

T. C.  
İstanbul Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**EKİP ÇALIŞMASINDA  
LİDERİN DUYGUSAL ZEKASININ ÖNEMİ  
VE BİR UYGULAMA**

Kenjaiym Karmyshakova  
Öğrenci no: 2501020649

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa

İstanbul - 2006

## **DÜZELTME KAPSAMI**

Bu tez çalışmasını içeriği, bölümlendirilmesi ve uygulaması ile tamamen yeniden düzenlenip yazılmıştır.

## ÖZET

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Zeka, Özbilinç, Özdenetim, Sosyal Bilinç, Sosyal İletişim, Empati, Lider, Ekip.

Bu çalışmanın temel amacı, ekip çalışmasında liderin duygusal zeka becerilerinin önemi ve etkilerini araştırmaktır. Duygusal zeka alanları, özbilinç, özdenetim, sosyal bilinç ve ilişkileri yönetmek olarak belirlenmiştir. Araştırmaya İstanbul'da ayakkabı ve deri sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdeki 113 ekip lideri ve üyeleri katılmıştır. Araştırmaya katılanlardan liderlik özellikleri ve duygusal zekalarına ilişkin bilgiler alınmıştır. Araştırmada duygusal zekanın ölçülmesinde Bar-On'un geliştirdiği EQ-i ölçeği, liderlik özelliklerin ölçülmesinde araştırmacı tarafından geliştirilen liderlik ölçeği kullanılmıştır. Liderlik ölçeğinin geçerlik güvenirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonrasında liderlik özellikleri ile duygusal zeka arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

## ABSTRACT

**Key Words:** Emotional Intelligence, Self-Awareness, Self-Control, Social Consciousness, Social Communication, Empathy, Leader and Team.

The main aim of this study is searching the importance and effects of a leader's emotional intelligence skills in a team work. The interest fields of emotional quantity is determined as Self-Awareness, Self-Control, Social Consciousness and Managing Relationships. Totally 113 team leader and member of companies from shoes and leather sector in Istanbul have participated in this research. Data about their features of leadership and emotional quantity has been collected. EQ-i scale developed by Bar-On used in measurement of EQ and Leadership scale developed by the researcher used in measurement of Leadership features. Reliability currency of Leadership scale analysis have been done. Scores after analysis shows us that a direct and positive relationship between Leadership and EQ.

# ÖNSÖZ

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmanın genel amacı, ekip çalışmasında liderin duygusal zeka becerilerinin önemi ve etkilerini araştırmaktır. Bu çerçevede, kuramsal temel kısmında ilgili literatürü tarayarak, duygusal zeka konusunu kuramsal olarak araştırmak ve yine aynı şekilde duygusal zeka konusunu ekip çalışması ve ekip lideri davranışları ile ilişkilendirmek alt amaç olarak belirlenmiştir. Uygulama kısmında, ekip liderinin duygusal zeka becerileri özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişkileri yönetmek boyutları dikkate alınarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

**Araştırmanın Önemi:** Liderlik ve ekip çalışması konusunda duygusal zekanın önemini vurgulayan bu çalışma, bireysel ya da kurumsal lider eğitim çalışmalarında dikkat edilmesi gereken konulardan en önemlilerinden birinin **duygusal zeka** olduğu vurgulanmaktadır.

**Araştırmanın Kapsamı:** Bu araştırmada ekip olarak, şirketler içindeki departmanlar ve proje bazlı kurulan ekipler, lider olarak ise bu ekiplerin liderleri dikkate alınmıştır. Söz konusu ekip ve liderler dış ticaret konusunda çalışan firmalardan seçilmiştir.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>EKİP ÇALIŞMASI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Ekip Kavramı .....	4
1.1.1. Örgüt İçinde Ekip Çalışması .....	6
1.1.2. Ekip Ve Grup Arasındaki Farklılıklar .....	9
1.1.3. Ekip Çeşitleri .....	12
1.2. Ekip Oluşturma .....	19
1.3. Ekiplerin Çalışması .....	29
1.3.1. Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler.....	29
1.3.2. Ekip Normları .....	31
1.3.3. Ekip İçi Dayanışma.....	31
1.3.4. Ekip İçi Çatışmaların Nedenleri ve Çözümleri .....	33
1.3.4.1. Ekip İçi Çatışmaların Nedenleri .....	33
1.3.4.2. Ekip İçi Çatışmaların Çözüm Yolları .....	35
1.4. Ekip Çalışmasının Yararları Ve Sakıncaları .....	36
1.4.1. Ekip Çalışmasının Yararları .....	38
1.4.2. Ekip Çalışmasının Sakıncaları .....	40
1.5. Başarılı Ekiplerin Özellikleri .....	41
1.6. Ekip Çalışmasında Lider .....	44
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>LİDERLİK</b> .....	<b>48</b>
2.1. Liderlik Kavramı .....	48
2.2. Lider ve Yönetici Farklılıkları .....	50
2.3. Liderlik Kuramları .....	54
2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar .....	58
2.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi .....	58
2.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik .....	60
2.4.3. İnteraktif Liderlik .....	61
2.5. Yaratıcı Lider ve Özellikleri .....	62
2.6. Liderlikte Duygusal Zeka .....	63
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>DUYGUSAL ZEKA</b> .....	<b>67</b>
3.1. Zeka Kavramı .....	67
3.1.1. Zekanın Biyolojik Temelleri .....	68
3.1.2. Zeka Teorileri .....	70
3.2. Duygusal Zeka Kavramı .....	74
3.2.1. Duygu ve Zeka İlişkisi .....	75
3.2.2. Duygu Ve Duygusal Zekanın Tanımı .....	78
3.2.3. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi .....	81
3.2.4. Duygusal Zekanın Özellikleri .....	85

3.3. Duygusal Zeka Modelleri .....	86
3.3.1. J. Mayer & P. Salovey Modeli .....	86
3.3.2. R. Bar-On'un Modeli .....	89
3.3.3. Goleman'ın Modeli .....	91
3.3.4. Robert K.Cooper & Ayman Sawaf Modeli .....	95
3.4. Liderlerde Duygusal Zeka Yeterlilikleri .....	96
3.4.1. Özbilinç .....	97
3.4.2. Özyönetim .....	102
3.4.3. Sosyal Bilinç .....	109
3.4.4. İlişki Yönetimi .....	114
3.5. Ekip Çalışmasında Duygusal Zeka .....	117
3.6. Ekip Çalışmasında Duygusal Zeka ve Liderlik .....	120
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>AYAKKABI VE DERİ SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNE BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA.....</b>	<b>122</b>
4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi .....	122
4.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	123
4.3. Kullanılan İstatistikî Teknikler ve Veri Toplama Araçları .....	124
4.4. Araştırmanın Bulguları .....	126
4.4.1. Liderlik Ölçeği Geçerlik-Güvenirlik Bulguları .....	126
4.4.2. Örneklem Dağılımına İlişkin Bulgular .....	127
4.4.3. Liderlik-EQ İlişkisi Bulguları .....	128
4.4.4. Liderlik Bulguları .....	129
4.4.5. Duygusal Zeka Bulguları .....	131
4.5. Sonuç ve Öneriler .....	146
Kaynakça .....	153
Kitaplar .....	153
Makaleler .....	154
Tezler .....	157
İnternet .....	158
<b>EK A. ANKET .....</b>	<b>160</b>
<b>EK B. BARON-EQ ÖLÇEĞİ .....</b>	<b>161</b>
<b>EK C. LİDERLİK ÖLÇEĞİ (A FORMU) .....</b>	<b>165</b>
<b>EK D. LİDERLİK ÖLÇEĞİ (B FORMU) .....</b>	<b>167</b>
<b>EK E. LİDERLİK ÖLÇEĞİ GEÇERLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ .....</b>	<b>169</b>
<b>EK F. ÖRNEKLEM DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR .....</b>	<b>173</b>
<b>EK G. LİDERLİK-EQ İLİŞKİSİ .....</b>	<b>176</b>
<b>EK H. LİDERLİK BULGULARI .....</b>	<b>180</b>
<b>EK J. DUYGUSAL ZEKA BULGULARI .....</b>	<b>185</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1.: Amaç, Yapı, Üyelik Ve Süre Durumuna Göre Ekiplerin Sınıflandırılması.	16
Tablo 2.: Ekip Çeşitleri.....	18
Tablo 3.: Ekiplerin İyi Ve Kötü Yanları .....	37
Tablo 4.: Ekip Üyelerinin Farklılıklarının İyi Ve Kötü Yanları .....	38
Tablo 5.: Duygusal Zeka Unsurları .....	92
Tablo 6.: Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları .....	169
Tablo 7.: Liderlik Değişkenine Göre Ayırtetme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	170
Tablo 8.: Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları .....	171
Tablo 9.: Liderlik Değişkenine Göre Ayırtetme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	172
Tablo 10.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 2. Yaşınız? İçin Frekans Dağılımı ...	173
Tablo 11.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 3. Eğitim Düzeyiniz? İçin Frekans Dağılımı .....	173
Tablo 12.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 4. Eğitim bölümü? İçin Frekans Dağılımı .....	173
Tablo 13.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 5. Kurumdaki göreviniz? İçin Frekans Dağılımı .....	174
Tablo 14.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 6. Bu görevde çalışma süreniz? İçin Frekans Dağılımı .....	174
Tablo 15.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 7. Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu? İçin Frekans Dağılımı .....	174
Tablo 16.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı .....	174
Tablo 17.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? İçin Frekans Dağılımı.....	175
Tablo 18.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 10. Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı? İçin Frekans Dağılımı .....	175
Tablo 19.: Liderlik Değişkeni İle EQ TOPLAM İçin Pearson Korelasyon Matriksi...	176
Tablo 20.: EQ TOPLAM Değişkeni İle Liderlik İçin Pearson Korelasyon Matriksi...	177
Tablo 21.: Liderlik İçin Ortalama ve Sapmalar .....	180
Tablo 22.: 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	180
Tablo 23-A.: 2. Yaşınız? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	181
Tablo 24-A.: 3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	181
Tablo 24-B.: 3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin t Testi Sonuçları ...	181
Tablo 25.: 4. Eğitim bölümü? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	182
Tablo 26-A.: 5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	182
Tablo 26-B.: 5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin t Testi Sonuçları	182

Tablo 27-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	183
Tablo 28.:	7. Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	183
Tablo 29-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	183
Tablo 30-A.:	9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	184
Tablo 30-B.:	9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Liderlik İçin t Testi Sonuçları .....	184
Tablo 31.:	10. Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	184
Tablo 32.:	EQ TOPLAM İçin Ortalama ve Sapmalar .....	185
Tablo 33.:	1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	185
Tablo 34-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	186
Tablo 35-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	186
Tablo 36-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	186
Tablo 36-B.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları .....	187
Tablo 37-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	187
Tablo 38-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	187
Tablo 39-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	188
Tablo 40-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	188
Tablo 40-B.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları .....	188
Tablo 41-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	189
Tablo 42-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	189
Tablo 42-B.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre İyimserlik İçin t Testi Sonuçları .....	189
Tablo 43-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	190
Tablo 44-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	190
Tablo 45-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	190
Tablo 46-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	191
Tablo 47-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	191
Tablo 47-B.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin t Testi Sonuçları .....	191
Tablo 48-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	192



Tablo 49-A.:	2. Yaşınız? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	192
Tablo 49-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	192
Tablo 50-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları .....	193
Tablo 51-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	193
Tablo 51-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin t Testi Sonuçları .....	193
Tablo 52-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	193
Tablo 52-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları ...	194
Tablo 53-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	194
Tablo 53-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin t Testi Sonuçları	194
Tablo 54-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	194
Tablo 54-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin t Testi Sonuçları .....	195
Tablo 55-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	195
Tablo 56-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	195
Tablo 56-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları	195
Tablo 57-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	196
Tablo 57-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin t Testi Sonuçları .....	196
Tablo 58-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	196
Tablo 58-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin t Testi Sonuçları	196
Tablo 59-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	197
Tablo 59-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin t Testi Sonuçları	197
Tablo 60-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	197
Tablo 60-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları .....	197
Tablo 61-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	198
Tablo 61-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları .....	198
Tablo 62-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	198
Tablo 62-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları	198
Tablo 63-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	199
Tablo 64-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	199

Tablo 65-A.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	199
Tablo 65-B.:	3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin t Testi Sonuçları .....	200
Tablo 66.:	4. Eğitim bölümü? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	200
Tablo 67-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	200
Tablo 67-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları .....	201
Tablo 68-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	201
Tablo 68-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin t Testi Sonuçları.....	201
Tablo 69-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	201
Tablo 70-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	202
Tablo 70-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin t Testi Sonuçları .....	202
Tablo 71-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	202
Tablo 72-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	203
Tablo 73-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	203
Tablo 73-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları .....	203
Tablo 74-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	204
Tablo 75-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	204
Tablo 75-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin t Testi Sonuçları .....	204
Tablo 76-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	205
Tablo 77-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	205
Tablo 77-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları .....	205
Tablo 78-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	206
Tablo 78-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları.....	206
Tablo 79-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	206
Tablo 79-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları .....	206
Tablo 80-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	207

Tablo 81-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	207
Tablo 81-B.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin t Testi Sonuçları .....	207
Tablo 82-A.:	5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	208
Tablo 83-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	208
Tablo 84-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	208
Tablo 85-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	209
Tablo 86-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	209
Tablo 87-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	209
Tablo 87-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin t Testi Sonuçları .....	210
Tablo 88-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	210
Tablo 89-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	210
Tablo 89-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları .....	211
Tablo 90-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	211
Tablo 90-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci için t Testi Sonuçları .....	211
Tablo 91-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	212
Tablo 92-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	212
Tablo 92-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin t Testi Sonuçları .....	212
Tablo 93-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	213
Tablo 93-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları.....	213
Tablo 94-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	213
Tablo 95-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	214
Tablo 95-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları .....	214
Tablo 96-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	214
Tablo 97-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	215
Tablo 98-A.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	215

Tablo 98-B.:	6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin t Testi Sonuçları .....	215
Tablo 99.:	7. Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	216
Tablo 100-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	216
Tablo 100-B.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları .....	216
Tablo 101-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	217
Tablo 101-B.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin t Testi Sonuçları .....	217
Tablo 102-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları ...	217
Tablo 102-B.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları .....	218
Tablo 103-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	218
Tablo 104-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	218
Tablo 105-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	219
Tablo 106-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	219
Tablo 106-B.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları .....	219
Tablo 107-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	220
Tablo 107-B.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin t Testi Sonuçları .....	220
Tablo 108-A.:	8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	220

Tablo 109-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .	221
Tablo 110-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	221
Tablo 111-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	221
Tablo 111-B.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları.....	222
Tablo 112-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .	222
Tablo 112-B.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları.....	222
Tablo 113-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları	223
Tablo 114-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	223
Tablo 114-B.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin t Testi Sonuçları .....	223
Tablo 115-A.: 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	224
Tablo 116-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	224
Tablo 116-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları .....	224
Tablo 117-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları.....	225
Tablo 117-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin t Testi Sonuçları.....	225
Tablo 118-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	225

Tablo 118-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları.....	226
Tablo 119-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	226
Tablo 119-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin t Testi Sonuçları .....	226
Tablo 120-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	227
Tablo 121-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	227
Tablo 121-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin t Testi Sonuçları.....	227
Tablo 122-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	228
Tablo 122-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları.....	228
Tablo 123-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	228
Tablo 124-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	229
Tablo 125-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	229
Tablo 125-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Mutluluk İçin t Testi Sonuçları.....	229
Tablo 126-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	230
Tablo 126-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları .....	230
Tablo 127-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	230
Tablo 127-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları.....	231
Tablo 128-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	231

Tablo 129-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	231
Tablo 129-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin t Testi Sonuçları .....	232
Tablo 130-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Problem Çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	232
Tablo 131-A.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları .....	232
Tablo 131-B.: 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin t Testi Sonuçları.....	233
Tablo 132.: 10. Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı? Değişkenine Göre EQ İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları .....	233

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Şekil 1.: Ekipte Çatışma Süreci .....	34
Şekil 2.: Ohio Liderlik Modeli .....	54
Şekil 3.: Yönetim Biçimleri Ölçeği .....	55
Şekil 4.: Lider Davranışında Etkinlik Boyutu.....	56
Şekil 5.: Beyinde Duygusal Merkezler .....	77
Şekil 6.: Ekip Çalışmasında Beceriler Yelpazesi.....	118



# GİRİŞ

Günümüzde, teknoloji hızla gelişmektedir. Buna paralel olarak, rekabetin hızı da artmaktadır. Değişen işdünyasına ayak uydurabilmek için, şirketler değişim gerçekleştirmek zorunda kalmaktalar. Bu değişim yöntemlerinden biri olan ekip çalışması bir organizasyon, şirket içerisindeki çalışanlar arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, onları ortak hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya getiren, güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayan ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlayan, üretkenliği ve verimliliği artıran çağdaş bir çalışma sistemidir.

Özellikle duygusal yeterlilik, liderlikte son derece önemlidir. Liderlik, astların, çalışanların işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlayan bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerden yoksunluğu herkesin performansını düşürür: kırgınlık yaratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur ve zaman kaybına yol açar, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yanları, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşa tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülebilir.

Gitgide zorlaşan koşullar içinde çoğu şirket duygusal zekanın öneminin farkına varmakta. Bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamaya çalışıyor. Liderlerin ve çalışanların duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve ekip çalışmasını getirebilmeyi, başarılı olmayı amaçlayan şirketler açısından baktığımızda duygusal zeka, iş dünyasının kalbi haline gelmiş durumda. Günümüzde iş dünyasında kalıcı olabilmek için yalnızca beyin gücünün etkili olmadığı, 'duygusal becerilerimizin' de sahip olduklarımızı doğru bir biçimde kullanabilmemiz açısından bir değer haline dönüşmüştür. Duygusal zeka, müşteriler için en önemli olan şeyleri hissedebilen ve onlarla güvene ve duygusal etkileşime dayalı ilişkiler kurabilen başarılı satış elemanlarına, müşterilerin öfkesini yatıştırmakta, ürün ve hizmetle ilgili problemlere daha anlamlı çözümler üretebilen müşteri hizmetleri çalışanlarına dikkat çekerken, diğer taraftan da her şeyi mükemmel yapan fakat insan ilişkilerinde yetersiz zeki üst düzey yöneticilere veya

teknik açıdan üstün yeteneklere sahip fakat stresle başa çıkmakta başarısız yöneticilere ve onların bu tür yetersizliklerinden dolayı kariyerlerindeki yavaşlamalara dikkat çekmektedir.

Başarılı liderler, genellikle ekip içindeki duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Bununla birlikte, ekibin duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün ekibi o yöne çekebilir. Çünkü liderlerde duyguları aktarma yeteneği kuvvetlidir. Bu nedenle ekip üyeleri en çok liderlerine dikkat ederler ve taklit de ederler. İşyerindeki atmosferi genellikle liderin ruh hali belirler. Eğer sabahın lider kızgın, kaba ve sert ise, ekibin diğer üyeleri de neşesiz ve isteksiz çalışır. Ancak, liderlerin iyi bir moralle güne başlaması, olumlu, güler yüzlü ve enerji dolu olması, mutlaka ekibi de etkiler ve onlardan da gün içinde olumlu yüksek performans beklenebilir.

Duygusal özbilinci yüksek olan liderler, iç sinyallerine (dürtülerine) uyum sağlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Lider, hangi durumda hangi duyguları hissettiğini, duygularını ifade etme ve dışa vurma esnasındaki davranışlarının ekip üyelerinin performansını nasıl etkilediğini göz önünde bulundurur. Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hissettikleri arasındaki bağların farkındadır. Duygularının karar, tavır, hareket ve davranışlarına hükmetmemesine dikkat eder. Duygusal özbilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilirler, duygularından açıkça, yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilirler. Lider, hissettiği duyguları ekip üyeleri ile kendisine ve karşısındaki kişi/kişilere zarar vermeyecek şekilde ifade edebilir. Ekibin vizyonu konusunda, ekip üyeleri arasında fikir birliği sağlar ve onların vizyonu benimseyerek, onu gerçekleştirmek konusunda gayret göstermelerini sağlar.

Liderin, ekip üyelerini dinlemesi, ekibin başarısına ve onların gelişimine yardımcı olacaktır. Ekip kararlarını vermeden önce her üyenin fikirlerini dinlemek, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır, aynı zamanda lidere olan güvenleri ve bağları artacaktır. Bun insanların yaratıcılığını kullanmaya teşvik edecektir. Özellikle her fikri dinleyip neden bazılarını seçip, bazılarını da elediğinizi

anlayacaklar ve geniş bir pencereden bakabilecekleri için ekip içinde uyumluluk sağlanması için katkıda bulunacaktır.

Bu tez çalışmasının birinci bölümünde, ekip kavramı, ekip oluşturma ve ekip çalışması ele alınmıştır. Tezin ikinci bölümünde liderlik konusu incelenecek ancak, ekip çalışmasında etkili olabilecek modern liderlik teorileri üzerinde durulacaktır. Üçüncü bölümde zeka ve duygusal zeka kavramları ile duygusal zeka modelleri kapsamlı olarak incelenerek ekip çalışmasında duygusal zeka ve liderlik konuları ele alınacaktır. Dördüncü bölüm ise, birinci, ikinci ve üçüncü bölümde anlatılan ekip çalışmasında liderin duygusal zekasının etkilerine yönelik İstanbul'da ayakkabı ve deri üzerine faaliyet gösteren firmalar üzerine araştırma yapılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## EKİP ÇALIŞMASI

Ekip çalışması şirketlere daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet gibi yararlar sağlamaktadır. Bu nedenle, şirketler ekip çalışmasından yararlanmaktadırlar. Diğer bir nedeni ise, ekip çabuk bir araya gelebilen, konu üzerinde çabuk odaklanan ve görev dağılımında esnek olabilen özelliklere sahiptir. Ekip çalışması, üyelerin biraraya gelip, ekip ruhu sayesinde sinerji yaratmaktadırlar.

Bir ekibin performans düzeyi ve niteliği ekibin lideriyle yakından ilgilidir. Bir ekibe liderlik eden kişilerde ister teknik açıdan ister sosyal açıdan yeterlilik her zaman olmalıdır. Bu yeterliliğe sahip olmayan kişilerin idare ettikleri ekiplerin de verimi her zaman düşecektir.

### 1.1. Ekip Kavramı

Günümüz bilgi çağında iş dünyasında başarılı olmak bir yana, ayakta kalmayı becerebilmek çok fazla etkenin bir araya gelmesini gerektirir. İşletmeler iş gücünün bilgisi, yeteneği ve becerisinden yararlanmak zorundadırlar. Başarılı işletmelerin büyük bir kısmı hiyerarşik yapılanma, otokratik yönetim sergileme yerine ekip çalışmasını tercih etmektedirler.<sup>1</sup> Günümüzde, iş dünyasında güçlenen rekabetin etkisi, kar oranında azalmanın görülmesi, etkileşime yol açmıştır ve beraberinde hiyerarşik yapı giderek yok olmaya, ve iş dünyasında ekip çalışması önem kazanmaya başlamıştır.

---

<sup>1</sup> Osman Atay, ‘‘Takım Oluşturma ve Takım Başarı Değerlendirmesi’’, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi**, no: 482, 2002, s.40.

Ekip önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.<sup>2</sup>

Birlikte spor yapılan herhangi bir grup, bir sosyal faaliyetteki komite çalışması, veya birlikte çalışan insan grupları çoğunlukla ekip kavramıyla tanımlanmaktadır. Örgütsel anlamda bir ekip çalışmasından söz edilebilmesi için şu özelliklerin olması gerekir: <sup>3</sup>

- Üye sayısı: Üye sayısının iki veya daha fazla olması. Genelde etkin ekipler için kabul görülen sayı 15 kişinin altındadır.
- Bağlılık duygusu: Ekip üyeleri birbirine bağlıdır ve birlikte hareket ederler. Bir araya gelen her kalabalık ekip olamaz. Mesela, bir otobüsün yolcuları ekip değildir. Üyeler arasında etkileşim olmalı.
- Ekip amacı: Ortak amaç ve değerlere yönelik çalışırlar. Otobüs yolcuları veya herhangi ekip olmayan grup kişisel amaca göre hareket ederler. Ekip ise, bir projeyi tamamlamak için hep birlikte hareket ederler.<sup>4</sup>

Örgütsel ekipler, farklı kişilik özelliklerine ve yetenek donanımına sahip kişilerin ortak bir amaç doğrultusunda faaliyetlerini koordine etmeleri yönünde oluşturulurlar.

John C. Maxwell, ekibin bir kaç insandan oluştuğunu, belli bir ortak hedefi, aralarında işbirliği yapabilmeleri için iletişim gerektiğini, bir de üyelerin birbirlerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2001, s. 459.

<sup>3</sup> Donald H. Weiss, **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev. Erhan Tuskan, İstanbul, Rota Yayınları, 1993, s.13.

<sup>4</sup> Eren, a.g.e., s. 459.

<sup>5</sup> John C. Maxwell, **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 1999, s.147.

Hızla gelişen teknolojik bilgi alanlarının ekip bilgi ve becerisini gerektirmesi, örgüt yapılarının değişmesi, rekabetin güçlenmesi, sorun ve işlerin karmaşıklık derecesinin artması, sonuç ve başarı elde etmek için gerekli performansın bireysel çabaların üstüne çıkması, sorumlulukların çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması nedenleriyle günümüzde ekip çalışması gerekli hale gelmiştir.

Teknoloji ve işletme yöntemleri, hücre yöntemli çalışmayı veya ortak amaç doğrultusunda farklı işlevlere sahip insanlar fazla etkileşimi gerektirdiği zaman, ekip çalışması daha fazla önem kazanmaktadır. Etkili ekip çalışması hızlı değişim yada kriz dönemlerinde daha da önemli hale gelmektedir. Rekabete dayalı, ekonomik ve sosyal çevre değişimine çabuk adapte olan bir işletme, iyi ekip çalışmalarına güvenecektir. İyi ekip çalışması sayesinde kaynaklar birleştirilir, yeni fırsatlara veya tehditlere çabuk cevap verilebilir.

Örgütler karmaşık bir hale geldikçe iş bölümü ve uzmanlaşma da artmaktadır. Dolayısıyla kişiler ve ekipler birbirlerine daha bağımlı hale gelmektedirler. Bu bağımlılık ise etkili sonuçlar alabilmek için iş birliği ve ekip çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bunun sağlanması, bir anlamda örgüt üyeleri arasındaki yıkıcı rekabetin azaltılması ile ilgilidir.<sup>6</sup>

### **1.1.1. Örgüt İçinde Ekip Çalışması**

Günümüzün iş dünyasında, ekip çalışmasının önemi, Toplam Kalite Yönetimi, kalite yönetim standartları, kaizen ve kalite çemberi benzeri uygulamalarla birlikte, iyi anlaşılabilir durumdadır. Rekabet koşuluna uymak üzere, değişimi yaşayan kurumlar, küçülerek, ortaklıklar oluşturarak, yatay yönetime geçerek ve modern teknolojiler kullanarak yeniden yapılanmaktadır. Bütün bunlar gerçekleştirilirken pek çoğunda ekip çalışması uygulamaları da görülmektedir.

---

<sup>6</sup> Şerif Şimşek M., **Yönetim ve Organizasyon**, 4.b. Konya, Damla Ofset, 1998, s. 317.

“Ekip çalışması en iyi haliyle işgücünü harekete geçirir, yeni fikirlerin yaratılmasını, üyelerin tek başlarına ortaya koyacaklarından daha başarılı işler çıkarmalarını sağlar.

Ekip çalışması en kötü haliyle, işgücünün maneviyatını kıran, özgün düşüncüyü bastıran, üyelerin üretmek yerine çatışarak zaman ve kaynak kaybına neden oldukları bir süreçtir.”<sup>7</sup>

Ekip çalışması ve ekip ruhunun doğruluğu uzun zamandır tartışılmaktadır. Geçmişte kurumlarda bir ekip üyesi olmak başarılı olmanın ilk adımı olarak değerlendiriliyor; ekip herkese ayak uydurmak, çoğunluğa uymak anlamına geliyordu. Bugün ise, ekip çalışmasının farklı bir anlamı bulunmaktadır. Ekip çalışması, farklı becerileri ve tecrübeleri olan kişilerin oluşturduğu ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almak anlamına gelmektedir.<sup>8</sup> Ekip oluşturabilmek için farklı özelliklere sahip olan insanların bir araya gelmesi bazen kolaydır. İnsanları bir arada tutmak ise biraz çaba gerektirmektedir. Ama asıl önemli olan, insanları bir arada çalıştırabilmektir. Henry Ford, bunu şu sözleriyle açıklar; “...Bir araya gelmek sadece bir başlangıçtır. Bir arada kalmak ya da tutmak büyük bir ilerlemedir. Birlikte çalışmak ise, gerçek başarıdır...”<sup>9</sup>

Klasik anlayışa göre, yönetim hiyerarşik biçimdeydi. Burada tüm yetki ve alınan kararlar en üst yönetimin elindeydi. Organizasyon içinde bireyselliğe önem verilirdi. Başarı, ödül, hatta çatışmalar bile bireysel düzeyde iken günümüzde, klasik yönetim anlayışı yerini çağdaş yönetim anlayışına bırakmaktadır. Günümüzdeki yönetim anlayışında ekip anlayışı ve işbirliği öne çıkmaktadır.

---

<sup>7</sup> Acar Baltaş, **Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2003a, s.10.

<sup>8</sup> Beverly Goldberg, “Ekip Çalışmasının Önemi”, **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.10.

<sup>9</sup> Dereli; Baykasoğlu, **a.g.e.**, s. 266.

Hun hükümdarı Atilla'nın yüzyıllar önce söylediği başarılı olmak için ekip çalışmasına önem verilmesi gerektiğini vurgulayan sözleri, her yöneticinin kulağına küpe olmalıdır:

“Bütün yetkileri kendinde toplama. Ancak ekip çalışması ile zafer kazanılır. Başarılı olanı takdir et. Başarısız ise görevde tutma. Bir gün yerine gelebilecekleri endişesiyle, yetenekli insanların önünü tıkama...”<sup>10</sup> Buradan yol çıkarak başarılı yöneticiler ekiple çalışan yöneticilerdir diye biliriz.

Mark J. Warner, Ekip çalışmasını, katılan herkesin yararlanacağı ve güçleneceği organizasyonlar yaratmanın en geçerli ve üretken yoludur diye tanımlamaktadır.<sup>11</sup>

Ekip çalışması bir organizasyon, kuruluş, örgüt ya da şirket içerisindeki çalışanlar arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, onları ortak hedefler için bir araya getiren, güven ortamının oluşmasına zemin hazırlayan ve bu ortamın kalıcı olmasını sağlayan, üretkenliği ve verimliliği artıran çağdaş bir çalışma sistemidir.<sup>12</sup>

Birçok şirketlerde, yüksek performanslara ulaşabilmek için, ekip çalışmasından faydalanmaya çalışılmaktadır. Çünkü, ekip çalışması organizasyonlara daha iyi ürün, daha süratli üretim ve daha ucuz maliyet gibi yararlar sağlamaktadır. Ekip çalışması, çalışanların ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelip, güçlerini birleştirmesi ve işbirliği yapmalarının sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalar ekiplerin bireylerin performansını sinerji yaratarak arttırdığını göstermiştir. (Sinerji: farklı yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşan pozitif enerji ve ortaya çıkan katma değer). Sinerji, son yıllarda ABD'de ve Avrupa'da, aynı zamanda Türkiye'de sıkça kullanılan bir kavram olmuştur. Kelime anlamı 'işbirliği' ya da 'görevdeşlik' olan sinerji kavramının, işletme kültürü ve literatüründe yer alışı, büyük ölçüde, değişen

---

<sup>10</sup> A.e.

<sup>11</sup> Mark J. Warner, 'Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşılr?', **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.11.

<sup>12</sup> Dereli; Baykasoğlu, a.g.e., s. 266.



üretim ilişkileri ve ona bağılı olarak da gündeme giren farklı yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.<sup>13</sup>

Özellikle bireylerin yaptıkları işler birkaç yeteneğı gerektirmektedir, karar verme ve deneyim ihtiyacı duyulan işlerde ekip çalışmaları bireyleri daha başarılı kılmaktadır. Eğer organizasyonlar kendilerini yeniden yapılandırmak, daha rekabetçi ve etkin olmak istiyorlarsa çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için ekiplere yönelmelidirler.

Yöneticiler, ekip çalışmalarını gruplara veya departmanlara kıyasla daha esnek ve değışen olaylara karşı daha etkili bulmaktadırlar. Ekipler diğere gruplaşmalara kıyasla daha çabuk bir araya gelen, oluşturulabilen, konular üzerinde daha çabuk odaklaşan ve kısa sürede de dağılılabilen bir özellik gösterirler.

Ekip çalışmalarının bir diğere önemli özelliğı güdüleme açısından olmaktadır. Çünkü ekipler, üyelerinin belirli kararlara katılmalarını kolaylaştırmakta bu da onların güdülemelerini arttırmaktadır.

### **1.1.2. Ekip Ve Grup Arasındaki Farklılıklar**

Ekipler genellikle örgütlerde grup olarak da adlandırılır, fakat grup ve ekip aynı şey değıildir.

Grup, algılamaya ağırlık veren bir tanıma göre “kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları ile oluşur.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5. b., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2003b, s. 17.

Grup yapısına göre en az iki kişiden oluşan, aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelen birleşmeleri anlıyoruz.

Motivasyona ağırlık veren başka bir tanıma göre grup, bir araya gelmekle çeşitli açılardan motive olan kişilerin oluşturduğu bir topluluktur.<sup>15</sup>

Dolayısıyla gruplar belirli bir amacı gerçekleştirmek amacıyla oluştuklarından, gruplar başarılı ekiplere dönüşebilirler.

Grupta bireysel başarılar ön plandadır. Ekip çalışmalarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanır. Bu da onların genel performans düzeylerini artırır. Bu nedenle ekip çalışmalarında bireylerin gösterdikleri performans grup çalışmalarından daha üstündür. Hatta ekip çalışmalarında bir bütünlük söz konusu iken, gruplarında bireysel çabayı artırma hedeflenir. Ekip çalışmaları pozitif bir sinerji etkisi yaratarak örgütün geneldeki performansını arttırmak çabasıdır. Yöneticiler böyle bir etki için ekipler oluşturmaktadırlar.

Ekipleri gruplardan ayıran temel özellikler şunlardır:<sup>16</sup>

- **Ekip Amacı:** Üyeler kendilerinin belirledikleri veya kendilerine verilen bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelirler.
- **Ekip Roller ve Liderlik:** Üyelerin tanımlanmış rolleri ve sorumlulukları olmalıdır. Ayrıca örgütleyici veya üyeler tarafından seçilen ekip lideri bir yönetici ya da üst gibi davranmaktan ziyade ekip amacını gerçekleştirmede bir örgütleyici rolü oynamalıdır.

---

<sup>14</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998 s. 34.

<sup>15</sup> A.e.

<sup>16</sup> Tanıl Kılınc, "**Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Sürece Yönelik Bir Uygulama**", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986. s. 184-186.

- **Ekip Bağlılığı:** Ekip alışması, her üyenin sorumluluk ve işbirliği içersinde çalışmalarının karşılıklı bir bağımlılığı zorunlu hale getirdiğinin bilincinde olmasını gerektirir. Bu bağımlılık aynı zamanda, amacın benimsenmesi, gruba ait olma ve diğer üyelere saygı göstermeyi de vurgular.
- **Ekip Üyelerinin Sahip Oldukları Beceri ve Deneyimler (background):** Ekip üyelerinden her biri farklı bilgi, beceri ve deneyimle ekibe katılırlar. Bu farklılıklar ekiplerin daha esnek bir bakış açısına sahip olmalarını, dolayısıyla da zor problemlere daha etkili özömler üretmelerini sağlar.
- **Çok Yönlü ve Sürekli İletişim:** Örgütsel ekiplerin en belirgin özelliklerinden biri de üyeler arasındaki iletişimin çok yönlü ve sürekli olmasıdır. Bu durum bütün üyelerin kararlara katılmasına, fikirlerini açıklıkla ifade edebilmelerine ortam hazırlar.
- **Ekip Atmosferi:** Arkadaşlık ve samimiyet duygularının var olduğu bir ekipte üyeler, karşılıklı oluşan güven ortamında, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilirler.
- **Ekip Kültürü:** Ekip amaçlarının açık olma derecesi, üyelerin amacı benimseme (taahhüt) düzeyi, üyelerinin belirlediği standart ve kurallar ekip kültürünü oluşturur. Bu standart ve kurallar ekibin çalışma yöntemlerini etkiler.
- **Ekip Prosedürleri:** Örgütsel ekipler biçimsel veya biçimsel olmayan yardımcı ya da engelleyici özellikteki bir dizi işlemleri izlerler.
- **Küçüklük:** Örgütsel bir ekibi gruplardan ayıran özelliklerden biri de az sayıda üyeden oluşması gerektiğidir. Bu özellik; ekibin etkili iletişim kurma, ekip ruhunun oluşması, ekipte samimi ve güven verici bir havanın hakim olması, yardımlaşma ve destek çabalarının gelişmesi için zorunlu bir özelliktir.
- **Alt Grup Olma:** Ekipler daha geniş bir örgütsel yapı içersinde işlev gören birimler şeklinde yapılandırılmışlardır.

Örgütsel bir grubun ekip haline gelebilmesi için; göreve yönelik, biçimsel ve üyeler arası bağlılığının olduğu bir grup olmalıdır. Ekip çalışmasını, grup çalışmasından ayıran en önemli özellik "görev başarımına sorumluluk ve şevkle

katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük bir grubun uyumlu eylemi" olmalıdır.<sup>17</sup>

Yöneticiler iş yerlerindeki bir çok ekiplerin geçici veya sürekli üyeleri durumundadırlar. Örneğin, fikir geliştirmek amacıyla oluşturulan ekiplerde (komiteler, kalite çemberleri, yönetim kurulları) , üretim ekiplerinde ( üretim hattı, veri gelişme grupları) , proje ekipleri ( araştırma grupları, mühendislik ekipleri) gibi gruplarda geçici veya sürekli olarak yer alabilirler. Günümüz işletmelerinde yöneticiler en az iki tür kapasite ile bu gruplarda yer alırlar. Birincisi kendi iş grubunun lideri olarak, ikincisi de bir ekip çalışmasının üyesi olarak. Bir grubun alt sıralarında yer alan bir yönetici bir başka grubun üst yöneticisi olabilir. Böylece her iki grubu da zamanla birleştirerek ikisi arasında bağlayıcı bir fonksiyon görmeye başlar( linking pins )

Ekipleri gruplardan ayıran en temel özellik, ekipleri oluşturan üyeler arasında bir 'hedef birliği' ve birbirine karşı bağlılık duygusunun bulunmasıdır. Robbins, ekipler ile gruplar arasındaki en büyük farkı elde edilen 'performans' ile açıklar. Buna göre, grupların aksine, ekiplerde elde edilen toplam performans, bireysel girdilerin toplamından daima daha fazladır.<sup>18</sup>

### 1.1.3. Ekip Çeşitleri

İşletmelerdeki en büyük sorunlardan biri, bölümler arası engellerdir. Bu engelleri ortadan kaldırmak için ekip çalışması tekniği iyi bir yöntemdir. Çünkü ekip çalışması ile bir ürün veya hizmet üretiminde mükemmel işbirliği sağlamak mümkün. Güçlü bir ekibin oluşturması için ekibe yeni ürünlerini seçme, problem çözme, sonuçları değerlendirme ve gelecek için planlar yapma gibi kararları alma konusunda yetki tanınmalı ve çok az denetlenmelidir.

---

<sup>17</sup> Kılınç, a.g.e., s. 184-186.

<sup>18</sup> Dereli; Baykasoğlu, a.g.e., s. 273.

Ekip üzerine günümüze kadar yapılan bir çok araştırmalarda genel niteliklerine göre farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ekipler üyelik açısından biçimsel ve biçimsel olmayan ekipler olmak üzere ikiye ayrılırlar.<sup>19</sup>

- **Biçimsel ekipler**, belirli bir projeyi geliştirmek ve gerçekleştirmek üzere kurum tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür ekiplerde, liderin ve üyelerinin kurum tarafından belirlenmesi ve görevlendirilmesi, üyelerinden kurum hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir. Biçimsel ekipler bir kaç alt gruplar halinde ele alınabilirler. Ancak bu alt gruplar değişik kaynaklarda değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri biçimsel ekipleri dört alt grupta incelemektedir.<sup>20</sup>

**Yönetmel ekipler.** Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen, geleneksel temel iş ekipleridir. Örneğin, planlama ekibi, pazarlama komitesi gibi. Organizasyon hiyerarşisinde yönetim görevi ile çalışan kimseler kendi grupları içinde ekip yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte ekip görevini yürütebilirler.

**Problem özme ekipleri.** Bu ekipler işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireyin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren ekiplerdir. Ekibi oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini yürütecek şekilde eğitilmişlerdir. İş evresi, verimlilik, kaliteyi iyileştirme gibi konuları görüşmek için haftada iki saat toplanan, farklı departmanlardan gelen 5-12 gönüllü kişiden oluşan ekiplerdir. Görevleri: Çalışmaların kontrol edilmesi, acil problemleri tanımlayıp onlara çözüm üretmektir.<sup>21</sup> Problem özme ekipleri tam işgören katılımını sağlamayı isteyen bir şirket için genellikle ilk adımdır.<sup>22</sup> Bu işlemin en tanınmış uygulaması Japonlar tarafından başlatılan kalite emberidir. Bu uygulamada işçiler üretim

---

<sup>19</sup> Baltaş, 2003a., **a.g.e.**, s. 46.

<sup>20</sup> Kılınç, **a.g.e.**, s. 148.

<sup>21</sup> Dean Tjosvold, **Working Together to Get Things Done, D.C. Heath and Company, Toronto, 1986, s. 47.**

<sup>22</sup> Diane Southworth, **Management, The Dreyden Press, 1994, s. 587.**

sürecinde verimliliği artırma yolunda çok değerli önerilerde bulunmuşlardır.<sup>23</sup> Japonya'da kendi kendine yönetim ve denetim anlamına gelen "Jishu Kanri" adıyla, ABD'de ise "QCC-kalite kontrol çemberi" olarak anılmış ve daha sonra bu ekibin faaliyetleri kalite sorunları çözmekle sınırlı kalmayıp şirketin diğer sorunlarının üzerinde de çalışmaya başlamasıyla sorun çözme ekipleri adı verilmiştir.<sup>24</sup> Sorun çözme ekipleri batı ülkelerinde genellikle üç değişik biçimde uygulanmaktadır:<sup>25</sup>

- Grup öneri sistemi olarak: Geçici olarak kurulan ekibin amacı çalışanların yaptıkları işle ilgili yararlı düşünceler üretmesi ve sunması temeline dayanmaktadır. Bu programın uygulanmasındaki ilk coşku yok olduğunda programa son verilmektedir.
- Özel projelere yönelik olarak: Yeni bir teknolojinin uygulanması veya özel bir sorunun çözülmesi gerektiği zaman, geçici olarak ekiplerin kullanılmasıdır.
- Geçiş aracı olarak: Ekiplerin örgütsel değişimde geçiş aracı olarak kullanılmasıdır. Katılımcı yönetim ve organizasyon kültürünün geliştirilmesi istenildiğinde oluşturulurlar.

**Yönetmel bağımsızlığa sahip ekipler.** Bunlar, asıl görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız ekiplerdir. Ekipler aracılığıyla işgörenlerin, iş yapmada ve karar vermede söz sahibi olmaları Japon şirketlerinde ekip çalışmalarının ulaştığı başarının bir ürünüdür. İşgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve onlara daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulmasıyla başlamıştır. Şirketler zamanla önce problem çözme ekiplerine, ardından yönetmel bağımsızlığa sahip ekiplere doğru adım atmışlardır.

**Geçici ekipler.** Bu ekipler belli bir görevi yerine getirmek için görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlanınca ekip dağılır.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Baltaş, 2003a, a.g.e., s. 462

<sup>24</sup> Olgun Kırçıl; Arkış Nurdoğan, **Türkiye'de Sorun Çözme Gruplarının (QLL) Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim Organizasyon Özellikleri**, Ankara, Milli Produktivite Yay. No. 346, t.y. s. 1986.

<sup>25</sup> A.e.

<sup>26</sup> Baltaş, 2003a., a.g.e., s. 462.

Yukarıda adı geçen tüm biçimsel ekipler amaçlarına ulaşabilmek için ustalıkla yönetilmelidirler.

- **Biçimsel olmayan ekipler**, belirli bir gruba ait olma güdüsünü, sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak ve bazı kişisel hedeflerine ulaşmak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çevresinde oluşurlar.

Kurum içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında ekipler yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar:<sup>27</sup>

- **Dikey ekip:** Dikey ekip, bir yöneticiden ve ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen üç veya dört seviyeli bir hiyerarşi oluşturur ve örgüt içinde genellikle tek bir departmanı içine alır. Bir finansal analiz departmanı, kalite kontrol, muhasebe veya insan kaynakları departmanı komuta ekipleridir. Üyeleri özel hedeflere ulaştıracak etkileşim ve ortak aktiviteler örgüt tarafından belirlenir.<sup>28</sup> Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağlı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir ekiptir.
- **Yatay ekip:** Yatay ekip aynı hiyerarşik kademesinde olan ancak farklı uzmanlık alanlarında sahip elemanların oluşturduğu ekiptir. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar.<sup>29</sup> Yatay ekiplerin iki yaygın türü vardır: Görev güçleri. (çapraz işlevli ekipler), Komiteler<sup>30</sup>
  - Görev güçleri, kurumdan destek alıp, ancak kurum yapısının dışında kalarak, farklı departmanlarda çalışan etkin kişilerin bir araya gelmesiyle kurulan, belirlenen zaman içerisinde örgütün formel yapısı dışında kalan özel öneme sahip ve yaratıcılık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş ekiplerdir. Bu ekipler spesifik konuları düşünür ve çözümler üretirler. Görev sona erdiğinde dağılırlar.<sup>31</sup> Yeni bir ürün geliştirme projesi üzerine çalışan

---

<sup>27</sup> A.e.

<sup>28</sup> Southworth, a.g.e., s. 586.

<sup>29</sup> Baltaş, 2003a., a.g.e., s. 462.

<sup>30</sup> Southworth, a.g.e., s. 586.

<sup>31</sup> Geoffrey M. Bellman, “Çapraz İşlevli Ekip Çalışması”, **Executive Excellence**, Mayıs 1997, s. 7.

topluluklar buna örnek gösterilebilir. Örneğin, Mc.Donald's tavuk köfteli hamburgerlerin üretimi için böyle bir ekip oluşturmuştur. Mc.Nugget ekibindekiler işlerini başarıyla yürütebilmek için tek başlarına çalışabilecekleri bir adaya taşınmışlar ve örgütün resmi yapısı dışına çıkmışlardır. Özel amaçlı ekipler örgütlerin bir parçasıdır ancak üyeler kendilerini ayrı bir topluluk olarak görürler.

- Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Bir komitedeki üyelik, kişisel uzmanlığının yanında bireyin unvanı veya pozisyonuna göredir. Oysa geçici ekip oluştururken kişinin problem çözmedeki kişisel niteliklerine dikkat edilir. Komitelerde, tekrarlanan sorunlara çözümler aranır. Mesela, bir şikayet komitesi çalışanların şikayetlerini ele alır, bir danışma komitesi çalışan ücretleri veya iş uygulamaları konularında önerilerde bulunabilir, çalışan-yönetim komiteleri iş kuralları, iş sistemi değişiklikleri veya iş iyileştirme için önerilerde bulunabilirler.<sup>32</sup> Geçici ekiplerin etkileri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.
- Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretilir.
- Mevcut birimlerin örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.
- Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar.

**Tablo 1. Amaç, Yapı, Üyelik Ve Süre Durumuna Göre Ekiplerin Sınıflandırılması.**

Amaç	Danışma Üretim Proje Eylem
Yapı	Yönetilen Kendi kendini yöneten
Üyelik	Biçimsel Biçimsel olmayan
Süre	Sürekli Geçici

Kaynak: Tarafımdan düzenlenmiştir.

<sup>32</sup> Southworth, a.g.e., s. 587.



Ekipler kuruluş amacı, kurulum yapıları, hizmet edecekleri süre ve üyelerin çalışma şekillerine göre de sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma Tablo 1’de verilmiştir. Ekipler üyelik durumu açısından biçimsel ve biçimsel olmayan olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Biçimsel ekiplerde üyelerin organizasyon yönetimi ile doğrudan bir ilişkisi bulunmazken, biçimsel olmayan ekiplerde, üyeler aynı zamanda yönetimin bir organını temsil ederler. Böylelikle, ekiplerin yönetime aktif olarak katılabilmesinin de yolu açılmış olur. Ayrıca yine, birden fazla biçimsel olmayan ekiplerin birlikte çalıştırılmasıyla, organizasyon içi erişiminde çapraz bir koordinasyon sağlanabilir ve bu örgüt ile, ürün geliştirme ve iş geliştirme ya da benzeri gibi problemlerin üstesinden gelinebilir.

Ekipler verim açısından dört grupta ele alınabilirler: <sup>33</sup>

**Sanki-ekipler;** kendini ekip zanneden, ama aslında ekip olamamış ekipler, bir bireyden bile daha az verimlidir. Ekip çalışmasında olmazsa olmaz olan bağlılık, iletişim ve güven gibi özelliklerden yoksun olan ekip çalışmasının sonucunda normal performans düzeyinin altında sonuç alabilmektedirler.

**Geleneksel Ekipler;** bireylerin toplam verimi kadar verimlidir. Üyelerin, ekip başarısı için özel bir çaba göstermeyip, işlerine ve ekibine olan bağlılık duygusu olmadan, sadece kendi görevlerini yerine getirirler.

**İşbirlikçi Ekipler;** bireylerin toplam veriminin en az iki katı kadar verimlidir.

**Yüksek Performanslı İşbirlikçi Ekipler;** bu ekiplerde ise ekip verimi, bireylerin toplam verimi ile kıyaslanamayacak kadar büyüktür. Ekip üyelerinin birbirine olan bağlılığı, birbirine gösterdiği güven düzeyi maksimum düzeyde ve motivasyonun yüksek olan ekiplerde yüksek performans görülmektedir. Burada ahenk yaratan liderlerin yeri önemlidir. Şirketlerin hedefi daima, Yüksek Performanslı İşbirlikçi Ekipleri oluşturabilmektir.

Genel niteliklerine göre ekipleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (Tablo 2’e Bkz)

---

<sup>33</sup> Dereli; Baykasoğlu, a.g.e., s. 274.

- süreç ekipleri (process teams),
- problem çözme ekipleri (problem solving teams),
- fonksiyonel ekipler (cross functional teams),
- sanal ekipler (virtual teams)
- **otonom veya kendi kendini yöneten ekipler (self managed teams)**

**Tablo 2. Ekip Çeşitleri**

süreç ekipleri (process teams),	Örgütsel düzeyde süreç gelişimini geniş çaplı olarak üstlenen, departmana dayalı ilişkileri olmayan ve bağımsız olarak fonksiyon gösteren ekiplerdir.
Problem çözme ekipleri (problem solving teams),	Aynı bölümde çalışan ve haftanın belirli saatlerinde ve günlerinde toplanarak iş ortamı, sağlık ve güvenlik, kaliteyi iyileştirme, etkinliği artırma gibi konularda tartışmalar yaparak çözümler ve öneriler geliştiren 5-12 arası çalışanlardan oluşan ekiplerdir. Kalite çemberleri olarak da bilinen bu yöntem; çalışanlara fikirlerini serbestçe ifade etme ortamı vermekle birlikte, fikirlerin uygulanması aşamasında otorite sorunu yaşandığı ve sadece belirli sorunlara odaklanması nedeniyle diğer ekip türleri ile desteklenmelidir.
Fonksiyonel ekipler (cross functional teams),	Belirli bir projeyi tamamlamak veya belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere farklı bölümlerden gelen bireylerin -komiteler kurarak- oluşturdukları ekip çalışmasıdır. Toyota, Honda, BMW, Ford, Chrysler gibi büyük kuruluşların yer aldığı otomotiv sektöründe kullanıldığı görülmektedir.
Sanal ekipler (virtual teams)	Tam zamanlı veya part-time çalışmanın yerine global boyutlarda olan veya yerel teleiletişim (telecommuting) yoluyla geleneksel olarak kurum içi çalışanların kombinasyonu şeklinde yürütülen ekip çalışmasıdır.
Otonom veya kendi kendini yöneten ekipler (self managed teams)	Yüksek düzeyde ve tüm üyelerin eşit olarak karar verme yetkisine sahip olduğu, işin tüm süreçlerinden sorumlu olan ve tüm üyelerin aynı düzeyde sorumluluğu paylaştıkları çalışma türüdür. Bu çalışma sisteminde yöneticilerin rolü ise denetleme ve otoriter liderlikten çok destekleyici ve izleyici (monitoring) şeklindedir. Ekip üyeleri yöneticilerin görevlerinden olan, planlama ve karar verme, iş tasarımı, performans değerlendirme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendi aralarında paylaşmış durumdadırlar. 6-18 kişiden oluşan ekip üyeleri eşit düzeyde ve geniş çaplı yetki ve sorumluluğa sahiptirler. Xerox, General Motors, Pepsi CO., Hewlett Packard, Opel Eisenach Tesisleri kendi kendini yöneten ekip uygulamasını yürüten kuruluşlardan sadece bir kaçıdır.

Kaynak: (Çevrimiçi)

<http://www.udc.com.ua/modules.php?op=modload&name=News&file=index&catid=3&topic=&allstories=1>

Bunların dışında, son dönemlerde işletmelerin küresel boyuta ulaşması, teknolojinin gelişmesi ve değişim hızının artması sonucu audio-tele video, internet ve intranet iletişimin sayesinde küresel anlamda ekipler oluşturulmaya başlamıştır. Bunlara sanal ekipler adı verilmektedir. Sanal ekiplerin oluşmasının nedenleri: coğrafik dağılım, uluslararası şirketlerin oluşması, internet üzerinden evde çalışmanın yaygınlaşmasıdır.<sup>34</sup>

Sanal ekiplerin sağladığı yararlar: dünyanın çeşitli noktalarındaki ekip üyelerin sanal olarak biraraya gelmeleriyle yolculuk ve zaman tasarrufu sağlaması, esneklik ve sorumluluğu artırması, kaynakları kullanmada verimlilik sağlaması, küresel pazar payında gelişmeye elverişli olmasıdır. Sanal ekipler beyin fırtınasının daha özgür olması, üyelere herhangi birinin baskın olmaması, görüşmelerin kesilme olanağının az olması, toplantılara geç kalma sorununun olmaması, ekip üyelerinin kendi ortamlarında olmasından dolayı psikolojik ve fizyolojik rahat olmaları yönlerinden yüz yüze ekip çalışmalarına göre daha avantajlıdır.<sup>35</sup>

## 1.2. Ekip Oluşturma

Ekip oluşturmak görüldüğünden daha karmaşık ve risklidir.<sup>36</sup> Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir ekip oluşturmak zaman alır ve üyeler arasında etkileşim gerektirir.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Ben Dattner, (Çevrimiçi) <http://www.dattnerconsulting.com/presentations/virtual.pdf>

<sup>35</sup> Ben Dattner, (Çevrimiçi) <http://www.dattnerconsulting.com/presentations/virtual.pdf>

<sup>36</sup> Alan F. Sienbenaler, “Başarılı Ekiplerin Sekiz Ortak Özelliği”, **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.15

<sup>37</sup> Metin Öztürk; M. Kemal Çoşkun, **Sosyoloji**, Türk Tarih Kurumu, Ankara, 1999, s. 76.

