde davranış sergilemelerinin yönetmel liderlik tarzını sergileyerek, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebileceklerini göstermektedir. Grup üyelerinin düşünce ve hislerinin, potansiyellerinin farkında olabilme ve kendi duygu ve tepkilerini yönetebilme durumu yöneticilerin yönetmel liderlik tarzı sergilemelerini sağlayarak çalışanların faaliyetlerini etkin ve verimli kılmalarını, performanslarını arttırmalarını sağlamaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, duygusal zeka boyutlarından; *sosyal farkındalığın* yani; kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve kendi duygularını uygun biçimde kontrol edebilme ve yönetebilme yeteneği olarak tanımlanan *öz yönetim* boyutlarının, *dönüşümsel liderliğin* *idealleştirilmiş etkiye dayalı motivasyon*

boyutunu etkileyen önemli değişkenler olduğuna ilişkindir. Bu sonuç bize takım üyelerinin farkında olan ve buna gören hareket eden yöneticilerin, dönüşümcü liderlik tarzını sergileyerek vizyon ve misyon oluşturarak çalışanlarını bu doğrultuda etkileyeceğini, rol model olarak onları motive edeceğini göstermektedir. Duygusal zekâ bağlamında sosyal farkındalık ve özyönetim düzeyi yüksek yönetici bazı etik ve ahlaki değerleri örgüt içinde yaygınlaştırarak çalışanları üzerinde ideal bir etki yaratarak onları teşvik eder.

Bir diğer dikkat çekici sonuç ise *duygusal zekâ ile dönüşümsel liderliğin entelektüel gelişim ve kişiselleştirilmiş ilgi boyutları arasında olumlu bir ilişkinin olduğuna dair bir kanıt bulunamamış olmasıdır.*

Duygusal zekânın, bireyin belirli durumlarda ne hissettiğinin farkına varabilme ve kendini anlayabilme yetkinliği olarak tanımlanan *öz farkındalık* boyutu ile diğer bireylerle başarılı ilişkiler kurabilme yeteneğini ifade eden *sosyal ilişki yönetimi* boyutunun bu çalışmada dikkat çeken bir sonuç olarak yönetsel liderlik ve dönüşümsel liderlik üzerinde herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak elde edilen bulgulardan yola çıkarak yüksek duygusal zekâyâ sahip kişilerin yönetsel ve dönüşümsel liderlik davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını söylemek mümkündür. Bu çalışmanın sonuçları günümüz iş dünyasında özellikle başarıya ulaşmış ve farklılık yaratmış örgütlerin yüksek duygusal zekâyâ sahip, astlarıyla etkili bir iletişim kurup inisiyatif almalarını destekleyen yönetsel liderler ile ilham veren İdealleştirilmiş etki sahibi dönüşümcü liderlerin omuzlarında yükseldiği gerçeğini desteklemektedir.

Kaynakça

- Acar, F. (2002). "Duygusal Zeka ve Liderlik". Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,(12):53-68
- Arvey, R.D., Renz, G.L., & Watson, T.W. (1998). "Emotionality and job performance: Implications for personnel selection". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 103-147
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995)."Emotion in the work place: a reappraisal". *Human Relations*, 48: 97-125
- Baltaş, Acar(2001). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitapevi
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). "Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study". *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3): 157-161.
- Bar-On, R. (1996). "The era of the EQ: Defining and assessing emotional intelligence". In The 104th Annual Convention of the American Psychological Association, Toronto.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden..
- Başoğlu, U. D. (2013). "Relationships between participation in recreational activities and leadership behavior: a study on the secondary school students". Turkish Journal of Sport and Exercise, 15(2):100-106
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). "Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence". *Journal of Organizational Behavior*, 26(7):867-871.
- Cengiz E., Acuner T., Baki B.(2006)."Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekânın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi". Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,7(1):423
- Cherniss, C. (2006). "Leadership and emotional intelligence". Inspiring leaders Burke, R. J., & Cooper, C. (Eds.). (2006). Inspiring leaders. Routledge 132-148.
- Cooper, R. K., & Sawaf. A. (1998). Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organization". Penguin.
- Çakar U., Arbak Y.,(2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka". Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3):23-48
- Dağlı G., Silman F. & Çađlar M. (2008)."Liderlerin Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi". KKEFD,(17):24
- Eren E.(1984). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını,
- Eren E.(1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları
- Erkuş A., Günlü E.,(2008). "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri". İşletme Fakültesi Dergisi, 9(2):187-209
- Goleman D (2006). "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir?" Editör: O Deniztekin Çev: B S Yüksel, 30. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul
- Goleman, D., Deniztekin, F., & Deniztekin, O. (2010). İşbaşında Duygusal Zekâ. Çev: Balkara, H., 6 . Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul
- Koçel T.(2003). İşletme Yöneticiliđi. İstanbul: Beta Yayınları,
- Gül H., Şahin K.(2011). "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25):237-249

- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). "Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1): 5-17.
- Leblebici D.N. (2008), "Yüzyilin Liderlik Anlayışına Bakış" C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Mayıs 32(1) 61-72
- Mandell B., Pherwani S.(2003). "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison". *Journal of Business and Psychology*, 3(17):387-402
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). "Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison". *Journal of business and psychology*, 17(3): 387-404.
- Mayer, J. D. ve Salovey P.(1993). "The Intelligence Of Emotional Intelligence". *Intelligence*, 17(4): 433-442
- Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). "Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*", 11(1):21-40.
- Munchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). "Emotional intelligence and effective leadership". *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1):5-10.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness". *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5):388-399.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., (20011). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Tengilimoğlu D., (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14):1-16
- Wang, N., Wilhite, S., & Martino, D. (2015). "Understanding the relationship between school leaders' social and emotional competence and their transformational leadership The importance of self-other agreement". *Educational Management Administration & Leadership*, press online
- Zel U.(2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık