

# DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Dergisi  
KAÜİİBFD,  
Cilt. 7, Sayı. 14, 2016  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

*Makale Gönderim Tarihi: 28.09.2016*

*Yayına Kabul Tarihi: 24.10.2016*

Erkan TAŞKIRAN  
Yrd.Doç.Dr.  
Kocaeli Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği  
ve Otelcilik Bölümü  
erkan\_taskiran@hotmail.com

Aslıhan KÖSE  
Beykent Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
demirciogluasli@hotmail.com

**ÖZ** Örgütleri başarıya götürecek kilit unsur olan yöneticilerin gösterdikleri liderlik tarzları ve sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, duygusal zekânın liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemektir. Bankacılık sektöründe görev alan müdür yardımcısı, şube müdürü ve üzeri pozisyonlarda çalışan 392 kişiye toplamda 111 soruluk bir anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları betimsel istatistikler, ölççeklerin madde ve güvenilirlik analizleri, regresyon ve korelasyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, duygusal zekânın liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda özbilinç faktörünün her iki liderlik tarzı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan liderlerin benlik bilincine sahip olmaları (özbilinç), liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında ve uygulamada, belirleyici bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal zekâ, liderlik, liderlik tarzları, bankacılık sektörü.*

**JEL Kodları:** *M19, G21*

**Türü:** *Araştırma*

**DOI:**10.9775/kauibfd.2016.027

**Atıfta bulunmak için:** TAŞKIRAN, E. ve KÖSE, A. (2016) “Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” *KAÜİİBFD* 7(14), 577-596.

# THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON LEADERSHIP STYLES: A RESEARCH UPON BANKING SECTOR



Kafkas University  
Journal of Economics and  
Administrative Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 7, No. 14, 2016  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 28.09.2016

Accepted Date: 24.10.2016

Erkan TAŞKIRAN  
Asist. Prof. Dr.  
Kocaeli University  
Division of Tourism  
Administration and Hotel  
Management  
erkan\_taskiran@hotmail.com

Aslıhan KÖSE  
Beykent University  
Institution of Social Sciences  
demirciogluasli@hotmail.com

**ABSTRACT** | The leadership styles shown by managers who are the key element for success of organizations and their emotional intelligence levels are the main subjects of this study. Within this context, the aim of this study to examine the effect of emotional intelligence on leadership styles. A questionnaire consisted of 111 statements were applied to 392 participants who work in banking sector as executives, assistant managers, division managers or upper positions. Findings gathered from data were assessed by descriptive analysis, reliability analysis, regression and correlation analyses. Consequently, it has been found out that emotional intelligence has a meaningful effect on leadership styles. As a result of findings, self-consciousness has the most meaningful effect on both leadership styles as transformational and transactional leadership. The emerge of leadership in practical is mostly connected with leaders who has self-consciousness.

**Keywords:** *Emotional intelligence, leadership, leadership styles, banking sector.*

**JEL Codes:** *M19, G21*

**Type:** *Research*

**Cite this Paper:** TAŞKIRAN, E. ve KÖSE, A. (2016) "The Effect of Emotional Intelligence on Leadership Styles: A Research Upon Banking Sector" *KAUJEASF* 7(14), 577-596.

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte gelen her alandaki hızlı değişimin yenilikleri de beraberinde getirmesine paralel olarak büyüyen rekabet dünyasında örgütler, hayatta kalabilmek ve ilerlemek için sürekli gelişmek ve değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Böylelikle elde edilen örgütsel başarılar sürdürülebilir ve kalıcı olabilmektedir. Çalışma hayatının kurallarının da değişmesi ile beraber liderlik yaklaşımları da aynı ölçüde değişmiş ve önem kazanmıştır. Günümüzde tüm örgütlerde en önemli unsurun insan olması ve çalışanların çoğunlukla bilgisayar başında oldukları göz önüne alındığında, insanların kişisel bağlantılar kurmaya, empati ve açık iletişime olan ihtiyaçlarının artmakta olduğu gözlemlenmektedir. Amaçlara ve varılmak istenilen hedeflere ulaşma doğrultusunda bu faktörün en etkin şekilde örgütlenmesi gerektiğinden liderlik becerilerinin algısı ve önemi değişmekte ve artmaktadır.

Diğer yandan iş dünyasında yaşanan değişimler, örgütü amaçlarına ulaştırabilecek ve onları bir adım öne götürerek ileri taşıyabilecek, sektörde fark yaratacak birtakım özellikler ile donanımlı liderlerin yönetim tarzları benimsenmeye ve gündeme getirmeye başlamıştır. Bu bağlamda liderlerin sadece bilişsel yetenekleri değil duygusal boyuttaki etkinlikleri de önem kazanmıştır. Ayrıca ülkemizde liderliğin bankacılık sektöründe duygusal zeka becerilerinin gelişip gelişmediğini ölçen çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu bağlamda hazırlanan bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin duygusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek ve duygusal zekanın yöneticilerin liderlik tarzlarına etkisini somut ortaya koymaktır. Duygular insanları harekete geçirme yönünde en önemli güç kaynaklarından biri olmakla beraber insandan bağımsız düşünülemez. Bu sebeple, örgütsel başarıların yakalanmasında, liderlerin çalışanların duygularını ne derece iyi yönetip yönlendirdikleri ile doğru orantılı hale gelmeye başlamıştır. Liderlerin duygusal boyuttaki etkinliği ile birlikte ekip içinde dengeli ve uyumlu çalışmanın örgüt performansına da ciddi katkıları olduğu gözlemlenmektedir.

## 2. TEORİK ARKA PLAN

### 2.1. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Araştırmacıların liderlik ile ilgili konulara yeni bir perspektif katmak için lider kavramını farklı açılardan tanımlamış olmaları ve kendi ilgi ve görüşleri doğrultusunda farklı değişkenler üzerinden konuyu irdelemeleri, literatürde birbirinden farklı tanımlamaların bulunmasına yol açmıştır.

Liderlik etmenin anlamsal kökü, “gitmek, yolculuk etmek, rehberlik etmek” olduğu görülmektedir. İnsan topluluklarının bir arada yaşaması, farklı görüşlerden bireylerin ortak ve kendilerinden daha büyük bir amaç etrafında toplanması ve bu amaca gidilmesi yönünde insanları etkileyebilecek bir kişi

etrafında buluşması yoluyla başlayan bir süreçtir. Liderlik, insanları bir amaç/hedefler etrafında toplama ve bu amaç/hedefleri gerçekleştirebilmek adına üyelerini etkileyerek harekete geçirme yeteneği ve bilgiler bütünüdür (Acar, 2002: 54).

Liderliğin net ve keskin ifadeler ile tanımının yapılamamasının kökeninde lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen (Can ve Kavuncubaşı, 2012: 332) olması yatmaktadır. İnsanlar arası ilişkilerin olduğu her yerde etkileyen ve etkilenen insanlardan ve etkileyen insanın sosyal gücünden söz edilmektedir (Bloch ve Whiteley, 2003: 13). Etkileyen insan (lider) bu sosyal gücü ödüllendirme gücünden, cezalandırmaya dayalı güçten, karizmatik özelliklerinden almakta ve liderin etkin olup olmayışı örgütü büyük oranda etkilemekte, motivasyonları (Koçel, 2014: 565) şekillendirmektedir. Lider, grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişi olup grubun bir üyesi olarak, diğer grup üyeleri üzerinde olumlu etkide bulunan kişi (Werner,2003: 17) olarak da nitelendirilmektedir.

Lider ve liderlik tanımlarında ortak olan olgu çalışanların yapılan faaliyete tam bir sadakatle inanmaları ve işin görülmesi için ellerinden geleni yapmaları için arzu uyandırmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider çalışanlarda motivasyon yaratmak için ihtiyaçları gidermelidir. Yapılan işe inanmak, ihtiyaçların giderilmesi oranında ortaya çıkacaktır (Keçecioğlu 2003: 162).

## **2.2. Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzları liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek, grubunu ve iş ortamını, örgütün amaçları ve çalışanların motivasyonunu dikkate alarak seçmiş olduğu davranış şeklini ifade etmektedir (Eraslan, 2004: 162).

### **2.2.1. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik tarzı, ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlik anlayışında lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilen kişidir. Değişimci liderlikten farklı olarak burada lider çevresel koşulları beklemeden kişisel vizyonu çerçevesinde takipçilerini, mevcut durumu değiştirme ve geliştirme çabası içine girmekte ve bunu karizmasıyla başarmaktadır (Köksal, 2011: 4-6).

Dönüşümcü liderler “reformcu, değişimci ve yenilikçi” bir yapıya sahiptirler (Köksal, 2011). Bu bağlamda dönüştürücü liderler izleyicilerine nereye/ne yöne yönelmeleri gerektiğine ilişkin bir vizyonun ilhamını verir ve yüksek performanslı faaliyetleri teşvik eden bir çalışma kültürü geliştirir. Bunun sonucunda çalışanlardan sıradan beklentilerin ötesinde bir performans bekler.

Dolayısıyla dönüştürücü liderin odaklandığı nokta paylaşılan değerler, gelecek vizyonu ve değişimdir (Riggio, 2014: 363).

### 2.2.2. Etkileşimci Liderlik

Bu tarza göre liderle grup üyeleri arasında işle alakalı karşılıklı bir ilişki vardır. Lider, üyelerin performanslarına önem vermekte ve amaçlarına ulaşmaları için ödül-ceza sistemi uygulamaktadır. İş yapma standartları ve kuralları bulunmaktadır. Lider çalışanların sadece görevlerini yerine getirmesini beklemektedir. Lider geçmişe bağlıdır ve de geçmişteki olumlu ve yararlı gördüğü gelenekleri sürdürme eğilimindedir. Bass ve Steidlmeier, işlemsel liderliğin durumsal-koşulsal ödüllendirme ve yönlendirme sistemine dayandığını belirtmektedir. Takipçiler, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile motive olmakta ya da azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disiplin sağlanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18-19).

Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Hedeflere uymasına göre izleyiciyi ödüllendirir ya da cezalandırır; çalışanların süregelen faaliyetleri daha etkin yapması suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer (Odumeru ve Ogbonna, 2013: 355).

### 2.3. Duygusal Zekâ Kavramı

Duygusal zeka kavramının akademik çevrelerde ilk olarak kullanılması 1985 yılında ABD’de W.L.Payne tarafından hazırlanan doktora teziyle başlamıştır (Dökmen, 2008: 135). 1990’lı yılların başına gelene kadar kişilerin hayatta ve çalışma alanlarında başarılı olmalarına yardım edecek bilişsel olmayan faktörlerin rolü üzerine uzun araştırmalar yürütülmüştür. İlk olarak sosyal zekanın bir bileşeni olarak tanımlanan duygusal zeka, Salovey ve Mayer (1990) tarafından da aynı yapının birbirleriyle ilişkili kavramları olarak kabul edilmiştir. Mayer ve Salovey isimli psikologlar, sosyal zekayı, kişinin kendisinin ve diğerlerinin içsel durumlarını, uyarıcılarını ve davranışlarını algılayabilme ve bunların ışığında hareket edebilme yetenekleri olarak ifade etmektedir (Dağlı vd., 2010: 28).

Duygusal zeka, bireyin kendisi ya da başkalarıyla olan ilişkilerinde doğrudan etkileşim yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle duygusal zeka, bir yönden kişinin kendi gelişimini ve olgunlaşmasını, diğer yönden de yetenekleri ile diğer insanlarla arasında olan ilişkileri düzenlemektedir (Eymen, 2007: 15). Psikolog Daniel Goleman’ın yaptığı tanıma göre ise; duygusal zeka; kendi kendini kontrol edebilme, azim, direnme, heves ve kendi kendini motive edebilmekten oluşan bir yetenekler (Doğan, 2007: 112) setidir. Bilişsel süreçlerin var olabilmesi bilişsel yeteneklere bağlıdır; ancak, bu süreçlerin etkinliği ise, duygusal yeteneklerin varlığına bağlıdır. Bilişsel olmayan zeka; zekanın kişisel, duygusal, sosyal, kültürel ve yaşamla ilgili boyutlarını (Saban, 2005: 12)

içermektedir.

#### 2.4. Daniel Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman'ın modeli, zihinsel yeteneklerin (bireyin kendi duygularının farkında olması) yanı sıra diğer başka özellikleri de (bireyin kendini motive edebilmesi) içerdiğinden karma bir modeldir (Goleman 2012: 154). Goleman'ın duygusal zeka modeli, yetenekleri içine alan ve aynı zamanda kişilik özellikleri, motivasyon ve sosyal beceri üzerine yoğunlaşan karışık model olarak düşünülmektedir. Goleman ve arkadaşları duygusal zeka ile ilgili görüşlerini temel alan ECI (Emotional Competence Inventory) adlı envanteri geliştirmiş ve Duygusal Zeka'yı şu yetkinlikler kümelerine ayırmıştır (Boyatzis, Goleman ve Rhee, 2000):

- **Öz Bilinç:** Duygularının ve bunların doğurduğu sonuçların bilincinde olma ve bunları dile getirme (duygusal farkındalık), kendi gücünü ve zayıflıklarını bilme, sınırlarının nereden geçtiğini fark etme ve bunu kabullenme (kendini değerlendirme) ve sahip olduğu becerilerin farkında olma ve "değerli olduğuna" inanma (özgüven) gibi kişinin kendini tanımasına ve kontrol etmesine olanak sağlayan yetkinlikleri kapsar.
- **Özyönetim:** Dürtülerini ve içinden gelen olumsuz duygulan kontrol edebilme ve onlarla başa çıkabilme (duygusal öz denetim) kendi duygularını, inançları ve davranışları konusunda başkalarına karşı gerçekten açık, güvenilir ve dürüst olma (saydamlık), beklenmedik durumlara ve değişikliklere uyum sağlayabilme ve adapte olabilme (uyumluluk) içinde bulunulan koşulda ve zamanda mükemmeli yakalamak ve sürekli gelişmek için çaba harcama (başarı odaklılık), ortaya çıkan sonuçlarla ilgili sorumluluk üstlenme, başkalarını suçlamak yerine kendim sorgulama (inisiyatif sahibi olma) ve karşılaştığı güçlükler karşısında amacını izlemek konusunda kararlı ve pozitif bakış açısına sahip olma (iyimserlik) gibi kişinin içinde bulunduğu koşullarda dürtülerini, isteklerini ve duygularını yönetebilmesi ve kontrolünü sağlayan yetkinlikleri kapsar.
- **Sosyal Bilinç:** Çevresindeki duyguları ve bakış açılarını fark etme, duyarlılık geliştirme ve samimi yaklaşımı (empati), içinde bulunduğu çevredeki güç sahipleri ile ilişkisini düzenlemesi ve uyum gösterme (örgütsel bilinç) ve iç-dış müşterinin ihtiyaçlarını fark etme, karşılama ve onları memnun etmekten mutluluk duyma (hizmete yönelik olma) gibi kişinin, iletişim halinde bulunduğu çevreye değer vermesi ve onların duygularının, ihtiyaçlarının farkında olmasını sağlayan yetkinlikler kapsar.
- **İlişki Yönetimi:** İletişim halinde bulunduğu insanların ihtiyaçlarını fark edip, onları becerileri ölçüsünde geliştirme (başkalarını geliştirmek), ortak

bir vizyon oluşturarak insanları ortak bir amaca yönlendirme, ilham vermesi ve harekete geçirme (esinlendirici liderlik), değişimin gerekliliğini fark ederek önündeki engelleri kaldırıp değişim ihtiyacını kabul ettirebilme (değişim katalizörlüğü), kişide ve ya grupta istek uyandırarak heyecan yaratma (karizma), çatışmaları uzlaşarak çözüme yönelme (çatışma yönetimi) grupla birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji yaratacak bir çalışmaya girebilme (takım çalışması) gibi kişinin karşısındakilerle açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurabilme, sorunları çözebilme ve etrafıyla güçlü bağ kurma yetkinlikleri kapsar.

### **2.5. Duygusal Zekânın Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkisi**

Bir örgütün iyi yönetildiğinin en önemli göstergesi çalışan memnuniyeti ve örgüt performansı olduğundan bu kavramlar yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler bilgileri, becerileri, tutumları ve sorunlara yaklaşımları ile etkin örgütler yaratarak görevlerini yerine getirirler. Etkili bir örgüt, yüksek düzeyde motivasyonu sağlanan kişilerle sağlanır. Yönetimin varlığı için en önemli etken verimli olmasıdır. Yönetim her ne konuda olursa olsun, varlığını gösterebilmek için verimliliği sağlamak zorundadır (Goleman, 2012: 237).

Liderlik tarzlarına göre örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Liderin astlara olan tavır ve davranışları, örgüt üyelerinin işlerini iyi yapmaları, kuruma bağlı olmaları ve daha da önemlisi kendilerini örgütün bir parçası hissetmeleri açısından son derece önemlidir (Dilek, 2005: 46). Etkin liderliğin temelini teşkil edecek vasıfları, vizyon, yaratıcılık, dürüstlük ve güven, örnek alma, öğrenme ve empati olarak sıralanabilir (Manske, 1995: 17).

Örgütlerde somut sorunları çözmek daha kolaydır. Soyut ve mekanik zeka ile rasyonel yöntemler bulunabilir. Ancak, insan varlığının olduğu yerde duygular da sürece katılmaktadır. Duygu yönetimi, ancak anlayabilen, çözümleyebilen ve hissedebilen bireylerin yeteneğidir. Duygusal zekası yüksek yöneticilerin ve liderlerin olması, örgüt kültürünün bu yönde gelişmesi, örgüt içerisindeki çalışma iklimine ve dolayısıyla verimliliğe etki edecektir (Şenturan, 2014: 138).

Duygusal zekanın liderlik sürecinde etkili olduğunun fark edilmesiyle birlikte liderlerden mevcut yeteneklerinin yanı sıra duygusal zeka seviyelerinin yüksek olması ve bu zekayı çalışma ortamında kullanması talep edilmeye başlanmıştır. Dönüşümcü liderlik kavramının özellikle lider-izleyici etkileşimini temel alan bir yaklaşıma sahip olması, duygusal zekanın liderlik sürecindeki önemini artırmış, araştırmacılar da dikkatlerini dönüşümcü liderlikle duygusal zeka arasındaki ilişkilere yöneltmişlerdir. Barling, Slater ve Kelloway

tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekanın; karizma, bireyselleştirilmiş ilgi ve esin kaynağı olma boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur (Barling, Slater ve Kelloway, 2000). T1rkiye’de, 106 y1netici 1zerinde yapılan bir araştırmada ise, duygusal zeka ile d1n1ř1mc1 liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler belirlenmiş, y1ksek duygusal zekaya sahip bireylerin d1n1ř1mc1 liderlik davranışları g1stermeye daha yatkın oldukları anlaşılmıştır (Çakar ve Arbak, 2004: 42).

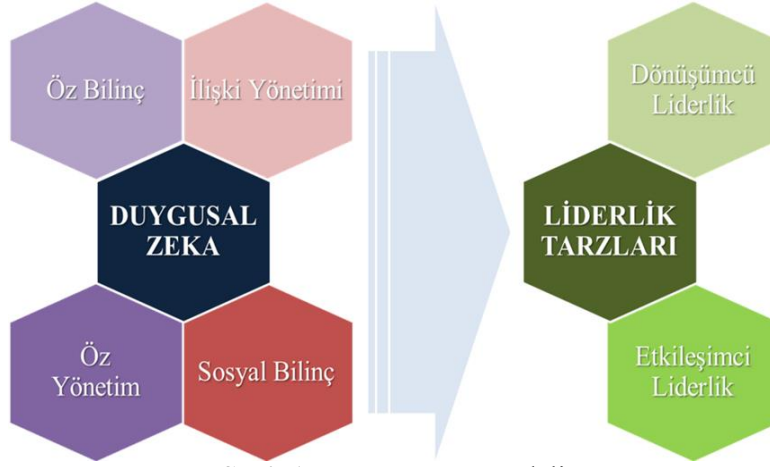
Sonuç olarak, yapılan t1m araştırmalarda duygusal zekanın d1n1ř1mc1 ve etkileşimci liderlik davranışlarıyla yakından ilişkili olduğu g1r1lmektedir. Lider ile izleyenler arasında kişisel bağların y1ksek oluşu, izleyenlerin lidere duydukları saygı, sevgi ve g1ven gibi psikolojik etkenler aradaki bağın derecesinin belirleyicileri olmaktadır. 1rg1tsel psikoloji açısından irdelendiğinde ise, bir 1rg1tte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temelinde bağlı olursa olsun lideri izleyenlerin, onun doğrudan veya dolaylı olarak verdiği duygusal ipuçlarına g1re hareket ettiği g1r1lmektedir.

Sonuç olarak lider ve izleyicinin etkileşimi pek çok duygusal 1đeyi içinde barındırmaktadır. Bu duygusal yapıdan dolayı duygusal zekanın, teorik altyapısında, y1ksek duygusal zekaya sahip liderler, 1rg1t1n başarisına 1nemli katkılar sağlamaktadır (Çakar ve Arbak, 2004: 43).

### 3. Y1NTEM

Bu araştırmanın temel amacı bankacılık sekt1r1nde çalışan y1neticilerin duygusal zeka ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi incelemek ve duygusal zekanın liderlik tarzlarına etkisini ortaya koymaktır. G1n1m1zde bankacılık sekt1r1nde çalışanların, çalışma koşulları ve buldukları ortam geçmiş d1nemlere g1re çok daha karmaşık hale gelmiştir. Dolayısıyla, bankalarda liderlik vasfı ile g1rev yapan kişilerin çalışanları y1netmenin dışında, çalışan-çalışan ilişkisinde birbirleriyle uyumlu çalışma ortamı sağlanmasının bankanın ve çalışanların verimliliğine pozitif y1nde katkı yapacağı d1ř1n1lmektedir.





**Şekil 1:** Araştırmanın modeli

Bu araştırmanın modeli duygusal zekayı oluşturan; özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümelerinin, araştırmaya konu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulmuştur. Oluşturulan model Şekil 1’de görüldüğü gibidir. Sonuç olarak, duygusal zekanın önemi, duygusal zekanın liderlik tarzları üzerinde ne derece etkili olduğunun ölçülmesi ve değerlendirilmesi yorumlanmaya çalışılmıştır. Buna göre; araştırmaya konu olacak hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>** : Duygusal zekanın liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>**: Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>**: Duygusal zekanın etkileşimci liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma bulguları Marmara bölgesinde faaliyet gösteren dört farklı bankanın şubeleri ve genel müdürlüklerinde çalışan şube müdürleri, yönetmen, ekip lideri ve şef pozisyonundaki toplam 392 lider ile yapılan anketler yardımıyla elde edilmiştir. Liderlik tarzlarını belirlemek üzere 32 ifadeden oluşan ve Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilmiş olan Çoklu Liderlik Ölçeği’nden (MLQ:Multiple Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. MLQ ölçeği, liderlik tarzını dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yönelimi olmak üzere 2 yönlü olarak ölçümlemeye olanak vermektedir. 32 önermeden oluşan ölçeğin, 20 sorusu dönüşümcü liderlik yönelimini ölçmeye; diğer kalan 12 önerme ise etkileşimci liderlik yönelimini ölçümlemeye imkân

vermektedir. Duygusal zekanın ölçümüne ilişkin ise Zerengök (2005: 128)'ün yaptığı çalışmasında kullandığı envanter uygulanmıştır. Bu çalışmanın duygusal zeka kısmında Goleman'ın modeli temel alındığı için uygulama kısmında bu modeli destekleyen Duygusal Yeterlilik Envanteri'nin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Buna göre ECI, 4 küme altında toplanmış 18 alt bileşenden ve 72 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte her bileşen 4 soru ile irdelenmektedir. Bu bölümde yer alan 72 ifadeden yalnızca üç tanesi (23, 28, 29) ters soru olup değerlendirme sırasında bu soruların ters soru olması gözden kaçırılmamıştır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili demografik bilgilere yönelik sorulan 9 adet soru ile birlikte toplam soru sayısı 111 adettir. Hem duygusal zeka, hem de liderlik tarzları ölçeklerinde katılımcılardan, "katılma dereceleri" sütunundaki haneleri kendi görüşlerine göre işaretlemeleri istenmektedir. Maddelerin cevaplanması için 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum).

Araştırmanın hipotezlerini test etmeden önce katılımcıların Sosyo-demografik değişkenlere göre dağılımı ve araştırma ölçeklerinin betimsel istatistiksel tabloları yardımıyla incelenmiştir. Sonraki aşamada araştırmada kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin faktörlerine madde ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırma ölçekleri ve ölçek faktörlerinin her biri için aralarındaki ilişkiyi incelemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Devamında araştırma hipotezleri regresyon analizi kullanılarak sınanmıştır. Bütün analizler için ise SPSS paket programı kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	216	55,1
	Kadın	176	44,9
Yaş	30 yaş ve altı	29	7,4
	31-40 arası	292	74,5
	41-50 arası	56	14,3
	51 yaş ve üzeri	15	3,8
	Kamu	19	4,8
Eğitim durumu	Üniversite	257	65,6
	Yüksek lisans	124	31,6
	Doktora	11	2,8
	Teknik	10	2,6

Toplam çalışma süresi	5 yıldan az	92	23,5
	5-10 yıl	96	24,5
	10 yıldan fazla	204	52,0
Bankadaki çalışma süresi	5 yıldan az	181	46,2
	5-10 yıl	102	26,0
	10 yıldan fazla	109	27,8

Yapılan çalışmaya 216'sı erkek (%55,1) ve 176'sı kadın (%44,9) toplamda 392 banka yöneticisi katılmıştır. Katılımcılardaki cinsiyet dağılımının birbirine bu kadar yakın olması dolayısıyla kariyer yönetimi ve sosyal sermaye açısından incelendiğinden bu sektörde cinsiyetlerde dengeli bir durum olduğundan bahsedilebilir. Yaş bakımından yoğunluk 292 kişi ile 31-40 yaş arası (% 74,5) banka yöneticisi üzerindedir. Eğitim düzeyi bakımından beklendiği üzere yoğunluk % 65,6 ile lisans mezunlarında iken onları % 31 yüksek oranla yüksek lisans mezunu takip etmiştir. Sektörde toplam çalışma süresi 5 yıldan az sürede çalışan 92 banka yöneticisi (%23,5), 5-10 yıl arasında çalışan 96 banka yöneticisi (%24,5) ve 10 yıldan fazla çalışan 204 banka yöneticisi (%52,0) olmak üzere 392 banka yöneticisi ankete katılmıştır. Görev yaptığı bankada 5 yıldan az çalışma süresi olan 181 banka yöneticisi (%46,2), 5-10 yıl arasında görev yapan 102 banka yöneticisi (%26,0) ve 10 yıldan fazla süre ile görev yapan 109 banka yöneticisi (%27,8), olduğu gözlemlenmiştir.

#### 4.2. Güvenirlilik Analizi

Çalışma kapsamında yapılan 392 anketin liderlik ve duygusal zeka ölçeklerine ait maddelerinin güvenilirlikleri incelenmiştir. Güvenirlilik, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlılığı olarak tanımlanabileceği gibi bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün, ölçeğin kendi içindeki tutarlılığı da belirlenmektedir (Altındağ, 2011, 96). Tüm araştırma ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla öncelikle ölçekte yer alan değişkenlerin Croanbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2:** Duygusal Zeka ve Liderlik İçin Güvenirlilik Analizleri

Değişkenler	Değişken Sayısı	Croanbach Alfa Değerleri
Duygusal Zeka	30	,954
Liderlik	66	,940
Genel	96	,951

Tüm faktörlerin değişkenlerinin yer aldığı genel güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,951 olarak belirlenmiştir. Anket hem bütün halinde de hem kullanılan ölçekler nazarında değerlendirilse bile, bulunan sonuçlar itibarı ile

0,700 olarak kabul edilen eşik değerinin oldukça üzerindedir. Ortaya çıkan bu sonuç anket sorularının çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşıldığını ve ölçeklerin kendi içindeki tutarlılığının olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Katılımcıların Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimleyici Bulguları

Anketi cevaplayan 392 kişi ile yapılan çalışmada, aşağıda ayrıntılı olarak verilen toplam puan değerleri ile liderlik ve duygusal zeka değişkenlerine ilişkin betimsel istatistikler elde edilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde; liderlik ölçeği toplam puanının 30-149 puan aralığında ve ortalama puanının 75,32 ( $\pm 23,22$ ) puan olduğu görülmüştür.

**Tablo 3:** Duygusal Zeka ve Liderlik Ölçekleri ve Faktörleri için Betimleyici İstatistikler

Değişkenlerin toplam puanı	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma
Liderlik ölçeği	30,00	149,00	75,32	23,22
Dönüşümcü liderlik	18,00	89,00	43,67	15,35
Etkileşimci liderlik	12,00	60,00	31,64	10,36
Duygusal zeka ölçeği	66,00	281,00	172,35	37,34
Özbilinç	10,00	48,00	26,84	6,90
Sosyal bilinç	12,00	56,00	30,17	7,61
İlişki yönetimi	22,00	97,00	56,57	13,34
Özyönetim	22,00	102,00	58,77	13,74

Bununla birlikte liderlik ölçeğin alt bileşenleri olan Dönüşümcü liderlik faktörü toplam puanı 18-89 puan aralığında (ortalama= $43,67\pm 15,35$ ) ve etkileşimci liderlik faktörü toplam puanı 12-60 puan aralığında (ortalama= $31,64\pm 10,36$ ) olduğu bulunmuştur.

Ayrıca yapılan çalışmada 66-281 toplam puanı aralığında olan duygusal zeka ölçeği faktörünün ortalama puanı 172,35 ( $\pm 37,34$ ) puan olarak bulunmuş, duygusal zeka ölçeğinin alt bileşenleri olan öz bilinç kümesinin toplam puanı 10-48 aralığında ve ortalama puanı 26,84 ( $\pm 6,9$ ), toplam puanı 12-56 aralığındaki sosyal bilinç kümesinin ortalama puanı 30,17 ( $\pm 7,61$ ), toplam puanı 22-97 aralığındaki ilişki yönetimi kümesinin ortalama puanı 56,57 ( $\pm 13,34$ ) ve toplam puanı 22-102 aralığındaki öz yönetim kümesinin ortalama puanı 58,77 ( $\pm 13,74$ ) olarak elde edildiği görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında duygusal zeka değişkeninin ortalamasının yüksek gözlenmesi, araştırmaya katılan banka yöneticilerinin, duygusal zeka algısına sahip oldukları düşüncesine imkân vermektedir. Duygusal zekanın öz bilinç ve sosyal bilinç boyutları değişkeninin ortalaması ve standart sapması en düşük değer olarak bulunması araştırmaya katılan liderlerin kendileri ile ilgili olan benlik bilinci konusunda yani duygu, ihtiyaç ve dürtülerinin tam anlamıyla

farkında olma, kendini gözleme ve değerlendirme hususunda kişinin kendini gerçek anlamda, objektif olarak yeterli derecede yansıtamadığını veya bu algısının zayıf olabileceğini göstermektedir.

İlişki yönetimi ve Özyönetim boyutundaki değişkenin ortalaması genel olarak orta ve üzeri seviyede görülmesi; araştırmaya konu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarında bulunması gereken donanıma yöneticilerin sahip olduğunu ve bunu yansıttığını söylemek mümkündür. Bu boyutların arasında en yüksek puanın Öz yönetim kümesi olduğu görülmüştür.

Ayrıca, duygusal zeka değişkeninin standart sapmasının liderlik değişkenine göre büyük olması, ankete cevap verenlerin duygusal zeka düzeylerine yönelik algılarının daha değişken; birbirlerinden farklı olduğunu ifade ettiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, liderlik boyutlarına sahip olma düzeyinin katılımcılar arasında önemli farklılıkların az olduğunu gösterdiği söylenebilir. Bu değişken kuramsal bir çerçeve doğrultusunda belli öğelere dayanarak davranış sergilenmesine olanak vermektedir. Bir başka ifadeyle; kişisel bir özellik olarak nitelendirilen duygusal zeka olgusu, kişilerin duygusal ve psikolojik yapılarındaki farklılıklardan dolayı belli bir kalıba uymamaktadır. Dolayısıyla, kişinin duygularına ilişkin algıları, anlık olarak, aynı ortamda, aynı koşullarda veya aynı olaylar karşısında farklılık gösterebilmektedir.