Ekipler oluşturulurken şu beş ilkeye bağlı kalmalıdır:<sup>38</sup>

- **Ekibi doğru tanımlamak.** Ekiplerin başarılı olabilmesi için, üyelerinin 'ben' merkezli anlayışı yerine 'biz' merkezli anlayışı benimsemeleri gerekir. 'Bu benim sorunum değil' deyip geçilmemeli.<sup>39</sup> Burada önemli olan, benim katkım ne olabilir yerine biz nasıl katkıda bulunabiliriz anlayışı hakim olmalı. Başarı, ekip anlayışını benimseme, üyelerinin rollerini iyi anlaması, yetenek ve isteğine bağlıdır.
- **Ekip kurmaktaki amacın bilincinde olmak.** Ekipte bulunan herkesin ortak değerleri olmadığında, birbirleriyle çatışan beklentiler, amaçsız sürüklenmesine neden olur. Bir ekibin başarısı, ortak hedefler birlikte tespit edilmezse gerçekten azalır. ekip bir başkasının fikirlerini uygulayan aracı vazifesi görür. Paylaşılan bir amaç olmazsa, olaya sahiplenme de söz konusu değildir.<sup>40</sup> Ekipler; amaçlarını, hedeflerini, sorunlarını belirler ve sonuca ulaşmak için, bir teknik resimdeki ayrıntılarla uğraşan mimar gibi çaba sarf ederler. Ekiplerin bu ortak çabası, birbirlerinden bağımsız olarak çalışan bireylerin çabalarından daha iyi sonuçlar verir.<sup>41</sup>
- **Ekibe kimlerin dahil edileceği konusunda bilinçli bir karar vermek.** Farklı departmanlardan kişilerin oluşturacağı ekipte, üyelerin ortak amaca hedeflenmesi, ekipte çalışabilme yetenekleri ve gerekli teknik uzmanlıkları dikkate alınmalıdır. Bazı kurumsal veriler, pozisyonu nedeniyle yetki sahibi bir kişinin ekibiniz için en ideal kişi olduğunu gösteriyor olsa da, misyona sadakat gösteren ve güçlü kişiliği olan bir çalışanın ekibiniz için çok daha uygun olacağı açıktır.
- **Ekibin başarısını değerlendirmek.** Ekiplerin başarısını değerlendirmekte şu üç unsur göz önünde bulundurulmalı:
  - **Sonuç:** Ekibin ulaşması gereken belirgin hedef nedir? Hedefler görülebilir, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.
  - **Kaynak:** Sık sık yapılan hatalardan biri de, ekibe belirli bir misyon verdikten sonra onlara gereken kaynakları ve yetkiyi sağlamamaktır.

---

<sup>38</sup> Jon Kulaga, "Ekip Oluşturma", *Executive Excellence*, Mayıs, 1997, no: 2, s. 5.

<sup>39</sup> Baltaş, 2003b., a.g.e., s.19.

<sup>40</sup> Warner, a.g.e., s.11.

<sup>41</sup> A.e. s.12.

Şirketin hedefleri, pazarlama stratejileri, rakipleri ve mali durumunu çalışanlarıyla paylaşması, onların inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları için gereken güveni sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar spesifik işlerden uzaklaştırılır, ufukları genişler ve daha kapsamlı sorumluluklar üstlenirler.<sup>42</sup>

- **Ödül:** İstlenen sonuçlara ulaşmak adına, gerektiğinde teşviklerin uygulanması ekibin inisiyatifini yaratmak açısından çok önemlidir. Aynı zamanda, çalışanları birey olarak hareket etmekten bir ekip olarak katkıda bulunmaya yönlendirirken, ödüller de ekibe yönelik değiştirmeli.<sup>43</sup>
- **Kurumun genel yapısında ekibin yerini belirlemek.** Genellikle ekipler kimseye sorumlu değildir. Ekip çalışmalarından sorumlu bir üst düzey yönetici olmadığından, grubun işlerinin yürümesini sağlayacak gerçek bir otoritesi de yoktur. Ekipler şirketi içindeki konumunu görebilirse, yaptıkları işin şirket açısından önemini kavrar ve kimin ekip başarısına katkıda bulunduğunu görebilir. Aslında bu noktada Genel Müdür'ün ekip içi önemli bir sembolik rolü vardır. Sahip olduğu otorite ile bireylerin başarısız olduğu işlerde ekip çalışması sayesinde başarısızlığı başarıya dönüştürebilir.<sup>44</sup>

Ekibi oluştururken güvene önem verilmesi gerekir. Bu fikri, Blachard Eğitim ve geliştirme Merkezi'nin yönetim kurulu başkanı Ken Blanchard, bize ekip oluşturma konusunda verdiği şu üç ipucu ile doğrulamaktadır:

- **Bilgi paylaşımı.** Çalışanlara inisiyatif kullanmaları ve sorumluluk almaları için gereken güven ve saygı gösterilmeli, onlarla şirket hedefleri, pazarlama stratejileri, rakipler ve hatta şirketin mali durumu hakkındaki bilgi paylaşılmalı.
- **Sorumlulukların paylaşımı.** Buna iş saatlerinde esneklik yaratabilen, çalışanların birbirlerinin yerini doldurmalarını sağlayan genel bir eğitim ile başlanabilir. Böylelikle çalışanları spesifik işlerden uzaklaştırmak, ufuklarını genişletmek ve daha kapsamlı sorumlulukları üstlenmelerini sağlamak mümkün olur. Bu

---

<sup>42</sup> Ken Blanchard, ‘Ekiplere Dayalı Yönetim’, **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s. 6.

<sup>43</sup> A.e.

<sup>44</sup> Kulaga, a.g.e., s.5.

yaklaşım ile şirketindeki değerleri artırılabilir, kendi konumlarının dışına çıkarak kurumun menfaatleri doğrultusunda hareket etmeleri sağlanabilir.

- Ödüller ve kazançların paylaşımı. Çalışanlar birey olarak hareket etmekten bir ekip olarak katkıda bulunmaya doğru yönlendirildiklerinde, ödüller de gruba yönelik geliştirilmeli. Ekibin ödüllendirilmesi, üyeler arasında rekabet yerine dayanışmayı teşvik eder. Ayrıca, grubun çabaları sonucunda şirket daha etkili, daha verimli olabilmiş, müşteri hizmetleri gelişmiş ve yeniliğin yolu açılmışsa, bu çabadan elde edilen kar bunun oluşmasında katkısı olan herkesle paylaşılmalıdır.<sup>45</sup>

Farklı geçmiş ve karakterdeki insanların, bir ekip haline gelmesi bir olgunlaşma sürecini gerektirdiği için zaman alır ve organizasyon açısından bu süreç beş basamakta gerçekleşir: <sup>46</sup>

- Ekip misyonunun ve amacının belirlenmesi: Ekip çalışmasında ulaşılabilecek amacı ekibin her üyesine bildirilmiş ve açık ise, ekibin başarısı için yol alınmıştır. Bunun yanı sıra, ekibin başarılı olabilmesi için, çalışmanın heyecan verici ve motive edici olması da önemlidir.

- Ekip içi rollerin dağılımı: Ekip içinde görevlerin dağılımı ve düzeni, ekibin yapısını belirler. Ekip içi rollerin ve ilişkilerin net olarak tanımlanmadığı ekiplerde, görevlerin yerine getirilmesi konusunda büyük bir enerji kaybı yaşanır. Ayrıca, yapılan işin kalitesinin düşmesi, iş rollerinin yerine getirilmemesi ve sorumlulukların birbirleriyle çakışması sonucu karmaşa ortaya çıkabilir.

- Ekip çalışma süreçlerinin tanımlanması: Toplantıların nasıl yönetileceği, kararların nasıl alınacağı, problemlerin nasıl çözüleceğinin önceden belirlenmesi, ekip üyelerinin çalışmalarını etkin hale getirir, başarmak ve takdir görmek için ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar.

- Ekip içi ilişkilerin düzenlenmesi: İletişim bir ekip için hayati önem taşır. Üyeler arası ilişkilerin güçlü olduğu ekiplerde içten ve açık bilgi alışverişi, yüksek performans beklentisi, geribildirim verilmesi ve gelişmiş güven duygusu söz

---

<sup>45</sup> Blanchard, a.g.e., s.6.

<sup>46</sup> Baltaş, 2003a., a.g.e., s.11.

konusudur. Üyeler arası ilişkilerin zayıf olduğu ekipler etkin olamazlar ve üyeler birbirlerine temkinli yaklaşır, açık ve dürüst davranmayı risk olarak görürler, geribildirim yapıcı olarak kullanmazlar.

- Ekipler arası ilişkilerin düzenlenmesi: Aynı kurum içerisinde bulunan farklı ekipler arasındaki ilişkiler; ekip üyelerinin bireysel davranışlarından, ekip normlarından ve ekiplerin geçmişinden etkilenir. Bölümlerin 'biz ve onlar' duygusunu geliştirmeleri nedeniyle ekipler, işbirliği yapacaklarına, bazen rekabete girerek enerjilerini yanlış ve verimsiz bir şekilde kullanırlar.

Ekip oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Yeni kurulmuş ekiplerde olgunluğa erişmiş ekipler arasında bazı farklar bulunmaktadır. Bir ekibe yeni üye olduklarında, başlangıçta ekip üyeleri birbirlerini tanımak, ekip içindeki rolleri ve uyulması gereken normları belirlemek, görev dağıtımı ve ekibin görevini tanımlaması gereklidir. Böylece bir bütünün parçası haline gelirler. Liderlerin görevi, ekibin hangi gelişim safhasında olduğunu tespit etmek, işleyişine yardımcı olacak tedbirleri almaktır.

Araştırma bulguları ekibin belli evrelerden geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. Bu evreler değişik basamaklar halinde gösterilebilir. En yaygın olarak kullanılan sınıflamada beş evre söz konusudur. Baskı altında bulunan veya sadece birkaç günlük bir şekilde gerçekleşir. Her basamakta grup liderlerini ve üyelerini bekleyen o evreye özgü sorunlar bulunmaktadır. Söz konusu evreler şunlardır:<sup>47</sup>

- **Kuruluş Evresi** (Forming): Bu dönemde birbirleriyle tanışarak ısınmaya, birbirlerinin karakterlerini öğrenmeye çalışmaktadır. Birbirleri hakkında yeterli bilgilere sahip olmadıklarından, resmi veya gayri resmi liderlerin gücünü kabul etme eğilimindedirler.
- **Karışıklık ve Karmaşa Evresi** (Storming): Bu aşamada üyeler birbirlerini tanımaya ve kişiliklerini öğrenmeye başlamıştır. Kendilerinden beklenenler ve ekip içindeki rolleri konusunda daha yeni bilincinde olmaya başladılar.

---

<sup>47</sup> Eren, a.g.e., s. 464.

Üyeler ekibin görevlerini farklı algılayabilirler. Ortak çıkarları bulunan alt gruplar arasında koordinasyon kurulabilir ya da bu alt gruplar arasında ekibin genel kuralları ve bunlara nasıl ulaşılabileceği konusunda çatışmalar olabilir. Ekip elemanları arasında bir birlik bulunmayabilir ve bazen de çatışma ve anlaşmazlıklar oluşmaktadır. Ekipler bu evreyi başarıyla atlatamazlarsa yüksek bir başarı seviyesini yakalayamayabilirler veya dağılırlar. Karmaşa devresi boyunca, grup lideri her elemanı amacı gerçekleştirmek üzere çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekibin görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdır.

- **Biçimlenme** (Norming) Evresi: Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilecek bu evrede çatışmalar çözüme ulaştırılır ve ekipte birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve ekip elemanlarının rolleri hakkında bir fikir birliğine varılır. Üyeler arası farklılıklar ortadan kalkar, birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Üyeler arasında ekip ruhu gelişir. Kısa süreli olan bu safhada, ekip lideri ekipte birliğin önemini vurgulamalı, ekip kural ve değerlerinin her üye tarafından benimsenmesini sağlamalıdır.
- **Başarma** (Performing) Evresi: Başarma devresi boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve ekipten beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Elemanların ekibin amaçlarına ulaşması için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmalıdırlar. Birbirleriyle sürekli iletişim halinde bulunmalı ve anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözümler aranmalıdırlar. Amacın gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar tek tek ele alınmalı ve çözüme ulaştırılmalıdır. Bu evre boyunca liderin görevi ekipten yüksek bir verim elde etmeye çalışmak olmalıdır.
- **Dağılma** (Adjourning) Evresi: Grubun görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Aksi durumlarda, yani belli bir görevi yerine getirdikten sonra dağılacak olan ekiplerde dağılma veya ayrılma devresi söz konusudur. Bu devre boyunca çalışmalar gelişim devresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin belirtilmesidir. Üyeler duygusal olarak yüksek morallidirler, aralarında güçlü bağ oluşmuştur ve etkinin dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Hedefe ulaştıkları için sevinirken, ilişkileri



sona ereceği için üzölmektedirler. Bu evre sonunda ekip lideri ekibin ömrünü tamamladığını belirten başarı ödöüleri, teşekkür mektupları dağıtarak görkemli bir törenle ilan eder.

Bazı durumlarda ise gruplar iki aşamayı birden geçirebilirler. Örneğin, karmaşa ve icra aynı anda gerçekleşebilir. Bazı durumlarda ise bir önceki aşamaya getirdikleri bile görölebilir.

Ekip geliştirme süreci konusunda, farklı bir açıklama yapan Dereli ve Baykasoğlu, aşğıdaki basamaklı bir süreci kapsadığından bahsederler;

- Oluşum süreci- ekip kurma kararı alınmış ve ekibe seçilen üyeler toplanmıştır
- Fırtına süreci- ekip üyeleri görevlerinin bilincindedir, ancak çatışma çıkabilir.
- Düzenleme süreci- çatışmalar yerini uzlaşmaya bırakır, ekip içerisinde genel bir anlaşmaya varılır. Bu arada karar verme teknikleri kullanılmaya başlamıştır. Ekip kendi kural, prensip ve normlarını belirler, ve üyelerinin rollerini tanımlar.
- İşleyiş süreci- ekip sinerjisi yakalanmıştır. Ekip üyelerinin, zayıf ve kuvvetli yanları da anlaşılmıştır. Artık ekip göreve hazırdır.<sup>48</sup>

Ekibin oluşmasına, etkili ve başarılı faaliyetlerde bulunmasına katkısı olan etmenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Ekip üyelerinin birbirlerini karşılıklı kabul etmesi.
- Ekip üyeleri arasında serbest ve kısıtlamasız iletişim ve karar verme.
- Ekip üyelerinin etkili bir biçimde göreve güdülenmesi ve üretken kılınması.
- Ekip üyelerinin davranışlarını kontrol etmek amacıyla normaların oluşması: ekip içinde davranış kalıplarının oturması.

---

<sup>48</sup> Dereli; Baykasoğlu, a.g.e.,s. 273.

- Karşılıklı kabul: ekip üyeleri arasında ilk strateji karşılıklı kabul aşamasıdır. Bu aşama grup üyelerinin kendilerini mümkün olduğunca az açığa vurarak diğer üyeleri mümkün olduğunca fazla tanımaya çalıştığı bir aşamadır.
- İletişim ve karar verme: Ortak kabul aşamasına eriştikten sonra grubun üyeleri daha açık biçimde iletişim kurmaya başlarlar, dürüst ve samimi konuşmalar yapılıır. Bu aşamada, ekip ortak sorunlara çözümler aramaya ve alternatif analizler yapmaya başlar.
- Motivasyon ve üretkenlik: Kişilerarası çatışmalar azaldıkça, önemli konular ve sorunlar üzerine çalışmalar yapıldıkça, ekip, çalışmaların görev üzerinde yoğunlaştırmaya başlar. Kişiler arası sorunlar saf dışı bırakıldığı için bu aşamada iletişim ilk aşamadakinden daha az olur.
- Kontrol ve organizasyon: Bu aşama ekip oluşumundaki son aşamadır. Artık kişiler kendi çıkarlarından çok ekibin çıkarlarını gözetir hale gelmiştir. Kişilerin davranışlarını kontrol etmek amacıyla ekip normları saptanmıştır ve ekibin sosyal yapısı tam anlamıyla oluşmuştur.

Bu aşamalar ekiplerin çoğu için geçerlidir. Ancak yine de bu düzeni değiştirerek ve aşamalardan birini uzatacak bazı faktörler ortaya çıkabilir. Mesela ekibe sürekli olarak yeni üyeler girmekseyse, son aşamaya ulaşmak çok zor olacaktır. Ya da oluşmuş bir ekibe kıyasla daha az eleman girişi olduğu takdirde ekip normlarının ihtimali azdır. Ayrıca üçüncü aşamada ekip sorunu çözme aşamasından ekip birliğine varmakta zorlanırsa, ekip normlarının ve düzenli bir örgütün oluşması ihtimali azdır.<sup>49</sup>

Monte Peterson 1990 yılında Thermos şirketine Genel Müdür olarak gittiğinde, yeni bir ürün geliştirerek kendilerini piyasada tekrar duyurma ihtiyacı içindeydiler. Çarpıcı yeni ürünleri üretmek için gereken yeteneklere sahip olmalarına rağmen küçük detaylara takılıp kalıyordu, ve çalışanlarından ekip oluşturmaya karar verdiler. Edindiği deneyimlerden yola çıkarak, Monte Peterson, başarılı ekip oluşturmada dikkate alınması gereken üç adım olduğunu ifade etmektedir:

---

<sup>49</sup> Baltaş, a.g.e., s. 467.

- Çalışanlar yeniden motive edilmeli. Lider, bir fikir ya da projenin başarısı için duyduğu tutkuyu, ekipteki diğer kişilere aşılmalıdır.

- Liderlik ve ekip yeniden yapılandırılmalı. Yapılması gereken doğru konumlara doğru özellikteki üyeleri yerleştirerek, onlara şirket vizyonunu ve tutkusunu aşılacak ve kenara çekilip onların işi yapmasına izin vermek.

- Hedefler yeniden belirlenmeli. Ekibin hedeflerini belirlerken net ve kararlı olunmalıdır. Son hedefi belirleyip ekibin o hedefe doğru ilerlemesine izin verilmeli, ancak son karar verme aşamasında üyelerin lidere danışmaları gerekir.<sup>50</sup>

Alan F. Siebenaler, başarılı ekiplerin sekiz ortak özelliği olduğunu savunuyor:

- **Değişim isteğinin içtenlikle paylaşılması.** Neden ekip oluşturmak istendiğini, amacını ekip üyeleri ile açıkça paylaşılmalı ve ikna edilmelidirler.
- **Belirli ilkelere dayalı, bütünleşmiş bir felsefe.** Ekibin belirli bir misyon, vizyonu ve stratejileri olmazsa, ekip üyeleri yaptıkları işin önemini anlayamazlar. Kurumlar çalışanlarına bilinçli veya bilinçsiz olarak bir iletişim felsefesi iletilmiş olabilirler. Bu bilinçsiz olarak gerçekleştiği zaman kişisel yorumlar, farklı hedefler ve yollar yaratılır, bu da ekibin hedefinden uzaklaşmasına yol açar.
- **'Sert' teknolojilerin kullanılması.** Ekip kurmak duygusal bir deneyim değildir. Onların ekip olduklarına inanmalarını beklerken zaman kaybedilir, bu yüzden de 'sert' teknolojileri kullanılmalıdır.
- **Birbirine bağlanmış halkalardan oluşan bir ağ.** Acele ile kurum hedeflerine bağlı olmayan ekipler kurulduğunda başarısızlık kaçınılmazdır. Ekipler bu şekilde kurulduklarında, ekiplerin vizyonu ve misyonu ile şirketin stratejik inisiyatifleri arasında bir uçurum oluşur. İşte bunlar sadece kurulmuş olmak için kurulan ekiplerdir.
- **Tanım.** Amaçlarını veya hedeflerini bilmeyen ya da rolü belirlenmemiş ekiplerde, etkili ekip çalışması gerçekleşemez.

---

<sup>50</sup> Monte Peterson, 'Başarılı Ekipler', *Executive Excellence*, Mayıs, 1997, s.14.

- **Destek.** Yüksek performanslı bir ekip ortamına geçmek, belirgin bir çaba ve işe bağlılık gerektirir. Üstünlüğü dünyaca kabul görmüş kurumlar, bu bağlılığı edebilmek için yeni davranış biçimlerini ve uygulamalarını desteklemiştir. Bu desteği vermek için etkili performans yönetimi programlarının geribildirimi ile işletme amaçlarına bağlılığın oluşturduğu sistemi birbirine etkilemişlerdir.
- **Mantıklı bir uygulama planı.** Üstünlüğü dünyaca kabul görmüş kurumlar, planlama ile uygulamayı birbirinden ayırırlar. Ekiplerin, yönetimin ve çalışma ortamının geçirmesi gereken bir oluşum süreci vardır. Etkili planlama: rahat bir geçiş sağlamak için bu oluşumun varlığını dikkate alır. Daha sonra tasarımı denemeye, çalışanların ihtiyaçlarını, uygun zamanı, doğru bir uygulama yöntemini, etkin bir iletişim stratejisini belirlemeye ve tasarımı tamamlamaya koyulur. Planlamanın son aşamasına ise fikrin sahibi olan liderler ikna edilir ve onların da bu uygulamaya katılacaklarının onayı alınır. Planlama aşaması tamamlandıktan ve yöneticiler eğitildikten sonra, kurumlar iletişim aşamasına geçerler ve uygulamayı başlatırlar. Mümkün olan her fırsatta çalışanların uygulamaya katılımı sağlanır; olumlu ve olumsuz sonuçların değerlendirmesi yapılarak, çalışanlara geri bildirim için gerekli fırsatlar tanınır. Ekip bireylerine ve yöneticisine ekip inisiyatifin zaman içerisinde nasıl oluşması beklendiği açıklanır.
- **Sürekli gelişimin bir alışkanlık oluşturması.** Rekabetçi liderlik amaçlayan bir kurum, temel süreci ve sistemleri, özellikle insanların oluşturduğu sistemleri ciddi bir biçimde incelemeli ve yenilemeye açık tutmalıdır. İnsanları yeniden gruplaştırmak ve başarısız olmuş ekip inisiyatifini toparlamak zor bir görevdir. Yapılması gerekeni baştan doğru yapmak daha mantıklıdır. Ancak, bir ekip çalışmasında olması gereken öğelerin var olduğuna dikkat etmek de gerekir.<sup>51</sup>

Yukarıda 3. özellik kısmında, ekip kurmak bir duygusal deneyim değildir, beklerseniz zaman kaybedersiniz denmektedir. Ancak, ekip oluşturabilmek ve zamandan tasarruf edebilmek için, ekibin ortak, ulaşılabilir ve en önemlisi heyecan verici, motive edici amacı olması gerekir.

---

<sup>51</sup> Sienbenaler, a.g.e., s. 16.

### 1.3. Ekiplerin Çalışması

Örgütün performansının artırılmasında ekip çalışmasının önemi vardır. Üyelerin karar alma yetkilerinin olması, ekibin aktif olarak yönetime katkıda bulunmasını sağlar. Ekip çalışması ile örgütte bilgi paylaşımı iletişim ile mümkündür.

Ekip çalışması iyi organize edilmediği ve etkin bir şekilde uygulanmadığı durumda örgütteki problemin daha da çoğalmasına neden olabilir. Ekip çalışmasında zaman iyi değerlendirilmelidir. Bir kişinin alacağı kararı tüm üyelerin alması, zaman açısından sakıncalıdır. Karar alma noktasında ise, bazı üyelerin pasif kalması da mümkündür. Bunun dışında ekiplerin çalışmasını engelleyen diğer unsur çatışmadır. Üyeler arasında fikir anlaşmazlıkları ya da üyelerden biri kendi sorumluluğu diğerinin sırtına yüklemesi sonucu çatışma ortaya çıkabilir.<sup>52</sup>

#### 1.3.1. Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler

Ekiplerin daha etkin ve verimli çalışması, ekip üyelerinin davranışlarını belirleyen değişkenlere bağlıdır:

**İletişim:** Ekip çalışması sürecinin en önemli değişkenidir. Ekipteki yüksek düzeyde iletişim; ekip üyelerinin, ekibe olan bağlılıkları, ortak onaya dayalı anlaşma süreçleri, çatışmaları ve problemleri çözme ve yönetme, karar verme yöntemleriyle yakından ilişkilidir. İletişimin etkin olmaması ekibin başarısını da etkiler. Her toplumda olduğu gibi ekip içinde üyeleri arası işbirliği, güven duygusunun oluşması için iletişim temel ögedir. Yüksek düzeyde iletişim karşılıklı yardımlaşma ve etkileşim süreçleriyle ortaya çıkar. Bu yüzden iletişim sürecinin etkili çalışması ve işbirliği sağlanabilmesi için karşılıklı güven şarttır. Bu şekilde oluşan destekleyici bir

---

<sup>52</sup> Can Aktan, **Ekip Çalışması ve Sinerji**, (Çevrimiçi) <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>

ortamdaki iletişim aynı zamanda ekip amacının belirlenmesinde etkin rol oynayacaktır. Ekipteki içtenliğin bütün ekip üyelerince desteklenmesi gerekir. Verilen görev hakkında karşılıklı bilgi paylaşımına ve yapılan çalışmalar hakkında olumlu ve olumsuz geri beslemenin paylaşılmasına tüm ekip üyeleri istekli olmalıdır. Etkili bir iletişim için en önemli özellik, ekip üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duymasıdır.<sup>53</sup>

**Amaç Belirleme:** Ekip amacı olmadan, ekip üyeleri ulaşmak istedikleri hedefi gösteren yönlendiriciden yoksun olurlar. Ekibin amacı doğrultusunda üyelerin rolleri belirlenir. Ekip üyelerinin her birinin kendilerinden nelerin beklendiğinin bilincine varmaları gerekir. Ekip amacının açıkça belirlenmiş olması ekip üyelerini daha iyi bir başarıya güdüler.

**Birlikte Sorun Çözme ve Karar Verme:** Etkin çalışan bir ekip için öncelikle amaçlarının anlaşılması gerekir. Karar verme sürecinde ekip üyelerinin karar üzerinde fikir birliğine vararak ekip kararını mantık temeline göre kabul etmesi beklenir. Ekip üyelerinin sorun çözme ve karar verme sürecine katılmaları, hedefe doğru daha etkin ve verimli bir şekilde işlev görmelerini sağlar.

**Çatışma:** İki kişi arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan bir rekabettir.<sup>54</sup> Ekip üyeleri arasındaki çatışmaların olumlu şekilde yönlendirilmesi ve denetlenmesi ekip hedeflerine ulaşmada belirleyici etkenlerden biridir.

**Liderlik:** Ekip üyeliği rollerinden en önemlisi olan liderliğin tüm üyelerce paylaşılması gerekir. Örgütler ekiplerin etkili bir şekilde çalışabilmesi için mevcut ekip dinamikleriyle yakından ilgilenmek ve bu dinamikleri ölçüp değerlendirmek zorundadırlar. Yetkilendirilen bir ekip içinde çalışan bireyler, özellikle ilk aşamalarda ihtiyaç duyduklarında daha fazla eğitici önderliğe, yönlendirmeye ve ilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu tür ihtiyaçları liderin karşılaması gerekir. Liderler ekipleriyle, ekipler lideriyle güçlüdür.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Weiss, a.g.e., s. 14-15.

<sup>54</sup> Baltaş, 2003b., a.g.e., s. 88.

<sup>55</sup> Jeanne M. Wilson; Richard S. Wellins, 'Ekip Liderliği', **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s. 8.

### 1.3.2. Ekip Normları

Normlar, ekip üyelerince paylaşılan ve onların davranışlarına rehberlik eden standartlardır. Normlar gayri resmidir, kural ve usuller gibi yazılı değildirler. Normlar kabul edilebilir davranışları tanımayan sınırları belirlediklerinden önemlidirler. Ekip üyelerinin doğru ve yanlışları ayırt etmelerini sağlayıcı referanslarını teşkil ettiklerinden hayatı kolaylaştırırlar. Normlar, anahtar değerleri belirler. Şahıslardan beklentileri tanımlar ve ekibin gelişmesini sağlarlar. Örneğin, ekip üyeleri yönetime olan güvensizlikleri nedeniyle yönetim ile işbirliğine gitmeme konusunda bir norm oluşturabilirler. Bu şekilde norm grubu korur ve grup için önemli olan değerleri ön plana çıkarır. Normlar yeni bir ekibin oluşturulması sürecinde üyeler arasındaki ilk ilişkilerle beraber ortaya çıkmaya başlar. Çalışanların günlük yaşantılarına ve başarılarına doğrudan etkide bulunan normlar zamanla gelişir. Böylece normlar çalışanların kendilerinden ne beklediğini anlamalarına ve onların da bu beklentileri karşılayacak performansı göstermelerine yardımcı olur. Normların oluşumu dört ana başlık altında incelenebilir. Bunlar;<sup>56</sup>

- Ekibin geçmişinde yaşanan önemli olaylar.
- Ekip beklentilerine rehberlik eden ilk davranışlar.
- Başka tecrübelerden taşınan davranışlar.
- Lider veya diğer üyeler tarafından yapılan çok duyurular.

### 1.3.3. Ekip İçi Dayanışma

Ekip içinde dayanışmanın yüksek düzeyde olması, alacakları sonuçlar ve verimlilik açısından önemlidir. Ekip elemanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirirse ve çalışmalarını birlikte sürdürürlerse, aralarındaki etkileşim artar ve dayanışma güçlenir. Sık etkileşimde bulunarak elemanlar birbirlerini daha iyi tanır ve

---

<sup>56</sup> Eren, a.g.e., s. 482.

ekibe bağlılığı artar. Üyeler birbirine benzer davranış ve değerleri benimsemeleri ve birlikte olmaktan hoşlanmaları anlamına gelir.

Diğer yandan ekip üyeleri aynı hedefe yönelik çalışma yaptıkları zaman dayanışma artar. Amaç birliği, ekip içi bağlılığı güçlendirir, üyeleri başarmak için motive eder ve heyecan verir.

Eğer diğer ekiplerle yarış halinde ise, önde olmak için çabaladıkça ekip içi dayanışma artar. Ekip görevini başarıyla tamamladığı ve örgüt içindeki diğer kişiler bu başarıyı takdir ettiklerinde, bu durum ekibe olan bağlılıklarını güçlendirir.

Ekip içindeki dayanışmanın sonuçların iki grupta incelemek mümkün. Ekip içi moral düzeyi ve verimlilik.

Ekip içinde bağlılığın, birbirine olan güven duygusunun güçlü olması ve etkili iletişim ekip içi dayanışmanın yüksek olmasını etkilemiştir. Sonuç olarak, dayanışmanın yüksek olmasının ekip elemanlarının morali üzerinde olumlu etkileri vardır.

Ekip ruhu içinde çalışan her bir elemanın verimliliği eşit düzeydedir. Elemanlar arasındaki verimlilik farklılıkları küçüktür, çünkü ekip kalıplaşmış davranış şekillerine baskı uygular. Birlik halinde olmayan bir ekibin elemanları arasında verimlilik seviyelerinde ve kalitelerinde büyük farklar göze çarpar. Ekibin verimliliği bir bütün olarak ele alındığında araştırma bulguları, dayanışma içindeki ekiplerin daha verimli olabileceklerini; ama verimlilik derecesinin üretim ve ekip arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden ekipte dayanışmanın yüksek olması her zaman verimlilik seviyesinin de yüksek olmasını gerektirmez. Yüksek verimlilik düzeyine sahip olan ekiplerin başarı normlarının güçlü, örgüt amaçlarıyla uyumlu, ekip için uyum ve dayanışmanın da yüksek olması gerekir.



### 1.3.4. Ekip İçi Çatışmaların Nedenleri ve Çözümleri

Ekip sürecinin en önemli unsurlarından biri de çatışmalardır. Ekip halinde çalıştıkları zaman ortada bir dizi uyumsuzluğun olacağı muhakkaktır. Karşı bir grup veya bireyin gerçekleştirmek istediği bir amacı önlemeye yönelik her türlü düşmanca hareket veya etkileşim çatışma olarak adlandırılır. Bir başka tanımda: ulaşılabilecek amaçlar ya da bu amaçlara ulaşmada uygulanacak yöntemler konusunda anlaşmazlık çıktığında görülen bir durum olarak belirtilmektedir.<sup>57</sup> Çatışmalar ekipler veya bireyler arasında rekabet anlamına gelen yarış seviyesinde kaldığında, kişileri daha yüksek bir performans göstermeye teşvik ettiği için yararlı olarak da kabul edilmektedir. Bununla beraber ileri gittiği takdirde zararlı olabilmekte, ilişkileri zedelemekte, sağlıklı alışverişini önlemektedir.

#### 1.3.4.1. Ekip İçi Çatışmaların Nedenleri

**Kaynak Azlığı:** Bir amaç doğrultusunda belirli görevleri yerine getirmek için bir araya gelmiş ekibin, görevlerine daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine ulaşabilmek için araç, gereç veya malzeme gibi kaynaklara ihtiyaç duyar.<sup>58</sup> Amaçlara ulaşmak için çabalayan insanlar kaynaklarını artırma çabasına girerler, bu da onları çatışmanın ortasına iter.

**Görev Belirsizlikleri:** Ekip üyelerinin görevlerinin açıkça tanımlanması gerekir. Sorumluluklarının belirsiz olduğu durumlarda çatışmalar ortaya çıkabilir. Görevin belirsizlikleri gibi çatışmalar için zemin hazırlamaktadır. Bu ekibin performansını kötü etkilemekte.

---

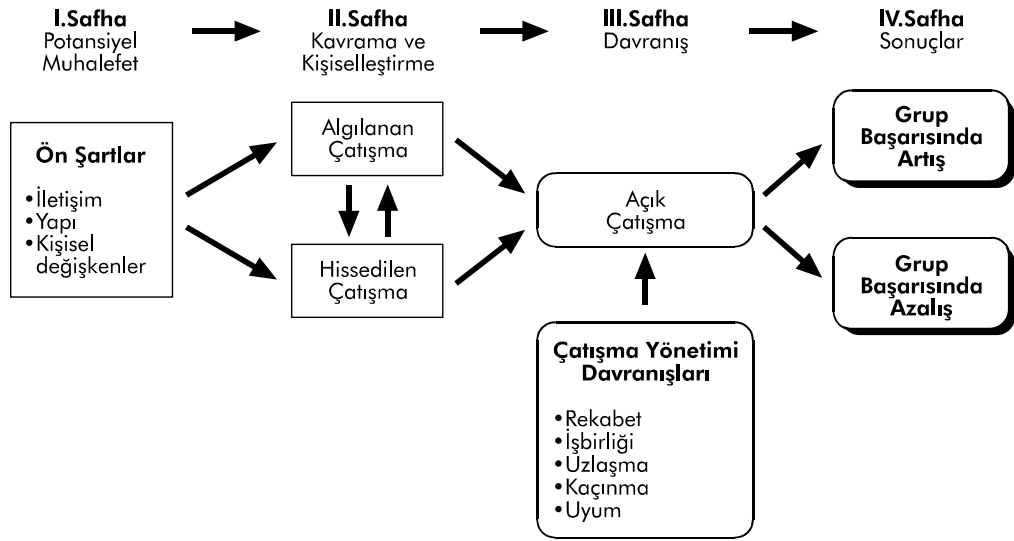
<sup>57</sup> Ömer Dinçer; Yahya Fidan, İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta basımevi, 1996, s. 358.

<sup>58</sup> A.e., s. 363.

**İletişimsizlik:** Bazı durumlarda iletişim kurmak mümkün olmayabilir. İletişim bozuklukları ise yanlış anlamlara ve yanlış algılamalara yol açar. Bu da ekipler arasındaki güvene gölge düşürür ve çatışmalara neden olur. Bilgi eksikliği üyeler arasında koordinasyonun da o kadar az olacağı ve gerçekleşmesi mümkün olmayan isteklere yol açıp çatışmaya neden olabilir.<sup>59</sup>

**Kişilik Çatışmaları:** Kişiler birbirleriyle geçinemedikleri veya fikir birliğinde olmadıkları zamanlarda kişilik çatışmaları meydana gelir. Kişisel farklılıklar olaylar karşısında davranış ve tutumların da değişikliğini doğurur. Bu çatışmaların nedeni kişilikler, değerler ve davranışlar arasındaki temel farklılıklardır.

**Güç ve Statü Farklılıkları:** Ekip üyelerinin biri diğerinin üzerinde tartışmalı durumda görev seviyesini kullanarak hakimiyet kurmaya çalıştığında güç ve statü farklılığı oluşur. Düşük seviyede kalan kişi duruma itiraz etmeye çalışır. Statü anlayışındaki bu farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek çatışmaya neden olabilir.



**Şekil 1. Ekipte Çatışma Süreci**

**Kaynak:** Ömer Dinçer; Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta basımevi, 1996, s. 369.

**Amaç Farklılıkları:** Ekibin amacı açık bir şekilde belirlenmedi ise bu üyeler uyuşmayan amaçlara yöneltebilir. Bu gibi durumlarda çatışmanın olması kaçınılmazdır. (Şekil 4)

<sup>59</sup> A.e., s. 364.

Çatışma süreci Robbins'e göre dört safhadan oluşmaktadır.

- Potansiyel Muhalefet: ekip içinde çatışmayı oluşturan şartlar mevcuttur. Çatışmanın oluşması için bu şartların en az birisinin olması gerekir. Bunlar, iletişim, yapı ve kişisel değerlerdir.
- Kavrama ve Kişiselleştirme: taraflar bu şartlardan etkilenirse ve bilincine varırsa, bu durum çatışmayı gerçekleştirebilir.
- Üyelerin birinin diğerinin amacına ulaşmasını önleyen harekette bulunması çatışma sürecini üçüncü aşamasına geçirir. Bu noktada çatışma açığa çıkmaktadır. Aynı zamanda çatışmayı yönetme davranışları da başlar. çatışma yönetiminde sergilenen davranışlar: rekabet, işbirliği, kaçınma, uyum, uzlaşma olarak belirtilmektedir.
- Sonuçlar: çatışma davranışları ve yönetimi bazı sonuçlara götürür. Eğer sonuç olumlu ise, ekip üyeler arası iletişim daha güçlenir, uyumluluk ve güven artar. Dolayısıyla ekip daha etkin hale gelir. Ancak olumsuz sonuçlanırsa, bu durumda ekip üzerinde yıkıcı etkileri görülebilir. Üyeler arasındaki bağları yok eder ve ekibin dağılmasına yol açabilir.

### 1.3.4.2. Ekip İçi Çatışmaların Çözüm Yolları

Kendi çıkarlarını korumak amacıyla ekipler de çatışmayla başa çıkmak için özel yöntemler geliştirmişlerdir. Burada en önemli nokta kendi amaçlarınızı korumak mı yoksa karşı tarafla olan ilişkilerinizi korumak mı. Buna göre çatışmaya karşı tutum izlenmeli. Etkin bir ekipte değişik çatışma durumları için ayrı bir çatışmayı önleme yöntemine başvurulmaktadır.<sup>60</sup>

**Rekabete Girme Yöntemi:** Kişinin kendi izlediği yönde gitmeye ısrar etmesi durumudur. Önemli olaylarda acil bir durum söz konusu olduğunda bu yönetime başvurulur.

---

<sup>60</sup> Baltaş, 2003a., a.g.e., s.15.

**Kaçınma Yöntemi:** Kazanma ihtimalinin bulunmadığı, çatışmaya yol açan olayın önemsiz olduğu veya herhangi bir karmaşıklığın çok pahalıya mal olacağı durumlarda geri çekilerek bu yönetime başvurulur.

**Uzlaşmacı Tutum:** Bu tutum iddiası ve işbirlikçi tutumun karması olarak görülür. Her iki taraf için de amaca ulaşmanın önemli olduğu durumlarda başvurulmuş bir yöntemdir. İki tarafın gücü eşitse veya iki taraf da zaman baskısı yüzünden geçici veya acil çözümler peşindeyse taraflardan her biri bazı şeylerden vazgeçerek uzlaşmayla sonuca varırlar.

**Yeni Koşullara Uyma Yöntemi:** Kişiler hatalı olduklarını kabul ettiklerinde, konu başkaları için daha önemli olduğunda ve ilişkileri korumak özel bir önem arz ettiğinde kullanılan ve yüksek seviyede işbirliği gerektiren bir yöntemdir.

**İşbirlikçi Yöntem:** Hem iddiacı, hem de işbirlikçi bir tutum gerektiren bir yöntemdir. Her ne kadar büyük ölçüde pazarlıkta bulunmayı ve tartışmayı gerektiriyorsa da her iki tarafın da kazanmasına olanak verir. İşbirliğinde tarafların davranışları problemi çözmeye ve çeşitli görüş noktalarında farklılıkları ortaya koymaya yöneliktir. İşbirliği yöntemi, çatışma yönetiminde kazanma-kazanma yaklaşımı olarak görülür. (Şekil 5'e bkz.)

Günümüzde bu işlevler hiyerarşik örgüt yapısı içinde ve biçimsel yetkiye sahip yöneticilerin verdiği kararlar ve mekanik rol ve görevlerle çalışan astların gerçekleştirme imkanı kalmamıştır. Sorun rekabetin önümüze koyduğu başarı hedeflerini ve standartlarını, birbirine kenetlenmiş, birbirine destek ve cesaret veren, yaratıcılığı yüksek, birbirlerine çeşitli bilgi, yetenek, tecrübe ve uzmanlık alanları ile tamamlayan ekipler kurabilme ve çalıştırma becerisinde yatmaktadır. Günümüzde yöneticiliğin en belirgin başarısı tek tek bireyleri yönetmekten çok ekip kurabilme ve kesinlikle otokratik olmayan biçimde onları yönetmek veya liderlik etmektir.

#### **1.4. Ekip Çalışmasının Yararları Ve Sakıncaları**

Yöneticiler ekip çalışmasına gitmeden önce bundan sağlayacakları yararları ve bu çalışmaların neye mal olacağını iyice düşünmelidirler. Ekipler hem kişisel

fayda sağlayabilirler, hem de verimi arttırabilirler. Ancak motivasyonu ve başarıyı azalttıkları da olabilir.

Farklılık ve çatışma yönetimi felsefe ve tekniğin doğru uygulanması, ekip başarısı için çok büyük bir önem arz etmektedir. Çatışmaların ve farklılıkların etkin yönetilmesi ve bunlarda 'orta karar' bir yol izlenmesi gereklidir. Çünkü, bu tekniklerin de yarar ve zararları mevcuttur. Örneğin 'farklılıkların' dozu iyi ayarlanamazsa, 'farklılıklar' bir bumerang gibi geri dönecek ve ekip içerisinde zararlı bir atmosferin doğmasına neden olacaktır.<sup>61</sup>

**Tablo 3. Ekiplerin Olumlu Ve Olumsuz Etkileri**

OLUMLU	OLUMSUZ
<p>Ekip içerisindeki farklı kişilikler ile, düşünce, fikir ve bilgi çeşitliliği sağlanır,</p> <p>Kişisel ve profesyonel gelişim için fırsat kapıları açılır,</p> <p>Ekip üyeleri arasında ve organizasyon içerisinde etkin iletişim sağlanır,</p> <p>Ekiplerin verdiği kararlar üyeler tarafından daha çok desteklenir, anlaşılır ve kabul edilir,</p> <p>Organizasyon gereksinimleri ekipler tarafından daha iyi temsil edilir,</p> <p>Engeller ve problemler ekip sinerjisi ile aşılır,</p> <p>Alınan kararların güçlü olarak uygulanmasına olanak sağlar,</p> <p>Bilgiler ve fikirler paylaşılır,</p> <p>Geçmiş daha iyi irdelenir ve hatalar daha iyi ayıklanır.</p>	<p>İşlemler zaman alıcı olabilir,</p> <p>Ekip üyelerini bir araya getirmekte zorluk çekilebilir,</p> <p>Ekip içinde bir ya da birkaç kişi diğerlerini baskın çıkabilir (domine edebilir),</p> <p>Üyelerin sorumlulukları ekip içinde karıştırılabilir,</p> <p>Ekip içindeki bazı üyeler, aksini düşündükleri halde, ekibin çoğunluğunun fikrine katılmaya meyilli olabilirler, kendileri baskı altında hissedebilirler,</p> <p>Yetersiz çatışma yönetimi nedeniyle, bağımsız çatışmalar, kişisel çatışmalara dönüşebilirler,</p> <p>Ekip üyelerinin rolleri karışmış olabilirler</p>

Kaynak: Dereli Baykasoğlu; Adil Baykasoğlu, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara, 2003, s. 281

<sup>61</sup> Dereli; Baykasoğlu, a.g.e., s.281.

**Tablo 4. Ekip Üyelerinin Farklılıklarının Olumlu Ve Olumsuz Etkileri**

OLUMLU	OLUMSUZ
Sorunlara farklı perspektiflerden bakılması sağlanır Yeni ve üretici fikirler ortaya atılır İnsanların problem çözme kabiliyetleri artırılır İnsanlar daha çok şey öğrenebilirler	İletişim bozukluğu yaşanabilir Bir konuda uzlaşma sağlama zorluğu yaşanabilir Karar alma zorlukları yaşanabilir Belirsizlikler yaşanabilir, önlem alınmazsa kaosa girilebilir.

Kaynak: Dereli Baykasoğlu; Adil Baykasoğlu, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara, 2003, s. 281

### 1.4.1. Ekip Çalışmasının Yararları

Aşağıda sekiz madde halinde ekip çalışmasının başlıca yararlarından bahsedeceğiz.<sup>62</sup>

**Uğraş düzeyi:** İşçilerden oluşan ekiplerde, işçiler fiziksel güçlerini olduğu kadar zihinsel güçlerini de kullanabilmekte bu da büyük bir yaratıcılık ve enerjinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Pek çok şirket ekip çalışmasına başladığında çalışanların performansındaki artışı fark etmiştir. Ayrıca araştırmalar motivasyonun arttığını da göstermiştir. Kansas City'deki Armco Çelik Üretim Tesisleri'nde, 10 aydır yürütülmekte olan yeni 'Ekip Çalışması' sayesinde 5.1 milyon dolarlık tasarruf sağlanmıştır.<sup>63</sup> Sırf diğer insanlarla birlikte olmak ve izlendiğini bilmek bile kişiler için motivasyon kaynağı olmuştur.

<sup>62</sup> Baltaş, 2003a., a.g.e., s.473.

<sup>63</sup> Charlotte Shelton, "Ekip Ruhu", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s. 12.

**Üyelerin tatmini:** herkesin bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi ihtiyaçları vardır. Ekip halinde çalışma bu ihtiyaçların tatminini sağlar. İyi bir ekip atmosferi içinde çalışan üyeler sorunlarla daha kolay başa çıkabilmekte ve yaptıkları işten zevk alabilmektedirler.

**Mesleki bilgide artış:** üyeler ekibin yaptığı görevlerin hepsi hakkında bilgi sahibi olurlar. Aynı zamanda, alınan kararlar için alternatif önerirler ve bu alternatiflerin uygulanmasını sağlayan ortamları yaratarak bilgi ortamı ve değişimini sağlarlar.

**Örgütsel esneklik:** geleneksel örgütlerde her üye sadece kendi işini yapar. Ama ekip halindeki çalışmalarda 5 veya 15 kişilik bir topluluk iş bölümü içinde çalışır ve her üye diğerinin işini yapacak şekilde konuya hakim olur. Ürün veya hizmeti daha büyük bir esneklikle sunabilmek için işte yeni bir düzenleme, üyeler arasında da yeni bir iş bölümü gündeme gelebilir. Örgütler sürekli olarak değişen müşteri taleplerine daha kolay uyum sağlarlar.

**Ekip ruhu yaratma:** ekip üyeleri birbirlerinden çok şey umarlar ve beklerler. Bu durum iş birliğini kolaylaştırır ve üyelerin moralini yükseltir. Yönetimin stratejik olarak düşünmesini sağlar. Ekip kullanımı, özellikle de işçilerden oluşan kendi kendini yöneten ekiplerin kullanılması, yöneticilere stratejik planlar yapma konusunda daha fazla serbesti sağlar. İşler bireyler arasında pay edildiğinde yöneticiler genellikle zamanlarının çok büyük bir kısmını emrindakilere yol göstermekle ve sorunları halletmeye çalışmakla geçirirler. Stratejik çalışmak yöneticilerin enerjilerini uzun vadede daha önemli konulara yöneltmesine olanak verir.

**Karar vermeyi hızlandırır:** karar verme yetkisini ekiplere bırakmak daha hızlı karar verilmesini sağlar. Ekip üyeleri işle ilgili konularda yöneticilerden daha fazla bilgi sahibidirler. Zaten sorunlara da onlardan daha yakındırlar. Sonuç olarak ekip halinde çalışıldığında kararlar daha çabuk alınmaktadır.

**İşgücü çeşitliliği yaratır:** değişik tecrübelere ve değişik geçmiş yaşantılara sahip üyelerden oluşan ekipler homojen grupların göremediği bazı gerçekleri görürler. Bu yüzden verdikleri kararlar ve ürettikleri fikirler bireylerinkine kıyasla daha sağlıklıdır.

**Başarıyı artırır:** yukarıdaki faktörlerin tümü bir araya geldiğinde ekip performansı bireyin tek başına gösterebileceği performanstan, çok daha üstün bir

seviyeye çıkar. Ekipler bürokratik harcamaları azaltabilir, gelişimi sağlayıcı fikirler üretilmesine yardımcı olur. Bireylerin tek başlarına yaptıklarından çok daha fazla iş çıkarabilir.

### 1.4.2. Ekip Çalışmasının Sakıncaları

Yöneticiler ekip çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verirken, ekip çalışmasının neden olabileceği bazı sakıncaları göz ardı etmemelidirler. Ekip çalışmasının sakıncalarını kısaca dört ana noktada toplayabiliriz.<sup>64</sup>

**Güçlerin yeniden düzenlenmesi:** Şirketler ekip çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Ekipler başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Bu durum özellikle kendi kendini yöneten ekipler için geçerlidir. Çünkü danışmanlık işini ekip üyeleri kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır, çünkü ayakta kalabilmek için yeni insan merkezli yöntemleri öğrenmek zorundadırlar.

**Ekibin sırtında geçinme:** 'Bedavacı' terimi ekip üyesi olarak kendine çıkar sağlayan ancak üzerine düşen görevleri yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen kişileri anlatmak için kullanılır. Özellikle büyük ekiplerde bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Araştırma bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, ekip içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.

**Koordinasyon giderleri:** grubun görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Gruplar çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bunun en güzel örneğini öğrenci gruplarda görebiliriz. Öğrenciler dersten sonra bir araya gelerek ne zaman çalışma yapacaklarına karar verirler. Yapılan programlar kontrol edilmeli, telefon görüşmeleri yapılmalı, işe başlamak için yer ve zaman tespit edilmelidir. Yani grupların koordinasyon ve yönetimi için saatlerce zaman harcanmaktadır.

---

<sup>64</sup> Batlaş, 2003a., a.g.e., s.481.



**Yasal tartışmalar:** şirketlerde ekip kullanımı arttıkça, durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri ekipler desteklemekte, ancak yöneticilerin ekiplerin kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktadırlar. Yöneticilerin ekipleri destekleme sebebinin sendikaların popülerliğini kaybettirmek olduğunu ileri sürmektedirler.

## 1.5. Başarılı Ekiplerin Özellikleri

Ekibin performansını etkileyen değişkenlerin yanında son yıllarda yapılan araştırmalar etkin ve verimli bir ekipte bulunması gereken özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadırlar.<sup>65</sup>

- Üyelerce bilinen ekip hedefleri. Etkin ekipler, hem ulaşılacak hedefine olduğunu iyi anlamış, hem de hedefin önemli olduğuna inanmış ekiplerdir. Bu hedeflerin önemli olması, ekip üyelerinin hedefleri kişisel kaygılarının üzerinde tutmalarını sağlar. Etkin ekiplerde üyeler kendilerini ekibin amaçlarına adanmışlar, yapmaya gereken şeyi iyice öğrenmişler ve hedefe ulaşmak için nasıl çalışmalarını gerektiğini anlamışlardır.
- Amaçlara uygun becerilere sahip ekip üyeleri. Etkin ekipler yetenekli üyelerden oluşmuşlardır. Bu üyeler ekibin amaçlarına ulaşması için gerekli kişisel özelliklere sahip üyelerdir. Bu ikinci özellik çok olmasına rağmen genellikle göz ardı edilen bir özelliktir. Bu bir sosyal beceri işidir.
- Karşılıklı olarak birbirlerine güven duyan üyeler. Etkin ekip üyeleri arasında güven duygusu yüksek derecededir. Yani tüm elemanlar grubun diğer üyelerinin her açıdan yeterli, ekip için gerekli olduğuna inanırlar. Ancak, güven uzun sürede oluşur ama çabuk ve kolay kaybedilen bir duygudur. Güven güveni, güvensizlik de güvensizliği doğurduğundan güvenin kaybolmamasını sağlamak için özel bir çaba sarf etmelidir. Grup içinde oluşan güven ortamı

---

<sup>65</sup> Sienbenaler, a.g.e., s.15.

organizasyonun yapısından ve yönetimin tutumundan kolayca etkilenebilir. Açıklık, dürüstlük ve iş birliğine önem veren, elemanların her türlü karara katılımını destekleyen örgütlerde güveni sağlamak daha kolaydır. “Güven, ekip üyelerinin tek bir beden olarak çalışmaya başlamalarını sağlar.”<sup>66</sup>

- Ortak Onaya Dayalı Anlaşma. Çoğunluğun aynı fikirde olması, genellikle bireysel fikir, istek ve duyguları baskı altına alır. Buna karşılık ortak onay yöntemi, çatışmaların kin gütmekten çözülebildiği bir takım kararları alma, her üyenin çıkar, istek ve yeteneklerini yansıtan kararları ortaya koyar.
- Sağlıklı Bir Çatışma Derecesi ve Yaratıcılık. Çatışmalar; ancak yaratıcılık ve yüksek nitelikli sonuçlar ürettiği zaman sağlıklıdır. Anlaşmayla sonuçlanan çatışmalar eski problemlere yeni çözümler üreten fikir ve sonuçları teşvik eder. Çatışmaları kavrama ve yönetme biçimi etkili bir çalışma ekibini, etkisiz çalışma ekibinden ayıran en belirgin niteliklerden biridir.
- İletişim. Ekip çalışmasında iletişim oldukça önemli rol oynamaktadır. Ekip üyelerinin birbirine olan bağlılığı, aralarındaki güven duygusunun güçlendirilmesi, bilgi paylaşımını sağlama eylemleri iletişimin yardımıyla sağlanmaktadır.
- Yetki Verme. Örgütün üst yönetiminin ekibe tam yetki ve destek verdiği durumlarda bütün örgütü etkileyecek bir temel yaratılmış olur. Ekip üyeleri de birbirlerine aynı yetki ve desteği verir. Yetki verme; karar alma ve bu kararlar doğrultusunda hareket edebilmeyi içerir. Yetki vermede şu koşulların bulunması gerekir:<sup>67</sup>
  - Liderlik paylaşımı: Ekip üyeleri yetenekleri, beceri ve tercihleri doğrultusunda ekibe katkıda bulunmalı ve ekibi etkileyebilmelidir.
  - Ekip vizyonu paylaşımı: Herkes ileri görüşlü olmalı, değişikliklerin ekibi ileriye götürmesini beklemek yerine sorunları çözmeye katkıda bulunmalıdır.
  - Sorumluluk paylaşımı: Ulaşılan sonuçlardan ekip üyeleri hep birlikte sorumlu olmalıdır.
  - Duyarlılık paylaşımı: Ekibin tümü büyüme fırsatlarını yakalama ve ekip kararlarına uygun hareket etmeye istekli olmalıdır.

---

<sup>66</sup> Maxwell, a.g.e., s.155.

<sup>67</sup> Weiss, a.g.e., s. 19.

- Kendi kendine oluşan bağlılık. Her üye, ekibe ait olma ve kontrol duygusu taşımalıdır. Bu duygu, bireyin ekip süreçlerinde ve çalışmalarında kendini değerli bir üye olarak algılamasından ve kendi çalışma yaşamını etkileyecek kararlara katılmasından ileri gelir. Bağlılık, ekip performansını etkileyici bir faktördür. Birbirine bağlı bir ekipteki “üyelik”, üyelerince takdir edildiği için ekip normlarına uyum yüksek olacaktır. Yönetim ve çalışma ekibi arasındaki, işçilerin yönetim tarafından değerli oldukları algısıyla güçlendirilen karşılıklı güven durumu, güvensizlikle oluşturulan yalın bir ilişkiden daha fazla yüksek performans hedeflerine ulaşmada yardımcı olacaktır.<sup>68</sup> Birbirine bağlı ekip üyeleri aralarındaki etkileşimlerden ve etkinliklerden oldukça yüksek tatminler sağlarlar.

Bunların yanı sıra başarılı ekip çalışmaları için, çalışma ekibine gerekli fiziksel şartların hazırlanması (oda, masa, sandalye, bilgisayar, İnternet vb), ekip üyelerinin gerektiğinde düzenli olarak bir araya gelebilmesi, bilimsel metot ve modern teknolojilerin bu toplantılarda kullanılması, önceden belirlenen kurallara uyulması gereklidir.<sup>69</sup>

Etkin bir ekibin elemanları ekibe büyük bağlılık gösterirler. Ekibin hedeflerine ulaşarak başarılı olması için, üyelerin her türlü fedakarlığa katlanmaya, ellerinden gelen her şeyi yapmaya daima hazırdırlar. Bu sadakati tam bağlılık olarak isimlendiriyoruz. Bu nedenle başarısızlık durumunda da üyeler birbirleriyle kenetlenerek birlikte sorunu çözerler.

### **- Üyeler Arasında Açık İletişim;**

Başarılı ekiplerin hepsinde üyeler arasında iyi bir iletişim olduğu gözlemlenmiştir. Üyeler her türlü bilgiyi hiçbir kuşkuyla yer bırakmayacak şekilde, açık ve anlaşılır olarak birbirlerine iletmektedirler. Bu iletişim sözlü veya sözsüz olabilmektedir. İyi iletişim için ekip elemanlarının ve yöneticilerinin geri beslemede

---

<sup>68</sup> Justin G. Longenecker; Charles D. Pringle, **Management**, 5. b., Londra, Charles Merrill Publishing Company, 1983. s.350.

<sup>69</sup> Dereli; Baykasoglu, **a.g.e.**, s. 266.

bulunmaları çok önemlidir. Bu durum ekip üyelerine yanlış anlamaları önleme fırsatı verir. Başarılı bir ekibin üyeleri birbirlerinin fikir ve duygularını kolayca anlayabilir ve paylaşabilirler. Çünkü birbirlerini her yönü ile çok iyi tanıyabilirler.

#### **- Görev Dağılımı Esnek, Yeni Ayarlamalara Açıklık;**

Görevlerin bireylere tek tek paylaştırıldığı durumlarda her bireyin uyması gereken iş kuralları ve iş emirleri resmi evraklarla belirlenmiştir. Oysa ekipler bu konuda daha esnekler ve sürekli olarak bir ekip ayarlamalarda bulunurlar. Ekiplerde sorunlar ve iletişimler sürekli olarak değişim halindedir. Bu durumda elemanlardan da farklı durumlara uyum sağlamaları ve karşıt görüşleri bağdaştırmaları beklenir. Aynı göreve birbirine destek olan diğer üyeler de verilebilir.

#### **- Başarıyı Destekleyici Ve Ödüllendirici Tutum;**

Başarılı bir ekip oluşturmak için gerekli son öge destek verici bir tutumdur. Ekip güçlü bir alt yapıya sahip olmalıdır. Bu yeterli eğitim, ekiptekilerin kendi başlarına değerlendirebilecekleri kolay anlaşılır bir değerlendirme sistemi, ekip faaliyetlerini en etkin şekilde gerçekleştirmeye yönelik ve başarılı sonuçları ödüllendirmeye teşvik edici bir program, destekleyici bir insan kaynakları sistemi demektir. Doğru bir altyapı, ekip elemanları desteklenmeli, başarılarını arttırıcı faaliyetleri güçlendirmelidir. Harici olarak, yönetim, ekibe işin yapılması için gerekli olan tüm kaynakları sağlamalıdır. Böylece ekip elemanları içsel tatmin ve dışsal ödüllere kavuşmuş olacaklardır.

## **1.6. Ekip Çalışmasında Lider**

Etkin liderler, ekibi en zor anlarda bile peşlerinden sürüklemeyi başaran liderlerdir. Krizlerin üstesinden gelerek, elemanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak kendilerine olan güvenlerini arttırır ve değişikliği sağlamanın

mümkün olduğunu gösterirler. Unutulmaması gereken nokta, en iyi liderlerin her zaman için buyurgan olan ve kontrolü elinde tutan liderler olmadığıdır. Etkin liderler gitgide daha fazla yol gösterici ve yardım edici roller benimsemektedirler. Ekibe yol gösterirler, desteklerler ancak kontrol etmezler. Bu özellikle kendi kendini yöneten ekiplerde ve geçici ekiplerde uygulanmaktadır. Geleneksel davranışı benimsemiş yöneticiler için patron konumundan yardımcı konuma geçmek çok zor olur. Yöneticilerin bir çoğu yeni uygulamaya başlanan ortak yönetimden hoşlanmış ve avantajlarını fark etmişlerse de bazı inatçı ve dediğim dedik yöneticiler durumu hoş karşılamamışlardır. Bu yöneticiler ekip ruhuna uygun lider olmadıklarından ekip yönetimi için uygun değildirler.

Ekip duygusal zeka yetilerine sahip olduklarında ve bu yetileri ekip çalışmasında sergiledikleri durumda, bireyden daha akıllıdır. Duygusal zekanın genel düzeyine ekip içinde herkesin katkısı olur, ancak, liderin özel bir ağırlığı vardır. Ekip üyeleri, diğerlerinden çok liderin duygu durumuna, davranışlarına dikkat ederler. Bu nedenle, ekip içindeki havayı yaratan, ekip olma hissini veren liderdir. Birlikte çalışma becerisine sahip bir lider, uyumu ve motivasyonu yüksek düzeyde tutarak ekibin işe odaklanmasını sağlar. İşbirliğine dayalı ve olumlu bakışı destekleyen iklimi doğallıkla yaratırlar.<sup>70</sup>

Liderlik mekanizmasının iyi işlemesiyle verimli bir ekip çalışması söz konusu olacaktır. Ekip lideri çatışmacı olmaktan çok uzlaşmacı, ekipte yer alan tüm disiplinlere ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi ve düzenleyici olmalıdır. Bazen ekip üyeleriyle lider arasında güç çatışması da olabilir. Bu çatışma, önemli kararların alınması sırasında liderin görüşlerini, hatta kendisini reddetmek şeklinde olabileceği gibi, onu kendi taraflarını tutmaya zorlamak şeklinde de olabilir. Ekip üyeleriyle lider arasında açık iletişim kurulması ve böylece tüm sorunların açıkça tartışılması zorunludur.

Bilgisiz bir lider hem ekibin etkileşim bağına kavrayamaz hem de ekip üyeleri arasında kısır çatışmalara engel olamaz. Ekip liderinin, ekipteki rol ve fonksiyonları

---

<sup>70</sup> Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee, **Yeni Liderler**, İstanbul, Varlık Yayınları, 2002, s. 185-186.

ayrıntılı biçimde bilmesi ve rolleri nasıl gerçekleştirebileceklerini dikkatle araştırması gerekir. Ekip üyeleri, lideri bir kurtarıcı olarak algılayabilir, bu durum sağlıklı bir ortam yaratabilir.

Ekip çalışmasını benimseyen işletmelerde üyeler, enerjilerini sorun çözmeye, görev etkinliğine ve hedeflere ulaşmaya yönelik olarak kullanılmalıdır. Liderler ise, üyelerin sahip olduğu özellik ve kaynakları, işletmenin yararına kazandıracak şekilde düzenlemelidir. Bunun için de, üyelerin bileşimi doğru etkilenmeli ve seçimlerine dikkat edilmelidir.

Ekip başarısını etkileyen en önemli hususlardan biri ekip lideri ve ekip üyeleri arasındaki iletişimidir. Kötü bir iletişim içinde olan, anlayış ve güvenin olmadığı ekiplerde ekip performansını azaltan, verimi düşüren, ve sonuç olarak kazancı götüren, ekip üyelerinin birbirlerini arkadan vurduğu kültür oluşur. Güvensiz ortamda çalışanlar ek çaba sarf etmeden sadece tarif edileni yaparlar. Onun dışındaki zamanlarını gereksiz işlere harcayarak geçirirler. Sonucunda, müşteri tatminsizliği, yaratıcılığı ve üretkenliği bastırır, yeni teknoloji ve uygulamaların uyum sürecini yavaşlatır.<sup>71</sup>

İyi bir ekip lideri, ekip üyelerini kollayacak, destekleyecek, bütçeler, personel ya da zaman açısından gerek duydukları pratik desteği onlara sağlayacaktır. En iyi ekip lideri, ortak bir misyon, hedef ve gündem anlayışına herkesin katılmasını sağlayabilir. Ekibi yönlendirecek güç niteliğindeki bir vizyonu ifade edebilmek-liderin en önemli katkısıdır. Ekip içinde bir karar alma tartışmasında liderin kendi fikrini erken söylediği durumda, ekip üyeleri daha az fikir üretir ve bu nedenle daha işe yarayan kararlar alınmaz. Oysa liderin karar alma aşamasında ekibin daha çok söz sahibi olmasını sağladığı durumlarda daha sağlıklı bir karar alınır.<sup>72</sup>

Bazı liderlerin organizasyonlarında, birbirlerine bağımlı olarak çalışan ekipleri vardır. Bazı liderler, bu ekipleri ayrı ayrı kontrol altında tutmayı isterler. Bu kontrol, ekipleri güçsüz kılar, morallerini olumsuz yönde etkiler ve aralarındaki güveni sarsar.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Goldberg, a.g.e., s.10.

<sup>72</sup> Daniel Goleman, **İşbaşında Duygusal Zeka**, 3.b. İstanbul, Varlık Yayınları, 2000, s. 282.

<sup>73</sup> Warner, a.g.e., s.11.

“Liderlik bir solo gösterisi değildir. Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır.” Üstün performans elde edilmesi için işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarılarla değil ekip başarısına önem verilmelidir.<sup>74</sup> Kişisel başarılarla önem verildiği durumlarda, ekip içi rekabet başlar, bilgi paylaşımı olmaz, iletişim düzeyi düşük olur ve ekip amacından çıkıp, kişisel amaçlar önemli hale gelir.

Ekip içinde içten ve samimi bir iletişimin yaratılması güveni doğar. Bugünün liderleri için emir vermek ve kontrol etmek değil, hizmet etmek ve desteklemek önemlidir.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> James M. Kouzes; Barry Z. Posner, “Geçmişe Bakıp Geleceğe Yönelmek”, **Executive Excellence**, Ocak, 2001, s. 4.

<sup>75</sup> Kouzes; Posner, **a.g.e.**, s. 4.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

Giderek daha hızlı değişimin yaşandığı ve daha rekabetçi hale gelen iş dünyası, yeni ortama ayak uydurabilmek, varlığını sürdürürebilmek ve etkili rekabet gücünü koruyabilmek için köklü değişikliklere gereksinim duymaktadır. Bunun için etkili tekniklerden biri olarak ekip çalışması öne çıkmaktadır. Ekibi doğru yöne sevk edecek ve bu değişimlerin güçlü liderin desteğiyle sağlanması gerekmektedir.

Günümüzde örgütsel başarı ve etkin ekip çalışması açısından vazgeçilmez unsur olan liderlik, hem birey hem de ekip üyeleri davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Söz konusu etki, ekibin amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırdığı gibi, örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kurumsallaşmasını da mümkün kılabilir.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik ile ilgili günümüze kadar birçok tanımlama yapılmasına ve hızla yeni tanımların eklenmesine rağmen, hala üzerinde tartışılan bir kavramdır. Değişik araştırmalar sonucu elde edilen farklı liderlik tanımlarından bazıları, liderliği bir süreç ve bir özellik olarak açıklamışlardır. Örgütsel başarı bakımından son derece önemli olan liderlik, gerçekte liderin yaptıkları ile ilgili bir süreçtir. Vance Packard'ın da benzer şekilde ifade ettiği gibi, 'liderlik, onun yapılmasına inandığı şeyleri, başkalarının istemesini sağlama sanatı' olarak gözükmektedir.<sup>76</sup> Lider kavramını, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek

---

<sup>76</sup> Nimet Mazlumoglu, "İşletmelerde Liderlik Ve Bir Uygulama" Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE, 1995, s. 37.



için onları harekete geçirme bilgilerinn ve yeteneklerin toplamı olarak tanımlamak mümkündür.<sup>77</sup>

Liderlik tanımlarından anlaşılacağı üzere, liderliğin bir takım özellikleri bulunmaktadır:

Liderlikte kişilerarası etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim lider ile takip edenler arasında karşılıklı duygusal alışverişinde bulunmaktadır ve duygusal açıdan grup lideri kabullenmiştir.

Grubun olduğu her yerde lidere ihtiyaç duyulur. İster resmi grup ister gayri resmi grup olsun amaçlarını gerçekleştirebilmelerinde lider önemli rol oynar.

Liderliğin oluşması için, resmi yetkiler ile donatılması şart değildir. Hiç bir resmi yetkisi olmadığı halde büyük grupları peşinden sürükleyen liderler olduğu gibi, çok geniş yetkiye sahip olduğu halde bunları kullanamayan, dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de bulunmaktadır.

Liderlik, sadece yöneticilere has bir süreç değildir. Örgütün her kademesi için liderlikten söz edilir. Liderlik süreci, değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir genel müdürün olduğu gibi bir teknisyenin de liderlik yapması amaçların gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. Değişik kademelerde gerçekleştirilen liderlikler arasındaki farklılıklar, daha çok kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır.<sup>78</sup>

Lider için yüksek mevki, ayrıcalıklar, unvan veya paradan ziyade sorumluluk alma önemlidir.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Eren, a.g.e. 427.

<sup>78</sup> Koçel, a.g.e., s. 329.

<sup>79</sup> Drucker, "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", **Executive Excellence**, Rota Yayın, Nisan 1997, no: 1, s. 5.

Liderin temel alanı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider, öncelikle grup üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zaman da işletmenin amaçları dışında ya da bu amaçların zıddı ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Yönetici işletme amaçlarına ulaşıldığı sürece başarılıdır. Ancak lider, işletmenin amaçlarından bağımsız olabilir.<sup>80</sup>

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak, liderlik sürecinin; liderin özelliklerine, grubun amacına, izleyenlerin özelliklerine ve içinde bulunulan ortam koşullarına göre oluştuğunu söyleyebiliriz. Lideri ise, bir grup insanı etkileme becerisine sahip ve izleyicilerini peşinden sürükleyen, örnek davranışları ile sürekli gündemde kalmayı başarabilen kişi olarak görebiliriz. Liderliği de, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için peşinden gelenleri harekete geçirici güdülendirme ve hırslandırma kabiliyeti, onları belli amaçlar doğrultusunda yönlendirme ve etkileme yöntemi olarak tanımlamak mümkün.

## 2.2. Lider ve Yönetici Farklılıkları

Liderliği araştırma sürecinde karşılaşılan güçlüklerden biri, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkların ortaya konulmasında görülmekte.

Lider ve yönetici kavramları birbirleri ile karıştırılmaya ve birbirleri ile eşanlamlı gibi kullanmaya son derece uygundur.<sup>81</sup> Yöneticilik ve liderlik iki ayrı kavram olmasına rağmen, bir örgütün başarısı için birbirini tamamlayan önemli unsurlardır. Liderlik ve ya yöneticilik unsurlarından birinin eksikliği durumunda örgüt başarısızlığa uğrayabilir. Zayıf liderlik ve güçlü yöneticilik bürokratik bir örgüte yol

---

<sup>80</sup> Dinçer; Fidan, a.g.e., s. 335.

<sup>81</sup> Tanıl Kılınç, 'Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı', **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, C: 25, Kasım, 1996, s.2.

açarken, öte yandan güçlü liderlik ve zayıf yönetim örgütün faaliyetlerini durma noktasına getirebilir. Her şeyden önce, yönetim karmaşık işlerle uğraştığı için, örgüt, ne kadar aktif yöneticiye sahipse, karmaşıklık o derece azalacaktır. Liderlik fonksiyonu ise, örgütlerin en önemli amacı olan, devamlılık ve rekabet noktasında gerekli olan değişim ve dönüşümleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.<sup>82</sup>

John P. Kotter yönetici ve lider arasındaki farklılıkları şöyle özetler, yöneticilik genellikle karmaşık durumla başa çıkmayla ilişkindir. Büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkması ile karmaşık girişimler, iyi bir yöneticilikten yoksun olduklarında, varlıklarını tehdit edecek ölçüde kaos yaratma eğilimi taşırlar. İyi yöneticilik, ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getirir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmayla ilişkindir. Bu farklı işlevler-karmaşıklıkla başa çıkmak ve değişimle başa çıkmak-yöneticilik ve liderliğin karakteristik uğraşlarını biçimlendirir.<sup>83</sup>

Liderler grupları belli bir yönde sürükleyebilseler de planlama ya da başka bir yönetsel işlevde başarısız olmaları örgütün amaçlarına ulaşmasını zorlaştırır. Bu durum yöneticiler içinde geçerlidir. Planlama, denetleme gibi işlevleri çok iyi yapsa da, eğer çalışanlar ile bir amaca varma konusunda işbirliği sağlayamazsa, istenilen sonuca ulaşmak zorlaşır. Buradan anlaşıldığı üzere, yöneticiler tasarlar, örgütler ve denetlerler, daha çok kuralları, sistemi korurlar. Liderler ise, amaç belirler, yön verirler, stratejileri uygulurlar ve dikkatlerini insana yöneltirler, onları peşinden sürükler, izleyicilerinin yeteneklerini harekete geçirirler.

Liderler ile yönetici arasındaki farklılıklar Abraham Zaleznik tarafından aşağıdaki gibi dile getirilmiştir:<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Azmi Yalçın, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Haz: Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s. 24.

<sup>83</sup> John P. Kotter, “Liderler Gerçekte Ne Yapar?”, **Harvard Business Review**, İstanbul, MESS Yayın, No: 292, Haziran 1999, s. 48.

<sup>84</sup> Abraham Zaleznik, “Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır?” **Harvard Business Review**, Mess Yayın No: 292, Haziran 1999, İstanbul, s. 67-91.

Yöneticiler, amaçlara yönelik kişisel olmayan tutumlar takınma eğilimindedirler. Liderler ise, amaçlara yönelik kişisel ve teknik rol üstlenirler.

Yöneticiler için iş, strateji geliştirme ve karar alma amacı ile kişilerin ve fikirlerin etkileşimini kolaylaştıran bir süreçtir. Çatışma durumlarında gerilimleri azaltmak açısından esnek davranırlar. Müzakere ya da pazarlıkta bulunurken aynı zamanda ödül, ceza gibi baskı yöntemlerini kullanırlar. Yöneticiler sorunların çözümünde alternatifleri sınırlandırıcı yaklaşımda bulunarak, karşıt düşünceleri dengelemeye ihtiyaç duyarlar. Liderler ise, kronik sorunlara yeni çözüm alternatifleri arayışındadırlar. Etkin olabilmek için liderler, fikirlerini izleyicileri etkileyecek imajlarla tasarlamaya ve geliştirmeye özen gösterirler.

Liderler yüksek risk alarak çalışırlar. Yöneticiler ise, risk almak yerine hayatta kalmayı tercih ederler.

Yöneticiler, insanlarla olaylar zincirinde ve karar alma aşamasında oynadıkları role göre bağlantı kurarken, liderler, insanlarla duygusal ve sezgisel yollarla bağlantı kurarlar. Burada farklılık, yönetici için işlerin nasıl yapıldığı önemli, lider için olaylar ve kararların katılımcılar için ne ifade ettiği önemlidir.

Yöneticiler, astları ile arasında güçlü duygusal olmayan mesajlarla iletişime girerler. Lider ile astlar arasında duygusal ilişkiler söz konusudur.

Yöneticiler, mevcut işlerin akışını koruyan, düzenleyen , kişiliklerini bu işlerle özleştiren ve ödüller kazanan kişilerdir. Böylece kendilerine olan saygılarını artırır.

Yöneticiler rol üstlenirken, görev ve sorumlulukları, idealleri ile uyumlu olmasına dikkat ederler. Liderler ise, kendilerini çevrelerinden farklı gördüklerinden, örgütlerde çalışsalar da, hiç bir zaman kendilerini örgütler ile özdeşleştirmezler. Kim oldukları üyeliğe, iş rollerine ya da diğer sosyal göstergelere bağlı değildir.

Baltaş, yönetici ve liderlik arasındaki farkı şöyle belirtiyor: <sup>85</sup> Yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkma işidir. Buna karşılık liderlik, değişikliklerle başa çıkma işidir. Hem yöneticiler, hem de liderler , ne yapılacağına dair karar verirler, işlerini

---

<sup>85</sup> Baltaş, 2003b., a.g.e., s.106.

yapabilmek için gerekli insan ilişkilerini kurar ve bu insanların işlerini yapmalarını sağlarlar. Fakat yönetici ve liderler bu benzer üç işi farklı şekillerde gerçekleştirirler. Bir yöneticinin karmaşıklığı yönetme yolu, geleceğe dönük amaçlar koyarak planlama ve bütçelemeden geçer. Bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı adımlar, planlar ve kaynaklar aktarılmasını sağlar. Oysa lider, şirket için bir yön belirler, gelecek için bir vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejilerini belirler.

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, liderin yaptığı işi doğru yapması gerektiğini, yöneticinin de liderlik özelliklerine sahip olmasında yarar vardır.

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdüler. İşlevsel açıdan yöneticiler, planlama, bütçeleme, örgütlenme vb. ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler.<sup>86</sup>

Liderlik ve yöneticilik bir çok konuda bir bireyde beraber görülebileceği gibi, çoğu zamanlarda tersi olabilir. İyi bir yönetici olmasına rağmen liderlik vasıflarına sahip olmayanlar olduğu gibi, lider olmalarına rağmen yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri taşımayanlar da olabilir.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, çalışanlar ile işbirliği içinde olan bir yönetici aynı zamanda liderlik özelliğini de kazanmış olur. Yönetici, yönetim fonksiyonlarını ne kadar iyi yerine getirirse getirsin, önemli hedeflere ulaşabilmesinde liderliğe ihtiyacı vardır.

---

<sup>86</sup> Kotter, a.g.e., s.48.

## 2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik konusu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, etkin ve başarılı liderliğin temel unsurlarını belirlemeye yönelik pek çok çalışmanın yapıldığı ve elde edilen sonuçlar da çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar genel olarak üç kısımda ele alınabilir.

- Klasik Teoriler;
  - Özellikler yaklaşımı
  - Davranışsal yaklaşım
  - Durumsallık yaklaşım
- Anti Liderlik Teorisi
- Modern Yaklaşımlar

Liderlik konusu ile ilgili ilk çalışmalar, tarihteki ünlü kişilerin özgeçmişlerinin incelenmesiyle başlamıştır. Özellikler yaklaşımı, bu çalışmalar sonucunda, daha çok liderde var olan ve onu diğerlerinden ayıran kişisel özellikleri belirlemeyi hedeflemiş ve fazla sayıda özellik ortaya koymuştur. Ancak, sadece kişisel özelliklerin lider başarısı için yeterli olmadığı, içinde bulunulan ortamın özelliklerinin, astların niteliklerinin, çevresel değişimlerin ve sözkonusu koşullara uygun davranış tarzlarının da lider başarısında önemli olduğu bilinmektedir.

Davranışsal yaklaşımlar özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması araştırmacıların, liderlerin kişisel özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktan daha çok, nasıl davrandıklarını incelemeleri sonucunda geliştirilmiştir.<sup>87</sup> Özellikler yaklaşımında lider olanla olmayanı ayırt etmeye yönelik tutum sergilenirken, davranışsal yaklaşımda izleyicilerin iş tatminine ve performansına etki eden bazı davranış çeşitlerini belirlemeye çalışılmıştır.

---

<sup>87</sup> Naci Karkın, ‘‘Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerin Liderleri: Bir Literatür Analizi Denemesi’’, (Çevrimiçi), [www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445\\_043\\_084.doc](http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445_043_084.doc), S.53.

Davranışsal yaklaşım özellikler yaklaşımından ayrı olarak liderin izleyenleriyle de ilgilenmiştir.

Araştırmacılara göre liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır:<sup>88</sup>

**Anlayış:** Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astlarının duygu ve düşüncelerini anlama derecesi. Bu liderlik tarzında, iletişim kanalları açık ve çok yönlüdür, ayrıca ekip çalışması ön plandadır.

**Yapıyı harekete geçirme:** Liderin amaca ulaşmaya yönelik kendinin ve astlarının rollerini yapılandırma ve tanımlama derecesi.

Bu iki davranış boyutu birbirlerinden ayrı ve bağımsızdır. (Şekil 9 bkz.)

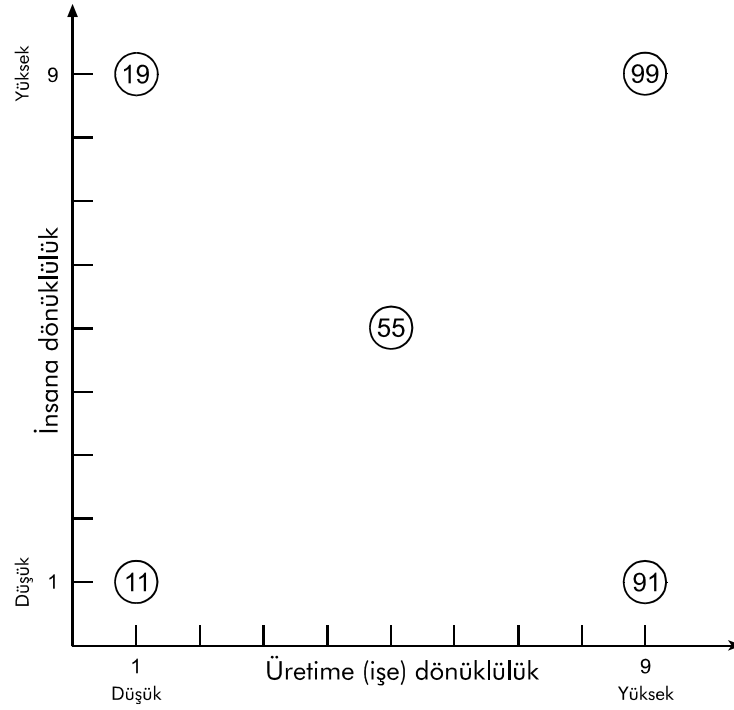


### Şekil 2. Ohio Liderlik Modeli

**Kaynak:** Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta basımevi, 1996, s. 340.

Yönetim Biçimleri Ölçeği, Robert R. Blake ve Jane S. Mouton tarafından geliştirilen liderlik tarzlarını tanımlayan ölçekte, beş liderlik tarzından en etkin ölçeğin sağ üst köşesinde yer alan 9. 9. ekip çalışması liderliğidir. (Şekil 2'ye Bkz) Dolayısıyla hem insana hem de üretime yönelik ilgisi yüksek olan bir yöneticinin etkin bir lider olabileceği söylenebilir.

<sup>88</sup> Dinçer, Fidan, a.g.e., s. 340.



**Şekil 3. Yönetim Biçimleri Ölçeği**

**Kaynak:** Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, 7.bsk. S.436.

Likert liderlik tarzlarından bahsederken demokratik tarzına sahip liderlerin olduğu ekiplerde, iş tatmini ve moralin yüksek olacağı için bu tarz liderliği önermekte. <sup>89</sup>

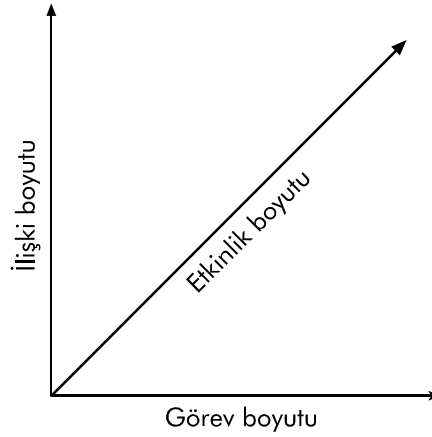
Astların tatmini ve performansı ile lider davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen davranışsal yaklaşımların, liderlik sürecinin gerçekleştiği çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri çok az başarı sağlamalarına neden olmuştur.

Gerek özellikler gerekse de davranışsal yaklaşımın liderlik sürecini açıklamasında yetersiz olması, yeni yaklaşımlar aramaya yöneltmiştir. Yapılan çalışmalarda hem ilişkiye hem de göreve yönelik liderlik davranışının değişik koşullarda etkisinin de farklı oldukları gözlemlenmiştir. Liderlikte durumsallık

<sup>89</sup> A.e., s. 344.



yaklaşımın genel varsayımı liderlik davranışlarının değişik koşullara, gruba, zaman ve kişisel özelliklere göre değişebileceği yönündedir. William J. Reddin, tarafından, Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarında kullanılan lider davranışının göreve ve ilişkiye yönelik boyutuna etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyut yaklaşımını geliştirmiştir.<sup>90</sup>



**Şekil 4. Lider Davranışında Etkinlik Boyutu**

**Kaynak:** Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b., İstanbul, Beta Yayınları, Doğu Üniversitesi, 2001, S. 447.

Her koşulda etkin olabilecek bir tek lider davranışının bulunmadığını varsayan üç boyutlu liderlik yaklaşımının, söz konusu boyutları şu şekilde açıklanabilir.

**Göreve yönelik davranış:** Lider daha çok işin amaçlarına ulaşmak için odaklanmıştır. Amaçlarına ulaştığı zaman başarılı oldu anlamına gelmektedir.

**İlişkiye yönelik davranış:** Liderin grup üyeleri ile ilişkilerini, iletişim kanalları açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlarına kendi güçlerini kullanma olanağı vererek, karşılıklı güven, dayanışma içersinde, sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamını kapsar.<sup>91</sup>

Diğer bir deyişle, durumsallık yaklaşımları genel olarak ilişkiye ve göreve yönelik liderlik tarzlarının hangi koşullarda daha etkin olduğunu ortaya çıkarmaya

<sup>90</sup> A.e., s. 349.

<sup>91</sup> Eren, a.g.e., s. 446.

çalışmışlardır. Söz konusu yaklaşım, geniş ölçüde benimsenmesine karşılık, gerek kurallar gerekse liderliği incelemedeki araştırma yöntemleri ve uygulaması yönünden eleştiriler almıştır. Bu konudaki eleştiriler sürmekle birlikte, liderliği açıklama yolunda yeni yaklaşımlar da geliştirilmektedir.

## 2.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderliğe durumsallık açıdan bakan bu yaklaşımlar liderliğe değişik açılardan bakışı sağlamıştır ve bir takım yeni modeller ileri sürülmüştür.

### 2.4.1. Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizma kelimesi köken olarak Yunan kelimesidir ve 'ilahi ilham yeteneği' anlamına gelmektedir.<sup>92</sup> Karizma kavramı, ilk defa Weber tarafından kullanılmıştır. Karizmayı bir yetki çeşidi olarak ele alan Weber, söz konusu yetkinin; kişisel olduğunu, liderin kutsallık, kahramanlık v.s. gibi üstün niteliklerine dayandığını belirtmiştir. Weber'den sonra ve modern anlamda karizma House'nin çalışmaları ile geliştirilmiştir. Robert House, kişisel becerileri sayesinde astların üzerinde inanılmaz etkiler yaratabilme yeteneğine sahip olan liderlere, karizmatik liderler adı vermektedir. Bu liderlerin iktidar güdüleri yüksektir ve fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik de güçlü bir inanca sahiptirler. İktidar ihtiyacı bu insanları lider olmak yönünde motive eder ve bu ihtiyaç daha sonra düşüncelerinin doğruluğuna yönelik inançlarıyla desteklenir. Karizmatik liderlerin izleyenler üzerinde etkileme yeteneği olan, örnek olma, imaj yaratma, basit ama önemli hedefler belirleme, güven yaratma ve çalışanlarının motivasyonunu yükseltme gibi becerileri etkili olmaktadır.

---

<sup>92</sup> Tufan Aytac, "Karizmatik Liderlik", **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, (Çevrimiçi), <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm>

Karizmatik güç yetkisi istikrarsızlık ve kaos ortamlarında ortaya çıkan bir anlayıştır.<sup>93</sup>

Karizmatik liderlerin özelliklerini şunlardır:

- Fikirlerinin doğruluğuna ikna etme gücü,
- Üst düzeyde özgüven,
- Güçlü bir iktidar ihtiyacı,
- Örgüt için kendini feda etme,
- Kriz durumlarda radikal çözümler üretme,
- Hedeflerin başarılması için yaratıcı çözümler,
- İdeal ve değerlere odaklanmak,
- Vizyona odaklanmak,
- Çalışanlardan üst düzey bir performans beklentisi
- Risk almak,

Karizmatik liderler konusunda negatif ve pozitif görüşler vardır. Onların pozitif yada negatif olduklarını içinde buldukları koşullar belirlemektedir.

Karizmatik tanımlarının yapılmasında önemli olan kişisel özelliklerin yanında; bir değişimin yapılmasını zorunlu kılan bir kriz durumunun oluşması ya da mevcut durumdan astların tatmin olmaması gibi durumsal faktörlerinde karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıracağı savunulmuştur.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> A.e.

<sup>94</sup> Tanıl Kılınc “ Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, c. 2., İstanbul, Deniz Harp Okulu, 1997, s. 383-402.

Karizmatik lider Şu koşullarda daha 3nemli hale gelmektedir:<sup>95</sup>

- Değişimi zorunlu kılan, kriz, kaos ve belirsizlik koŐullarının oluşmasında,
- Astların memnuniyetsizliklerinin oluşması,
- Geleneksel y3ntemlerin artık iŐlemez hale gelmesi,
- Şirkette alıŐanlarının çoğunun olumsuz duygulara kapılmaları durumunda.

Karizmatik liderlik yeni hedeflere ve değerlere doğru bireyleri y3neltmek, kesin kararlar almak ve heyecan yaratma konusunda 3nemlidir. Fakat, değişimin başarılı ve etkin olabilmesi için izleyicilerin yeni hedeflerle beraber tutarlı bir biçimde davranmalarını sağlayıcı liderliğe de ihtiyaç duyulur. Sadece karizmatik liderlik, değişimin başarısı için yeterli olmuyor.

Yapılmış olan açıklamalardan Karizmatik liderliği, durumsal fakt3rlerle lider ve astlar arasındaki etkileşime bağlayabiliriz. Burada liderin hem kişisel 3zellikleri ve hem de davranışları kadar, mevcut durum astların lideri kabullenmesi de çok 3nemlidir.

## 2.4.2. Etkileşimci ve D3n3Ő3mc3 Liderlik

J. M. Burns ve B. M. Bass 1978 yılından itibaren yaptıkları çalışmalar sonucunda, yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler.<sup>96</sup> Bunlar: geleneklere ve geçmişe d3n3k Etkileşimci liderlik (Transaksiyonel) ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma y3nelik d3n3Ő3mc3 (Transformasyonel) liderliktir.

**Etkileşimci liderlik**, Şirket içinde geleneksel b3rokratik otoriteye dayanmaktadır. Yetkilerini, g3reve bağlılık, 3d3l ve ceza verme 3zerine kullanırlar.

---

<sup>95</sup> Aytaç, a.g.e., (evrimii).

<sup>96</sup> Eren, a.g.e., s. 456.

Bu tarz liderler, şarta bağlı ödüllendirme sistemine, hem aktif hem de pasif yönetime, tam serbestlik yönetim tarzına önem verirler.<sup>97</sup>

**Dönüşümcü Liderlik**, astlarını çabalarına karşılık somut gerçeklerden ziyade, astlarının tüm beceri ve yeteneklerini ortaya çıkararak<sup>98</sup> bir düşe, bir vizyona yöneltir ve motive eder. Böylece görevlerinin öneminin daha çok farkına varan astlar, görevleri uğruna bireysel çıkarlarının ötesine giderek dönüştürücü liderin söz konusu yaklaşımı ile değiştirirler.<sup>99</sup> Dönüşümcü liderler, özellikle kriz ve çalkantılı dönemlerde, hızlı değişim ve başa çıkma yolunda son derece önemli bir rol oynarlar. Diğer bir deyişle, bu tür liderler sahip oldukları yetenekler yolu ile örgütte değişimi ve yeniliği başlatırlar ve örgütün stratejisini rekabete uyum sağlayacak biçimde oluştururlar. Dönüştürücü liderler söz konusu değişimi; değişim ihtiyacının fark edilmesi, paylaşılan bir vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak olmak üzere üç aşamada gerçekleştirirler.

### 2.4.3. İnteraktif Liderlik

İnteraktif liderlik (karşılıklı etkileşime dayanan) günümüzde her geçen gün önemli hale gelen katılımcılık ve yetki devri gibi yönetim yaklaşımlarıyla uyumlu bir teoridir. Judiy B. Rosener, kadın ve erkeğin yönetirken tarzları farklı olduğunu, kadınlar daha interaktif olduğunu savunmaktadır günümüzde artık örgütlerde daha fazla sayıda kadının yönetim pozisyonlarında olması ve kadın-erkek sayısı eşitlenmesi, daha az rekabetçi ve daha az sömürücü yapıları yaratmaktadır. Val Hammond'un 3. Kadın Yöneticiler Zirvesi'nde verdiği bilgilere göre, orta ve üst düzeyde olmak üzere 2000 kadın liderlerin astları tarafından değerlendirildiği çalışmadan şu sonuçlar alınmıştır:<sup>100</sup>

Kadın liderler erkek liderlerden farklı olarak,

---

<sup>97</sup> “Liderlik Anlayışında Yeni Yaklaşımlar”, (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=78>

<sup>98</sup> Eren, a.g.e., s.457.

<sup>99</sup> A.e., 457.

<sup>100</sup> A.g.e. (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4288>, 10.03.2005.

- Çalışanlarına karşı daha saygılı ve ilgili;
- Çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için daha çok fırsat sunan;
- Geribildirim ve yorumlara daha açık olmuşlar, ancak lider olarak zayıf bulunmuşlardır.

## 2.5. Yaratıcı Lider ve Özellikleri

Lider, yenilikleri gerçekleştiren ilk kişi olarak ele alınabilir. Lideri örgütün her kademesinde görmek mümkündür. Örgütün üst kademesinde olması gerekmez ancak, lider üst kademeye yaklaştıkça yaratıcı uygulamaların başarı şansı da artar.

Örgütün rekabet avantajı kazanabilmesi için, liderin çalışma ekibine başarıyı nasıl elde edeceklerini öğretmesi ve yaratıcılığını diğerleri ile paylaşması gerekir. Liderin, en iyi yaklaşımlar ile hataları bulması, olayları ve süreçleri gözden geçirmesi, içten ve samimi çabalarla zor işlerde başarılı olması ancak, yaratıcı niteliklerle mümkün olabilir. Örgütsel yaratıcılık da, denemelerle, tekrara açıklıkla ve yaratıcı liderlerle sağlanabilir. Bir örgüt hata ve başarısızlıktan yaratıcı lider ve çalışanların zekice aldığı riskler yolu ile kurtulabilir. Ancak, başarısı için sadece yaratıcılık da yeterli değildir, yaratıcılık daha az hatanın nasıl olacağını öğretir. Hatalardan alınan derslerle ve bunları telafi etmek için gösterilen çabalarla başarıya doğru yol alınır.

“Örgütsel yaratıcılığın başarısı için yöneticilerin liderlik yapabilmeleri kuşkusuz çok önemlidir. Yaratıcılık örgüt içerisinde liderler tarafından arttırılabilir, fakat yönetim tarafından kenetlenilebilir. Bu nedenle, her kademedeki yöneticinin liderlik özelliği göstermesi beklenir. Bir yöneticinin liderlik yapabilmesinde ise, birçok faktörün rolü vardır. Bunlar; öğrenme, çeşitlilik, vizyon, katılım, güven, dürüstlük, yaratıcılık v. b. olarak sıralanabilir. Liderlik belirleyicilerinden yalnızca biri olan yaratıcılık, herkeste az çok bulunabilen, fakat bazılarının daha fazla sahip olduğu bir yetenektir... Ayrıca yaratıcı liderlerin; hayal gücü gelişmiş, meraklı, araştırmacı ve

hesaplı riskler almaya istekli oldukları bilinmektedir. Hata ve yenilgilerden ders alarak, onlardan yeni bilgiler kazanırlar ve hatalarını hemen düzeltmeye çalışırlar. Olasılıkları kafasında canlandıran, başkalarının göremediğini görebilen, yeni fırsatlar yaratan, düşüncelerini bir konuya odaklayabilen v. s. özellikleri taşıyan yaratıcı liderler geçmişteki deneyimleri ve ön sezgileri ile de dikkat çekerler. Fırsatlar hakkındaki bilgilerden faydalanarak hedefe varmak için tüm güçleri ile çalışırlar.”<sup>101</sup>

## 2.6. Liderlikte Duygusal Zeka

Duygusal yeterlilik, özellikle liderlikte son derece önemlidir. Liderlik, astların, çalışanların işlerini daha etkili biçimde yapmalarını sağlayan bir roldür. Liderlerin kişilerarası becerilerden yoksunluğu herkesin performansını düşürür: kırgınlık yaratır, düşmanlık ve kayıtsızlık oluşturur ve zaman kaybına yol açar, motivasyonu ve bağlılığı yıpratır. Bir liderin duygusal yeterliliğindeki güçlü ya da zayıf yanları, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşa tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülebilir.<sup>102</sup>

Hay ve McBer'in IBM, Pepsi Co ve Volvo dahil olmak üzere on beş global şirketten yüzlerce üst düzey liderler ile gerçekleştirdiği araştırmaların sonucu çarpıcıdır. Yıldız liderleri ortalama liderlerden ayıran özellikler arasında tek bir bilişsel olan 'model tanıma' (genel manzarayı görme) vardır. Bunun dışında teknik becerilerin hiç bir rol oynamadığını ortaya koymuştur. Yıldız liderler etkileycilik, ekip liderliği, politik bilinç, özgüven ve başarıma dürtüsü gibi duygusal yeterlilik bakımından önemli ölçüde daha güçlüydüler. Tüm işlerde ve ekip çalışması olmak üzere her alanda üstün performans için duygusal yeterlilik, teknik bilgilerin iki katı önemlidir.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Gönül Ülker, “Yönetici ve Lider” Deniz Harp Okulu, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, C. 1, İstanbul, 1997, s. 18.

<sup>102</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s.44.

<sup>103</sup> A.e., s. 46.

Goleman yaptığı araştırmalarda özellikle liderlerde duygusal zeka ile etkin performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan incelemeler sonucu, duygusal zekanın daima liderliğin olmazsa olmaz şartı olduğunu göstermiştir.<sup>104</sup> Bunun yanı sıra, yazar, Lucent Technologies, British Airways ve Credit Suisse gibi büyük küresel şirketlerin de aralarında bulunduğu 188 şirkette yaptığı araştırmasında hangi kişisel yetilerin bu kuruluşlarda üstün performansın itici kuvvetini oluşturduğunu ve ne ölçüde başardığını tespit etmek amacıyla yetkinlik modelini analiz etmiştir. Bu araştırmada;<sup>105</sup>

- Etkin liderlerin özellikleri ile ilişkin inisiyatif ve stratejik vizyon gibi bileşenleri içeren 7-15 özellik arasında liste oluşturulmuştur.
- Verilerin analizi sonucunda, zekanın üstün performansın itici gücü olduğu, bunun yanında uzun vadeli vizyona sahip olmanın da bilişsel beceri olarak önemli olduğu,
- IQ düzeyi ve duygusal zekanın oranı hesaplandığında, duygusal zekanın bütün yöneticiler için iki kat fazla önemli olduğu,
- Parlak performans gösteren kişinin mevkii ne kadar yüksek olursa, duygusal zeka yetilerinin bu etkinliğin nedeni olma olasılığının o ölçüde yüksek olduğu bulunmuştur.

Ekip çalışmasının başarılarında hem ekip üyelerinin ve lider konumunda olan kişinin duygusal yeterlilikleri rol oynamaktadır. Bilgisayar programcılığı şirketlerinde yapılan bir diğer araştırmada ortaya çıkan sonuç, etkili program üretmede en önde olan “yıldızları başkalarından ayıran şey sadece bilgisayar becerileri değil, ekip çalışması uygulamasıdır”<sup>106</sup> En iyileri, meslektaşlarının bir projeyi bitirmesi için geç saatlere kadar kalarak yardım etmeye hazırlar, bilgileri diğerleriyle paylaşmaya isteklidirler. Başarılı olmalarının nedeni, aralarında olan rekabet değil işbirlikçi ilişki ağı olmasıdır.

---

<sup>104</sup> Daniel Goleman, “Lideri Lider Yapan Nedir?”, **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, No: 377, şubat 2002, İstanbul, s.13.

<sup>105</sup> A.e., s. 14-15.

<sup>106</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 46.



Ekip çalışmasında üstün performansı yakalamak, liderin duygusal yeterliliklerin pek çoğuna tam anlamıyla sahip olması gerektiği anlamına gelir:<sup>107</sup>

- İnisiyatif, başarıma güdüsü ve uyum gösterme.
- İnsanları etkileme, ekip liderliği ve politik bilinç.
- Empati, özgüven ve başkalarını geliştirme.

Şirketini ve ekibini başarısızlığa uğratan liderlerin en sık rastlanan özellikleri şunlardır: <sup>108</sup>

- Katılık, tarzları ile şirket değişimine uyum sağlayamıyor, değişimin gerektirdiği özellikleri hakkında geribildirimleri benimsememektedirler;
- Kötü ilişkiler, astlarına fazlasıyla eleştiri ağırlıklı, duyarsız davranışlarda bulunurlar. Ayrıca, astlarına katı taleplerde bulunmaktır.

Karışıklığın karşıtı ahenk yaratmaktır. Johnson Wax'ın Kuzey Amerika satışlarından sorumlu eski başkan yardımcısı O'Brien'a göre, 'liderlik yeteneği, yani sokaktaki satış temsilciliğinden üst yönetime kadar, kuruluşun tüm düzeylerinden insanlarla farklı tarzlarda çalışabilmek, empati ve duygusal özyönetimi ister' O'Brien, başarılı yöneticilerle duygusal yeterliliğin önemli boyutlarında tökezleyen yöneticiler arasındaki farkları şöyle sıralıyor:<sup>109</sup>

- **Özdenetim:** başarısız olan kişiler baskı altında yetersiz kalıyor, uyumsuz ruh hallerine ve öfke patlamalarına elverişli oluyorlar. Başarılı olanlar ise, stres ve kriz anlarında sakinliğini koruyabiliyor, güvenlerini ve güvenilirliğini koruyabiliyorlar.
- **Vicdanlılık:** başarısız olan liderler, başarısızlığa ve eleştiriye savunmacı tavırla, yapılan hataları kabul etmeksizin başkalarına atarak tepki gösteriyorlar. Başarılı olanlarsa, hatalarını kabul ederek sorumlulukları üstleniyor, sorunları çözmek için harekete geçiyor.

---

<sup>107</sup> A.e., s. 52.

<sup>108</sup> A.e., s. 54-55.

<sup>109</sup> A.e.

- **Güvenilirlik:** başarısız olanlar genelde aşırı hırslı, başkalarını harcayarak kendini öne çıkarmaya hazır liderlerdir. Başarılılar ise dürüst davranmakta, astlarının ihtiyaçlarına ve ellerindeki işlere önem vererek onlara öncelik tanımlamaktadırlar.
- **Sosyal beceriler:** başarısız olanlar, empatiden yoksun oldukları için, çoğunlukla kırıcı davranırlar. Bazıları başkalarıyla ilgileniyor ise de, bu içten pazarlıktır. Başarılı olanlar, ast ve üst diye ayırmaksızın, tamamen herkese eşit, nazik ve anlayışlı davranmaktadırlar.
- **Bağlar kurmak ve çeşitlilikten yararlanmak:** başarısız liderler, duyarsızlığı ve içten pazarlıklı tutumlarıyla işbirliğine dayalı ilişki ağı kuramazlar. Onların aksine başarılı olanlar ise, farklılıkları iyi değerlendirirler, her tür insanla anlaşabilirler.

Liderin duygusal zekasını geliştirebilmesi için, eleştirilere ve geribildirimlere açık olması lazım. Başkalarından yardım almadan ne duygusal zekamızı geliştirebiliriz ne de liderlik tarzımızı. Hareketlerimiz diğerlerini nasıl etkilediğini anlayabilmek ve öğrenme gündemimize ilişkin kaydettiğimiz ilerlemeyi değerlendirebilmek için geri-bildirime ihtiyacımız vardır.

Duygusal zekanın en önemli yanlarından biri, duygularını kontrol edebilme özelliğidir. Başarılı liderlerin büyük bölümü duygu dünyalarını denetleyebilirler. Verilen her kararda ve davranışta duygularımız da bir ölçüde rol almaktadır. Baltaş'a göre, duygular amaca yönelik kullanıldığında son derece yararlıdır; yol gösterir, harekete geçirir ve etkinliği artırır. Duygusal zekalı lider, verdiği kararlarda duygulardan yararlanır, olumsuz duygularının kendisini etkilemesine izin vermez, umutsuzluğa kapılmaz, karşıdaki insanın duygularını, ruh halini ve ne istediklerini anlar ve ustalıkla yönetir. <sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Acar Batlaş, “Ekip Liderinin El Notları”, (Çevrimiçi), [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l\\_1.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l_1.htm)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

Gitgide zorlaşan koşullar içinde çoğu şirket 'duygusal zeka'nın önemini farkına varmaktadır. Bunun sonucunda da çeşitli eğitimlerle çalışanların duygusal zekalarını belirli bir düzeyde geliştirmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Liderlerin ve çalışanların duygu yönetimini ve etkin iletişimi geliştirebilmesi, uzlaşma ve ekip çalışmasını getirebilmeyi, başarılı olmayı amaçlayan şirketler açısından baktığımızda 'duygusal zeka', iş dünyasının kalbi haline gelmiş durumdadır. Günümüzde iş dünyasında kalıcı olabilmek için yalnızca 'beyin gücünün' etkili olmadığı, 'duygusal becerilerimizin' de sahip olduklarımızı doğru bir biçimde kullanabilmemiz açısından bir değer haline dönüşmüştür.

#### 3.1. Zeka Kavramı

Duygusal zeka kavramını oluşturan bir bileşen olarak 'zeka' kavramları ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünme, muhakeme etme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yetenekleri zeka olarak adlandırılmaktadır.

Zeka tanımını, Sternberg "çevreyi seçmek, onu biçimlendirmek ve ona uyum sağlamak için gerekli olan zihinsel yetenektir" diye tanımlamıştır. Kişilerin nesnelere ve çevresindekileri biçimlendirmede etkisi vardır. Einstein ve Picasso gibileri düşünüldüğünde, onların ailesi ve çevreleri üzerinde de etkileri buldukları söylenebilir.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> Füsün Tekin Acar, "Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Davranışlar İle İlişkisi", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 16.

Wechsler'e göre zeka, bireyin amaçlı davranma, akılcı düşünme ve çevresi ile etkilice baş etmesi için kullandığı kapasitedir. Woolfolk ise "bireyin katılım ya da öğrenme ürünü zihinsel işlevleri, bilgiyi edinme, hatırlama, geri getirme ve problem çözme ya da dünyaya uyum sağlamada kullanma yeteneği" olarak tanımlıyor zekayı.<sup>112</sup> Görüldüğü üzere psikologlar zekayı bir kapasite olarak tanımlarken, eğitimciler yetenek olarak görür.

W. Stern zeka araştırmasında önemli katkıda bulunarak, zeka yaşı kavramını geliştirdi. Psikolog Terman'a göre, 'zeka soyut düşünme yeteneğidir'. Bergson'un açıkladığına göre zekâ, "evvelce elde edilmiş tecrübe ve bilgilerden istifâde ederek bugünkü hayat meselelerini çözmek ve hayat şartlarına uymak kâbiliyeti"dir. "Yeni karşılaşılan hallerin gereklerini, düşünme yeteneğinden faydalanarak karşılayabilme, yeni hayat şartlarına uyabilme gücü" diye tanımlıyor Stern. Daha geniş ifadeyle, "bireyin belirli bir amaç doğrultusunda davranması, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir ilişki kurabilmesi için sahip olduğu toplam kapasite" olarak tanımlıyor Wechsler.<sup>113</sup>

Tüm bu farklı tanımlara bakarak, zekanın, bireyin doğuştan sahip olduğu, nesilden nesle geçen ve merkez sinir sisteminin fonksiyonlarını kapsayan: deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşim olduğunu söyleyebiliriz.

### 3.1.1. Zekanın Biyolojik Temelleri

Zeka ile beyin arasında çok yakın bir ilişki vardır. Zekanın beyinde yer aldığı kabul edilir.

---

<sup>112</sup> Mustafa Ergün, "Öğretmenin ve Öğrenmenin Kuramsal Temelleri", (Çevrimiçi), <http://www.egitim.aku.edu.tr/kuramsal00.ppt#261,6,Slide 6>.

<sup>113</sup> Acar, a.g.e., s. 16.

**Zekanın yaşa göre gelişimi.** Zekâ, yeni doğmuş bir çocukta potansiyel olarak vardır ve zamanla olgunlaşır. Genelde, zekâ, doğuştan itibâren 15-25 yaşlara kadar sürekli gelişmektedir. İlk başlarda kişinin davranışı birkaç refleksten ibaret iken, iki yıl sonunda kendi kendine yürüyebilen, konuşabilen, bazı basit problemleri çözebilen, neden sonuç ilişkisi kavrayıp kurabilen, basit planlamalar yapabilen, hafızası güçlenmiş ve hatırlayabilen bir kişi haline gelir. Fiziki ve bedeni büyüme ve gelişmede de olduğu gibi, zekâ da çok hızlı gelişir, 11 yaşında sembollerle düşünebilme süreci başlar. Zekânın gelişmesi, beynin ve sinir sisteminin olgunlaşmasına dayanır. 10-16 yaşlarda gitgide yavaşlama olsa da gelişme kaydedilir. Gelişmenin en üst düzeyine 14-18 arasında varılır. 20 yaşına kadar gelişen zihinsel güç 30 yaşa kadar bu düzeyde kalır. ondan sonra 7-8 senelik bir duraklamayı tâkiben sonraki yaşlarda yeni malzeme öğrenmedeki başarı yavaş olarak azalmaya başlar. Ancak öğrenilen bilgiler kaybolmaz tam tersine yaş ilerledikçe, deneyimden dolayı edinilen bilgiyi kullanmadaki beceri artar.<sup>114</sup>

**Zekanın genetik yapı ile ilişkisi.** Zamanımızda, zekanın genetik ile ilgisini ölçen bir yöntem yoktur. Araştırmacılar IQ'da genlerin %50'den daha fazla etkili olmadığıyla ilgili bazı sonuçlar elde etmişlerdir. Bunun için, tek yumurta ikizleri olup, fakat farklı çevrelerde ayrı büyüyen ikizlerin ve aynı evde büyüyen çift yumurta ikizlerinin zekalarını karşılaştırdıklarında, tek yumurta ikizlerinin zekaları, farklı çevrede büyümelerine rağmen daha çok benzediğini araştırma sonucu saptamışlardır. <sup>115</sup> Başka bir araştırmada, bebek iken evlat edinilen çocukların zekalarını, üvey anne-baba ve öz anne-babalarının zekaları ile karşılaştırdıklarında, kendi ebeveynlerinin zekalarına daha yakın olduğu gözlemlenmiştir.<sup>116</sup>

**Zeka ve çevre.** Zekanın genetikle ilişkisi çok belirgindir ama çevrenin de zekayı etkilediği bellidir. IQ'nu diğer %50'lik yarısı ise çevre ve eğitim sonucu oluşmaktadır.<sup>117</sup> Genelde, eğitilmiş aileden gelen insanların zekası diğerlerine göre daha üstündür. Bunların yanında, insanın kişilik yapısı, sosyo-psikolojik çevre, dil ve güdü de zekamızı etkiler, örneğin: kaygılı ve korkak birilerinin probleme odaklanması zordur. Ayrıca, çevre kültürünün de zeka düzeyinin gelişmesinde etkisi vardır. Bunun yanı sıra ailenin ekonomik durumu da insanın zeka düzeyini etkileyen

---

<sup>114</sup> “Zeka Nedir?”, (Çevrimiçi), <http://www.turkischweb.com/Egitim/seite95.htm>.

<sup>115</sup> Murat Toktamışoğlu, *Aklın Öteki Sesi: Duygusal Zeka İle Başarı*, İstanbul, Kapital Media, 2004, s.67.

<sup>116</sup> A.g.e., <http://www.turkischweb.com/Egitim/seite95.htm>.

<sup>117</sup> Toktamışoğlu, a.g.e., s.67.

diğer bir etkidir. Çünkü insana daha iyi beslenme, zeka gelişmesinde önemli olan vitamin ve maddeleri bulunduran besinlerle beslenmesi, zekanın gelişmesi için bazı imkanlarının olması: örneğin, , daha iyi yuvalara, okullara gidebilmesi. Zekası yüksek kişiler daha iyi eğitim görmekte, kazançlı meslek sahibi olarak daha yüksek bir ekonomik düzeye erişmektedir. Dolayısıyla, hem genetik hem de yetiştirme tarzından gelen bir avantaj söz konusudur.

**Zeka ve başarı.** Üstün zekaya sahip olan bir kişinin toplumda başarılı olacak diyen düşünce varsayılırsa da son zamanlarda pek de öyle olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedenleri olarak da dış etkenler, insanın karakter ve psikolojik durumlarının da başarılı olmakta etkili olmaktadır. Bununla ilgili pek çok örnekler verilebilir: zeka testlerinin çoğundan başarılı geçip de, iyi üniversiteyi tamamlayıp, iyi şirkete işe giren fakat, kişiliklerinden dolayı başarısızlığa uğrayan insanlar vardır.

### 3.1.2. Zeka Teorileri

Yukarıda zekanın tanımı ve görüş ayrılıkları verilmiştir. Orada da görüldüğü gibi zeka pek çok değişik şekilde tanımlanan tartışmalı bir kavramdır. Uzmanlar bilimsel yanın güçlü olmasını sağlayacak bir ölçü geliştirmek için çalışmalar ve zeka testlerini geliştirmişlerdir.

Zeka testleri bir kişinin zeka seviyesini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçüm aracından oluşmaktadır. Bu testlerin en çok bilinenlerinden birisi olan Zeka Katsayısı (IQ) testi kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceler. Binet'in 1905 yılında açılışını yaptığı gerçek zeka testi, bellek, yargılama ve sonuç çıkarma fonksiyonlarının sorgulandığı birkaç bölümden oluşarak genel zeka testini temel alıyordu. 1916 yılında Stanford-Binet testini yayınladığında zeka testlerinin tartışmasız lideri olmuş ve son 50 yıla kadar devam etmiştir. David Wechsler, IQ testlerini kişiliğin bir parçasını ölçtüğünü varsayan ilk klinisyen kişi olmuştur.<sup>118</sup> 20. yüzyılın iş dünyasında bireylerin zekasını değerlendirmek için temel bir araç olarak IQ testleri

---

<sup>118</sup> Ayhan Cöngöloğlu, “Çocukluk Çağı Bozukluklarının Genetiği: Genetik ve Zeka II”, (Çevrimiçi), <http://www.gata.edu.tr/dahilibilimler/cocukruh/zeka2.htm>

kullanılmaktaydı. Daha sonradan IQ testinin bireyin zekasını ölçme yeterliliği, bilimsel olarak tartışılmaya başlamıştır.

İnsan zekasının kapsam ve işleyişi, mantık ve diğer bilişsel süreçlerle birlikte duygusal süreçleri de içerir. Zeka üzerinde çalışan bilim adamları zeka kavramını açıklarken, akıl kadar önemli olan duyguları da göz ardı edemeyeceklerini anlamışlar ve geleneksel yaklaşımdan itibaren zekayı; a) Soyut zeka- Matematiksel ve kelimelere ait sembolleri anlamak ve yönetmek yeteneği, b) Somut zeka- nesnelere anlamak ve yönlendirmek, c) Sosyal zeka- insanları anlamak ve onlarla ilişki kurmak şeklinde ele almışlardır. Bu anlayış çerçevesinde, çeşitli zeka modelleri oluşturulmuştur.

### - Sosyal Zeka Teorisi;

1920-1930 yıllarda IQ kavramının popüler hale geleminde etkili olan E.L.Thorndike sosyal zeka ile ilgili yaptığı tanımında, soyut ve mekanik zekadan ayırarak, “kişinin insanlarla olan ilişkilerinde akıllıca davranabilme” yeteneği olarak tanımlamıştır.<sup>119</sup> Yani, kişinin karşısındaki her çeşit kişiyi anlayabilme, onların güdü ve davranışlarını kavrama, bu bilgiler doğrultusunda davranma becerisidir olarak tanımlamıştır. Buna göre sosyal zeka daha çok başkalarının davranışlarının yönlendirilmesi ile ilgilidir.

Robert Sternberg, yaptığı araştırmalar sonucu, sosyal zekanın, akademik başarılarından bağımsız ve kişinin hayatın pratik yanıyla başa çıkabilmesi için son derece önemli olduğu sonucuna vardı.<sup>120</sup>

Vernon yaptığı tanımında Thorndike’in ortaya koyduğu iki boyutu daha açmıştır; insanlarla iyi geçinme, toplum içinde rahat olma, insanların hareket ve ruh hallerine hassasiyet, diğer insanların kişilik özelliklerini anlayabilme.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka Neden IQ’den daha önemlidir?**, 26.b., İstanbul, Varlık Yayınları, 2004, s. 60.

<sup>120</sup> A.e.

Sosyal zeka kavramı aynı zamanda genel zekanın içerdiği soyut düşünme gibi unsurları da içermektedir. Buna karşın duygusal zeka, duyguların ve duygusal bilginin kullanımını içererek genel zekadan ayrılmaktadır. Fakat sosyal zekanın duygusal zekadan farklı yönlerinden biri ise duygusal zekanın duygusal sorunlara sosyal pencereden bakmasıdır.

### - Kişisel Zeka Teorisi;

Gardner çoklu zeka teorisinde zekanın linguistik, müzikal, bedensel, kinestetik ve kişisel olmak üzere yedi türü olduğunu öne sürmüştür. Bunlardan sonuncusu olan kişisel zekayı açıklarken Gardner, kişisel zekanın, duygular arasındaki farklılıkları anında kavrama, duyguları tanımlama, sembolik kodlara aktarma ve kendi davranışlarını anlama ve yönlendirmede duyguları kullanma kapasitesi olduğunu ifade etmektedir. Gardner'a göre 'işsel zeka' en basit anlamda acı ve haz arasındaki farkı kavrayabilme en karmaşık anlamda ise birbirinden farklı duyguları kavrama ve sembolize etme olarak kendini göstermektedir. Kişiler arası zeka ise başkalarının ruh hallerini ve huylarını izleme ve kişinin buradan elde ettiği bilgiyi onların gelecekteki davranışlarını tahmin etmede kullanması şeklinde açılmaktadır. <sup>122</sup>

Mayer ve Salovey duygusal zekayı, sosyal zekada olduğu gibi, kişisel zekanın bir alt kümesi olarak görmektedir. Düşünörlere göre duygusal zeka, kişisel zekadan farklı olarak kişinin kendisi hakkındaki genel hisleri ve başkalarının değerlendirilmesini içermemektedir. Onlara göre duygusal zeka, kişinin duyguları tanımaya, kendisinin ve başkalarının duygusal durumlarını, sorunlarının çözümünde kullanmaya odaklanmıştır. <sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Ulaş Çakar; Yasemin Arbak, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, No: 3, 2004, s. 28.

<sup>122</sup> Peter Salovey; John D. Mayer; "Emotional Intelligence" **Imagination, Cognition and Personality**. 9. pp. 1990, s. 187.

<sup>123</sup> A.e.



## - Çoklu Zeka Teorisi;

Harvard Üniversitesi'nden Felsefeci Nelson Goodman ile Psikolog Howard Gardner, 'Çoklu Zeka' teorilerinde her insanın en az yedi çeşit ölçülebilir zekaya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu zeka çeşitlerinin hepsi eşit değerdedir. Birbirinden üstünlükleri yoktur.<sup>124</sup>

Sözel ve Dilsel Zeka; Dil ile iletişim kurmamızı sağlıyor. Dili değişik şekillerde kullanma yeteneğidir. Örnek: Nazım Hikmet, Yaşar Kemal, Orhan Pamuk, Çetin Altan.

Mantıksal / Matematiksel Zeka; Soyut ilişkileri kullanma ve değerlendirmeyi sağlıyor. Örnek: Albert Einstein, Cahit Arf, Oktay Sinanoğlu.

Görsel/Mekansal Zeka; İmajları algılara dönüştürme ve görsel hafızayı kullanmamızı sağlıyor. Zihinsel imajlar oluşturma, grafik görüntüler yaratma becerisidir. Örnek: Picasso, Abidin Dino.

Bedensel/Kinestetik Zeka; Vücudu etkili şekilde kullanmamızı sağlıyor. Beden ve aklın uyumlu kullanımınıdır. Örnek: Dans, spor, tiyatro; Tan Sağtürk.

Müzikal/Ritmik Zeka; Sesle anlam ve kavram yaratmadır. Örnek: Beethoven, Mozart, Sezen Aksu.

Kişilerarası/Sosyal Zeka; Başkalarının duygularını ve niyetlerini ayırt etmemizi, anlamamızı sağlıyor. İletişim becerisi ve duygusal yeterliliklerdir. Örnek: Atatürk, Özal, Hitler.

---

<sup>124</sup> Toktamışoğlu, a.g.e., s.68.

Kişisel Zeka (Kendini Bilme); Duygularımızı ayırt etmemizi ve doğru zihinsel modeller oluşturmamızı sağlıyor. Düşünme ve akıl yürütme en üst düzeydedir. Bu zekaya genelde 'bilgelik' denir. Örnek: Atatürk, Sokrates, Freud.

### 3.2. Duygusal Zeka Kavramı

Duygusal zeka, "kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme becerisidir."<sup>125</sup> İnsanın hayatında ve iş dünyasında duygusal zeka, ciddi bir başarı anahtarıdır.

Duygusal zekanın en önemli yanlarından biri, duygularını kontrol edebilme özelliğidir. Başarılı liderlerin büyük bölümü duygu dünyalarını denetleyebilirler. Verilen her kararda ve davranışta duygularımız da bir ölçüde rol almaktadır. Duygular amaca yönelik kullanıldığında son derece yararlıdır; yol gösterir, harekete geçirir ve etkinliği artırır. Duygusal zekalı lider, verdiği kararlarda duygulardan yararlanır, olumsuz duygularının kendisini etkilemesine izin vermez, umutsuzluğa kapılmaz, karşıdaki insanın duygularını, ruh halini ve ne istediklerini anlar ve ustalıkla yönetir.

Kişinin kendi duygularının başkalarını nasıl etkilediğini ölçebilmesi zor bir şeydir. Ancak, Goleman'ın 200'e yakın büyük küresel şirketlere yaptığı araştırmalar, duyguların virüs gibi hızlı yayıldığını ortaya koymuştur. Özellikle mutluluk gibi olumlu duyguların olumsuz duygulara göre daha hızlı grubu aşıladığı saptanmıştır.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 393.

<sup>126</sup> Goleman, 2002, a.g.e., s. 11-13.

### 3.2.1. Duygu ve Zeka İlişkisi

Eski Çin ve Yunan kayıtlarından elde edilen bilgiler ışığında, 2000-2500 yıl önce bile kişilerin kişisel, fiziksel ve zihinsel farklılıklarını ölçmek amacıyla bazı girişimler bulunmuştur. Bu konudaki sistematik ve bilimsel çalışmalar ancak 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya atılmaya başlamıştır. İngiltere’de Fransı Galton, Almanya’da Emil Kraepelin ve Fransa’da Fred Binet bu konu üzerine araştırma yapmışlardır. İlk resmi IQ testi bu yüzyılın başında, Fransız hükümetinin, okuldan yararlanamayacak kadar durgun zekadaki çocukların yeterli zeka potansiyeli olduğu halde gerekli çabayı göstermedikleri için başarısız olan çocuklardan ayırt edebilmek amacıyla Binet ve Simon’dan zeka testi geliştirmelerini istemesi üzerine ortaya çıkmıştır.<sup>127</sup>

Zeka testleri konusunda Terman, Cattell, Spearman, Stern, Thorndike, Thurstone ve Wechsler bilinen isimlerdir.<sup>128</sup>

Günümüzde, her yerde en yaygın olarak kullanılan Binet ve Wechsler testlerinde öğrenme, soyutlama ve yeni gösterme kapasitesini ölçülmeye çalışılmakta ve sonuç, zeka yaşının kronolojik yaşa oranı olan zeka bölümü olarak elde edilmektedir.<sup>129</sup>

IQ ile bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiklerini uygulama kapasitesini ölçeriz.

IQ yaklaşımında zeka doğuştan belirlenir ve değişmez olarak kabul edilmekte. Uzun yıllar boyunca IQ kavramı ile zekamızı ölçmekteyiz, kıyaslamaktayız. Yapılan bir araştırma, IQ puanları ile bireylerin kariyerlerindeki başarıları arasında bağlantı kurulduğu zaman, IQ’nun başarıdaki en yüksek payının

---

<sup>127</sup> “Zeka Nedir?” (Çevrimiçi), <http://www.turkischweb.com/Egitim/seite95.htm>

<sup>128</sup> A.e.

<sup>129</sup> A.e.

%25 olduğunu göstermiştir. <sup>130</sup> Bu açıdan kimin başarılı kimin başarısız olacağını sadece IQ ile belirleyemeyiz. Zeka ile ilgili diğer bir eksik bakış açısı da zeka testlerini kullanarak ölçtüğümüz matematiksel ve sözel becerilerin zeka için vazgeçilmez tek yaklaşım olduğu düşüncesidir. Zeka sadece matematik ve sözel becerilerden oluşmamaktadır. Zeka çok boyutlu bir kavramdır. İletişim yeteneğiniz, empati beceriniz, grup ilişkileriniz, algılama yeteneğiniz, sezgileriniz klasik testlerle ölçülmektedir.

Araştırmacılar IQ'nun belirli bir yere kadar profesyonel yaşam ve kişisel başarıyı, performansı desteklediğini kabul ediyorlar. Ancak IQ puanları çok yüksek olan bazı insanlar günlük yaşamda o kadar da başarılı değiller. Daha sonra yapılan araştırmalar sonucu burada eksik olanın 'Duygusal Zeka' olduğunu ortaya koymuştur.<sup>131</sup> Bu bakımdan iş ve sosyal yaşamımızda daha başarılı olmanın önemli bir ölçüsü olan duygu ve duygusal zekamız kendini göstermekte.

Genel zeka, insanın bütünsel zekasının unsurları hakkında yeterli bilgi veremediğinden araştırmacılar birkaç bileşene ayırmışlardır. Araştırmacılardan Hinsie ve Thorndike zekâyı, üç ana gruba ayırarak târif etmektedir. Onların açıklamasına göre: <sup>132</sup>

Teorik veya soyut zeka grubunda, soyut fikir ve sembollerini anlama ve kullanma, analiz etme ve sözel zeka yeteneği;

Mekanik veya somut zeka grubunda, çeşitli makine ve âletleri anlama, çalıştırma ve keşfetme kâbiliyeti;

Sosyal zeka grubunda, insânî ilişki ve toplumsal hadiselerle ilgili durumlarda akıllı ve mantıkî bir şekilde hareket etmek kâbiliyeti ve pratik düşünme kabiliyeti içermektedir.

Yıllardır IQ, yani zeka katsayısı hayatımızın yönünü belirleyecek anlayışa hakim olan görüştü. Ancak, yeni davranış araştırmalarına göre IQ, insan zekasına

---

<sup>130</sup> Toktamışoğlu, a.g.e., s.68.

<sup>131</sup> A.e., s.69.

<sup>132</sup> A.e., s.67.

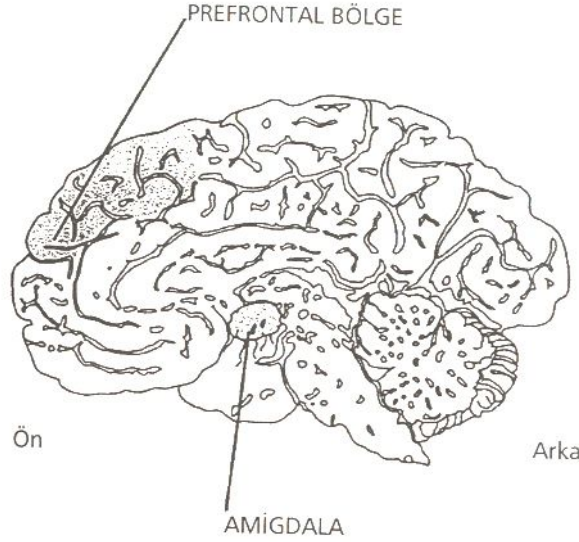
ancak dar bir bakış açısı sağlamaktadır. Bireyin başarısına önemli ölçüde etkileyen özellikler şunlardır: özbilinç, dürtü kontrolü, sebat etme, gayret, kendi kendini motive etme, empati ve sosyal beceri. Duygusal Zekanın unsurları olan bu nitelikler bireyin yaşamında, ilişkilerinde ve işyerinde öne geçmesini sağlar.

Duygu ve zeka arasındaki ilişki insanlık tarihi boyunca tartışılan bir konudur. İlk zamanlar zeka kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, araştırmalarından elde ettikleri sonuçları değerlendirerek, zeka tanımına bireyin çevreye uyumu ve çevresindeki kişilerle ilişki boyutlarını da dahil etmişlerdir. Araştırmalarda edinilen bilgilere göre zeka seviyesi yüksek olduğu halde günlük hayatındaki olaylara tepkileri ve çevresindeki insanlarla olan iletişimi başarısızlığa uğrayan kişilerin sayısı çoktur. Bu gözlemler zekanın tek başına yetersiz kaldığını, insanların duygusal dünyaları ve sosyal ilişkilerinin hayattaki başarılarında ne kadar önemli bir etken olduğunu gözler önüne seriyor.

Çeşitli testler sonucunda IQ seviyesi yüksek çıkararak, zeki olarak kabul edilen insanlar, söz geçiremedikleri dürtülerinin esiri olabiliyor, şiddetli tutkularının önüne geçemeyebiliyor. İlişkilerini, özel hayatlarını kötü yöneterek başarısızlık sergileyebiliyor. Bu noktada kişinin kendisini ve karşısındakileri anlaması, insanlarla nasıl ilişki kurulması gerektiğini öğrenmesi ve anlık değişen olaylar karşısında yaşadığı hayata uyum sağlayabilmesine yardımcı olan, 'zeka' kavramının duygusal, sosyal yönünü dikkate alan EQ yani 'Duygusal Zeka' kavramı devreye giriyor.

Bu konuyu Goleman nörolojik açıklamalarla belirtmiştir. İnsan beyni evrim süresi boyunca içten dışa doğru gelişmiştir. İlk olarak ortaya çıkan ilkel beyin vücudu kontrol etmeye ve etrafına tepki vermeye odaklanmıştır. Bu kökün üstüne duygu merkezleri gelişmiştir. Bu merkezler limbik sistemi oluşturmuştur. Limbik sistem öğrenme ve hatırlamayı içerir. Onun üzerine üst düzey beyin bölümü olan neokorteks gelişmiştir. Limbik sistemin görevi içgüdüsel var oluşları, neokorteks mantıksal ve toplumsal var oluşu incelemektir. Gerçekleşen olaylar karşısında limbik sistem hızlı tepki vermektedir. Buna Goleman 'duygusal korsanlık' adı vermekte; beyin gücünü acil durum haline odaklar ve içgüdüsel bir tepki verir. Bazen duyularımızdan gelen mesajlar, neokorteks'e ulaşmadan önce beynin en yoğun

duygusal hafıza bölgesi amigdala'dan geçebilmekte. Bu yüzden insan bazı durumlarda bilinçsiz olarak öfkeye veya kahkaha krizine kapılabilmektedir. <sup>133</sup>



**Şekil 5. Beyinde Duygusal Merkezler**

**Kaynak:** Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee, **Yeni Liderler**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s. 39.

### 3.2.2. Duygu Ve Duygusal Zekanın Tanımı

Duygular normal hayatta olduğu gibi, iş yaşamımızın en önemli unsurudur. Duygular bir insanın ve bir organizasyonun yetenek ve performansını doğrudan etkiler.

Birçok yönetici, çalışanların mantık ve duygunun birbirinden kesin şekilde ayırt edilmesi gerekliliğine inanırlar. Fakat bir çoğu da bu ayrımı kendisi için bile yapamazlar. Araştırmacılar IQ'nun akademik performansı ve bir noktaya kadar profesyonel yaşam ve kişisel başarıyı desteklediğini kabul ediyorlar. Ancak IQ

---

<sup>133</sup> Goleman, 2004, a.g.e., s. 28-36.

puanları çok yüksek olan bazı insanlar her nedense yaşamda o kadar da başarılı değiller. Daha sonra yapılan araştırmalar zeka denkleminin eksik parçasını ortaya koymuş; 'Duygusal Zeka'. Bu çerçeveden iş ve sosyal yaşamımıza baktığımız zaman daha başarılı olmanın önemli bir ölçüsü kendini gösteriyor.<sup>134</sup>

Goleman duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi anlamında kullanıyor.<sup>135</sup> Buradan yola çıkarak duyguyu birine ya da bir nesneye yöneltilen yoğun hislerdir diyebiliriz.

Duygular kişinin çevresiyle olan ilişkilerinde meydana gelen değişikliklere karşı gösterdiği tepki veya işaretlerden oluşur. Her duygu temel birkaç davranışsal tepkinin gösterilmesiyle sonuçlanır. Psikoloji bilim dalında duygu kavramı ile ilgili iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

Birinci yaklaşımda duygular, zihinsel faaliyeti engelleyen düzensiz unsurlar olarak görülmektedir. Bu görüşe göre duygu, aklın kontrolünü kaybetmenin nedeni olarak gösterilmektedir.

İkinci yaklaşım ise duygunun düzenli bir tepki olduğunu ileri sürmekte ve değişken bir şekilde bilişsel faaliyetlere ve takip eden eylemlere odaklandığını belirtmektedir.

Çalışma yaşamında zeki olmanın ve deneyim kazanmanın başarı elde etmek için yeterli olmadığı günümüzde anlaşılmış durumdadır. Duyguları dikkate almak, duygusal iletişimde bulunmak, bireyleri daha fazla insan, daha fazla güvenilir ve değişime daha açık bireyler yapacaktır. Burada duygusal zekanın önemini savunan tez, duyarlılık, kişilik ve ahlaki güdüler arasındaki bağlantıya dayanır. Gitgide artan sayıdaki bulgular hayattaki etik tavrın, temelinde de duygusal yeteneklerin olduğunu gösteriyor. Çevresinde olup bitenlere duyarlı, insan

---

<sup>134</sup> Toktamışoğlu, a.g.e., s.69.

<sup>135</sup> "Duygu Nedir?" (Çevrimiçi),  
[http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz\\_4.htm](http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_4.htm)

ilişkilerinde yetenekli, kendini tanıyan, olumsuz duygularını denetleyen, enerjisini olumlu ve yaratıcı etkinliklere yönlendiren, sabırlı, kararlı, azimli bireyler, duygusal zeka seviyesi yüksek olan kişilerdir.

Eşit zekaya sahip iki kişiden biri hayatta başarılı olurken, diğerinin nasıl çıkmaza girdiğini anlamak için, bu kişilerin bu alanlarda ne kadar yetenekli olduğunu bilmek çok önemlidir.<sup>136</sup>

Duygusal zeka, birbirine etki eden iki temel kişilik özelliklerine işaret etmektedir. Bunlar bilişsel ve duygusal sistemlerdir. Zeka standartları en yaygın şekilde bilişsel başarıyla eşleştirilirken, uyum standartları da duygusal tepkilerle eşleştirilmektedir. Duygusal zekanın dayanak noktalarında biri de, duygusal tepkilerin mantıksal olarak duygularla ilgili bazı inanışlara uyumlu veya uyumsuz olabileceğidir. Bebekliğin ilk dönemlerinde ortaya çıkan mutluluk, korku gibi 'yalın' duygusal tepkiler, çok az bilişsel yeterlilik gerektirir. Bunları en iyi değerlendirme şekli, uyumlu veya uyumsuz olarak değerlendirmektir. Fakat birey, fiziksel ve gelişimiyle birlikte, karşılaştığı durumlar için daha kompleks tepkiler geliştirir ve duygusal tepkileri de bilişsel açıdan beslenmiş daha kompleks duygular içerir. Bu duygusal tepkiler, bireyin mantık yoğunluğuyla yani zekasıyla değerlendirilir.<sup>137</sup>

Duygusal zeka, müşteriler için en önemli olan şeyleri hissedebilen ve onlarla güvene ve duygusal etkileşime dayalı ilişkiler kurabilen başarılı satış elemanlarına, müşterilerin öfkesini yatıştırmakta, ürün ve hizmetle ilgili problemlere daha anlamlı çözümler üretebilen müşteri hizmetleri çalışanlarına dikkat çekerken, diğer taraftan da her şeyi mükemmel yapan fakat insan ilişkilerinde yetersiz zeki üst düzey yöneticilere veya teknik açıdan üstün yeteneklere sahip fakat stresle başa çıkmakta başarısız yöneticilere ve onların bu tür yetersizliklerinden dolayı kariyerlerindeki yavaşlamalara dikkat çekmektedir.<sup>138</sup>

---

<sup>136</sup> Goleman, 2004, a.g.e., s. 53.

<sup>137</sup> John Mayer; Peter Salovey, "Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings", **Applied and Preventive Psychology** 4, no.3, 1995, s. 197.

<sup>138</sup> Cary Cherniss, Daniel Goleman, **Bringing Emotional Intelligence to The Workplace**, (A Technical Report, Issued by The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations), 1998, s. 3.



Yaşamda, kişiler arası farklılığın ne ölçüde duygusal zekadan kaynaklandığı hakkında kesin bir şeyler söylemek henüz zordur. Ancak eldeki veriler duygusal zekanın, oldukça güçlü, hatta zaman zaman IQ'dan da güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir.

### 3.2.3. Duygusal Zeka Kavramının Gelişimi

Yirminci yüzyılın başlarında zeka kavramı henüz üzerinde tartışılan, psikoloji ve ilgili dallardaki kitaplarda yer almayan bir kavramdı. Yirmi birinci yüzyılın başında da duygusal zeka kavramı aynı süreci yaşamaktadır. Yani henüz çok yeni bir kavram olduğundan duygusal zekayı tanımlamak zordur.

İngilizcede 'Emotional Intelligence' olarak tanımlanan ve Türkçeye 'Duygusal Zeka' olarak çevirdiğimiz yeni zeka kavramı, hem duygu hem de zeka konusunda geçmişte, bugün ve gelecekte yapılmış, yapılmakta ve yapılacak olan araştırmaları gündeme getirmiştir.

Duygusal zeka kavramı ilk kez Peter Salovey ve John Mayer tarafından kullanılmıştır. Yazarların tanımına göre; "Duygusal zeka, bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını gözleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğini içeren sosyal zekanın bir alt formudur."<sup>139</sup> Bu tanım dikkat çekicidir, çünkü burada duyguları dikkate alan, yüksek duygusal ve zihinsel yetenekleri yansıtan bir anlatım vardır.

Mayer ve Salovey duygusal zekanın, Thorndike'in sosyal zeka modelinin bir formu olduğunu ifade etmektedir. Sosyal zeka, insan ilişkilerinde zekice

---

<sup>139</sup> Goleman, 2000, A.g.e., s. 393.

davranmaktır.<sup>140</sup> Thorndike'in sosyal zeka kavramı, daha çok duygusal zekanın sosyal yetenekleriyle benzerlik göstermektedir.

Yine Mayer ve Salovey duygusal zekanın sadece tek bir özellik veya yeteneği ifade etmediğini bireyin, kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirmeye ve ifade etmeye katkıda bulunan, kendisinin ve başkalarının duygularını kontrol etmeye yardımcı olan ve bireyin kendi yaşamında motivasyonunu, başarısını ortaya çıkartan duyguları kullanmayı sağlayan çok sayıdaki yeteneklerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir.<sup>141</sup>

Gardner'in kişisel zeka tanımlamasında duyguların bilişsel açıdan araştırarak fakat zeka üzerindeki rolüne ve etkin bir şekilde yönetilmesi üzerinde durmamışlardır.<sup>142</sup> Gardnerin en son yaptığı tanıma göre 'kişisel zeka- içe dönük, karşılıklı bir yetenektir. Kişinin kendisi hakkında dikkatli, doğru bir model oluşturup bunu etkili bir yaşam sürebilmek için kullanma becerisidir. Kişilerarası zeka ise, diğer insanları anlamaktır: Onları ne harekete geçirir, nasıl çalışırlar, onlarla nasıl işbirliği yapılabilir?' Başarılı satıcıların, politikacıların, öğretmenlerin ve liderlerin kişilerarası zeka yeteneğinin yüksek olduğu görüşündedir.<sup>143</sup>

Duygusal zeka kavramını literatürde ilk kez kullanmış olan Mayer ve Salovey duygusal zekayı, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını algılaması, onları analiz ederek ayırt edebilmesi, bu bilgileri düşünce ve davranışlarında rehber olarak kullanma yeteneğini içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamışlardır.<sup>144</sup>

Duygusal zeka üzerine araştırmalar 1995 yılında Daniel Goleman yayınladığı 'Duygusal Zeka' kitabıyla gündeme gelmeye başlamıştır. Yazar "kişinin hayatta başarılı olmasını etkileyen özellikler kümesi olarak nitelendirdiği duygusal zekayı, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme,

---

<sup>140</sup> A.e.

<sup>141</sup> Salovey; Mayer, 1990, a.g.e., s. 185.

<sup>142</sup> Goleman, 2004, a.g.e., s. 57.

<sup>143</sup> A.e.

<sup>144</sup> Çakar; Arbak, a.g.e., s. 34.

dürtüleri kontrol ederek, tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendisini başkalarının yerine koyabilme ve ümit besleyebilme” olarak tanımlamıştır.<sup>145</sup>

Goleman, önce duygusal zekayı iki başlık altında beş ana unsur olarak incelemiştir ve kısaca şu şekilde tanımlamıştır;<sup>146</sup>

- Kişisel yeterlilikler, bu yeterlilikler kendimizi idare etme şeklimizi belirler:
  - Özbilinç- kişinin kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmektir.
  - Kendine çekidüzen verme- kendi iç hallerini, dürtülerini ve kaynaklarını yönetmektir.
  - Motivasyon- hedeflere ulaşmayı sağlayan ve kolaylaştıran duygusal eğilimdir.
- Sosyal Yeterlilikler, bu yeterlilikler ilişkilerde başa çıkmamızı belirler:
  - Empati- başkalarının hislerini, ihtiyaçlarını ve endişelerini anlamak
  - Sosyal beceriler- başkalarında istenen tepkileri uyandırmakta usta olmaktır. Özellikle işyerinde liderlerin ve ekiplerin duygusal zekasının, kar ve zarar performansları üzerinde muazzam etkisi olduğunu öne sürmüştür.<sup>147</sup>

Bar-On duygusal zekayı “bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplere başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizini” şeklinde tanımlamaktadır.<sup>148</sup>

Goleman daha sonra yayınladığı ‘Yeni Liderler’ adlı kitabında duygusal zekayın dört ana başlıklı yeteneklerden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar: Özbilinç- kişinin duygularını tanıma, öz değerlendirme ve özgüveni kapsar. *Özyönetim*- kişinin

---

<sup>145</sup> Goleman, 2004, a.g.e., s. 51.

<sup>146</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 39.

<sup>147</sup> Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Anne McKee, “Liderliğin Temeli İyi Performansın Gizli Motoru”, **Harvard Business Review**, MESS Yayın No: 401, 2003, s. 33.

<sup>148</sup> Acar, a.g.e., s. 29.

duygularını kontrol altında tutabilmesini, güvenilir olması, kolay uyum sağlayabilmesi, başarma dürtüsü yani motivasyon, sorumluluk alma ve iyimser olmasını kapsamaktadır. *Sosyal Bilinç*- empati yeteneği, sosyal bilinci ve yeterliliği yüksek olması. *İlişki Yönetimi*- kişinin esinleme, etkileme, yardımsever, değişime hazır, çatışmayı başarıyla yönetebilen, ekip çalışması ve işbirliği yapabilme yeteneğidir.<sup>149</sup>

Yapılan çalışmalarda duygusal zeka iki yaklaşımda ele alınmaktadır: yetenek modeli ve karma modeli olarak.

- Yetenek modeli, duygusal zekayı bir yetenekler grubu olarak tanımlamaktadır ve duygusal zekanın önemi ve duygulardan yararlanarak mantık yürütmenin potansiyel kullanımları üzerinde durmaktadır.
- Karma model, yetenek modeline göre daha popüler bir yönelimdir. Duygusal zeka yeteneğini sosyal beceriler, özellikler ve davranışlarla harmanlayan bu modeller duygusal zekanın bizi ulaştırabileceği başarılarla ilişkin parlak vaatlerde bulunmaktadır.<sup>150</sup>

Duygusal zeka araştırmalarında 'zeka' terimini kullanmaları nedeniyle Mayer ve Salovey'e eleştiriler yapılmıştır. Bunun üzerine yazarlar, kullandıkları duygusal zeka konseptinin bir yandan Gardner'in kişisel zeka tanımı ile benzerlik gösterdiğini, diğer yandan burada zihinsel kabiliyetler söz konusu olduğundan literatürle ilişkilendirmeyi tercih ettiklerini açıklamışlardır.<sup>151</sup>

Kişinin hayatında başarılı olabilmesi için mükemmellik üç alandan biri olan IQ, çalışma hayatındaki başarının en iyi ihtimalle %75'ini, en kötü ihtimalle %96'sını açıklamaz bırakmaktadır. İkinci alan olan ve herhangi işin yapılma süreci içinde edindiğimiz ihtisaslaşmış bilgi ve beceri ile sağduyunun birleşimi olan uzmanlık, IQ gibi bir dereceye kadar önemlidir. Üçüncü alan- duygusal zeka becerileri bilişsel

---

<sup>149</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, *a.g.e.*, s. 265.

<sup>150</sup> Çakar; Arbak, *a.g.e.*, s. 34.

<sup>151</sup> Acar, *a.g.e.*, s. 29.

becerilerle sinerji halindedir. Üstün performans gösterenlerin her ikisine de sahip olduğunu belirtmiştir Goleman.<sup>152</sup>

Duygusal zekayı basit olarak duyguların akıllıca kullanımı diye şeklinde tanımlayabiliriz. Yani, bireyin kendi duygularını tanımlayıp, kör noktaları ve güçlü noktaların tespit etmesi, duygularını ve dürtülerini denetim altına alabilmesi, diğer insanların da duygu durumunu öğrenmesi ve sosyal iletişimi ve insan ilişkilerinde başarılı olma becerileridir.

### 3.2.4. Duygusal Zekanın Özellikleri

Duygusal zeka çok yeni ve üzerinde tartışılan bir konudur. Bu nedenle bir takım yanlış tanımlamalar ve yorumlar yapılmaktadır. Duygusal zekanın ne olduğu ve olmadığını açıklayan maddeler aşağıda sıralanmaktadır.

- Duygusal zeka, 'kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme becerisi.'<sup>153</sup>
- Duygusal zekaya sahip olmak, duygusal olmak veya duyguları görmezden gelmek değildir.
- Aksine, duygusal zekaya sahip olmak, duyguların uygun ve etkin şekilde ifade edilebilmesi için onları yönetebilme yeteneğine sahip olmak demektir.
- Duygusal zekanın temeli duygular ve beyin üzerindedir.
- Duygusal zeka IQ'dan ayrı, fakat onu tamamlayan bir yetidir. Bu iki zeka çeşidi, beynin farklı bölümlerinin etkinliğini ifade eder.<sup>154</sup>
- Yüksek duygusal zekaya sahip olmak, her zaman iyi bir kişi olmak demek değildir. Yüksek duygusal zekası sayesinde kendi ve diğerlerinin duygularını, kendi hedefleri doğrultusunda diğerlerince istenmeyen şekilde yönetiyor olabilir.

---

<sup>152</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 28-33.

<sup>153</sup> A.e., s.393,

<sup>154</sup> A.e.

- Duygusal zeka duyguları bastırmak anlamına gelmez. Onları kontrollü bir şekilde dışa vurmak, ifade etmektir. Aristo'nun ifade ettiği gibi "Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir."<sup>155</sup>
- Duygusal zeka ile IQ'nun birbirinden üstün olduğunu söylemek oldukça zordur. Ancak iki yetiye de sahip olanlar üstün başarılarla imza atabilmektedir.
- Duygusal zekanın bir unsuru olan empati bazıları tarafından yanlış anlaşılmaktadır. Empati ile sempati kelimesi karıştırılmaktadır, oysa empati, karşıdaki kişi ile aynı fikirde olmak değil, karşısındakinin yerine kendisini koyabilme yeteneğidir. Çevresindekilerin düşüncelerini, duygu durumlarını ve nedenlerini anlayabilmek için gerekli olan özelliktir.
- Duygusal zeka, tecrübeyle, öğrenme ile kazanılır. İnsanlarda yaş ilerledikçe duygusal zeka yetilerinde de artış gözlemlenmekte. Bunun tersine IQ yaş ilerledikçe düşüş kaydetmektedir.
- İnsanın hayatında ve iş dünyasında duygusal zeka, ciddi bir başarı anahtarı.
- Araştırmalarda görüldüğü gibi, şirketlerin kar-performans üzerinde ciddi rol oynamaktadır.<sup>156</sup>

### 3.3. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kavramı, ilk kez 1990 yılında literatüre kazandırıldıktan sonra duygusal zeka adı altında çeşitli modeller geliştirilmiştir. Aşağıda ele alınan dört modelin ilki yetenek modeli olup, diğerleri karma modellerdir. (Mayer & Salovey, Bar-On, Cooper & Sawaf, Goleman)

#### 3.3.1. J. Mayer & P. Salovey Modeli

---

<sup>155</sup> (Çevrimiçi), <http://www.duygusalzeka.com/BolumGoster.asp?AnaKonu=yazimakale>

<sup>156</sup> Goleman, 2001, a.g.e., s. 15.

1990 yılındaki "Duygusal Zeka" adlı makaleleri ile duygusal zeka kavramını ilk kez ortaya koyan New Hampshire Üniversitesi'nden John Mayer ve Yale Üniversitesi'nden Peter Salovey duygusal zekayı 'sosyal zekanın bir formu olarak bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilme yeteneği' olarak belirttiler.<sup>157</sup> Yazarlar, daha sonra 1997'de geliştirdikleri tanımda duygusal zekayı "...duyguları algılama ve ifade etme, duyguları düşüncenin içinde asimile etme, duyguyu anlama ve onunla mantık yürütme ve kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleme yeteneği"<sup>158</sup> olarak tanımlamışlardır.

Salovey duygusal zeka yetenekleri kavramını Gardner'in kişisel zeka yetenekleri kavramını da kendi temel duygusal zeka tanımının içine katarak, bu yetenekleri beş ana başlık altında toplamaktadır.<sup>159</sup>

- Özbilinç. Duygularını tanıyan kişiler, hayatlarını daha iyi idare ederler.
- Duyguları idare edebilmek. Özbilinç temeli üzerine gelişen bu yetenek, her türlü kaygı, karamsarlık gibi olumsuz düşünceleri kendinden uzaklaştırmaktır.
- Kendini harekete geçirme. Duyguları bir amaca doğru yöneltebilme, kendine hakim olma ve kendini harekete geçirmektir.
- Başkalarının duygularını anlamak. Duygusal özbilinç temeli üzerine gelişen empati, insan ilişkilerinde önemli öğedir. Empatiye sahip olan kişiler, başkalarının ne hissettiğini ve neye ihtiyacı duyduğunu anlamaktır.
- İlişkileri yürütebilmek. İlişki sanatı, başkalarının duygularını idare etme sanatıdır. Bu becerilere sahip kişiler, insanlarla tartışmasız bir etkileşimde bulunarak başarılı sosyal yaşam sürdürürler.

Kişinin duygu durumunu tanımlayıp, etkili olmasını engelleyen bir takım olumsuz duygular ve düşünceleri analiz ederek düzenleyebilmesi diğerleriyle etkili

---

<sup>157</sup> Füsün Acar, "Duygusal Zeka ve Liderlik", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12, 2002, s. 54.

<sup>158</sup> Çakar; Arbak, a.g.e., s. 35.

<sup>159</sup> Goleman, 2004, a.g.e., s. 61.

ilişkiler kurabilmesinde ilk adım olacaktır. Yalnızca kendi duygularını tanıması yeterli değildir. Diğerlerinin de duygu durumunu, ne hissettiklerini kavraması, onlarla iletişimi en iyi şekilde düzenlemesine yardımcı olacaktır.

Mayer ve Salovey'in modeli yetenek modelidir. Yetenek olarak kabul etmediğimiz mutluluk ve yakınlık gibi sıfatlar bu modelde yer almamaktadır. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemli olduğunu kabul etmekle beraber, bunların duygusal zekadan bağımsız olduklarını varsaymaktadır. Mayer ve Salovey'in modeli bu özelliğiyle diğerlerinden farklıdır.<sup>160</sup>

İnsanlar üzerinde etkili olabilmek için kişinin kendisindeki ve diğerlerindeki duyguları denetleyebilmesi açısından, kişinin esnek düşünebilme becerisinin olması gerekir. Aksi halde gerçekleri görmez, anlamaz, ilişkilerinde başarısız olur.

Bu yetenek alanlarından oluşan duygusal zeka modelinin 4 boyutu vardır;

- Duyguları algılama ve ifade etme: bireyin fiziksel durumu, düşünceleri, hislerinden doğru duyguları anlayabilmesi ve doğruluğunu saptayabilmesi.
- Duyguyu düşüncede kaynaştırmak: duyguların, önemli bilgilere ulaşmak için düşünmeye sevk etmesi, duyguları değerlendirmede hafıza yardımıyla değişik açılardan duygulara bakmamızı sağlamaktadır.
- Duyguları anlamak ve analiz etmek: duyguların taşıdıkları anlamlarını ve nedenlerini kavrayabilme, duygu karışıklığını ve duygular arasındaki geçişleri anlayabilmektir.
- Duyguyu kontrol etmek: duygularının ilişkilerine zarar vermeyecek şekilde denetlemesi ve ayarlamaktır.

Dört boyut içerisinde, üç boyut duygularımızla ilgili mantıklı ve gerçekçi düşünmemizi sağlarken, boyutlardan ikincisi, diğerlerinden farklı olarak duygularımızla düşüncemizi kaynaştırdığımız boyuttur. Duygularımız, bizim daha verimli düşünmemizi sağlamasında yardımcı olur demektir.

---

<sup>160</sup> Çakar; Arbak, a.g.e., s. 36.



Kişinin duygusal zeka özelliklerinin zekası ve kişiliğiyle olan ilişkisi modelin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.<sup>161</sup>

Diğer duygusal zeka modelleri onların temel varsayımlarından yola çıktığı için kurdukları model duygusal zeka modellerinin temelidir.

1997 yılında Mayer ve Salovey duygusal zeka kavramının 'duygu' ve 'zeka' kavramları dışındaki unsurları içermemesi gerektiğini düşünmüleri. Yazarlar, bir yeteneğin zeka sayılabilmesi için üç özelliği taşıması gerektiğini ifade etmişler. - Bu yeteneğin davranışsal değil zihinsel yetenekleri ifade etmesi, - Diğer zeka çeşitlerinden farklı ve karşılıklı korelasyona sahip olması, - Kişinin yaş ve tecrübesine göre gelişim göstermesi. Yazarlar, modellerinin ortaya koyduğu duygusal zeka kavramının bu üç kriteri içerdiğini ve zeka kavramıyla ilgili araştırmaların bir devamı olduğunu ileri sürmektedirler.

### 3.3.2. R. Bar-On'un Modeli

Duygusal zekan üzerine geliştirilmiş bir diğer model İsraili bir psikolog olan Reuven Bar-On'a aittir. 1988'de doktora tezinde öne sürdüğü modelin geliştirme amacı, duygusal ve sosyal fonksiyonların psikolojik anlamda iyi durumda olma üzerindeki etkisini test etmektir. Bunu üzerine Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i) adını verdiği bir envanter geliştirmiş ve ilk kez zeka katsayısı (IQ-Intelligence Quotient) teriminden yola çıkarak duygusal katsayı (EQ-Emotional Quotient) kavramını kullanmıştır.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> A.e.

<sup>162</sup> A.e., s. 37.

Bar-On bazı insanların diğerlerine göre neden daha başarılı olduklarını, bununla ilgili kişilik özelliklerini araştıran araştırmalarını inceleyerek 5 temel bölümden oluşan kendi modelini oluşturmuştur.<sup>163</sup>

Yazarın geliştirdiği modelinde “kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, uyumluluk, stresle başa çıkma ve genel ruh durumu boyutları ve bu boyutların altında yatan yetenek ve beceriler açıklanmıştır.”<sup>164</sup>

Daha sonra yaptığı çalışmalarda Bar-On 15 faktörden oluşan modelinde bazı değişiklikler yapmıştır. Kendini gerçekleştirme, iyimserlik, mutluluk ve sosyal sorumluluk değişkenlerinin, duygusal zekanın temel bileşenleri olmadığını, bunların kolaylaştırıcı olarak düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedir.<sup>165</sup>

Mayer, Caruso ve Salovey Bar-On’un modeline duygular ve zeka ile ilgili olmayan unsurları da dahil ettiğini bu nedenle onun modelini karma model olarak kabul ettiklerini öne sürmektedirler. Yazarlar, yine modelde yer alan problem çözme ve gerçeklik sınavı alt bileşenlerinin de duygusal zekadan çok benlik gücü ya da sosyal yetkinlik kapsamında değerlendirilebilecek unsurlar olduğunu ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra yapılan araştırmalar sonucu Bar-On’un modelinde kullandığı ruh hali bileşenin zeka ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, bu bileşenin zekanın bir parçası olamayacağına vurgu yapmaktadırlar.<sup>166</sup>

---

<sup>163</sup> A.e., 38.

<sup>164</sup> Acar, a.g.e., s. 34.

<sup>165</sup> Çakar; Arbak, a.g.e., s. 38.

<sup>166</sup> A.e., s. 38.

### 3.3.3. Goleman'ın Modeli

Goleman 1995'te yayınladığı Duygusal Zeka isimli eserinde Mayer ve Salovey'in modelini temel alarak kendi modelini beş temel unsur üzerine kurmuştur.<sup>167</sup>

- Özbilinç (Self Awareness): Kişinin içinde bulunduğu anda neler hissettiğini bilmesi ve karar tercihlerinde bu bilgiyi kullanması; kişinin kendi yetilerine yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olması.

- Kendine Çekidüzen Verme (Self Regulation): Kişinin duygularını, kendisini engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare edebilmesi; bazı isteklerini erteleyebilmesi; kişinin kendini duygusal sıkıntılardan uzaklaştırması.

- Motivasyon (Self Motivation): Kişinin duygularını bir hedefe doğru yöneltmek ve kendini harekete geçirebilme dürtüsü ve azimi.

- Empati (Empathy): Kişinin kendini başkalarının yerine koyabilme ve başkalarının neler hissettiğini anlayabilmesi, olaylara karşındakinin bakış açısından bakabilmesi.

- Sosyal Beceriler (Social Skills): İlişkilerde duyguları idare edebilme, sosyal ilişki ağlarını doğru algılama, insanlarla sürtüşmesiz etkileşim içinde olma, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlama, işbirliği ve ekip çalışmasına önem vermesidir.

---

<sup>167</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 394.

**Tablo 5. Duygusal Zeka Unsurları**

<p><b>KİŞİSEL YETERLİLİK:</b> (Bu yetiler kendimizi nasıl idare ettiğimizi belirler.)</p>	<p><b>ÖZBİLİNÇ</b> Duygusal özbing: Kendi duygularını okuyup etkilerini fark etmek. İsabetli özdeğerlendirme: Güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek. Özgüven: Özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak.</p> <p><b>ÖZYÖNETİM</b> Duygusal özdenetim: Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak. Saydamlık: Dürüstlük ve karakter bütünlüğü, güvenilirlik. Uyumluluk: Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği. Başarma dürtüsü: Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu. İnisiyatif: Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak. İyimserlik: Olayların iyi yönlerini görmek.</p>
<p><b>SOSYAL YETERLİLİK</b> (Bu yetiler ilişkileri nasıl idare ettiğimizi belirler.)</p>	<p><b>SOSYAL BİLİNÇ</b> Empati: Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek. Örgütsel bilinç: Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak. Hizmet: İzleyici, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak.</p> <p><b>İLŞKİ YÖNETİMİ</b> Esinleyici liderlik: Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek. Etkileme: Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak. Başkalarını geliştirmek: Geribildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek. Değişim katalizörlüğü: Yeni bir doğrultuda önderlik etmek ve yönetmek. Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları çözmek. Bağlar kurmak: Bir ilişkiler ağı kurmak ve sürdürmek. Ekip çalışması ve imece: İşbirliği ve takım oluşturmak.</p>

Kaynak: Daniel Goleman; Richard Boyatzis; Annie McKee, **Yeni Liderler**, Varlık Yayınları, İstanbul, 2002, s. 262'den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Yazar modelinde yukarıda saydığımız duygusal zekanın beş temel unsur altında sosyal ve duygusal olmak üzere 25 alt bileşeni ele almıştır.<sup>168</sup> Bunun üzerine Mayer ve arkadaşları, Goleman'ı duygusal zeka kavramını genişletmekle suçlamaktadırlar. Düşünürler Goleman'ın 1995'teki kitabında birden fazla tanım yaptığını ve bunların her birinde de yeni bir şeylerin daha duygusal zeka kavramına eklendiğini belirlemektedirler.<sup>169</sup>

Goleman Richard Boyatzis ve Annie McKee ile birlikte yazdığı Yeni Liderler adlı kitabında kendi oluşturduğu modeli dört ana unsur olarak incelemiştir. Daha önce duygusal zekanın beş alanını sıralamışken, burada iki tür yeterlilik olarak dört unsuru ele almıştır: özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi. Yirmi beş yeterlilik yerine ise on sekiz olarak basitleştirmişler.<sup>170</sup>

Goleman, kendi modelinin Mayer ve arkadaşları tarafından 'karma model' olarak tanımlanmasına karşı çıkarak kendi modelinin de onların modeli gibi zihinsel yetenekleri içerdiğini öne sürmüştür. Bu yüzden 'karma' yerine 'zihinsel yetenek' modeli olarak kabul edilmesi gerektiğini belirtmektedir.<sup>171</sup>

Goleman, duygusal zekanın IQ'nun karşıtı olmadığını, az da olsa aralarında bağıın olduğunu ve ikisinin birbirini tamamlayıcı, bağımsız özellikler olduğunu belirtiyor. IQ testlerine karşın daha kesin düzeyini belirleyen EQ testleri yoktur. Bunun nedeni sürekli gelişen, öğrenilebilir değışken olduğu için, ölçmek zordur.<sup>172</sup>

Araştırmalar sonucunda yazar, IQ'nun tek başına iş dünyasında veya hayatta başarı düzeyini açıklamakta yetersiz kaldığını ancak yüzde 25'inde payı olduğunu tahmin etmekte.<sup>173</sup> Buna göre akademik açıdan zeki ama duygusal

---

<sup>168</sup> A.e., s. 38-39.

<sup>169</sup> Acar, a.g.e., s. 34.

<sup>170</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 48-49.

<sup>171</sup> Acar, a.g.e., s. 34.

<sup>172</sup> Goleman, 2004, a.g.e., s. 62.

<sup>173</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 29.

zekası düşük bir kişinin, IQ'su daha düşük ama duygusal zeka becerisi daha üstün olan kişilerin emri altında çalıştığına rastlayabiliriz.<sup>174</sup>

Goleman, kendi modelinin tanımladığı duygusal zekanın Gardner'in çoklu zeka teorisinde açıkladığı kişisel zeka ile örtüştüğünü belirtmektedir ve duygusal zekanın bir tür zeka olduğunu ileri sürmektedir. Buna örnek olarak kendi modelinde yer alan 'kendinin farkında olma' ve 'kendini yönetme' boyutlarının Gardner'in 'işsel zeka' olarak tanımladığı zekaya, diğer iki bileşenin de Gardner'in 'kişilerarası zeka' olarak adlandırdığı zekaya karşılık geldiğini belirtmektedir.<sup>175</sup>

Duygusal zeka yeterlilikleri liderler için araçtır. Kişilerde empati kabiliyeti düşükse, çevresindekilerin duygularını okumayı beceremiyorsa uyumsuzluk ortaya çıkar.

Her ne kadar Goleman, söz konusu çalışmanın duygusal zekanın başarı üzerindeki etkisini göstermede çeşitli açılardan yetersiz kaldığını öne sürse de araştırmacıların ölçtükleri yetkinliklerin bir kısmı Goleman'ın modelinde yer alan yetkinliklerle örtüşmektedir.<sup>176</sup>

Goleman duygusal zekanın başarı üzerindeki etkisine değinirken her çeşit iş için duygusal yetkinliklerin teknik beceri ve bilişsel yeteneklerden iki kat daha fazla yaygın olduğunu vurgulamaktadır. Yine genel anlamda yüksek pozisyonlarda kişinin IQ'sundan daha çok duygusal zekasının ön plana çıktığını öne sürmektedir.<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> A.e., s. 393.

<sup>175</sup> Acar, a.g.e., s. 34.

<sup>176</sup> Goleman, a.g.e., s.14-15.

<sup>177</sup> Goleman, 2002, a.g.e., s.14-15.

### 3.3.4. Robert K.Cooper & Ayman Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekayı 'dört köşe taşı' adını verdiği modelle açıklamıştır.<sup>178</sup> Bu modelde duygusal zekayı örgüt ortamında ele alarak, duygusal zeka ve liderlik ilişkisi üzerinde incelemelerini yapmıştır. Cooper & Sawaf'a göre 'duygusal zeka duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.<sup>179</sup>

Yazarların 'dört köşe taşı' modelinde duygusal zeka, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simyadan oluşmaktadır.<sup>180</sup>

**Duyguları öğrenmek:** kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Bunun için kişi duygusal dürüstlüğe, duygusal geribildirime, pratik sezgiye sahip olmalıdır.

**Duygusal zindelik:** kişinin öz varlığına, güven çemberine, yapıcı hoşnutsuzluğa, esneklik ve yenilemeye sahip olmasıdır. Bu boyutun alt boyutu olan yapıcı hoşnutsuzluk; yaratıcı şekilde kullanıldığında farkında olmayı, sorunları tespit etmeyi, empati kurmayı, güveni, katılımı, yaratıcı işbirliğini, eylemle öğrenmeyi, mücadele ve sorumluluğu, zamanı yönetimini daha önemlisi çalışanların çok daha dinamik olmasını sağlayabilir.

**Duygusal derinlik:** kişinin kendi amaçlarına ulaşmayı hedeflerken, örgütün amaçları ile koordine etmesi ve diğerlerinin üzerinde yetkisi olmadığı halde onları etkileme gücüdür. Burada güven önemlidir.

**Duygusal simya:** Önem verilmeyen duyguların daha değerli bir hale gelmesi ve onların güçlerinden yararlanma sürecidir. Burada sezgisel gücün olması çok önemlidir, bazen belirsiz durumlarda karar vermemize, bazen kimsenin fark

---

<sup>178</sup> Acar, a.g.e., s. 34.

<sup>179</sup> Çakar; Arbak, a.g.e., s. 36.

<sup>180</sup> Çakar; Arbak, a.g.e., s. 40.

etmediği fırsatları görmemize yardımcı olur. Böylece, fırsatları sezinlemeyi, geleceği yaratmayı ve sezgisel akışı içermektedir.

Başarının belirlenmesi ve örgütsel ilişkileri anlamlandırılması açısından daha yararlı olacağı ve bu modelin çalışmaya zenginlik katacağı düşünölmüştür. Cooper ve Sawaf'ın modeli bir yandan zihinsel yetenekleri ve diğer yandan da bu konu dışından bazı kavramları içerdii için karma model olarak tanımlanmaktadır.

### **3.4. Liderlerde Duygusal Zeka Yeterlilikleri**

“Etkin liderlerde kilit önem taşıyan bir benzerlik vardır; hepsi duygusal zeka denen şeye sahiptir.”<sup>181</sup>

Lider, güçlü ve kısıtlı yanlarını ortaya koyabilmek için deneyimlerinden dersler çıkarır ve çevresinden gelecek geri bildirimlere karşı açık olur. Bunlar sonucunda ortaya çıkacak duruma uygun olarak kişisel gelişimi için planlar yapar ve uygular. Bu konuda ekip üyelerine de örnek olarak benzer şekilde davranmalarını sağlar. Bu liderler, kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler. Liderin sorunlu yönlerine karşı kör olması, ekip içindeki ilişkilerini tehlikeye atabilir. Herkesin zayıf yönleri vardır, ancak başarılı bir liderin özelliği ise, hata ve kusurlarından ders almayı becerebilmesi, ekip üyeleri ile olan ilişkilerini daha da sağlamlaştırır. Ekip içinde birey olarak liderin önce kendi duygularını tanıması, analiz ederek duygularını denetleyebilmesinden sonra, diğer ekip üyelerinin duygu durumlarını anlaması gerekir. Sosyal bilinç liderin karşısındaki kişi ya da kişilerin duygu ve düşüncelerini anlama, tanımlama ve anladığını karşısındaki kişiye ifade etmesidir. Ekip üyelerinin kişiliklerinin farklı olabileceğinin farkında olma, bu farklılığı kabul etme ve bunun ekip havası üzerindeki etkilerini bilme iş hayatında önemlidir. Bu özelliği liderin başka insanların perspektifinden durumu görme ve değerlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir.

---

<sup>181</sup> Goleman, 2002, a.g.e., s. 13.



### 3.4.1. Özbilinç

Özbilinç ya da kendinin farkında olmak, liderin kendi iç dünyasını, güçlü ve zayıf taraflarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin bir şekilde kavramasıdır.<sup>182</sup> Başka bir deyişle özbilinç duygularını bilmesi, anlaması, bunların iç yansımalarını özümsemesi kabiliyeti olarak açıklanabilir.

“Deneyimlerimiz hakkında hissettiğimiz her şeyi depolayan amigdala, sürekli bize bu bilgileri sinyaller şeklinde yollar. Herhangi bir tercihte bulunmamız gerektiği zaman, aldığımız mesaj amigdaladan gelmektedir. Duygusal zekanın diğer unsurları gibi bu yeti de, yaşamın getirdiği deneyim sayesinde giderek güçlenir. Bunu, başarılı girişimci Güney California Üniversitesi’nde yapılan araştırma dolayısıyla sezgilerin ‘kinestetik’ bir his olduğunu ve güçlü sezgilere gençlerden daha ziyade, yaşlılarda çok rastlandığını belirtiyor. ‘Sezgi, duygusal belleğin içimizdeki haznesinden-kendi bilgelik ve yargı haznemizden-gelen mesajları duyumsama yetisini gösterir. Bu yeti özbilincin kendisidir.”<sup>183</sup>

Özbilinç, liderin iş performansında rehberlik ve başarı, buna ek olarak ekip üyeleri ile iyi ilişkiler, liderlik ve ekip çalışması yeteneklerine pozitif ve üretken bir etki sağlar. Lider, kontrolsüz davranışların ekibin dinamiğine ve kültürüne yapacağı olumsuz etkileri göz önüne alarak duygularının farkında olmalı ve onları kontrol etmelidir. “Eğer lider duygularının farkında değilse, onları iyi idare edemez. Duyguları kontrol dışına çıktığında ise ilişkileri yönetme yeteneği zarar görür. Bu yüzden, duygusal zekalı liderlik, bir özbilinç temeli üzerinde gelişmektedir.”<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup> Goleman, 2002, a.g.e., s.16.

<sup>183</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s.69-71.

<sup>184</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 42.

Stephen R. Covey yazdığı makalede, bugünün ekip liderleri yeni güç kaynakları aramak zorunda olduğunu ve gücün özbinci de içeren dört kişilik özellikten kaynaklandığını belirtmektedir.<sup>185</sup>

- Kendisinin farkında olma, yaratıcılık, bağımsız çalışabilme, vicdan.
- Önemli işlere öncelik vermek.
- Sürekli öğrenme.
- İş birliğe dayalı ilişki ağları.

Özbilinçli liderler ayrıca değerlerini, hedeflerini ve hayallerini de anlarlar. Hangi yönde ilerlediklerini ve nedenini bilirler. Aldığı kararlar, genellikle değerleriyle örtüştüğünden işlerinden enerji alırlar. Özbilincin en etkileyici yanı ise, kendini ölçüp biçme ve düşünmeye olanak bulurlar, bu da dürtüleriyle tepki vermek yerine olaylar hakkında düşünmelerini sağlar.<sup>186</sup> Lider değerlerini belirlemede öncelik duygusuna dikkat etmeli. İnsanların değerler hiyerarşisi, onların hayatında veya iş yerinde görevlerini yerine getirmede, şevk verme açısından, motive olmalarına yardımcı olan duygudur. Liderin de öncelik duygusunu kavraması özbilinç açısından kendisini tanımada yardımcı olmaktadır. İşle ilgili kararlar verirken, sadece teknik uzmanlığı değil, sezgi de özbilinçli liderlerde kendiliğinden vardır. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler, ellerindeki verilerin ne anlama geldiği ile ilgili kesin bilgiler olmadığı için liderlerin karar verme aşamasında akıllı tahmin her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Eldeki verileri aşan karmaşık bir kararla karşılaşıldığında, içten gelen duygu yol gösterir. Sezgi, duygusal liderlere, bir konuda birikmiş, yaşam bilgilerine uzanan bir kanaldır.<sup>187</sup>

### - Liderin Duygu Durumu Ve Ekip Performansı;

“Duygularımızın davranışımızı nasıl etkilediğinin farkında olmak temel bir duygusal yeterlidir.”<sup>188</sup> Ekip içinde liderin davranışını bozacak veya ilişkilerini

---

<sup>185</sup> Stephen R. Covey, “Kişisel Özveri”, **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s. 5.

<sup>186</sup> Goleman; Boyatzis; Mckee, 2002, **a.g.e.**, s. 51.

<sup>187</sup> **A.e.**, s. 56.

<sup>188</sup> Goleman, 2000, **a.g.e.**, s.72.

zedeleyecek hislerin yönetmek, çalışanlarına olumlu duygular aşılayarak motivasyonu sağlayarak, çevredekilerin hisleri doğru biçimde algılayıp, onlara ahenk yaratabilmek, sosyal becerilerini geliştirerek, ekip çalışmasının başarısında önem taşıyan bu bilinçtir.

Bu yetisini geliştiren lider, her an kendi duygularının bilincindedir, çoğu zaman duygularının doğurduğu fiziksel hisleri de tanır. İzleyicileriyle olan ilişkisinde bu hisleri uygun kelimelerle veya davranışta dışa vurabilir.

Eğer liderin ruh hali ve buna eşlik eden davranışları şirket başarısının bu kadar güçlü bir motoruysa, o zaman liderin temel görevi, duygusal liderlik olmalıdır. Ekip çalışmasında, strateji belirlemek, bütçeleri ayarlamak veya eleman istihdam edebilmek için, liderlerin yapması gereken kendi ruh hallerinin ve davranışlarının başkalarının üzerindeki etkilerine dikkat etmeleri gerekir.<sup>189</sup>

Kişinin kendi duygularının başkalarını nasıl etkilediğini ölçebilmesi zor bir şeydir.<sup>190</sup> Ancak, Goleman'ın 200'e yakın büyük küresel şirketlere yaptığı araştırmalar, duyguların virüs gibi hızlı yayıldığını ortaya koymuştur. Özellikle mutluluk gibi olumlu duyguların olumsuz duygulara göre daha hızlı grubu aştığı saptanmıştır.<sup>191</sup> Ekip içi performansı arttırmak, onları daha iyi motive etmek için en önemli aracımız duygularımızdır.

Duygusal özbilinci yüksek olan liderler, iç sinyallerine (dürtülerine) uyum sağlar, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler.<sup>192</sup> Lider, hangi durumda hangi duyguları hissettiğini, duygularını ifade etme ve dışa vurma esnasındaki davranışlarının ekip üyelerinin performansını nasıl etkilediğini göz önünde bulundurur. Düşündükleri, yaptıkları ve söyledikleri şeylerle hissettikleri

---

<sup>189</sup> Goleman; Boyatzis; Mckee, 2003, a.g.e., s.34.

<sup>190</sup> A.e.

<sup>191</sup> Goleman, 2002, a.g.e., s.14-15.

<sup>192</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 262.

arasındaki bağların farkındadır.<sup>193</sup> Duygularının karar, tavır, hareket ve davranışlarına hükmetmemesine dikkat eder.

Yol gösterici değerlerine bağlı kalırlar ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görek en iyi eylem rotasını sezebilirler.<sup>194</sup> Lider öncelikle evrensel değerler, daha sonra da şirket, ekip ve kişisel değerleri göz önünde bulundurur. Bu değerler uygun belirlenen kişisel ve ekip vizyonunu açıkça ifade edebilir ve bu vizyona ulaşmak için yol haritasını çizebilir.

Duygusal özbilince sahip liderler açık sözlü ve içtenlikli davranabilirler, duygularından açıkça, yol gösteren vizyonlarından inançla söz edebilirler.<sup>195</sup> Lider, hissettiği duyguları ekip üyeleri ile kendisine ve karşısındaki kişi/kişilere zarar vermeyecek şekilde ifade edebilir. Ekibin vizyonu konusunda, ekip üyeleri arasında fikir birliği sağlar ve onların vizyonu benimseyerek, onu gerçekleştirmek konusunda gayret göstermelerini sağlar.

### **- Liderin Güçlü Ve Kısıtlı Yanlarının Ekip Elemanları İle İlişkilerinde Etkisi;**

Özbilinci yüksek lider, genellikle kısıtlı ve güçlü yönlerini bilirler. Geliştirmeleri gereken yönlerini öğrenir ve yapıcı geri bildirim ve eleştiriye açıktır.<sup>196</sup> Lider, güçlü ve kısıtlı yanlarını ortaya koyabilmek için deneyimlerinden dersler çıkarır ve çevresinden gelecek geri bildirimlere karşı açık olur. Bunlar sonucunda ortaya çıkacak duruma uygun olarak kişisel gelişimi için planlar yapar ve uygular. Bu konuda ekip üyelerine de örnek olarak benzer şekilde davranmalarını sağlar. Bu liderler, kendilerine yönelik bir hoşgörü ve bakış açısı sergileyebilirler.<sup>197</sup>

---

<sup>193</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 71.

<sup>194</sup> Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, a.g.e., s. 262.

<sup>195</sup> A.e., s. 262.

<sup>196</sup> A.e., s. 262.

<sup>197</sup> A.e., s. 80.

Liderin sorunlu yönlerine karşı kör olması, ekip içindeki ilişkilerini tehlikeye atabilir. Herkesin zayıf yönleri vardır, ancak başarılı bir liderin özelliği ise, hata ve kusurlarından ders almayı becerebilmesi, ekip üyeleri ile olan ilişkilerini daha da sağlamlaştırır. Kötü bir lider, hatalarını kabul etmez, izleyicilerinin hatalarını belirtmelerini dinlemez, hatta onları tersler. Bu da ekip içinde ilişkilerinin iyi olması için yapılması gerekenlere aykırıdır. Kendisi hakkında değerlendirme yapabilen lider, üstün performans sergileyen liderdir. “Yıldızların yetilerinin sınırsız olduğu söylenemez, ama onların sınırlarının bilincinde oldukları söylenebilir; dolayısıyla, hangi yanlarını iyileştirmeleri gerektiğini bilirler ya da kendilerinin yoksun olduğu bir güce sahip başka biriyle çalışabilirler.”<sup>198</sup>

Liderin bir durumu kötü idare etmesi, bir zayıflığın göstergesidir. Bu zayıflığın sonucu sadece lideri değil tüm ekibi etkileyebilir. Goleman’ın ‘kör nokta’ diye adlandırdığı zayıf yönler aşağıda sıralanmaktadır:<sup>199</sup>

- Kör hırs: Ne pahasına olursa olsun kazanmak ya da ‘doğru’ görüntüsü vermek zorundadır; işbirliği yerine rekabeti tercih eder, kendi değerini ve katkısını abartır; insanlara ya dost ya da düşman gözüyle bakar.
- Gerçekçi olmayan hedefler: Ekibin önüne aşırı hırslı ve erişilmeyecek hedefler koyar.
- Amansız gayretkeşlik: Kendisini zorlayacak şekilde çok çalışır. Enerjisi her an bitip tükenir.
- Başkalarını gütme: Yetkileri devretmek yerine üstlenir. Astlarına kırıcı ve duyarsız şekilde davranır.
- İktidar açlığı: Ekibin çıkarlarından çok kendi çıkarları için iktidar arayışındadır. Sömürücüdür.
- Doymak bilmeyen iktidar gereksinimi: Şöhret bağımlısıdır; başkalarının çabalarıyla elde edilen sonuçları kendine mal eder ve hatalarının suçunu başkalarına atar.
- Dış görünüşüyle aşırı meşgul olur: Toplum içinde ve ekip içindeki imajıyla aşırı ilgilidir. Prestijin getirdiği maddi varlığı şiddetle arzular.

---

<sup>198</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 83.

<sup>199</sup> A.e., s. 85.

- Kusursuz görünme gereksinimi: Gerçekçi olsa bile, eleştiriyi reddeder, kendi başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar.

Liderin yukarıdaki gibi zayıf yönlerini kabul etmemesi, görmemesi, özbilinç ve özdeğerlendirme gibi özelliklerden yoksun kılar. Dolayısıyla, geribildirim olmaz ve sonuçları ekip elemanları ile olan ilişkisini etkileyebilir.

### 3.4.2. Özyönetim

Lider için duygularının ve davranışlarının farkında olmak ona kendini kontrol etme imkanı verir. Bu imkan, üzerinde çalışılan projenin veya görevin tamamlanmasına önemli katkı sağlar. Özellikle çatışma, baskı, stres ve zaman sıkışıklığı varken duygularını kontrol edebilmek ve yönetebilmek, çalışmalara yaptığı katkı yanında diğer ekip arkadaşları ve işverenle iyi, olumlu ve etkili iş ilişkileri kurmayı sağlar.

Bazı profesyonel meslek sahipleri görevi gereği duygularını denetlemek zorundadırlar. Örneğin, bir doktor tedavi ettiği hastanın ve ya yakınlarının duygularını paylaşıyor ise de, onlara moral vermek açısından üzüntüsünü yada endişesini belli etmez. 'Her şeyin iyi' olduğunu söyler sakinleştirir. Perakende satış görevlileri de müşterilere mal satabilmek açısından kendi özel hayatında çok sıkıntılar yaşıyor olsa da, müşterilerle her zaman güler yüzlü konuşurlar.

Ancak, olumsuz duygusal taşkınlıklar bunaltıcı olabilir, bu beynimizin, yaklaşan tehlikeye dikkatimizi çekme biçimidir. Bu duygular, düşünen beynimizin, Pazar payındaki düşüş, stratejik planlama gibi sorunlara odaklanma yeteneğini yok eder. İnsan sıkıntı ve kaygı içinde olduğu durumlarda amigdala ve prefrontal bölgelerde yoğun bir etkinlik olduğunu gösterir. Bu tablo, bir amigdala korsanlığını betimler: duygusal merkezler, dikkatimizi sıkıntımızın nedenine çekip üzerinde ısrarla durmamıza neden olan prefrontal bölgedeki yoğun etkinliği yönetmekte.

Ancak, iyimser biri söz konusu olduğunda anahtar devre sol prefrontal korteksten aşağıya doğru, amigdalaya uzanır. İyi ruh hallerini yaratan beyin devresi sol prefrontal bölgede yoğunlaşır ve sıkıntıya neden olan amigdala ile onunla bağlantılı bölgelerin harekete geçmesini engeller. Araştırmacılara göre, amigdaladaki nöronları engelleyen anahtar devrenin bir parçası olduğu için kişiyi sıkıntıların tutsağı olmaktan korumaktadır. Bu devre, liderin çalkantılı duygularını sakinleştirip güvenli, coşkulu bir havayı sürdürmesine yardımcı olur. O halde özyönetim, bizi hislerimizin tutsağı olmaktan kurtaran duygusal zekanın ögesidir. Kendine hakim olan lider kendine güvenen, olumlu duygulara uyum sağlayan, iyimser coşkuyu temsil ederler.<sup>200</sup>

Duygusal özdenetim kavramı, gerçek hislerin bastırılması anlamına gelemez. Bazen 'kötü ruh' hallerinin de yararı görülür. Mesela liderin az düzeyde stres halinde olması, adrenalin sağlar ve aynı şekilde ekibe de bu stres havasını yayar. Böyle bir durum ekibin de adrenalin seviyesini yükselterek ekibin daha etkin çalışmasını, motivasyonlarının artmasını sağlayabilir. Kaygıları paylaşmak liderin ekip üyeleriyle daha iyi kenetlenmesine yardımcı olacaktır.

Aynı zamanda duyguları 'aşırı' denetlemenin insana fiziksel ve zihinsel bedelleri vardır. Bu gibi durumlarda lider kalp atışları hızlandığından, sağlıklı düşünmesini engelleyebilir. Bazen de bunalıma da sokabilir. Bu ruh hali ekip içi ilişkilerine yansiyacak ve sonuç olarak da ekip performansına kötü etkiler yaratabilecek.

Liderin duygularını doğru bir biçimde denetlemesi, hislerini nasıl dışa vuracağına dair bir seçeneklere sahip olmasıdır. Bu tür duygusal liderlik özellikle küresel iş dünyasında, değişik kültüre sahip ülkelerden gelen çalışanlardan oluşan ekiplerde uygun davranış, hislerin uygun bir şekilde dışa vurulması gerektirir.<sup>201</sup>

---

<sup>200</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 56.

<sup>201</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 105.

Yıkıcı duygularını ve güdülerini kontrol altında alabilen bir ekip lideri, güdüsel hislerini, sıkıntı verici duygularını iyi yönetir ve ekibe yansıtmaz. Bu ekip performansı açısından çok önemli bir husustur. Ekip için zor anlardan geçiyorsa bile, liderin sakin, davranması, soğukkanlılığını koruması, bir nevi çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar ve işlerine daha iyi konsantre olurlar. Güdülerini kontrol edebilen lider baskı altında olsa bile, dikkati dağılmadan düşünebilir. Bu liderin sağlıklı karar verebilmesini sağlayacaktır.

Duygularını iyi idare etmek, özbilinci kılmaktadır. Liderin duygusal dengesinin ne kadar bozulduğunu iyi gözlemleyebilmesi, tanıyabilmesi ekip içi ilişkilerine zarar vermeden, onları etkilemeden, sıkıntılardan daha erken kurtulabilmelerini sağlar.<sup>202</sup>

### **- Baskı, Stres Ve Tartışma Anında Duygularını Yönetmek;**

Kendi duygularını denetleyebilen liderler rahatsız edici duygu ve dürtülerine hâkim olmanın, hatta onları yararlı bir biçimde analize etmenin yollarını bulurlar. Liderin yüksek stres altında ya da bir kriz döneminde sakin kalması ve açık bir zihinle düşünebilmesi -ya da zorlu bir durumla karşılaştığında bile soğukkanlılığını koruması- bir özdenetim göstergesidir.<sup>203</sup> Özdenetim becerileri gelişmiş ekip lideri, en olumsuz şartlarda bile ekip üyeleri ile iletişimini sağlıklı devam ettirebilme becerisini sahiptir. Özdenetim liderin sadece olumsuz duygularla başa çıkması ile ilgili değildir. Tutku gibi olumlu duyguları da idare edebilme becerisini kapsar.

Yoğun baskı altında bile olsa, lider kendi duygularını kontrol ederek, dışarıya yansıtmaz. Aksine neşeli tavrını koruyarak, ekibin moralini ve motivasyonunu yüksek tutar ve etrafına olumlu duygular yayar.

---

<sup>202</sup> A.e., s. 113.

<sup>203</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 263.



### - Değişen Şartlara Uyum Sağlamak. Esneklik;

Uyumlu liderler, odak ya da enerjilerini yitirmeden çok sayıda talebin üstesinden gelebilir ve örgüt yaşamının kaçınılmaz belirsizliklerinden rahatsız olmazlar. Bu tür liderler yeni zorluklara uyum sağlamak için esnek davranabilir, hızlı değişime çabuk ayak uydurabilir ve yeni veriler ya da gerçekliklerle karşılaştıklarında kıvrak bir zekâyla düşünebilirler.<sup>204</sup> Lider tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilir. Değişen ve gelişen durumlar hakkında süratle ekip üyelerini bilgilendirir.

### - İyimserlik;

Bu özelliği taşıyan liderler, başarısızlık korkusundan değil başarma umudundan yola çıkarlar ve engellere, yenilgilere karşı ısrarla hedefleri araştırırlar.<sup>205</sup> İyimser bir lider duruma ayak uydurabilir, büyük bir yenilgide tehditten çok fırsat görür. Bu tür liderler ekip üyelerine olumlu bir gözle bakar, onlardan yapabileceklerinin en iyisini beklerler. "Bardağın yarısı dolu" görüşü, gelecekte daha iyi şeyler beklemelerine yol açar.<sup>206</sup> Etkin liderler, başarısızlıklarını bir ders gibi algırlar, düzeltilebilir bir sonuç olarak görürler.

İyimser liderlerde bulunan diğer özellik- umuttur. Ekibin hedeflerine ulaşmak için lider başta olmak üzere ekip üyelerinin gereken adımları bilmeleri ve bunları gerçekleştirmek için gerekli enerjiye sahip olmaları gerekir. İyimser olma aynı zamanda motivasyonun bir kaynağıdır.<sup>207</sup> İyimser olan liderler, umut doludur ve çalışmalarında daha enerji dolu olurlar, aynı duygu durumunu çalışanlarına aktarır ve stresli durumlara bulaşmadan başarılı sonuçlara ulaşırlar.

---

<sup>204</sup> A.e.

<sup>205</sup> A.e., s. 157.

<sup>206</sup> A.e., s. 264.

<sup>207</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 165.

## - Kendine Güven;

Kendine ve ekibine güvenen lider, kendisine ve ekibine verilecek zor bir görevi rahatlıkla üstlenir. Bu tür liderler, kendinden emin tavırları, bilgi ve becerileri ile kendilerini hissettirirler. Bu durum ekip üyelerinin liderlerine ve ekiplerine güvenlerini artırır, liderleri ve ekipleri ile gurur duyarlar. Bu liderler, beğenmedikleri fikirleri karşılığında zarar vermeyecek şekilde ifade edebilirler.<sup>208</sup> Kendine güven ile kendini tanıma arasında sıkı bir bağ vardır.<sup>209</sup> Duygularını, zayıf ve güçlü taraflarını iyi bilen liderler kendine güven konusunda hiç zorluk çekmezler. Bu durum ekibe de aynen yansır. Ekibinin zayıf ve güçlü yanlarını bilmek lider için çok önemlidir.

Emin adımlarla ilerlemek için kendine güven şarttır. Başkalarına güven aşılamanın temeli özgüvende yatar. Lider bir kararı alırken, veya bir hedefe doğru yönelirken, kendinden emin olmalı, izleyecekleri yolun doğru olduğunu güvenle diğer ekip üyelerine göstermeli. Bu ekibin üstün performansının, onları motive etmenin 'olmazsa olmaz' gereğidir. Güvene sahip olmadan, yeni ve zorlu mücadelelere girişebilmek, amaçlara doğru ilerleyebilmek mümkün değildir. "Özgüvenden yoksun olanlar için, her başarısızlık bir yetersizlik hissini doğrular."<sup>210</sup>

Genellikle, başarılı ekip liderlerinin kendine güveni tamdır. Bu da onları daha karizmatik yapar ve izleyiciler onun dediklerine inanır, davranışlarını, fikirlerini, örnek olarak kabul ederler. Özgüveni tam olan liderler ekip üzerinde daha etkili, zorlukları kolaylıkla aşabilen, kriz gibi zor durumlarda, ekibinin moralini yüksek tutabilen, değişimi yaratan ve yöneten, izleyicilerini hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilen kişilerdir.

Özgüven, liderin zor anlarda etkilenmeden, zor bir kararı verebilmesi, karşıt fikirlere, anlaşmazlıklara, hatta yetki sahibi olanların karşı olmasına rağmen kendi

---

<sup>208</sup> A.e., s. 88.

<sup>209</sup> A.e., s. 91.

<sup>210</sup> A.e., s. 89.

inandıkları ve çizdikleri yolda ilerlemesi ve ekibinin de, izlediği yönde hareket etmesini sağlamasıdır.

### - Motivasyon;

Motivasyon, “bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren, hareketlerinin yönünü belirleyen düşünceler, umutlar, inançlar, ihtiyaç ve korkulardır.”<sup>211</sup> Başarma dürtüsü güçlü olan liderlerin yüksek kişisel standartları, hem kendilerinde hem de ekip üyelerinde sürekli olarak performans artışını gözetmelerini sağlar. Pragmatiktirler, ölçülebilir ama zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflerinin değerli ama ulaşılabilir olması için risk hesabı yapabilirler. Başarma dürtüsünün bir göstergesi de, sürekli olarak daha iyi iş çıkarmanın yollarını öğrenmek ve bu yolları ekip üyelerine de öğretmektir.<sup>212</sup> Bu özellik liderin kendini ve ekip üyelerini motive etmesini de kapsar.

“Amaçlar, motivasyon için temel oluşturur ve davranışı yönlendirir.”<sup>213</sup> Bizi harekete geçiren ise, duygulardır; onlar motivasyonumuzun yakıtıdır. Dürtülerimiz algılarımızı harekete geçirir ve eylemlerimizi şekillendirir.<sup>214</sup> Lider ekibin amacına yönelik astlarının iyi performans çıkarması için, motivasyona ihtiyacı vardır. Bazen ekibi ve kendini motive etmek için ‘iyi stresi’ araç olarak kullanabilir. Hafif kaygı düzeyi olan ‘iyi stres’, zorluklara başa çıkabilme açısından, insanın başarma dürtüsünü güçlendirir, ve vücuda ve beyine adrenalin salgılar, bundan dolayı, daha coşkulu, daha enerjili bir hal alabilir.<sup>215</sup> Bu liderin işini kolaylaştırdığı gibi çalışanların da daha hızlı tempoyla, daha istekli çalışmalarını olanaklı kılmaktadır.

Etkili bir liderlerde üç motivasyon yeterliliği vardır:<sup>216</sup>

---

<sup>211</sup> Eren, a.g.e., s 490.

<sup>212</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 263.

<sup>213</sup> Baltaş, 2003 a, a.g.e., s. 170.

<sup>214</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 137.

<sup>215</sup> A.e. s. 142.

<sup>216</sup> A.e. s. 145.

- Başarma dürtüsü: Gelişmeye ya da mükemmellik düzeyini yakalamaya çalışmak.
- Kendini adanmak: Örgütün veya ekibin vizyon ve hedeflerini yakalamaya çalışmak.
- İnisiyatif ve iyimserlik: İnsanları fırsatları yakalamak için seferber eden, yeniliği ve engelleri göğüslemelerini mümkün kılan ikiz yeterlilikler.

Üstün performanslı liderleri ortalama performans gösteren yöneticilerden ayıran yönü, onlarda başarma dürtüsünün güçlü olması, hesaplı risklere girişim yapabilmesi, yenilikleri arzulamaları, astları için yüksek hedefler koyması ve desteklemesi, başkalarının yeni fikirlerine açık olması. Bu tür liderler, sonuçlara yöneliktir, ekibinin amaçlarına ulaşmayı hedefler ve büyük bir arzuyla, istekle ekip üyelerini de sevk eder. Kendisini ve ekibini zorlayacak hedefleri belirleyerek sonuçları hesaplar ve riske girer. Ekip üyeleri ile birlikte, belirsizliklerle ilgili bilgileri edinmeye çalışır, ekibini bu yönde çalışmaya yönlendirir. Ekip çalışmasını daha etkili hale getirmek için, tüm üyelerinin performanslarını geliştirmenin yollarını arar. Bu liderlerin daha iyisini yapma dürtüsü, performanslarının gelişmesinde yakıt rolündedir.

Lider aynı zamanda kendi kişisel amaçlarını da ekibin amaçlarına göre ayarladığı durumda, onlara karşı daha güçlü bağlılık duymaktadır. Dolayısıyla ekip çalışmasının istediği amaçlara ulaşması için özveride çalışır. Aynı şekilde ekip üyelerinin de kişisel amaçları ekip amacı ile örtüştüğü durumda, işini seven, kendini işine adayan çalışma topluluğu oluşur. Ekibin yapması gereken işleri tamamlamak için, üyelerin ve liderin mesai dışında çalışmaları, bazen de hafta sonu deyip dinlenmeden çalıştıkları görülür. Bunlar güçlü başarma dürtüsü ve motivasyon sayesinde oluşur.

Bağlılığın temellerini oluşturan unsurlardan biri özbilinçtir. Kendilerine yön veren değerleri ve amaçları bilen lider ve ekip üyeleri, ekip değer ve amaçlarının arasında uyumluluğun olduğunu hissettiklerinde bağlılık duyguları daha güçlü olur. Ayrıca, liderin ekip üyelerine adil ve saygılı davranması gerekir, aksi halde onların

duygusal bağılılığını kazanamaz. <sup>217</sup> Ekibine bağlı bir eleman ekibinin başarıları ile gurur duyar ve o ekibin bir üyesi olarak kendinden tatmin olur. Tatmin olma duygusu başarıya dürtüsünü daha da artırmaktadır. Bağılılık duygusu ekibe 'ekip ruhu'nu kazandırmaktadır. Bu onların daha fazla birbirlerine kenetlenerek, birlikte çalışma, birlikte başarmalarını, daha etkili sonuçlara ulaşmalarını sağlar.

Güçlü motivasyona sahip liderlerin diğer bir özelliği inisiyatif sahibi olması ve iyimser olmasıdır. Dış olaylardan etkilenmeden harekete geçebilmektedir. Bu ileri görüşlü olma ve fırsatları başkalarından önce yakalama anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla iyi bir girişimci lider aynı zamanda inisiyatif sahibi olabilir. Olaylara hazır olmak yerine, onlara tepki vermek inisiyatiften yoksun olanlara özgüdür. bu şekilde çalışanlar geride kalmaya eğilimlidir ve sürekli olarak önceden göremedikleri acil durumlara baş etmek zorunda kalırlar. İnisiyatifin aşırısı da zararlıdır. Astlara bırakılması gereken küçük ayrıntıların denetimin üstlenen patronlar, inisiyatif sahibiymiş gibi gözükebilirler ama eylemlerinin diğerlerini nasıl etkilediğinden habersizdirler. Empati- veya manzarayı bütünüyle görme anlayışı olmadığında, inisiyatif yıkıcı olabilir.<sup>218</sup>

### 3.4.3. Sosyal Bilinç

Ekip içinde birey olarak liderin önce kendi duygularını tanıması, analiz ederek duygularını denetleyebilmesinden sonra, diğer ekip üyelerinin duygu durumlarını anlaması gerekir. Sosyal bilinç liderin karşısındaki kişi ya da kişilerin duygu ve düşüncelerini anlama, tanımlama ve anladığını karşısındaki kişiye ifade etmesidir. Ekip üyelerinin kişiliklerinin farklı olabileceğinin farkında olma, bu farklılığı kabul etme ve bunun ekip havası üzerindeki etkilerini bilme iş hayatında önemlidir. Bu özelliği liderin başka insanların perspektifinden durumu görme ve değerlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir.

---

<sup>217</sup> A.e. s. 154.

<sup>218</sup> A.e. s. 162.

Liderin, ekip üyelerini dinlemesi, ekibin başarısına ve onların gelişimine yardımcı olacaktır. Ekip kararlarını vermeden önce her üyenin fikirlerini dinlemek, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacaktır, aynı zamanda lidere olan güvenleri ve bağları artacaktır. Bun insanların yaratıcılığını kullanmaya teşvik edecektir. Özellikle her fikri dinleyip neden bazılarını seçip, bazılarını da elediğinizi anlayacaklar ve geniş bir pencereden bakabilecekleri için ekip içinde uyumluluk sağlanması için katkıda bulunacaktır.<sup>219</sup>

Sosyal bilinçliliğin temel becerilerinden biri olan empati, iş yaşamında olduğu gibi ekip çalışmasında da başkalarını anlamak, onları geliştirmek, hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak ve politik bilinç gibi tüm sosyal yeterliliklerin temeli olan beceriyi temsil eder.

Sosyal bilinç –özellikle de empati- liderin temel görevi olan uyum yaratmada çok önemlidir. Başkalarının duygu durumlarını anlayarak, ona göre uyum sağladığında olumsuzluğu yok edebilir, daha coşkulu, neşeli bir hava yaratabilir. Bu özellik, ekip içinde liderin, ekibin ortak değerlerini ve önceliklerinin bilincinde olmasını sağlar. Empati duygusundan yoksun olan lider, ekibinin değerler ve duygu durumlarından habersiz olacaktır ve ekip üyeleri ile olan iletişimde uyumsuz davranışlarda ve ifadelerde bulunabilecektir.<sup>220</sup>

### **- Ekip Üyelerinin Duygularını Ve Bakış Açılarını Tanımak;**

Kişiler arası ilişkilerin olumlu olması için gerekli koşullardan birisi de empatidir. Empatili liderler, ekip üyelerinden ve çevrelerinden gelen çok çeşitli duygusal sinyallere kulak verebildiklerinden, bir kişinin ya da ekibin hissedilen ama dile getirilmeyen duygularını sezebilirler. Bu tür liderler dikkatle dinler ve öteki kişinin bakış açısını kavrayabilirler. Empati, liderin geçmişi farklı olan ya da başka bir kültürden gelen insanlarla iyi geçinebilmesini sağlar.<sup>221</sup> Özellikle ilişkilerinde,

---

<sup>219</sup> Maxwell, a.g.e., s.127.

<sup>220</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 60.

<sup>221</sup> A.e., s. 264.

başkasının ne hissettiğini anlamak, ona boyun eğmeye değil, pazarlıkta ve yönetimde daha becerikli olmaya yol açar.<sup>222</sup>

Empati, kişinin olaylara kendisinin karşısındaki kişinin bakış açısından bakabilmesi, duygu ve düşüncelerini doğru algılaması, karşındakinin bunun hissetmesini sağlamasıdır. Lider, iletişim kurduğu ekip üyesinin yerine kendisini koymalı, davranışlarının nedenlerini anlayabilmeli, burada 'manzarayı görebilme' yeteneğini kullanmalıdır. Genel manzarayı görebiliyorsa, ekip üyesinin herhangi bir duygu durumunu kolayca anlayabilmesi, bu nedenle, sonuca ulaşması daha kolay olacaktır. Örneğin, ekip üyelerinden birinin motivasyon düzeyi düşük. Bu durumda liderin yapması gereken ilk davranış, ekip üyesi ile yüz yüze görüşmek, çünkü onun duygu durumu ve ruh halini böylece daha net anlayabilecektir. Karşındaki insanın bakış açısından olaylara bakmalı, böylece davranışlarının nedenini anlamış olacaktır. Nedenlerinin belirlenmesi karşısındaki insanı nasıl motive edebileceği konusunda rehber olacaktır. Anladığını belirterek empati gösterme eylemini tamamlamalı, fakat sonuca ulaştığında ancak empati duygusunun etkili olduğu görülür. Sonuca ulaşılmadığı durumlarda empati kurma eylemi tamamlanmış sayılmaz.

Liderin ekip çalışanlarına karşı empati duyguları beslemesi, onların güvenini, saygısını kazandırır ve aralarındaki ilişkileri daha da sağlamlaştırır.

Günümüzde hala insanlar, empatiyi gereksiz veya çok yumuşak bir liderin tarzı olduğunu düşünmekte. Burada iki yaygın yanlış söz konusudur: "biri, empatiyi psikologluk taslamayla karıştırmak ve diğeri ise, insanlara empati göstermenin onlarla aynı fikri paylaşmak demek olduğu inancıdır."<sup>223</sup> "Empati kurmak, karşımızdaki kişinin söylediği duygu ve düşüncelerin aynısını ona tekrar etmek değildir."<sup>224</sup> Karşındaki kişi ile aynı fikirde olmak, aynı düşünce ve duyguları

---

<sup>222</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 184.

<sup>223</sup> A.e. s. 184.

<sup>224</sup> (Çevrimiçi) <http://www.rehberogretmen.com/Rehfiles/bilcalis/empati.htm>

paylaşmak sempati duygusunun özellikleridir. "Sempati duymak, empatiyi kurmayı engeller."<sup>225</sup>

Liderin, özbilinci, özdeğerlendirme yetilerinin güçlü olması empati anlayışlı olmasının ön koşuludur. Yani, liderin hislerini tanıması, astları ile empati kurmayı daha da kolaylaştırır. Aynı zamanda, empati kurarken liderin ekip üyelerine olan sadece sözel tepkisine değil, bunların yanında iyi bir dinleyici olmasına, ses tonuna, konuşma temposuna, jest ve mimiklerine hatta duruşuna bile dikkat etmesi şarttır.<sup>226</sup> İyi bir dinleyici olmak işyerindeki başarı için şarttır.<sup>227</sup> Liderin çalışanını iyi dinleyerek, neye ihtiyacı olduğunu anlayabilir ve nasıl karşılaması gerektiğini belirler.

Ekip liderinin empati kurmasında biz astlarının düşüncelerine algılayıp, anlayış göstermesi ve yardım etme davranışında bulunması olarak görürüz. Empatik anlayış lider ve ekip üyelerinin iletişimini kolaylaştırır ve onların birbirlerine yakınlık göstermesini sağlar. Ekip üyeleri de kendilerine önem verildiğini hissederler. Ekip liderler çoğu kez kendi ve ekip amacına ulaşmak için empati becerisinden yararlanmaktadır. Kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak, gitmek istediği yöne doğru nasıl yönlendireceğini, onları hangi durumlarda ve nasıl motive edebileceğini, kendi fikirlerini nasıl onlara benimseteceğini kestirebilir ve uygularlar.

Empati, şirketlerde ekip olarak özellikle pazarlama ekibini, satış ekibini, insan kaynakları ekibini ve Ar-Ge ekiplerinde 'olmazsa olmaz' derecede önem taşır. Pazarlama ekibindeki çalışanların tüm pazarın beklentilerini ve taleplerini çok iyi anlayabilmesi, buna göre hizmet ve ürün pazarlama işlemlerini planlarlar. Satıştaki ekip üyeleri müşterilerle sürekli birebir görüşen insanlar olduğundan ve amaçları da sunduğu hizmet ve ürünü başarı ile karşısındaki müşteriye iletmesi için müşterilerin o an nasıl bir duygu içinde olduğunu, hangi davranışlara tepki veya hangilerine uyum göstereceğini tahmin etmek zorundalar. Ar-Ge ekibi, müşterilerin talepleri için nasıl bir ürün veya hizmet geliştirebilecekleri ile ilgili fikirlerini ortaya koyarken, müşterinin gereksinimlerini göz önünde bulundurmaları şarttır. Burada, ekibin üyelerine

---

<sup>225</sup> A.e.

<sup>226</sup> A.e.

<sup>227</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 178.



yaptıkları işte daha coşkulu ve istekli olup performanslarının yükseltmesinde liderin çevresindekilere olumlu duyguları aşılması gerekmektedir. Bu da öncelikle empati gerektirir.

Son olarak, giderek gelişme gösteren küresel iş dünyasında, ekipler değişik ülkelerden gelen elemanlardan da oluşabileceği için liderin daha fazla empatiye sahip olmasını gerektirmektedir. Küresel biçimde ürün ve hizmet pazarlayan şirketlerin özellikle ekip çalışmasını gerektiren bölümlerinde, diğer bölümlerde olduğundan daha çok çeşitli ülkelere gelen ekip üyelerinden oluşmaktadır. Çünkü ürün ve hizmeti sunacağı ülkenin gereksinimlerini, değerlerini, kültür ve alışkanlıklarından o ülkeden gelen elemanın herkesten daha iyi bilgisi olacaktır. Bunun için liderin ekip içindeki uyumun sağlaması görevlerinden biridir ve empati gerektirir.

### **- Ekip İçi İlişkileri Ve Karar Ağlarını Anlamak;**

Sosyal bilinci keskin olan bir lider, sosyal ilişkileri fark etme konusunda uyanık davranabilir, can alıcı toplumsal ağları görebilir ve kilit iktidar ilişkilerini okuyabilir. Bu tür liderler bir ekipte işlerliği olan siyasal güçler kadar, yol gösteren değerleri ve oradaki insanlar arasında geçerli olan sözsüz kuralları da anlayabilirler.<sup>228</sup> Ekip içi ilişkileri iyi bilmek ve takip etmek, liderin yönetimini kolaylaştırır, görevlendirme ve yetki devri konusunda avantaj sağlar.

Ekip liderleri 'ya herkes kazanır ya da oyun oynanmaz' der. Ekip içi ilişkilerini işbirliğini sağlayacak şekilde düzenler ve daha iyi birliktelik yaratır. Karşısındakinin duygularını anlayarak dinlemeyi, görüş ve düşüncelerinizi açıklama cesaretine sahip olmayı gerektirir.<sup>229</sup>

---

<sup>228</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, **a.g.e.**, s. 264.

<sup>229</sup> Covey, **a.g.e.**, s. 5.

Ekip içi ilişkilerinin güçlü olması liderin güvenilir olmasını, açık sözlü olmasını, esnek olmasını gerektirir. Güvenin pratikteki önemini lider çok iyi bilmektedir, çünkü güveni oluşturmak zor, ancak sarsmak çok kolaydır.<sup>230</sup>

### **- Ekip Üyelerinin İhtiyaçlarını Kabullemek Ve Karşılama;**

Hizmet yeterliği yüksek olan liderler, ekip üyeleri arasındaki ilişkiyi rayında tutabilmelerini sağlayacak bir duygusal iklim yaratırlar. Bu tür bir lider, ekip üyelerinin iş memnuniyetlerini dikkatle takip ederek gereksindikleri şeyi elde etmelerini sağlar.<sup>231</sup> Lider ekip üyeleri arasında dostluk ve yardımlaşmanın gelişimi için elinden gelen çabayı gösterir.

### **3.4.4. İlişki Yönetimi**

İlişkiler başarıyla yönetmek, ekip üyelerinin de duygularıyla baş çıkmayı gerektiren duygusal zeka yetisidir. Ekip içi iletişimde önemli olan – ilişki yönetimi, özbilinç, özyönetim ve empati gibi duygusal zeka yetilerini bir araya getirir.<sup>232</sup> Lider, yönetimin en önemli araçları olan ikna gücü, çatışma yönetimi ve işbirliğini göz önünde tutarak ekip içi ilişkileri düzenler. Ekibin başarısına ve ekip içi çalışma uyumuna yapılacak olumsuz etkiyi gidermek, gerilim ve zorlukların farkında olup onlarla mücadele etmek lider için önemlidir. İlişki yönetimi becerisi, aynı zamanda ekip üyeleri arasındaki etkileşim kabiliyeti ile ortak çalışma ve işbirliğini de kapsar.

Ancak, bu herkesle arkadaşça davranışta bulunması anlamına gelmez. Ekibin amacına yönelik arkadaşlık ağı oluşur. Özellikle, ekibin üzerinde çalıştığı proje ilgili tüm üyelerinin görüşlerinin doğru yöne çevirmesidir.<sup>233</sup> Değişik yapıya, özelliklere, ekiplerde sık rastlanan değişik mesleklerden gelen insanlardan oluşan

---

<sup>230</sup> Wilson; Wellings, a.g.e., s. 9.

<sup>231</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 264.

<sup>232</sup> A.e., s. 62.

<sup>233</sup> A.e.

ekip içi ilişkiler ile başa çıkmak çok zor ve karmaşıktır. İşte sosyal bilinç yetileri güçlü olan liderler ortak değerleri belirleme, göz önünde bulundurmasında, ekip içindeki ilişkileri yürütmesinde ustaca davranmalarının nedenidir. Özellikle ilişki yönetimi, liderlerin duygusal zekalarını kullanmasını, daha da geliştirmesini sağlar.

### **- Ekibe Cazip Bir Vizyonla Yol Göstermek. Motivasyon;**

Esinle yici liderler, hem ahenk yaratır hem de cazip bir vizyon ya da ortak misyonla insanları harekete geçirirler. “Bir ekibin yönü vizyonla doğar ve lider bunu kabul ettiğinde başlar. Lider örnekleme yaptığında genişler ve ekip üyeleri yanıt verdiğinde bir gerçek haline gelir.”<sup>234</sup> Ekip için belirlenen vizyon konusunda ekip üyeleri arasında fikir birliği sağlar ve onların ortak vizyona sıkı sıkıya sahip çıkmasını sağlar. Belirlenen bu vizyon, gerçekçi ve kolay anlaşılabilir ve tereddütlere yol açmayacak şekilde ifade edilmelidir. Bu tür liderler, başkalarından istedikleri şeyin timsali olur ve ortak bir misyonu, öteki kişileri izlemeye esinlendirecek şekilde dile getirebilirler. Gündelik görevlerin ötesinde ortak bir amaç duygusu vererek, işi heyecanlı hale getirirler.<sup>235</sup>

İş dünyasında motivasyon, bireylerin çalışmayı başlatmaları, sürdürmeleri ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmesi demektir. Ekip liderinin sorumluluğu, birlikte çalıştığı kişilere iç motivasyonlarını yüksek tutmalarını gerektiğini ve bunun kendi sorumlulukları olduğunu hatırlatmaktır. Bu nedenle, liderin kendisinin de motivasyonu yüksek olmalı ve izleyicilerini de aşılmalı.<sup>236</sup>

### **- Çeşitli İkna Taktikleri Kullanmak;**

Bir liderin etkileme gücünün göstergeleri, belli bir dinleyiciye hitap edecek doğru şeyi bulmaktan, kilit kişilerden nasıl onay alınacağını bilmeye ve bir inisiyatif için destek ağı kurmaya kadar uzanır. Etkileme becerisine sahip bir lider ikna edicidir

---

<sup>234</sup> Maxwell, a.g.e., s. 31.

<sup>235</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 264

<sup>236</sup> Batlaş, a.g.e., (Çevrimiçi).

ve bir gruba hitap ederken ilgi uyandırır.<sup>237</sup> Lidere bu becerisini kullanması konusunda, konuya iyi hazırlanması, ekip üyelerini tanınması ve etkili sunum becerisi yardımcı olacaktır.

### **- Yeteneklerini Geri Bildirim Ve Rehberlik İle Geliştirmek;**

İnsanların yeteneklerini geliştirmekte usta olan bir lider, yardım ettiği kişilerin hedeflerini, güçlü ve zayıf yönlerini anlayarak onlara gerçek bir ilgi gösterir. Bu tür bir lider ekip üyeleri için tam zamanında yapıcı geribildirimlerde bulunabilir; doğal bir akıl hocası ya da eğitmandir.<sup>238</sup> İyi bir liderin en önemli özelliklerinden biri, kendi yerine geçebilecek kişileri ve ekip üyelerini yetiştirmesidir. Lider ekip üyelerine rehberlik ve danışmanlık yapar, onlara ilham verir.

### **- Ekip İçi Değişimi Yönetmek;**

Lider, bir ekip için değişim gerekiyorsa yada değişime ihtiyaç varsa bunu belirler ve hazırlıklar yapar. Değişim katalizörü olabilen liderler, değişme gereği konusunda yönetimi ikna etmeye çalışır. Ekip içerisinde değişime karşı direnişle karşılaşsalar bile değişimin gerekliliğini anlatır, değişimin güçlü taraftarları olabilir, onu cazip bir biçimde savunabilirler. Ayrıca değişimin önündeki engelleri aşmanın pratik yollarını da bulurlar.<sup>239</sup> Değişim konusunda ekip üyelerine örnek olacak şekilde davranırlar.

### **- Ekip İçi Anlaşmazlıklarla Başa Çıkma;**

Ekip içinde meydana gelebilecek çatışmalar, ekip içi uyumu ve çalışma düzenini zora sokar. İyi bir lider muhtemel çatışma durumlarını erken fark ederek bu konuda gerekli önlemleri alarak, çatışmanın başlamadan önlenmesini sağlar. Ancak, bir arada bulunan, sürekli iletişim halinde olan insanlarda çatışma kaçınılmazdır, mutlaka fikir ayrılıkları yaşanır. Liderin ilişkileri yönetme yetisi sonucunda tüm bu fikir

---

<sup>237</sup> Goleman; Boyatzis; McKee, 2002, a.g.e., s. 264

<sup>238</sup> A.e.

<sup>239</sup> A.e.

ayrılıkları, değişim ve gelişim kaynağı olarak kullanarak, sonuçları olumlu yöne çevirebilmektedir. Çatışmaları en iyi şekilde yöneten liderler, bütün tarafları konuşturabilir, farklı bakış açılarını anlayabilir, sonra da herkesin destekleyebileceği ortak bir çözümün bulunması konusunda önderlik eder, yol gösterir. Çatışmayı yüzeye çıkarır, tüm tarafların duygu ve görüşlerini dikkate alır ve enerjiyi yeniden grubun ortak idealine yönlendirirler.<sup>240</sup> Tarafların empatik davranabilmesi konusunda destek sağlar.

Çatışma sonucu ortaya çıkan olumsuz etkileri, mümkün olduğunca minimum düzeye indirmek, liderin çatışma durumlarını ustalıklı idare etmesiyle başarılır. Bu da liderin duygusal zekasının yüksek olmasını gerektirmektedir.

### **- Ekip İçi Ağlar-İşbirliğini Geliştirmek;**

Lider, ekip içerisinde uyumlu çalışma ortamını sağlamak amacıyla bir dostluk havası yaratır ve saygı, yardım ve işbirliği konusunda bizzat örnek oluştururlar. Öteki kişilerin kolektif çabaya etkin ve coşkulu bir biçimde katılmalarını sağlar, grubun ruhunu ve kimliğini geliştirirler. Salt iş yükümlülüklerinin ötesinde, yakın ilişkiler kurup güçlendirmeye de zaman ayırırlar.<sup>241</sup> Lider, iş dışında kalan zamanlarda ekip üyelerinin birbirleri samimiyet ve yakınlıkları artırmak için sosyal etkinlikler düzenleyebilir.

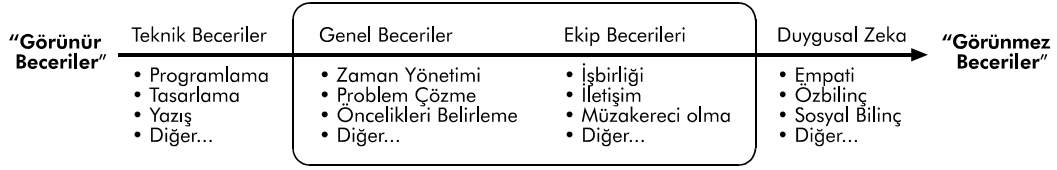
## **3.5. Ekip Çalışmasında Duygusal Zeka**

Globalleşen iş dünyası, artan rekabet, azalan kar marjları, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve her gün zorlaşan iş piyasasında stokları minimum

---

<sup>240</sup> A.e.

<sup>241</sup> A.e.



**Şekil 6. Ekip Çalışmasında Beceriler Yelpazesi**

**Kaynak:** Joe Luca; Pina Tarricone, **Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?**, School of Communications and Multimedia Edith Cowan University, Australia, (Çerimiçi), <http://www.ascilite.org.au/conferences/melbourne01/pdf/papers/lucaj.pdf>

düzeyde tutmak, ekip çalışmasını gerektiriyor. Minimum stokta çalışabilmek için, ekip üyelerinin birbirleriyle iyi geçinmeleri, birbirlerini iyi anlamaları gerekir.

Başarılı ekip çalışması için değişik açılardan özellikler gerekir. (Bkz. Şekil 6). Örneğin, bilgisayar programcılığı üzerine faaliyet gösteren şirkette bir ekip oluşturmak için, önce ekip seçiminde programcının programlama işlerinde gereken teknik becerilere sahip olması gerekir. Bu beceriler test edilirken 'görünebilir yetiler' olarak sınıflandırılmaktadır. Bunun yanında, kabul edilebilir genel ve ekip çalışmasına yatkın olma yetileri istenir ancak her zaman kolay test edilemez. Ayrıca, zaman yönetimi, problem çözme ve işbirlikçi yönlerini test etmek de ilginç olabilir. Son zamanlarda başarılı bir ekip çalışması için oldukça önemli olduğu belirlenen yetiler, duygusal zeka becerileridir. Duygusal zekayı oluşturan beş unsur olarak: özbilinç, özdeğerlendirme, empati, motivasyon ve sosyal becerilerdir. Bu yetiler teknik beceriler gibi 'görünür' değildirler ve test edilmesi de zordur.

Sosyal bağlılık bireyleri işbirliği yapmaya, ekibin bir parçası olmayı gerektirmektedir. Başarılı ekiplerde iletişim işbirliğine ve sosyal bağlılığa dayalıdır. Bireyler ortak bir amacı paylaştığında ve bireylerin ulaştıkları sonuç diğerlerini de etkilediğinde sosyal bağlılık oluşur. Ekip çalışması sonucunda, bireylerin kendi sınırlarını genişleterek ve işbirliği içerisinde normalde ulaşacakları bireysel sonuçların toplamından fazlasına ulaşabilmektedir. Bu ekiplerde sinerji mevcuttur. Sosyal bağlılığı, olumlu, olumsuz ve var olmayan olarak sınıflandırır Johnson&Johnson. Olumlu sosyal bağlılığın olduğu ekiplerde, ekip üyeleri ekip

amacına ulaşmak için birbirlerini destekler, cesaret eder, yardım ederler. Aralarında sıcak iletişim vardır. Olumsuz bağlılığın olduğu ekiplerde, üyeler arasında kişisel rekabetin olması söz konusu, kendilerinin başarılarını göstermek için diğerlerinin başarılı olmasına engel de olabilirler. Sosyal bağlılığın olmadığı söz konusu olunca, ekip içinde etkileşim hiç yoktur. Üyeler sadece kendi sorumlulukları üzerine odaklanmıştır ve diğerlerinin çabaları ile ilgilenmemektedirler.

Etkili ekip içinde olumlu bağlılık için gereken özellikler: görevle ilgili ve kişisel sorunlarla ilgili birbirlerine yardım alışverişinde bulunma, görevler ve ekip davranışları hakkında geribildirim sağlama, ekip çalışmasının daha etkili olması için kişilerarası ve sosyal becerileri kullanma.

Ekip üyeleri olumsuz davranışlarda bulunmanın ekip çalışmasını olumsuz etkilediğinin bilincinde olmalıdır. Çatışma yönetimi ve görev paylaşması lazım. Birbirlerine ilgi göstererek, cesaret ve teşvik etmek, empati göstermesi başarılı ekip çalışması için gerekenler.

Bunların sonucunda, ekip çalışması ve duygusal zeka arasında bir ilişkinin olduğunu varsayılmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar sonucu ekiplerin başarılı olmasında 'görünür becerilerden' duygusal zekanın daha önemli olduğu ortaya atılmıştır.

Ekip çalışmasının başarılı olması açısından, pozitif ve etkili kişilerarası bağlar önemlidir.

Ekip üyeleri arasında hem kişisel hem profesyonel düzeyde etkili iletişime önem veren ekipler daha başarılıdır. Goleman bu duygusal becerileri 5 ana unsur ile açıklamaktadır.

### 3.6. Ekip Çalışmasında Duygusal Zeka ve Liderlik

Bir ekibin performans düzeyi ve niteliği ekibin lideriyle yakından ilgilidir. Tüm ekip üyeleri uzun vadede başarının 'tek doğru' ilkesine uygun davranmayı öğrenmeye bağlı olduğunu anlamalıdır. Geleneksel düşünce yapısında ise 'kontrol bende, kaderim kendi elimde' denir, oysa artık kontrol olayları yöneten ve kontrol eden ilkelere dir.<sup>242</sup>

Bir ekibe liderlik eden kişilerde ister teknik açıdan ister sosyal açıdan yeterlilik her zaman olmalıdır. Bu yeterliliğe sahip olmayan kişilerin idare ettikleri ekiplerin de verimi her zaman düşecektir.

Başarılı liderler, genellikle ekip içindeki duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Bununla birlikte, ekibin duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün ekibi o yöne çekebilir. Çünkü liderlerde duyguları aktarma yeteneği kuvvetlidir. Bu nedenle ekip üyeleri en çok liderlerine dikkat ederler ve taklit de ederler. İşyerindeki atmosferi genellikle liderin ruh hali belirler. Eğer sabahın lider kızgın, kaba ve sert ise, ekibin diğer üyeleri de neşesiz ve isteksiz çalışır. Ancak, liderlerin iyi bir moralle güne başlaması, olumlu, güler yüzlü ve enerji dolu olması, mutlaka ekibi de etkiler ve onlardan da gün içinde olumlu yüksek performans beklenebilir.<sup>243</sup>

Genelde duygusal karizma üç etkene bağlıdır: güçlü duygular hissetmek; bu duyguları gerçekçi ve etkileyecek şekilde ifade etmek; duygu alıcısı değil vericisi olmak. Ekip liderleri astları ile ilişkilerinde duygularını onlara gerçekçi olarak, vücut dili ve mimiklerini kullanarak aktardıklarında, astlarının esinlenmelerini ve harekete geçmelerini mümkün kılar.<sup>244</sup>

---

<sup>242</sup> Covey, a.g.e., s. 3

<sup>243</sup> Goleman, 2000, a.g.e., s. 236.

<sup>244</sup> A.e.



En etkili liderlerde duygusal zekanın yeterliliklerinden olan başarma güdüsü, özbilinç, özgüven, politik bilinç ve empati barındırır ve ekibini ileriye götürmek için gördüklerini, duygusal gerçeklerle bütünleştirir ve böylece ekip içinde ekip ruhu aşılırlar. Etkili lider, hangi durumlarda hangi liderlik tarzını benimsemeyi de bilir. Ne zaman otorite kurulacağını-örneğin, performans eksiklikleriyle ilgili olarak birisiyle doğrudan yüzleşmeyi, gerektiğinde sert ve kesin hayır diyebilmeyi, ekip performansını takip edebilmeyi içerir; ne zaman arkadaşça davranarak, yol göstermek ya da etkilemek için daha dolaylı yollar kullanılacağını bilmeyi içerir.<sup>245</sup>

---

<sup>245</sup> A.e.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### AYAKKABI VE DERİ SEKTÖRÜNDE LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın anakütle ve örnekleme, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın hipotezleri, önemli bazı tanımlar ve araştırmada veri toplamada kullanılan anket ve ölçeklerin tanıtılması ele alınmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı ekip çalışmasında bulunan yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zekaları arasındaki ilişkileri ve duygusal zekalarının onların hangi demografik özelliklerine göre farklılaştığını saptamaktır.

Bu araştırma İstanbul'daki deri ve ayakkabıcılık sektöründeki şirketlerden AR-GE birimi bulunanlarda ekip çalışmasına katılmakta olanları kapsamaktadır. Liderlik ve duygusal zeka ilişkisi ve liderlerin duygusal zekalarının ilişkili olduğu kişisel özellikleri incelenecek, bunun dışındaki konular incelenmeyecektir.

İstanbul'da deri ve ayakkabı üzerine faaliyet gösteren ve AR-GE birimi olan işletmelerdeki yöneticiler araştırmanın evrenini oluşturmuştur. İstanbulda deri ve ayakkabı sektöründe 560 şirket bulunmaktadır. Örneklem ise toplam 50 şirket ve 113 yöneticiden oluşmuştur. Bu nedenle araştırma sonuçları İstanbul'daki işletmelere genellenebilecektir.

Bu araştırmada betimleyici araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma modeli amacına göre bilime hizmet eden temel bir araştırmadır. Yöntemlerine göre ise sonuç çıkarıcı ve tanımlayıcı bir tarama araştırmasıdır.

Örnekleme giren işletmelerde veri toplama araçları olarak kullanılan anketler, araştırmacı tarafından örnekleme giren işletmelerde AR-GE birimlerinde çalışan yöneticilerle yüz yüze görüşmeler sırasında uygulanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden 113 deneğin formları istatistik işlemler yapmaya uygun nitelikte bulunmuştur.

Bu araştırma ile; duygusal zekanın ve liderliğin ilişkisinin saptanmasıyla etkili ekip oluşturma ve çalıştırmaya katkı sağlanacağı, liderlerin duygusal zekalarını etkileyen faktörlerin belirlenmesiyle ekiplere lider seçiminde daha başarılı olunacağı umulmaktadır.

## 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada 10 hipotez geliştirilip bunların analizi yapılmıştır.

- 1) Ekip çalışmasında duygusal zeka düzeyleri yüksek yöneticilerin liderlik özellikleri de daha yüksektir.
- 2) Bayan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.
- 3) Genç liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.
- 4) Eğitim düzeyi daha yüksek olan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.
- 5) Sosyal branşlarda mesleki eğitim almış liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.
- 6) Yönetici statüsündeki liderlerin duygusal zekaları diğer çalışanlara göre daha yüksektir.
- 7) alışma süresi daha fazla olan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.

- 8) Kurumlarındaki hizmet içi eğitimlere sıkça katılan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.
- 9) Sosyal alanda hizmet içi eğitimlere katılan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.
- 10)Duygusal zeka eğitimi alan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir.

### **4.3. Kullanılan İstatistiki Teknikler ve Veri Toplama Araçları**

Uygulama sonucunda anketlerle toplanan veriler EVIS ile işlenerek, çözümlenmiştir. Elde edilen veriler kullanılabilirlik denetiminden geçirildikten sonra bilgisayara aktarılmıştır. Daha sonra çözümlenmeler bilgisayar merkezinde bulunan hazır paket programlardan yararlanılarak istatistiki analizi yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik-güvenirlik işlemlerine devam için iç tutarlık katsayıları olan "item-total" ve "item remainder" korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçek araştırmalarda kullanılabilir olarak gözükmektedir. Araştırma hipotezlerinin sınanmasında izlenen istatistik teknikler, Pearson korelasyon katsayısı, varyans analizi ve t-testi teknikleridir.

Araştırmada veri toplama, birincil kaynaklardan anket tekniği ile yapılmıştır. Bilgilerin doğruluğunun denetlendiği ve deneklerin isimleri yazılmadan soruların cevaplanması istendiği için anket tekniğinin objektifliği yükselmiştir.

Araştırmada, üç veri toplama aracı kullanılmıştır:

- Yöneticilere ilişkin demografik değişkenler ile ilgili soru formu 10 sorudan oluşmaktadır.
- Yöneticilerin duygusal zekaları BAR-ON EQ testi kullanılarak ölçülmüştür.

Fizyolojist Reuven Bar-On, 'Kavramaya ya da idrak etmeye ilişkin yeteneklerin düzenlenmesi'ni tanımlamak için EQ'yu kullanmıştır. Dr. Reuven Bar-On, 19 yıllık çalışmaları sonucunda ve dünya genelinde

48000'den fazla kişide denediği 'Bar-On'un Duygusal Bölüm Envanteri(Sayım Çizelgesi) metodunu 'Duygusal Zeka' ile ilgili bazı yapıların ölçülebilmesi amacıyla geliştirmiştir. Bar-On, hayatın özel alanlarındaki başarının önceden belirlenmesinde faydalı olduğunu düşündüğü 'Duygusal Zeka'yı, 'Kavramaya ilişkin yeteneklerin düzenlenmesi' şeklinde tanımlayabilmek için EQ'yu kullanmıştır. Aslında EQ, test sorularına verilen cevapların yansımalarının değerlendirildiği bireysel bir rapor olarak açıklanabilir.

Bar-On EQ-i 133 maddeden oluşur. Yaklaşık bir EQ sonucu veren test, aynı zamanda 5 bileşik ölçek ve 15 alt ölçeği de değerlendirir. EQ-i, kısa cümleler halindeki 133 maddeden oluşur. 5 farklı yazılı ölçek içeren 'çok nadir veya bana göre doğru değil'den 'çok sık veya bence kesinlikle doğru'ya kadar aşamalı bir yanıtlama sistemi ile sorular cevaplanır.. EQ-i, 17 yaş ve 17 yaş üstü erkek ve kadın herkese uygulanabilecek yaklaşık 40 dakika süren bir testtir.

Kişilerin teste verdikleri yanıtlar, toplam bir EQ sonucu ve 15 alt ölçekten oluşan 5 bileşik ölçek sonucu şeklinde sunulur. Bu bileşik ölçek ve onları oluşturan alt ölçekleri aşağıdaki gibidir; Kişinin İç Dünyası (Kişinin Kendine Saygısı, Duygusal Farkındalık, Kendine Güven, Bağımsızlık ve Kendini Yenileme); Kişinin Dış Dünyası (Kendini Karşısındakinin Yerine Koyma, Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Çevresiyle İlişkileri); Stres Yönetimi (Stres Toleransı ve Günü Kontrolü); Adaptasyon (Gerçeklik Testi, Esneklik ve Problem Çözme Yeteneği) ve Genel Durum (İyimserlik ve Mutluluk).

Ortalama ve ortalama üzeri EQ sonuçları, kişinin duygusal ve sosyal fonksiyonlarının etkili olduğunu gösterir. Daha yüksek skorlar, kişinin günlük ihtiyaç ve taleplerini karşılamada etkili bir fonksiyonelliği olduğunu kanıtlar. Öte yandan düşük skorlar, duygusal, sosyal ve davranışsal problemlerin var

Düzeltilme

olabileceği ve bu problemlere karşı etkili olmada yetersizliklerin olduğunu gösterir. <sup>246</sup>

- Tarafımdan yazılı kaynakların incelenmesiyle geliştirilen ve 45 ifadeden oluşan liderlik ölçeği Likert tipi bir ölçek tarzında hazırlanmıştır. Bu ölçek ile yöneticilerin liderlik özelliklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Elde edilecek veriler 5'li Likert ölçeği ile sayısallaştırılmaktadır. İstatistik işlemler sonrası geçerlik ve güvenirlik işlemlerine dayalı olarak ölçeğin liderlik özelliğini ölçmeye yönelik olduğu görüşüne varılmıştır.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen liderlik ölçeğinin geçerlik-güvenirlik analizine ilişkin bulgular, örneklem dağılımına ilişkin bulgular, liderlik-EQ ilişkisi bulguları, liderlik bulguları, duygusal zeka bulguları alt bölümler yer almaktadır.

##### **4.4.1. Liderlik Ölçeği Geçerlik-Güvenirlik Bulguları**

Araştırmacı tarafından hazırlanan Liderlik ölçeğinin geliştirme istatistikleri olarak item-total korelasyon ve item remainder korelasyon katsayıları hesaplanmış, bu sonuçlara göre 10., 11., 15., 29., 32., 38. ve 43. önermeler anlamlı bulunmayarak ölçekten çıkarılmıştır (Tablo 7)

İtemlerin ayırdetme gücünü sınamak için üst ve alt çeyreklerarası t testi uygulanmış, bu analize göre 10., 15., 32., 37. ve 43. önermeler anlamlı bulunmayarak ölçekten çıkarılmıştır. (Tablo 8)

Bu iki yöntemle yapılan madde analizine göre 10., 11., 15., 29., 32., 37., 38. ve 43. önermeler dışındaki 37 önerme ölçeğin son halini oluşturmuştur (Ek D). Ölçeğin bu haliyle madde analizi yeniden yapılmıştır. Cronbach Alpha

---

<sup>246</sup> (Çevrimiçi) [http://www.eiconsortium.org/research/baron\\_model\\_of\\_emotional\\_social\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/baron_model_of_emotional_social_intelligence.htm)

Katsayısı=0.91 olarak hesaplanmış ve bu aşamada ölçekten çıkarılması gereken hiçbir madde olmamıştır. Ölçeğin geçerlik-güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır. (Tablo 9-10)

#### **4.4.2. Örneklem Dağılımına İlişkin Bulgular**

Bayanların %48.49'u 18-30 yaşlarında, erkeklerin %43.75'i 31-40 yaşlarındadır. Örneklem grubunda 61'den büyük hiç kimse yoktur. (Tablo 11)

Bayanların %87.88'i, bayların da %76.25'i üniversite mezunudur. Örneklem grubunda temel eğitim mezunu veya doktora mezunu hiç kimse yoktur. (Tablo 12)

Örneklem grubunun 46.02'si teknik branşlarda, %53.98'i sosyal branşlarda eğitim görmüşlerdir. (Tablo 15)

Örneklem grubundaki bayanların %53.33'ü müdür, bayların da %52.75'i yönetici statüsündedir. (Tablo 14)

Örneklem grubundaki bayanların %45.46'sı 1 yıldan daha az bir süredir bu görevde bulunmalarına karşın bayların da %52.50'sinde bu süre 1-5 yıldır. (Tablo 15)

Örneklem grubundaki bayanların %72.73'ü, bayların %65.00'inin kurumlarında eğitim düzenlenmektedir. (Tablo 16)

Örneklem grubundaki bayanların %51.51'i, bayların %46.90'i kurumlarınca düzenlenen eğitimlere hiç katılmadıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 17)

Örneklem grubundaki bayanların %36.36'sı, bayların %20.00'si sosyal içerikleri eğitimlere katılmıştır. (Tablo 18)

Örneklem grubundaki bayanların %24.24'ü, bayların %10.00'u duygusal zeka eğitimi almışlardır. (Tablo 19)

#### 4.4.3. Liderlik-EQ İlişkisi Bulguları

Liderlik ile genel duygusal ve kişilerarası ilişkiler, empati, bağımsızlık, kendini gerçekleştirme, kendine saygı, duygusal benlik bilinci, iyimserlik, mutluluk, dürtü kontrolü, strese dayanıklılık, esneklik, problem çözme, sosyal sorumluluk ile pozitif ilişki göstermektedir. Liderlik, duygusal zekanın sadece kararlılık ve gerçekçilik boyutlarıyla ilişkili değildir. (Tablo 20)

Aşağıdaki liderlik özellikleri duygusal zekayla pozitif ilişkilidir. Duygusal zekası yüksek olanlar bu davranışları daha yüksek düzeyde göstermektedir. (Tablo 21)

- 1 Arkadaşlarıma duygusal yaklaşırım.
- 3 Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.
- 4 Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.
- 6 Astlarıma fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna etme gereği duymam. (duyarım)
- 7 Astlarıma başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.
- 12 Ayrıntılar içinde boğulurum.(boğulmam)
- 13 Başkalarını etkileyebilme gücüm yüksektir.

Düzeltilme



- 14 Birliklilik duygusu kazandırırım.
- 16 Çalışanlarımın duygularını önemserim ve ona göre yaklaşımda bulunurum.
- 17 Değişimi gerçekleştirmekte güçlük çekmem.
- 18 Duygularımı duruma uygun olarak kontrol edebilirim.
- 19 Duygularımın farkında olurum.
- 20 Ekibimin işe yaramayacak fikirlerini dinlemem. (dinlerim)
- 21 Ekipte ekip ruhu yaratmada başarılıyım.
- 22 Ekipte herkes bana güven duyar.
- 23 Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.
- 24 Gruba vizyon kazandırırım.
- 25 Grubun misyonunun belirlenmesinde etkiliyim.
- 27 Gruba dahil olmak grup üyeleri için son derece önemlidir.
- 30 İletişim yeteneğim yüksektir.
- 31 İnsan ilişkilerinde başarılıyım.
- 33 İş arkadaşlarımın moralini yüksek tutmayı başarıyorum.
- 34 İşlerin sonucu genelde beklediğim gibidir.
- 35 Kararlarımı benimsetmekte ikna gücüm yüksektir.
- 36 Karşımdakilerin duygu ve düşüncelerini anlayabiliyorum.
- 41 Problem çözme yeteneğim yüksektir.
- 42 Problemlere her zaman iyimser yaklaşmam. (yaklaşırım)
- 44 Problemleri daima tek başıma çözmem gerektiği için stres düzeyim yüksektir. (düşüktür)
- 45 Kendimi başkalarına anlatmakta bazen ciddi sıkıntılar yaşarım. (yaşamam)

Aşağıdaki liderlik özelliklerinin ise duygusal zekayla ilişkisi yoktur. (Tablo 21)

- 2 Astlarıma arkadaşça davranmam gerekmez. (gerekir)
- 5 Astlarımı dinlemek için yeterince zamanım yok. (var)
- 8 Astlarımı yaptıkları her işte desteklemem. (desteklerim)
- 9 Astlarımın benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.
- 26 Grup içindeki çatışmalar bana aksettirilmemelidir.
- 28 Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.
- 39 Olayları karşımdakilerin gözüyle değerlendiririm.
- 40 Önemli konularda harekete geçmeden astlarımın desteğini alırım.

#### 4.4.4. Liderlik Bulguları

En yüksek düzeyde gösterilen liderlik davranışları şunlardır: (Tablo 22)

- 19 Duygularımın farkında olurum.
- 5 Astlarımı dinlemek için yeterince zamanım yok. (var)
- 31 İnsan ilişkilerinde başarılıyım.

4 Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.

En düşük düzeyde gösterilen liderlik davranışları şunlardır: (Tablo 22)

28 Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.

42 Problemlere her zaman iyimser yaklaşmam. (yaklaşım)

8 Astlarımı yaptıkları her işte desteklemem. (desteklerim)

Bayanların liderlik özellikleri baylara göre daha yüksektir. (Tablo 23)

Liderlik özellikleri yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 24)

Liderlik özellikleri, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 25-A)

Yüksek lisans eğitilmişlerin liderlik özellikleri, üniversite ve lise mezunlarına göre daha düşüktür. Üniversite mezunlarının liderlik özellikleri yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Lise mezunlarının liderlik özellikleri üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 25-B)

Liderlik özellikleri mezun olunan branşa göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 26)

Liderlik özellikleri, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 27-A)  
Çalışan statüsündekilerin liderlik özellikleri, yönetici ve müdürlere göre daha düşüktür. (Tablo 27-B)

Liderlik özellikleri son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 28)

Liderlik özellikleri Krumlarında eğitim düzenlenenlerde daha yüksektir. (Tablo 29)

Liderlik özellikleri eğitime katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 30)

Liderlik özellikleri, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 31-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılanların liderlik özellikleri, sadece sosyal sadece teknik eğitim alanlara ve hiç eğitim almayanlara göre daha yüksektir. (Tablo 31-B)

Liderlik özellikleri duygusal zeka eğitimi alıp almamaya göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 32)

#### 4.4.5. Duygusal Zeka Bulguları

En yüksek düzeydeki duygusal zeka boyutları şunlardır: (Tablo 33)

- Kendini gerçekleştirme
- Problem çözme
- Kişilerarası ilişkiler
- Kendine saygı

En düşük düzeydeki duygusal zeka boyutları şunlardır: (Tablo 33)

- Duygusal benlik bilinci
- Gerçekçilik
- Dürtü kontrolü
- Esneklik

Genel EQ ile Kişilerarası ilişkiler, Empati, Bağımsızlık, Kendine saygı, Duygusal benlik bilinci, Mutluluk, Strese Dayanıklılık, Esneklik, Gerçekçilik ve Problem çözme boyutlarında bayanlar baylara göre daha yüksek düzeydedir. Kendini gerçekleştirme, Kararlılık , İyimserlik , Dürtü kontrolü , Sosyal Sorumluluk boyutlarında duygusal zeka cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 34)

Düzeltilme

Duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 35)

Kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 36)

Empati boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılaşmaktadır. (Tablo 37-A) 31-40 yaşlarındakilerin empati boyutunda duygusal zekaları, diğer yaşlardakilere göre daha düşüktür. (Tablo 37-B)

Bağımsızlık boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 38)

Kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 39)

Kendine saygı boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 40)

Kararlılık boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılaşmaktadır. (Tablo 41-A) 18-30 yaşlarındakilerin kararlılık boyutunda duygusal zekaları, 51-60 ve 41-50 yaşlardakilere göre daha yüksektir. 31-40 yaşlarındakilerin kararlılık boyutunda duygusal zekaları, 51-60 yaşlardakilere göre daha yüksektir. (Tablo 41-B)

Duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 42)

İyimserlik boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılaşmaktadır. (Tablo 43-A) 51-60 yaşlarındakilerin iyimserlik boyutunda duygusal zekaları, diğer yaşlardakilere göre daha yüksektir. (Tablo 43-B)

Mutluluk boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 44)

Dürtü kontrolü boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 45)

Strese Dayanıklılık boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 46)

Esneklik boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 47)

Gerçekçilik boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılaşmaktadır. (Tablo 48-A)

51-60 yaşlarındakilerin gerçekçilik boyutunda duygusal zekaları, diğer yaşlardakilere göre daha düşüktür. (Tablo 48-B)

Problem çözme boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 49)

Sosyal Sorumluluk boyutunda duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 50)

Genel duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 51-A)  
Lise mezunlarının duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 51-B)

Kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 52-A) Lise mezunlarının kişilerarası ilişkiler boyutunda

duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Üniversite mezunlarının kişilerarası ilişkiler boyutunda duygusal zekaları, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 52-B)

Empati boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 53-A) Lise mezunlarının empati boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Üniversite mezunlarının empati boyutunda duygusal zekaları, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 53-B)

Bağımsızlık boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 54-A) Lise mezunlarının bağımsızlık boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 54-B)

Kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 55-A) Lise mezunlarının kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 55-B)

Kendine saygı boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 56)

Kararlılık boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 57-A) Üniversite mezunlarının kararlılık boyutunda duygusal zekaları, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 57-B)

Duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 58-A) Yüksek lisans mezunlarının duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zekaları, lise ve üniversite mezunlarına göre daha düşüktür. (Tablo 58-B)

İyimserlik boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 59-A) Lise mezunlarının iyimserlik boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 59-B)

Mutluluk boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 60-A) Lise mezunlarının mutluluk boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 60-B)

Dürtü kontrolü boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 61-A) Yüksek lisans mezunlarının dürtü kontrolü boyutunda duygusal zekaları, lise ve üniversite mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 61-B)

Strese Dayanıklılık boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 62-A) Lise mezunlarının strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Yüksek lisans mezunlarının strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, üniversite mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 62-B)

Esneklik boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 63-A) Yüksek lisans mezunlarının esneklik boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve lise mezunlarına göre daha düşüktür. (Tablo 63-B)

Gerçekçilik boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 64)

Problem çözme boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 65)

Sosyal Sorumluluk boyutunda duygusal zeka, eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 66-A) Lise mezunlarının sosyal sorumluluk boyutunda duygusal zekaları, üniversite ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksektir. (Tablo 66-B)

Kişilerarası ilişkiler, empati, kendine saygı, duygusal benlik bilinci boyutlarında duygusal zeka teknik dallarda eğitim görenlerde, kararlılık boyutunda sosyal dallarda eğitim görenlerde daha yüksektir. (Tablo 67)

Genel duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 68-A) Müdürlerin duygusal zekaları, çalışan ve yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin duygusal zekaları, çalışan statüsündekilere göre daha yüksektir. (Tablo 68-B)

Kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 69-A) Müdürlerin kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zekaları, çalışan ve yöneticilere göre daha yüksektir. (Tablo 69-B)

Empati boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 70)

Bağımsızlık boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 71-A) Çalışan statüsündekilerin bağımsızlık boyutunda duygusal zekaları, müdür ve yöneticilere göre daha düşüktür. (Tablo 71-B)

Kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 72)

Kendine saygı boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 73)

Kararlılık boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 74-A) Müdürlerin kararlılık boyutunda duygusal zekaları,



alışan ve yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin kararlılık boyutunda duygusal zekaları, çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 74-B)

Duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 75)

İyimserlik boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 76-A) Yöneticilerin iyimserlik boyutunda duygusal zekaları, çalışan ve müdürlere göre daha yüksektir. Müdürlerin iyimserlik boyutunda duygusal zekaları, çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 76-B)

Mutluluk boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 77)

Dürtü kontrolü boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 78-A) Müdürlerin dürtü kontrolü boyutunda duygusal zekaları, çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 78-B)

Strese Dayanıklılık boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 79-A) Müdürlerin strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, çalışan ve yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 79-B)

Esneklik boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 80-A) Müdürlerin esneklik boyutunda duygusal zekaları, çalışan ve yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin esneklik boyutunda duygusal zekaları, çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 80-B)

Gerçekçilik boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 81)

Problem çözme boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılaşmaktadır. (Tablo 82-A) Müdürlerin problem çözme boyutunda duygusal zekaları, çalışan ve yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin problem çözme boyutunda duygusal zekaları, çalışanlara göre daha yüksektir. (Tablo 82-B)

Sosyal Sorumluluk boyutunda duygusal zeka, kurumdaki göreve göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 83)

Genel duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 84)

Kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 85)

Empati boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 86)

Bağımsızlık boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 87)

Kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 88-A) Bu görevdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanların kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zekaları, 1-5 yıl ve 10 yıldan fazla olanlara göre daha yüksektir. (Tablo 88-B)

Kendine saygı boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 89)

Kararlılık boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 90-A) Bu görevdeki çalışma süresi 1-5 yıl olanların kararlılık boyutunda duygusal zekaları, 10 yıldan fazla olanlara ve 6-10 yıl olanlara göre daha yüksektir. Bu görevdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanların kararlılık boyutunda duygusal zekaları, 10 yıldan fazla olanlara göre daha yüksektir. (Tablo 90-B)

Duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 91-A) Bu görevdeki çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zekaları, 1-5 yıl ve 1 yıldan az olanlara göre daha düşüktür. (Tablo 91-B)

İyimserlik boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 92)

Mutluluk boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 93-A) Bu görevdeki çalışma süresi 1 yıldan az olanların mutluluk boyutunda duygusal zekaları, 1 ve daha fazla yıl olanlara göre daha yüksektir. (Tablo 93-B)

Dürtü kontrolü boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 94-A) Bu görevdeki çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların dürtü kontrolü boyutunda duygusal zekaları, 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlara göre daha düşüktür. (Tablo 94-B)

Strese Dayanıklılık boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 95)

Esneklik boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 96-A) Bu görevdeki çalışma süresi 1-5 yıl olanların esneklik boyutunda duygusal zekaları, 10 yıldan fazla, 1 yıldan az ve 6-10 yıl olanlara göre daha yüksektir. (Tablo 96-B)

Gerçekçilik boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 97)

Problem çözme boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 98)

Sosyal Sorumluluk boyutunda duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır. (Tablo 99-A) Bu görevdeki çalışma süresi 1-5 yıl olanların sosyal sorumluluk boyutunda duygusal zekaları, 10 yıldan fazla, 1 yıldan az ve 6-10 yıl olanlara göre daha düşüktür. (Tablo 99-B)

Kişilerarası ilişkiler, empati ve problem çözme boyutlarında duygusal zeka kurumlarında eğitim düzenlenenlerde düzenlenmeyenlere göre daha yüksektir. (Tablo 100)

Genel duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 101-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere 6 ayda bir katılanların genel duygusal zekaları, hiç katılmayanlara, üç ayda bir katılanlara ve yılda bir katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 101-B)

Kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 102-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere 6 ayda bir katılanların kişilerarası ilişkiler boyutunda duygusal zekaları, hiç katılmayanlara, üç ayda bir katılanlara ve yılda bir katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 102-B)

Empati boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 103-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere yılda bir

katılanların ve altı ayda bir katılanların empati boyutunda duygusal zekaları, hiç katılmayanlara ve üç ayda bir katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 103-B)

Bağımsızlık boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 104)

Kendini gerçekleştirme boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 105)

Kendine saygı boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 106)

Kararlılık boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 107-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere yılda bir katılanların kararlılık boyutunda duygusal zekaları, hiç katılmayanlara ve altı ayda bir katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 107-B)

Duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 108-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere yılda bir katılanların duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zekaları, hiç katılmayanlara, üç ayda bir katılanlara ve altı ayda bir katılanlara göre daha düşüktür. Kurumunca düzenlenen eğitimlere altı ayda bir katılanların duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zekaları, yılda bir katılanlara, üç ayda bir katılanlara ve hiç katılmayanlara göre daha yüksektir. (Tablo 108-B)

İyimserlik boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 109)

Düzeltilme

Mutluluk boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 110)

Dürtü kontrolü boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 111)

Strese Dayanıklılık boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 112-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere 6 ayda bir katılanların strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, üç ayda bir katılanlara ve yılda bir katılanlara göre daha yüksektir. Kurumunca düzenlenen eğitimlere hiç katılmayanların strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, yılda bir katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 112-B)

Esneklik boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 113-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere 6 ayda bir katılanların esneklik boyutunda duygusal zekaları, hiç katılmayanlara, üç ayda bir katılanlara ve yılda bir katılanlara göre daha yüksektir. Kurumunca düzenlenen eğitimlere hiç katılmayanların esneklik boyutunda duygusal zekaları, üç ayda bir katılanlara ve yılda bir katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 113-B)

Gerçekçilik boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 114)

Problem çözme boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılaşmaktadır. (Tablo 115-A) Kurumunca düzenlenen eğitimlere yılda bir katılanların problem çözme boyutunda duygusal zekaları, üç ayda bir katılanlara, hiç katılmayanlara ve altı ayda bir katılanlara göre daha yüksektir. Kurumunca düzenlenen eğitimlere altı ayda bir katılanların problem çözme boyutunda duygusal zekaları, üç ayda bir katılanlara ve hiç katılmayanlara göre daha yüksektir. (Tablo 115-B)

Düzeltilme

Sosyal Sorumluluk boyutunda duygusal zeka, eğitimlere katılma sıklığına göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 116)

Genel duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 117-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılmış olanların duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve hem sosyal hem teknik eğitimlere katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 117-B)

Kişiler arası ilişkiler boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 118-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların kişilerarası ilişkiler boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılmış olanların kişilerarası ilişkiler boyutunda duygusal zekaları, sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 118-B)

Empati boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 119-A) Hiç eğitime katılmayanların empati boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. Sadece teknik eğitimlere katılanların empati boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 119-B)

Bağımsızlık boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 120-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların bağımsızlık boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. (Tablo 120-B)

Kendini gerçekleme boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 121)

Kendine saygı boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 122-A) Sadece sosyal eğitimlere katılanların kendine saygı boyutunda duygusal zekaları, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. Sadece teknik eğitimlere katılanların kendine saygı boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve hiç eğitime katılmayanlara göre daha yüksektir. (Tablo 122-B)

Kararlılık boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 123-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların kararlılık boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılanların kararlılık boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 123-B)

Duygusal benlik bilinci boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 124)

İyimserlik boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 125)

Mutluluk boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 126-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların mutluluk boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılanların mutluluk boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 126-B)



Dürtü kontrolü boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 127-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların dürtü kontrolü boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılanların dürtü kontrolü boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 127-B)

Strese Dayanıklılık boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 128-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve hiç eğitime katılmayanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılanların strese dayanıklılık boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 128-B)

Esneklik boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 129)

Gerçekçilik boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 130-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların gerçekçilik boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve hiç eğitime katılmayanlara göre daha yüksektir. Sadece sosyal eğitimlere katılanların gerçekçilik boyutunda duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve her iki tür eğitime katılanlara göre daha düşüktür. (Tablo 130-B)

Düzeltilme

Problem çözme boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılık göstermemektedir. (Tablo 131)

Sosyal Sorumluluk boyutunda duygusal zeka, katılan eğitimlerin türüne göre farklılaşmaktadır. (Tablo 132-A) Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların sosyal sorumluluk boyutunda duygusal zekaları, sadece sosyal eğitimlere katılanlara, sadece teknik eğitimlere katılanlara ve hiç eğitime katılmayanlara göre daha düşüktür. (Tablo 132-B)

Duygusal zeka eğitimi almayanlarda esneklik ve problem çözme boyutlarında duygusal zeka duygusal zeka eğitimi alanlara göre daha yüksektir. (Tablo 133)

## 4.5. Sonuç ve Öneriler

*Araştırmada bulgularına göre elde edilen sonuçlar aşağıdadır:*

- 1) Ekip çalışmasında duygusal zeka düzeyleri yüksek yöneticilerin liderlik özellikleri de daha yüksektir. **(Hipotez kabul edilmiştir)**
- 2) Bayan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez kabul edilmiştir)**
- 3) Genç liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez red edilmiştir)**
- 4) Eğitim düzeyi daha yüksek olan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez red edilmiştir)**

Düzeltilme

- 5) Sosyal branşlarda mesleki eğitim almış liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez red edilmiştir)**
- 6) Yönetici statüsündeki liderlerin duygusal zekaları müdür ve çalışanlara göre daha yüksektir. **(Hipotez kabul edilmiştir)**
- 7) Çalışma süresi daha fazla olan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez red edilmiştir)**
- 8) Kurumlarındaki hizmet içi eğitimlere sıkça katılan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez kabul edilmiştir)**
- 9) Sosyal alanda hizmet içi eğitimlere katılan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez red edilmiştir)**
- 10)Duygusal zeka eğitimi alan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir. **(Hipotez red edilmiştir)**

Araştırmanın başlangıcındaki “ekip çalışmasında duygusal zeka düzeyleri yüksek yöneticilerin liderlik özellikleri de daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmiştir.

Araştırmanın başlangıcında “bayan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmiştir.

Araştırmanın başlangıcında “yönetici statüsündeki liderlerin duygusal zekaları müdür ve çalışanlara göre daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmiştir.

Araştırmanın başlangıcında “kurumlarındaki hizmet içi eğitimlere sıkça katılan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmiştir.

Araştırmanın başlangıcında “genç liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmemiştir. Duygusal zeka, yaşlara göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın başlangıcında “eğitim düzeyi daha yüksek olan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmemiştir. Eğitim düzeyi arttıkça, duygusal zeka azalmaktadır.

Araştırmanın başlangıcında “sosyal branşlarda mesleki eğitim almış liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmemiştir. Kişilerarası ilişkiler, empati, kendine saygı, duygusal benlik bilinci boyutlarında duygusal zeka teknik dallarda eğitim görenlerde, kararlılık boyutunda sosyal dallarda eğitim görenlerde daha yüksektir.

Araştırmanın başlangıcında “çalışma süresi daha fazla olan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmemiştir. Duygusal zeka, en son görevdeki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın başlangıcında “sosyal alanda hizmet içi eğitimlere katılan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmemiştir. Hem teknik hem sosyal eğitimlere katılmış olanların duygusal zekaları, hiç eğitime katılmayanlara, sadece sosyal eğitimlere katılanlara ve sadece teknik eğitimlere katılanlara göre daha yüksektir.

Araştırmanın başlangıcında “duygusal zeka eğitimi alan liderlerin duygusal zekaları daha yüksektir” şeklindeki beklenti sonuçlarca desteklenmemiştir. Duygusal zeka, duygusal zeka eğitimi alıp almamaya göre farklılık göstermemektedir.

Yapılan araştırma sonucunda kabul edilen hipotezler doğrultusunda başarılı ekip çalışması için ekip liderleri;

- Duygusal zeka düzeyleri yüksek yöneticilerden seçilmelidir.
- Kadın yöneticilerden seçilmelidir.
- Yönetici statüsündekilerden seçilmelidir.
- Hizmet içi eğitimlere sıkça katılanlardan seçilmelidir.

## SONUÇ

Sonuç olarak, günümüzde çeşitli etkenler sonucunda iş dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmesi, artan rekabet koşullarında gücünü koruyabilmesi için ekip çalışması tekniği günümüzde önemli hale gelmiştir. Ekiplerin örgüt amaçları doğrultusunda hızlı oluşturulabilen ve görev bitince kolayca dağılabilmesi, üyeler arası etkileşimin sonucunda oluşan sinerjiden dolayı daha iyi performans sergilemeleri, örgütlerde ekip çalışmasının tercih edilmesini sağlayan nedenlerdir.

İş hayatında en çok rastlanan ekip çalışmasının çeşitleri olarak, danışma ekibi, üretim ekibi, Ar-Ge ekibi ve son zamanlarda teknolojinin verdiği imkanlarla yaygınlaşmaya başlayan sanal ekiplerdir. Bunların yanında kendi kendini yöneten ekipler de yer almaktadır. Ancak kendi kendini yöneten ekipleri, ekip oluşturmanın ileri evrelerinde görmek mümkündür. Çünkü, üyeler arasındaki iletişimin ve karar ağlarının mükemmel işlediği durumlarda geçerlidir. Ekip oluşturma evrelerinin ilk savhalarında liderin önemli yeri vardır. Dolayısıyla, günümüzde ekip çalışmasının yaygınlaşması nedeniyle liderlerin önemi daha artmıştır.

Farklı becerilere sahip üyelerden oluşan ve ortak amaca yönelik çalışan ekip, esnek yapıya sahip olduğundan değişime hızlı ayak uydurabilmektedir. Ayrıca ekip çalışması daha hızlı üretim, daha az maliyet ve sonuç olarak daha kaliteli ürün geliştirmeyi sağlamaktadır. Ekip çalışmasında elde edilen performans, bireysel performansların toplamından daha fazladır.

Örgütsel başarı ve etkin ekip çalışması açısından vazgeçilmez unsur olan liderlik, hem birey hem de ekip üyeleri davranışları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Söz konusu etki, ekibin amaçlarına ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. **En iyi ekip lideri, ortak bir misyon, hedef ve gündem anlayışına herkesin katılmasını sağlayamaktadır.**

Liderlikte kişilerarası etkileşim söz konusudur. İyi bir ekip lideri, ekip üyelerini destekleyecek, bütçeler, personel ya da zaman açısından gerek duydukları

pratik desteği onlara sağlayacaktır. Bunun yanında lider ile takip edenler karşılıklı duygusal alışverişte bulunmaktadır ve duygusal açıdan grup lideri kabullenmiştir.

Duygular normal hayatta olduğu gibi, iş yaşamımızın en önemli unsurudur. Duygular bir insanın ve bir organizasyonun yetenek ve performansını doğrudan etkiler.

Başarılı liderlerin büyük bölümü duygu dünyalarını denetleyebilmektedir. Duygusal zekalı lider, verdiği kararlarda duygularından yararlanır, olumsuz duygularının kendisini etkilemesine izin vermeden, umutsuzluğa kapılmadan, karşındaki insanın duygularını, ruh halini ve ne istediklerini anlar ve ustalıkla yönetir.

Lider, güçlü ve kısıtlı yanlarını ortaya koyabilmek için deneyimlerinden dersler çıkarır ve bu konuda ekip üyelerine de örnek olarak benzer şekilde davranmalarını sağlar. Liderin sorunlu yönlerini bilememesi, ekip içindeki ilişkilerini tehlikeye atabilir. Başarılı bir liderin özelliği ise, hata ve kusurlarından ders almayı becerebilmesi, ekip üyeleri ile olan ilişkilerini daha da güçlendirir.

Ekip içinde liderin davranışını bozacak veya ilişkilerini zedeleyecek hislerini yönetmek, çalışanlarına olumlu duygular aşılıyarak motivasyonu sağlayarak, çevredekilerin hisleri doğru biçimde algılayıp, onlara ahenk yaratabilmek, ekip açılışmasında liderin temel görevidir.

Lider için duygularının ve davranışlarının farkında olmak ona kendini kontrol etme imkanı verir. Bu imkan, üzerinde çalışılan projenin veya görevin tamamlanmasına önemli katkı sağlar. Özellikle çatışma, baskı, stres ve zaman sıkışıklığı varken duygularını kontrol edebilmek ve yönetebilmek, çalışmalara yaptığı katkı yanında diğer ekip arkadaşları ve işverenle iyi, olumlu ve etkili iş ilişkileri kurmayı sağlamaktadır. Liderin duygularını doğru bir biçimde denetlemesi, hislerini nasıl dışa vuracağına dair bir seçeneklere sahip olmasını sağlamaktadır. Bu tür duygusal liderlik özellikle küresel iş dünyasında, değişik kültüre sahip ülkelerden

gelen çalışanlardan oluşan ekiplerde uygun davranış modellerinin yaratılmasında önemli rol oynar.

Yapılan araştırmanın dinamik iş hayatında ekip çalışmasının önemli yere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanısıra ekip liderinin duygusal zekasının yüksek olması, ekip çalışmasında başarıyı arttırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. Orta lekli ve küçük şirketlerde duygusal zeka üzerinde pek durulmamasına karşın günümüz büyük şirketlerinde ekip çalışmasına yönelen firmaların sayısı artmakla birlikte liderlerin ve ekip üyelerin seçiminde duygusal zeka konusuna dikkat edilmektedir. Ayrıca, araştırmanın sonucuna göre, yapılmış diğer araştırmaların gösterdiği gibi bayan liderlerin duygusal zekası daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.



## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 5.b. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003a
- Baltaş, Acar: **Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2003b.
- Dereli, Türkay;  
Baykasoğlu, Adil: **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara 2003.
- Dinçer, Ömer;  
Fidan, Yahya: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta basımevi, 1996.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7.b. İstanbul, Beta Yayınevi, 2001.
- Goleman, Danie: **Duygusal Zeka**, 26.b. İstanbul, Varlık Yayınları, 2004.
- Goleman, Daniel: **İşbaşında Duygusal Zeka**, 3.b. İstanbul, Varlık Yayınları, 2000.
- Goleman, Daniel: **Yeni Liderler**, İstanbul, Varlık Yayınları, 2001.
- Goleman, Daniel;  
Boyatzis, Richard;  
McKee, Annie: **Yeni Liderler**, İstanbul, Varlık Yayınları, 2002.
- Kırçıl, Olgun.;  
Nurdoğan,Arkış: **Türkiye’de Sorun Çözme Gruplarının (QLL) Uygulanabilmesi İçin Gerekli Yönetim Organizasyon Özellikleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Yay. no. 346, 1986.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 4. b., İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- Longenecker,  
Justin G; Pringle, **Management**, 5. b., London, Charles Merrill Publishing

- Charles D.: Company, 1983.
- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 5<sup>th</sup> ed, Mc Graw Hill, 1995.
- Maxwell, John C.: **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**, İstanbul, Beyaz Yayınları, Haziran, 1999.
- Öztürk, Metin;  
Çoşkun, M. Kemal: **Sosyoloji**, Türk Tarih Kurumu, Ankara. 1999.
- Southworth, Diane: **Management**, The Dreyden Press, 1994.
- Şimşek, M. Şerif: **Yönetim ve Organizasyon**, 4.b. Konya, Damla Ofset, 1998.
- Tjosvold, Dean: **Working Together to Get Things Done**, D.C. Heath and Company, Toronto, 1986.
- Toktamışoğlu,  
Murat: **Aklın Öteki Sesi; Duygusal Zeka İle Başarı**, 2004, İstanbul.
- Weiss, Donald H.: **Başarılı Ekip Oluşturma**, Çev. Erhan Tuskan, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

## **Makaleler**

- Acar, Füsün: “Duygusal Zeka ve Liderlik”, **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, no:12, 2002, s. 53-68.
- Atay, Osman: “Takım Oluşturma ve Takım Başarı Değerlendirmesi”, **Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi**, no: 482, 2002, s.38-42.
- Bellman, Geoffrey  
M.: “Çapraz İşlevli Ekip Çalışması”, **Executive Excellence**, Mayıs 1997, s. 7-8.

- Blanchard, Ken: "Ekiplere Dayalı Yönetim", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.6
- Chen, Agnes; Shyuefee; Michael, William B.: "First-Order and High Order Factors of Creative Social Intelligence within Guilford's Structure-of-Intelligent Model: A Reanalysis of a Guilford Data Base", **Educational & Psychological Measurement**, 53, no. 3, Autumn 1993, s. 619-640.
- Cherniss, Cary; Goleman, Daniel: "Bringing Emotional Intelligence to The Workplace," **A Technical Report, Issued by The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations**, Ekim, 7, 1998, s. 1-34.
- Covey, Stephen R.: "Kişisel Özveri", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s. 5.
- Çakar, Ulaş; Arbak, Yasemin: "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, no: 3, 2004, s. 23-48.
- Drucker, Peter F.: "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", **Executive Excellence**, Rota Yayınları, , no: 1, Nisan 1997, s. 5.
- Goldberg, Beverly: "Ekip Çalışmasının Önemi", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.10.
- Goleman, Daniel: "Lideri Lider Yapan Nedir?", **Harvard Business Review**, MESS Yayınları, no: 377, Şubat 2002, İstanbul. s.11-34.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; Mckee, Anne: "Liderliğin Temeli İyi Performansın Gizli Motoru", **Harvard Business Review**, MESS Yayın no: 401, 2001, s. 33-58.
- Kılınç, Taner, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi**, C. 25, Kasım, 1996, S.1-13

- Kılınç, Tanıl: "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, c. 2.** Deniz Harp Okulu, İstanbul, 1997, s. 383-402.
- Kotter, John P.: "Liderler Gerçekte Ne Yapar?", **Harvard Business Review**, Liderlik, MESS Yayın No: 292, Haziran 1999, İstanbul, s. 45-66.
- Kouzes, James M.; Posner, Barry Z.: "Geçmişe Bakıp Geleceğe Yönelmek", **Executive Excellence**, Ocak, 2001, s. 3-4.
- Kulaga, Jon: "Ekip Oluşturma", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.5
- Mayer, John; Salovey, Peter: "Emotional Intelligence and The Construction and Regulation of Feelings", **Applied and Preventive Psychology**, C. 4, no.3, 1995, s. 197-208.
- Peterson, Monte: "Başarılı Ekipler", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997,s.14.
- Salovey, Peter; Mayer, John D.: "Emotional Intelligence," **Imagination, Cognition and Personality**, 9, no: 3, 1989-1990, s. 185.
- Shelton, Charlotte: "Ekip Ruhı", **Executive Excellence**, 1997, Mayıs, S. 12-13.
- Sienbenaler, Alan F.: "Başarılı Ekiplerin Sekiz Ortak Özelliği", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.15-16.
- Ülker, Gönül: "Yönetici ve Lider" **Deniz Harp Okulu, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, No. 1, İstanbul, 1997, s.18-19.
- Warner, Mark J.: "Ekipler Neden Başarısız Olur, Nasıl Başarıya Ulaşılr?", **Executive Excellence**, Mayıs, 1997, s.11.
- Wilson, Jeanne M.; Wellins, Richard

S.: 9.

Yalçın, Azmi: “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Haz: Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık,1994. s.17-21.

Zaleznik, Abraham: “Yönetici ve Lider-Birbirinden Farklı mıdır?” **Harvard Business Review**, Liderlik, MESS Yayın No: 292, Haziran 1999, İstanbul, s. 67-91.

## Tezler

Acar, Füsün Tekin: “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Davranışlar İle İlişkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Kılınç, Tanıl: "Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Sürece Yönelik Bir Uygulama", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1986.

Mazlumoğlu, Nimet: “İşletmelerde Liderlik Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Mumcuoğlu, Özlem: “Bar-On Duygusal Zeka Testinin (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-i) Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, 2002

## İnternet

- Aytaç, Tufan: “Karizmatik Liderlik”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Ağustos-Eylül, 2003, Sayı: 42-43, (Çevrimiçi), <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi42-43/aytac.htm>
- Baltaş, Acar: “Ekip Liderlerinin El Notları”, (Çevrimiçi), [http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l\\_1.htm](http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/l_1.htm)
- Cöngöloğlu, Ayhan: “Çocukluk Çağı Bozukluklarının genetiği: genetik ve zeka”, (Çevrimiçi), <http://www.gata.edu.tr/dahilibilimler/cocukruh/zeka2.htm>
- Dattner, Ben (Çevrimiçi) <http://www.dattnerconsulting.com/presentations/virtual.pdf>
- Ergün, Mustafa: “Öğretimin ve Öğrenmenin Kuramsal Temelleri” (Çevrimiçi), <http://www.egitim.aku.edu.tr/kuramsal00.ppt#261,6,Slide 6>
- Hammond, Val: “Değişen Dünyada Kadın Liderliği”, (Çevrimiçi), <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4288>
- Karkın, Naci: “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi”, [http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445\\_043\\_084.doc](http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi/445_043_084.doc)
- Luca, Joe; Tarricone, Pina: **Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?**, School of Communications and Multimedia Edith Cowan University, Australia, (Çevrimiçi), <http://www.ascilite.org.au/conferences/melbourne01/pdf/papers/lucaj.pdf>

- \_\_\_\_\_, “Duygu Nedir?”, (Çevrimiçi),  
[http://www.matriksdata.com/  
Matriks/MemberFiles/pittarra/dz\\_4.htm](http://www.matriksdata.com/Matriks/MemberFiles/pittarra/dz_4.htm)
- \_\_\_\_\_, (Çevrimiçi),  
[http://www.eiconsortium.org/research/baron  
\\_model\\_of\\_emotional\\_social\\_intelligence.htm](http://www.eiconsortium.org/research/baron_model_of_emotional_social_intelligence.htm)
- \_\_\_\_\_, (Çevrimiçi), [http://www.rehberogretmen.com/Rehfiles/  
bilcalis/empati.htm](http://www.rehberogretmen.com/Rehfiles/bilcalis/empati.htm)
- \_\_\_\_\_, (Çevrimiçi), [http://www.turkischweb.com/Egitim/  
seite95.htm](http://www.turkischweb.com/Egitim/seite95.htm)
- \_\_\_\_\_, [http://www.duygusalzeka.com/BolumGoster.asp?Ana  
Konu=yazimakale](http://www.duygusalzeka.com/BolumGoster.asp?AnaKonu=yazimakale)

# EK A. ANKET

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitiminin tes kısmının uygulama bölümüdür. Anketin içeriği: a) -sizin kişisel ve çalıştığınız kurumun genel yapısı ile ilgili b) duygusal zekayı belirlemeye yönelik sorular c) liderlik özelliği ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Sayın katılımcımız, sizden alacağımız cevaplarla tezin amacına uygun genel araştırma ve değerlendirme yapacağımızdan, kişisel ve kurumsal bilgileriniz saklı kalacaktır. Katılarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Saygılarımızla

Kenjaiym Karmyshakova  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa  
Danışman Öğretim Üyesi

- 1- Cinsiyetiniz:
  - a.  Bayan
  - b.  Bay
- 2- Yaşınız:
  - a.  18-30
  - b.  31-40
  - c.  41-50
  - d.  51-60
  - e.  61'den büyük
- 3- Eğitim Düzeyiniz
  - a.  Temel Eğitim
  - b.  Lise
  - c.  Üniversite
  - d.  Yüksek Lisans
  - e.  Doktora
- 4- Eğitim bölümü
  - a.  Teknik
  - b.  Sosyal
- 5- Kurumdaki göreviniz:
  - a.  Çalışan
  - b.  Diğer
  - c.  Yönetici
- 6- Bu görevde çalışma süreniz
  - a.  1 yıldan az
  - b.  1-5 yıl
  - c.  6-10 yıldan fazla
  - d.  10 yıldan fazla
- 7- Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu?
  - a.  Evet
  - b.  Hayır

(Cevabınız, hayır ise 8., 9. ve 10. soruya cevap vermeyiniz.)
- 8- Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz?
  - a.  üç ayda bir
  - b.  altı ayda bir
  - c.  yılda bir
  - d.  hiç katılmıyorum

(Eğitimie katılmadıysanız, 9. ve 10. soruya cevap vermeyiniz)
- 9- Katıldığınız eğitim programları hangi alanda?
  - a.  Teknik
  - b.  Sosyal
- 10- Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı?
  - a.  Evet
  - b.  Hayır



## EK B. BARON-EQ ÖLÇEĞİ

Sayın katılımcı, aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları 1'den 5'e kadar sıralanan açıklamalarından birini seçerek (X) işareti ile belirtmeniz gerekiyor. İfadelerin doğru veya yanlışı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1) Zorluklarla baş edebilme yaklaşımım adım adım ilerlemektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Duygularımı göstermek benim için oldukça kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Çok fazla strese dayanamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Hayallerimden çok çabuk sıyrılabilir ve o anki durumun gerçekliğine kolayca dönebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Zaman zaman ortaya çıkan tersliklere rağmen, genellikle işlerin düzeleceğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Üzücü olaylarla yüz yüze gelmek benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Biriyle aynı fikirde olmadığımda bunu ona söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Kendimi kötü hissettiğimde beni neyin üzdüğünü bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Başkaları benim iddiasız biri olduğumu düşünürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) Çoğu durumda kendimden eminimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11) Huysuz bir insanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) Çevremde olup bitenlerin farkında değilimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) Derin duygularımı başkaları ile kolayca paylaşamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) İyi ve kötü yanlarıma baktığım zaman kendimi iyi hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) Yaşamımı elimden geldiğince anlamlı hale getirmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) Sevgimi belli edemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) Tam olarak hangi konularda iyi olduğumu bilmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18) Eski alışkanlıklarımı değiştirebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
19) Hoşuma giden şeyleri elimden geldiğince sonuna kadar öğrenmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) Başkalarına kızdığımda bunu onlara söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) Hayatta neler yapmak istediğime dair kesin bir fikrim yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) Yapacaklarımın bana sık sık söylendiği bir işte çalışmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) Bir problemi çözerken her bir olasılığı inceler, daha sonra en iyisine karar veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Bir liderden çok, takipçiyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) Doğrudan ifade etmeseler de, başkalarının duygularını çok iyi anlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26) Fiziksel görüntümden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) İnsanlara ne düşündüğümü kolayca söyleyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) İlgimi çeken şeyleri yapmaktan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) Sabırsız bir insanım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) Diğer insanların duygularını incitmemeye özen gösteririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31) İşler gittikçe zorlaşsa da genellikle devam etmek için motivasyonum vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32) Başkalarıyla iyi ilişkiler kurarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33) Güç bir durumla karşılaştığımda konuyla ilgili olabildiğince çok bilgi toplamayı isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34) İnsanlara yardım etmekten hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35) Son birkaç yılda çok az başarı elde ettim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36) Öfkemi kontrol etmem zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37) Hayattan zevk almıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38) Duygularımı tanımlamak benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39) Haklarımı savunamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40) Oldukça neşeli bir insanımdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41) Düşünmeden hareket edişim problemler yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42) İnsanlar benim sosyal olduğumu düşünürler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43) Kurallara uyan bir vatandaş olmak çok önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44) Kendimi olduğum gibi kabul etmek bana zor geliyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tamamen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
45) Aynı anda başka bir yerde bulunmak zorunda olsam da, ağlayan bir çocuğun anne ve babasını bulmasına yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46) Arkadaşlarım bana özel şeylerini anlatabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47) Kendi başıma karar veremem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48) Başka insanlara saygı duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49) Başkalarına neler olduğunu önemserim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50) Bazı şeyler hakkında fikrimi değiştirmem zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51) Problemlerin çözümüne ilişkin farklı çözüm yolları düşünmeye çalışınca genellikle tıkanır kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52) Fanteziler ya da hayaller kurmadan her şeyi gerçekte olduğu gibi görmeye çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53) Neler hissettiğimi bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54) Benimle birlikte olmak eğlencelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55) Sahip olduğum kişilik tarzından memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56) Hayal ve fantezilerime kendimi kaptırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57) Yakın ilişkilerim benim ve arkadaşlarım için çok önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58) Yeni şeylere başlamak benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59) Eğer yasaları çiğnemem gerekirse, bunu yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60) Endişeliyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61) Yeni şartlara ayak uydurmak benim için kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62) Kolayca arkadaş edinebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63) Can sıkıcı problemlerle nasıl baş edebileceğimi bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64) Başkaları ile çalışırken kendi fikirlerimden çok onlarınkine güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65) Kendimi çok sık, kötü hissedirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66) Konuşmaya başlayınca zor susarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67) Çevremdekilerle iyi geçinemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68) Zor şartlarda serin kanlılığımı nasıl koruyacağımı bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69) Kendimi takdir ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70) İnsanlarla tartışırken, bana sesimi alçaltmamı söylerler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71) Tarzımı değiştirmem zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
72) Hayatımdan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73) Başkalarının bana ihtiyaç duymalarından çok, ben başkalarına ihtiyaç duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74) Hafta sonlarını ve tatilleri severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75) Çok sinirlenmeden stresle baş edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
76) Çok zor durumların üstesinden geleceğime inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77) Acı çeken insanların farkına varamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78) Genellikle en iyisini ümit ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79) Başkalarına göre, bana güvenmek zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80) Endişemi kontrol etmemin zor olduğunu biliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81) Başkalarının duygusal ihtiyaçlarını, kolaylıkla fark ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82) Abartmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83) Gülümsemek benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84) Uygun bir zamanda negatif duygularıyla yüzleşir, onları gözden geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85) Yeni bir şeye başlamadan önce genellikle başarısız olacağım hissine kapılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86) İstedğim zaman "hayır" demek benim için zordur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87) Bir problemle karşılaştığımda önce durur ve düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88) Yukarıdaki ifadelere samimi bir şekilde cevap verdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK C. LİDERLİK ÖLÇEĞİ (A FORMU)

Aşağıda liderlik davranışlarına ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin, sizi ne kadar yansıttığını işaretlemeniz beklenmektedir.  
Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
1. Arkadaşıma duygusal yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Astlarıma arkadaşça davranmam gerekmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Astlarımı dinlemek için yeterince zamanım yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Astlarımı fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna etme gereği duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Astlarımı başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Astlarımı yaptıkları her işte desteklemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Astlarımın benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Astlarımın sorunlara kendi çözümlerini bulmalarını isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Astlarımın yargılarına güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ayrıntılar içinde boğulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Başkalarını etkileyebilme gücüm yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Birlikte çalışmaya önem veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Bütün astlarıma eşit davranmam gerekmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Çalışanlarımın duygularını önemserim ve ona göre yaklaşımda bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Değişimi gerçekleştirmekte güçlük çekmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Duygularımı duruma uygun olarak kontrol edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Duygularımın farkında olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ekibimin işe yaramayacak fikirlerini dinlemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ekipte ekip ruhu yaratmada başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ekipte herkes bana güven duyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
24. Gruba vizyon kazandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Grubun misyonunun belirlenmesinde etkiliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Grup içindeki çatışmalar bana aksettirilmemelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Gruba dahil olmak grup üyeleri için son derece önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İçinde bulunduğum grubun temsilcisi olarak öncelikli olarak ben konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İletişim yeteneğim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. İnsan ilişkilerinde başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. İsteklerimi astlarıma tartışılmayacak şekilde aktarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. İş arkadaşlarımda moralini yüksek tutmayı başarıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. İşlerin sonucu genelde beklediğim gibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Kararlarımı benimsetmekte ikna gücüm yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Karşımdakilerin duygu ve düşüncelerini anlayabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Koşullara uymayan normları değiştiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Normlara, kurallara uyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Olayları karşımdakilerin gözüyle değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Önemli konularda harekete geçmeden astlarımda desteğini alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Problem çözme yeteneğim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Problemlere her zaman iyimser yaklaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Yapılacak işlerin planını oluştururum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Problemleri daima tek başıma çözmem gerektiği için stres düzeyim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Kendimi başkalarına anlatmakta bazen ciddi sıkıntılar yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK D. LİDERLİK ÖLÇEĞİ (B FORMU)

Aşağıda liderlik davranışlarına ilişkin bazı ifadeler verilmiştir. Her ifadenin, sizi ne kadar yansıttığını işaretlemeniz beklenmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
1. Arkadaşlarıma duygusal yaklaşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Astlarıma arkadaşça davranmam gerekmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Astlarıma yetki devretmekten rahatsız olmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Astlarımdan ne beklediğimi onlara açıkça bildiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Astlarımla dinlemek için yeterince zamanım yok.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Astlarımla fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna etme gereği duymam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Astlarımla başarılarını yükseltmeleri için cesaretlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Astlarımla yaptıkları her işte desteklemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Astlarımla benimle konuşurken kendilerini rahat hissetmelerini sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ayrıntılar içinde boğulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Başkalarını etkileyebilme gücüm yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Birlikte çalışmaya duyduğum ilgiyi kazandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Çalışanlarımla duygularını önemserim ve ona göre yaklaşımda bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Değişimi gerçekleştirmekte güçlük çekmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Duygularımı duruma uygun olarak kontrol edebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Duygularımın farkında olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Ekibimin işe yaramayacak fikirlerini dinlemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ekipte ekip ruhu yaratmada başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ekipte herkes bana güven duyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Görüşlerimin gruptakiler tarafından net bir şekilde anlaşılmasını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Gruba vizyon kazandırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Grubun misyonunun belirlenmesinde etkiliyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Grup içindeki çatışmalar bana aksettirilmemelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamamen
24. Gruba dahil olmak grup üyeleri için son derece önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Herhangi bir işi yapmadan önce astlarıma danışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. İletişim yeteneğim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. İnsan ilişkilerinde başarılıyım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. İş arkadaşlarımla moralini yüksek tutmayı başarıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. İşlerin sonucu genelde beklediğim gibidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kararlarımı benimsetmekte ikna gücüm yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Karşımdakilerin duygu ve düşüncelerini anlayabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Olayları karşımdakilerin gözüyle değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Önemli konularda harekete geçmeden astlarımla desteğini alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Problem çözme yeteneğim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Problemlere her zaman iyimser yaklaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Problemleri daima tek başıma çözmem gerektiği için stres düzeyim yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Kendimi başkalarına anlatmakta bazen ciddi sıkıntılar yaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# EK E. LİDERLİK ÖLÇEĞİ GEÇERLİK-GÜVENİRLİK İSTATİSTİKLERİ

Tablo 6. Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1. Arkadaşlarıma duygusal yakl	0.40	111	p<.01	0.36	111	p<.01
2. Astlarıma arkadaşça davranm	0.24	111	p<.05	0.19	111	-
3. Astlarıma yetki devretmekte	0.28	111	p<.01	0.21	111	p<.05
4. Astlarımdan ne beklediğimi	0.44	111	p<.01	0.40	111	p<.01
5. Astlarıma dinlemek için yet	0.30	108	p<.01	0.26	108	p<.01
6. Astlarıma fikirlerimin onla	0.39	111	p<.01	0.35	111	p<.01
7. Astlarıma başarılarını yüks	0.55	111	p<.01	0.52	111	p<.01
8. Astlarıma yaptıkları her iş	0.42	111	p<.01	0.35	111	p<.01
9. Astlarımin benimle konuşurk	0.27	111	p<.01	0.22	111	p<.05
10. Astlarımin sorunlara kendi	-0.04	111	-	-0.10	111	-
11. Astlarımin yargılarına güv	0.19	111	-	0.14	111	-
12. Ayrıntılar içinde boğuluru	0.38	111	p<.01	0.33	111	p<.01
13. Başkalarını etkileyebilme	0.64	111	p<.01	0.61	111	p<.01
14. Birlikteley duygusu kazand	0.59	111	p<.01	0.55	111	p<.01
15. Bütün astlarıma eşit davra	0.03	111	-	-0.04	111	-
16. Çalışanlarımin duygularını	0.76	111	p<.01	0.74	111	p<.01
17. Değişimi gerçekleştirmekte	0.52	111	p<.01	0.47	111	p<.01
18. Duygularımı duruma uygun o	0.54	111	p<.01	0.49	111	p<.01
19. Duygularımın farkında olur	0.62	111	p<.01	0.59	111	p<.01
20. Ekibimin işe yaramayacak f	0.42	111	p<.01	0.37	111	p<.01
21. Ekipte ekip ruhu yaratmada	0.68	111	p<.01	0.65	111	p<.01
22. Ekipte herkes bana güven d	0.52	111	p<.01	0.48	111	p<.01
23. Görüşlerimin gruptakiler t	0.61	111	p<.01	0.59	111	p<.01
24. Gruba vizyon kazandırırım.	0.63	111	p<.01	0.60	111	p<.01
25. Grubun misyonunun belirlen	0.78	111	p<.01	0.76	111	p<.01
26. Grup içindeki çatışmalar b	0.26	111	p<.01	0.20	111	p<.05
27. Gruba dahil olmak grup üy	0.59	111	p<.01	0.56	111	p<.01
28. Herhangi bir işi yapmadan	0.53	111	p<.01	0.48	111	p<.01
29. İçinde bulunduğum grubun t	-0.09	111	-	-0.14	111	-
30. İletişim yeteneğim yüksekt	0.62	111	p<.01	0.59	111	p<.01
31. İnsan ilişkilerinde başarı	0.51	111	p<.01	0.48	111	p<.01
32. İsteklerimi astlarıma tart	0.15	111	-	0.09	111	-
33. İş arkadaşlarımin moralini	0.63	111	p<.01	0.60	111	p<.01
34. İşlerin sonucu genelde bek	0.60	111	p<.01	0.57	111	p<.01
35. Kararlarımı benimsetmekte	0.51	111	p<.01	0.48	111	p<.01
36. Karşımdakilerin duygu ve d	0.71	111	p<.01	0.69	111	p<.01
37. Koşullara uymayan normları	0.20	111	p<.05	0.15	111	-
38. Normlara, kurallara uyarım	0.17	111	-	0.12	111	-
39. Olayları karşımdakilerin g	0.36	111	p<.01	0.32	111	p<.01
40. Önemli konularda harekete	0.30	107	p<.01	0.24	107	p<.05
41. Problem çözme yeteneğim yü	0.62	111	p<.01	0.60	111	p<.01
42. Problemlere her zaman iyims	0.36	111	p<.01	0.30	111	p<.01
43. Yapılacak işlerin planını	0.06	111	-	0.02	111	-
44. Problemleri daima tek başı	0.33	111	p<.01	0.28	111	p<.01
45. Kendimi başkalarına anlatm	0.51	111	p<.01	0.46	111	p<.01
Cronbach Alpha Katsayısı			$\alpha$	n	k	
			0.89	113	45	

**Tablo 7. Liderlik Değişkenine Göre Ayırtetme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	Üst Çeyrek			Alt Çeyrek			Karşılaştırma		
	µ	s	n	µ	s	n	Sd	t	p
1. Arkadaşlarıma duygusal yakl	3.83	0.66	29	2.93	0.26	28	55	6.73	p<.01
2. Astlarıma arkadaşça davranm	4.66	0.55	29	3.64	1.06	28	55	4.54	p<.01
3. Astlarıma yetki devretmekte	4.69	0.47	29	2.86	1.41	28	55	6.64	p<.01
4. Astlarımdan ne beklediğimi	4.83	0.38	29	4.04	1.00	28	55	3.97	p<.01
5. Astlarıma dinlemek için yet	5.00	0.00	29	4.00	0.77	28	55	7.00	p<.01
6. Astlarıma fikirlerimin onla	4.45	0.51	29	3.61	1.03	28	55	3.93	p<.01
7. Astlarıma başarılarını yüks	4.69	0.47	29	3.71	0.81	28	55	5.58	p<.01
8. Astlarıma yaptıkları her iş	3.86	0.99	29	2.61	1.37	28	55	3.97	p<.01
9. Astlarımin benimle konuşurk	4.41	0.50	29	3.61	1.31	28	55	3.08	p<.01
10. Astlarımin sorunlara kendi	3.17	1.14	29	2.82	0.61	28	55	1.44	-
11. Astlarımin yargılarına güv	3.59	0.50	29	3.04	0.88	28	55	2.91	p<.01
12. Ayrıntılar içinde boğuluru	4.45	0.74	29	3.75	0.89	28	55	3.24	p<.01
13. Başkalarını etkileyebilme	4.55	0.51	29	3.29	1.15	28	55	5.41	p<.01
14. Birliktelik duygusu kazand	4.41	0.73	29	3.39	0.96	28	55	4.53	p<.01
15. Bütün astlarıma eşit davra	3.31	1.04	29	2.96	1.35	28	55	1.09	-
16. Çalışanlarımin duygularını	4.69	0.47	29	3.14	0.36	28	55	13.95	p<.01
17. Değişimi gerçekleştirmekte	4.28	0.70	29	2.68	1.12	28	55	6.46	p<.01
18. Duygularımin duruma uygun o	4.41	0.50	29	3.14	1.24	28	55	5.11	p<.01
19. Duygularımin farkında olur	4.69	0.47	29	3.71	0.90	28	55	5.17	p<.01
20. Ekibimin işe yaramayacak f	4.41	0.73	29	3.18	1.22	28	55	4.66	p<.01
21. Ekipte ekip ruhu yaratmada	4.28	0.46	29	2.96	0.96	28	55	6.62	p<.01
22. Ekipte herkes bana güven d	4.41	0.50	29	3.57	1.10	28	55	3.73	p<.01
23. Görüşlerimin gruptakiler t	4.55	0.51	29	3.64	1.16	28	55	3.85	p<.01
24. Gruba vizyon kazandırırım.	4.41	0.50	29	3.36	1.03	28	55	4.97	p<.01
25. Grubun misyonunun belirlen	4.55	0.51	29	2.93	1.05	28	55	7.47	p<.01
26. Grup içindeki çatışmalar b	4.00	0.93	29	3.04	1.55	28	55	2.86	p<.01
27. Gruba dahil olmak grup üy	4.28	0.46	29	3.39	0.74	28	55	5.46	p<.01
28. Herhangi bir işi yapmadan	3.59	0.73	29	2.29	0.90	28	55	6.00	p<.01
29. İçinde bulunduğum grubun t	2.83	0.66	29	3.36	1.10	28	55	-2.22	p<.05
30. İletişim yeteneğim yüksekt	4.55	0.74	29	3.61	0.99	28	55	4.09	p<.01
31. İnsan ilişkilerinde başarı	4.69	0.47	29	3.64	0.99	28	55	5.13	p<.01
32. İsteklerimi astlarıma tart	3.45	0.91	29	2.96	1.07	28	55	1.84	-
33. İş arkadaşlarımin moralini	4.55	0.51	29	2.89	0.69	28	55	10.42	p<.01
34. İşlerin sonucu genelde bek	4.41	0.50	29	3.61	0.50	28	55	6.10	p<.01
35. Kararlarımin benimsetmekte	4.69	0.47	29	3.50	0.88	28	55	6.38	p<.01
36. Karşımdakilerin duygu ve d	4.69	0.47	29	3.43	0.74	28	55	7.69	p<.01
37. Koşullara uymayan normları	3.59	0.91	29	3.32	0.86	28	55	1.13	-
38. Normlara, kurallara uyarım	2.76	0.74	29	2.46	0.51	28	55	1.75	-
39. Olayları karşımdakilerin g	4.00	0.76	29	3.36	0.73	28	55	3.26	p<.01
40. Önemli konularda harekete	4.00	0.76	29	3.42	0.93	24	51	2.52	p<.05
41. Problem çözmeye yeteneğim yü	4.55	0.51	29	3.75	0.70	28	55	4.97	p<.01
42. Problemlere her zaman iyims	4.00	0.93	29	2.61	0.96	28	55	5.59	p<.01
43. Yapılacak işlerin planını	4.00	0.76	29	4.21	0.79	28	55	-1.05	-
44. Problemleri daima tek başı	3.86	1.25	29	2.89	0.88	28	55	3.39	p<.01
45. Kendimi başkalarına anlatm	4.17	0.66	29	2.93	0.86	28	55	6.16	p<.01

**Tablo 8. Liderlik Değişkeni İçin Madde Analizi Sonuçları**

	Item-Total Correlation			Item-Remainder Correlation		
	r	Sd	p	r	Sd	p
1. Arkadaşlarıma duygusal yakl	0.43	111	p<.01	0.38	111	p<.01
2. Astlarıma arkadaşça davranm	0.25	111	p<.05	0.20	111	p<.05
3. Astlarıma yetki devretmekte	0.26	111	p<.01	0.19	111	-
4. Astlarımdan ne beklediğimi	0.42	111	p<.01	0.38	111	p<.01
5. Astlarımı dinlemek için yet	0.28	108	p<.01	0.23	108	p<.05
6. Astlarımı fikirlerimin onla	0.37	111	p<.01	0.33	111	p<.01
7. Astlarımı başarılarını yüks	0.58	111	p<.01	0.54	111	p<.01
8. Astlarımı yaptıkları her iş	0.39	111	p<.01	0.32	111	p<.01
9. Astlarımin benimle konuşurk	0.27	111	p<.01	0.22	111	p<.05
12. Ayrıntılar içinde boşuluru	0.37	111	p<.01	0.32	111	p<.01
13. Başkalarını etkileyebilme	0.66	111	p<.01	0.63	111	p<.01
14. Birliktelik duygusu kazand	0.63	111	p<.01	0.60	111	p<.01
16. Çalışanlarımin duygularını	0.78	111	p<.01	0.76	111	p<.01
17. Değişimi gerçekleştirmekte	0.52	111	p<.01	0.47	111	p<.01
18. Duygularımı duruma uygun o	0.55	111	p<.01	0.51	111	p<.01
19. Duygularımın farkında olur	0.63	111	p<.01	0.60	111	p<.01
20. Ekibimin işe yaramayacak f	0.43	111	p<.01	0.37	111	p<.01
21. Ekipte ekip ruhu yaratmada	0.68	111	p<.01	0.64	111	p<.01
22. Ekipte herkes bana güven d	0.54	111	p<.01	0.50	111	p<.01
23. Görüşlerimin gruptakiler t	0.62	111	p<.01	0.59	111	p<.01
24. Gruba vizyon kazandırırım.	0.62	111	p<.01	0.59	111	p<.01
25. Grubun misyonunun belirlen	0.77	111	p<.01	0.74	111	p<.01
26. Grup içindeki çatışmalar b	0.27	111	p<.01	0.20	111	p<.05
27. Gruba dahil olmak grup üy	0.62	111	p<.01	0.59	111	p<.01
28. Herhangi bir işi yapmadan	0.50	111	p<.01	0.46	111	p<.01
30. İletişim yeteneğim yüksekt	0.63	111	p<.01	0.61	111	p<.01
31. İnsan ilişkilerinde başarı	0.51	111	p<.01	0.48	111	p<.01
33. İş arkadaşlarımin moralini	0.64	111	p<.01	0.61	111	p<.01
34. İşlerin sonucu genelde bek	0.60	111	p<.01	0.57	111	p<.01
35. Kararlarımin benimsetmekte	0.53	111	p<.01	0.49	111	p<.01
36. Karşımdakilerin duygu ve d	0.72	111	p<.01	0.70	111	p<.01
39. Olayları karşımdakilerin g	0.37	111	p<.01	0.32	111	p<.01
40. Önemli konularda harekete	0.35	107	p<.01	0.30	107	p<.01
41. Problem çözme yeteneğim yü	0.64	111	p<.01	0.62	111	p<.01
42. Problemlere her zaman iyims	0.39	111	p<.01	0.32	111	p<.01
44. Problemleri daima tek başı	0.32	111	p<.01	0.27	111	p<.01
45. Kendimi başkalarına anlatm	0.52	111	p<.01	0.47	111	p<.01
Cronbach Alpha Katsayısı			$\alpha$	n	k	
			0.91	113	37	

**Tablo 9. Liderlik Değişkenine Göre Ayırtetme Gücü İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	Üst Çeyrek			Alt Çeyrek			Karşılaştırma		
	µ	s	n	µ	s	n	Sd	t	p
1. Arkadaşlarıma duygusal yakl	3.83	0.66	29	3.00	0.00	28	55	6.65	p<.01
2. Astlarıma arkadaşça davranm	4.72	0.46	29	3.64	1.06	28	55	5.03	p<.01
3. Astlarıma yetki devretmekte	4.66	0.55	29	2.79	1.31	28	55	7.04	p<.01
4. Astlarımdan ne beklediğimi	4.86	0.35	29	4.04	1.00	28	55	4.19	p<.01
5. Astlarıma dinlemek için yet	5.00	0.00	28	4.07	0.81	28	54	6.04	p<.01
6. Astlarıma fikirlerimin onla	4.45	0.51	29	3.61	1.03	28	55	3.93	p<.01
7. Astlarıma başarılarını yüks	4.72	0.46	29	3.57	0.74	28	55	7.10	p<.01
8. Astlarıma yaptıkları her iş	3.76	1.12	29	2.61	1.37	28	55	3.48	p<.01
9. Astlarımin benimle konuşurk	4.38	0.56	29	3.61	1.31	28	55	2.90	p<.01
12. Ayrıntılar içinde boğuluru	4.45	0.74	29	3.75	0.89	28	55	3.24	p<.01
13. Başkalarını etkileyebilme	4.59	0.50	29	3.36	1.16	28	55	5.22	p<.01
14. Birliktelik duygusu kazand	4.45	0.74	29	3.39	0.96	28	55	4.68	p<.01
16. Çalışanlarımin duygularını	4.72	0.46	29	3.21	0.42	28	55	13.04	p<.01
17. Değişimi gerçekleştirmekte	4.24	0.74	29	2.61	1.07	28	55	6.74	p<.01
18. Duygularımı duruma uygun o	4.45	0.51	29	3.14	1.24	28	55	5.24	p<.01
19. Duygularımın farkında olur	4.72	0.46	29	3.71	0.90	28	55	5.39	p<.01
20. Ekibimin işe yaramayacak f	4.41	0.73	29	3.25	1.18	28	55	4.50	p<.01
21. Ekipte ekip ruhu yaratmada	4.28	0.46	29	2.89	0.92	28	55	7.25	p<.01
22. Ekipte herkes bana güven d	4.45	0.51	29	3.57	1.10	28	55	3.88	p<.01
23. Görüşlerimin gruptakiler t	4.59	0.50	29	3.64	1.16	28	55	4.00	p<.01
24. Gruba vizyon kazandırırım.	4.45	0.51	29	3.36	1.03	28	55	5.12	p<.01
25. Grubun misyonunun belirlen	4.59	0.50	29	2.93	1.05	28	55	7.64	p<.01
26. Grup içindeki çatışmalar b	4.03	0.94	29	3.11	1.62	28	55	2.65	p<.05
27. Gruba dahil olmak grup üy	4.31	0.47	29	3.46	0.74	28	55	5.15	p<.01
28. Herhangi bir işi yapmadan	3.52	0.79	29	2.36	0.91	28	55	5.16	p<.01
30. İletişim yeteneğim yüksekt	4.59	0.73	29	3.61	0.99	28	55	4.24	p<.01
31. İnsan ilişkilerinde başarı	4.72	0.46	29	3.57	1.00	28	55	5.65	p<.01
33. İş arkadaşlarımin moralini	4.59	0.50	29	2.82	0.61	28	55	11.93	p<.01
34. İşlerin sonucu genelde bek	4.41	0.50	29	3.54	0.51	28	55	6.57	p<.01
35. Kararlarımı benimsetmekte	4.72	0.46	29	3.57	0.88	28	55	6.25	p<.01
36. Karşımdakilerin duygu ve d	4.72	0.46	29	3.50	0.74	28	55	7.51	p<.01
39. Olayları karşımdakilerin g	3.90	0.94	29	3.36	0.73	28	55	2.41	p<.05
40. Önemli konularda harekete	4.03	0.78	29	3.33	0.92	24	51	3.01	p<.01
41. Problem çözme yeteneğim yü	4.59	0.50	29	3.75	0.70	28	55	5.20	p<.01
42. Problemlere her zaman iyims	3.97	0.94	29	2.54	0.88	28	55	5.91	p<.01
44. Problemleri daima tek başı	3.90	1.26	29	2.82	0.82	28	55	3.80	p<.01
45. Kendimi başkalarına anlatm	4.03	0.87	29	2.86	0.80	28	55	5.32	p<.01

## EK F. ÖRNEKLEM DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 10. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 2. Yaşınız? İçin Frekans Dağılımı

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
18-30	16	48.49	22	27.50	38	33.63
31-40	10	30.30	35	43.75	45	39.82
41-50	7	21.21	8	10.00	15	13.27
51-60	0	0.00	15	18.75	15	13.27
61'den büyük	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

Tablo 11. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 3. Eğitim Düzeyiniz? İçin Frekans Dağılımı

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
Temel Eğitim	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Lise	0	0.00	4	5.00	4	3.54
Üniversite	29	87.88	61	76.25	90	79.65
Yüksek Lisans	4	12.12	15	18.75	19	16.81
Doktora	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

Tablo 12. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 4. Eğitim bölümü? İçin Frekans Dağılımı

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
Teknik	16	48.49	36	45.00	52	46.02
Sosyal	17	51.51	44	55.00	61	53.98
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

**Tablo 13. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 5. Kurumdaki göreviniz? İçin Frekans Dağılımı**

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
Çalışan	7	23.33	15	18.75	22	20.00
Müdür	16	53.33	23	28.75	39	35.46
Yönetici	7	23.33	42	52.50	49	44.54
Toplam	30	27.27	80	72.73	110	97.34

**Tablo 14. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 6. Bu görevde çalışma süreniz? İçin Frekans Dağılımı**

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
1 yıldan az	15	45.46	11	13.75	26	23.01
1-5 yıl	12	36.36	42	52.50	54	47.79
6-10 yıldan fazla	6	18.18	11	13.75	17	15.04
10 yıldan fazla	0	0.00	16	20.00	16	14.16
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

**Tablo 15. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 7. Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu? İçin Frekans Dağılımı**

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
Evet	24	72.73	52	65.00	76	67.26
Hayır	9	27.27	28	35.00	37	32.74
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

**Tablo 16. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? İçin Frekans Dağılımı**

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
üç ayda bir	8	24.24	8	10.00	16	14.16
altı ayda bir	8	24.24	24	30.00	32	28.32
yılda bir	0	0.00	12	15.00	12	10.62
hiç katılmıyorum	17	51.51	36	45.00	53	46.90
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

**Tablo 17. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? İçin Frekans Dağılımı**

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
Teknik	4	12.12	28	35.00	32	28.32
Sosyal	0	0.00	16	20.00	16	14.16
Herikisi	12	36.36	0	0.00	12	10.62
Hiçbiri	17	51.51	36	45.00	53	46.90
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

**Tablo 18. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre 10. Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı? İçin Frekans Dağılımı**

	Bayan		Bay		Toplam	
	f	%f	f	%f	f	%f
N= 113						
Evet	8	24.24	8	10.00	16	14.16
Hayır	25	75.76	72	90.00	97	85.84
Toplam	33	29.20	80	70.80	113	100.00

## EK G. LİDERLİK-EQ İLİŞKİSİ

Tablo 19. Liderlik Değişkeni İle EQ TOPLAM İçin Pearson Korelasyon Matrisi

EQ TOPLAM	r=	0.72
		p<.01
	Sd=	111
Kişilerarası ilişkiler	r=	0.64
		p<.01
	Sd=	111
Empati	r=	0.60
		p<.01
	Sd=	111
Bağımsızlık	r=	0.66
		p<.01
	Sd=	111
Kendini gerçekleştirme	r=	0.22
		p<.05
	Sd=	111
Kendine saygı	r=	0.35
		p<.01
	Sd=	111
Kararlılık	r=	0.17
		-
	Sd=	111
Duygusal benlik bilinci	r=	0.42
		p<.01
	Sd=	111
İyimserlik	r=	0.67
		p<.01
	Sd=	111
Mutluluk	r=	0.39
		p<.01
	Sd=	111
Dürtü kontrolü	r=	0.28
		p<.01
	Sd=	111
Strese Dayanıklılık	r=	0.63
		p<.01
	Sd=	111
Esneklik	r=	0.45
		p<.01
	Sd=	111
Gerçekçilik	r=	0.10
		-
	Sd=	111
Problem çözme	r=	0.52
		p<.01
	Sd=	111
Sosyal Sorumluluk	r=	0.23
		p<.05
	Sd=	111



**Tablo 20. EQ TOPLAM Değişkeni İle Liderlik İçin Pearson Korelasyon Matrisi**

	EQ TOPLAM	Kişilerara ssi ilişkiler	Empati	Bağımsızlık	Kendini ge rçekleme	Kendine sa ygı	Kararlılık	Duygusal b enlik bili nci	İyimserlik	Mutluluk	Dürtü kont rolü	Strese Day anıklılık	Esneklik	Gerçekçilik	Problem çö zme	Sosyal Sor umluluk
1. Arkadaşlarıma duygusal yakla r	0.41 p<.01 Sd= 111	0.45 p<.01 Sd= 111	0.32 p<.01 Sd= 111	0.35 p<.01 Sd= 111	0.57 p<.01 Sd= 111	0.11 - Sd= 111	-0.14 - Sd= 111	0.15 - Sd= 111	0.44 p<.01 Sd= 111	0.46 p<.01 Sd= 111	0.15 - Sd= 111	0.09 - Sd= 111	-0.03 - Sd= 111	-0.09 - Sd= 111	0.32 p<.01 Sd= 111	0.59 p<.01 Sd= 111
2. Astlarıma arkadaşça davranm	0.14 - Sd= 111	0.24 p<.05 Sd= 111	-0.02 - Sd= 111	0.20 p<.05 Sd= 111	0.19 - Sd= 111	0.20 p<.05 Sd= 111	-0.20 p<.05 Sd= 111	0.35 p<.01 Sd= 111	0.04 - Sd= 111	0.17 - Sd= 111	0.19 - Sd= 111	0.18 - Sd= 111	-0.21 p<.05 Sd= 111	-0.14 - Sd= 111	-0.13 - Sd= 111	0.20 p<.05 Sd= 111
3. Astlarıma yetki devretmekte	0.23 p<.05 Sd= 111	0.26 p<.01 Sd= 111	0.08 - Sd= 111	0.14 - Sd= 111	0.21 p<.05 Sd= 111	0.06 - Sd= 111	-0.02 - Sd= 111	0.24 p<.05 Sd= 111	0.16 - Sd= 111	0.24 p<.05 Sd= 111	0.29 p<.01 Sd= 111	0.35 p<.01 Sd= 111	-0.07 - Sd= 111	0.04 - Sd= 111	-0.05 - Sd= 111	0.06 - Sd= 111
4. Astlarımdan ne beklediğimi	0.29 p<.01 Sd= 111	0.27 p<.01 Sd= 111	0.34 p<.01 Sd= 111	0.25 p<.05 Sd= 111	0.01 - Sd= 111	0.29 p<.01 Sd= 111	0.12 - Sd= 111	0.21 p<.05 Sd= 111	0.46 p<.01 Sd= 111	0.25 p<.05 Sd= 111	-0.02 - Sd= 111	0.30 p<.01 Sd= 111	-0.04 - Sd= 111	0.07 - Sd= 111	0.19 - Sd= 111	0.03 - Sd= 111
5. Astlarıma dinlemek için yet	0.19 - Sd= 108	0.34 p<.01 Sd= 108	0.28 p<.01 Sd= 108	0.08 - Sd= 108	0.09 - Sd= 108	0.12 - Sd= 108	-0.18 - Sd= 108	0.46 p<.01 Sd= 108	0.01 - Sd= 108	0.06 - Sd= 108	0.17 - Sd= 108	0.12 - Sd= 108	0.16 - Sd= 108	-0.02 - Sd= 108	0.14 - Sd= 108	-0.02 - Sd= 108
6. Astlarıma fikirlerimin onla r	0.37 p<.01 Sd= 111	0.34 p<.01 Sd= 111	0.05 - Sd= 111	0.51 p<.01 Sd= 111	0.26 p<.01 Sd= 111	0.06 - Sd= 111	-0.10 - Sd= 111	0.42 p<.01 Sd= 111	0.13 - Sd= 111	0.13 - Sd= 111	0.13 - Sd= 111	0.23 p<.05 Sd= 111	0.21 p<.05 Sd= 111	0.07 - Sd= 111	0.45 p<.01 Sd= 111	0.37 p<.01 Sd= 111
7. Astlarıma başarılarını yüks	0.43 p<.01 Sd= 111	0.34 p<.01 Sd= 111	0.22 p<.05 Sd= 111	0.44 p<.01 Sd= 111	-0.08 - Sd= 111	0.35 p<.01 Sd= 111	-0.03 - Sd= 111	0.18 - Sd= 111	0.36 p<.01 Sd= 111	0.34 p<.01 Sd= 111	0.39 p<.01 Sd= 111	0.61 p<.01 Sd= 111	0.13 - Sd= 111	0.12 - Sd= 111	0.24 p<.05 Sd= 111	0.10 - Sd= 111
8. Astlarıma yaptıkları her iş	0.13 - Sd= 111	0.30 p<.01 Sd= 111	0.21 p<.05 Sd= 111	0.32 p<.01 Sd= 111	0.01 - Sd= 111	-0.21 p<.05 Sd= 111	-0.27 p<.01 Sd= 111	0.02 - Sd= 111	0.25 p<.05 Sd= 111	0.16 - Sd= 111	-0.12 - Sd= 111	0.17 - Sd= 111	0.10 - Sd= 111	-0.03 - Sd= 111	0.26 p<.01 Sd= 111	0.03 - Sd= 111
9. Astlarımdan benimle konuşurk	0.17 - Sd= 111	0.15 - Sd= 111	0.28 p<.01 Sd= 111	0.01 - Sd= 111	0.13 - Sd= 111	0.31 p<.01 Sd= 111	-0.12 p<.01 Sd= 111	0.10 - Sd= 111	0.23 p<.05 Sd= 111	0.15 - Sd= 111	0.06 - Sd= 111	0.16 - Sd= 111	0.02 - Sd= 111	-0.05 - Sd= 111	-0.03 - Sd= 111	0.22 p<.05 Sd= 111
12. Ayrıntılar içinde boğuluru	0.33 p<.01 Sd= 111	0.19 - Sd= 111	0.03 - Sd= 111	0.58 p<.01 Sd= 111	-0.02 - Sd= 111	0.08 - Sd= 111	0.16 - Sd= 111	0.14 - Sd= 111	-0.09 - Sd= 111	0.15 - Sd= 111	0.13 - Sd= 111	0.41 p<.01 Sd= 111	0.54 p<.01 Sd= 111	0.25 p<.05 Sd= 111	0.10 - Sd= 111	-0.01 - Sd= 111
13. Başkalarını etkileyebilme	0.58 p<.01 Sd= 111	0.48 p<.01 Sd= 111	0.41 p<.01 Sd= 111	0.47 p<.01 Sd= 111	0.17 - Sd= 111	0.41 p<.01 Sd= 111	0.44 p<.01 Sd= 111	0.31 p<.01 Sd= 111	0.54 p<.01 Sd= 111	0.50 p<.01 Sd= 111	0.05 - Sd= 111	0.40 p<.01 Sd= 111	0.32 p<.01 Sd= 111	0.19 - Sd= 111	0.14 - Sd= 111	0.24 p<.05 Sd= 111
14. Birliktelik duygusu kazand	0.57 p<.01 Sd= 111	0.55 p<.01 Sd= 111	0.47 p<.01 Sd= 111	0.32 p<.01 Sd= 111	-0.09 - Sd= 111	0.45 p<.01 Sd= 111	0.10 - Sd= 111	0.37 p<.01 Sd= 111	0.40 p<.01 Sd= 111	0.31 p<.01 Sd= 111	0.23 p<.05 Sd= 111	0.46 p<.01 Sd= 111	0.42 p<.01 Sd= 111	0.08 - Sd= 111	0.57 p<.01 Sd= 111	0.34 p<.01 Sd= 111
16. Çalışanlarımdan duygularını	0.55 p<.01 Sd= 111	0.43 p<.01 Sd= 111	0.45 p<.01 Sd= 111	0.71 p<.01 Sd= 111	0.10 - Sd= 111	0.26 p<.01 Sd= 111	0.20 p<.05 Sd= 111	0.26 p<.01 Sd= 111	0.33 p<.01 Sd= 111	0.22 p<.05 Sd= 111	0.18 - Sd= 111	0.61 p<.01 Sd= 111	0.42 p<.01 Sd= 111	0.10 - Sd= 111	0.31 p<.01 Sd= 111	0.18 - Sd= 111

	EQ TOPLAM	Kişilerarası ilişkiler	Empati	Bağımsızlık	Kendini gerçekleştirme	Kendine saygı	Kararlılık	Duygusal benlik bilinci	İyimserlik	Mutluluk	Dürtü kontrolü	Strese Dayanıklılık	Esneklik	Gerçekçilik	Problem çözme	Sosyal Sorumluluk
17. Değişimi gerçekleştirmekte	r= 0.16 Sd= 111	r= 0.13 Sd= 111	r= 0.15 Sd= 111	r= 0.35 Sd= 111	r= -0.06 Sd= 111	r= 0.10 Sd= 111	r= -0.09 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111	r= 0.09 Sd= 111	r= -0.08 Sd= 111	r= 0.17 Sd= 111	r= 0.33 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= -0.13 Sd= 111	r= 0.08 Sd= 111	r= -0.14 Sd= 111
18. Duygularımı duruma uygun o	r= 0.58 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.33 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= 0.46 Sd= 111	r= 0.23 Sd= 111	r= 0.42 Sd= 111	r= 0.12 Sd= 111	r= 0.49 Sd= 111	r= 0.35 Sd= 111	r= 0.48 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111	r= 0.21 Sd= 111	r= 0.23 Sd= 111	r= 0.23 Sd= 111
19. Duygularımın farkında olur	r= 0.46 Sd= 111	r= 0.20 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111	r= 0.43 Sd= 111	r= 0.32 Sd= 111	r= 0.19 Sd= 111	r= 0.40 Sd= 111	r= -0.01 Sd= 111	r= 0.61 Sd= 111	r= 0.16 Sd= 111	r= 0.17 Sd= 111	r= 0.35 Sd= 111	r= 0.21 Sd= 111	r= 0.13 Sd= 111	r= 0.41 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111
20. Ekibimin işe yaramayacak f	r= 0.36 Sd= 111	r= 0.40 Sd= 111	r= 0.35 Sd= 111	r= 0.21 Sd= 111	r= -0.10 Sd= 111	r= -0.04 Sd= 111	r= 0.07 Sd= 111	r= 0.37 Sd= 111	r= 0.13 Sd= 111	r= 0.15 Sd= 111	r= 0.18 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.35 Sd= 111	r= 0.25 Sd= 111	r= 0.39 Sd= 111	r= 0.09 Sd= 111
21. Ekipte ekip ruhu yaratmada	r= 0.50 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111	r= 0.50 Sd= 111	r= 0.15 Sd= 111	r= 0.01 Sd= 111	r= 0.36 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.52 Sd= 111	r= 0.17 Sd= 111	r= 0.24 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111	r= 0.45 Sd= 111	r= 0.16 Sd= 111	r= 0.43 Sd= 111	r= 0.05 Sd= 111
22. Ekipte herkes bana güven d	r= 0.33 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111	r= 0.28 Sd= 111	r= 0.00 Sd= 111	r= 0.19 Sd= 111	r= 0.30 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111	r= 0.45 Sd= 111	r= 0.13 Sd= 111	r= 0.07 Sd= 111	r= 0.26 Sd= 111	r= 0.24 Sd= 111	r= -0.21 Sd= 111	r= 0.19 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111
23. Görüşlerimin gruptakiler t	r= 0.47 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.34 Sd= 111	r= 0.36 Sd= 111	r= 0.08 Sd= 111	r= 0.17 Sd= 111	r= 0.52 Sd= 111	r= 0.28 Sd= 111	r= 0.49 Sd= 111	r= 0.20 Sd= 111	r= 0.03 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= 0.39 Sd= 111	r= 0.11 Sd= 111	r= 0.44 Sd= 111	r= 0.07 Sd= 111
24. Gruba vizyon kazandırırım.	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.20 Sd= 111	r= 0.44 Sd= 111	r= 0.51 Sd= 111	r= -0.11 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.13 Sd= 111	r= 0.08 Sd= 111	r= 0.45 Sd= 111	r= 0.00 Sd= 111	r= 0.01 Sd= 111	r= 0.34 Sd= 111	r= 0.26 Sd= 111	r= 0.01 Sd= 111	r= 0.36 Sd= 111	r= -0.11 Sd= 111
25. Grubun misyonunun belirlen	r= 0.46 Sd= 111	r= 0.45 Sd= 111	r= 0.50 Sd= 111	r= 0.51 Sd= 111	r= 0.03 Sd= 111	r= 0.24 Sd= 111	r= 0.10 Sd= 111	r= 0.27 Sd= 111	r= 0.48 Sd= 111	r= 0.10 Sd= 111	r= 0.02 Sd= 111	r= 0.48 Sd= 111	r= 0.42 Sd= 111	r= 0.09 Sd= 111	r= 0.40 Sd= 111	r= 0.04 Sd= 111
26. Grup içindeki çatışmalar b	r= 0.11 Sd= 111	r= 0.19 Sd= 111	r= -0.04 Sd= 111	r= 0.23 Sd= 111	r= 0.26 Sd= 111	r= 0.15 Sd= 111	r= -0.02 Sd= 111	r= 0.27 Sd= 111	r= 0.34 Sd= 111	r= 0.12 Sd= 111	r= 0.06 Sd= 111	r= -0.11 Sd= 111	r= -0.24 Sd= 111	r= -0.41 Sd= 111	r= 0.22 Sd= 111	r= 0.17 Sd= 111
27. Gruba dahil olmak grup üy	r= 0.51 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.33 Sd= 111	r= 0.55 Sd= 111	r= 0.30 Sd= 111	r= 0.27 Sd= 111	r= 0.09 Sd= 111	r= 0.16 Sd= 111	r= 0.62 Sd= 111	r= 0.25 Sd= 111	r= 0.08 Sd= 111	r= 0.28 Sd= 111	r= 0.27 Sd= 111	r= -0.03 Sd= 111	r= 0.72 Sd= 111	r= 0.38 Sd= 111
28. Herhangi bir işi yapmadan	r= 0.10 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111	r= 0.41 Sd= 111	r= 0.44 Sd= 111	r= 0.12 Sd= 111	r= -0.00 Sd= 111	r= -0.13 Sd= 111	r= -0.03 Sd= 111	r= 0.37 Sd= 111	r= -0.11 Sd= 111	r= -0.26 Sd= 111	r= -0.04 Sd= 111	r= 0.17 Sd= 111	r= -0.18 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= -0.08 Sd= 111
30. İletişim yeteneğim yüksekt	r= 0.55 Sd= 111	r= 0.55 Sd= 111	r= 0.52 Sd= 111	r= 0.26 Sd= 111	r= 0.06 Sd= 111	r= 0.36 Sd= 111	r= 0.28 Sd= 111	r= 0.39 Sd= 111	r= 0.59 Sd= 111	r= 0.41 Sd= 111	r= 0.06 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= 0.39 Sd= 111	r= 0.09 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.30 Sd= 111
31. İnsan ilişkilerinde başarı	r= 0.47 Sd= 111	r= 0.47 Sd= 111	r= 0.52 Sd= 111	r= -0.07 Sd= 111	r= 0.43 Sd= 111	r= 0.28 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111	r= 0.42 Sd= 111	r= 0.44 Sd= 111	r= 0.31 Sd= 111	r= 0.23 Sd= 111	r= 0.29 Sd= 111	r= 0.40 Sd= 111	r= 0.01 Sd= 111	r= 0.14 Sd= 111	r= 0.10 Sd= 111

	EQ TOPLAM	Kişilerarası ilişkiler	Empati	Bağımsızlık	Kendini gerçekleştirme	Kendine saygı	Kararlılık	Duygusal benlik bilinci	İyimserlik	Mutluluk	Dürtü kontrolü	Strese Dayanıklılık	Esneklik	Gerçekçilik	Problem çözme	Sosyal Sorumluluk
33. İş arkadaşlarımla moralimi	r= 0.59 p<.01 Sd= 111	r= 0.47 p<.01 Sd= 111	r= 0.43 p<.01 Sd= 111	r= 0.18 - Sd= 111	r= 0.22 p<.05 Sd= 111	r= 0.40 p<.01 Sd= 111	r= 0.22 p<.05 Sd= 111	r= 0.47 p<.01 Sd= 111	r= 0.42 p<.01 Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111	r= 0.43 p<.01 Sd= 111	r= 0.72 p<.01 Sd= 111	r= 0.29 p<.01 Sd= 111	r= 0.13 - Sd= 111	r= 0.21 p<.05 Sd= 111	r= 0.14 - Sd= 111
34. İşlerin sonucu genelde beklediğimden	r= 0.27 p<.01 Sd= 111	r= 0.27 p<.01 Sd= 111	r= 0.52 p<.01 Sd= 111	r= 0.26 p<.01 Sd= 111	r= -0.25 p<.05 Sd= 111	r= 0.15 - Sd= 111	r= 0.06 - Sd= 111	r= 0.09 - Sd= 111	r= 0.37 p<.01 Sd= 111	r= -0.01 - Sd= 111	r= 0.13 - Sd= 111	r= 0.35 p<.01 Sd= 111	r= 0.23 p<.05 Sd= 111	r= 0.14 - Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111	r= -0.18 - Sd= 111
35. Kararlarımı benimsetmekte zorlanıyorum	r= 0.38 p<.01 Sd= 111	r= 0.18 - Sd= 111	r= 0.45 p<.01 Sd= 111	r= 0.34 p<.01 Sd= 111	r= 0.13 - Sd= 111	r= 0.41 p<.01 Sd= 111	r= 0.26 p<.01 Sd= 111	r= 0.04 - Sd= 111	r= 0.52 p<.01 Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111	r= 0.27 p<.01 Sd= 111	r= 0.47 p<.01 Sd= 111	r= -0.07 - Sd= 111	r= 0.11 - Sd= 111	r= 0.09 - Sd= 111	r= -0.02 - Sd= 111
36. Karşımdakilerin duyguları ve davranışları beni etkiliyor	r= 0.44 p<.01 Sd= 111	r= 0.36 p<.01 Sd= 111	r= 0.53 p<.01 Sd= 111	r= 0.47 p<.01 Sd= 111	r= 0.06 - Sd= 111	r= 0.40 p<.01 Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111	r= 0.29 p<.01 Sd= 111	r= 0.61 p<.01 Sd= 111	r= 0.19 - Sd= 111	r= 0.04 - Sd= 111	r= 0.48 p<.01 Sd= 111	r= 0.11 - Sd= 111	r= -0.05 - Sd= 111	r= 0.23 p<.05 Sd= 111	r= 0.01 - Sd= 111
39. Olayları karşımdakilerin gözünden görüyorum	r= 0.17 - Sd= 111	r= 0.25 p<.05 Sd= 111	r= 0.40 p<.01 Sd= 111	r= 0.17 - Sd= 111	r= -0.27 p<.01 Sd= 111	r= -0.16 - Sd= 111	r= 0.10 - Sd= 111	r= -0.13 - Sd= 111	r= 0.09 - Sd= 111	r= 0.01 - Sd= 111	r= 0.01 - Sd= 111	r= 0.12 - Sd= 111	r= 0.45 p<.01 Sd= 111	r= 0.19 - Sd= 111	r= 0.32 p<.01 Sd= 111	r= -0.17 - Sd= 111
40. Önemli konularda hareket etmekte zorlanıyorum	r= 0.11 - Sd= 107	r= 0.10 - Sd= 107	r= -0.03 - Sd= 107	r= 0.49 p<.01 Sd= 107	r= 0.01 - Sd= 107	r= -0.15 - Sd= 107	r= -0.18 - Sd= 107	r= -0.01 - Sd= 107	r= 0.23 p<.05 Sd= 107	r= -0.03 - Sd= 107	r= 0.13 - Sd= 107	r= 0.18 - Sd= 107	r= 0.11 - Sd= 107	r= -0.36 p<.01 Sd= 107	r= 0.26 p<.01 Sd= 107	r= 0.13 - Sd= 107
41. Problem çözme yeteneğim yetersiz	r= 0.54 p<.01 Sd= 111	r= 0.35 p<.01 Sd= 111	r= 0.43 p<.01 Sd= 111	r= 0.55 p<.01 Sd= 111	r= -0.15 - Sd= 111	r= 0.38 p<.01 Sd= 111	r= 0.10 - Sd= 111	r= 0.15 - Sd= 111	r= 0.43 p<.01 Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111	r= 0.39 p<.01 Sd= 111	r= 0.60 p<.01 Sd= 111	r= 0.19 - Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111	r= 0.65 p<.01 Sd= 111	r= 0.14 - Sd= 111
42. Problemlere her zaman iyimserlikle bakıyorum	r= 0.27 p<.01 Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111	r= 0.16 - Sd= 111	r= 0.61 p<.01 Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111	r= 0.02 - Sd= 111	r= -0.30 p<.01 Sd= 111	r= -0.06 - Sd= 111	r= 0.29 p<.01 Sd= 111	r= 0.29 p<.01 Sd= 111	r= -0.01 - Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111	r= 0.03 - Sd= 111	r= 0.08 - Sd= 111	r= 0.26 p<.01 Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111
44. Problemleri daima tek başıma çözüyorum	r= 0.51 p<.01 Sd= 111	r= 0.32 p<.01 Sd= 111	r= 0.02 - Sd= 111	r= 0.13 - Sd= 111	r= 0.18 - Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111	r= 0.42 p<.01 Sd= 111	r= 0.51 p<.01 Sd= 111	r= -0.07 - Sd= 111	r= 0.27 p<.01 Sd= 111	r= 0.44 p<.01 Sd= 111	r= 0.62 p<.01 Sd= 111	r= 0.56 p<.01 Sd= 111	r= 0.39 p<.01 Sd= 111	r= 0.09 - Sd= 111	r= -0.01 - Sd= 111
45. Kendimi başkalarına anlatmakta zorlanıyorum	r= 0.51 p<.01 Sd= 111	r= 0.45 p<.01 Sd= 111	r= 0.44 p<.01 Sd= 111	r= 0.09 - Sd= 111	r= 0.26 p<.01 Sd= 111	r= 0.09 - Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111	r= 0.14 - Sd= 111	r= 0.48 p<.01 Sd= 111	r= 0.35 p<.01 Sd= 111	r= 0.13 - Sd= 111	r= 0.24 p<.05 Sd= 111	r= 0.55 p<.01 Sd= 111	r= 0.32 p<.01 Sd= 111	r= 0.31 p<.01 Sd= 111	r= 0.30 p<.01 Sd= 111

## EK H. LİDERLİK BULGULARI

Tablo 21. Liderlik İçin Ortalama ve Sapmalar

	n	μ	s
N= 113			
19. Duygularımın farkında olur	113	4.40	0.73
5. Astlarımı dinlemek için yet	110	4.35	0.82
31. İnsan ilişkilerinde başarı	113	4.31	0.80
4. Astlarımdan ne beklediğimi	113	4.30	0.81
12. Ayrıntılar içinde boğuluru	113	4.25	0.99
23. Görüşlerimin gruptakiler t	113	4.24	0.79
14. Birliktelik duygusu kazand	113	4.20	0.88
7. Astlarımı başarılarını yüks	113	4.19	0.74
30. İletişim yeteneğim yüksekt	113	4.19	0.77
22. Ekte herkes bana güven d	113	4.18	0.77
9. Astlarımla benimle konuşurk	113	4.17	0.87
2. Astlarıma arkadaşça davranm	113	4.16	0.92
35. Kararlarımı benimsetmekte	113	4.16	0.77
41. Problem çözme yeteneğim yü	113	4.16	0.58
13. Başkalarını etkileyebilme	113	4.14	0.91
36. Karşımdakilerin duygu ve d	113	4.11	0.69
18. Duygularımı duruma uygun o	113	4.09	0.99
16. Çalışanlarımla duygularını	113	4.08	0.81
27. Gruba dahil olmak grup üy	113	4.03	0.76
34. İşlerin sonucu genelde bek	113	3.96	0.60
6. Astlarımı fikirlerimin onla	113	3.95	0.89
24. Gruba vizyon kazandırırım.	113	3.94	0.80
33. İş arkadaşlarımla moralini	113	3.91	0.86
25. Grubun misyonunun belirlen	113	3.90	0.92
21. Ekte ekip ruhu yaratmada	113	3.89	0.92
45. Kendimi başkalarına anlatm	113	3.85	1.08
26. Grup içindeki çatışmalar b	113	3.75	1.14
40. Önemli konularda harekete	109	3.74	0.97
39. Olayları karşımdakilerin g	113	3.73	0.88
17. Değişimi gerçekleştirmekte	113	3.72	1.07
44. Problemleri daima tek başı	113	3.55	0.93
20. Ekibimin işe yaramayacak f	113	3.53	1.13
3. Astlarıma yetki devretmekte	113	3.50	1.34
1. Arkadaşlarımla duygusal yakl	113	3.46	0.83
8. Astlarımı yaptıkları her iş	113	3.20	1.30
42. Problemlere her zaman iyims	113	3.08	1.20
28. Herhangi bir işi yapmadan	113	2.88	1.02

Tablo 22. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	n	μ	s
N= 113			
Bayan	33	4.19	0.29
Bay	80	3.81	0.45
t-Testi Değerleri			
Sd	t	p	
111	4.47	p<.01	

**Tablo 23-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N=	113		
31-40	45	3.87	0.40
41-50	15	3.92	0.20
18-30	38	3.94	0.52
51-60	15	4.05	0.52
Toplam	113	3.92	0.44

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.70	-

**Tablo 24-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N=	113		
Yüksek Lisans	19	3.70	0.47
Üniversite	82	3.92	0.43
Lise	12	4.31	0.16
Toplam	113	3.92	0.44

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	8.07	p<.01

**Tablo 24-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu= 3.70$	t= 2.02	t= 4.35
Üniversite	p<.05	$\mu= 3.92$	t= 3.15
Lise	p<.01	p<.01	$\mu= 4.31$

**Tablo 25. 4. Eğitim bölümü? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Teknik	52	4.00	0.50
Sosyal	61	3.86	0.38

t-Testi Değerleri		
Sd	t	p
111	1.61	-

**Tablo 26-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.55	0.62
Yönetici	49	3.98	0.35
Müdür	39	4.04	0.32
Toplam	110	3.91	0.44

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	107	11.56	p<.01

**Tablo 26-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 3.55$	$t= 3.76$	$t= 4.13$
Yönetici	$p<.01$	$\mu= 3.98$	$t= 0.85$
Müdür	$p<.01$	-	$\mu= 4.04$

**Tablo 27-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
6-10 yıldan fazla	17	3.81	0.24
1 yıldan az	26	3.90	0.54
10 yıldan fazla	16	3.94	0.54
1-5 yıl	54	3.97	0.40
Toplam	113	3.92	0.44

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.56	-

**Tablo 28. 7. Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Evet	76	3.97	0.43
Hayır	37	3.82	0.46

t-Testi Değerleri

Sd	t	p
111	1.70	p<.05

**Tablo 29-A.8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
üç ayda bir	16	3.84	0.45
hiç katılmıyorum	53	3.85	0.49
yılda bir	12	3.96	0.46
altı ayda bir	32	4.08	0.31
Toplam	113	3.92	0.44

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.06	-

**Tablo 30-A.9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.83	0.55
Hiçbiri	53	3.85	0.49
Teknik	32	3.89	0.17
Herikisi	12	4.47	0.06
Toplam	113	3.92	0.44

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	8.21	p<.01

**Tablo 30-B.9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Liderlik İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Hiçbiri	Teknik	Herikisi
Sosyal	$\mu= 3.83$	t= 0.10	t= 0.55	t= 3.97
Hiçbiri	-	$\mu= 3.85$	t= 0.50	t= 4.40
Teknik	-	-	$\mu= 3.89$	t= 11.46
Herikisi	p<.01	p<.01	p<.01	$\mu= 4.47$

**Tablo 31. 10. Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı? Değişkenine Göre Liderlik İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Evet	16	3.84	0.45
Hayır	97	3.94	0.44

t-Testi Değerleri		
Sd	t	p
111	-0.77	-



## EK J. DUYGUSAL ZEKA BULGULARI

Tablo 32. EQ TOPLAM için Ortalama ve Sapmalar

	n	$\mu$	s
N= 113			
Kendini gerçekleştirme	113	4.24	0.42
Problem çözme	113	4.22	0.50
Kişilerarası ilişkiler	113	4.15	0.46
Kendine saygı	113	4.14	0.38
Mutluluk	113	4.12	0.52
Sosyal Sorumluluk	113	4.12	0.55
Empati	113	4.08	0.52
İyimserlik	113	4.06	0.47
Bağımsızlık	113	4.05	0.56
EQ TOPLAM	113	3.96	0.30
Strese Dayanıklılık	113	3.85	0.54
Kararlılık	113	3.84	0.63
Duygusal benlik bilinci	113	3.81	0.45
Gerçekçilik	113	3.74	0.54
Dürtü kontrolü	113	3.49	0.62
Esneklik	113	3.34	0.70

Tablo 33. 1. Cinsiyetiniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM için Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

	Bayan			Bay			Karşılaştırma		
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p
EQ TOPLAM	4.15	0.23	33	3.88	0.29	80	111	4.73	p<.01
Kişilerarası ilişkiler	4.41	0.31	33	4.04	0.46	80	111	4.24	p<.01
Empati	4.24	0.45	33	4.01	0.54	80	111	2.09	p<.05
Bağımsızlık	4.30	0.59	33	3.94	0.51	80	111	3.19	p<.01
Kendini gerçekleştirme	4.30	0.38	33	4.22	0.44	80	111	0.96	-
Kendine saygı	4.27	0.31	33	4.09	0.39	80	111	2.41	p<.05
Kararlılık	4.01	0.61	33	3.77	0.63	80	111	1.87	-
Duygusal benlik bilinci	3.97	0.40	33	3.74	0.45	80	111	2.58	p<.05
İyimserlik	4.16	0.33	33	4.02	0.52	80	111	1.45	-
Mutluluk	4.41	0.31	33	4.00	0.54	80	111	4.07	p<.01
Dürtü kontrolü	3.67	0.64	33	3.42	0.61	80	111	1.95	-
Strese Dayanıklılık	4.15	0.57	33	3.73	0.48	80	111	4.07	p<.01
Esneklik	3.65	0.56	33	3.22	0.72	80	111	3.12	p<.01
Gerçekçilik	3.99	0.60	33	3.64	0.48	80	111	3.31	p<.01
Problem çözme	4.38	0.33	33	4.15	0.54	80	111	2.28	p<.05
Sosyal Sorumluluk	4.19	0.64	33	4.09	0.51	80	111	0.91	-

**Tablo 34-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s	
N= 113				
51-60	15	3.93	0.48	
31-40	45	3.94	0.25	
41-50	15	3.95	0.18	
18-30	38	3.98	0.31	
Toplam	113	3.96	0.30	
<b>F Testi Değerleri</b>				
	Sd1	Sd2	F	p
	3	109	0.15	-

**Tablo 35-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s	
N= 113				
31-40	45	4.04	0.39	
41-50	15	4.09	0.45	
18-30	38	4.22	0.43	
51-60	15	4.33	0.62	
Toplam	113	4.15	0.46	
<b>F Testi Değerleri</b>				
	Sd1	Sd2	F	p
	3	109	2.14	-

**Tablo 36-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s	
N= 113				
31-40	45	3.90	0.44	
41-50	15	4.11	0.18	
18-30	38	4.14	0.50	
51-60	15	4.44	0.79	
Toplam	113	4.08	0.52	
<b>F Testi Değerleri</b>				
	Sd1	Sd2	F	p
	3	109	4.74	p<.01

**Tablo 36-B.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları**

	31 40	41 50	18 30	51 60
31-40	$\mu=$ 3.90	$t=$ 1.76	$t=$ 2.28	$t=$ 3.30
41-50	$p<.05$	$\mu=$ 4.11	$t=$ 0.23	$t=$ 1.59
18-30	$p<.05$	-	$\mu=$ 4.14	$t=$ 1.67
51-60	$p<.01$	-	-	$\mu=$ 4.44

**Tablo 37-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
41-50	15	4.00	0.44
31-40	45	4.00	0.59
51-60	15	4.05	0.56
18-30	38	4.12	0.57
Toplam	113	4.05	0.56

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.31	-

**Tablo 38-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
18-30	38	4.19	0.35
41-50	15	4.22	0.38
51-60	15	4.23	0.30
31-40	45	4.30	0.52
Toplam	113	4.24	0.42

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.54	-

**Tablo 39-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
18-30	38	4.09	0.31
31-40	45	4.11	0.43
51-60	15	4.16	0.45
41-50	15	4.36	0.22
Toplam	113	4.14	0.38
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.07
			p
			-

**Tablo 40-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
51-60	15	3.38	1.04
41-50	15	3.63	0.46
31-40	45	3.89	0.56
18-30	38	4.04	0.45
Toplam	113	3.84	0.63
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	5.12
			p
			p<.01

**Tablo 40-B.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları**

	51 60	41 50	31 40	18 30
51-60	$\mu= 3.38$	t= 0.86	t= 2.41	t= 3.25
41-50	-	$\mu= 3.63$	t= 1.61	t= 3.00
31-40	p<.01	-	$\mu= 3.89$	t= 1.39
18-30	p<.01	p<.01	-	$\mu= 4.04$

**Tablo 41-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
41-50	15	3.71	0.52
51-60	15	3.73	0.57
18-30	38	3.79	0.42
31-40	45	3.88	0.39
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.81</b>	<b>0.45</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	0.83
			p
			-

**Tablo 42-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
31-40	45	3.99	0.51
18-30	38	4.02	0.41
41-50	15	4.03	0.21
51-60	15	4.44	0.55
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.06</b>	<b>0.47</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	3.99
			p
			p<.01

**Tablo 42-B.2. Yaşınız? Değişkenine Göre İyimserlik İçin t Testi Sonuçları**

	31 40	18 30	41 50	51 60
31-40	$\mu= 3.99$	t= 0.33	t= 0.30	t= 2.93
18-30	-	$\mu= 4.02$	t= 0.05	t= 3.00
41-50	-	-	$\mu= 4.03$	t= 2.71
51-60	p<.01	p<.01	p<.01	$\mu= 4.44$

**Tablo 43-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
31-40	45	3.99	0.51
18-30	38	4.16	0.39
51-60	15	4.17	0.76
41-50	15	4.34	0.48
Toplam	113	4.12	0.52
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.05	-

**Tablo 44-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
18-30	38	3.41	0.54
41-50	15	3.43	0.57
51-60	15	3.44	0.83
31-40	45	3.59	0.63
Toplam	113	3.49	0.62
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.67	-

**Tablo 45-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
41-50	15	3.64	0.27
31-40	45	3.79	0.42
51-60	15	3.84	0.75
18-30	38	4.01	0.61
Toplam	113	3.85	0.54
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.19	-

**Tablo 46-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
51-60	15	2.91	0.84
31-40	45	3.34	0.61
41-50	15	3.45	0.21
18-30	38	3.48	0.82
Toplam	113	3.34	0.70

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.66	-

**Tablo 47-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
51-60	15	3.25	0.52
31-40	45	3.79	0.45
41-50	15	3.84	0.53
18-30	38	3.84	0.56
Toplam	113	3.74	0.54

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	5.37	p<.01

**Tablo 47-B.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin t Testi Sonuçları**

	51 60	31 40	41 50	18 30
51-60	μ= 3.25	t= 3.83	t= 3.06	t= 3.50
31-40	p<.01	μ= 3.79	t= 0.36	t= 0.48
41-50	p<.01	-	μ= 3.84	t= 0.01
18-30	p<.01	-	-	μ= 3.84

**Tablo 48-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
51-60	15	4.12	0.74
18-30	38	4.15	0.54
41-50	15	4.19	0.44
31-40	45	4.32	0.35
Toplam	113	4.22	0.50
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	1.17	-

**Tablo 49-A.2. Yaşınız? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
18-30	38	3.97	0.46
41-50	15	4.14	0.51
31-40	45	4.16	0.55
51-60	15	4.33	0.75
Toplam	113	4.12	0.55
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	1.74	-

**Tablo 50-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	3.84	0.21
Üniversite	82	3.94	0.31
Lise	12	4.23	0.22
Toplam	113	3.96	0.30
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	7.16	p<.01



**Tablo 50-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu= 3.84$	$t= 1.29$	$t= 4.88$
Üniversite	-	$\mu= 3.94$	$t= 3.17$
Lise	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.23$

**Tablo 51-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	3.91	0.24
Üniversite	82	4.12	0.46
Lise	12	4.68	0.27
Toplam	113	4.15	0.46

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
2	110	13.21	$p<.01$

**Tablo 51-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu= 3.91$	$t= 1.94$	$t= 8.21$
Üniversite	$p<.05$	$\mu= 4.12$	$t= 4.13$
Lise	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.68$

**Tablo 52-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	3.75	0.53
Üniversite	82	4.09	0.47
Lise	12	4.57	0.50
Toplam	113	4.08	0.52

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
2	110	10.72	$p<.01$

**Tablo 52-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu= 3.75$	$t= 2.78$	$t= 4.28$
Üniversite	$p<.01$	$\mu= 4.09$	$t= 3.31$
Lise	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.57$

**Tablo 53-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Üniversite	82	3.97	0.59
Yüksek Lisans	19	4.14	0.38
Lise	12	4.43	0.33
Toplam	113	4.05	0.56

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	4.15	$p<.05$

**Tablo 53-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin t Testi Sonuçları**

	Üniversite	Yüksek Lisans	Lise
Üniversite	$\mu= 3.97$	$t= 1.17$	$t= 2.65$
Yüksek Lisans	-	$\mu= 4.14$	$t= 2.21$
Lise	$p<.01$	$p<.05$	$\mu= 4.43$

**Tablo 54-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	4.09	0.44
Üniversite	82	4.24	0.42
Lise	12	4.49	0.28
Toplam	113	4.24	0.42

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	3.57	$p<.05$

**Tablo 54-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu= 4.09$	$t= 1.43$	$t= 2.83$
Üniversite	-	$\mu= 4.24$	$t= 2.01$
Lise	$p<.01$	$p<.05$	$\mu= 4.49$

**Tablo 55-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Üniversite	82	4.10	0.37
Yüksek Lisans	19	4.22	0.42
Lise	12	4.28	0.31
Toplam	113	4.14	0.38

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
2	110	1.69	-

**Tablo 56-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	3.54	0.56
Lise	12	3.66	0.91
Üniversite	82	3.94	0.58
Toplam	113	3.84	0.63

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
2	110	3.88	$p<.05$

**Tablo 56-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Lise	Üniversite
Yüksek Lisans	$\mu= 3.54$	$t= 0.45$	$t= 2.74$
Lise	-	$\mu= 3.66$	$t= 1.45$
Üniversite	$p<.01$	-	$\mu= 3.94$

**Tablo 57-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	3.49	0.32
Üniversite	82	3.86	0.44
Lise	12	4.00	0.43
Toplam	113	3.81	0.45
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	110	7.16
			p
			p<.01

**Tablo 57-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu=$ 3.49	t= 3.43	t= 3.75
Üniversite	p<.01	$\mu=$ 3.86	t= 1.05
Lise	p<.01	-	$\mu=$ 4.00

**Tablo 58-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	3.96	0.77
Üniversite	82	4.03	0.37
Lise	12	4.43	0.36
Toplam	113	4.06	0.47
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	110	4.57
			p
			p<.05

**Tablo 58-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	$\mu=$ 3.96	t= 0.63	t= 2.00
Üniversite	-	$\mu=$ 4.03	t= 3.51
Lise	p<.05	p<.01	$\mu=$ 4.43

**Tablo 59-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Üniversite	82	4.05	0.52
Yüksek Lisans	19	4.09	0.38
Lise	12	4.62	0.46
Toplam	113	4.12	0.52
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	110	6.97
			p<.01

**Tablo 59-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin t Testi Sonuçları**

	Üniversite	Yüksek Lisans	Lise
Üniversite	$\mu= 4.05$	t= 0.33	t= 3.59
Yüksek Lisans	-	$\mu= 4.09$	t= 3.47
Lise	p<.01	p<.01	$\mu= 4.62$

**Tablo 60-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Lise	12	3.39	0.23
Üniversite	82	3.42	0.70
Yüksek Lisans	19	3.84	0.15
Toplam	113	3.49	0.62
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	110	3.86
			p<.05

**Tablo 60-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları**

	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans
Lise	$\mu= 3.39$	t= 0.18	t= 6.69
Üniversite	-	$\mu= 3.42$	t= 2.60
Yüksek Lisans	p<.01	p<.01	$\mu= 3.84$

**Tablo 61-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Üniversite	82	3.75	0.55
Yüksek Lisans	19	3.98	0.22
Lise	12	4.32	0.54
Toplam	113	3.85	0.54
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	110	7.18
			p<.01

**Tablo 61-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları**

	Üniversite	Yüksek Lisans	Lise
Üniversite	μ= 3.75	t= 1.74	t= 3.34
Yüksek Lisans	p<.05	μ= 3.98	t= 2.47
Lise	p<.01	p<.01	μ= 4.32

**Tablo 62-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	2.63	0.46
Üniversite	82	3.48	0.63
Lise	12	3.58	0.84
Toplam	113	3.34	0.70
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	110	14.75
			p<.01

**Tablo 62-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Lisans	Üniversite	Lise
Yüksek Lisans	μ= 2.63	t= 5.50	t= 4.07
Üniversite	p<.01	μ= 3.48	t= 0.53
Lise	p<.01	-	μ= 3.58

**Tablo 63-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Lise	12	3.73	0.55
Üniversite	82	3.74	0.59
Yüksek Lisans	19	3.76	0.28
Toplam	113	3.74	0.54
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	0.01	-

**Tablo 64-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	4.12	0.29
Üniversite	82	4.22	0.53
Lise	12	4.37	0.47
Toplam	113	4.22	0.50
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	0.94	-

**Tablo 65-A.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Yüksek Lisans	19	4.02	0.28
Üniversite	82	4.05	0.56
Lise	12	4.75	0.39
Toplam	113	4.12	0.55
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	110	10.27	p<.01

**Tablo 65-B.3. Eğitim Düzeyiniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin t Testi Sonuçları**

	Yüksek Üniversite Lisans		Lise	
Yüksek Lisans	$\mu=$ 4.02	$t=$ 0.23	$t=$ 6.09	
Üniversite	-	$\mu=$ 4.05	$t=$ 4.17	
Lise	$p<.01$	$p<.01$	$\mu=$ 4.75	

**Tablo 66. 4. Eğitim bölümü? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	Teknik			Sosyal			Karşılaştırma		
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p
EQ TOPLAM	3.96	0.29	52	3.95	0.31	61	111	0.13	-
Kişilerarası ilişkiler	4.24	0.48	52	4.07	0.42	61	111	2.07	$p<.05$
Empati	4.25	0.56	52	3.93	0.44	61	111	3.36	$p<.01$
Bağımsızlık	4.09	0.55	52	4.01	0.56	61	111	0.79	-
Kendini gerçekleştirme	4.20	0.35	52	4.28	0.47	61	111	-1.02	-
Kendine saygı	4.24	0.22	52	4.06	0.45	61	111	2.71	$p<.01$
Kararlılık	3.66	0.77	52	4.00	0.43	61	111	-2.98	$p<.01$
Duygusal benlik bilinci	3.91	0.42	52	3.72	0.45	61	111	2.28	$p<.05$
İyimserlik	4.00	0.59	52	4.12	0.33	61	111	-1.33	-
Mutluluk	4.14	0.49	52	4.10	0.54	61	111	0.52	-
Dürtü kontrolü	3.42	0.53	52	3.55	0.69	61	111	-1.07	-
Strese Dayanıklılık	3.91	0.61	52	3.80	0.46	61	111	1.13	-
Esneklik	3.21	0.73	52	3.46	0.67	61	111	-1.94	-
Gerçekçilik	3.75	0.64	52	3.73	0.44	61	111	0.21	-
Problem çözme	4.20	0.44	52	4.24	0.54	61	111	-0.38	-
Sosyal Sorumluluk	4.06	0.46	52	4.16	0.62	61	111	-0.94	-

**Tablo 67-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.77	0.31
Yönetici	49	3.92	0.29
Müdür	39	4.07	0.22
Toplam	110	3.94	0.30

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	107	9.00	$p<.01$



**Tablo 67-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM için t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 3.77$	$t= 1.97$	$t= 4.41$
Yönetici	$p<.05$	$\mu= 3.92$	$t= 2.70$
Müdür	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.07$

**Tablo 68-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	4.05	0.53
Yönetici	49	4.06	0.50
Müdür	39	4.29	0.32
Toplam	110	4.14	0.46

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
2	107	3.38	$p<.05$

**Tablo 68-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler için t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 4.05$	$t= 0.05$	$t= 2.18$
Yönetici	-	$\mu= 4.06$	$t= 2.52$
Müdür	$p<.05$	$p<.01$	$\mu= 4.29$

**Tablo 69-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Empati için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.87	0.58
Yönetici	49	4.15	0.51
Müdür	39	4.16	0.45
Toplam	110	4.10	0.51

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
2	107	2.73	-

**Tablo 70-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s	
N= 113				
Çalışan	22	3.69	0.66	
Yönetici	49	4.07	0.55	
Müdür	39	4.17	0.39	
Toplam	110	4.03	0.55	
F Testi Değerleri				
	Sd1	Sd2	F	p
	2	107	6.09	p<.01

**Tablo 70-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu=$ 3.69	$t=$ 2.50	$t=$ 3.54
Yönetici	$p<.01$	$\mu=$ 4.07	$t=$ 1.00
Müdür	$p<.01$	-	$\mu=$ 4.17

**Tablo 71-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s	
N= 113				
Yönetici	49	4.16	0.42	
Müdür	39	4.27	0.43	
Çalışan	22	4.32	0.35	
Toplam	110	4.23	0.41	
F Testi Değerleri				
	Sd1	Sd2	F	p
	2	107	1.44	-

**Tablo 72-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	4.01	0.22
Müdür	39	4.08	0.31
Yönetici	49	4.20	0.42
Toplam	110	4.12	0.35
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	2.39
			p
			-

**Tablo 73-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.41	0.55
Yönetici	49	3.76	0.71
Müdür	39	4.12	0.36
Toplam	110	3.82	0.62
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	11.07
			p
			p<.01

**Tablo 73-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 3.41$	t= 2.09	t= 6.05
Yönetici	p<.05	$\mu= 3.76$	t= 2.84
Müdür	p<.01	p<.01	$\mu= 4.12$

**Tablo 74-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Yönetici	49	3.69	0.45
Müdür	39	3.84	0.34
Çalışan	22	3.88	0.46
Toplam	110	3.78	0.42
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	2.07
			p
			-

**Tablo 75-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre İyimserlik için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.77	0.76
Müdür	39	4.02	0.28
Yönetici	49	4.21	0.37
Toplam	110	4.06	0.48
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	7.25
			p
			p<.01

**Tablo 75-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre İyimserlik için t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Müdür	Yönetici
Çalışan	$\mu= 3.77$	t= 1.83	t= 3.24
Müdür	p<.05	$\mu= 4.02$	t= 2.61
Yönetici	p<.01	p<.01	$\mu= 4.21$

**Tablo 76-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	4.03	0.42
Yönetici	49	4.06	0.63
Müdür	39	4.22	0.40
Toplam	110	4.11	0.52

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	107	1.40	-

**Tablo 77-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.20	0.77
Yönetici	49	3.44	0.61
Müdür	39	3.61	0.37
Toplam	110	3.45	0.59

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	107	3.73	p<.05

**Tablo 77-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 3.20$	t= 1.44	t= 2.86
Yönetici	-	$\mu= 3.44$	t= 1.56
Müdür	p<.01	-	$\mu= 3.61$

**Tablo 78-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	3.50	0.45
Yönetici	49	3.83	0.49
Müdür	39	4.02	0.54
Toplam	110	3.83	0.53

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	107	7.43	p<.01

**Tablo 78-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 3.50$	t= 2.69	t= 3.80
Yönetici	p<.01	$\mu= 3.83$	t= 1.68
Müdür	p<.01	p<.05	$\mu= 4.02$

**Tablo 79-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Çalışan	22	2.84	0.60
Yönetici	49	3.29	0.68
Müdür	39	3.72	0.62
Toplam	110	3.35	0.71

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
2	107	13.62	p<.01

**Tablo 79-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	$\mu= 2.84$	t= 2.65	t= 5.40
Yönetici	p<.01	$\mu= 3.29$	t= 3.10
Müdür	p<.01	p<.01	$\mu= 3.72$

**Tablo 80-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Yönetici	49	3.66	0.51
Çalışan	22	3.74	0.39
Müdür	39	3.91	0.60
Toplam	110	3.76	0.53
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	2.46
			p
			-

**Tablo 81-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Çalışan	22	3.95	0.62
Yönetici	49	4.19	0.49
Müdür	39	4.36	0.34
Toplam	110	4.20	0.49
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	5.52
			p
			p<.01

**Tablo 81-B.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin t Testi Sonuçları**

	Çalışan	Yönetici	Müdür
Çalışan	μ= 3.95	t= 1.80	t= 3.39
Yönetici	p<.05	μ= 4.19	t= 1.87
Müdür	p<.01	p<.05	μ= 4.36

**Tablo 82-A.5. Kurumdaki göreviniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
Yönetici	49	4.01	0.61
Çalışan	22	4.08	0.41
Müdür	39	4.21	0.53
Toplam	110	4.10	0.55
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	2	107	1.47
			p
			-

**Tablo 83-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
10 yıldan fazla	16	3.85	0.40
1-5 yıl	54	3.97	0.26
6-10 yıl	17	3.97	0.24
1 yıldan az	26	3.99	0.34
Toplam	113	3.96	0.30
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	0.77
			p
			-

**Tablo 84-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kişilerarası İlişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
6-10 yıl	17	4.11	0.24
10 yıldan fazla	16	4.11	0.62
1-5 yıl	54	4.11	0.44
1 yıldan az	26	4.26	0.47
Toplam	113	4.15	0.46
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	0.75
			p
			-



**Tablo 85-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s	
N= 113				
6-10 yıl	17	3.94	0.56	
1 yıldan az	26	3.95	0.23	
1-5 yıl	54	4.12	0.50	
10 yıldan fazla	16	4.30	0.78	
Toplam	113	4.08	0.52	
F Testi Değerleri				
	Sd1	Sd2	F	p
	3	109	2.02	-

**Tablo 86-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s	
N= 113				
6-10 yıl	17	3.93	0.57	
1 yıldan az	26	4.01	0.70	
1-5 yıl	54	4.03	0.51	
10 yıldan fazla	16	4.30	0.34	
Toplam	113	4.05	0.56	
F Testi Değerleri				
	Sd1	Sd2	F	p
	3	109	1.44	-

**Tablo 87-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s	
N= 113				
1-5 yıl	54	4.13	0.47	
10 yıldan fazla	16	4.15	0.30	
6-10 yıl	17	4.33	0.44	
1 yıldan az	26	4.47	0.25	
Toplam	113	4.24	0.42	
F Testi Değerleri				
	Sd1	Sd2	F	p
	3	109	4.70	p<.01

**Tablo 87-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme için t Testi Sonuçları**

	1-5 yıl	10 yıldan fazla	6-10 yıl	1 yıldan az
1-5 yıl	$\mu= 4.13$	$t= 0.13$	$t= 1.56$	$t= 3.44$
10 yıldan fazla	-	$\mu= 4.15$	$t= 1.41$	$t= 3.79$
6-10 yıl	-	-	$\mu= 4.33$	$t= 1.30$
1 yıldan az	$p<.01$	$p<.01$	-	$\mu= 4.47$

**Tablo 88-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kendine saygı için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
1 yıldan az	26	4.09	0.29
10 yıldan fazla	16	4.13	0.43
1-5 yıl	54	4.14	0.34
6-10 yıl	17	4.25	0.53
Toplam	113	4.14	0.38
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	0.60
			p
			-

**Tablo 89-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kararlılık için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
10 yıldan fazla	16	3.33	0.92
6-10 yıl	17	3.75	0.59
1 yıldan az	26	3.83	0.35
1-5 yıl	54	4.02	0.57
Toplam	113	3.84	0.63
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	5.65
			p
			$p<.01$

**Tablo 89-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları**

	10 yıldan fazla	6-10 yıl	1 yıldan az	1-5 yıl
10 yıldan fazla	$\mu= 3.33$	$t= 1.53$	$t= 2.49$	$t= 3.61$
6-10 yıl	-	$\mu= 3.75$	$t= 0.61$	$t= 1.72$
1 yıldan az	$p<.01$	-	$\mu= 3.83$	$t= 1.54$
1-5 yıl	$p<.01$	$p<.05$	-	$\mu= 4.02$

**Tablo 90-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
10 yıldan fazla	16	3.54	0.58
6-10 yıl	17	3.75	0.62
1-5 yıl	54	3.84	0.30
1 yıldan az	26	3.95	0.43
Toplam	113	3.81	0.45

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	3.07	$p<.05$

**Tablo 90-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin t Testi Sonuçları**

	10 yıldan fazla	6-10 yıldan	1-5 yıl	1 yıldan az
10 yıldan fazla	$\mu= 3.54$	$t= 1.01$	$t= 2.75$	$t= 2.59$
6-10 yıl	-	$\mu= 3.75$	$t= 0.77$	$t= 1.20$
1-5 yıl	$p<.01$	-	$\mu= 3.84$	$t= 1.30$
1 yıldan az	$p<.01$	-	-	$\mu= 3.95$

**Tablo 91-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
1-5 yıl	54	3.97	0.47
6-10 yıl	17	4.06	0.29
1 yıldan az	26	4.11	0.48
10 yıldan fazla	16	4.30	0.56
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.06</b>	<b>0.47</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.11
			p
			-

**Tablo 92-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
1-5 yıl	54	4.00	0.55
10 yıldan fazla	16	4.04	0.66
6-10 yıl	17	4.16	0.22
1 yıldan az	26	4.38	0.40
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.12</b>	<b>0.52</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	3.63
			p
			p<.05

**Tablo 92-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin t Testi Sonuçları**

	1-5 yıl	10 yıldan fazla	6-10 yıldan	1 yıldan az
1-5 yıl	μ= 4.00	t= 0.27	t= 1.20	t= 3.19
10 yıldan fazla	-	μ= 4.04	t= 0.71	t= 2.10
6-10 yıl	-	-	μ= 4.16	t= 2.10
1 yıldan az	p<.01	p<.05	p<.05	μ= 4.38

**Tablo 93-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
10 yıldan fazla	16	3.12	0.22
1 yıldan az	26	3.42	0.70
1-5 yıl	54	3.54	0.56
6-10 yıl	17	3.79	0.79
Toplam	113	3.49	0.62
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	3.69
			p<.05

**Tablo 93-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü için t Testi Sonuçları**

	10 yıldan fazla	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıldan
10 yıldan fazla	$\mu= 3.12$	t= 1.64	t= 2.93	t= 3.27
1 yıldan az	-	$\mu= 3.42$	t= 0.85	t= 1.64
1-5 yıl	p<.01	-	$\mu= 3.54$	t= 1.47
6-10 yıl	p<.01	-	-	$\mu= 3.79$

**Tablo 94-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
1 yıldan az	26	3.71	0.50
10 yıldan fazla	16	3.71	0.72
1-5 yıl	54	3.92	0.53
6-10 yıl	17	3.98	0.40
Toplam	113	3.85	0.54
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	1.53
			-

**Tablo 94-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
10 yıldan fazla	16	2.90	0.79
6-10 yıl	17	3.25	0.67
1 yıldan az	26	3.27	0.71
1-5 yıl	54	3.54	0.63
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.34</b>	<b>0.70</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	4.09
			p
			p<.01

**Tablo 95-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları**

	10 yıldan fazla	6-10 yıldan	1 yıldan az	1-5 yıl
10 yıldan fazla	μ= 2.90	t= 1.37	t= 1.56	t= 3.39
6-10 yıl	-	μ= 3.25	t= 0.10	t= 1.68
1 yıldan az	-	-	μ= 3.27	t= 1.76
1-5 yıl	p<.01	p<.05	p<.05	μ= 3.54

**Tablo 96-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
10 yıldan fazla	16	3.45	0.76
6-10 yıl	17	3.67	0.61
1 yıldan az	26	3.76	0.32
1-5 yıl	54	3.84	0.50
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.74</b>	<b>0.54</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.38
			p
			-

**Tablo 97-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
1 yıldan az	26	4.02	0.65
10 yıldan fazla	16	4.20	0.76
6-10 yıl	17	4.23	0.38
1-5 yıl	54	4.31	0.29
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.22</b>	<b>0.50</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.10
			p
			-

**Tablo 98-A.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
1-5 yıl	54	3.92	0.49
10 yıldan fazla	16	4.21	0.65
6-10 yıl	17	4.22	0.43
1 yıldan az	26	4.39	0.57
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.12</b>	<b>0.55</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	5.20
			p
			p<.01

**Tablo 98-B.6. Bu görevde çalışma süreniz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin t Testi Sonuçları**

	1-5 yıl	10 yıldan fazla	6-10 yıldan	1 yıldan az
1-5 yıl	$\mu= 3.92$	t= 1.89	t= 2.28	t= 3.80
10 yıldan fazla	p<.05	$\mu= 4.21$	t= 0.09	t= 0.96
6-10 yıl	p<.05	-	$\mu= 4.22$	t= 1.03
1 yıldan az	p<.01	-	-	$\mu= 4.39$

**Tablo 99. 7. Kurumunuzda eğitim düzenleniyor mu? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	Evet			Hayır			Karşılaştırma		
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p
EQ TOPLAM	3.99	0.26	76	3.88	0.36	37	111	1.85	-
Kişilerarası ilişkiler	4.22	0.40	76	4.00	0.52	37	111	2.46	p<.05
Empati	4.20	0.49	76	3.83	0.51	37	111	3.81	p<.01
Bağımsızlık	4.10	0.50	76	3.95	0.66	37	111	1.29	-
Kendini gerçekleştirme	4.29	0.37	76	4.16	0.51	37	111	1.54	-
Kendine saygı	4.19	0.26	76	4.06	0.54	37	111	1.73	-
Kararlılık	3.81	0.68	76	3.91	0.52	37	111	-0.77	-
Duygusal benlik bilinci	3.85	0.34	76	3.72	0.60	37	111	1.42	-
İyimserlik	4.06	0.52	76	4.07	0.37	37	111	-0.02	-
Mutluluk	4.15	0.48	76	4.05	0.59	37	111	1.01	-
Dürtü kontrolü	3.42	0.49	76	3.63	0.82	37	111	-1.73	-
Strese Dayanıklılık	3.91	0.56	76	3.73	0.48	37	111	1.68	-
Esneklik	3.35	0.77	76	3.33	0.57	37	111	0.16	-
Gerçekçilik	3.75	0.57	76	3.73	0.48	37	111	0.21	-
Problem çözme	4.32	0.44	76	4.02	0.54	37	111	3.07	p<.01
Sosyal Sorumluluk	4.18	0.48	76	3.98	0.67	37	111	1.86	-

**Tablo 100-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
üç ayda bir	16	3.82	0.22
yılda bir	12	3.85	0.09
hiç katılmıyorum	53	3.95	0.37
altı ayda bir	32	4.07	0.19
Toplam	113	3.96	0.30

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	3.43	p<.05

**Tablo 100-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları**

	üç ayda bir	yılda bir	hiç katılmıyor	altı ayda bir
üç ayda bir	$\mu=$ 3.82	t= 0.39	t= 1.34	t= 4.04
yılda bir	-	$\mu=$ 3.85	t= 0.96	t= 3.87
hiç katılmıyorum	-	-	$\mu=$ 3.95	t= 1.70
altı ayda bir	p<.01	p<.01	p<.05	$\mu=$ 4.07



**Tablo 101-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
yılda bir	12	3.90	0.29
üç ayda bir	16	3.97	0.22
hiç katılmıyorum	53	4.13	0.56
altı ayda bir	32	4.36	0.30
Toplam	113	4.15	0.46
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	4.71
			p<.01

**Tablo 101-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler İçin t Testi Sonuçları**

	yılda bir	üç ayda bir	hiç katılmıyorum	altı ayda bir
yılda bir	$\mu= 3.90$	t= 0.64	t= 1.35	t= 4.55
üç ayda bir	-	$\mu= 3.97$	t= 1.14	t= 4.66
hiç katılmıyorum	-	-	$\mu= 4.13$	t= 2.14
altı ayda bir	p<.01	p<.01	p<.05	$\mu= 4.36$

**Tablo 102-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Empati İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
hiç katılmıyorum	53	3.88	0.58
üç ayda bir	16	4.00	0.25
altı ayda bir	32	4.32	0.37
yılda bir	12	4.42	0.44
Toplam	113	4.08	0.52
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	8.08
			p<.01

**Tablo 102-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları**

	hiç katılmıyorum	üç ayda bir	altı ayda bir	yılda bir
hiç katılmıyorum	$\mu= 3.88$	$t= 0.81$	$t= 3.90$	$t= 3.01$
üç ayda bir	-	$\mu= 4.00$	$t= 3.20$	$t= 3.14$
altı ayda bir	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.32$	$t= 0.70$
yılda bir	$p<.01$	$p<.01$	-	$\mu= 4.42$

**Tablo 103-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
hiç katılmıyorum	53	4.03	0.61
üç ayda bir	16	4.05	0.53
yılda bir	12	4.07	0.81
altı ayda bir	32	4.08	0.35
Toplam	113	4.05	0.56
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.06	-

**Tablo 104-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
yılda bir	12	4.17	0.14
hiç katılmıyorum	53	4.23	0.50
altı ayda bir	32	4.25	0.41
üç ayda bir	16	4.33	0.27
Toplam	113	4.24	0.42
F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	0.40	-

**Tablo 105-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
hiç katılmıyorum	53	4.09	0.48
altı ayda bir	32	4.15	0.24
üç ayda bir	16	4.21	0.31
yılda bir	12	4.28	0.16
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.14</b>	<b>0.38</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	<b>Sd1</b>	<b>Sd2</b>	<b>F</b>
	3	109	1.06
			<b>p</b>
			-

**Tablo 106-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
yılda bir	12	3.33	1.11
üç ayda bir	16	3.83	0.32
hiç katılmıyorum	53	3.83	0.56
altı ayda bir	32	4.04	0.53
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.84</b>	<b>0.63</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	<b>Sd1</b>	<b>Sd2</b>	<b>F</b>
	3	109	3.96
			<b>p</b>
			p<.05

**Tablo 106-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları**

	yılda bir	üç ayda bir	hiç katılmıyorum	altı ayda bir
yılda bir	$\mu= 3.33$	t= 1.70	t= 2.25	t= 2.85
üç ayda bir	-	$\mu= 3.83$	t= 0.01	t= 1.46
hiç katılmıyorum	p<.05	-	$\mu= 3.83$	t= 1.69
altı ayda bir	p<.01	-	p<.05	$\mu= 4.04$

**Tablo 107-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
yılda bir	12	3.39	0.22
üç ayda bir	16	3.67	0.37
hiç katılmıyorum	53	3.81	0.54
altı ayda bir	32	4.04	0.11
Toplam	113	3.81	0.45

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	8.42	p<.01

**Tablo 107-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin t Testi Sonuçları**

	yılda bir	üç ayda bir	hiç katılmıyorum	altı ayda bir
yılda bir	$\mu= 3.39$	t= 2.31	t= 2.63	t= 12.87
üç ayda bir	p<.05	$\mu= 3.67$	t= 0.99	t= 5.32
hiç katılmıyorum	p<.01	-	$\mu= 3.81$	t= 2.44
altı ayda bir	p<.01	p<.01	p<.01	$\mu= 4.04$

**Tablo 108-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
altı ayda bir	32	4.00	0.32
hiç katılmıyorum	53	4.01	0.53
üç ayda bir	16	4.10	0.47
yılda bir	12	4.40	0.45
Toplam	113	4.06	0.47

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.53	-

**Tablo 109-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
yılda bir	12	3.77	0.32
üç ayda bir	16	4.07	0.25
hiç katılmıyorum	53	4.17	0.63
altı ayda bir	32	4.18	0.43
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.12</b>	<b>0.52</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.29
			p
			-

**Tablo 110-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
üç ayda bir	16	3.21	0.78
yılda bir	12	3.33	0.29
altı ayda bir	32	3.48	0.43
hiç katılmıyorum	53	3.62	0.70
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.49</b>	<b>0.62</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.16
			p
			-

**Tablo 111-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	μ	s
N= 113			
yılda bir	12	3.52	0.07
üç ayda bir	16	3.68	0.57
hiç katılmıyorum	53	3.88	0.51
altı ayda bir	32	4.02	0.60
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.85</b>	<b>0.54</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	3.28
			p
			p<.05

**Tablo 111-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları**

	yılda bir	üç ayda bir	hiç katılmıyorum	altı ayda bir
yılda bir	$\mu= 3.52$	$t= 0.96$	$t= 2.37$	$t= 2.84$
üç ayda bir	-	$\mu= 3.68$	$t= 1.30$	$t= 1.88$
hiç katılmıyorum	$p<.01$	-	$\mu= 3.88$	$t= 1.16$
altı ayda bir	$p<.01$	$p<.05$	-	$\mu= 4.02$

**Tablo 112-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
üç ayda bir	16	2.60	0.39
yılda bir	12	2.67	0.69
hiç katılmıyorum	53	3.40	0.61
altı ayda bir	32	3.89	0.39
Toplam	113	3.34	0.70

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	27.53	$p<.01$

**Tablo 112-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Esneklik İçin t Testi Sonuçları**

	üç ayda bir	yılda bir	hiç katılmıyorum	altı ayda bir
üç ayda bir	$\mu= 2.60$	$t= 0.32$	$t= 4.92$	$t= 10.78$
yılda bir	-	$\mu= 2.67$	$t= 3.64$	$t= 7.34$
hiç katılmıyorum	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 3.40$	$t= 4.07$
altı ayda bir	$p<.01$	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 3.89$

**Tablo 113-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
üç ayda bir	16	3.55	0.40
hiç katılmıyorum	53	3.76	0.41
altı ayda bir	32	3.78	0.67
yılda bir	12	3.80	0.78
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.74</b>	<b>0.54</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	0.80
			p
			-

**Tablo 114-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
üç ayda bir	16	3.95	0.53
hiç katılmıyorum	53	4.09	0.50
altı ayda bir	32	4.38	0.33
yılda bir	12	4.73	0.26
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.22</b>	<b>0.50</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	10.10
			p
			p<.01

**Tablo 114-B. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Problem çözme İçin t Testi Sonuçları**

	üç ayda bir	hiç katılmıyorum	altı ayda bir	yılda bir
üç ayda bir	$\mu=$ 3.95	t= 0.97	t= 3.40	t= 4.68
hiç katılmıyorum	-	$\mu=$ 4.09	t= 2.85	t= 4.30
altı ayda bir	p<.01	p<.01	$\mu=$ 4.38	t= 3.40
yılda bir	p<.01	p<.01	p<.01	$\mu=$ 4.73

**Tablo 115-A. 8. Kurumunuz tarafından düzenlenen eğitimlere hangi sıklıkta katılıyorsunuz? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
üç ayda bir	16	3.96	0.45
altı ayda bir	32	4.04	0.36
yılda bir	12	4.17	0.37
hiç katılmıyorum	53	4.20	0.69
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.12</b>	<b>0.55</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	1.08
			p
			-

**Tablo 116-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.76	0.16
Hiçbiri	53	3.95	0.37
Teknik	32	3.96	0.16
Herikisi	12	4.23	0.14
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>3.96</b>	<b>0.30</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	6.28
			p
			p<.01

**Tablo 116-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre EQ TOPLAM İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Hiçbiri	Teknik	Herikisi
Sosyal	$\mu=$ 3.76	t= 2.00	t= 4.12	t= 8.03
Hiçbiri	p<.05	$\mu=$ 3.95	t= 0.12	t= 2.51
Teknik	p<.01	-	$\mu=$ 3.96	t= 5.07
Herikisi	p<.01	p<.01	p<.01	$\mu=$ 4.23



**Tablo 117-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Teknik	32	4.00	0.33
Hiçbiri	53	4.13	0.56
Sosyal	16	4.18	0.12
Herikisi	12	4.57	0.21
Toplam	113	4.15	0.46

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	5.17	p<.01

**Tablo 117-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kişilerarası ilişkiler için t Testi Sonuçları**

	Teknik	Hiçbiri	Sosyal	Herikisi
Teknik	$\mu=$ 4.00	t= 1.19	t= 2.10	t= 5.55
Hiçbiri	-	$\mu=$ 4.13	t= 0.37	t= 2.71
Sosyal	p<.05	-	$\mu=$ 4.18	t= 6.19
Herikisi	p<.01	p<.01	p<.01	$\mu=$ 4.57

**Tablo 118-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Empati için Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Hiçbiri	53	3.88	0.58
Teknik	32	4.11	0.18
Sosyal	16	4.30	0.56
Herikisi	12	4.60	0.30
Toplam	113	4.08	0.52

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	9.29	p<.01

**Tablo 118-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Empati İçin t Testi Sonuçları**

	Hiçbiri	Teknik	Sosyal	Herikisi
Hiçbiri	$\mu= 3.88$	$t= 2.15$	$t= 2.56$	$t= 4.18$
Teknik	$p<.05$	$\mu= 4.11$	$t= 1.79$	$t= 6.70$
Sosyal	$p<.01$	$p<.05$	$\mu= 4.30$	$t= 1.70$
Herikisi	$p<.01$	$p<.01$	-	$\mu= 4.60$

**Tablo 119-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.85	0.61
Teknik	32	3.98	0.41
Hiçbiri	53	4.03	0.61
Herikisi	12	4.60	0.00
Toplam	113	4.05	0.56

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	5.42	$p<.01$

**Tablo 119-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Bağımsızlık İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Teknik	Hiçbiri	Herikisi
Sosyal	$\mu= 3.85$	$t= 0.84$	$t= 1.02$	$t= 4.27$
Teknik	-	$\mu= 3.98$	$t= 0.42$	$t= 5.26$
Hiçbiri	-	-	$\mu= 4.03$	$t= 3.27$
Herikisi	$p<.01$	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.60$

**Tablo 120-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kendini gerçekleştirme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Herikisi	12	4.05	0.33
Sosyal	16	4.17	0.24
Hiçbiri	53	4.23	0.50
Teknik	32	4.37	0.35
Toplam	113	4.24	0.42
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	2.10
			p
			-

**Tablo 121-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.92	0.19
Hiçbiri	53	4.09	0.48
Herikisi	12	4.28	0.08
Teknik	32	4.29	0.22
Toplam	113	4.14	0.38
F Testi Değerleri			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	4.95
			p
			p<.01

**Tablo 121-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kendine saygı İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Hiçbiri	Herikisi	Teknik
Sosyal	$\mu= 3.92$	t= 1.40	t= 6.08	t= 5.82
Hiçbiri	-	$\mu= 4.09$	t= 1.36	t= 2.28
Herikisi	p<.01	-	$\mu= 4.28$	t= 0.26
Teknik	p<.01	p<.05	-	$\mu= 4.29$

**Tablo 122-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kararlılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.46	0.98
Hiçbiri	53	3.83	0.56
Teknik	32	3.90	0.40
Herikisi	12	4.22	0.66
Toplam	113	3.84	0.63

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	3.77	p<.05

**Tablo 122-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Kararlılık İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Hiçbiri	Teknik	Herikisi
Sosyal	$\mu=$ 3.46	t= 1.94	t= 2.20	t= 2.34
Hiçbiri	p<.05	$\mu=$ 3.83	t= 0.54	t= 2.09
Teknik	p<.05	-	$\mu=$ 3.90	t= 2.00
Herikisi	p<.05	p<.05	p<.05	$\mu=$ 4.22

**Tablo 123-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Duygusal benlik bilinci İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Teknik	32	3.71	0.37
Hiçbiri	53	3.81	0.54
Sosyal	16	3.83	0.32
Herikisi	12	4.06	0.17
Toplam	113	3.81	0.45

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	1.83	-

**Tablo 124-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre İyimserlik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Hiçbiri	53	4.01	0.53
Sosyal	16	4.10	0.56
Teknik	32	4.10	0.30
Herikisi	12	4.13	0.49
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.06</b>	<b>0.47</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	0.36
			p
			-

**Tablo 125-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Mutluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.75	0.22
Teknik	32	4.11	0.42
Hiçbiri	53	4.17	0.63
Herikisi	12	4.38	0.07
<b>Toplam</b>	<b>113</b>	<b>4.12</b>	<b>0.52</b>
<b>F Testi Değerleri</b>			
	Sd1	Sd2	F
	3	109	4.31
			p
			p<.01

**Tablo 125-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Mutluluk İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Teknik	Hiçbiri	Herikisi
Sosyal	$\mu=$ 3.75	t= 3.21	t= 2.65	t= 9.70
Teknik	p<.01	$\mu=$ 4.11	t= 0.49	t= 2.22
Hiçbiri	p<.01	-	$\mu=$ 4.17	t= 1.16
Herikisi	p<.01	p<.05	-	$\mu=$ 4.38

**Tablo 126-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	2.75	0.46
Teknik	32	3.54	0.37
Hiçbiri	53	3.62	0.70
Herikisi	12	3.78	0.08
Toplam	113	3.49	0.62

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	11.93	p<.01

**Tablo 126-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Dürtü kontrolü İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Teknik	Hiçbiri	Herikisi
Sosyal	$\mu=$ 2.75	t= 6.43	t= 4.69	t= 7.58
Teknik	p<.01	$\mu=$ 3.54	t= 0.58	t= 2.21
Hiçbiri	p<.01	-	$\mu=$ 3.62	t= 0.79
Herikisi	p<.01	p<.05	-	$\mu=$ 3.78

**Tablo 127-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.29	0.23
Teknik	32	3.79	0.35
Hiçbiri	53	3.88	0.51
Herikisi	12	4.67	0.28
Toplam	113	3.85	0.54

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	25.31	p<.01

**Tablo 127-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Strese Dayanıklılık İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Teknik	Hiçbiri	Herikisi
Sosyal	$\mu= 3.29$	$t= 5.21$	$t= 4.46$	$t= 14.23$
Teknik	$p<.01$	$\mu= 3.79$	$t= 0.87$	$t= 7.89$
Hiçbiri	$p<.01$	-	$\mu= 3.88$	$t= 5.18$
Herikisi	$p<.01$	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.67$

**Tablo 128-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Esneklik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.00	1.02
Teknik	32	3.31	0.58
Hiçbiri	53	3.40	0.61
Herikisi	12	3.67	0.79
Toplam	113	3.34	0.70

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.31	-

**Tablo 129-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Sosyal	16	3.30	0.45
Teknik	32	3.71	0.51
Hiçbiri	53	3.76	0.41
Herikisi	12	4.33	0.69
Toplam	113	3.74	0.54

F Testi Değerleri

Sd1	Sd2	F	p
3	109	10.62	$p<.01$

**Tablo 129-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Gerçekçilik İçin t Testi Sonuçları**

	Sosyal	Teknik	Hiçbiri	Herikisi
Sosyal	$\mu= 3.30$	$t= 2.70$	$t= 3.86$	$t= 4.79$
Teknik	$p<.01$	$\mu= 3.71$	$t= 0.57$	$t= 3.27$
Hiçbiri	$p<.01$	-	$\mu= 3.76$	$t= 3.74$
Herikisi	$p<.01$	$p<.01$	$p<.01$	$\mu= 4.33$

**Tablo 130-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Problem çözme İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Hiçbiri	53	4.09	0.50
Sosyal	16	4.30	0.69
Herikisi	12	4.33	0.20
Teknik	32	4.35	0.40
Toplam	113	4.22	0.50

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	2.37	-

**Tablo 131-A. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi Sonuçları**

	n	$\mu$	s
N= 113			
Herikisi	12	3.67	0.14
Teknik	32	4.08	0.42
Hiçbiri	53	4.20	0.69
Sosyal	16	4.25	0.19
Toplam	113	4.12	0.55

F Testi Değerleri			
Sd1	Sd2	F	p
3	109	3.65	$p<.05$



**Tablo 131-B. 9. Katıldığınız eğitim programları hangi alanda? Değişkenine Göre Sosyal Sorumluluk İçin t Testi Sonuçları**

	Herikisi	Teknik	Hiçbiri	Sosyal
Herikisi	$\mu= 3.67$	$t= 3.33$	$t= 2.67$	$t= 8.90$
Teknik	$p<.01$	$\mu= 4.08$	$t= 0.87$	$t= 1.51$
Hiçbiri	$p<.01$	-	$\mu= 4.20$	$t= 0.29$
Sosyal	$p<.01$	-	-	$\mu= 4.25$

**Tablo 132. 10. Duygusal Zeka eğitimi aldınız mı? Değişkenine Göre EQ İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları**

	Evet			Hayır			Karşılaştırma		
	$\mu$	s	n	$\mu$	s	n	Sd	t	p
EQ TOPLAM	3.82	0.22	16	3.98	0.31	97	111	-1.98	-
Kişilerarası ilişkiler	3.97	0.22	16	4.18	0.48	97	111	-1.73	-
Empati	4.00	0.25	16	4.09	0.55	97	111	-0.66	-
Bağımsızlık	4.05	0.53	16	4.05	0.56	97	111	0.02	-
Kendini gerçekleştirme	4.33	0.27	16	4.23	0.44	97	111	0.94	-
Kendine saygı	4.21	0.31	16	4.13	0.39	97	111	0.77	-
Kararlılık	3.83	0.32	16	3.84	0.67	97	111	-0.05	-
Duygusal benlik bilinci	3.67	0.37	16	3.83	0.45	97	111	-1.40	-
İyimserlik	4.10	0.47	16	4.06	0.48	97	111	0.33	-
Mutluluk	4.07	0.25	16	4.13	0.55	97	111	-0.38	-
Dürtü kontrolü	3.21	0.78	16	3.54	0.58	97	111	-1.97	-
Strese Dayanıklılık	3.68	0.57	16	3.88	0.53	97	111	-1.38	-
Esneklik	2.60	0.39	16	3.47	0.67	97	111	-5.05	$p<.01$
Gerçekçilik	3.55	0.40	16	3.77	0.56	97	111	-1.55	-
Problem çözme	3.95	0.53	16	4.26	0.48	97	111	-2.39	$p<.05$
Sosyal Sorumluluk	3.96	0.45	16	4.14	0.57	97	111	-1.25	-