

DUYGUSAL ZEKA VE LIDERLIK*

Yrd. Doç. Dr. Füsün ACAR

Erciyes Üniversitesi Kayseri Meslek Yüksek Okulu
acarf@erciyes.edu.tr

ÖZET

Duygusal zeka kavramı, son on yıl içerisinde insan davranışları ve insan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan bilimsel araştırma verilerinin ışığında dünyada gittikçe artan bir ilgiyle kabul görmektedir. Duygusal zeka kavramını ortaya atan Salovey ve Mayer duygusal zekayı, “bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt formu” olarak tanımlamaktadırlar. Bu çalışmada yöneticilerin duygusal zekaları ile liderlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırılmıştır. Yapılan analizler sonrasında, boyutların tümünün içinde olduğu duygusal zekanın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Alt boyutlara göre;Kisisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde ilişkili iken, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları yine göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkili bulunmuştur. Bununla beraber stresle başa çıkma boyutu her iki liderlik davranışı ile de ilişkili bulunamamıştır.

1. GİRİŞ

Endüstri devriminin başlangıcından bu yana geleneksel düşünce bize, duyguların iş yeri ortamında var olamayacağını öğretmiştir. Buna göre, örgütlerde her şeyin yolunda gitmesi için bize yol gösterecek olan rehberlerimiz; uyulması gereken mesai prosedürleri, bilançolar, akıl, mantık ve tabii ki her zaman gurur duyduğumuz zekamız olacaktır (1). Ancak, duyguların yok sayılmasının veya gereği kadar önemsenmemesinin daha da zararlı olduğu, bizi insan yapan ve sosyal uyum ve ahlak ilkelerine uygun kararlar verebilmemizi sağlayan ussallığı daha fazla tehlikeye attığı ise, çok sasirtici ve yeni bir bulgudur (2). Duygusal zekanın temelini oluşturan bu yaklaşım; duyguların, mantığın işleyişi ve genel zeka üzerindeki olumlu katkısını vurgulamaktadır.

Duyguların, insanların üst düzeydeki yasama iliskinin deneyimlerinde oynamış olduğu yapıcı rol gittikçe artan bir ilgi konusu olmaktadır. Duyguların sadece zekaya değil, aynı zamanda yaşamdan doyum sağlamaya katkısını ifade eden inanın, duygusal zeka konusunda yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Buna göre, bireyin kendine ve baskalarına ait duyguları doğru şekilde algılayıp, değerlemesi ve ifade etmesi; bu duygular arasında ayırım yapıp, elde ettiği bilgileri düşünce süreçlerinde ve davranışlarında kullanması ile ilgili olan üstün yetenekleri tanımlayan duygusal zeka, bireyin sadece özel yaşamındaki değil, iş yaşamındaki başarısını da belirlemede geleneksel olarak IQ (Intelligence Quotient) ile ölçülen zeka kadar önemlidir (3).

Son yıllarda Amerika ve Avrupa’da verimliliği ve rekabet avantajlarını artırmak için yeniden yapılanma, şirket birleşmeleri ve evlilikleri, güçlendirme gibi yeni yönetim modellerini ve stratejilerini uygulayan işletmelerdeki başarısızlık nedenlerinin iş tatminsizliği, düşük moral, siddet eğilimi, sabotaj, yabancılaşma gibi faktörlerden kaynaklandığı saptanmıştır (4). Bu sonuçlara göre, örgütlerdeki problemler teknik bilgilerdeki yetersizlik veya zeka ile ilgili yeteneklerin eksikliğinden daha çok duygular dünyasının alanına giren yeteneklerin ve becerilerin eksikliğinden kaynaklandığı görülecektir. Dolayısıyla duyguların ya görmezden gelindiği ya da çok dar sınırlar içinde var sayıldığı rasyonel perspektifle işleyen örgütlerdeki liderlerin başarı faktörleri günümüzde aynı etkinlik ve geçerliliğe sahip değildirler.

2. DUYGUSAL ZEKA TANIMI

Zeka kavramını sadece bilissel yeteneklere dayandıran bilim adamları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişkisi boyutlarını da dahil etmişlerdir. İnsan zekasının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğer bilissel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içerir (5).

1990 yılında New Hampshire Üniversitesi’nden John D. Mayer ve Yale Üniversitesi’nden Peter Salovey tarafından ortaya atılan duygusal zeka kavramı, 1920 yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zeka kavramının temeline dayanmaktadır (6). Mayer ve Salovey duygusal zekayı “sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve baskalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneği” (7) olarak tanımlamaktadırlar. Salovey ve Mayer’in duygusal zeka konusunda yapmış

oldukları çalışmanın temel varsayımına göre, “Bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zeka seviyesi, gerek entelektüel gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar.” (8). Yine Mayer ve Salovey’e göre, “duygusal zeka sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmez, bireyin kendinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendilerinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyon ve başarıyı sağlayıcı duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıda yeteneklerin bir kombinasyonudur (9).

Duygusal zeka konusundaki çalışmalar, zeka düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş, gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlamıştır (10).

Harvard Üniversitesi’nden Daniel Goleman, yaptığı araştırmalarla duygusal zeka yeteneklerini iş yaşamındaki faktörlerle eşleştirmiş ve konuyu örgüt yaşamına tasımlı, çarpıcı sonuçlar elde etmiştir (11). Goleman, duygusal zekayı beş ana başlıkta toplamıştır; a). benlik bilinci; bireyi saran duygularının farkında olması, b) duyguların kontrolü; duygu yüklü olaylara gösterilen tepkinin kontrol edilmesi böylece, verilen tepkilerin duruma uyum sağlaması, c) kendi kendini motive etmek; amaçlanan hedeflere ulaşmak için duyguların yönlendirilmesi, d) empati; başkalarının duygularının farkında olmak, e) ilişkiyi yürütmek; diğerlerinin duygularını yönetmek (12).

Dünyanın bir çok ülkesinde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan duygusal zeka anketinin düzenleyicisi Haifan Üniversitesinden Dr. Reuvon Bar-On, duygusal zekayı “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” (13) şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal zekayı ölçen EQ (Emotional Quotient) yetenekleri IQ yeteneklerinin karşiti değildir. Gerçek yaşamda bu iki kavram etkileşim halindedir ve birbirini destekler. Reuvon Bar-On, gerçek zeki insani, sadece “cogtelligent” (bilisel zekaya sahip) değil aynı zamanda “emtelligent” (duygusal zekaya sahip) olan kişi olarak tanımlamaktadır (14).

Yukarıda yapılan tanımların ışığında duygusal zeka; bireyin yaşamındaki başarısının belirleyicisi olarak, öncelikle kendine ait duygularını fark edip tanıması, onları uygun şekilde kontrol edebilmesi ve yaşamındaki hedefleri için öz motivasyonunu gerçekleştirebilmesi ile ilişkili bireysel yetenek ve becerilerle, karşısındaki kişilerin duygularını fark edip, kendini onların yerine koyabilmek ve çevresindeki kişilerle iyi ilişkiler içinde

etkileşim kurabilmekle ilişkili sosyal yetenek ve becerilerin bir kombinasyonudur (15). Bilim adamları duygusal zekanın IQ gibi “kader” olmadığını, her yasta geliştirilebileceğini ifade etmektedirler. Bu da duygusal zekanın önemini bir kat daha artırmaktadır.

3- LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA

Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Literatüre bakıldığı zaman liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler tasdikları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin örgütsel süreçlerde ne kadar etkin olduğu gibi konularda detaylı bir çok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini ve ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır (16). Diğer alanlarda olduğu gibi, liderlik konusunda da duyguların bu denli ihmal edilip görmezden gelinmesi çok da sasirtici değildir. Çünkü, insanlar binlerce yıl hep “akıl” la uğraştılar ve akli zekayla eslestirdikleri için duygular fazla önemsenmedi ve duygular insanların zayıf yani sayıldı. Duyguları tanımak, duyguları ifade etmek sairilere, sanatçılara, annelere uygundu ama komutanlara, liderlere, iradesi güçlü olması gereken kişilere göre değildi. (17). Oysa çağdas psikoloji araştırmaları aklın duygudan arınmış sezgisiz ve isteksiz olarak tek basına hiçbir şey ifade edemeyeceği düşüncesini ortaya atıp savunmaktadırlar.

Örgütlerde somut gerçekler dünyasındaki problemlerle basa çıkmak kolaydır. Bunlar rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle; kısaca beyinle, zeka ile çözülebilir. Ancak, duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri, duygular dünyasında çözümsüz kalmış sorunlardır. İşte tüm bu problemleri teshis etme ve uygun çözümler üretme sorumluluğu da öncelikle liderlik özelliklerine sahip yöneticilere verilmistir (18).

Etkin liderler, özellikle oybirliği sağlamak, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler liderlere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler geliştirebilme imkanı sağlar (19). Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarına duyarlı olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi sürekli olarak geliştirerek güçlendirirler (20). Duygusal zeka yetenekleriyle hareket eden bir lider

yönetici, insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışların sonuçlarıyla zaman harcamayacak, yeni fırsatlar yaratacak ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilecektir (21). Değişen zaman içinde liderlik daha fazla duygusal faaliyetler gerektirmektedir. Lider pozisyonunda yer alan birey, sürekli olarak astlarının, müşterilerinin, daha üst düzeydeki yöneticilerin duygusal talepleri ile kusatılır. Bu duygusal talepleri fark edebilen, değerlendiren ve onlara uygun duygusal tepkiler verebilenler etkin liderler olacaklardır.

Hay/McBer danışmanlık firması tarafından, dünyanın çeşitli ülkelerindeki 20000 yöneticiden, rastgele yöntemle belirlenmiş 3871 yönetici üzerinde, etkili liderliğin sınırlarını belirlemek için, bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, altı liderlik davranışı (zorlayıcı, otoriter, uzlastırmacı, demokrat, örnek olan ve koçluk yapan). saptanmış ve her liderlik davranışında, duygusal zekanın farklı öğeleri ortaya çıkmıştır. Liderlik davranışının, örgütün, bölümün veya takımın çalışma atmosferine, dolayısıyla da, finansal performansına direkt ve çok önemli bir etkisi vardır. Araştırma sonuçlarından biri de, hiçbir zaman tek bir liderlik davranışının en iyisi olmayacağıdır. Liderlik davranışları, golf çantasındaki golf sopaları gibidir. Her sopanın kullanılacağı durum ve şart farklıdır. Ancak, hangi tarz olursa olsun liderlik davranışının etkinliği, liderin duygusal zeka yeteneklerindeki yeterliliği ile ortaya çıkacaktır. (22).

4- ARASTIRMA YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Amaçları

Yapılan araştırma, tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırmada kullanılan veriler, belli bir zaman aralığı içerisinde banka şube yöneticilerine verilen soru formlarının toplanmasıyla elde edilmiştir. Çalışmanın ana amacı, yöneticilerin liderlik davranışları ile duygusal zekaları arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır.

B. Ana Kütle ve Örneklem

Türkiye'deki kamusal ve özel sermayeli ticari bankaların tümünü ana kütle olarak kabul etmemiz durumunda gerekli örnek kütle büyüklüğü çalışmamızın maddi açıdan ve zaman açısından sınırlarını asacaktır. Bu nedenle ulaşılabilirlik ve şube sayısı çok olması kriterleri göz önüne alınarak, çalışmamızın ana kütlelerini İstanbul, Ankara ve Kayseri illerindeki kamusal ve özel sermayeli bankalar oluşturmaktadır.

Olasılık temelli örnek kütle büyüklüğü hesabının SYSTAC © programında yapılmasıyla elde edilen rakamlar örnek kütle büyüklüğünü vermektedir. Kamu ve Özel bankaların söz konusu illere göre, 2340 olan ana kütle sayısı, istatistik programından elde edilen sonuca göre 329 olarak bulunmuştur. Daha sonra zümrelere göre tesadüfi örneklem belirleme yöntemi ile 82 kamu sermayeli, 247 özel sermayeli bankalar tespit edilmiştir.

C. Ölçüm Aracı

Duygusal zeka anketi Haifan Üniversitesi'nden Dr. Reuven Bar-On'un geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yaptığı Bar_On EQ anketi, simdiye kadar bir çok akademik çalışmada kullanılmıştır. Üç İngilizce okutmanı tarafından ayrı ayrı Türkçe'ye çevrilen anket, dördüncü kişi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketin orijinali ve yapılan çeviri karşılaştırılmış, yanlış anlaşılma olasılığı olan ifadeler yeniden gözden geçirilmiştir.

Anketin pilot uygulaması sırasında, 5 banka müdürü 2 tane de müdür yardımcıyla yüzyüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. İfadelerin içerik geçerliliği test edilmiştir. Bu arada anketin uygulanması aşamasındaki en büyük problem, ankette yer alan ifadelerin çok sayıda olmasıydı. Ana çalışmada da aynı problemin ortaya çıkacağı düşünülerek, ifadelerin sayısı azaltılmıştır. Ankette yer alan 133 ifadenin 15 tanesi hiçbir boyutta yer almayan, ancak ankete cevap veren kişinin anketi doldurma eğilimini ölçen ifadelerdi. Bu ifadeler anketten çıkarıldı. Konu hakkında bilgisi olan 4 kişiyle yapılan görüşmeler sonrasında, muğlak ifadeler, çift anlamlılar ve benzer ifadeler belirlendi. Bu kişilerden gelen geri beslemeler dikkate alınarak benzer ifadeler anketten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda toplam 5 boyut ve onların altında yer alan 15 boyutu ölçen 87 ifadeden oluşan bir anket oluşturuldu. 88. Maddede "yukarıdaki ifadelere samimi ve doğru şekilde cevap verdim." ifadesine "kesinlikle katılıyorum" seçeneğinin dışında cevap verenlerin anketleri değerlendirilmeye alınmamıştır.

