T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÖREVE VE İNSAN YÖNELİK LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erhan OKKA

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÖREVE VE İNSAN YÖNELİK LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Erhan OKKA

Danışman: Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

GÖREVE VE İNSAN YÖNELİK LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Erhan OKKA

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 21.06.2017 - 16

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU .....

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL .....

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar BOZKURT .....

KOCAELİ 2017

TEŞEKKÜR

Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik ile Duygusal Zeka arasındaki ilişkileri inceleyen yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında yardımcı olan, yol gösteren, yapıcı eleştiri ve önerileri, bilgisi, fikirleri ile desteğini hiç esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU' na, tez yazma aşamasında değerli fikirleriyle beni motive eden Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL' e, ve değerli kardeşlerim Uzm. Psk. Alev KIZIL ile Ender KANALAN' a,

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince desteğini daima hissettiğim, anlayışı ve sabrıyla desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Feride OKKA' ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Erhan OKKA

Kocaeli, Mayıs, 2017

İÇİNDEKİLER

		Sayfa No
ÖZET	……	IV
ABSTRACT	……	V
ŞEKİLLER	……	VI
KISALTMALAR	……	VII
TABLOLAR	……	VIII
GİRİŞ	……	1
1. DUYGUSAL ZEKA (EQ)	……	4
1.1.Zeka Tanım	……	4
1.2.Zeka Kuramları	……	6
1.2.1. Spearman İki Faktör Kuramı	……	6
1.2.2. Thorndike Çok Faktörlü Zeka Kuramı	……	7
1.2.3. Guilford Çok Faktör Kuramı	……	7
1.2.4. Thurstone Grup Faktör Kuramı	……	7
1.2.5. Cattel-Horn	……	8
1.2.6. Gardner Çoklu Zeka Kuramı	……	8
1.3. Duygu Kavramı	……	11
1.4.Duygusal Zeka(EQ) Nedir?	……	12
1.5.EQ ve IQ' nun Karşılaştırılması	……	14
1.6.Duygusal Zeka Modelleri	……	16
1.6.1. Mayer ve Salovey Modeli	……	16
1.6.2. Bar-On Modeli	……	19
1.6.3. Cooper ve Sawaf Modeli	……	21
1.6.4. Goleman Modeli	……	22
2. LİDERLİK	……	27
2.1. Liderlik Tanımı	……	27
2.2. Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar	……	28
2.2.1. Klasik Yaklaşımlar	……	28
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	……	29
2.2.3. Modern Yaklaşımlar	……	35

2.2.4. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı …… 39
2.3. Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik …… 41
3. METODOLOJİ …… 43
3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları …… 43
3.2. Araştırmanın Önemi …… 43
3.3. Araştırma Model Ve Hipotezleri …… 44
3.4. Yöntem …… 45
4. VERİ ANALİZİ …… 46
4.1. Veri Toplama Yöntemi Ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler …… 46
4.2. Güvenilirlik Analizi …… 48
4.3.Veri Analizi Ve Hipotezler …… 51
SONUÇ VE TARTIŞMA …… 55
KAYNAKÇA …… 58
ÖZGEÇMİŞ …… 61

GÖREVE VE İNSAN YÖNELİK LİDERLİK İLE DUYGUSAL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Zeka; kavrama, soyut düşünme, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma gibi tüm zihinsel yetilerin toplamıdır. Duygusal zeka, empati kurabilme, doğru algılayabilme, değerlendirme ve duyguları ifade edebilme yeteneği; duyguyu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği ve duygusal ve entelektüel büyümenin geliştirilmesi için duyguları düzenleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Duygusal zekaya ilişkin yetenekleri açıklayan pek çok kuram ve model olmakla beraber, bu çalışmada Bar-On modeli incelenmiş, farklı yeteneklerle ilişkisi üzerine araştırma deseni oluşturulmuştur.

Bu araştırmanın amacı, zeka, duygusal zeka ve modellerini ele alarak, farklı liderlik stillerinin (Göreve yönelik liderlik, İnsana yönelik liderlik) duygusal zeka ile olan ilişkisini incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Liderlik, İnsana Yönelik Liderlik

THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TASK ORIENTED LEADERSHIP, PEOPLE ORIENTED LEADERSHIP

ABSTRACT

Intelligence is consist of comprehension, abstract thinking, problem solving, applying information to new situations, reasoning, memory and using information gained from past experiences. Emotional intelligence is defined as ability for empathy, proper perception, estimation and expression about feelings; the ability to understand emotions and emotional intelligence, and the ability to emotional regulation in terms of either emotional or intellectual growth.

Leadership is an ability to recruit a group of people and to influence and achieve them toward specific. Although there are many theories and models on emotional intelligence, Bar-On model was underlined in this study and the research was designed on relationships among other abilities.

The purpose of current research is to examine the relationship between leadership styles (Task Oriented Leadership and People Oriented Leadership) and emotional intelligence. Additionally, rest emotional intelligence models are discussed.

Key words: Emotional Intelligence, Leadership, People Oriented Leadership.

ŞEKİLLER

Şekil 1:	Yönetim Tarzı Matriksi	……...	32
Şekil 2:	Liderlik Davranışı	……...	39
Şekil 3:	Araştırma Modeli	……...	44

KISALTMALAR

EQ	:	EMOTIONAL QUOTIENT	DUYGUSAL ZEKA
IQ	:	INTELLIGENCE QUOTIENT	BİLİŞSEL ZEKA

TABLOLAR

Tablo 1:	Dört Boyutlu Duygusal Zeka Modeline Zekayla ve Kişilikle İlişkisine Odaklı Genel Bakış	……...	18
Tablo 2:	Baron Duygusal Zeka Boyutları Ölçüm Alanları	……...	21
Tablo 3:	Sosyal Zeka Yeteneklerini Duygusal Zeka Modeline Nasıl Uyar	……...	23
Tablo 4:	Temel Duygular ile Duygu Kümeleri	……...	25
Tablo 5:	Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması	……...	26
Tablo 6:	Liderlik Özellikleri	……...	29
Tablo 7:	Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı	……...	30
Tablo 8:	Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli	……...	35
Tablo 9:	Feidler' in Etkin Liderlik mode*li*	……...	37
Tablo 10:	Araştırma Ölçeğine Ait Cronbach's Alpha Değeri	……...	48
Tablo 11:	Liderlik Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Madde Yük Değerleri	……...	49
Tablo 12:	Bar-On Duygusal Zeka Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Madde Yük Değerleri	……...	50
Tablo 13:	Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	……..	51
Tablo 14:	Araştırma Değişkenlerine İlişkin t-test Sonuçları	……..	53

GİRİŞ

Etkili liderlik, etkili yönetim teknikleri günümüzde değişen ve gelişen ortamda "Ben de varım." diyebilmenin önemli ölçütleridir. Hangi sektör olduğuna bakılmaksızın bu ortamda en önemli unsur ise insandır. Lider, izleyenlerini belirlenen amaçlara ulaşmak için motive eder. Lideri lider yapan, işte bu süreçte takındığı tutum ve davranışlardır. Bilişsel zekasını duygusal zekasıyla destekleyen ve bunu davranışlarına yansıtabilen lider, fark yaratabilecek, takipçilerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kolaylıkla motive edebilecek yeteneğe sahip olacaktır. Bu durum lideri herhangi bir yöneticiden ayıran fark olarak karşımıza çıkar.

Yüzyılın başlarında liderlik konusunu inceleyen araştırmacılar o dönemin şartlarına göre duygu faktörünü göz ardı etmişler, daha da ötesi bir zayıflık olarak görmüşlerdir. Yirminci yüzyılın son çeyreği ve günümüzde yapılan incelemelerde ise, duygusal zekanın bilişsel zeka yanında hayat boyunca gelişen ve insan zekasının anlaşılmasında ne denli önemi olan bir olgu olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır.

Assessment Systems'in CEO'su Levent Sevinç' le yapılan bir söyleşide bu durum şöyle ifade edilmiştir: "Her şeyin çabuk eskidiği ve değiştiği günümüz iş hayatında değişen durumlara uyum sağlayabilmek için öğrenme kasının güçlü olması gerekmektedir. Öncelikle de öz farkındalığın yüksek olması yani, duygusal zekanın ilk boyutu olan kendinin farkında olma, bu konuda bireylerin farkındalık düzeyini göstermektedir (sonmucid, 2107)." Çünkü; iş hayatında nerede, ne zaman ve nasıl tepki vermek gerektiğini bilmenin başarılı olmak isteyen bir lider için çok kritik bir dönemeç olduğu aşikardır. Bunu beceremeyen, tepkilerini kontrol edemeyen liderin izleyenleri önünde istenmeyen durumlarla karşılaşması kuvvetle muhtemeldir. İşte, duygusal zeka burada kendini göstererek tepkilerin kontrolünü sağlar

Hedeflere ulaşmada en önemli unsurun insan olduğu göz önüne alındığında, duygularını ve sonucunda ortaya çıkan davranışlarını kontrol edebilen, izleyenlerinin duygularına hitap edebilen liderlerin, bilişsel zekayla beraber duygusal zekayı da dengeli biçimde kullandıkları bu konuda araştırma yapan bilim insanlarının dikkatinden kaçmamıştır.

Duygu ve düşünce dediğimiz olguların siyam ikizi gibi birbirine yapışık, birbirlerini tamamlayan ve destekleyen, aralarında paralellik olan kavramlar olduğunu söyleyebiliriz. İnsan unsurunu yönetirken lider, hangi pozisyonda olursa olsun belirlenen hedeflere ulaşmak için bilişsel zekasının yanında duygusal zekasını da kullanırsa etkili bir liderlik yapmasının önü açılır.

Değişen ve gelişen, gittikçe de çetrefilli bir hale gelerek çalışanlarına baskıcı bir ortam oluşturan hemen hemen tüm organizasyonların daha yaşanabilir olması için duygusal zekaya sahip liderlerin olmasına ihtiyaç vardır. Duygusal zeka yetilerini geliştiren liderler böylelikle insan faktörünü, yani izleyenlerini en doğru şekilde kullanacaklardır. Bundan dolayı duygusal zeka yetisi olan liderlerin başta olduğu yönetimlerde verimlilik yüksektir.

Burada şu hususu da belirtmekte fayda vardır: Lider, lideri izleyenler ve koşullar olarak üç faktörden oluşan liderlik sürecinde, en iyi liderlik tarzı şudur diyebilmek imkansızdır. Böyle olmakla beraber liderlik tarzlarının her türlüsünde duygusal zeka gerekir. Bunun yanında, salt duygusal zeka bir lider için yeterli değildir. Bilişsel zeka önemli bir unsur olarak liderleri yönlendirmektedir. Uzun vadede bilişsel zekası düşük, duygusal zekası yüksek bireylerin başarılı bir lider oldukları pek duyulmamıştır. Ancak bilişsel zekaları aynı olan liderler arasında fark yaratan unsurun duygusal zeka olduğunu söyleyebiliriz. Eşitlik durumunda üstünlüğü sağlayan, diğerlerinden bir adım öne çıkaran önemli bir avantaj olduğunu düşünmek daha doğru olabilir.

Araştırmanın amacı, göreve yönelik liderler ile insana yönelik liderlerin duygusal zekalara arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Duygusal zeka ile liderliğin diğer yaklaşım tarzları ya da genel olarak liderlik ile arasındaki ilişkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Fakat, göreve ve insana yönelik liderlik ile olan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna ek olarak, denizciliğe yıllarını vermiş bireylerin tecrübelerine istinaden denizcilikte liderlik yaklaşımlarının daha çok süreç ve sonuç odaklı olduğu görülmektedir. Bunun yanında liderlerin gelişen durumlara göre doğaçlama olarak kendine göre geliştirdikleri liderlik tarzlarını uyguladığı da tespit edilmiştir. Çok küçük bir ortamda yaşayarak kader birliği yapmış personelin, özellikle liderlerin duygularını göz ardı etmesi mümkün değildir. Bu duyguları yöneterek verilen görevlerin nasıl üstesinden geldikleri veya gelemedikleri de

tespitler arasındadır. Buradan hareketle, görev ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarının duygusal zeka ile olan ilişkisini inceleyerek gelecek kuşaklara bu bilgileri aktarmanın doğru olacağı değerlendirilmektedir.

Literatür eksikliğini de gidereceği düşünülerek yapılan araştırmada, duygusal zekâ ve boyutlarının göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarıyla olan ilişkisi incelenmiştir.

İlk bölümde, zeka ve duygu kavramları, EQ ve IQ arasındaki ilişki ve duygusal zeka boyutları ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları ile göreve ve insana yönelik liderlik hususları üzerinde durulmuştur.

Son olarak da duygusal zeka ve boyutları ile göreve ve insana yönelik liderlik uygulamaları üzerine Kocaeli bölgesinde denizcilik eğitimi veren bir kuruluşta yapılan anketlerin sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen bilgilerin ışığında, insana yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin duygusal zekasının, göreve yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerden anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKA

1. DUYGUSAL ZEKA

Bu bölümünde duygusal zeka alt başlığı altında öncelikle zeka ve duygu kavramlarının tanımı, türleri, duygusal zekanın gelişimi, tanımı, modelleri ve boyutları üzerinde durulacaktır.

1.1. Zekâ Tanımı

Zeka hakkında genel bir tanımlama vurgulanmamakla beraber yüzyıl önce literatüre girmiştir. Baldwin' e ait yüzyıl önce yazılan felsefe ve psikoloji sözlüğünde zekaya ait tanım mevcuttur(İşliel, 2013:34). Zeka kavramına dair ortak bir tanım yapılamamasının nedeni, zekanın sadece bir yetenekte toplanmaması bilakis değişik yetilerle bezenmiş bir olguya dayanmasındandır(Şenocak, 2015:11).

TDK'ye göre zeka şöyle açıklanmıştır: "İnsanın düşünme, tarafsız olarak gerçekleri algılama, akıl yürütme, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlak, dirayet, zeyreklik, feraset" (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2017). Zeka hakkında Eğitim Terimleri Sözlüğü' nde iki değişik tanım yapılmıştır. Bunlardan ilki; "Olayları bağımsız olarak düşünebilme, yeni durumlara başarıyla uyabilme, eylem ve tutumları belli bir düşünce ya da erek çevresinde toplayabilme yeteneği" olarak açıklanmıştır. İkincisi ise "Algılama, belleme, çağrışım yapma, imgeleme, yargıda bulunma, usavurma, soyutlama, genelleme gibi ruhsal işlevlerin tümüne verilen ad" şeklindedir. Psikoloji Sözlüğünde ise zeka ait genel tanım şöyledir: "Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı" olarak tanımlanmıştır(İşliel, 2013:35). Salih Güney Davranış Bilimleri(2000) kitabında zekayı şöyle tanımlamaktadır: "Zeka, fikirler, semboller, ilişkiler, kavramlar, ilkeler ve kurallarla uğraşabilme yeteneğidir. Somut şeylerden ziyade, soyut şeyleri yapabilme gücüdür. Daha kısa bir tanıma göre

zeka, öğrenme kabiliyetidir. Özellikle kelime ve sembollerden yararlanarak, sonuçlar çıkarabilme yeteneğidir." (Aktaran:Aysel, 2006:53).

Latincede zekaya "intellectus" denir. Intellectus; tanıma, algılama, anlama, bilme manalarına karşılık kullanılmaktadır. Konuyla ilgili bilimsel araştırmalar 20. yy. başlarında sistematikleştirilmişse de gerçekte zekâ, yüzyıllardır merak konusu olmuş ve tartışılmıştır. Descartes dört yüzyıl önce "iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak becerisi" olarak zekayı vurgulamış, Terman vd. (1917) ise soyut düşünebilme yeteneği şeklinde ifade etmiştir(Delice, Günbeyi, 2013:210).

Damasio, zekanın işleyiş sürecinde duyguları nörolojik bulgularla açıklamış, "Pek çok farklı parçaların etkinliklerinden ve bunların birleşerek oluşturduğu bir çok sistemin birlikte işleyişinden oluşur" şeklinde ifade etmiştir (Çakar, Arbak, 2004:26). Ayrıca, beyin ve beynin çalışması konusunda yapılan son araştırmalara göre zekanın entegre (bütünleşmiş) bir kavram olduğunu, fiziksel bağlamda süreçlerden ve duygulardan bağımsız olamayacağını vurgulamıştır(Köksal, 2007:1).

Wechlser zekayı; dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve zorluklar karşısında kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilme kabiliyeti şeklinde açıklamıştır. Klasik zeka yaklaşımlarından uzaklaşarak zekanın çok yönlü olduğunu belirtmiştir(Yan, 2008:4). Bilişsel özelliklerle beraber insanın kişisel, sosyal ve duygusal yönlerinin de olduğunu açıklamış, zekanın kişinin bilinçli ve rasyonel düşünerek hareket eden sosyal çevresiyle uyum içinde yaşama yetisi olduğunu ortaya koymuştur(Şenocak, 2015:36).

Anlatılan bu tanımlar ışığında zekanın genel bir tanımını yapacak olursak; doğru yerde ve zamanda amaca hizmet eden, topluma yeni bir katkısı olan zihinsel davranışları sergileyebilme, soyut durumları kısa sürede doğru anlayabilme, oluşan problemlere karşı zamanında çareler üretebilme ve şartlar ne olursa olsun bireysel enerjiyi etkin bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak ifade edebiliriz(Yelkikalan, 2006:41).

Zeka kavramına ait bir çok tanım yapılmış ve bazı ortak fikirlere ulaşılmıştır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

-Zekaya ait temel özellikler genetiktir.

-Genetik olarak aktarılan bilişsel güçler, dış etkenler sayesinde geliştirilerek yetenek haline getirilebilir.

-Bahse konu yetenekler sayesinde insan zekasının ortaya çıktığı düşünülmektedir.

-Birey bu yetileriyle ilişkilerini denge ve uyum içinde yürütür.

-Birey bu denge ve uyum sayesinde zekasının gelişmesini sağlar.

-Bireyin çevresiyle olan ilişkisinin kalitesi, bilişsel örüntünün seviyesiyle ölçülür.

-Bireylerin zeka seviyeleri arasında farklılık gözlemlenebilir.

-Bireyin zekasını değerlendirebilmek için yetenekleri göz önüne alınmalıdır (Aysel, 2006:55).

1.2. Zeka Kuramları

Bu kısımda zeka kuramları temel sınıflar altında değerlendirilecektir.

1.2.1. Spearman İki Faktör Kuramı

Spearman' nın 1904 yılında açıkladığı İki Faktör Kuramıyla, bireylerin genel zeka düzeyleri ile farklı derslerdeki başarı durumları ve duyu hassasiyetleri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır(Soykan, 2015:7). Bu kurama göre, zeki insan olayları çabuk kavrar, doğru karar verir, ilgi çeken konularda konuşur ve farklı durumda zekice davranır.

Bu kuramda Spearman, analizlerinde bütün zihinsel işleyişlerde ortak olan genel bir zihinsel enerji olduğunu iddia ederek buna " g faktörü" adını vermiştir. Yaptığı testlerle zihinsel yetiler arasındaki ilişkinin farklılığını zihinde oluşan özel nedenlerle olduğunu açıklamış ve özel nedenlere " s faktörü" adını vermiştir. " s faktörü" nü " g faktörü" dışında gerekli olan zihinsel faliyeti gerçekleştirebilme gücü olarak tanımlamıştır. Zihinsel bir etkinliği gösterebilmek için bu iki faktöre ihtiyaç duyulur (Çelenk, 2015:15).

1.2.2. Thorndike Çok Faktörlü Zeka Kuramı

Thorndike, Spearman' ın iki faktör kuramını reddeder ve zekânın birbirlerinden farklı işlevleri olduğunu savunur. Bu kuramda Thordike, zekanın ayrı ve bağımsız etmenlerden oluştuğunu vurgulayarak genel bir zekanın söz konusu olmadığını ifade etmiştir. Birden fazla faktörle zihinsel problemlere çözüm arandığını öne sürerek zeka türlerini üç ana başlık altında incelemiştir.

- ◊ Soyut Zeka: Matematiksel işlemler gibi sembol kullanmak suretiyle düşünme kabiliyetine Soyut Zeka denir.

- ◊ Mekanik(Somut) Zeka: Araç, gereç, makine kullanabilme ve yapabilme kabiliyetine Mekanik Zeka denir.

- ◊ Sosyal Zeka: Sosyal çevre ve kişilerle sağlıklı ve uyumlu ilişki içinde olabilme kabiliyetine Sosyal Zeka denir.

Ayrıca, Thorndike' e göre zekanın tanımlanabilmesi için seviye(işin zorluk derecesi), genişlik(işin kapsamı açısından farklı görevler), hız(yapılan işin en seri şekilde sonlandırılması) şeklinde üç boyutunun bir arada olması gerektiğini vurgulamıştır(Soykan, 2015:9).

1.2.3. Guilford Çok Faktör Kuramı

İçerik, işlem ve ürünler olmak üzere zekanın üç boyutu olduğunu vurgulayan Guilford, içeriğin figür, sembol, anlam ve davranışı; işlemin biliş, bellek, bütünleştirici ve ayrıştırıcı düşünme ve değerlendirme süreçlerini; ürünün birim, grup, ilişki, sistem, farklı durumları analiz etme olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, zihnin bağımsız etkenlerden oluştuğunu da belirtmiştir. Bir alanda başarılı olan bir kişinin başka bir alanda başarısız olabileceğini söylemiştir (Gürsoy, 2014:77).

1.2.4. Thurstone Grup Faktör Kuramı

Zekayı birbirinden farklı zihin gücü isteyen kabiliyetler olarak tanımlayan Thurstone, zihinsel işlem gerektiren işlerin gruplanabileceğini ifade etmiştir. Gruplandırılmış işler için istenen zihin gücüne temel faktör veya yetenek olarak adlandırmıştır. Thurstone çalışmasında on iki yetenek tespit etmiş ve bunları yedi

grupta toplamıştır. Bu yeteneklerden birden fazlası var ise buna karmaşık zihinsel yetenek adını vermiştir.

- ◊ Sözel Yetenek: Okuduğunu anlamayabilme, kelime bilgisi, kelime ilişkileri, benzer ya da farklı kelimeleri bulma,

- ◊ Sözcük Akıcılığı: Uyaklı kelimeler bulma, belirli bir ölçüte uygun kelimeleri sıralama hızı,

- ◊ Sayısal Yetenek: Basit aritmetik işlemleri hızlı ve doğru yapabilme,

- ◊ Uzaysal yetenek: Şekil veya nesnenin boşlukta (zihinde) döndürülmesi veya değişikliğe uğratılması halinde gelecekleri yeni konumu tasarlama,

- ◊ Bellek: Kelime çiftlerini ezberleme, söylenen bir dizi sayıyı tekrarlama,

- ◊ Algısal Hız: Görsel ayrıntıları, benzerlikleri veya ayrılıkları doğru ve hızlıca algılama

- ◊ Akıl Yürütme (Muhakeme): Mantıksal ilişkileri kurma, sayı ya da şekil dizilerindeki kuralı bulma (Gürsoy, 2014:78).

1.2.5. Cattel-Horn

1966 yılında zihinsel kabiliyetleri kristalize ve akıcı zeka şeklinde iki faktör altında inceleyen Cattel ve Horn, akıcı zekayı doğuştan gelen genetik bir zeka gücü, kristalize zekayı ise kişinin hayat tecrübesi ve eğitim yoluyla kazandığı bir zeka gücü olarak ifade etmişlerdir. Akıcı zekaya örnek, hafıza ve muhakeme etme kabiliyetleri verilirken, kristalize zeka için ilerleyen yaşla azalan ancak değişmeyen bir yapıya sahip olduğu vurgulanmıştır (Pamukoğlu, 2004:41-42).

1.2.6. Gardner Çoklu Zeka Kuramı

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde o yıllara kadar süre gelen zeka kavramını araştıran gelişim ve nöropsikoloji uzmanı Gardner, zekanın bilişsel sınırları hakkında çeşitli araştırmalar yapmıştır. Boston ve Harvard üniversitelerinde bireylerin

yetenekleri ve bilişsel veya duyuşsal kazaların etkileri konusu ile üstün ve normal yetenekli çocuklar üzerinde Project Zero adlı çalışmada bilişsel yeteneklerin gelişimi hakkında araştırmalara imza atmıştır.

Howard Gardner, birbirinden parmak izi kadar farklı olan insanlara "zeki" ya da "zeki değil" demek ve sayısal alana göre sınıflandırma yapmak oldukça büyük bir hata olduğunu söylemiştir. Sadece IQ testlerinin başarılı bulduğu insanların değil farklı alanlara da yeteneği olan insanların zeki kabul edilebileceğini göstermiştir (Bilim ve Teknoloji, 2017).

Gardner, zekâyı "bir veya daha fazla kültürel yapıda değeri olan bir ürüne şekil verme ya da problemleri çözme yeteneğidir" şeklinde tanımlamıştır (Azar, 2006:160). Geleneksel zeka anlayışından farklı bir bakış açısına sahip olan Gardner, zeka hakkında değişik tanımlamaların yapılmasında da öncülük etmiştir. Zekanın geliştirilip geliştirilemeyeceği konusunda yaptığı çalışmalarla zekanın kişinin yapabilecekleri hakkında sahip olduğu öngörü olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca zekanın geliştirilebilir olduğuna inanmış ve zeka türlerinin IQ' dan farklı olduğunu savunmuştur. Gardner' a göre zeka türleri birden fazladır ve onun Çoklu Zeka Kuramında sekiz farklı zeka türü mevcuttur.

◊ Sözel Zeka - Dilbilimsel Zeka:

Kişinin ana dilinin kurallarını yazılı veya sözlü ifadeleri ustaca kullanmak suretiyle kendisini anlatabilme yeteneğidir.

◊ Mantıksal Zeka - Matematiksel Zeka:

Tümdengelim ve tümevarım yöntemlerini kullanarak düşünme, sayıları kullanma ve analiz edebilme, fikirler, kavramlar ve düşünceler hakkında ilişki kurabilme, suni oluşturulmuş problemleri çözebilme kabiliyetidir. Sayıları kullanarak arasındaki ilişkilerle bir sonuç çıkarma mantıksal zekanın bir ürünüdür.

◊ Görsel Zeka - Uzamsal Zeka:

Kişinin görerek elde ettiği verileri imgelerle yansıtabilme yeteneğidir. Zihin Gözünü kullanmak suretiyle şekilleri, biçimleri, dokunuşları ve renkleri somut bir zemine aktararak bir çıktı elde edebilme kabiliyeti de denilebilir.

◊ Bedensel Zeka - Duyudevinimsel Zeka:

Bireyin duygu ve düşüncelerini bedensel olarak gösterebilmesidir. Cerrah veya sanatkarların hassasiyetle ellerini kullanarak üretebilme kabiliyeti, sporcunun, balerinin dengeyi, gücü, hızı kullanarak koordineli bir şekilde bedensel olarak yaptığı hareketler bu zekanın ürünüdür.

◊ Müzikal Zeka - Ritmik Zeka:

Müzikal zekanın diğer zeka türlerinden farklı olarak kural ve düşünme şekli vardır. Ton, ritim ve ses perdesi olmak üzere üç özelliği içerir. Enstrüman çalmanın, şarkı söylemenin ve beste yapmanın bu üç özellik sayesinde olabileceğini söyleyen Gardner, müzikle uğraşan kişilerin bu zekaya sahip bireyler olduğunu eklemektedir.

◊ Sosyal Zeka - Kişilerarası Zeka:

Bireylerin çevresindeki kişiler hakkında bilgi sahibi olması; yani onların duygularını, düşüncelerini, ruh hallerini, isteklerini, çalışma şekillerini anlayabilme ve onlarla olan ilişkilerde karşılaşılan sorunlara çözüm üretebilme yeteneğidir.

◊ Özedönük Zeka - Bireysel Zeka:

Bireyin kendisini tanımasıyla elde ettiği bilgiler ışığında hareket etme kabiliyeti olarak tanımlanır. Sahip olduğu yeteneklerin sınırları hakkında gerçekçi bir düşünce tarzı vardır ve kendi iç dünyası, arzu ve ihtiyaçları konusunda farkındalık sahibidir. Kendi kendini anlama, kendine güven duyma ve kendi kendini denetleyebilme özellikleri gerekir.

◊ Doğacı Zeka - Doğa Zeka:

Doğacı zeka, tabiatla ilgili olay ve olgular hakkında düşünme, hissetme ve eyleme geçme yeteneğidir. Çevresel değişiklikleri anlayabilme ve açıklayabilme; teleskop, mikroskop, fotoğraf makinesi kullanarak gözlem yapabilme; doğal yaşama, evcil hayvanlara sevgi besleme bu zekanın ürünüdür (Güneş, 2016:5-7).

1.3. Duygu Kavramı

"Duygu" sözcüğü Türk Dil Kurumunun güncel Türkçe Sözlüğünde; duyularla algılama ve his, belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, önsezi, nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olmak şeklinde tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2017). Latincede ise "movere" yani hareket etme kökünden gelmektedir.

Descartes duygunun, bireyin düşüncelerinden değerli ve faydalı olanlarını süzerek davranışlarına yansıtması ile ortaya çıktığını söylemektedir. Kişi, nasıl hareket etmesi gerektiğini kendisi için faydalı olan düşüncelerden elde ettiği duygularla belirler (Adsız, 2016:4).

Duygu; bir hissin iç dünyamızda oluşup gelişmesiyle düşünce ve davranışlarımıza yön vermesi durumudur. Biyolojik ve kimyasal anlamda duygu, beynin limbik sisteminde meydana gelen nörokimyasal tepkimedir ve olumlu veya olumsuz olsun bir anda oluşan duyguları kontrol etmek zordur(Özdemir, 2016:32).

Daniel Goleman duyguyu, "kişinin öğrenme potansiyelini uyararak öğrenmesini sağlayan, soru sormaya yönlendirerek merak uyandıran, bilinmeyeni aramaya yönlendiren, kapasitesini geliştirip öğrendiklerini pratiğe dökmesini ve böylece davranış sergilemesini ifade eden özellikler bütünü" şeklinde tanımlamıştır. Bireylerin karar verme sürecini etkileyenin ve davranışlarına yön veren olgunun tutum olduğunu ifade etmiştir. Tutumu da, bireyin belirli bir nesneye karşı verdiği önyargılı tepki olarak açıklamıştır. Tepki ise, ileriye dönük bir karar niteliğine sahiptir ve bireyin kaç ya da savaş davranışını göstermesine neden olur. Nesneye gösterilen tepki ile duygular aşama aşama oluşur. Bellekte nesne algılanır ve tanımlanır. Hemen sonrasında duygusal tepki oluşur. İyi ya da kötü nesne hakkında karar verilir ve bellekte saklanır(Goleman, 2014:48).

Duygularımızın var olmasını sağlayan bileşenler üzerinde durmak da duygunun ne olduğuna dair fikir verecektir. Kullandığımız jest ve mimikler, duruşumuz, sesimizin tonu bu bileşenlerin en önemlisi olan duygular ifade edilmesidir. Bireyin kendi duygularını tanıması ikinci bileşendir. Üçüncü bileşen ise, duyguların yaşanması sonucunda elde edilen tecrübeyle yaptığımız duygu düzenlemesidir.

Sonuncu bileşen ise çevremizdeki kişilerin duygularını anlayabilme kabiliyetidir(Gürsoy, 2014:70).

Duyguların oluşmasında bu bileşenlerin yanında dış etkenler de önemlidir. Mesela öğrenmenin duygusal tepkilerimizin üzerinde önemli bir etkisi vardır. İleride verilecek kararları almamızda öğrenerek geliştirdiğimiz duyguların büyük rolü vardır. Aldığımız kararın sonucu olumsuz çıkarsa kötü duygu oluşur ki bu da ileride aynı hatanın tekrarlanmamasını sağlar, olumlu olursa oluşacak memnuniyet duygusu bu tecrübeyle pekiştirilecektir.

Kişiler duyguları sayesinde elde ettiği sezgisel bilgilerle yaratıcılıklarını artırmakta, özgüvenlerini geliştirmekte, ilişkilerini sağlam temeller üzerine kurmakta ve en umulmadık durumlarda yeni yollar keşfederek hayatlarına yön vermektedirler. Bundan dolayı duygular anlaşılmadan hareket etmek bireyi iş ve aile hayatında hatalar yapmasına, mutsuz bir yaşam sürmesine sebep olacaktır (Çelenk, 2015:32)

1.4. Duygusal Zeka(EQ) Nedir?

Örgütler, değişen ve gelişen dünyada varlıklarını sürdürebilmeleri için etkili liderlere ve yönetim tekniklerine gereksinim duymaktadırlar. Gerek üretim, gerek hizmet olsun en önemli unsurun insan olduğu düşünüldüğünde bunun önemi daha iyi kavranacaktır. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarının değişen koşullara ayak uydurabilen, kendini geliştirebilen ve sürekli öğrenen özelliklerde olması gerekir. Bu özellikler sahip olmak için bilişsel zekanın yanında duygusal zeka da dikkate alınmalıdır.

Duygusal zekâ, bireylerin gerek özel hayatlarında olsun gerekse de iş hayatlarında olsun doğru kararlar almalarını sağlayan bir unsurdur. Çünkü, duygularının farkında olan ve kendisindeki eksiklikleri geliştirebilen kişiler; duygularını, düşüncelerini, davranışlarını ve son olarak da hayatlarını yönlendirebilmekte, sosyal ilişkilerini daha sağlıklı temellere oturtabilmektedir (Adsız, 2016:12).

Doğru algılayabilme, değerlendirebilme, duyguları doğru aktarabilme ve karşımızdaki kişinin yerine kendimizi koyabilme, duyguları düzenleyebilme

kabiliyeti duygusal zekanın tanımlarından biridir(Gürsoy, 2014:81). Mayer ve Salovey, duygusal zekayı fizyolojik, bilişsel, motivasyona dayalı ve deneyimsel psikolojik sistemleri içinde barındıran uyum sağlayıcı tepkiler olarak ilk kez kullanan araştırmacılardır. Bu tepkilerin birçok alt sistemi koordine eden içsel olaylar olduğunu savunurlar(Çakar, Arbak, 2004:27). Onlara göre duygusal zekaya ait üç kategori mevcuttur:

i. Kişinin kendisine ve çevresine ait duyguları kavrayabilmesi,

ii. Bu duyguları derleyebilmesi,

iii. Karşılaşılan sorunlara duygularla çözüm arama(İşmen, 2001:113).

Bu konuda yaptığı araştırmalarla dikkat çeken ve "Duygusal Zeka" kitabını yazan Daniel Goleman duygusal zekayı, kendini harekete geçirebilme, tüm olumsuzluklara karşın yola devam edebilme, tepkileri kontrol edebilme, ruh halini düzenleyebilme, olumsuzlukların düşünmeyi engellemesine müsaade etmeme, empati yapabilme olarak tanımlamıştır. Bireyin duygularını kontrol altında tutabilmesinin, kendini başkasının yerine koyabilmesinin ve kendini motive edebilmesinin duygusal zeka konusunda önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca duyguları kümelendirmiş ve şu şekilde sıralamıştır:

- Öfke: Hiddet, hakaret, kızma, sinirlenme, kin, alınganlık, düşmanlık, şiddet,
- Üzüntü: Acı, keder, kasvet, can sıkıntısı, umutsuzluk,
- Korku: Kaygı, kuruntu, tasa, hayret, vicdan azabı, huzursuzluk,
- Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz,
- Sevgi: Dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi,

- Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak,

- İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksinme,

- Utanç: Mahcubiyet, suçluluk, hayal kırıklığı, pişmanlıktır.

Duygusal zekanın tanımlarını incelediğimizde bahse konu yeteneklerin oluşması sürecinin bireyin kendisine bağlı olduğunu yani duygusal zekanın psikolojik ve sosyal açıdan öğrenilebilir bir durum olduğunu görülür. Bahse konu psikolojik ve sosyal beceriler sayesinde kişi hayattan aldığı doyumu artırabilir, hayattaki başarısını geliştirebilir ve yüksek bir seviyeye ulaşabilmektedir. Duygusal zekanın bilişsel zeka gibi doğuştan gelen bir yetenek olmadığı ve her yaşta geliştirilebilir bir kabiliyet olduğu bilim insanlarınca vurgulanmaktadır.

Bizi biz yapan duygularımız sayesinde karşımıza çıkan olumsuzluklarla mücadele ederiz. Yeter ki onları tanıyalım ve bilelim, yerinde ve zamanında kullanabilelim. Aristoteles, "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak ise kolay değildir." demekle haklıdır(Goleman, 2014:62).

1.5. EQ ve IQ' nun Karşılaştırılması

Geçmiş yıllarda kurumlar, duyguların iş hayatında üretkenlik ve rasyonellik açısından zararlı olduğunu düşünmüşlerdir. O denemin şartlarında kurumu, duygularla yönetmenin bir zayıflık olduğu ve bu zayıflık durumundan uzak durulması gerektiği yaygın bir kanıdır. Bunun sonucu olarak da bireyin başarılı olup olmadığını ölçmek için "bilişsel zeka" yani "IQ" ölçüt olarak alınmaktadır. Zamanla örgüt içindeki çalışma koşulları değişmeye ve gelişmeye başlar; ancak başarı ve mutlu bir yaşam için, en önemlisi örgütün devamlılığı için bir ölçüt olan bilişsel zeka yetersiz kalmaktadır. Araştırmacılar buradan oluşan ihtiyaçla duygusal zeka kavramını geliştirdiler. Yaptıkları incelemelerde duygusal zekanın bilişsel zeka yanında hayat boyunca gelişen ve insan zekasının anlaşılmasında ne denli önemli olan bir olgu olduğu konusunda hemfikir oldular. Artık son yıllarda bireylerin zekası,

eğitimi ve uzmanlıkları yanında duyguları ve duygularını nasıl idare ettikleri konusu da dikkate alınmaktadır(Çelenk, 2015:31-32).

Duygusal Zeka ile Bilişsel Zeka esasen farklı yeteneklerdir, ancak birbirleriyle karşıt değillerdir. Herkes için bu zeka türleri farklı oranlarda ve farklı çeşitlerde kendini gösterir. Bir kişinin bilişsel zekası yüksek olmasına rağmen bireysel hayatında uyumu ve doyumu yakalayamamasının sebebi duygusal zekasının aynı derecede yüksek olmamasındandır. Duygusal Zeka ile Bilişsel Zeka arasında bazı yönlerden çok ufak da olsa bir bağ vardır, ancak birbirinden bağımsız kavramlardır(Goleman, 2014:32).

Psikolog Jack Block California Üniversitesinde yaptığı araştırmalarda yüksek IQ'ya sahip kişiler ile gelişmiş EQ' ya sahip kişileri duygusal zekaya benzeyen "Benliğin Dayanıklılığı" adını verdiği bir ölçek kullanarak karşılaştırmış, IQ' nun baskın olduğu durumlarda kişinin bireysel hayatında yetersiz bir entelektüel görünüm sergilediğini ortaya koymuştur. Ortaya çıkan sonuçlarda cinsiyetler arasında da bir takım farklılıklar olduğunu gözlemlemiştir.

Buna göre:" **Yüksek Bilişsel Zeka sahibi erkekler**, geniş bir entelektüel ilgi ve yetenekler dizisine sahiptir. Hırsla hareket edebilen, ortaya bir ürün veya eser koyabilen, istikrar sahibi, kendine ait sorunları es geçebilen, eleştirmekten kaçınmayan, çevresine yukarıdan bakan, titiz, duygularını engelleyen, cinsel ve duygusal deneyim elde etme noktasında tutuk, mesafeli, duygusallık konusunda ise kayıtsız ve soğuk bir görüntü vermektedirler.

Oysa, **yüksek duygusal zekaya sahip olan erkekler;** dengeli bir sosyallik sahibi olan, neşeli, korkaklığa ve derinlere dalmaya yatkın olmayan bireylerdir. Bağlanma, sorumluluk almaktan kaçınmama, etik bir görünüşe sahip olma özellikleri ile dikkat çekmektedirler. İlişkilerinde karşı tarafa karşı sevecen ve ilgi sahibidirler. Kontrollü olmakla birlikte zengin bir duygusal hayata sahiptirler. Hem kendileri hem de çevreleri ile barışıktırlar.

Yüksek Bilişsel Zeka sahibi kadınlar; kendilerinden beklenen entelektüel güven ve estetik ilgi alanına sahiptirler. Düşüncelerini akıcı bir şekilde aktarabilirler. Kendilerini tartabilen, kaygı, derin düşünme ve suçluluk duygusuna yatkın, öfkelerini dışa vurmaktan ve fark ettirmekten kaçınan bireylerdir.

Yüksek **duygusal zekaya sahip olan kadınlar ise,** kendilerini ön plana çıkarabilen, duygularını doğrudan dışa vurabilen, kendilerine karşı olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan bireylerdir. Aynı zamanda duygusal zekası yüksek erkekler gibi kadınlar da dış dünyaya açık, neşeli, duygularını uygun biçimde dile getirebilen bireylerdir. Sosyal tavırları, yeni bireyler ile temas kurmalarını kolaylaştırmaktadır(Soykan, 2015:32).”

Bilişsel zekanın aksine, duygusal zeka genetik olarak kuşaktan kuşağa geçmez ve öğrenerek geliştirilebilir(Yüksel, 2006: 19).

Sonuç olarak, duygu ve düşüncelerin birbirinden ayrılamayacağını, bilişsel zeka ve duygusal zeka kavramlarının birbirlerini tamamlayan ve destekleyen kavramlar olduğunu, aralarında zıtlık değil paralellik olduğunu söyleyebiliriz. Duygusal zeka konusunda araştırmalar yapan Lam ve Kirby, duygusal zekanın bilişsel zekanın gelişimine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Duygularımız yaratıcılığı, inisiyatif almayı, değişimi, işbirliği yapmayı teşvik ederken, bilişsel zekamız maceraya atılmamamızı, amaçları ve hedefleri daha uygulanabilir hale getirmemizi sağlayarak bir denge durumu oluşturmaktadır (Çakar, Arbak, 2004:27). Nancy Gibbs’ in dediği gibi, “IQ sizi işe aldırır, ancak sizi terfi ettiren EQ'dur."

1.6. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kabiliyetleri üzerine araştırma yapan Goleman, Bar-on, Sawaf ve Cooper, Mayer ve Salovey bu konuda modeller geliştirmişlerdir. Goelman, Bar-on, Cooper ve Sawaf duygusal zekayı sosyal becerileri ve davranışları içeren “Karma Model” i, Mayer ve Salovey de yeteneklerin bütünü şeklinde inceleyerek “ Yetenek Modeli” ni öne sürmüşlerdir.

1.6.1. Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey duygusal zeka kavramını ilk kez kullanarak geliştirdikleri yetenek modelini, dört başlık altında incelemişlerdir:

a) Duyguyu Algılamak: Jest ve mimiklerden, bedensel duruşlardan duyguları algılayabilme kabiliyetidir.

b) Duyguyla, Düşünceyi Desteklemek: Duygu ve düşüncenin koordineli bir şekilde karar verme aşamasında kullanabilme yeteneğidir. Bir sorunun çözümünde duygusal zekayı bilişsel zeka ile beraber dengeli olarak kullanabilmektir.

c) Duyguyu Anlamak: Duyguların zamanla değişebileceğini de göz önünde bulundurarak analiz edebilmek ve doğacak sonuçları anlayabilmektir.

d) Duyguyu Yönetmek: Bireyin kişiliğinin oluşmasındaki en önemli faktör duyguyu yönetebilme yetisidir. Birey kendini tanıma yaşlarına geldiğinden itibaren hayatını yönetmek için duygularını efektif olarak kullanmaya başlar. Olaylar karşısında soğukkanlılığını koruyabilmek, kendini rahatlatabilmek duyguların yönetilmesiyle olmaktadır (Gürsoy, 2014:90-91).

Tablo 1: Dört Boyutlu Duygusal Zeka Modeline Zekayla ve Kişilikle İlişkisine Odaklı Genel Bakış (Mayer ve Salovey)

Boyut	Ölçünün Tanımı	Zeka ve Kişilikle İlişkisi
Duyguları Algılamak	Duyguları resimlerde ve yüzlerde belirleme yeteneği	Zekaya bilginin girişini sağlar
Duyguları Kullanarak Düşünceleri Kolaylaştırmak	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve bu doğrultuda düşünmeyi geliştirebilme yeteneği	Bilişsel görevlerde duygusal bilginin kullanılabilmesi için düşünmeyi ayarlar
Duyguları Anlamak	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçiş ve duygulara ilişkin dilsel bilgi ile ilgili duygusal bilgiyi anlayabilme yeteneği	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut işleme ve akıl yürütme merkezidir
Duyguları Yönetmek	Kişisel ve kişilerarası duyguları geliştirmek için duyguları ve duygusal ilişkileri kontrol edebilme yeteneği	Kişilik ve kişisel hedeflerle etkileşim içindedir

Kaynak: İşlie1 (1995).

Mayer ve Salovey' in modeli duygusal zekayı bir bütün olarak görmüştür. Duygusal zekanın duyguların algılanması, kendi duygularını tanıması, çevresindekilerin duygularını tanıması ve bunların ifade edilmesi şeklinde gerçekleştiğini vurgulamıştır. Bir bütün olarak ele alınan bu yetenek modeli kişinin

tutarlı karar vermesini sağlar. Anlaşılabilir ve uygulanabilir olan bu model kişinin gerek duygularını gerek düşüncelerini dengeli kullanmak suretiyle öğretilebilir(İşliel, 2013:44-45).

1.6.2. Bar-On Modeli

Bar-On geliştirdiği bu modelde, duygusal zekayı bireyin hem kendini hem başkasını anlayabilme, çevresiyle ilişki kurabilme ve bu çevreye adapte olabilme, ilişkili olduğu çevreden gelen tehditlere karşı durabilme kabiliyeti olarak görmüştür. Bu yetilerin kişiyi başarıya ve mutluluğa götürdüğünü savunmuştur.

Bu model beş boyuttan oluşan karma bir modeldir.

a) Kişisel Boyut: Kişinin kendi duygularının farkında olarak kendine saygı duyması, bağımsız hareket edebilmesi, çevresine kendini anlatabilmesi gibi yetenekleri kapsar.

b) Kişiler Arası Boyut: Bireyin etrafıyla sağlıklı ilişki kurabilmesi, sosyal sorumluluk alabilmesi ve empati kurabilmesi gibi yetenekleri kapsar

c) Uyumluluk: Olaylar karşısında esnek olabilme, öznel ve nesnel farkındalığı oluşturabilme, sorunların üstesinden gelebilme gibi yetenekleri kapsar.

d) Stresle Basa Çıkabilme: Olaylar karşısında soğukkanlılığını koruyabilme, stresle başa çıkabilme gibi yetenekleri kapsar.

e) Genel Ruh Durumu: Olaylara iyimser yaklaşabilme, mutlu kalabilme gibi yetenekleri kapsar.

Bahse konu bu yeteneklerin ölçümünde geliştirdiği Duygusal Katsayı Envanterini kullanan Bar-On, bilişsel zeka ile ölçülemeyen yetenekleri değerlendirerek bireylerin başarılı olma ihtimalleri üzerinde durmuştur. "Neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?" sorusundan ileri hareketle bu envanteri geliştirmiştir. Oluşturduğu bu ölçek, psikolojik ölçüm alanında bir ilkdir. Bireysel performans değerlendirmesinde ve terfiinde, aday belirlemede ve seçmede etkin olarak kullanılmaktadır. Bu modeli 2000 yılında gördüğü lüzum üzere revize ederek, beş boyutta topladığı yetenekleri iki gruba sığdırmıştır. Bunu yapma nedeni ise, 1985-1997 yılları arasında uyguladığı

ölçme tekniğinin aynı anda farklı kavramları da ölçtüğünü tespit etmesi üzerine olmuştur. Bu iki grup aşağıda olduğu gibidir.

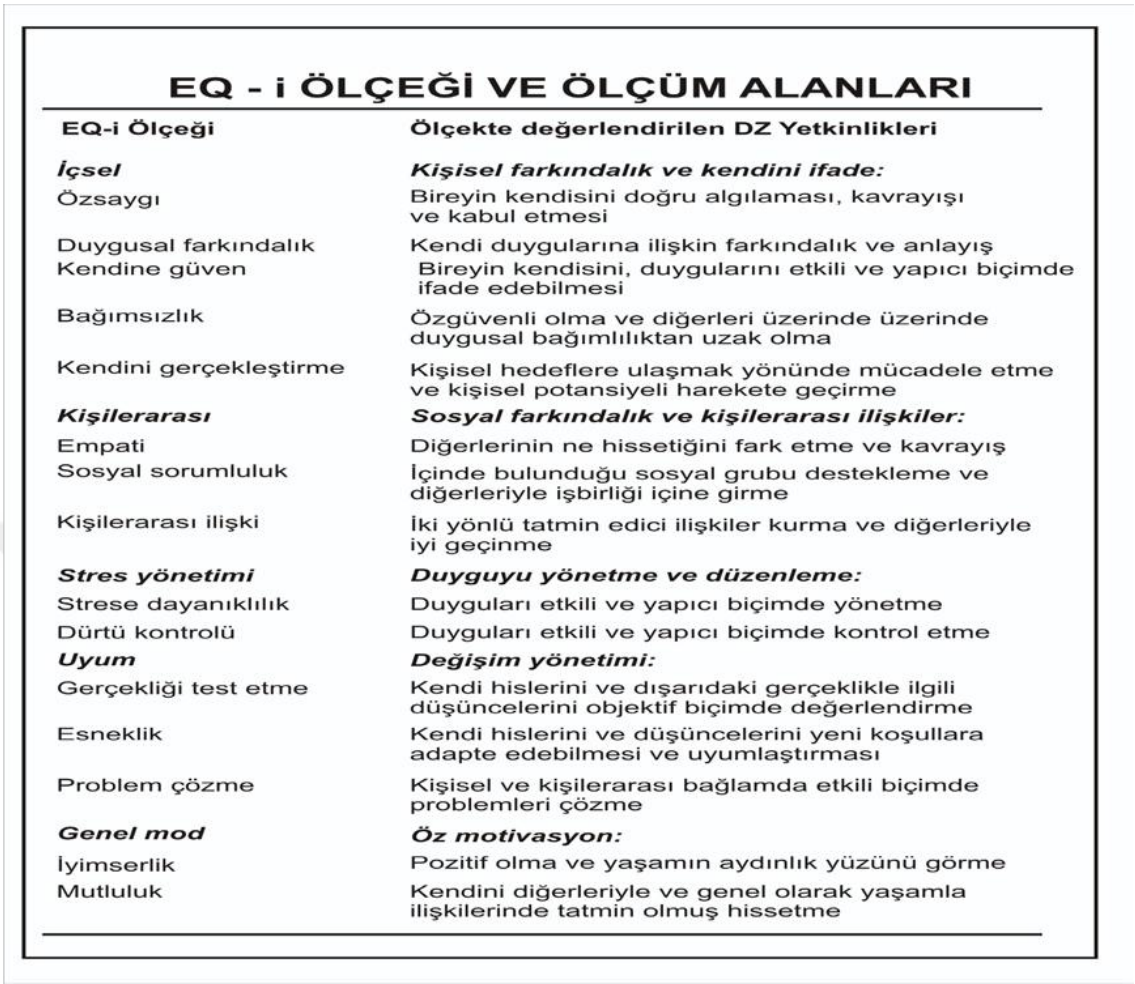
a) Duygusal ve Sosyal Zekanın Temel Unsurları:

Kendi duygularının farkında olarak kendine saygı duyma, çevresine kendini anlatabilme, etrafıyla sağlıklı ilişki kurabilme, sosyal sorumluluk alabilme ve empati kurabilme, olaylar karşısında soğukkanlılığını koruyabilme, stresle başa çıkabilme gibi yeteneklerini kapsar.

b) Duygusal ve Sosyal Zekayı Harekete Geçiren Önemli Unsurlar:

Sosyal sorumluluk alabilme, bağımsız hareket edebilme, kendini gerçekleştirebilme, olaylara iyimser yaklaşabilme, mutlu kalabilme gibi yetenekleri kapsar(Yan, 2008:18-19).

Tablo 2: Baron Duygusal Zeka Boyutları Ölçüm Alanları



EQ - i ÖLÇEĞİ VE ÖLÇÜM ALANLARI	
EQ-i Ölçeği	**Ölçekte değerlendirilen DZ Yetkinlikleri**
İçsel	***Kişisel farkındalık ve kendini ifade:***
Özsaygı	Bireyin kendisini doğru algılaması, kavrayışı ve kabul etmesi
Duygusal farkındalık	Kendi duygularına ilişkin farkındalık ve anlayış
Kendine güven	Bireyin kendisini, duygularını etkili ve yapıcı biçimde ifade edebilmesi
Bağımsızlık	Özgüvenli olma ve diğerleri üzerinde üzerinde duygusal bağımlılıktan uzak olma
Kendini gerçekleştirme	Kişisel hedeflere ulaşmak yönünde mücadele etme ve kişisel potansiyeli harekete geçirme
Kişilerarası	***Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişkiler:***
Empati	Diğerlerinin ne hissetiğini fark etme ve kavrayış
Sosyal sorumluluk	İçinde bulunduğu sosyal grubu destekleme ve diğerleriyle işbirliği içine girme
Kişilerarası ilişki	İki yönlü tatmin edici ilişkiler kurma ve diğerleriyle iyi geçinme
Stres yönetimi	***Duyguyu yönetme ve düzenleme:***
Strese dayanıklılık	Duyguları etkili ve yapıcı biçimde yönetme
Dürtü kontrolü	Duyguları etkili ve yapıcı biçimde kontrol etme
Uyum	***Değişim yönetimi:***
Gerçekliği test etme	Kendi hislerini ve dışarıdaki gerçeklikle ilgili düşüncelerini objektif biçimde değerlendirme
Esneklik	Kendi hislerini ve düşüncelerini yeni koşullara adapte edebilmesi ve uyumlaştırması
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası bağlamda etkili biçimde problemleri çözme
Genel mod	***Öz motivasyon:***
İyimserlik	Pozitif olma ve yaşamın aydınlık yüzünü görme
Mutluluk	Kendini diğerleriyle ve genel olarak yaşamla ilişkilerinde tatmin olmuş hissetme

Kaynak: (Yan, 2008).

1.6.3. Cooper ve Sawaf Modeli

Duygusal zekayı örgüt içinde inceleyerek liderlikle olan ilişkisini ele alan Cooper ve Sawaf, duygusal zekayı "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak ifade etmişlerdir"(Cooper & Sawaf, 2000:xii). Bu model de Bar-On Modeli gibi bilişsel yeteneklerle beraber bunların dışında yer alan bazı kavramları da kapsayan karma bir modeldir ve dört boyuttan oluşur. Liderlerin örgüt içinde kullandıkları duygusal zekalarıyla ilgili hususlara dikkat çekmişlerdir(Yan, 2008:20).

Aşağıda bu dört boyut incelenmiştir:

a) Duyguları Öğrenmek

Bireyin duygularının farkında olarak ilişkilerini değerlendirmesi bu boyutun temelini oluşturur. Birey duyguları hakkındaki bilgiye duyguları objektif olarak algılayarak(duygusal dürüstlük), duyguları ve kişisel enerjisi arasındaki ilişkiyi algılayarak(duygusal enerji), duyguları çabucak sezerek(pratik sezgiye) ulaşabilir (Çakar, Arbak, 2003:39).

b) Duygusal Zindelik

Birey kendi duygusal özünü bilmesi, kendine güvenmesi, olumsuz durumları kendi lehine çevirebilmesi, esnek olması ve yeniliklere açık olması sayesinde bu boyutta başarılı olabilir. Duygusal zindelik hayatı uyum ve doyum ile yaşamayı sağlar(Yan, 2008:20).

c) Duygusal Derinlik

Bireyin hem kendi potansiyelinin farkında olarak amaçları doğrultusunda dürüstlükle ilerleyebilme kabiliyeti hem de çevresindeki bireyleri onlar üzerinde bir gücü olmadan etkileyebilmesi Duygusal Derinlik boyutuna sahip olduğunu gösterir(Yan, 2008:20).

d) Duygusal Simya

Duygusal potansiyelin farkında olunması suretiyle yaratıcılığın bu potansiyel kullanılarak kinetik hale getirilmesi duygusal simyayı oluşturur. Değersizi değerliye dönüştürmek gibi duyguların gücünün farkında olarak bu gücü daha değerli hale getirmek anlamına gelmektedir. Fırsatları değerlendirmek, belirsizlik durumlarında yol göstermek, kimsenin göremediğini görmek bu boyutun özellikleridir(Çakar, Arbak, 2003:40).

1.6.4. Goleman Modeli

Goleman, insanın sadece bilişsel zeka ile değil bunun yanında duygusal zekayı da kullanmasıyla daha verimli hale gelebileceğini öne sürmüştür. Kişinin akılcı ve duygusal anlamda iki farklı zekaya sahip olduğunu ve bu durumun kişinin tüm hayatı üzerinde etkin bir rol aldığını ifade etmektedir(İşliel, 2013:45).

Goleman' ın kişisel ve sosyal yeterlilik olarak iki grupta topladığı model; özbilinç kendini yönlendirme, motivasyon, empati, sosyal beceriler şeklinde beş boyutta incelenmiştir.

Tablo 3: Sosyal Zeka Yeteneklerini Duygusal Zeka Modeline Nasıl Uyar

DUYGUSAL ZEKA	**SOSYAL ZEKA**
Öz-bilinç	**Sosyal bilinç**
	Temel empati
	Empatik İsabet
	Sosyal biliş
Öz-yönetim	**Sosyal beceri (ya da ilişki yönetimi)**
	Eşzamanlılık
	Benlik sunumu
	Nüfuz
	İlgi

Kaynak: (İşliel, 2013:38).

a) *Kişisel Yeterlilik:*

- *Özbilinç:* kişinin duygularının farkında olarak karar verirken duygularını hesaba katması, oluşan durumun sonucuna katlanarak değerlendirme yapması ve bu sayede özgüvene ulaşması anlamındadır.

- *Kendini Yönlendirme:* Kişinin olaylar karşısında vicdanının sesini dinleyebilmesi, duygularını kullanarak hayatını yönlendirebilmesi, zor süreçleri yönetirken duygularını kullanarak düzlüğe çıkabilmesini ifade eder.

- *Motivasyon:* Karşılaşılan zorluklara rağmen sabırlı olmayı, kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek için inisiyatif kullanabilme yeteneğini ortaya koyması demektir.

b) Sosyal Yeterlilik:

- *Empati:* Kişinin etrafındaki insanların duygularını dikkate alması, durumları onların gözünden görebilmesi anlamına gelir.

- *Sosyal Beceriler:* Kişinin çevresiyle barışık olması, çekişme durumunda uzlaşma yolunu seçmesi, takım çalışmasını işbirliği içinde yapması olarak adlandırılır.

Goleman' ın geliştirdiği duygusal zeka modeli Mayer ve Salovey modeliyle benzerlikler gösterse de bazı ayrımlar mevcuttur. Mayer ve Salovey duygusal zekayı kişisel bir yetenek olarak görürken; Goleman bu yeteneği, örgüt içinde incelemiş, liderlikle olan ilişkisini ele alarak karma bir model oluşturmuştur. Goleman' a göre kişi önce kendi duyularının farkında olmalı, sonra empati yapmalı ve duygularını yönetebilmelidir. Kişisel Yeterlilik boyutu duygusal zeka potansiyelimizi, Sosyal Yeterlilik boyutu bu potansiyeli örgüt içinde harekete geçirip geçiremediğimizi gösterir(İşliel, 2013:49).

Tablo 4: Temel Duygular ile Duygu Kümeleri

Temel Duygu	Duygu Kümeleri
Öfke	Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık ve düşmanlık
Üzüntü	Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon
Korku	Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, patolojik olduğunda ise fobi ve panik.
Zevk	Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani
Sevgi	Kabul görmek, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet
Şaşkınlık	Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksinme, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma
Utanç	Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet

Kaynak : (İşliel, 2013:32)

Bu kısma kadar incelenen duygusal zeka boyutları ve özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 5: Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması

Mayer ve Salovey	Bar-On	Goleman	Cooper ve Sawaf
Duyguyu Algılama ve İfade Etmek • Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi • Bireyin, diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi. **Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak** • Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar. • Duygular yargılara ve hafızaya yardım ederler. **Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek** • Kompleks ve anlık duygu ve hisler dâhil her duyguyu isimlendirme yeteneği. • Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlama yeteneği. **Duyguları Kontrol Etmek** • Duygulara açık olma yeteneği. • Duygusal ve entelektüel gelişim için duyguları etkin şekilde denetleme ve düzenleme yeteneği.	**Kişisel Beceriler** • Duygusal benlik bilinci • Kendine güven • Kendine saygı • Kendini gerçekleştirme • Bağımsızlık **Kişiler Arası Beceriler** • Empati • Bireyler arası ilişkiler • Sosyal sorumluluklar **Uyumluluk** • Problem çözme • Gerçeklik ölçüsü • Esneklik **Stresle Başa Çıkma** • Stres Toleransı • Dürtü Kontrolü **Genel Ruh Durumu** • Mutluluk • İyimserlik	**Kişisel Yeterlilik** ***Öz Bilinç*** • Duygusal bilinç • Öz değerlendirme • Özgüven ***Kendine Yön Verme*** • Öz Denetim • Güvenilirlik • Vicdanlılık • Uyumluluk • Yenilikçilik ***Motivasyon*** • Başarma güdüsü • Bağlılık • İnisiyatif • İyimserlik **Sosyal Yeterlilik** ***Empati*** • Başkalarını anlama • Başkalarını geliştirme • Hizmete yönelik olma • Çeşitlilikten yararlanma • Politik bilinç ***Sosyal Beceriler*** • Etki • İletişim • Çatışma yönetimi • Liderlik • Değişim katalizörlüğü • Bağ kurmak • İşbirliği ve dayanışma • Takım yetenekleri	**Duyguları Öğrenmek** • Duygusal Dürüstlük • Duygusal enerji • Duygusal geribildirim • Pratik sezgi **Duygusal Zindelik** • Öz varlık • Güven çemberi • Yapıcı hoşnutsuzluk • Esneklik ve yenilerne **Duygusal Derinlik** • Özgün potansiyel ve amaç • Adanmışlık • Dürüstlüğü yaşamak • Yetki olmadan etki **Duygusal Simya** • Sezgisel akış • Düşünsel zaman değişimi • Fırsatı sezinlemek • Geleceği yaratmak

Kaynak : (Özdemir, 2016:43)

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik tanımı, liderlikle ilgili yaklaşımlar ile göreve ve insana yönelik liderlik kavramları incelenecektir.

2.1. Liderlik Tanımı

Bağlı oldukları grubun yönetilmesi ve hedeflerine ulaştırılması için, insanlar toplu halde yaşamaya ve bir lider tarafından yönetilmeye ihtiyaç duyarlar. İnsanlar doğaları gereği yönetilmeye muhtaçtırlar. Topluluğun lideri topluluğu oluşturanları bir amaç için bir araya getirir, sinerji yaratır, cesaret verir(İşliel, 2013:62). Kişisel olsun veya grup olsun bir amaç uğruna çevresindeki bireyleri etkileme ve yönlendirme süreci şeklinde açıkladığımız liderlik kavramı tam da bu noktada karşımıza çıkar. Bunu başarmak için yola çıkan yöneticilerin liderlik özelliklerinin yüksek olması şarttır(Aysel, 2006:3).

Liderlik kavramının sözlük tanımında, *"Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse", "önder, şef, liderlik", "liderin görevi, lider olma durumu"* olarak açıklandığını görürüz (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2017).

Birçok akademisyen liderlik kavramını kendi görüş ve önem verdikleri hususlara istinaden açıklamışlardır. Buna rağmen vardıkları ortak sonuç, bir amaç, bir grup insan, bir lider olmasıdır. Yani liderlik, bir amaca ulaşmak için bir grup insanı etkileyerek eyleme geçirme bilgi ve becerisi olarak ifade edebiliriz.

Literatürde liderliğin doğuştan gelen mi yoksa sonradan öğrenilebilen bir beceri mi olduğu konusunda değişik açıklamalar olsa da, tamamıyla genetik bir beceri olduğunu düşünmek hatalı olur. Evet, doğuştan da bazı özelliklerin olması gerekir, ancak aileden gelen ve daha sonra okulda alacağı eğitim, yaşamında yaptığı hatalar ve elde ettiği deneyimler, göğüs gerdiği zorluklar uygun bir zeminde bir liderin doğmasına sebep olabilir(Aysel, 2006:3).

Sonuç olarak liderlik; belirli bir amaca ulaşmak için doğru işi, doğru şekilde, doğru ortamda, doğru zamanda, doğru insanlara yaptırmayı bilmektir. Bunu bilip yaptıranlar gerçek lider olabilirler.

2.2. Liderlikle İlgili Yaklaşımlar

Liderlik hakkındaki görüşler birçok yönden incelenip açıklansa da hiç biri tek başına konuyu ifade etmek için yeterli olmayacaktır. Bu yaklaşımları ayrı ayrı değerlendirerek bir bütün halinde görmek gerekir. Konu hakkında ufkumuzu açacak ortak bir zemin oluşturabilmek adına, bu yaklaşımların üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Liderlik konusundaki yaklaşımları klasik ve modern olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Klasik görüşte özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarını, modern görüşte ise alternatif ve durumsal liderlik yaklaşımlarını inceleyebiliriz(Genç, 2012:255).

2.2.1. Klasik Yaklaşımlar

2.2.1.1. Özellikler Kuramı

Bu kurama göre liderlik doğuştan gelen bir yetenektir ve 'Liderliğin okulu olmaz' görüşünü savunurlar. Genetik olarak liderlik özelliklerini üzerinde toplayanlar ancak lider olabilir görüşündedirler. Bu nitelikler bu kişileri nerede ve ne zaman olursa olsun öne çıkartarak lider olmalarını sağlar ve eğitimin bu konuda bir rolü yoktur. Bu görüş zaman içinde değişerek, öğrenim ve deneyimle de liderlik niteliklerinin gelişebileceğini savunanlar da çıkmıştır. Bu daha gerçekçi yaklaşımla beraber yapılan liderlikle ilgili incelemelerde; yaşın, cinsiyetin, fiziki görünüşün, güven duygusu vermenin, olgunluğun, dürüstlük ve doğruluğun, zeka ve bilginin, hitabet yeteneğinin, iyi ilişki kurabilmenin, kararlılığın, inisiyatif sahibi olma gibi unsurların liderlikte çok önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşım tarzıyla bir lider bulunabilir ancak, liderin liderlik süreci içinde ne kadar etkin olabileceği şüphelidir.

Sadece lider faktörünü alan bu yaklaşımın zayıf tarafı, liderin belirmesinde onunla etkileşim halinde olan diğer faktörleri göz ardı etmesidir(Genç, 2012:256).

Tablo 6: Liderlik Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Düşünsel Özellikler	Duygusal Özellikler	Sosyal Özellikler
• Güçlü olma • Yaş • Boy • Cinsiyet • Yakışıklılık • Irk • Etkileme • Güzel konuşma • Aktivite	• Dikkat • İnisiyatif • Kararlılık • İleri görüşlülük • Gerçekçilik • Bilgi • Yetenek • İkna etme • Sorumluluk	• Algılama • Kendini kontrol etme • Güven duygusu • Sevmek ve sevindirmek • Yüksek başarma duygusu • Hırs	• Başkalarıyla iyi iletişim kurma • Dostluk ve arkadaşlık yeteneği • Dışa dönük kişilik yapısı • Kendini kabul ettirme

Kaynak: (Özdemir, 2016:4)

Bu sebepten dolayı eleştirilere maruz kalan bu yaklaşım, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalınca araştırmacılar bu sürece etki eden diğer faktörleri de inceleme ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu faktörler ise lideri izleyenler ve liderin izleyenlere nasıl davrandığıdır(Koçel, 2014:678).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

20. yy' ın ortalarından başlayıp günümüze kadar süren uzun araştırmalar, liderlik konusundaki bazı yaklaşımlarda olduğu gibi liderin sahip olduğu özelliklere değil de sergilediği davranışlar üzerinde toplanmıştır. Özellikler kuramının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, araştırmacılara önderin fiili davranışlarını ve diğer önemli faktör olan lideri izleyenleri incelemeye yöneltmiştir. Liderin davranışlarının liderlik tarzını yansıttığı görüşüne odaklanılmış, ne kadar etkin olduğu araştırılmıştır(Koçel, 2014:678).

Bu araştırmalar sonucunda Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor'un X ve Y kuramları ile Likert'in Sistem 4 Modeli' önderler

için evrensel model geliştirmeye çalışmışlar ve aşağıdaki hususlardan söz etmişlerdir.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu modelde liderin davranışlarını açıklamada iki önemli faktör ön plana çıkmıştır. Lider davranışları üzerine yapılan araştırmalar neticesinde, bu iki faktörün *kişiyi dikkate alma* ve *inisiyatif* olarak ortaya çıktığını görürüz.

Kişiyi dikkate alma davranışı sergileyen liderler insan odaklı ve izleyicilerinin istek ve arzularını ön planda tutmaktadırlar. Lideri izleyenler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görürler(Koçel, 2014:679). Bu tip liderler, insani duygulara önem veren, empati yapan, takipçilerinin problemlerine çözüm arayan davranışlar sergilerler(Genç, 2012:257).

İnisiyatif sahibi liderler ise, göreve odaklanarak istenen hedefe zamanında ulaşma eğilimindedirler. İnsan faktörü ikinci planda kalır, amaçlar ön plana çıkar. İzleyicileri organize etme, iletişim yöntemlerini belirleme, zaman kısıtlamalarını hesap etme gibi işlere ağırlık vererek belirlenmiş hedeflere ulaşma davranışları gösterirler.

Tablo 7: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Neticesinde Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

BİREYE İLGİ	(1). YOĞUN İLGİ, DÜŞÜK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	(2). YOĞUN İLGİ, YÜKSEK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
	(3). AZ İLGİ, DÜŞÜK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	(4). AZ İLGİ, YÜKSEK YAPIYI HAREKETE GEÇİRME
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	

Kaynak : (Aysel, 2006:32).

Çalışmalardan elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Liderlerin izleyenlere önem vermesi, değerli olduğunu hissettirmesi iş ortamında onların daha verimli olmasını ve işe daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır. Alınan kararlarda çalışanların da rol alması, inisiyatif kullanma serbestliği verilmesi ve kendilerini geliştirme imkanının sağlanması liderlerin göz ardı edemeyeceği bir durumdur(Ekici, 2013:71).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu merkezin yürüttüğü araştırmaların temel amacı örgüt üyelerinin hem verimliliklerini hem de iş doyumlulukların sağlayan ilkeleri tespit etmektir(Genç, 2012:257). Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarında, işe dönük lider ve kişiye dönük lider olarak liderlik davranışlarını ikiye ayırır(Genç, 2012:258).

Araştırmalara göre işe dönük lider; izleyenlerini belirlenmiş ilke ve esaslar doğrultusunda kontrol ederek verilen görevi yerine getirmeyi amaçlayan, otoritesini kullanmak suretiyle resmi kişiliğini kullanarak ceza kavramını ön plana çıkaran davranışlar sergiler(Genç, 2012:258).

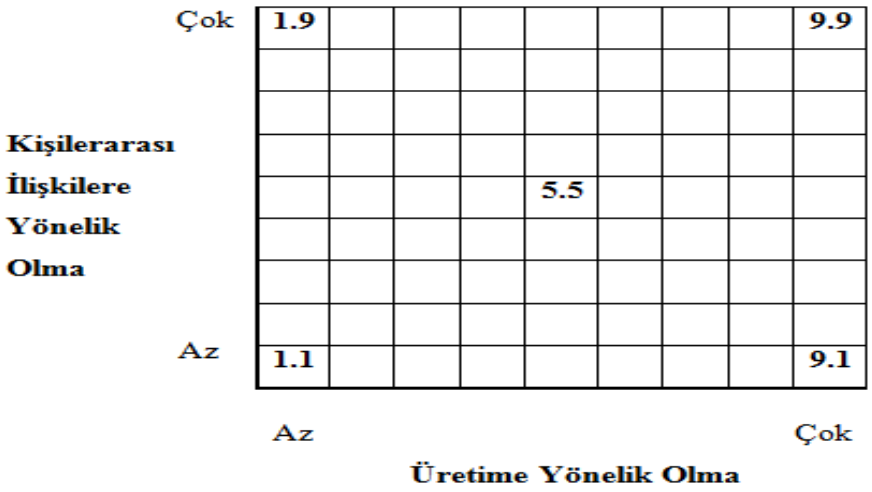
Kişi odaklı lider ise; izleyenleriyle ilgilenen, onların iş tatminini yükseltecek ortam hazırlayan, kişisel gelişimlerine önem veren, yetkilerini devredebilen, ödüllendirmeyi benimseyen bir davranış yapısına sahiptir(Koçel, 2014:681).

Michigan Üniversitesinin çalışmalarının sonucuna göre kişi odaklı liderlik davranışı sergileyen, işi yapanın insan olduğunu göz ardı etmeyen liderlerin daha etkili olduğu gözlenmiştir(Koçel, 2014:681).

2.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen bu matriks, yöneticilerin davranışlarını açıklamak veya değiştirmek için kullanılmıştır. Liderlerin tarzlarını iki başlık altında incelemişler, *üretime yönelik olma* ve *kişilerarası ilişkilere yönelik olma* olarak boyutlandırmışlardır.

Şekil 1: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak : (Koçel, 2014).

Şekil 1' de liderlik tiplerini görebiliriz.

Mesela, "1,1" liderlik tarzında liderin izleyenlerinden bir farkı yoktur. İşe ve çalışanlarına dönük davranışlar sergilemezler. "9.1" de ise lider üretim ve işi ön planda tutar. Ancak çalışanlarına aynı dikkati göstermez. "1.9" liderlik tarzı "9.1" in tam tersidir. Çalışanlarının isteklerini ön planda tutarken üretimi ikinci planda bırakır. "5.5" liderlik tarzında hem çalışanlara hem de işe orta ölçüde ağırlık verir(Koçel, 2014:682). Lider, eksiğini bu matriksten görerek hangi alana daha fazla ağırlık vermesi gerektiğini görebilir.

2.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y yaklaşımı

Douglas Mc Gregor'un 1957' de geliştirdiği bu kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşlerdir ve iki grupta toplanarak 'X' ve 'Y' kuramları olarak adlandırılır(Koçel, 2014:683). 'X' ve 'Y' kuramlarına göre bireylerin davranış varsayımları şu şekildedir.

"X" kuramına göre:

* İnsanlar işi yapmayı sevmezler ve çalışmaktan kaçarlar.

* Sorumluluk almaktan kaçar, güvence isterler, isteksiz hareket ederler ve yeniliğe karşı direnç gösterirler.

* Çalışanların istenen seviyeye gelmeleri için çalışmaya zorlanmaları, gerekirse ceza verilmeleri gerekebilir.

"Y" kuramına göre:

* Çalışanlar işlerini bir oyun gibi görürler.

* Tembellik doğuştan gelen bir özellik değildir, sonradan edinilen tecrübeler kişiyi tembelleştirir.

* Birey amaçları doğrultusunda çalışarak kendi kendini kontrol eder.

* Çalışanlar kendilerinde var olan potansiyeli uygun koşullar altında kullanarak sorumluluk almak ister.

* Lider uygun koşulları sağladığı takdirde, çalışan gerekli olan verimi şevkle verir.

Bu liderlik yaklaşımında, "X" Kuramını uygulayan liderler otoriter; "Y" Kuramını benimseyen liderler demokratik eğilim gösterirler(Baysal, Tekarslan, 1998:212).

2.2.2.5. Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli(Sistem 4)

Rensis Likert, liderin davranışlarını dört grup altında toplamış ve her birini bir sistem olarak ifade etmiştir(Koçel, 2014:684). Yapılan araştırmalarda; Sistem 1 ve 2 davranışlarını sergileyen liderlerin gruplarında verimlilik düşük, Sistem 3 ve 4' te ise verimlilik yüksek çıkmıştır(Şimşek, Çelik, 2012:86).

Sistem 4 tarzı yönetim şeklinin her zaman için en geçerli yöntem olduğunu savunmasından dolayı eleştirilere maruz kalmıştır (Koçel, 2014:684).

Bu yaklaşıma ait sistemler Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 8: Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlarına güvenmez	Astlarıyla arasında hizmetçi efendi ilişkisi vardır	Astlarına kısmen güvenir, ama kararlarda kendi kontrolünü ön planda tutar.	Astlarına bütünüyle güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konularda kendilerini serbest görmezler.	Astlar kendilerini az olarak serbest hissederler.	Astlar kendilerini büyük ölçüde serbest hissederler.	Astlar kendilerini bütünüyle serbest hissederler.
Üstün astlar olan ilişkisi	Astların fikrini ender olarak alır.	Astların fikrini bazen alır.	Astların fikrini genel olarak alır ve yararlanmaya çalışır.	Astların fikrini her zaman alır ve kullanır.

Kaynak : (Koçel,2014).

2.2.3. Modern Yaklaşımlar

2.2.3.1. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik sürecini etkileyen üç faktörden biri olan Koşullar değişkenine dayalı bu yaklaşım, farklı durumlarda farklı liderlik tarzının gerekli olduğunu

savunur(Koçel, 2014:686). Davranışsal yaklaşımda, tek bir liderlik tarzının uygulanmasının geçerli olduğu savunulmasına karşın; durumsallık yaklaşımda, belirli koşullar altında birden fazla liderlik tarzının uygulanabileceği ifade edilmektedir(Koçel, 2014:687).

Savunulan görüşün makul olmasına karşın hangi durumda hangi liderlik davranışının sergilenmesi gerektiği hususunda fazla araştırma yoktur. Bu konuda yapılmış çalışmalardan en iyi bilinen iki teori aşağıda incelenmiştir.

2.2.3.1.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, organizasyonel yapı içinde lider ve astları ile olan ilişkisini, hedeflenen işin yapısını ve liderin organizasyon içindeki otoritesinin seviyesini üç durumsal değişken olarak incelemiş ve bu değişkenlerin kombinasyonlarından ortaya çıkan koşulların liderin davranışı üzerindeki rolünü vurgulamıştır(Eren, 2003:533).

Lider, oluşan bu durumlar karşısında liderlik tarzını belirleyerek işe yönelik liderlik tarzı mı yoksa kişiye yönelik bir liderlik tarzı mı uygulaması gerektiğine karar verir(Koçel, 2014:690). Aşağıda bu üç değişkenin ne anlama geldiğini inceleyelim:

Lider-Ast İlişkileri: Liderin astlarca benimsenip benimsenmediğinin, sevilip sevilmediğinin derecesini gösterir. Yani liderin izleyenler tarafından kabul görüp görmediğinin seviyesidir. Bu durum "iyi" ve "zayıf" olarak derecelendirilir.

Görevin Yapısı: Hedeflenen görevin uygulanma planının daha önceden belirlenip belirlenmediğini ifade eder. "Planlanmış" veya "Planlanmamış" olarak ifade edilir.

Liderin Mevkiinden Gelen Otorite Gücü: Liderin elinde bulunan ödül ve ceza yetkilerinin derecesini gösterir. Bu yetkiler örgüt içinde "fazla" veya "az" olabilir.

Açıkladığımız bu üç faktörün kombinasyonundan lider için sekiz farklı durum ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu sekiz farklı durumun nasıl ortaya çıktığı gösterilmektedir.

Tablo 9: Feidler' in Etkin Liderlik Modeli

DEĞİŞKENLER	**DURUMLAR**							
Lider-Ast İlişkileri	İYİ				ZAYIF			
Görevin Yapısı	PLANLANMIŞ		PLANLANMAMIŞ		PLANLANMIŞ		PLANLANMAMIŞ	
Liderin Otorite Gücü	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
OLUŞAN DURUMLAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**

EN OLUMSUZ DURUM ⟷ EN OLUMLU DURUM

Kaynak: (Eren, 2003)

Tablodan da anlaşıldığı üzere liderin etkinlik seviyesi 1. durumda en üst, 8.durumda ise en alttadır.

Burada Feidler, 1,2,3,7 ve 8. durumlarda işe yönelik liderlik tarzının, 4,5 ve 6. durumlarda kişiye yönelik liderlik tarzının uygulanması gerektiğini vurgulamıştır.

Bunun nedenini ise şöyle açıklamıştır: "En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsu durumda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamamasına neden olacaktır. Bu nedenle bu durumda görev ağırlıklı davranış sergilemesi başarı getirecektir".

Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli, özellikle modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı şeklinde önemli eleştirilere uğramıştır(Koçel, 2014:691).

2.2.3.1.2. Amaç ve Yol Modeli

House ve Evans tarafından ortaya atılmış ve organizasyonda etkili lider davranışı hakkında yapılan araştırmalarla meydana gelmiş olan bu modele Amaç ve Yol Modeli denmektedir. Varoom' un Bekleyiş Teorisine dayanan bu yaklaşımda liderden takipçileri için amaçları belirlemesi ve onların bu amaçları gerçekleştirmesi için yol haritası çıkarmalarına yardımcı olması beklenir. Amaç ve Yol modelinde lider için dört liderlik davranışı mevcuttur. Bunlar aşağıda şöyle açıklanmıştır.

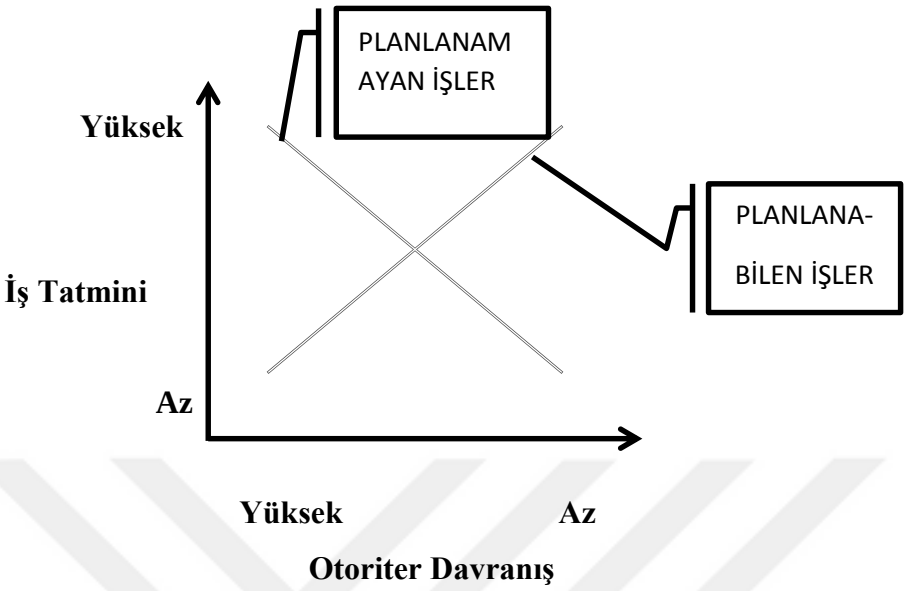
Otoriter: Bütün kararları lider verir.

Destekleyici: Lider astlarına ilgi gösterir ve dostça davranır.

Katılımcı: Lider karar verme sürecine astlarını da katar.

Başarı Odaklı: Lider amaçları belirler ve bu amaçlara ulaşmada astlarıyla yol belirler(Şenocak, 2015:56).

Şekil 2: Liderlik Davranışı



Kaynak: (Koçel, 2014:693).

Şekil 2' den de anlaşılacağı gibi; görevin yapısı, astların tatmini ve liderlik tarzı arasındaki ilişkide planlanamayan işlerde daha fazla otoriter olmak, diğer yandan planlanan işlerde daha az otoriter davranmak astların iş tatmini açısından faydalı olacaktır, liderlere daha etkin liderlik yapma fırsatını sunacaktır. Bundan dolayı bu liderlik yaklaşımında, hangi liderlik davranışının hangi durumda etkili olacağının duruma göre değiştiğini görmekteyiz(Koçel, 2014:693). Bununla birlikte bu teorinin geçerliliğini kanıtlayacak yeterli miktarda araştırma yapılmamıştır.

2.2.4. Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Son yıllarda ön plana çıkan bu yaklaşım türünü üç başlık altında ele alalım.

2.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Formal bir örgütte belirlenmiş amaçlar için toplanmış izleyenler ile izleyenlere liderlik yapanın arasındaki davranış ilişkisini ele alan bu yaklaşım dört grupta incelenmektedir.

Birinci grup yaklaşım tarzında, sarf edilen emek ve performansa göre liderin izleyenleri için destek ve kaynak sağlaması beklenir. İkinci tür yaklaşım tarzında lider yapılan işi ve yapılma şeklini ortaya koyar ve izler. Gerektiğinde müdahale ederek gerekli tedbirleri alır. Üçüncüsünde ise, lider sadece sorun çıkarsa işe müdahil olur, aktif değildir. Dördüncü tür liderlik tarzında lider, amaç ve standartlar hususunda izleyenlerini serbest bırakır, işe hiç karışmaz ve sorumluluklarını yerine getirmez.

2.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, onlara rol model olan bu yaklaşımda lider; vizyon sahibi, değişime ve yeniliğe açık olma özelliklerini üzerinde barındırır. Adanmışlık düzeyinin yüksek olduğu dönüşümcü liderlik yaklaşımının dört farklı davranış şekli mevcuttur.

Birinci davranış şeklinde izleyenlerin lidere saygısından dolayı bağlılıkları üst seviyededir. Çünkü lider, yüksek moral ve etik standartları yüksek tutmuş ve ekibinin güvenini kazanmıştır. İkinci davranış türünde lider takipçileri üzerinde kendisini takip etme isteğini uyandırmıştır. Çünkü izleyenler liderin ideallerini ve değer yargılarını benimsemiştir. Üçüncü de ise, izleyenlerin entelektüel taraflarını uyandırarak onları bu amaç için düşünmeye ve hareket etmeye sevk eder. Mevcut durumun yetersizliğini vurgulayarak değişik yönlerden bakmayı, yeni fikirler üretmeyi bir yol olarak tercih eder. Son olarak dördüncü davranış türünde, izleyenlerin kendi gelişimlerini sağlama fırsatı sunarak, onlara bu konuda ilgi ve emek vererek takipçilerinin dönüşmesini sağlar.

2.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Eski Yunancada ilahi ilham yeteneği anlamına gelen karizma kavramı, liderlik yaklaşımlarının her biri için liderin astlarını bir amaç uğruna sevk edebilmesi ve onları etkileyebilmesi adına önemli bir rol oynar. Araştırmacıların da belirttiği gibi doğuştan gelen bir yetenek olan karizma, bilgi ve tecrübeyle beslenerek çok etkin bir şekilde kullanılabilir(Genç, 2012:262)

2.3. Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik

Liderlik davranışı liderin, başında olduğu grubu yönetirken ve yönlendirirken o gruba karşı sergilediği tavırlardır. Lider, örgütü amaçlarına ulaştırmada, örgütte ki kişileri bu amaca karşı motive etmede en etkili kişi olduğundan gösterdiği davranışlar da son derece önemlidir (Özdevecioğlu, Kanıgür, 2009:54).

Liderlerin davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi gibi bireysel ve örgütsel birçok etkisi bulunmaktadır. Cummings ve Schwab bu konuda, liderin sahip oldukları özellikler ile sergiledikleri tavır ve davranışların örgütsel performansı etkiledikleri görüşündedirler. Madjar ve arkadaşları ise, liderin destekleyici davranışlarının örgütteki çalışanların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır.

Liderlik davranışlarıyla ilgili 1950'lerden beri pek çok geniş kapsamlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda göreve yönelik, insana yönelik ve katılımcı olmak üzere üç tür liderlik davranışı ortaya çıkmıştır (Yukl, 2001).

Theodore (1981), etkin liderlerin uzlaşmayı sağlama, belirsizliği tolere etme, temsil etme ve ikna kabiliyetine sahip olma, yapıyı harekete geçirme, katılımı sağlama, izleyicileri önemseme, üstlerini etkileyebilme ve verimlilik ile üretimi arttırmaya önem vermek gibi özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu özelliklerin liderin göreve ve insana yönelik liderlik tarzları ile ilgili olduğu görülmektedir(Çekmecelioğlu, 2014:23).

Liderlik davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmaların başka bir sonucu da; katılımcı yönetimi reddeden işe odaklı göreve yönelik liderliğin otokratik liderliğe, katılımcılık, şükretmek ve teşvik gibi özellikler içeren insana yönelik liderliğin ise demokratik liderliğe benzetilmesi olmuştur (Çekmecelioğlu, 2014:24). Yani, göreve yönelik davranan lider daha otoriter, insana yönelik davranan lider ise daha demokratiktir denilebilir. Otokratik liderler daha sabit görüşlü, istek ve amaçlarını nedenlerini açıklamayarak olduğu gibi gruptakilere bildirerek yoruma izin vermeyen, katılımcı grup üyelerinden ziyade her şeyi olduğu gibi kabul ederek kendilerine itaat eden grup üyelerini tercih eden liderlerdir. Demokratik liderler ise kendinden daha

çok grup üyelerinin görüşlerini dikkate alan, bir iş yapılacaksa hep birlikte yapmayı tercih eden, işbirliği ve insan ilişkilerini önemseyen liderlerdir.