#### **4.4. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular**

Araştırma kapsamında liderlik tarzları (Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider) ile duygusal zeka kümeleri (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) arasındaki ilişki düzeyini, yönünü ve önem düzeyini belirlemek amacıyla, tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren korelasyon katsayıları Tablo 4'deki gibi elde edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan duygusal zeka ölçeğinde olduğu gibi kendi içerisinde 4 alt kümeye ayrılmıştır. Duygusal zeka ölçeği alt bileşenlerinden özbilinç ( $r=0,487$ ) kümesi, liderlik tarzları ile pozitif yönde orta derecede korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özyönetim ( $r=0,241$ ), sosyal bilinç ( $r=0,188$ ) ve ilişki yönetimi ( $r=0,181$ ) kümeleri liderlik tarzları ile beklenen düzeyde olmasa da zayıf ve pozitif yönde bir korelasyon ilişkisine sahip olduğu görülmemektedir.

**Tablo 4:** Liderlik ile Duygusal Zeka Ölçekleri Faktörler Arası Korelasyon Analizi

R	Liderlik	Dönüşümcü	Etkileşimci	Duygusal Zeka	Öz Bilinç	Sosyal Bilinç	İlişki Yönetimi	Öz Yönetim
Liderlik	-							
Dönüşümcü	0,936 **	-						
Etkileşimci	0,854 **	0,617* *	-					
Duygusal Zeka	0,282 **	0,288* *	0,205* *	-				
Öz Bilinç	0,487 **	0,471* *	0,393* *	0,830* *	-			
Sosyal Bilinç	0,188 **	0,186* *	0,146* *	0,800* *	0,530* *	-		
İlişki Yönetimi	0,181 **	0,208* *	0,010	0,952* *	0,713* *	0,761* *	-	
Öz Yönetim	0,241 **	0,241* *	0,183* *	0,934* *	0,768* *	0,615* *	0,836* *	-

n=392; \*\*p<0,01

Araştırmaya katılanların verdiği cevaplar doğrultusunda duygusal zeka ile liderlik tarzları arasında pozitif yönde korelasyon ( $r=0,282$ ) olduğu görülmektedir. Bağımlı değişken olarak dönüşümcü liderlik tarzını ele aldığımızda, önceki durum ile paralellik arz edecek şekilde özbilinç ( $r=0,487$ ) kümesi ile orta derecede korelasyon ilişkisi görülmekte, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri ile çok zayıf bir korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Burada dikkat çeken husus özbilinç kümesi ile dönüşümcü liderlik tarzları arasındaki pozitif yönde en yüksek korelasyon ( $r=0,471$ ) değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan yola çıkacak olursak; özbilinç kümesinin alt bileşenleri olan farkındalık, özgüven ve kendini değerlendirmenin dönüşümcü liderliğin doğasında bulunan özellikler ile daha fazla örtüştüğünü göstermektedir.

Bağımlı değişken olarak etkileşimci liderlik tarzını ele aldığımızda, dönüşümcü liderlik ile ortak noktanın özbilinç ( $r=0,471$ ) kümesi ile orta derecede korelasyon ilişkisi olduğu görülmekte, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi kümeleri ile çok zayıf korelasyon ilişkisine rastlanmıştır. Fakat buradaki en önemli husus araştırmaya kapsamındaki duygusal zeka ile

etkileşimci liderlik tarzı arasında zayıf bir korelasyon ( $r=0,205$ ) ilişkisi olduğu görülmektedir.

#### 4.5. Regresyon Analizi Sonucu Elde Edilen Bulgular

Araştırmada korelasyon analizlerinin yanı sıra, duygusal zeka kümelerinin her birinin, liderlik tarzlarını ne şekilde etkilediğini ve bu tarzların nedeni olup olmadığını saptayabilmek amacıyla, “regresyon analizi” kullanılmıştır.

İlk model, yukarıda da belirtildiği gibi duygusal zekanın genel olarak liderlik tarzları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla tahmin edilmiştir. Bu modelde, liderlik tarzları bağımlı değişken, duygusal zeka ve boyutları ise bağımsız değişkendir. Bu modele ilişkin analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 5 ve Tablo 6’da belirtilmiştir. Bu modele ilişkin korelasyon katsayıları, regresyon katsayıları, düzeltilmiş regresyon katsayıları, standart hata değerleri, F değerleri ve önem düzeyleri saptanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin yordayıcısı olarak regresyon analizine sokulan duygusal zeka ölçeği alt faktörleri için kurulan model anlamlıdır:  $F(4,387) = 35,102; p < 0,001$ . regresyon analizi sonucu bulunan R kare değeri 0,266’dır. Duygusal zeka faktörlerinin etkileri birlikte incelendiğinde dönüşümcü liderliğin %27’lik kısmı açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre sosyal bilincin dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif bir etkisi ( $\beta=0,076$ ), öz bilinci dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ) ve pozitif bir etkisi ( $\beta=0,723$ ), öz yönetimin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve negatif bir etkisi ( $\beta=-0,187$ ) ve ilişki yönetiminin dönüşümcü liderlik üzerinde anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve negatif bir etkisi ( $\beta=-0,209$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 5:** Duygusal Zeka Faktörlerinin Dönüşümcü Liderlik İçin Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize edilmemiş		Standardize edilmiş	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit terim	21,70	3,188		6,807	0,000
Sosyal bilinç	0,154	0,136	0,076	1,137	0,256
Öz bilinç	1,608	0,155	0,723	10,410	0,000
Öz yönetim	-0,208	0,099	-0,187	-2,098	0,037
İlişki yönetimi	-0,240	0,113	-0,209	-2,133	0,034

Etkileşimci liderliğin yordayıcısı olarak regresyon analizine sokulan duygusal zeka ölçeği faktörleri için kurulan model anlamlıdır:  $F(4,387) = 30,158; p < 0,001$ . regresyon analizi sonucu bulunan R kare değeri 0,238’dır. Duygusal zeka faktörlerinin etkileri birlikte incelendiğinde etkileşimci liderliğin %24’lük kısmı açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre sosyal bilincin etkileşimci liderlik üzerinde anlamlı ( $p < 0,005$ ) ve pozitif bir etkisi ( $\beta=0,189$ ), öz bilinci

etkileşimci liderlik üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ) ve pozitif bir etkisi ( $\beta = 0,674$ ), öz yönetimin etkileşimci liderlik üzerinde negatif bir etkisi ( $\beta = -0,034$ ) ve ilişki yönetiminin etkileşimci liderlik üzerinde anlamlı ( $p < 0,001$ ) ve negatif bir etkisi ( $\beta = -0,498$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 6.** Duygusal Zeka Faktörlerinin Etkileşimci Liderlik için Regresyon Analizi Sonucu

	Standardize edilmemiş		Standardize edilmiş	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit terim	20,108	2,194		9,166	0,000
Sosyal bilinç	,257	0,093	0,189	2,759	0,006
Öz bilinç	1,013	0,106	0,674	9,524	0,000
Öz yönetim	-0,026	0,068	-0,034	-0,380	0,704
İlişki yönetimi	-0,387	0,078	-0,498	-4,988	0,000

Regresyon analizleri sonucunda, her iki liderlik tarzını açıklamada en etkili görülen öz bilinç faktörü insan unsurundan ayrı düşünülmemeyen duyguların, düşüncelerin ve tepkilerin dengeli bir biçimde liderin çalışanları ile karşılıklı ilişkilerinde sinerji oluşturacak ve örgütsel yaşama olumlu yansımaları olacaktır. Liderlik becerilerini kullanmada liderin öncelikli olarak kendisinin duygu ve düşüncelerinin farkında olması, özgüven duygusunun tam olması ve kendi sınırlarını, güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi doğrultusunda sergilediği tutumların benimsediği liderlik tarzına pozitif yönde katkısı olacağını göstermektedir.

## 5. SONUÇ

Bu çalışma bankacılık sektöründe çalışan liderlerin duygusal zeka boyutlarının liderlik tarzları üzerindeki ilişkisini tespit etmek için yapılmıştır. Tüm organizasyonlarda olduğu gibi yönetimin, bilgi akışının ve teknolojinin hızla ve gün geçtikçe değişip gelişmesi dolayısıyla, bankacılık sektörü de dinamikleri ve benimsedikleri politikalar açısından her geçen gün etkinliğini koruyabilmek adına kendini yenileme, sektörde fark yaratma ve kalıcı olma çabasıdadır. Bu sebeple, örgütsel ortamda, bu çabalar bütünü bir amaca taşıyacak ve örgüt çalışanlarını bu amaca yönlendirecek güçlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışma yaşamının odak noktası olan beşeri sermayenin, günümüz organizasyonlarında en iyi şekilde örgütlenmesi ve istek enerjisinin uyandırılması ancak farklı bakış açıları ile insanı bir bütün olarak değerlendirebilen liderler sayesinde gerçekleşecektir. Diğer insanlara yön verecek olan liderlerin, öncelikle farkındalığı gelişmiş ne istediğini bilen, kendi duygularını okuyabilen ve yönetebilen kişiler olması gerekmektedir. Ancak bu sayede örgüt üyelerini bir bütün olarak yani tüm karmaşıklığıyla, farklı duyguları ile birlikte değerlendirebilir.

Genel olarak kendi duygularını okuyabilen ve farkında olan,



başkalarının duygularını anlayan ve önem veren, karmaşık (farklı) duyguları kontrol altında tutmayı başarabilen, empati yeteneği gelişmiş, kurdukları ilişkilerdeki sağladıkları başarı gibi, yetenek ve becerilere sahip olan liderlerin, duygusal zekaları gelişerek davranışlarına yansiyacaktır. Bunun sonucunda benimsedikleri ve sergiledikleri liderlik tarzlarının olumlu sonuçlarını örgüt yaşamında ortaya koyacakları beklenmektedir. Bu yeti ve becerilere sahip liderlerin işyerinde olumlu çalışma iklimi yaratarak, örgütsel amaçlara pozitif yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bankacılık sektörü, gerek çalışanları gerekse müşterileri ile bir bütün olarak ele alındığında birçok sektörden farklı olarak tüm fonksiyonel birimlerinde “insan unsurunun” çok etkin olması dolayısıyla da canlı ve güçlü bir dinamik yapıya sahiptir. Beşeri ilişkilerin ön planda olması nedeniyle bu çalışmada bankacılık sektörü hedeflenmiştir. Yapılan araştırma ile sektördeki liderlerin duygusal zekaları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki, sosyo-demografik durumları, duygusal zeka ve boyutları ile çalışmaya konu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışmanın kurgusu doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

**H<sub>1</sub>:** Duygusal zekanın liderlik tarzları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan regresyon analizleri doğrultusunda, dönüşümcü liderlik tarzının duygusal zekanın bir fonksiyonu olarak ifade edildiği ilk modeldeki etkisi daha fazla görülmüştür. Aynı zamanda, duygusal zeka kümelerinin etkileşimci liderlik üzerinde pozitif etkisi görülmüş ancak etkileşimci liderlik tarzı değişkeni üzerinde yoğun ve beklenen bir etkiye sahip olmamasına rağmen pozitif yöndeki bulgular duygusal zekanın liderlik tarzlarını etkilediğini öne süren ilk araştırma hipotezini kısmen desteklemiştir.

**H<sub>1a</sub>:** Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan çalışmada regresyon analizleri ışığında; duygusal zekanın dönüşümcü liderliği açıklamada pozitif yönde % 27’lik kısmını açıkladığı görülmüştür. Liderlerin duygusal zekaya sahip olmalarının, duyguların arkasında yatan nedenleri anlamaları ve hem kendi duygularını, hem de başkalarının duygularını yönetebilmelerinin ve bu özelliklerini çevresindeki insanlara yansıtılabilmelerinin, liderlik davranışlarının ortaya çıkmasında ve algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak araştırma kapsamında incelen liderlerde özyönetim ve ilişkiler kümesi boyutları benimsedikleri liderlik tarzında olumlu etkiyi yaratmadığından dolayı oluşturulan hipotez H<sub>1a</sub> kısmen desteklenmiştir.

**H<sub>1b</sub>:** Duygusal zekanın etkileşimci liderlik tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan çalışmada duygusal zekanın bu liderlik tarzının % 24’ünü

açıklayabildiği görülmüştür. Etkileşimci lider özelliklerinin görev odaklı ve benimsedikleri tarzın sınırlılıklarının olması dolayısıyla bu tarz liderlerin karşılıklı etkileşimde yeterli olmadığı veya çevresindeki insanları amaca motive etme hususunda yoğun bir etki yaratamadığını düşünmek mümkündür. Dolayısı ile H<sub>1b</sub> hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Aynı zamanda, veriler doğrultusunda araştırmaya katılan liderlerin özbilince sahip olmalarına rağmen ve bu özelliklerini iş ilişkilerine yansıtılmalarının, liderlik özelliklerinin ortaya çıkmasında ve çalışanlar tarafından algılanmasında belirleyici bir etkiye sahip olacağı anlaşılmıştır. Sosyal bilinç kümesinin içerisinde yer alan empati, örgütsel bilinç ve hizmete yönelik olma bileşenlerinin yeterli derecede olmadığı ve geliştirilmesi gerektiği veya ankete katılanların algılarının bu konuda zayıf olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla sosyal bilinç kümesinin etkileri beklenen düzeyde olmamıştır. Elde edilen veriler ışığında ilişki yönetimi kümesinin içerisinde yer alan başkalarını geliştirmek, esinlendirici liderlik, etkileme, değişim katalizörlüğü, bağ kurma, iletişim ve çatışma yönetimi bileşenlerinin dönüşümcü liderlik tarzında bulunması gerekirken negatif etkiye sahip olması; bu ankete katılan liderlerin kendilerini idealize ederek değerlendirmelerinin yanında, anketteki ifadelerden kendilerine statüleri tarafından verilen görev tanımı içinde yer alan davranışları algıladıkları söylenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen ve en fazla etkiye sahip olan özbilinç kümesinin dönüşümcü liderliğe pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Banka yöneticileri yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, kendilerinde özbilinç yeterliliği, dönüşümcü liderlik özellikleri ve alt boyutları konusunda yeterli görmüşlerdir. Veya bu değişken üzerinden kendilerini en fazla ifade edebilmişlerdir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda; sosyal bilinç kümesinin dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif yönde ancak beklenen düzeyde etkisi olmadığı görülmüştür. Özbilinç kümesi her iki liderlik tarzını da açıklamada en önemli unsur olarak görülmektedir. Banka yöneticilerinin yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, kendilerinde özbilinç yeterliliği ve etkileşimci liderlik özellikleri konusunda yeterli gördükleri anlaşılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen çarpıcı sonuç özbilinç yani benlik bilincinin her iki liderlik yapısında yüksek derecede etki yarattığının tespit edilmesidir. Başka bir deyişle; incelenen liderlik tarzlarının duygusal zekasını özbilinç kümesi üzerinden liderlik tarzlarına yansıttığını söylemek mümkündür. İnsan unsurundan ayrı düşünülemeyen duyguların, düşüncelerin ve tepkilerin dengeli bir biçimde sergilenmesi liderin çalışanları ile karşılıklı ilişkilerine olumlu bir yansıması olacağını doğrulayıcı niteliktedir. Bunun yanı sıra genel olarak duygusal zekanın ve duygusal zekayı oluşturan kümelerin, liderlerin tarzlarındaki değişimlerin açıklanmasında paya sahip olduklarını göstermiştir.

Anketteki sorulara ve ifadelere verilen cevaplara göre, bankacılık sektöründe yöneticilerin görevlerini yerine getirirken kendilerini lider olarak algıladıkları ve duygusal zeka potansiyeline sahip olduklarını belirttikleri anlaşılmıştır. Bu, bulgu tüm banka yöneticileri için geçerli olmayıp, sadece ankete katılan kişilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda konuya ışık tutacak niteliktedir.

**Yöneticiler için öneriler:** Görev yaptıkları bankanın çağın gereklerine uygun hale getirmek ve çağın gerisinde kalmamak için gerekli değişimleri bünyesine katabilen ve örgütü başarıya taşıyacak bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle geleceğin bankalarının gereken değişimleri yapabilmeleri için yöneticilerin bu değişime kendi yönetim anlayışından başlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel ortamda insan unsuru her yönüyle ele alınarak duygusal boyutunun göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ankete katılan yöneticiler yaptıkları değerlendirmeler sonucunda liderlik özellikleri ve öz bilinç konusunda kendilerini yeterli olarak ifade etmişlerdir. Ancak bu hususun uygulamada ne kadar gerçek olduğunun ve ne kadar yeterli olduklarının araştırılması gerekmektedir. Duygusal zekanın öğrenilebilir ve geliştirilebilir olması hem büyük bir şans hem de umut verici bir durumdur. Bu bağlamda sistemdeki mevcut yöneticilerin bu konuda bilinçlendirilmeleri için duygusal zeka boyutlarını geliştirmeye yönelik ve liderlik becerilerini artırmaya yönelik kurum içi kurslar ve seminerlerin periyodik olarak hayatlarına girmesi yöneticilerin iş ve günlük yaşamına kolaylık ve katkı sağlayacaktır.

**Araştırmacılar için öneriler:** Bu çalışmada elde edilen veriler yalnızca yöneticilerin kendilerini değerlendirmesi doğrultusunda gerçekleşmiştir. Ancak görülmektedir ki örgütsel yaşamda tek yönlü değerlendirme eksik kalacaktır. Dolayısıyla duygusal zeka konusu hem banka çalışanlarının algısına dayanarak hem de yöneticilerin algısı ile birlikte değerlendirilip bu çalışmaya konu olmayan diğer değişkenlerle ilişkilendirilmesi bir başka araştırma konusu olması faydalı olacaktır.

## 6. KAYNAKÇA

- ACAR, F. (2002), Duygusal Zeka ve Liderlik, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (12): 53-68.
- ALTINDAĞ, E. (2011), *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- BARLING, J., F. SLATER ve E. K. KELLOWAY (2000), Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3): 157-161.
- BLOCH, S. ve P. WHITELEY (2003), *Kusursuz Liderlik*, (Çev: Ü. Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul.
- BOYATZIS, R., D. GOLEMAN ve K. RHEE (2000), "Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory

- (ECI)", *Handbook Of Emotional Intelligence*. (Eds: R. Bar-On and J.D.A. Parker), Jossey-Bass, San Francisco: 343-362.
- CAN, H. ve Ş. KAVUNCUBAŞI (2012), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 6. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- ÇAKAR, U. ve Y. ARBAK (2004), Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3): 23-48.
- DAĞLI, G., F. SİLMAN ve M. ÇAĞLAR (2010), Liderlerin Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17: 22-46.
- DİLEK, H. (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- DOĞAN, S. (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DÖKMEN, Ü. (2008), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ERASLAN, L. (2004), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1): 1-32.
- EYEMEN, E. (2007), *Duygusal Zeka*, Kaliteofisi Yayınları, İstanbul.
- GOLEMAN, D. (2012), *İşbaşında Duygusal Zeka*, (Çev: H. Balkara), 10.Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003), *Lider ve Liderlik*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KÖKSAL, O. (2011), Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (15): 101-122.
- MANSKE, F. A. (1995), *Etkili Liderliğin Sırları*, (Çev: M. Arıkan), Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- ODUMERU, J.A. ve I. G. OGBONNA (2013), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2 (2): 355-361.
- RIGGIO, E. R. (2014), "Liderlik", (Çev: K. Doğan), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*, (Ed: B. ÖZKARA), Nobel Yayıncılık, Ankara: 340-372.
- SABAN, A. (2005), *Çoklu Zeka Teorisi ve Eğitimi*, 5.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ŞENTURAN, Ş. (2014), *Örgütsel Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- YAVUZ, E. ve C. TOKMAK (2009), İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1 (2): 17-35.
- WERNER, I. (2003), *Liderlik ve Yönetim*, (Çev: V. Üner), 1.Baskı, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- ZERENGÖK, Ş. B. (2005), Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duygusal Zeka Etkileri ve Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Bursa.