Anketin güvenilirliğini artırmak amacıyla, anketin içinde yer alan önermeler arasında iç tutarlılık güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Buna göre, 87 ifadenin yer aldığı anketin toplam boyutları itibarı ile Alpha katsayısı 92,12 olup, kabul edilebilir düzeydedir. Temel alt boyutlardan, *kisisel yetenekler* boyutunun Alpha katsayısı 83,73; *Kisiler arası yetenekler* boyutunun 77,87; *Uyumluluk* boyutunun 65,42; *Stresle basa çıkma* boyutunun 73,14; *Genel ruh durumu* boyutunun 75,06 olup kabul edilebilir düzeydedirler. Stresle basa çıkma boyutu içinde yer alan anketin 80.

ifadesinin güvenilirlik katsayısı düşük olduğu için, bu ifade anketten çıkartılmış ve değerlendirilmemiştir.

D. Arastirmanın Ön Kabulleri

Soru formunda yer alan ifadelerin Türkçe'ye çevrilmesinden sonra, anlambilimsel olarak benzerliğin sağlandığı ve kültürler arası farklılıktan kaynaklanabilecek ifadelerin en aza indirildiği kabul edilmektedir. Örneklem grubundaki yöneticilerin soru formlarında yer alan ifadeleri doğru şekilde algılayıp yanıtlayabilecek, eğitim ve sosyo- kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.

Örneklem grubundaki yöneticilerin duygusal zekalarına veya lider davranışlarına etki edebilecek, dış çevre faktörleri (bankaların yönetim felsefesi ve stratejileri, sermaye kaynaklarının gücü gibi) veri olarak kabul edilmiştir.

Arastirma uygulamasinin Türkiye'deki banka sektöründe yaşanan ağır kriz dönemine rastlaması ve bunun etkilerinin tüm bankalarda benzer olmadığı kabul edilmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılmaktaki isteklilikleri aynı olmamıştır. Aynı zamanda, bu kriz döneminde banka yöneticilerinin çalışma tempolarındaki yoğunluğunun anketlerin geri dönüş oranını da etkilediği düşünülmektedir.

E. Kullanılan İstatistikler

Arastirmadan elde edilen veriler SPSS © programında değerlendirilmiştir. Duygusal zeka anketinin güvenilirlik testi için boyutların Cronbach'ın Alpha katsayılarına bakılmıştır. Parametrik değişkenler için ortalama farklılıkları belirlenirken t-testi kullanılmıştır. Bağımsız (duygusal zeka) ve bağımlı (liderlik davranışı) değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemede Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

5- ARASTIRMA BULGULARI VE DEĞERLEME

A. Demografik Özellikler

Analizlerde kullanılacak anket sayısı 181 olmuştur. Anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan işletmelerin ve deneklerin demografik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dağılım tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Deneklerin Kişisel ve Örgütsel Özelliklerine Ait Değişkenlerin Dağılımı

| Deneklerin Kişisel Değişkenleri | | Sıklık | % |
|---------------------------------|--------|--------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 48 | 26,5 |
| | Erkek | 133 | 73,5 |
| Eğitim Alanı | Sosyal | 152 | 84,0 |
| | Teknik | 29 | 16,0 |
| Örgütsel Değişkenler | | | |
| Çalışılan Banka | Kamu | 81 | 44,8 |
| | Özel | 100 | 55,2 |
| Eğitim Programının Konusu | Teknik | 60 | 33,1 |
| | Sosyal | 121 | 66,9 |

H₁ : Banka şube müdürlerinin duygusal zekaları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir..

H₂ : Yöneticilerin duygusal zekaları almış oldukları eğitimin alanına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmanın hipotezleri hazırlanırken, bu konuyla ilgili olarak yapılmış diğer araştırma sonuçlarına dayandırılarak, kadın yöneticilerin duygusal zekalarının, erkeklerden daha yüksek olduğu hipotezi oluşturulmuştur.

Nitekim, MHS tarafından Amerika ve Kanada'da 4,500 erkek ve 3,200 kadın üzerinde yapılan araştırılmada BarOn EQ anketi kullanılmıştır. Ancak bu araştırmaya katılan 48 kadın ve 133 erkek denegin duygusal zekaları ile cinsiyetleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunamamıştır. $t = .022$ ve $P > 0.05$ olduğu için de H₁ hipotezi red edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın örneklem sayısı ile ilgili olabileceği gibi, Türk toplumunda yöneticiliğin daha çok erkeklere uygun bir statü olduğu yargısının farkında olan kadın yöneticilerin duygusal zekaya ilişkin yeteneklerini ortaya çıkartmadıkları ve sonrasında da bunları geliştiremediklerini söyleyebiliriz.

Tablo 2: Cinsiyete Göre ve Eğitim Alanına Göre Yöneticilerin Duygusal Zekaları

| Grup Değişkenleri | | Frekans | Ortalama | t değeri | P |
|-------------------|--------|---------|----------|----------|------|
| Cinsiyet | Kadın | 48 | 4,02 | .022 | .983 |
| | Erkek | 133 | 4,01 | | |
| Eğitim Alanı | Sosyal | 152 | 3,98 | 2,824 | .005 |
| | Teknik | 29 | 4,17 | | |

Tablo 2 deki ikinci grup değişkeni olan eğitim alanları faktörlerine göre, yöneticilerin duygusal zekaları farklılık göstermektedir. $P < 0.05$ değerine bakılarak, H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak farklılıklara baktığımızda ise, teknik eğitim almış olanların duygusal zeka ortalamaları sosyal eğitim almış olanlarından daha fazla olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç H_0 hipotezini beklenen yönde doğrulamamaktadır.

Tablo 3: Çalıştıkları Banka Türüne ve Almış Oldukları Hizmet İçerisinde Eğitim Konusuna Göre Yöneticilerin Duygusal Zekaları

| Grup Değişkenleri | | Frekans | Ortalama | t değeri | P |
|-------------------|--------|---------|----------|----------|------|
| Çalıştığı Banka | Kamu | 81 | 3.99 | .556 | .579 |
| | Özel | 100 | 4.03 | | |
| Eğitim Konusu | Teknik | 60 | 3.97 | 2.295 | .023 |
| | Sosyal | 121 | 4.09 | | |

H_3 : Özel bankalarda çalışan yöneticilerin duygusal zekaları, kamu bankalarında çalışan yöneticilerin duygusal zekalarından daha yüksektir.

H_4 : Almış oldukları hizmet içeriğindeki eğitimin konusuna göre yöneticilerin duygusal zekaları farklılık göstermektedir.

Tablo 3 den görülebileceği gibi yöneticilerin çalıştıkları bankaların kamu veya özel olmasıyla duygusal zekaları arasında istatistiksel bir farklılık yoktur. $t = .556$ ve

$P > 0.05$ olduğu için, H_3 hipotezi red edilmiştir.

Tablodaki ikinci grup değişkeni olan hizmet içeriğindeki eğitimin konusuna göre, yöneticilerin duygusal zekaları farklılık göstermektedir. Görülebileceği gibi teknik konulu hizmet içeriğindeki eğitim almış yöneticilerle, sosyal konulu eğitim almış yöneticilerin ortalamaları birbirinden farklıdır. Analiz sonuçlarına göre $t = 2.295$ ve $P < 0.05$ olduğu için H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

B. Duygusal Zeka ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Yöneticilerin duygusal zekaları ile *insana* ve *göreve* yönelik liderlik davranışları arasında ilişki araştırılırken, elde edilen veriler Pearson Korelasyon analizinde değerlendirilmiştir. Bağımsız değişken olan

duygusal zeka; *kisisel, kisilerarası, uyumluluk, stresle basa çıkabilme ve genel ruh durumu* boyutları olarak bes alt boyuttan oluşmaktadır. Yöneticilerin duygusal zekaları değerlendirilirken, ilk olarak toplam boyutları (tüm boyutların toplamı olan boyut). daha sonra tek tek alt boyutları bağımlı değişken olan liderlik davranışları ile ilişkilendirilmiştir.

H₅ : Yöneticilerin insana yönelik liderlik davranışı ile toplam duygusal zeka boyutları arasında bir ilişki vardır.

Tablo 4 de görülebileceği gibi toplam duygusal zeka ile insan yönelik liderlik davranışı arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. $r = .278$ ve $P < 0.05$ olduğu için, H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Bu ilişkiyi alt boyutlar çerçevesinde ele alırsak;

1. Kisisel duygusal zeka boyutu ile ilişkisi

Tablo 4 de görülebileceği gibi insan yönelik liderlik davranışı ile kisisel duygusal zeka boyutları arasında istatistiksel olarak bir ilişki vardır. $r = .234$ ve $P < 0.05$. İnsan yönelik liderlerin “kisisel” duygusal zeka boyutları da yüksektir sonucuna varabiliriz. Kisisel duygusal zeka boyutu duygusal benlik bilinci, kendine güven, kendine saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyut, kendilerini iyi tanıma duygularını ifade edebilme, yaşamda yapmak istedikleri şeyler konusunda iyimser olabilme, kişilik özellik ve yeteneklerini ifade eder. Bu kişiler bağımsızdırlar, düşüncelerini ısrarla savunur, fikirlerine ve inançlarına sahip çıkarlar.