Göreve yönelik davranan liderler daha çok işe odaklı davranırlar. Tek amaçları işin zamanında ve tam anlamıyla başarılı bir şekilde bitirilmesidir. İnsana yönelik davranan liderler ise amacın belirlenmesi ile gerçekleştirilmesi arasındaki geçen sürenin kalitesini artırmak için uğraşırlar. Yani, göreve yönelik liderler sonuç odaklı, insana yönelik liderler ise süreç odaklı kişilere benzetebilir. Göreve yönelik davranan liderler problemler karşısında önerilerde bulunur, yeni fikirler öne sürer ve astları arasında görev dağılımı yapar. İnsana yönelik davranan liderler ise astlarına beğenisini ve takdirini açıkça ifade eder, onların duygularını dikkate alır, başarıları dikkate alarak ödül verir.

Reitz, insana yönelik liderlik profilini; grup üyeleri arasında ayırım yapmayan, onların düşüncelerini ve önerilerini dikkate alan, her türlü problemlerinde onların yanında olan, yaptıkları işleri onlarla paylaşan ve uzlaşmacı kişiler olarak belirtmiştir Göreve yönelik liderler ise örgütte karar mekanizması rolündedir. Belirli bir görevde kimin çalışacağı, görevin ne zaman tamamlanacağı kendi belirler ve belirlediği programa eksiksiz uyum bekler. Yeniliklere çok açık olmamakla beraber hep kendisinin ön planda olmasını ister(Soydemir, Özdaşlı, Alparslan, 2014:65-66).

Goleman'a göre, kuralcı, katı, örgüt üyelerine uzak davranan ve her şeyi kendi başına yapmaya çalışan liderler etkisiz olurken, insan ilişkilerinde daha başarılı olan, demokratik ve güven veren kişilerin liderliği daha etkilidir. Çünkü bu şekilde davranan liderler grup üyelerinin morallerini yüksek tutarak işe motive ederler. (Goleman, 2014:95) İnsana yönelik davranan liderlerin odak noktası beraber çalıştığı kişiler olduğu için onların motivasyonunu artırarak onları daha çok çalışmaya ve başarılı olmaya teşvik eder. Buradan, böyle bir ortamda çalışanların örgüt için belirlenen amaçları daha istekli şekilde gerçekleştirebileceği ve bu durumun örgütün başarısını artırabileceği sonucu çıkabilir. Yani, bir lider başında bulunduğu örgütün başarı veya başarısızlığının temelini atan kişidir denilebilir (İşliel, 2013:45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

3. METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Amaç: Bu araştırmanın amacı, zeka, duygusal zeka ve modellerini ele alarak, farklı liderlik stillerinin (Göreve yönelik liderlik, İnsana yönelik liderlik) duygusal zeka ile olan ilişkisini incelemektir.

Kapsam: Araştırmanın kapsamı, Kocaeli bölgesinde denizcilik sektöründe eğitim veren bir kuruluşta çeşitli liderlik pozisyonlarındaki kişilerdir.

Kısıtlar: Araştırma belirten sınırlılıklarda gerçekleştirilmiştir:

i. Araştırmanın uygulama kısmı denizcilik sektöründe eğitim veren bir kuruluşta çeşitli lider pozisyonundaki çalışan bireyler ile gerçekleştirilmiştir.

ii. Araştırmanın uygulama kısmı Kocaeli ili içerisinde gerçekleştirilmiştir.

iii. Araştırmaya temel teşkil eden duygusal zeka ile geöreve ve insana yönelik liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen anket çalışması Şubat-Mart 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Göreve ve insana yönelik liderlik ile duygusal zeka arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak için literatür taraması yapılmıştır. Duygusal zeka ile liderliğin diğer yaklaşım tarzları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar mevcuttur. Fakat, göreve ve insana yönelik liderlik ile olan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın orijinal bir çalışma olarak literatür eksikliğini gidereceği düşünülmektedir.

Buna ek olarak, denizciliğe yıllarını vermiş bireylerin tecrübelerine istinaden denizcilikte liderlik yaklaşımlarının daha çok süreç ve sonuç odaklı olduğu görülmektedir. Bunun yanında liderlerin gelişen durumlara göre doğaçlama olarak kendine göre geliştirdikleri liderlik tarzlarını uyguladığı da tespit edilmiştir. Çok

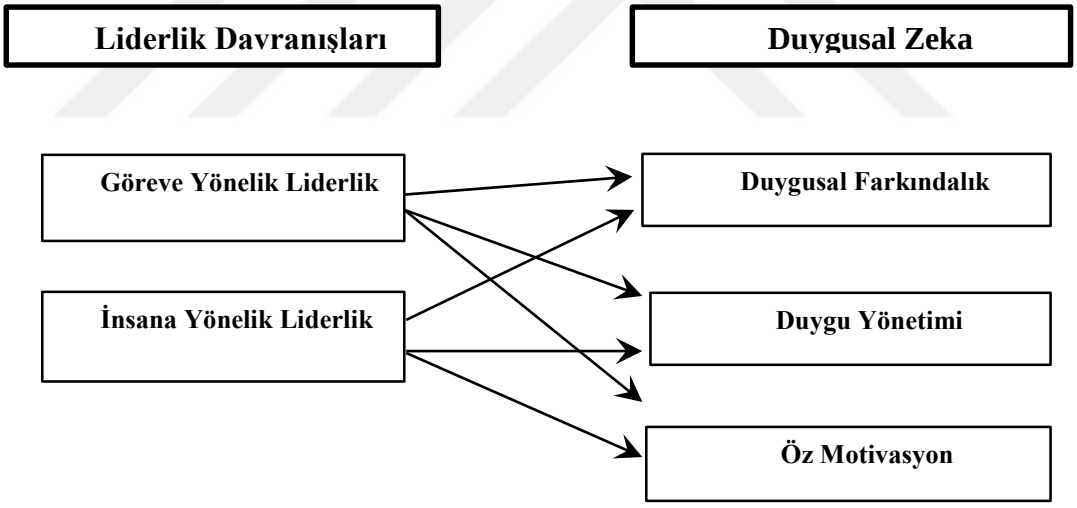
küçük bir ortamda yaşayarak kader birliği yapmış personelin, özellikle liderlerin duygularını göz ardı etmesi mümkün değildir. Bu duyguları yöneterek verilen görevlerin nasıl üstesinden geldikleri veya gelemedikleri de tespitler arasındadır. Buradan hareketle, görev ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarının duygusal zeka ile olan ilişkisini inceleyerek gelecek kuşaklara bu bilgileri aktarmanın önemli olduğu değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırma Model ve Hipotezleri

Bu araştırmada kullanılan araştırma modeller ve hipotezler aşağıda sunulmuştur**:**

3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Şekil 3: Araştırma Modeli



H(Hipotez)1: Liderlerin liderlik davranış biçimleri(göreve ve insana yönelik) ile duygusal zekayaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik biçimleri ile duygusal zekanın "Duygusal Farkındalık" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik biçimleri ile duygusal zekanın "Duygu Yönetimi" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik biçimleri ile duygusal zekanın "Öz motivasyon" alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Yöntem

Bu bölümde katılımcılar tanıtılmış ve yapılan testler açıklanmıştır.

3.4.1. Katılımcılar

Marmara bölgesinde denizcilik eğitimi veren bir organizasyona toplamda 200 adet anket elden teslim edilmiştir. Bu dağıtılan anketlerden 120 tanesi doldurulmuş olarak geri teslim edilmiş ve bu 120 adet anketin 52 tanesi uygun olarak doldurulduğundan sadece 52 anket değerlendirmeye alınmıştır. Hesaplamalar IBM (*International Business Machines*) firmasının SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programının 22.0.0 versiyonu ile yapılmıştır.

Denizcilik sektörünün araştırma konusu olarak seçilmesinin ana sebebi, bahse konu liderlik tarzlarının bu alanda etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Gemi gibi dar ve insan doğasına uygun olmayan bir ortamda duyguların göz ardı edilmesinin mümkün olmadığı şartlarda, görev yapan liderlerin davranış biçimlerinin diğer alanlardan farklı bir sonuçla değerlendirilerek liderlere değişik bakış açıları kazanmaları sağlanabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VERİ ANALİZİ

4. VERİ ANALİZİ

Bu bölümde veri toplama yöntemlerinden bahsedilmiş ve hipotezlerle alakalı SPSS analizleri yapılmıştır.

4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Değişkenlere İlişkin Ölçekler

Anket 1. Bölüm demografik bilgi toplama, 2. Bölüm liderlik davranış biçimleri(göreve ve insana yönelik davranış ölçeği) ifadeler, 3. Bölüm duygusal zeka(Bar- On Duygusal Zeka Ölçeği) boyutlarına ilişkin ifadeler olmak üzere toplam üç ana bölümden ve 43 sorudan oluşmaktadır.

İlk bölümde Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş Aralığı, Eğitim Düzeyi, Kurumdaki Pozisyon, mesleki deneyim ve son iş yerindeki Çalışma Süresi olmak üzere 7 adet soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde liderlik tarzlarının ölçülmesinde, Clark (2004) tarafından geliştirilen İki Boyutlu Yönetsel Matriks adlı ölçek kullanılmıştır. 2 adet alt grup ve toplamda 19 adet ifade bulunmaktadır. Buradaki ilk dokuz soru göreve dönük liderlik ile, geri kalan on soru ise insana yönelik liderlikle ilgilidir. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde Bar-On tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği kullanılmıştır. Tüm değişkenleri ölçmek üzere 1'den 5'e Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 3 adet alt grup ve toplamda 17 adet ifade bulunmaktadır. Duygusal zekanın farkındalık boyutunu irdeleyen sorular 1,2,5,6,7,8,17; duygu yönetimi boyutunu irdeleyen sorular 4,13,14,15,16; öz motivasyon boyutunu irdeleyen sorular ise 3,9,10,11,12' dir.

Yukarıda bahse konu gruplandırmalar hakkındaki bilgi katılımcılara söylenmemiştir. Katılımcılardan bu ifadeleri 5' li Liket Ölçeğine göre 1- Hiç Katılmıyorum, 2- Çok Az Katılıyorum, 3- Katılıyorum, 4- Oldukça Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum olacak şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Aritmetik ortalamaları yorumlarken aralıklar:

1.00-1.79 = Çok düşük 1.80-2.59 = Düşük

3.40-4.19 = Yüksek 4.20-5.00 = Çok Yüksek olarak değerlendirilmiştir.

Faktör analizleri sonucu oryaya çıkan tüm değişkenler Korelasyon analizine tutulmuş ve değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkidir. Korelasyon +1 ile -1 arasında bir değer alabilmektedir.+1 ve -1'e yaklaştıkça ilişkinin kuvvetini negatif ya da pozitif olması ilişkinin yönünü belirlemede kullanılmıştır. Korelasyon katsayıları değerlendirilirken;

r= ,00 ile ,30 arasında düşük düzeyde bir ilişki,

r= ,30 ile ,70 arasında orta düzeyde bir ilişki,

r= ,70 ile 1,00 arasında yüksek düzeyde bir ilişki yorumlanmıştır (Büyüköztürk,2011).

4.2. Güvenilirlik Analizi

Yapılan anketin ölçümlerde sağlıklı sonuçlar verip vermeyeceğini anlamak adına yapılan ilk analiz güvenilirlik analizidir. Analiz sonuçları Tablo 10'te olduğu gibidir:

Tablo 10: Araştırma Ölçeğine Ait Cronbach's Alpha Değeri

Durum	N	%	**Cronbach's Alpha**	Madde Sayısı
Geçerli	52	100,0	**0.914**	43
Hariç	0	0,0		
Toplam	52	100,		

Tablo 5'te görüldüğü üzere Cronbach's Alpha değeri 0.914 olarak "Kabul Edilebilir" düzeyde olup, anket güvenilirliği değerlendirme yapılabilecek seviyeye sahiptir.

4.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

4.2.1.1. Liderlik Davranışları Ölçeği

Tablo 11: Liderlik Davranış Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Madde Yük Değerleri

SORULAR	FAKTÖRLER	
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2
LTA_6	,922	
LTA_9	,874	
LTA_4	,871	
LTA_5	,834	
LTA_7	,812	
LTA_3	,780	
LTA_8	,675	
LTA_1	,339	
LTA_2	,141	
LTA_10		,932
LTA_11		,929
LTA_16		,874
LTA_12		,871
LTA_14		,858
LTA_18		,852
LTA_15		,835
LTA_19		,831
LTA_17		,758
LTA_13		,629

Görev Yönelik Liderlik boyutunda Faktörlerin **"α katsayıları"** sırasıyla 0.922, 0.874, 0.871, 0.834, 0.812, 0.780, 0.675, 0.339, 0.141 olarak saptanmıştır. İnsana Yönelik Liderlik boyutunda Faktörlerin **"α katsayıları"** sırasıyla 0.932, 0.929, 0.874, 0.871, 0.858, 0.852, 0.835, 0.831, 0. 758, 0.629 olarak saptanmıştır. Boyutlarda Faktör Yüklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını ölçmeye yarayan Kaiser-Meyer-Olkin değeri "0.897" olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.5'ten büyük olması nedeniyle örneklem uygun büyüklüktedir. "p" değeri ise 0.000, yani anlamlı olarak ölçülmüştür. Faktör yükü 0.40'tan küçük olan ifadeler matrise dahil edilmemiştir ve Öz değeri 1'den büyük olan faktörler tabloya katılmıştır. Bu hesaplamalar neticesinde iki faktör' lü Liderlik Davranışları Ölçeği doğrulanmıştır.

4.2.1.2. Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği

Tablo 12: Bar-On Duygusal Zeka Ölçeğine Ait Faktör Analizi ve Madde Yük Değerleri

SORULAR	FAKTÖRLER		
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3
BARON_5	,867		
BARON_7	,866		
BARON_6	,777		
BARON_17	,718		
BARON_1	,699		
BARON_2	,697		
BARON_8	,586		
BARON_16		,869	
BARON_15		,854	
BARON_14		,793	
BARON_12			,830
BARON_11			,830
BARON_10			,782

Duygusal Farkındalık Boyutunda Faktörlerin **"α katsayıları"** sırasıyla 0.867, 0.866, 0.777, 0.718, 0.699, 0.697, 0.586 olarak saptanmıştır. Duygu Yönetimi Boyutunda Faktörlerin **"α katsayıları"** sırasıyla 0.869, 0.854, 0.793 olarak saptanmıştır. Öz Motivasyon boyutunda Faktörlerin **"α katsayıları"** sırasıyla 0.830,

0.830, 0.782 olarak saptanmıştır. Boyutlarda Faktör Yüklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0.896 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0.5'ten büyük olması nedeniyle örneklem uygun büyüklüktedir. "p" değeri ise 0.000, yani anlamlı olarak ölçülmüştür. Faktör yükü 0.40'tan küçük olan ifadeler matrise dahil edilmemiştir ve Özdeğeri 1'den büyük olan faktörler tabloya katılmıştır. Bu hesaplamalar neticesinde 3 Faktör'lü Bar-On Ölçeği doğrulanmıştır.