2. Kisiler Arası Duygusal Zeka Boyutu İle İlişkisi

Tablo 4 de bakıldığında insana yönelik liderlik davranışı ile kişiler arası ilişkilerle ilgili duygusal zeka boyutu arasında olumlu ve aynı yönde bir ilişki görülmektedir. $r = .322$ ve $P < 0.05$ tir. İnsana yönelik liderin temel yeterliliklerinden biri olan “kisilerarası ilişkiler” boyutu duygusal zekanın da önemli boyutlarından biridir. Bu boyutun alt boyutları olan empati, insan ilişkileri ve sosyal sorumluluk bireyin kişiler arası ilişkilerdeki başarısını ortaya çıkartmaktadır. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, ilişki kurar ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir. Bu sonuç hipotezi destekler niteliktedir. Çünkü, bütün bu yetenek ve beceriler insana yönelik liderlik davranışının temel belirleyicileridir.

Tablo 4 : Pearson Korelasyon Matrisi (Yöneticilerin duygusal zekaları ve liderlik davranışları arasındaki ilişki)

| | İnsana yönelik lider | Göreve yönelik lider | Toplam boyut | Kişisel boyut | Kişiler arası boyut | uyumluluk | Stresle başa çıkma | Genel ruh durumu |
|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|---------------|---------------------|-----------|--------------------|------------------|
| İnsana yönelik lider | 1.000 | | | | | | | |
| Göreve yönelik lider | .209** | 1.000 | | | | | | |
| Toplam boyut | .278** | .126 | 1.000 | | | | | |
| Kişisel boyut | .234** | .214 | .915** | 1.000 | | | | |
| Kişilerarası boyut | .322** | .126 | .789** | .649** | 1.000 | | | |
| Uyumluluk boyutu | .216** | .191* | .846** | .708** | .603** | 1.000 | | |
| Stresle başa çıkma | .077 | -.050 | .703** | .578** | .323** | .568** | 1.000 | |
| Genel ruh durumu | .294** | .204** | .822** | .699** | .677** | .663** | .427** | 1.000 |

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

3. Uyumluluk Boyutu ile İlişkisi

Tablo 4 de insana yönelik liderlik davranisi ile uyumluluk boyutu arasında olumlu ve aynı yönde bir ilişki görülmektedir. $r = .216$ ve $p < 0.05$ tir. Uyumluluk boyutu, problem çözme, gerçeklik ölçüsü ve esneklik alt boyutlarından oluşmaktadır. Uyumluluk boyutunun değeri, bireyin çevresindeki taleplerle uygun şekilde baş edebilmesi ve problemleri durumlarla ilgili olmasında ne kadar başarılı olacağını ortaya çıkartır. Bu yeteneğe sahip kişiler, problemleri durumları anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Araştırmadaki ilişkinin aynı yönde olmasının nedeni, bu yetenek ve becerilerin insana yönelik liderlik davranisinde de geçerli olmasıdır.

4. Stresle Başa Çıkma Boyutu ile İlişkisi

Tablo 4 de bakıldığında insana yönelik liderlik davranisi ile stresle başa çıkma boyutu arasında istatistiksel bir ilişki görülmemektedir. Stresle başa çıkma boyutu, stres toleransı ve dürtü kontrolü boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutu yüksek olan kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğuk kanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar Bu yetenek, örneğin polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir.

5. Genel Ruh Durumu Boyutu ile İlişkisi

Tablo 4 de bakıldığında insana yönelik liderlik davranisi ile genel ruh durumu boyutu arasında olumlu ve aynı yönde bir ilişki görülmektedir. $r = .294$ ve $P < 0.05$. Genel ruh durumu, mutluluk ve iyimserlik boyutlarından oluşmaktadır. Anketin bu boyutu, yaşama bakış açısını, yaşamdan aldığı zevki, yaşamla ilgili duyularını ölçer. Bu boyutun yüksekliği, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neseli, olumlu, umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyutu yüksek kişiler, iş yerinde coskulu ve pozitif bir iklim olusturulmasına yardımcı olurlar. Dolayısıyla insana yönelik liderlik davranisi sergileyen liderin genel yetenek ve becerileri, genel ruh durumunun altındaki yetenek ve becerilerle benzerlik göstermektedir.

H₆ : Yöneticilerin göreve yönelik liderlik davranisi ile toplam duygusal zeka boyutlari arasında bir iliski vardır.

Tablo 4 de görülebilecegi gibi toplam duygusal zeka ile göreve yönelik liderlik davranisi arasında istatistiksel olarak bir iliski yoktur. ($P > 0.05$). Dolayisiyla H₆ hipotezi red edilmistir. Duygusal zeka toplam boyutlari ile göreve yönelik liderlik davranisi ile iliskili degildir. Alt boyutlar itibariyle degerlendirme yapildiginda, göreve yönelik liderlik davranisi ile duygusal zekanin kisisel, kisilerarasi iliskiler, stresle basa çıkma boyutlari arasında iliski görülmemektedir. Ancak uyumluluk boyutu ve genel ruh durumu boyutlari ile olumlu ve ayni yönde bir iliski görülmektedir.

Arastirmaya katilan deneklerden alınan veriler insana ve göreve yönelik liderlik davranislari ile duygusal zekanin *stresle basa çıkma* boyutu arasında iliski olmadigini göstermektedir. Arastirmanin Türkiye’deki banka krizinin en yogun yasandigi dönemde yapilmasinin, bu sonucu etkiledigi düşünölmektedir. Anket çalismalari sürdürölürken yapılan görösmeler sirasinda banka yöneticileri, bankalari ard arda kapatilmasi ve gelecege iliskin belirsizliklerden dolayi yogun stres altında olduklarini ifade etmislerdir.

6- SONUÇ

Arastirmamizin ana kütesini olusturan banka isletmeleri birer hizmet isletmeleridir. Sanayi isletmelerinde yöneten ve yönetilen iliskilerinin karsilikli etkilesimlerine dayali insan iliskileri, hizmet isletmelerinde müsterinin de bu etkilesime katilmasiyla daha karmasik bir hal almaktadır. Dolayisiyla, örgüt içi iliskilerde çok çeşitli sayıda davranis kaliplari ortaya çıkmaktadır.

Bireyin kendine ve baskalarına ait duygulari dogru olarak algilayip degerlemesi ve ifade etmesi, bu duygular arasında ayrim yapip, elde ettigi bilgileri düşünce seklinde ve davranislarinda kullanmasi ile ilgili yetenekler olarak tanımlanan duygusal zeka, liderlerin karmasik insan iliskilerinde basarili olmasi ve duygular dünyasinda çözümsüz kalmis problemlere çözüm bulabilmeleri için çok önemli olan yeteneklerin altini çizmektedir.

Bu çalismadaki arastirmada; insana yönelik liderlik davranisinin duygusal zekanin kisisel, kisilerarasi, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutlari ile iliskili oldugu, göreve yönelik liderlik davranisinin da sadece uyumluluk ve genel ruh durumu boyutlari ile iliskili oldugu sonucu elde edilmistir.

KAYNAKÇA

- Acar Füsün Tekin, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.
- Atabek, Erdal. *Bizim Duygusal Zekamız*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1999.
- Bar-On Reuven, *BarOn. Emotional Quotient Inventory User's Manual* Toronto: MHS Inc., 1997.
- Cacioppo, John J., Gardner Wendi L. “Emotion.” *Annual Reviews* 50 (1999): 191-214.
- Caudron, Shari. “The Hard Case for Soft Skills.” *Workforce* 78 no. 7 (Jul99): 60-67.
- Cherniss, Cary. “Social and Emotional Learning for Leaders.” *Educational Leadership* 55, no. 17 (Apr98): 26-30.
- Cherniss, Cary. “Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters.” The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, April 15 2000, 1-25.
- Cooper, Robert K & Ayman Sawaf. *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and Organizations*. Newyork: Grosset/ Putnam Inc, , 1997.
- Damasio, Antonio. R. *Descartes'in Yanılgısı*. Çeviren, Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, Sayı: 504, Birinci Basım, 1999.
- George, Jennifer M. “ Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations* 53, no. 8 (2000): 1027-1055.
- Goleman, Daniel, *İsbasında Duygusal Zeka* . İstanbul: Varlık Yayınları, 1998
- Goleman, Daniel, “Leadership That Gets Results.” *Harvard Business Review* 78, no. 2 (Mar/Apr2000): 78-90.
- Kets De Vries, Manfred, F.R., Katharina Balazs. “Creating the “Authentic” Organization: Corporate Transformation and Its Vicissitudes-a Rejoinder.” *Administration & Society* 31, no. 2 (May1999): 275-287.
- Mayer, John D., Peter Salovey. “ The Intelligence of Emotional Intelligence.” *Intelligence* 17, (1993): 433-442.
- Öner, Necla. “Psikolojik Danışmanlıkta Yeni Ufuklara Bir Örnek:Duyusal Zeka.” IX. Ulusal Psikoloji Kongresi, 18-20 Eylül, 1996, Bogaziçi Üniversitesi.
- Planalp, Sally, Julie Fitness, “ Thinking/Feeling About Social and Personal

Relationship,” *Journal of Social and Personal Relationships* 16, no.6 (1999): 731-750.

Salovey, Peter ve John Mayer. “Emotional Intelligence.” *Imagination, Cognition and Personality* 9, no. 3 (1989-90): 189-

Salovey, Peter, Brian T. Bedell, Jerusha B. Detweiler and John Mayer. *Handbook of Emotions* 2.b. New York: Guilford Press, 2000.

Sosik, Megerian John. “ Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance.” *Group&Organization Management* 24, no. 3 (Sep.99): 367-391.

DIPNOTLAR

- ? Bu makale İstanbul Üniversitesinde Sayın Prof. Dr. İlhan Erdoğan’la birlikte yürütülen “Duygusal Zeka Yetenekleri İle Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” başlıklı doktora tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.
- (1) Shari Caudron, “The Hard Case for Soft Skills.” *Workforce* 78 no. 7 (Jul99): ss.60-67.
 - (2) Antonio Damasio, R..*Descartes’in Yanılgısı*. Çeviren, Bahar Atlamaz, Varlık Yayınları, Sayı: 504, Birinci Basım, 1999, s.8.
 - (3) John J. Cacioppo ve Wendi L. Gardner, “Emotion.” *Annual Reviews* 50 (1999): ss.191-214.
 - (4) Manfred F. Kets De Vries ve Katharina Balazs, “Creating the “Authentizotic” Organization: Corporate Transformation and Its Vicissitudes -a Rejoinder.” *Administration & Society* 31, no. 2 (May1999): ss.275-287.
 - (5) Necla Öner, “Psikolojik Danışmanlıkta Yeni Ufuklara Bir Örnek:Duyusal Zeka.” IX. Ulusal Psikoloji Kongresi,18-20 Eylül, 1996, Bogaziçi Üniversitesi, s.191.
 - (6) Sally Planalp ve Julie Fitness, “ Thinking/Feeling About Social and Personal Relationship,” *Journal of Social and Personal Relationships* 16, no.6 (1999): ss.731-750.
 - (7) Peter Salovey ve John Mayer, “Emotional Intelligence.” *Imagination, Cognition and Personality* 9, no. 3 (1989-90): s.189.
 - (8) Peter Salovey,, Brian T. Bedell, Jerusha B. Detweiler ve John Mayer, *Handbook of Emotions* 2.b. New York: Guilford Press, 2000, s. 504.
 - (9) Salovey ve Mayer, “Emotional Intelligence.” s.185.
 - (10) Robert K Cooper ve Ayman Sawaf, *Executive EQ: Emotional Intelligence In Leadership and Organizations*. Newyork: Grosset/ Putnam Inc, 1997. s.xi.
 - (11) Cary Cherniss, “Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters.” The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, April 15 2000, ss.1-25.
 - (12) Daniel Goleman , *İsbasında Duygusal Zeka* . İstanbul: Varlık Yayınları, 1998, s.51.
 - (13) Reuven Bar-On , *BarOn Emotional Quotient Inventory User’s Manual*, Toronto: MHS Inc., 1997, s.3.
 - (14) Aynı.

- (15) Füsün Tekin Acar, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranislari Ile Iliskisi” Yayinlanmamis Doktora Tezi, Istanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Istanbul, 2001, s. 30.
- (16) Jennifer M George, “ Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence”, *Human Relations* 53, no. 8 (2000): 1028.
- (17) Erdal Atabek, *Bizim Duygusal Zekamız*. Istanbul: Altin Kitaplar Yayınevi, 1999, s.11.
- (18) Acar, s. 2.
- (19) Cary Cherniss, “Social and Emotional Learning for Leaders.” *Educational Leadership* 55, no. 17 (Apr98): 26-30.
- (20) Megerian John Sosik, “ Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance.” *Group&Organization Management* 24, no. 3 (Sep.99): 367-391.
- (21) Daniel Goleman, “Leadership That Gets Results.” *Harvard Business Review* 78, no. 2 (Mar/Apr.2000): 78-90.