4.3. Veri Analizi ve Hipotezler

4.3.1. Liderlik Davranış Biçimleri ve Duygusal Zeka Korelasyon Analizi

Bu bölümde Liderlik davranış biçimleri(Göreve ve İnsana Yönelik) ve duygusal zeka faktör analizi sonucu bulunan faktörler arasındaki muhtemel ilişkileri inceleyebilmek maksadıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Sonuçlar aşağıda olduğu gibidir:

Tablo 13: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

	Ort.	Std. S.	Görev Lider	İnsan Lider	Duygusal Farkındalık	Duygu Yönetimi	Öz Motivasyon
Görev Lider	3.75	1.18	1	,662**	,590**	,333*	,305*
İnsan lider	3.85	0.91	-	1	,783**	,543**	,515**
Duygusal Farkındalık	3.78	0.95	-	-	1	,705**	,618**
Duygu Yönetimi	3.58	1.07	-	-	-	1	,523**
Öz Motivasyon	3.72	0.88	-	-	-	-	1

**,01 seviyesinde(çift taraflı)

* ,05 seviyesinde (çift taraflı)

Korelasyon tablosu incelendiğinde;

Göreve Yönelik Liderliğin,

Duygusal Zeka Duygusal Farkındalık Boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde,

Duygusal Zeka Duygu Yönetimi Boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde,

Duygusal Zeka Öz Motivasyon Boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde,

İnsana Yönelik Liderliğin,

Duygusal Zeka Duygusal Farkındalık Boyutu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde,

Duygusal Zeka Duygu Yönetimi Boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde,

Duygusal Zeka Öz Motivasyon Boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu gözlenmiştir.

4.3.2. Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Gruplarının Duygusal Zekalarına İlişkin "t-Testi"

Bu bölümde Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik ile Duygusal Zeka Boyutları arasındaki muhtemel ilişkilerin anlamlı olup olmadığını inceleyebilmek maksadıyla t-testi yapılmıştır.

Sonuçlar Tablo 14'de olduğu gibidir.

Tablo 14: Araştırma Değişkenlerine İlişkin t-test Sonuçları

	Liderlik	N	x	S.s	t	p
Duygusal Toplam	İnsana Y.	44	3,84	0,82		
	Göreve Y.	8	3,02	0,67	2,63	0.011**
Duygusal Farkındalık	İnsana Y.	44	3,92	0,88		
	Göreve Y.	8	3,00	1,02	2,655	0.011**
Duygu Yönetimi	İnsana Y.	44	3,71	1,09		
	Göreve Y.	8	2,83	0,50	2,233	0.030**
Öz Motivasyon	İnsana Y.	44	3,80	0,89		
	Göreve Y.	8	3,29	0,53	1.517	0.133

**0.01 düzeyinde anlamlı

Göreve ve insana yönelik liderlik davranışı gösteren liderlerin duygusal zekaya ilişkin boyutlardan Duygusal Farkındalık ile Duygu Yönetimi boyutlarında anlamlı derecede farklılık görülürken, bu fark Öz Motivasyon boyutunda anlamlı bulunmamaktadır.

İnsana yönelik liderlik davranışı gösteren liderler göreve yönelik liderlik davranışı gösteren liderlere göre Duygusal Farkındalık ile Duygu Yönetimi boyutları ile anlamlı derecede daha yüksek olarak görülmektedir.

Gruplar arası "t" test tablosu incelendiğinde Göreve Yönelik Liderlik ile İnsana Yönelik Liderlik grupları arasında;

- Duygusal Zekaya ilişkin algılarında yüksek düzeyde anlamlı farklılık olduğu ($p<0.05$) görülmüştür. İnsana Yönelik Liderlik özelliğine sahip yöneticilerin Göreve Yönelik Liderlik özelliğine sahip yöneticilere göre duygusal zekaları arasındaki ilişkinin anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Duygusal Zeka, Duygusal Farkındalık ile Duygu Yönetimi boyutlarında anlamlı farklılık olduğu ($p<0.05$) görülmüştür. İnsana Yönelik Liderlik özelliğine sahip yöneticilerin Göreve Yönelik Liderlik özelliğine sahip

yöneticilere göre duygusal zeka alt boyutları olan Duygusal Farkındalık ile Duygu Yönetimi boyutlarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmektedir.

- Her iki liderlik biçiminde öz motivasyon boyutunda anlamlı ilişki olduğu ($p>0.05$) görülmemiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Etkili liderlik, etkili yönetim teknikleri günümüzde değişen ve gelişen ortamda "Ben de varım." diyebilmenin önemli ölçütleridir. Hangi sektör olursa olsun bu ortamda en önemli unsur ise insandır. Bu durum, var oluş amacı ne olursa olsun sahip olunan insan kaynağının değişen, gelişen ve sürekli öğrenen bir yapıda olması için bilişsel zekanın yanında duygusal zekanın da önemini artırmaktadır.

Duygusal zekayı bilişsel zekadan ayıran en önemli özellik; duygusal zekanın, bilişsel zekanın aksine kalıtsal olmamasıdır. Öğrenmek suretiyle gelişime açık olmasıdır. Yüzyılın başlarında liderlik konusunu inceleyen araştırmacılar o dönemin şartlarına göre bunu göz ardı etmişeler, daha da ötesi bir zayıflık olarak görmüşlerdir. Ancak yirminci yüzyılın son çeyreği ve günümüzde yapılan incelemelerde duygusal zekanın bilişsel zeka yanında hayat boyunca gelişen ve insan zekasının anlaşılmasında ne denli önemli olan bir olgu olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır.

Liderlik literatürü incelendiğinde, davranışsal liderlik teorisinin, liderlerin izleyenler ve kurum üzerindeki yansımalarını görmek adına önemli bir yerinin olduğu tespitler arasındadır. Bununla beraber göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarının ilişkisini inceleyen çalışmalar yetersizdir. Ohio State Üniversitesinin çalışmalarında ve Blake-Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi'nde liderlerin genel olarak insana ve göreve yönelik bir liderlik davranışı sergilediği görülmektedir. Bu iki liderlik yaklaşımının farklı sonuçlar yarattığı da gözlemler arasındadır. (Çekmecelioğlu, 2014:30). Aynı durum denizcilik sektöründe lider konumunda olan çalışanlar için de geçerlidir.

Denizciliğe yıllarını vermiş bireylerin tecrübelerine istinaden denizcilikte liderlik yaklaşımlarının daha çok süreç ve sonuç odaklı olduğu görülmektedir. Bunun yanında liderlerin gelişen durumlara göre doğaçlama olarak kendine göre geliştirdikleri liderlik tarzlarını uyguladığı da tespit edilmiştir. Çok küçük bir ortamda yaşayarak kader birliği yapmış personelin, özellikle liderlerin duygularını göz ardı etmesi mümkün değildir. Bu duyguları yöneterek verilen görevlerin nasıl üstesinden geldikleri veya gelemedikleri de tespitler arasındadır. Buradan hareketle, görev ve insan odaklı liderlik yaklaşımlarının duygusal zeka ile olan ilişkisini

inceleyerek gelecek kuşaklara bu bilgileri aktarmanın doğru olacağı değerlendirilmektedir.

İnsan unsurunu yönetirken lider, hangi pozisyonda olursa olsun belirlenen hedeflere ulaşmak için bilişsel zekasının yanında duygusal zekasını da kullanırsa etkili bir liderlik yapmasının önü açılacaktır.

Burada şu hususu da belirmekte fayda vardır: Lider, lideri izleyenler ve koşullar olarak üç faktörden oluşan liderlik sürecinde en iyi liderlik tarzı şudur demek, araştırmaların da gösterdiği gibi doğru değildir. Ama liderlik tarzlarının her türlüsünde duygusal zeka gerekir. Bunun yanında, salt duygusal zeka bir lider için yeterli değildir. Bilişsel zeka da önemli bir unsur olarak liderleri yönlendirmektedir. Uzun vadede bilişsel zekası düşük, duygusal zekası yüksek bireylerin başarılı bir lider oldukları pek duyulmamıştır. Ancak bilişsel zekaları aynı olan liderler arasında fark yaratan unsurun duygusal zeka olduğu da aşikardır. Eşitlik durumunda üstünlüğü sağlayan, diğerlerinden bir adım öne çıkaran önemli bir avantaj olduğunu düşünmek daha doğru olacaktır.

Sonuç olarak, duygu ve düşünce dediğimiz olguların siyam ikizi gibi birbirine yapışık, birbirlerini tamamlayan ve destekleyen, aralarında paralellik olan kavramlar olduğunu görmekteyiz.

Bu araştırmada duygusal zekâ ve boyutlarının göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarıyla olan ilişkisi incelenmiş olup, elde edilen bilgilerin ışığında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucunda insana yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin duygusal zekasının, göreve yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerden anlamlı olarak yüksek olduğu görülmüştür.

Bunun yanında göreve ve insana yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin duygusal zeka alt boyutlarıyla olan ilişkisine bakıldığında; Duygusal Farkındalık ile Duygu Yönetimi boyutlarında anlamlı farklılık olduğu ($p<0.05$) görülmüştür. İnsana Yönelik Liderlik özelliğine sahip yöneticilerin Göreve Yönelik Liderlik özelliğine sahip yöneticilere göre duygusal zekanın boyutlarından Duygusal Farkındalık ile Duygu Yönetimi boyutlarında anlamlı olarak daha yüksek ilişki olduğu görülmektedir.

Fakat göreve ve insana yönelik liderlik tarzını benimseyen liderlerin duygusal zeka alt boyutu olan öz motivasyon boyutunda anlamlı bir ilişki olduğu ($p>0.05$) görülmemiştir.

Herhangi bir seviyede lider pozisyonunda olan personelin insana yönelik liderlik tarzını geliştirmeleri maksadıyla, duygusal zekanın özellikle duygusal farkındalık ve duygu yönetimi boyutları üzerinde durularak duygusal zeka seviyelerini artırmalarının; bahse konu personelin duygusal zekalarının ne seviyede olduğu ve geliştirmek için neler yapılabileceği sorularına cevap aranmasının uygun olacağı önerilmektedir..

KAYNAKÇA

Bilim ve Teknoloji. (2017, Mayıs). Mayıs 2017 tarihinde www.bilim-teknoloji.com adresinden alındı

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2017, Mayıs). Mayıs 2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Adsız, E. (2016). *YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ.* Çorum: Htit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zeka.* Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimle Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Azar, A. (2006). *Lisede Seçilen Alan ve ÖSS Alan Puanları ile Çoklu Zekâ Profilleri Arasındaki İlişki.* Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi.

Baştürkçü, B. (2016). *İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Kişiler arası Sorun Çözme Becerilerine Etkisi.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baysal, C., & Tekarslan, E. (1998). *Davranış Bilimleri.* İstanbul: Dönence Basım Yayın.

Büyüköztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı.* Ankara: Pagem Akademi.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (2000). *Liderlikte Duygusal Zeka.* (Z. B. Ayman, & B. Sancar, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:18, Sayı:2*, 83-98.

Çakar, U., & Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka. *Dokuz Eylül Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt 6, Sayı:3*, 27.

Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,KOSBED, Sayı:28*, 23.

Çelenk, İ. (2015). *Örgütlerde Duygusal Zekâ Ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma.* Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Delice, M., & Günbeyi, M. (2013). Duygusal Zekâ Ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi:Polis Teşkilatı Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1*, 210.

Ekici, K. M. (2013). *Vizyoner Liderlik.* Ankara: Yargı Yayınevi.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erken, M. (2016). *Duygusal Emek Kavramı Ve Motivasyonun Duygusal Emek Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma.* Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Goleman, D. (2014). *Duygusal Zeka.* (O. Deniztekin, Dü., & B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Güneş, E. (2016). *Duygusal Zeka ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürsoy, A. (2014). *Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeteneklerinin Rolü.* Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

İşliel, K. (2013). *Duygusal Zeka Ve Lİderlİk.* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

İşmen, A. E. (2001). DUYGUSAL ZEKA VE PROBLEM ÇÖZME. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 113.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Köksal, A. (2007). *Üstün Zekalı Çocuklarda Duygusal Zekayı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

Nauman, S., Khan, A. M., & Ehsan, N. (2010). Patterns of Empowerment and Leadership Style in Project Environment. *International Journal of Project Management,28*, 638-640.

Özdemir, K. (2016). *Liderlik Uygulamalari İle Duygusal Zekâ Boyutlari Arasindaki İlişkinin İncelenmesİ.* Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi.

Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). *Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri.* Kayseri: KMU İİBF Dergisi.

Pamukoğlu, E. (2004). *Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında incelenmesi.* Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

sonmucid. (2107, nisan 19). *urun.dirier@gmail.com*. mayıs 21, 2017 tarihinde sonmucid's blog: https://sonmucid.wordpress.com/2017/04/19/iq-eq-paradoksu/ adresinden alındı

Soydemir, S., Özdaşlı, K., & Alparslan, A. M. (2014). *Görev ve İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi.* İstanbul: AKÜ İİBF Dergisi .

Soykan, H. (2015). *Psikoloji Bölümü Ve Mühendislik-Mimarlik Bölümlerinde Okuyan Öğrencilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karşılaştırılması.* İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.* İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Yan, İ. (2008). *Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* . Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda GirişimcininYeni Özelliği:Duygusa Zeka. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 41.

ÖZGEÇMİŞ

Erhan OKKA

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri/Tarihi : Kütahya / 25.11.1971

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM

Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans 2014-2017

Deniz Harp Okulu Elektrik/Elektronik Mühendisliği Lisans 1991-1996

Deniz Lisesi 1986-1991

YABANCI DİL

İngilizce (İleri Seviye)

TECRÜBE

Yıldızlar S/Ü Eğitim Merkezi K.lığı Mayın Harbi Eğitim Tim Komutanı 2015-

Karamürselbey Eğitim Merkezi K.lığı Mayın Harbi Taktik Öğretmeni 2010-2015

TCG ERDEMLİ Gemi Komutanı 2008-2010

TCG SAPANCA Gemi Komutanı 2006-2008

Mayın Filosu Komutanlığı Mayın Döküş Plan Subayı 2005-2006

TCG EDİNCİK İkinci Komutan 2003-2005

TCG KAVAK Gemi Komutanı 2001-2003

TCG KOZLU İkinci Komutan 1999-2001

TCSG-31 İkinci Komutan 1998-1999

İkinci Arama Tarama Filotillası Komodorluğu Harekat Subayı 1997-1998

TCG KİLİMLİ Seyir/Harekat Subayı 1996-1997

ARAŞTIRMA ALANLARI

Duygusal Zeka ve Boyutları

Liderlik

Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik