



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Barış Çalışmaları Anabilim Dalı

Liderlik ve İş Etiği Bölümü

**DUYGUSAL ZEKÂNIN KOÇLUK TARZI LİDERLİK  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Ceren ARAZ

*Yüksek Lisans Tezi*

Ankara, 2019

DUYGUSAL ZEKÂNIN KOÇLUK TARZI LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ceren ARAZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Barış Çalışmaları Anabilim Dalı

Liderlik ve İş Etiği Bölümü

Yüksek Lisans Tezi

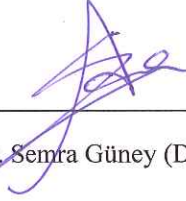
Ankara, 2019

## KABUL VE ONAY

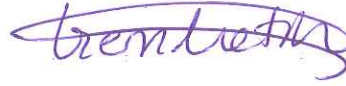
Ceren Kayalar Araz tarafından hazırlanan “DUYGUSAL ZEKANIN KOÇLUK TARZI LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” başlıklı bu çalışma, [Savunma Sınavı Tarihi] tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından [Tezin Türü] olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi (Başkan)



Prof. Dr. Semra Güney (Danışman)



Dr. Öğr. Üyesi İrem Metin Orta

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

08.07.2019

C. Kozal

Ceren ARAZ

<sup>1</sup> “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Semra Güney danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

  
Ceren ARAZ

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında beni destekleyen eşim ve aileme, değerli yöneticim Tahsin Uğurlu'ya, danışmanım Prof. Dr. Semra Güney'e ve süreç boyu desteğini esirgemeyen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

## ÖZET

ARAZ, Ceren. *Duygusal Zekanın Koçluk Tarzı Liderlik Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Duygusal zekâ kavramı, pek çok farklı tanımlamaya sahip olmakla beraber kişinin kendi duygularının farkında olması, onları yönetebilir olması, başkalarını bu duyguları kullanarak etkileyebilmesi temeline dayanır. Koçluk tarzı liderlik ise koçluk yetkinliklerini kullanan insan odaklı bir yönetim tarzıdır.

Bu araştırmanın amacı duygusal zekanın koçluk tarzı liderlik ile anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma deneyimi gibi demografik değişkenlerin de koçluk tarzı liderlik ve duygusal zekâ stratejileri ile bağlantısını incelemektir.

Bu sebeple Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın yönetim kadrosunda çalışan 588 kişiye anket uygulanmıştır. Bu yöneticilerden 275 tanesi anketi yanıtlamış (%47,62) ve 251 tanesi cevaplarının akademik çalışmada kullanılmasına izin vermiştir. Duygusal zekâ değişkenini ölçmek için duygusal zekâ ölçeği, koçluk tarzı liderlik özelliklerini ölçmek için koçluk ölçeği kullanılmıştır. Anket cevaplarından elde edilen verilere korelasyon ve regresyon analizi uygulanarak bazı çıktılar elde edilmiştir. Bu çıktılar sonucunda duygusal zekâ ve koçluk tarzı liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi özelliklerin duygusal zekâ ve koçluk tarzı liderlik üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı ancak koçluk eğitiminin duygusal zekâ alt boyut puanlarını etkilediği saptanmıştır.

### **Anahtar Sözcükler**

Duygusal Zekâ, Koçluk, Liderlik, Koçluk Tarzı Liderlik.

## ABSTRACT

ARAZ, Ceren. *Emotional Intelligent Effect on Coaching Style Leadership*, Master's Thesis, Ankara, 2019.

Although the concept of emotional intelligence has many different definitions; the concept fundamentally based on the fact that a person can be aware of his / her own feelings, can manage these feelings and can influence others by using these feelings. Coaching style of leadership is a people-oriented management style that uses Coaching competencies.

The aim of this research is to determine whether emotional intelligence has a significant relationship with coaching style leadership while also analyzing the connection between coaching style of leadership, emotional intelligence strategies and demographic variables such as age, gender, educational status and work experience.

For this reason, 588 people working in the management team of a large-scale company operating in Ankara were surveyed. Of these managers, 275 of them answered the questionnaire (47,62%) and 251 of them allowed their answers to be used in the academic study. In order to measure the emotional intelligence variable the emotional intelligence scale, in order to measure coaching style of leadership coaching scale were used. Correlation and regression analysis were applied to the data obtained from the questionnaire and some outputs were obtained. As a result of these outcomes, it was found that there is a significant and positive relationship between emotional intelligence and coaching style leadership. In addition to this result, it was found that features such as age, gender, educational status and working time did not have any effect on emotional intelligence and coaching style leadership. However, the coaching training influenced emotional intelligence sub-dimension scores.

### Key Words

Emotional Intelligence, Coaching, Leadership Coaching Style of Leadership.



## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	xiii
<b>1.BÖLÜM: DUYGUSAL ZEKÂ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ZEKÂ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE TANIMI .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ .....</b>	<b>9</b>
1.3.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Yetenek Modeli .....	9
1.3.2. Karma Model .....	17
1.3.2.1 Reuven Bar-On Modeli.....	17
1.3.2.2 Cooper ve Sawaf Modeli .....	19
1.3.2.3 Daniel Goleman Modeli .....	22
<b>1.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK.....</b>	<b>24</b>
<b>2.BÖLÜM: LİDERLİK VE KOÇLUK .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. LİDERLİK TANIMLARI.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. Liderde Bulunması Gereken Yetkinlikler.....	29

2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkları .....	30
2.2.3. Liderlikte Duygusal Zekâ .....	31
<b>2.3. KOÇLUK TANIMLARI .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4. KOÇLUĞUN AMAÇLARI .....</b>	<b>36</b>
<b>2.5. KOÇLUKLA KARIŞTIRILAN KAVRAMLAR .....</b>	<b>38</b>
2.5.1. Koçluk Kavramı ve Danışmanlık.....	38
2.5.2. Koçluk Kavramı ve Terapi .....	40
2.5.3. Koçluk Kavramı ve Mentorluk.....	40
2.5.4. Koçluk Kavramı ve Liderlik .....	43
<b>2.6. KOÇLUK SÜRECİ .....</b>	<b>44</b>
<b>2.7. KOÇLUK TÜRLERİ .....</b>	<b>45</b>
2.7.1. Kişisel Koçluk/ Yaşam Koçluğu: .....	46
2.7.2. Yönetici Koçluğu:.....	46
2.7.3. Kariyer Koçluğu: .....	48
2.7.4. Performans Koçluğu .....	49
<b>2.8. KOÇLUĞUN YARAR SAĞLADIĞI DURUMLAR .....</b>	<b>49</b>
2.8.1. Koçluğun Firmaya Sağladığı Faydalar.....	51
2.8.2. Koçluğun Çalışanlara Sağladığı Faydalar .....	56
<b>2.9. KOÇLUĞUN YARAR SAĞLAMADIĞI DURUMLAR .....</b>	<b>58</b>
<b>2.10. KOÇ LİDERLİK .....</b>	<b>60</b>
2.10.1. Koç Liderliğinin Temel Yapı Taşları.....	65
2.10.2. Koç Liderlik ve Duygusal Zekâ .....	69
2.10.3. Koç Liderlik Kısıtları.....	71
<b>3.BÖLÜM: KOÇLUK TARZI LİDERLİK UYGULAMALARI VE DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI ALAN ÇALIŞMASI.....</b>	<b>74</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....</b>	<b>74</b>

<b>3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DEĞİŞKENLERİ</b> .....	75
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b> .....	75
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ</b> .....	76
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ</b> .....	77
<b>3.6. ÖLÇÜM ARACI</b> .....	80
3.6.1. Demografik Özellikler Anketi .....	80
3.6.2. Duygusal Zekâ Anketi .....	80
3.6.3. Koçluk Ölçeği (Coaching Instrument).....	82
<b>3.7. ANALİZLER</b> .....	85
3.7.1. Veri Toplama Ve Değerlendirme .....	85
3.7.2. Bulgular .....	85
3.7.2.1. Faktör Analizi .....	86
3.7.2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi.....	86
3.7.2.1.2. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi .....	88
3.7.2.2. Güvenilirlik Analizi .....	89
3.7.2.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	89
3.7.2.2.2. Koçluk Ölçeği Güvenirlik Analizi.....	91
3.7.2.2.3. Demografik Değişkenler İle İlgili Analizler .....	94
3.7.2.2.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre İstatistiksel Olarak Değerlendirilmesi.....	94
3.7.2.2.3.2. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre İstatistiksel Olarak Değerlendirilmesi.....	100
3.7.2.2.4. Korelasyon Analizi .....	104
3.7.2.2.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	106
<b>SONUÇLAR VE TARTIŞMA</b> .....	111
<b>ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI</b> .....	120

<b>ÖNERİLER .....</b>	<b>121</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>122</b>
<b>EK 1. TEZ ORJİNALLİK RAPORU.....</b>	<b>126</b>
<b>EK 2. ETİK KURUL İZİNİ</b>	
<b>EK 3. GÖNÜLLÜ KATILIMCI FORMU.....</b>	<b>127</b>
<b>EK 4. DUYGUSAL ZEKA ANKET İZİNİ.....</b>	<b>128</b>
<b>EK 5. DUYGUSAL ZEKA ANKET SORULARI.....</b>	<b>129</b>
<b>EK 6. KOÇLUK ÖLÇEĞİ ANKET İZİNİ.....</b>	<b>130</b>
<b>EK 7. KOÇLUK ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI.....</b>	<b>131</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Duygusal Zekâ Modelleri .....	11
Tablo 2. Mayer ve Salovey Kişilik ve Temel Alt Sistemleri.....	13
Tablo 3. Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli .....	16
Tablo 4. Bar-On Ölçeğinin Boyutları ve Alt Boyutları .....	19
Tablo 5. Cooper ve Sawaf Modeli Temel Boyutları, Açıklamaları ve Diğer Modellerle Karşılaştırılması.....	21
Tablo- 6. Goleman'ın Duygusal Zekâ Alanları ve İlgili Yeterlikler .....	23
Tablo 7. Liderlik ve Yöneticilik Farkları.....	30
Tablo 8. Liderlik Tanımları.....	31
Tablo 9. Terapi ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırılması.....	41
Tablo 10. Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar.....	41
Tablo 11. Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları.....	42
Tablo 12. Liderlik Tarzının İklimin İtici Kuvveti Üzerindeki Etkisi (Koç-Lider).....	63
Tablo 13. Koç Liderliğin Temel Yapı Taşları.....	68
Tablo 14. Demografik Dağılım.....	78
Tablo 15. Duygusal Zekâ Boyutlarının Cronbach $\alpha$ Değerleri.....	81
Tablo 16. Koçluk Ölçeğinin Geçerlilik Yöntemleri İle Uygulanan İstatistiksel Analizler.....	82
Tablo 17. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach $\alpha$ Değerleri.....	84
Tablo 18. Duygusal Zekâ Ölçeği İçin Kmo Yeterlilik Ölçüsü ve Bartlett Testi.....	86
Tablo 19. Faktör Özdeğerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri.....	86
Tablo 20. Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Ağırlıkları.....	87
Tablo 21. Duygusal Zekâ Boyutlarının Cronbach $\alpha$ Değerleri.....	90

Tablo 22. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Soru-Toplam Korelasyonları.....	90
Tablo 23. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach $\alpha$ Değerleri.....	92
Tablo 24. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeğinin Soru-Toplam Korelasyonları.....	92
Tablo 25. Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Yaşlara Göre Dağılımı.....	95
Tablo 26. Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	96
Tablo 27. Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Koçluk Eğitime Göre Dağılımı.....	97
Tablo 28. Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Deneyime Göre Dağılımı.....	98
Tablo 29. Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Eğitime Göre Dağılımı.....	99
Tablo 30. Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Yaşlara Göre Dağılımı.....	100
Tablo 31. Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	101
Tablo 32. Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Koçluk Eğitime Göre Dağılımı.....	101
Tablo 33. Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Deneyime Göre Dağılımı.....	102
Tablo 34. Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Eğitime Göre Dağılımı.....	103
Tablo 35. Koçluk Tarzı Liderlik Alt Boyutları ve Duygusal Zekâ Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	104
Tablo 36. Model Özeti .....	106
Tablo 37. ANOVA.....	106
Tablo 38. Katsayılar.....	107
Tablo 39. Model Özeti.....	107
Tablo 40. ANOVA.....	108
Tablo 41. Katsayılar.....	108
Tablo 42. Kurulan Hipotezlerin Test Sonuçları.....	118

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Boyutları.....	7
Şekil 2. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Boyutları.....	10
Şekil 3. Koçluk-Danışmanlık İlişkisi.....	39
Şekil 4. Koçluğun Yarar Sağladığı Alanlar.....	52
Şekil 5. Kurumsal Koçluğun Kullanım Amaçları.....	53
Şekil 6. Koçluğun Etkileri.....	57
Şekil 7. Koçluk Engelle.....	58

## GİRİŞ

Binlerce yıldır tartışılan bir konu olan liderlik, toplumsal, teknolojik, kültürel değişimlerden etkilenerek zaman içerisinde farklı ihtiyaçları karşılamak üzere dönüşmektedir. Bugünün iş hayatı geçmişten farklı olarak liderliği sadece etkileme sanatı olarak değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı kişilerin güçlü yönlerini ve potansiyellerini ortaya çıkaran, onlara ilham veren, eğiten, kişilerin içindeki tutkuyu ortaya koyan, birlikte çalıştığı kişilerin duygularını anlayan ve duygularına hitap edebilen, empati kurabilen, motive edebilen kişiler olarak tanımlar. Sıralanan bu özelliklerin birçoğu aynı zamanda duygusal zekâ ile ilişkilidir.

Duygusal zekâ kavramı eski zamanlara dayanmakla birlikte şuan kullandığımız anlamdaki tanımlaması 1990'larda yapılmış olup o dönemden beri pek çok araştırmacının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Duygusal zekâ kavramı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olmakla beraber kısaca kişilerin kendi duygularını fark etmesi, kontrol etmesi, empati kurabilmesi ve bu vesilesiyle ikili ilişkilerini güçlendirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Duygusal zekâsı gelişmiş bir kişi kendi davranışlarının kontrolünü sağlayabildiği için vereceği kontrolsüz tepkileri büyük oranda yönetebilir. Aynı zamanda karşısındaki kişinin de benzer otomatik tepkileri olduğunu bildiğinden karşısındaki kişi ile empati kurabilir. Bu farkındalık sonucunda karşısındaki kişiyi daha iyi dinleyip gözlemleyerek davranışa değil duyguya cevap verebilir. Bu da kişinin karşı taraf ile kuracağı iletişimi güçlendirecektir.

Bu nedenle duygusal zekâ, farklılıkları yönetmesi gereken, kişileri motive ederek bir hedefe ulaştırmaya çalışan ve bunu yaparken bireylerin bireysel özelliklerini de göz önüne alması gereken liderlerin iş yapış şekillerini kolaylaştıracak bir yetkinliktir.



Bu çalışmada, duygusal zekânın koçluk tarzı liderlik ile arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Ankara’da bulunan büyük ölçekli bir firmanın yöneticileri ile yapılan çalışma kapsamında duygusal zekânın liderlik türlerinden biri olan koçluk tarzı liderlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığı aynı zamanda duygusal zeka ve koçluk tarzı liderliğin demografik değişkenlerle arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Türkiye’de bulunan tüm firmalar değerlendirilemeyeceği için çalışan sayısı 10.000 civarında olan büyük ölçekli bir firma üzerinde araştırma yapılmıştır. Şirketten gerekli izinler alınarak yapılan araştırmada gizlilik sebebiyle şirketin ismi kullanılmamıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Toplumsal ve teknolojik değişiklikler yeni yönetim tarzlarının insan odaklılık temelinde yükselmesini sağlamıştır. Bu değişimler liderlik ve duygusal zeka alanlarındaki çalışmaları hızlandırmıştır. Bununla birlikte pek çok şirket tarafından benimsenen bir yönetim tarzı olan koçluk tarzı liderlik üzerine çok fazla çalışma yapılmadığı fark edilmiştir. Yapılması planlanan çalışma ile, yöneticilerin koçluk tarzı liderlik davranışı ile duygusal zekaları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılacak böylece literatürde pek çok araştırmacı tarafından çalışılmış olan liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki son dönemlerin öne çıkan liderlik türü olan koçluk tarzı liderlik açısından değerlendirilecektir. Bu çalışma, duygusal zekânın bir liderlik türü olan koçluk tarzı liderlik üzerindeki etkisini araştırarak literatürün geliştirilmesi adına katkı sağlanacaktır.

## **Araştırmanın Planı**

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde duygusal zekânın tanımı, modelleri ve liderlik ile olan ilişkisine değinilmiş, ikinci bölümde liderlik ve koçluk kavramı tanımları, özellikleri detaylı şekilde çalışılmış tanım, amaç, tür ve süreç ile ilgili bilgiler verilmiş ve koç liderlik anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise duygusal zekâ ile koçluk tarzı liderlik ilişkisini ölçebilmek için Ankara'da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın yöneticileriyle anket çalışması yapılmış, 251 yöneticinin koçluk tarzı liderlik ve duygusal zeka ölçekleriyle demografik değişkenleri arasındaki etkileşim ortaya konmuş, koçluk eğitimi almış olup olmamanın duygusal zeka ve koçluk tarzı liderlik üzerindeki etkileri tespit edilmiş, duygusal zekanın koçluk tarzı liderlik üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisi olup olmadığı belirtilmiştir. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiş, yorumlamaları yapılmış ve araştırmada karşılaşılan kısıtlılıklar belirtilerek sonraki çalışmalarda yardımcı olması amacıyla önerilerde bulunulmuştur.

## 1. BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

#### 1.1. ZEKÂ

Duygusal zekâ kavramının ne demek olduğunu anlaşılabilmesi için zekâ kavramına değinmek gerekmektedir. Zekânın ortak bir tanımı yapılamamıştır. Bununla birlikte bazı tanımlar zekâ kavramının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Descartes dört yüzyıl önce zekâyı “iyi hüküm vermek ve doğruyu yanlıştan ayırmak yetisi” olarak tanımlamıştır (DeliceveGünbeyi,2013).

Başka bir tanımda ise zekâ kavramı, bir kişinin sosyal, kültürel ve kişisel standartlarına göre başarıya ulaşma yeteneğidir. Kişinin başarıya ulaşmak için güçlü yönlerini kullanarak gelişmesi gereken yönlerini iyileştirme ve tamamlayabilme kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Yaşlıoğlu,2013).

Wechsler’in zekâ tanımı, zekâ ile ilgili yapılan tanımlar arasında en çok kabul gören tanımdır. Wechsler zekâyı, ‘bireyin belirli bir amaç doğrultusunda davranması, rasyonel düşünmesi ve çevresiyle etkin bir biçimde baş edebilmesi için sahip olduğu toplam kapasite’ olarak tanımlamıştır (Şenocak,2015). Bu tanım ile zekâ kavramını, soyut düşünme yeteneği olarak sınırlanan önceki tanımlamalara göre daha kapsamlı hale getirmiştir. Wechsler’in genel zekâ tanımında; zekâ sadece düşünmekten ibaret görülmemiş çevre faktörü de göz önüne alınmıştır (Altıntaş,2009).

Zekâ konusundaki ilk sınıflandırma 1920 yılında Thorndike tarafından yayımlanmış olan “Psikolojik Değerlendirmelerde Daimi Hatalar” adlı eserde yapılmış ve zekâ; sosyal, soyut ve mekanik zekâ olmak üzere üç boyut halinde incelenmiştir. Sosyal zekâ, kişilerin sosyal yaşamına uyum sağlaması ile ilgili olup insanları anlama ve yönetme becerilerini

içermektedir (Yaşlıoğlu,2013). Thorndike sosyal zekâ adı altında duygusal zekânın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur (GürbüzveYüksel,2008). Soyut zekâ, problemlerin çözümünde kavram ve ilkelerin kullanılmasını sağlayan yetenekleri ifade eden bir boyuttur. Mekanik zekâ ise, araç ve nesnelere kullanılması ile ilgili yetenek ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu üçlü sınıflama aracılığıyla zekânın tek boyutlu bir değişken olmayıp sosyal ilişkiler ile bağlantılı olduğu ortaya çıkmıştır (Kihlstrom ve Cantor, 2000).

## 1.2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI VE TANIMI

Duygusal zekâ konusundaki tartışmalar Aristo zamanına kadar dayanır. Aristo'nun "Herkes doğal olarak öfkelenebilir, bu kolaydır. Kolay olmayan şey; doğru zamanda doğru amaçla doğru şekilde ve doğru kişiye ye da olaya karşı öfkelenmektir" sözü duygusal zekânın hayatımızda uzun zamandır var olduğunun göstergesidir (Batool,2013).

Duygusal zekâ konusu ile ilgili araştırmalar, zekâ düzeyleri yüksek seviyelerde olan kişilerin iş ve özel yaşamlarında her daim en başarılı kişiler olmamalarının nedeninin araştırılmasıyla başlamıştır (Goleman, 2006).

California Üniversitesi'nde 1950 ile 1990 yılları arasında duygusal zekânın iş yaşamındaki başarıyı artırdığına ilişkin bir çalışma yapılmıştır. Araştırma, bilim alanında doktora yapan seksen öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında öğrencilerin "IQ, akademik zekâ, duygusal denge, olgunluk, karakter bütünlüğü ve kişiler arası etkililik" gibi çeşitli özellikleri açısından değerlendirmeler yapılmıştır (AvşarveKaşıkçı,2010). Yapılan araştırmanın sonucunda duygusal zekâ yetkinliklerinin mesleki başarı ve saygınlık kriterlerinde IQ'ya göre yaklaşık dört kat daha önemli olduğu saptanmıştır.

Bu alanda yapılmış olan farklı çalışmaların sonuçlarına göre de IQ'nun tek başına çalışma hayatındaki başarıyı açıklamakta büyük oranda yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Harvard Üniversitesi'nden hukuk, tıp, öğretim ve işletme bölümlerinden mezun öğrenciler

üzerinde yapılan araştırma, kişilerin üniversiteye giriş sınavlarında IQ'yu temsil eden puanlarının iş yaşamına girdikten sonraki kariyer başarı puanları arasındaki korelasyonun sıfır ya da eksi olduğunu bulmuştur (AvşarveKaşıkçı,2010).

Duygusal zekâ terimini 1990'da ilk kullanan araştırmacılar Yale Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John D. Mayer'dir. Ortaya atılan bu kavram 1920 yılında Thorndike tarafından oluşturulan sosyal zekâ kavramının temeline dayanmaktadır (Acar,2002). Salovey ve Mayer duygusal zekâyı, kendinin ve karşındakinin duygularını anlayabilme ve sorgulayabilme, bu duygular arasındaki farkı görebilme ve bu bilgiyi kişinin duygu ve eylemlerini etkilemek için kullanma olarak tanımlamışlardır (Salovey ve Mayer, 1990:189).

Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ konusunda yaptıkları çalışmaya göre, bireylerin duyguları algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır (Salovey ve Mayer, 1990:189). Bireylerin duygusal zekâ seviyeleri, entelektüel ve duygusal başarılarının gelişimlerine katkı sağlar (Acar,2002).

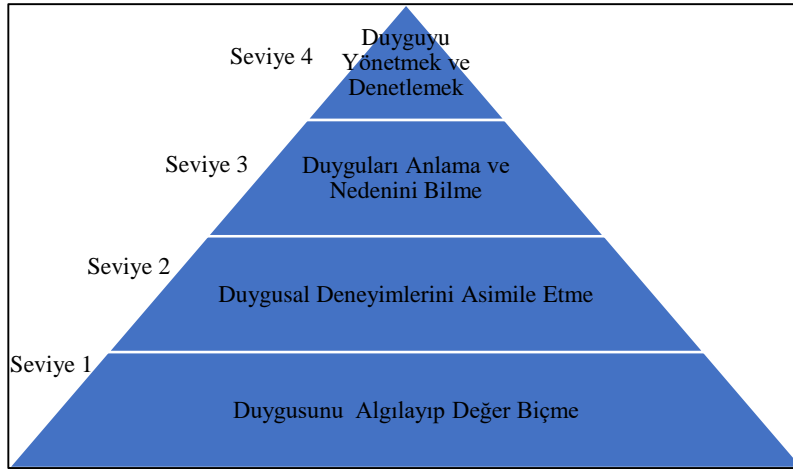
Salovey ve Mayer'a göre, duygusal zekâ sadece tek bir yetenek ya da doğal bir özellik değil; onun yerine duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları anlama ve kontrol etme özelliklerinin, düzenlenmiş bir şeklidir (Salovey ve Mayer, 1990).

1997'de teoriye bakış açılarını yeniden şekillendiren Salovey ve Mayer duygusal zekânın bilişsel bileşenlerini ön plana çıkarmıştır. Bilişsel zekâdan farklı olarak tanımlanan sosyal zekâ ve alternatif zekâ kuramlarını yeni bir aşamaya ulaştırarak duygusal zekânın zihni bir davranış olduğu, duyguların yönetimi ve duyguların kapsamı ile ilgili olduğundan bireye entelektüel anlamda yardımcı olduğunu belirtmiştir. Duygusal zekânın temel özelliğinin; akıl ve duygu arasındaki bağlantıyı kurabilme becerisi olduğunu vurgulamıştır (Koçmar, 2012).

Salovey ve Mayer'a göre duygusal zekâ,

- i. Duyguyu tam ve doğru olarak anlayabilme, yorum ve tanımlama yeteneği olarak açıklanan **duyguları tanımlama**,
- ii. Duyguları ve onlardan gelen bilgiyi anlama yeteneği olarak tanımlanan **duyguları anlama**,
- iii. Duygusal ve entelektüel gelişmeyi kullanarak duyguları düzenleme yeteneği olarak tanımlanan **duyguları düzenleme ve**
- iv. 4- Bireyin kendisini ya da başka bir kişiyi anlamaya yardımcı olması için istediği zaman duygulara ulaşabilme ya da onları üretebilme yeteneği olarak tanımlanan **duyguları kullanma** olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Koçmar, 2012).

Şekil 1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Boyutları



**Kaynak:** Higgs ve McGuire 2001: 7 ve Koçmar, 2012 'den derlenmiştir.

Diğer bir tanımlama da Erikson tarafından yapılmıştır. Erikson, benlik bütünlüğü olarak adlandırdığı duygusal zekâyı, kişiliğin farklı boyutlarını başarılı şekilde bir araya getirme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Koçmar, 2012).

Psikolog Dr. Bar-On, duygusal zekâ konusunda önemli çalışmaları olan bir psikologdur. Bar-On'un tanımlamasına göre duygusal zekâ, bir kişinin çevresel baskılar ve isteklerle başa çıkarak başarılı olması için kullanacağı duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür (Mayer, Salovey, Caruso ve Cherkasskiy, 2011).

Wolff'un tanımlamasına göre duygusal zekâ, kişinin kendisini motive etmesi, kendisinin ve başka kişilerin duygularını etkili bir şekilde yönetmesi için kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama kapasitesidir (Wolff,2005).

Gardner'ın 1983'te yaptığı araştırma, "kişisel ve kişiler arası zekânın en az standart zekâ kadar önemli olduğu fikri üzerine odaklanmıştır"(Gürbüz,2008). Kişisel zekâ, kişinin kendi duygularını ve yeteneklerini (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri).anlayabilmesi ve onları yönetebiliyor olması, kişiler arası. zekâ ise empati yapabilme yeteneğinin olması ve kişiler arası iletişimde başarıyı sağlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Yaşlıoğlu,2013).

1995 yılında psikoloji alanında doktoralı Goleman'ın "Duygusal Zekâ" kitabının yayınlanması ile duygusal zekâ kavramı popülerlik kazanmıştır. Goleman 1998'te duygusal zekâ kavramını organizasyon ve iş performansı kavramlarıyla ilişkilendirmiştir (Batoool, 2013). Goleman'a göre duygusal zekâ, kişinin bireysel tutum ve davranışları içerirken sosyal ve duygusal yetkinlerini de kapsayan bir kavramdır (Şenocak, 2015).

Goleman duygusal zekâyı, kendi duygularımızı ve başkalarının duygularını tanımak ve anlamak, kendimizi motive etmek, kendi içimizde ve ilişkilerimizde duygularımızı doğru yönetmek ile ilgili yetenek olarak tanımlamaktadır (Goleman, 2006).

Goleman'a göre, duygusal zekâsını kullanabilen kişi. duygularını tanır, kabullenir ve ifade edebilir. Kendi duygusunu tanımlayabildiği, yani duyguları üzerindeki farkındalığı yüksek olduğu için karşısındaki kişilerin de duygularını anlar ve kendisini başkasının yerine koyabilmeyi başarabilir. Bu da kişiler arası iletişimde daha başarılı olmalarına yardımcı olur (Koçmar,2012).

### 1.3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELLERİ

Goleman, Bar-On ve Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ alanına ayrı ayrı önemli katkıları olmuştur. Goleman, duygusal zekâ kavramını dünyaya tanıtan araştırmacı; Bar-On ilk bilimsel duygusal zekâ testini üreten ve akademik alanda kullanan kişi; Mayer ve Salovey ise duygusal zekâyı literatüre sokup bilimsel alanda incelenmesini sağlayan kişiler olarak tanınmaktadır (DeliceveGünbeyi,2013).

Bu çalışmalar, “yetenek” modeli ve “karma” model olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Mayer ve Salovey'in modeli Yetenek Modeli başlığı altında değerlendirilirken Goleman, Cooper ve Sawaf ve Bar-On'un modelleri Karma Model olarak değerlendirilmektedir (DoğanveŞahin,2007).

Yetenek Modeli, duygusal zekâyı bir yetenekler bütünü olarak tanımlarken zihni, yeteneklerin yani zekânın merkezi gibi görmektedir. Yetenek Modeli kendi içinde, duyguları algılama, duygulara uyum gösterme, duyguları anlama ve duyguları yönetme olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır (Karcıoğlu,2006).

Karma Model ise duygusal zekâyı sosyal beceriler, özellikler ve davranışlar üzerinden anlamlandırmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004). Karma Model, yetenek modelinin kapsadığı konulara ek olarak duygusal zekâ kapsamına idrak, motivasyon ve sosyal ilişkileri de katmaktadır (Karcıoğlu,2006).

Tablo 1'de bu modellerin temel boyutları ve boyutların altını dolduran yetenek ve beceriler gösterilmektedir.

#### 1.3.1. John D. Mayer ve Peter Salovey Yetenek Modeli

Mayer ve Salovey, “duygusal zekâ” terimini ilk defa 1990'da kullanmıştır (Karcıoğlu,2006). Mayer ve Salovey'in tanımına göre duygusal zekânın alanı, duyguların sözlü ve sözsüz şekilde değerlendirilmesini ve ifade edilmesini, kişinin kendisinin ve



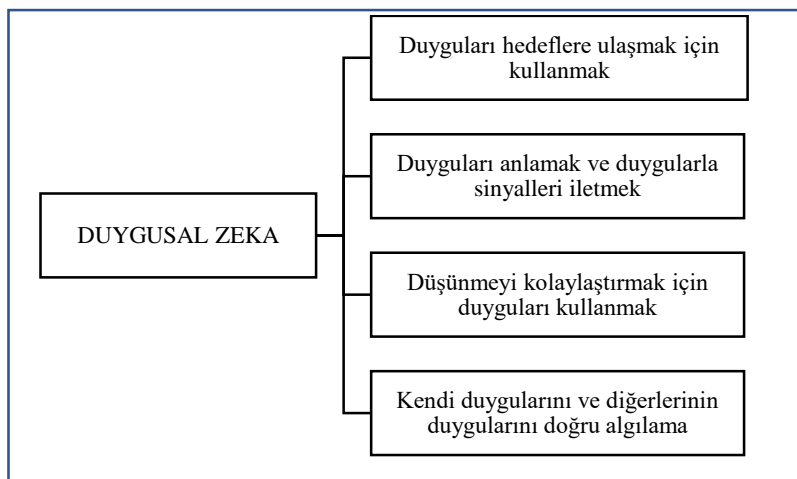
karşısındakinin duygularını düzenleyebilmesini ve duygu bazlı sorunların çözümünde duyguların kullanılmasını kapsar (Salovey ve Mayer, 1990).

Mayer ve Salovey oluşturdukları bu modelin duygusal yeterlilik olarak adlandırılabilceğini fakat çalışmanın çerçevesini zekâ literatürüne bağlamak istedikleri için zekâ kavramını seçtiklerini belirtmiştir. Oluşturdukları model Gardner'ın kişisel zekâ kavramına benzemektedir (Salovey ve Mayer, 1990).

Mayer ve Salovey 1997'de yaptıkları duygusal zekâ tanımını geliştirerek; duyguları algılayabilme ve ifade edebilme, duyguları düşünceye entegre edebilme, duyguyu anlayarak mantık yürütme, bireyin kendi duygularını kontrol etme ve başkalarının duygularına etki edebilme/düzenleme yeteneği olarak açıklamışlardır (ÇakarveArbak,2004).

Mayer ve Salovey'in 1993'te geliştirip 1997'de revize ettikleri duygusal zekâ modeli dört boyuttan oluşmaktadır (Yaşlıoğlu,2013).

## Şekil 2. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Boyutları



**Kaynak:** Mayer ve Caruso (2008), "Emotional Intelligence New Ability or Eclectic Traits?" page:507.

Duygusal zekâsı yüksek olan bireyler; duygularının farkındadır ve duygusal zekâ seviyesi daha düşük olan insanlara göre duygu durumlarını daha kolay dengeleyebilirler (DoğanveŞahin,2007). Bu model aşağıdaki kriterleri içerir:

**i. Duygusal zekânın ölçümünde doğru ve yanlış cevaplar vardır,**

**Tablo 1: Duygusal Zekâ Modelleri**

Mayer ve Salovey(1997)	Bar-On(1997)	Goleman(1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
<p><b>Tanım:</b> “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme, duyguyla düşüncüyü bir araya getirme, duyguları kontrol etme yeteneği...”</p> <p><b><u>Duygusal Zekâ Alt Boyutları</u></b></p> <p><b>1.Duyguyu Algılama ve İfade Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendinin ve başkalarının duygularını anlamak ve ifade etmek.</li> <li>• Bireyin, diğer kişilerin duygularını tanımlaması, ayırt etmesi ve ifade etmesi.</li> </ul> <p><b>2.Duyguyu Düşüncede Etkileşimi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygular, etkin ve verimli şekilde düşünmeyi sağlar.</li> <li>• Duygular kişinin algılamasını etkiler, farklı bakış açılarından olayın yorumlanmasına neden olur.</li> </ul> <p><b>3.Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duyguları adlandırabilmek ve farklı duygular arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li> <li>• Duygu değişimi ile ilgili ilişkileri anlamak.</li> </ul> <p><b>4.Duyguları Kontrol Etmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygulara açık olmak, ayırt edebilmek.</li> <li>• Kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenlemek ve yönetmek.</li> </ul>	<p><b>Tanım:</b> “Bireylerin baskı ve taleplerin karşısında başarılı bir şekilde durabilmesi için bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal, sosyal yeterlilik ve beceriler toplamıdır.”</p> <p><b><u>Duygusal Zekâ Alt Boyutları</u></b></p> <p><b>1.Kişisel Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal benlik bilinci</li> <li>• Kendine güven</li> <li>• Kendine saygı</li> <li>• Kendini gerçekleştirme</li> <li>• Bağımsızlık</li> </ul> <p><b>2.Kişiler Arası Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empati</li> <li>• Bireyler arası ilişkiler</li> <li>• Sosyal sorumluluklar</li> </ul> <p><b>3.Uyumluluk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem çözme</li> <li>• Gerçeklik ölçüsü</li> <li>• Esneklik</li> </ul> <p><b>4.Stresle Başa Çıkma</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stres Toleransı</li> <li>• Dürtü Kontrolü</li> </ul> <p><b>5.Genel Ruh Durumu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutluluk</li> <li>• İyimserlik</li> </ul>	<p><b>Tanım:</b> “Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme becerisidir.”</p> <p><b><u>Duygusal Zekâ Alt Boyutları</u></b></p> <p><b>1.Kişisel Yeterlilik Öz Bilinç</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal bilinç</li> <li>• Öz değerlendirme</li> <li>• Özgüven</li> </ul> <p><b>Kendine Yön Verme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz Denetim</li> <li>• Güvenilirlik</li> <li>• Vicdanlılık</li> <li>• Uyumluluk</li> <li>• Yenilikçilik</li> </ul> <p><b>Motivasyon</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarma güdüsü</li> <li>• Bağlılık</li> <li>• İnişiyatif</li> <li>• İyimserlik</li> </ul> <p><b>2.Sosyal Yeterlilik Empati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkalarını anlama</li> <li>• Başkalarını geliştirme</li> <li>• Hizmete yönelik olma</li> <li>• Çeşitlilikten yararlanma</li> <li>• Politik bilinç</li> </ul> <p><b>Sosyal Beceriler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etki</li> <li>• İletişim</li> <li>• Çatışma yönetimi</li> <li>• Liderlik</li> <li>• Değişim katalizörlüğü</li> </ul>	<p><b>Tanım:</b> “..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve algılama hızını, insanın enerjisinin, bilgisinin, ilişkilerinin ve etkisinin bir kaynağı olarak anlama ve kullanma yeteneğidir.”</p> <p><b><u>Duygusal Zekâ Alt Boyutları</u></b></p> <p><b>Duyguları Öğrenmek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal Dürüstlük</li> <li>• Duygusal enerji</li> <li>• Duygusal geribildirim</li> <li>• Pratik sezgi</li> </ul> <p><b>Duygusal Zindelik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öz varlık</li> <li>• Güven çemberi</li> <li>• Yapıcı hoşnutsuzluk</li> <li>• Esneklik ve yenileme</li> </ul> <p><b>Duygusal Derinlik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özgün potansiyel ve amaç</li> <li>• Adanmışlık</li> <li>• Dürüstlüğü yaşamak</li> <li>• Yetki olmadan etki</li> </ul> <p><b>Duygusal Simya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezgisel akış</li> <li>• Düşünsel zaman değişimi</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağ kurmak</li> <li>• İşbirliği ve dayanışma</li> <li>• Takım yetenekleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fırsatı sezinlemek</li> <li>• Geleceği yaratmak</li> </ul>
Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli	Karma Duygusal Zekâ Modeli

**Kaynak:** DoğanveŞahin,2007 ve Özdemir,2016'dan uyarlanmıştır.

- ii. Duygusal zekâ, sözel zekâ gibi diğer zihinsel yeteneklerle ilişkilidir,’’
- iii. Duygusal zekâ doğası gereği geliştirilebilir, yaş ve tecrübe ile de artabilir’’ (Koçmar,2012).

Mayer ve Salovey'in yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli dört bölümlü olarak düzenlenmiş olup temel psikolojik süreçlerden başlayıp daha yüksek psikolojik süreçlere doğru hiyerarşik olarak ilerler (DoğanveŞahin,2007). Seviyelendirmeye duygusal algılama ve duygu ile düşüncenin bütünleşmesi boyutlarıyla başlayıp ileriki seviyelerde duygusal anlama ve duygusal yönetim boyutlarından bahsedilmektedir (Koçmar,2012).

Düşük düzeydeki bileşenler, motivasyonel (yeme içgüdüğü gibi), duygusal algılama ve duygu-düşünce ayrımı yapamama ile başlar. Orta düzeyde yer alan bileşenler (Duygusal zekâ gibi) düşük düzeyde (duygu ile ilgili özellikler, bilişsel yetenekler gibi) yer alan bileşenlerle etkileşim halindedir. Yüksek düzeydeki bileşenler ise daha çok öğrenilen modellerdir. Alt seviyede yer alan bileşenlerin yeniden tasarlanmış haliyle kişiliğe ve sosyalleşmeye yansmasıyla ortaya çıkarlar (DoğanveŞahin,2007).

Mayer ve Salovey'in 1997'de revize ettiği modelinde duygusal zekâyı değerlendirdiği yapı şu şekildedir:

**Tablo 2.** Mayer ve Salovey Kişilik ve Temel Alt Sistemleri

ALT SİSTEM SEVİYELERİ			
S İ S T E M İ N A M A C I	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
		Öğrenilen Model	Etkileşim İşlevleri
<b>İÇSEL İHTİYAÇLARI TATMİN ETME</b>	Bireysel Özellikler	Motivasyonel ve Duygusal Etkileşimler	Motivasyonel Yönler Duygusal Özellikler
<b>DIŞ DÜNYAYA TEPKİ VERME</b>	Bireylerarası Özellikler	Bilişsel ve Duygusal Etkileşimler	Bilişsel Yetenekler Duygusal Özellikler

**Kaynak:** Doğan ve Şahin, 2007.

- i. **Duyguların Algılanması ve İfade Edilmesi:** Dört seviyeli modelin en alt/düşük seviyesindeki aşamadır (DoğanveŞahin,2007). Kişinin etkin bir şekilde duyguları algılaması için hem kendindeki duyguları, hisleri, düşünceleri, ihtiyaçları tanımlaması, ifade etmesi hem de başkalarındaki duyguları etkili bir şekilde algılaması, değerlendirmesi, tanımlaması ve ifade edebilmesi gerekmektedir (Aslan, 2009). Kendinin, başkalarının ve nesnelerin duygularını algılama ve tanımlayabilme, modelin diğer basamaklarının ön koşuludur. Duygusal algılama yeteneği, birey duyguları tam ve doğru algıladığında duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki verirken daha hazırlıklı olacağından önemli bir aşamadır (Doğan ve Şahin,2007). Duyguların değerlendirilmesi, tam ve doğru algılanması, mimikler gibi sözel olmayan ifadeleri okuyabilme bizi duygusal bilgiye ulaştırır bu da karar verirken bize yardımcı olur (Koçmar, 2012). Birinci yetenek bölümüne sahip bireylerin duygusal açıdan hissedebilme ve tanımlayabilme yetenekleri yüksek olduğundan empati yetenekleri de yüksek olacaktır (Doğan ve Şahin,2007).
- ii. **Duyguların Kullanılması:** Bu aşama düşünceye neden olan duyguların farkındalığı ve duyguları kullanarak neden-sonuç ilişkileri oluşturma ve problem

çözebilme gibi yetenekler üzerinde durulmaktadır. Kişi, düşünceyi ve ona neden olan duyguları ayırabilirse düşünce sürecinde oluşabilecek engelleri de ortadan kaldırmaktadır (Doğan ve Şahin, 2007).

- iii. Bunun yanında duygular, düşüncenin üretkenliğini artırmak için de kullanılabilir. Kullanılan duygular olumlu ya da olumsuz olabilir. Hatırlama sonucunda canlanan duygular kişilerin bilinçdışı öğrenim mekanizmalarıyla arasındaki köprüyü de kurar böylece kişi o bölgeden gelen tecrübelerden de faydalanabilir. Duygular olmasa değerlendirmelerimiz sonsuz olasılıklara sahip sonuçsuz kavramlara dönüşebilir. Bu aşama modelin, diğer üç aşamaya nazaran bilişsel özelliklere en çok temas eden boyuttur (Çakar ve Arbak, 2004). Bunlara ek olarak bir durum karşısında başkasının ne hissedebileceğini tahmin etmek, duyguların kullanımını konusunda yetenekli birinin özelliği olabilmektedir. Bu özelliğe sahip bireyler, durumlar karşısında ilgili duyguları önceden tahmin edebilir ya da ilgili duyguyu üretebilirler (Mayer ve Salovey, 1990).
- iv. **Duyguları Anlama ve Duygularla Mantık Yürütme:** Üçüncü aşama önceki aşamalara göre biraz daha karmaşıktır. Kişi duygularının tanımlamasını yapabilir (örneğin mutluluk, öfke vs ) ancak o duyguların o anda oluşup oluşmadığını, o anki ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını ya da daha önceki bir duyguyla bağlı olup olmadığını anlaması zordur. Örneğin mutlulukla beraber suçluluk, öfkeyle beraber korku duyulabilir. Bunun için duygular arasındaki karışıklık ve değişikliği ayırabilmek gerekir (Çakar ve Arbak, 2004). Duygusal anlayış düzeyi yüksek bireyler gelecekteki olayların avantaj ve dezavantajlarını da iyi anlayabilirler (Koçmar, 2012). Zıt duyguların aynı anda hissedilebileceğini kavramak, değişik şartlara bağlı duygusal gelişmelerin olabileceğini tahmin etmek, genel ruh halini ve buna bağlı olarak duyguları anlamak duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliklerindedir (Doğan ve Şahin, 2007).

v. **Duyguları Düzenleme ve Yönetme**

Bu aşama modelin en gelişmiş aşamasıdır. Duygusal yönetim aşaması çeşitli duygusal sorunlara karşı otomatik tepki vermeden önce farklı alternatifleri üretebilecek şekilde bilinçli düşünmeyi ve en etkili seçeneği seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir (Doğan ve Şahin, 2007). Kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını düzenleyebilmesi için duygularının tarafsız şekilde farkında olması gerekir. Eğer kişi duygularının farkındalığına tarafsız şekilde sahip değilse hissettikleri ve gözlemledikleri algılarına göre şekillenen bir duygusal gerçeklik olacaktır. Bu durum da görmek istediklerini algılamalarına neden olacaktır (Çakar ve Arbak, 2004).

Kişinin duygularını ve davranışlarını birbirinde ayırt edebilme yeteneği, duyguların yönetimi konusunda kişilerin beceri kazanabilmesi için önemli bir adımdır. Duygularını yönetebilen kişiler, oluşabilecek farklı davranışlara verecekleri tepkileri kendi duyguları ve ruh hallerini düşünerek yönetebilirler (Caruso ve Salovey, 2008). Mayer ve arkadaşları tarafından düşmanca bir hareket sonrasında bile sakin kalarak hareket etme davranışına sahip bireyler, duygusal yönetim basamağında ilerlemiş, duygusal zekâsı yüksek bireylerdir (Doğan ve Şahin, 2007).

Mayer ve Salovey modellerindeki yetenek boyutlarını ölçmek için bazı testler geliştirmişlerdir. İlk olarak çok faktörlü duygusal zekâ ölçeği olan MEIS yani “Çok Etkenli Duygusal Zekâ Ölçeği”ni geliştirmişlerdir. Bu ölçek düşük güvenilirlik seviyeleri ve puanlandırma süreçlerinde sorunlar içermektedir. Bunun üzerine Mayer, Salovey ve Caruso testi geliştirerek Mayer- Salovey- Caruso Duygusal Zekâ Testi’ni (MSCEIT) oluşturmuşlardır. Bu testin en güncel hali ‘MSCEIT V.2’ halidir. Mayer- Salovey- Caruso Duygusal Zekâ Testi’nin 2.Versiyonu duygusal zekâ yetenek modelinin dört boyutunu ölçmek için tasarlanmıştır. MSCEIT V.2 testi toplam duygusal zekâ puanının yanı sıra duyguları algılama, duyguların kullanımı, duyguları anlama ve duyguları yönetme başlıklarından oluşan dört alt boyut puanı da sunmaktadır (Otacıoğlu, 2009).

Mayer ve Salovey'in Modeli (Tablo 3), yeteneğe dayanmayan mutluluk, sıcaklık gibi faktörleri kapsam dışında bırakan bir yetenek modeli olarak şekillendirilmiştir. Bu yaklaşım yeteneğe dayalı olmayan faktörlerin önemini göz ardı etmese de duygusal zekâ ile bağlantılı olmadıklarını varsaymaktadır. Mayer ve Salovey ortaya çıkardıkları duygusal zekâ kavramı üzerinde yıllarca çalışarak kavramı geliştirmiş ve kurdukları modelle diğer duygusal zekâ modellerinin temelini oluşturmuşlardır (Çakar ve Arbak, 2004).

**Tablo 3.** Mayer ve Salovey'in Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli

BOYUTLAR	ÖLÇÜNÜN TANIMI	YETENEK	ZEKÂ VE KİŞİLİKLE İLİŞKİSİ
BOYUT 1: Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	Duyguları yüzlerde, resimlerde tanıma yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendi duygularını anlama ve ifade etme.</li> <li>• Başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.</li> <li>• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletilmesi.</li> <li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.</li> </ul>	Zekâyâ bilgi girdisi sağlar
BOYUT 2: Duyguların Kullanımı	Duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için duygusal bilgiye yön verebilme yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.</li> <li>• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden olur.</li> <li>• Duygusal durumlar problem çözme yaklaşımlarını teşvik eder.</li> </ul>	Bilişsel görevlerde duygusal bilgidен yararlanmak için düşünceyi düzenler
BOYUT 3: Duyguları Anlama ve Muhakeme Etme	İlişkiler, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki dilbilimsel bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li> <li>• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.</li> <li>• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak.</li> <li>• Duygular arasındaki geçişleri anlamak.</li> </ul>	Duygular ve duygusal bilgi hakkında soyut değerlendirme ve mantık yürütme merkezidir

BOYUT 4: Duyguları Yönetme / Düzenleme	Kişisel ve kişilerarası gelişmeyi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği	Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak.  • Duyguları düşünceli bir şekilde, duygusal veya zihinsel gelişimde kullanılabilirliği konusunda ayırt etmek veya birleştirmek.  • Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.	Kişilik ve amaçlarla etkileşim içindedir
---	--	--	--

**Kaynak:** Doğan ve Şahin, 2007 ve Çakar ve Arbak, 2004'den derlenmiştir.

### 1.3.2. Karma Model

#### 1.3.2.1 Reuven Bar-On Modeli

Duygusal zekâ üzerine çalışmalar yapan araştırmacılardan bir diğeri de “Duygusal Bölüm (EQ)” terimini ilk kez kullanan Reuven Bar-On olmuştur (Karcioğlu,2006). Bar-On’un modeli karma model olup kişisel, duygusal, sosyal yetenek ve becerilerin düzenlenmesinden oluşur (Aslan, 2009). Bar-On duygusal zekâ modelini oluştururken duyguların kişilerin başarılarındaki rolünü belirlemeyi amaçlamıştır (Çakar ve Arbak, 2004). Kişisel ve kişilerarası yeteneklere dayanan bu model Bar-On tarafından, kişinin kendisini ve diğerlerini anlaması, insanlarla ilişki kurabilmesi ve ani oluşan olaylara karşı hızla adapte olarak sorunların üstesinden gelebilmesi ve çevresel uyum gücünü artırarak çevreyle başa çıkmada daha başarılı olabilmesi yeteneği olarak tanımlamıştır (Karcioğlu, 2006).

Bar-On oluşturduğu duygusal zekâ modeli ile “Neden bazı insanlar diğer insanlara oranla daha başarılı olabiliyorlar?” sorusuna cevap aramaktadır (Koçmar, 2012). Bar-On’un tanımladığı model, hayattaki istek ve baskılarla etkin olarak mücadele edebilmeyi sağlayan duygusal, kişisel ve sosyal yetenekleri birbirleriyle ilişkili olarak ele alarak EQ’yu duygusal ve sosyal bir zekâ modeli olarak tanımlar (Aslan, 2009).



Bar-On çalışmalarını, kişisel, kişilerarası, şartlara ve çevreye uyumu, stres yönetimi unsurları, genel ruh hali olmak üzere beş ana boyutta incelemektedir. Bu boyutları, onları oluşturan on beş alt başlık ile açıklamaktadır (Şenocak, 2015). Bar-On ölçeğinin boyutları ve alt boyutları Tablo-4'te açıklanmıştır.

Bar-On bu unsurları ölçmek için Duygusal Katsayı Envanterini (EQ-i) geliştirmiştir. Bu envanter kişinin başarı potansiyelini ölçmeyi ve IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yönleri tamamlamayı hedeflemiştir. Bar-On oluşturduğu envanterin geçerlilik ve güvenilirliğini 6 farklı ülkede (Kanada, ABD, Arjantin, Almanya, Güney Afrika, İsrail) 12 yılda (1985-1997) ölçmüştür. Bu çalışmalar sonucu duygusal zekânın bilişsel zekâyla ilişkili olmadığı saptanmıştır. Bu envanterin sakıncası aynı anda pek çok farklı kavramı ölçmeye çalışmasından kaynaklanır. 2000 yılında model tekrar tasarlanmıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

Bar – On, duygusal zekâ eksikliğinin duygusal problemlere neden olacağını ve başarıya engel olacağını düşünmektedir. Çalışmalarına göre, duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin genel olarak daha iyimser, gerçekçi, stresle başa çıkma konusunda ve problem çözmeye daha başarılı olduklarını ve çevresel etki/ baskılarla karşılaştıklarında durumun üstesinden daha kolay gelen kişiler olduklarını belirtmektedir (Şenocak, 2015).

Bar-On'un modelinde diğer modellerden farklı olarak öznel/nesnel farkındalığı, stres yönetimi gibi unsurlar bulunmasından ötürü duygu ve zekânın genel anlamının ötesine geçilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004). Aynı zamanda bu model diğerlerinden farklı olarak 'sosyal sorumluluk' konusuna da değinmektedir. Bu bağlamda iyi bir lider olmanın ve toplumsal olarak kabul edilebilmenin yolunun çevreye duyarlılıkla ilişkili olduğu dile getirilmiştir (Aslan, 2009). Model, sahip olduğu bu karma yapıyla araştırmacılara yeni bir alternatif araştırma alanı yatarmıştır (Çakar ve Arbak, 2004).

**Tablo 4.** Bar-On Ölçeğinin Boyutları ve Alt Boyutları

	Alt Ölçek	Alt Ölçeğin Tanımı
Kişisel Boyut	Duyguların farkında olma	Kişinin kendi duygularının, duygularının nedenlerinin ve bunların sonuçlarının farkında olması ve bunları dile getirmesidir.
	Dışavurum	Duygularını, inançlarını ve düşüncelerini ifade edebilme ve haklarını yıkıcı olmayacak şekilde savunabilme yeteneğidir.
	Kendini kabul etme/Özsaygı	Kişinin kendisinin farkında olması, kendisine saygı duyması ve kendini olduğu şekilde kabul edebilmesidir.
	Kendini gerçekleştirme	Kişinin potansiyelini bilme ve kapasitesini gerçekleştirme becerisidir.
	Bağımsızlık	Kişinin düşünce ve davranışlarında kendini kontrol etmesi, yönlendirmesi ve duygusal olarak kimseye bağlı olmamasıdır.
Kişilerarası Boyut	Empati	Kişinin, karşısındakinin duygu ve düşüncelerini anlayarak, duyarlı bir yaklaşım içerisinde olmasıdır.
	Kişilerarası İlişkiler	Paylaşım üzerine kurulu, tarafların memnun olduğu, yakınlık içeren ilişkiler kurma ve bu ilişkileri devam ettirme becerisidir.
	Sosyal Sorumluluk	Sosyal bir grup içerisinde işbirliği, birlik ve beraberlik duygusuyla etkili bir üye olabilme becerisidir.
Uyum	Problem çözme	Problemleri belirleyebilme ve efektif çözümler üretebilme becerisidir.
	Gerçeklik ölçüsü	Gerçek ile gerçek gibi görünen arasındaki farkı tespit edebilme ve tanımlayabilme becerisidir.
	Esneklik	Değişen durumlar karşısında duygu, düşünce ve davranışlarını esnetebilme/adapte edebilme becerisidir.
Stres Yönetimi	Stres toleransı	Stresli ve üzüntü veren durumlarla başa çıkma yeteneğidir.
	Dürtüleri kontrol edebilme	Dürtülere direnç gösterme, erteleme ya da dürtüleri yönetebilme yeteneğidir.
Genel Ruh Hali	Mutluluk	Yaşamdan tatmin olma, kendinden ve başka kişilerden memnun olma ve olumlu hisleri sıkça ifade edebilme becerisidir.
	İyimserlik	Yaşamın aydınlık tarafını görebilme, sıkıntılı zamanlarda dahi olumlu bir yaklaşım sergileyebilmektir.

**Kaynak:** Aslan, 2009 ve Karcıoğlu, 2006'dan derlenmiştir.

### 1.3.2.2 Cooper ve Sawaf Modeli

Duygusal zekâ modellerinden bir diğeri de Cooper ve Sawaf'ın oluşturduğu modeldir. Bu model çerçevesinde duygusal zekânın organizasyon ortamındaki etkileri incelenerek

duygusal zekâ ve liderlik konusu araştırılmıştır (Aslan,2009). Cooper ve Sawaf duygusal zekâyı, duygunun gücünü ve hızlı algılanışını, insanın enerjisinin, bilgisinin, ilişkilerinin ve etkisinin bir kaynağı olarak algılama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlar (Çakar ve Arbak, 2004). Bu model, kişinin kendi değerlerini ortaya çıkarabilmesine, başkalarının güçlü taraflarını anlamasına ve değerlendirmesine, baskı altında verimliliğini artırabilmesine ve farklı görüşlerle iletişim halinde olabilmesine dayanır (Aslan, 2009).

Yaptıkları çalışmalar sonucunda duygusal zekâyı ‘‘Dört Köşe Taşı’’ adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekâyı açıklayan bu dört köşe taşı, duygusal okur-yazarlık, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya boyutları oluşturmaktadır (Aslan, 2009). Cooper ve Sawaf’ın duygusal zekâ modeli, hem Mayer ve Salovey’in hem de Goleman’ın kişinin kendisinin ve diğerlerinin duygularının değerlendirilmesi boyutlarıyla benzerlik taşır (Aslan, 2009). Modelin temel boyutlarını, açıklamalarını ve diğer modellerle karşılaştırmalarını Tablo-5’te bulabilirsiniz.

Cooper ve Sawaf modelde çalışılan başlıkları ölçmek için duygusal zekâ haritasını geliştirmiştir. Duygusal zekâ haritası, mevcut duygusal zekâmızdan, güçlü ve zayıf yönlerimizden haberdar olmamızı sağlayan bir araç olarak kullanılmaktadır (Aslan,2009). Cooper ve Sawaf, her şeyin hızla değiştiği günümüzün iş ortamlarında bireylerin ve örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi ve rekabet gücüne sahip olabilmesi için klasik yaklaşımların yetersiz olacağını savunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004). Duygusal zekâ haritasının diğer ölçüm araçlarından en büyük farkı da bu noktadan hareketle ortaya çıkmaktadır. Cooper ve Sawaf, yeterliliklerin duygusal zekâ gibi bir alan için yeterli olmayacağını bu nedenle kişilerin değer ve inanışları ile çevrenin de EQ boyutları arasında yer alması gerektiğini savunarak boyutları ölçeye dahil etmiştir.

**Tablo 5.** Cooper ve Sawaf Modeli Temel Boyutları, Açıklamaları ve Diğer Modellerle Karşılaştırılması

Cooper ve Sawaf Modeli	Cooper ve Sawaf Modeli	Mayer ve Salovey'in Modeli	Goleman'ın Modeli
Duygusal Okur-Yazarlık: Kişinin kendi duygularının farkına varması, anlaması ve diğerlerinin potansiyellerini etkin kullanmalarına yardım etmesi	Duygusal Dürüstlük	Kendini Farkındalık	İç sesimizi, sezgilerimizi ve tercihlerimizi belirlemek
	Duygusal Enerji		
	Duygusal Geribildirim		
	Pratik sezgi		
Duygusal Zindelik: Duygusal olarak esnek olma. Kişinin hem kendine hem de başkalarına hata payı tanınması.	Öz varlık	Duyguların Yönetilmesi	Kişinin iç sesinin, dürtülerinin kontrol edilmesi
	Güven Çemberi		
	Yapıcı Hoşnutsuzluk*		
	Esneklik ve Yenileme		
Duygusal Derinlik: Kişinin yaşamını belirleyen potansiyelini keşfetmesi ve bunun sorumluluğunu üstlenmesi.	Özgün Potansiyel ve Amaç	Kendini Motive Etme	Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma ve rehber olarak duyguları kullanma
	Adanmışlık		
	Dürüstlüğü Yaşamak		
	Yetki Olmadan Etki		
Duygusal Simya: Duyguları değersiz değil değişimin kaynağı ve zekâ kıvılcımı olarak değerlendirmek	Sezgisel Akış	İlişki Yönetimi	Başkalarının duygularını, gereksinimlerini, ilgilerini fark etme ve yeni becerilere sahip olma becerisi
	Düşünsel Zaman Değişimi		
	Fırsatı Sezinlemek		
	Geleceği Yaratmak		

**Kaynak:** Koçmar, 2012 ve Aslan, 2009'dan derlenmiştir.

\* Yapıcı Hoşnutsuzluk: Hoşnutsuzluk gibi negatif duygulardan nasıl yararlı sonuçlar elde edilebileceğini anlatırken duyguların hem olumlu hem de olumsuz yönüne vurgu yaparlar. İki uçtaki duyguların da yeri geldiğinde örgüt açısından olumlu sonuçlar yaratabileceğini ifade ederler (Koçmar, 2012).

Cooper ve Sawaf modeli, zihinsel yeteneklerin yanı sıra bazı bilişsel olmayan kavramları da içerdiğinden karma modeldir (Çakar ve Arbak, 2004). Cooper ve Sawaf modelinin boyutlarının birbirlerini içeriyor olması literatürde bu teoriye getirilen eleştirilerden biridir (Aslan, 2009). Model kuramsal sorunlara sahip olsa da işletmelerde duygusal zekânın yerine dair önemli bilgiler sunmaktadır (Çakar ve Arbak, 2004).

### 1.3.2.3 Daniel Goleman Modeli

Goleman, duygusal zekâ alanındaki gelişmelerden etkilenerek kendi çalışmalarını başlatmış ve 1995'te ‘‘Duygusal Zekâ: Neden IQ’dan daha önemlidir’’ kitabını yazmıştır. Goleman’a göre iki zihne sahibiz. Bunlardan biri düşünüyor diğeri hissediyor (Goleman, 1995:23). Goleman, IQ’nun hayattaki başarıya etkisinin en fazla yüzde yirmi olduğunu, geri kalanının belirlenmesinde başka etkenlerin var olduğunu belirtir. Bu kısım, bulunduğu sosyal kısımdan şansa kadar değişen etkenler tarafından belirlenir. Yazarın ilgilendiği duygusal zekâ da bu küme içerisinde yer alır. Goleman duygusal zekâyı, kendini harekete geçirme, aksiliklere rağmen yola devam etme, dürtüleri kontrol etme, ruh halini düzenleme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme (empati) ve umut besleme faktörlerinin birlikteliği olarak tanımlar (Goleman, 1995:50).

Goleman,, ‘Duygusal Zekâ’ kitabından sonra devam ettirdiği çalışmaları ile yönetim ve iş alanlarına yönelmiş, ‘‘İş Başında Duygusal Zekâ’’ ve ‘‘Yeni Liderler’’ kitaplarını yayınlamıştır. Goleman liderlerin temel görevinin duygularla ilintili olduğunu ve duygusal zekâsı yüksek liderlerin ahenk yaratarak performansı artırdığını söylemektedir (Goleman, 2002:7).

Goleman, duygusal zekâ boyutları ile onlara eşlik eden yeterlilikleri önce beş boyuta ayırarak incelemiş sonrasındaki araştırmalarla çalışmalarını geliştirip yalınlaştırarak duygusal zekâ boyutlarını dört alan (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) ve on sekiz yeterlilik üzerinde yoğunlaştırmıştır (Goleman, 2002). Goleman’ın duygusal zekâ alanları ve ilgili yeterlilikler Tablo-6’da gösterilmiştir.

Goleman’ın modeli Mayer ve Salovey’in temel yetenek modeli üzerinden kurgulanmış olsa da yetenek modelinden farklı olarak zihinsel yetenekleri ve kişinin kendini motive etmesi gibi diğere özellikleri de içerdiğinden karma bir modeldir (Çakar ve Arbak, 2004).

Goleman ve arkadaşları tarafından duygusal zekâyâ dayalı liderlik özelliklerini ölçmek için Duygusal Yeterlilik Envanteri (ECI) geliştirilmiştir (Goleman, 2002). ECI ölçeği, duygusal becerileri ve pozitif sosyal davranışları değerlendirmek için tasarlanmıştır. Envanter, hem dört gruba bölünen yeterlilikleri ölçmekte hem de kendini değerlendirmeyi, akran değerlendirmesini ve danışman değerlendirmesini içeren 360 derece değerlendirme tekniklerine sahiptir (Otacıoğlu, 2009).

**Tablo 6.** Goleman'ın Duygusal Zekâ Alanları ve İlgili Yeterlilikler

	BOYUTLAR	ALT BOYUTLAR
KİŞİSEL YETERLİLİK	ÖZ BİLİNÇ: Duyguları, güçlü yanları ve sınırları ile değerleri ve dürtüleri hakkında anlayışa sahip olmasıdır.	Duygusal Öz bilinç: Kendi duygularını farkında olmak, karar verme süreçlerinde hisleri rehber olarak kullanmak
		İsabetli Öz Değerlendirme: Kişinin güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi
		Özgüven: Kişinin kendi öz değeri ve yetenekleri hakkında yüksek farkındalığa sahip olması
	ÖZ YÖNETİM: Öz bilinçten yani kişinin kendi duygularını anlaması ve bilmesinden liderlerin hedeflerine ulaşmak için gereksindikleri özyönetim doğar. Ne hissettiğimizi bilmezsek o hisleri yönetemeyiz ve duyguların denetimine gireriz.	Duygusal Özdenetim: Rahatsız edici duygu ve dürtüleri kontrol edebilmek
		Saydamlık: Dürüstlük, güvenilirlik ve karakter bütünlüğü
		Uyumluluk: Değişen durumlara uyum sağlama ve engelleri aşma esnekliği
		Başarım Dürtüsü: Mükemmelleşme için performansı artırma dürtüsü
		İnisiyatif: Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak
	İyimserlik: Olayların iyi yönlerini görmek	
SOSYAL YETERLİLİK	SOSYAL BİLİNÇ: Liderin temel görevi olan ahenk yaratma konusunda çok önemli bir aşamadır. Hislerine inanarak karşı tarafı harekete geçiren liderler ahenk yaratır.	Empati: Başkalarının duygularını anlamak, bakış açılarını ve endişelerini fark etmek
		Örgütsel Bilinç: Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak
		Hizmet: Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak
	İLİŞKİ YÖNETİMİ: Diğer üç aşama bu yetide bir araya gelir. İlişki yönetimi başkalarının duygularıyla baş etmek anlamına gelir.	Esinleyici Liderlik: Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek
		Etkileme: Çeşitli ikna tekniklerini kullanabilmek
	Başkalarını Geliştirmek: Geribildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini geliştirmek	

		Değişim Katalizörlüğü: Yeni bir yönde başlangıç yapmak yönetmek ve liderlik etmek
		Çatışma Yönetimi: Anlaşmazlıkları çözmek
		Ekip Çalışması ve İncece: Bir ilişkiler ağı kurarak sürdürmek, iş birliği yapmak ve takım oluşturmak

**Kaynak:** Goleman vd, Yeni Liderler, 2002 syf:47-62'den uyarlanmıştır.

#### 1.4. DUYGUSAL ZEKÂ VE LİDERLİK

Literatüre bakıldığında liderlik, üzerine en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Liderlik konusu ile ilgili olarak liderin ne tür özellikler taşıdığı, neler yaptığı, nasıl davrandığı, nasıl karar verdiği, örgütsel süreçlerdeki etkinliği gibi konularda pek çok araştırma yapılmıştır. Ancak liderin duygularını, hislerini, ruh durumlarını göz önüne alarak duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı çok azdır (Acar, 2002). Özellikle sanayi sonrası dönemde akılcılık ön plana çıkmış ve duygulardan etkilenmeden karar alma ve bu kararları uygulama batı dünyasının egemen düşünce tarzı olmuştur. Örgütün faaliyetlerinin iyi olması için duygulardan arınmış olması gerektiği inancı yaygındı. Ancak son dönemlerde sosyal alanlarda ve nöroloji alanında yapılan araştırmalarla duyguların önemi fark edilmiş ve yeni yaklaşımlar oluşturulmaya başlanmıştır. Bu yeni yaklaşımlar insanların düşüncelerinin ve duygularının birbirlerinden ayrı olmadığını, çağdaş örgüt yaklaşımında değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilmek için duygulardan faydalanmak gerektiğini ortaya koymuştur (Çakar ve Arbak, 2003).

Örgütlerde somut problemleri çözmek daha kolaydır. Bu problemler rasyonel yöntemlerle, mantıkla, deneyimle kısaca beyinle, zekâyla çözülebilir. Ancak insanın olduğu yerlerde duygular da sürece katılmaktadır. Duygular dünyasındaki sorunlara çözüm bulmak çok daha zor ve zaman alıcıdır. Örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engelleyen en önemli faktörlerden biri duygular dünyasında çözümsüz kalmış olan sorunlardır. Tüm bu problemleri teşhis etme ve gerekli çözümleri üretme sorumluluğu da öncelikle liderlerdedir (Acar, 2002).

Etkili liderler duygusal zekâlarını kullanarak örgütte ortak bir amaç, hedef ve bilinç yaratırlar (Boyatzis, Smith, Oosten ve Woolford, 2013). Organizasyona hakim olan duygu akımlarını gözden kaçırmadan sezgilerine göre hareket eder ve kendi eylemlerinin ekip üzerindeki etkisini algılayabilirler. Lider aynı zamanda kuralları oluşturup ekibin her bir üyesinin güçlü yönlerinden yararlanmak için ahenk ve işbirliği yaratmalıdır. Lider bunu grubu daha iyi bir duygusal havaya sokarak, olumlu imgeler, iyimser yorumlar ve ahenk yaratan kurallarla gerçekleştirir (Goleman, 2002:191). Bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olsa da lideri izleyenler, liderin doğrudan ya da dolaylı olarak ortaya koyduğu duygusal ipuçlarından etkilenmektedir. Etkili lider herkesle iletişimde olmasa bile kendi çevresinde olanlarla ilişkisi örgütün tamamındaki havayı etkiler (Çakar ve Arbak, 2003).

Kendini tanıyan, karşısındakilerin ihtiyaçlarının farkında olan, duygularını kontrol edebilen liderler, izleyicileriyle kendi arasında güçlü ilişkiler kurabilir ve bu ilişkiyi geliştirip güçlendirebilir (Acar, 2002). Duygusal zekâsı yüksek liderler duygusal talepleri fark edip değerlendirerek ona göre tepkiler verir, pozitif duyguları performansa çevirmek için kullanır, kişilerarası ilişkilerde işbirliği ve güven tahsis eder aynı zamanda işte yüksek performans gösterirler (Doğan ve Şahin, 2007). Bunun yanında insan ilişkilerindeki problemlerin, güvensizliğin, duyguları yönetememekten kaynaklanan sorunların sonuçlarıyla zaman harcamayacaklarından yeni fırsatlar yaratabilir ve enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yöneltebilirler (Acar, 2002).

Hay Group tarafından Avrupa, Afrika, Amerika, Kuzey Amerika, Avustralya, Pasifik kıyısı ülkeleri yöneticiden rastgele yöntemle belirlenmiş 3871 yönetici üzerinde etkili liderliğin sınırlarını belirlemek için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre diğer her şey eşit olsa da olumlu duygusal etki yaratan tarzlara başvuran liderlerin, başvurmayanlara göre daha iyi finansal performans sağladığı ortaya çıkmıştır. Araştırma sürecinde odaklanılan altı liderlik davranışından birini de ‘koç-lider tarzı’ oluşturmaktadır (Goleman, 2002:63).

Duygusal zekâ ile ilgili araştırmalar arttıkça firmalar duygusal zekâ gibi insan sermayesi unsurlarına yatırım yaparak rekabet avantajı sağlamaya yönelmiştir. Duygusal becerinin



bilişsel beceriden farklı olarak eğitimle geliştirilebiliyor olması sayesinde firmalar, sosyal problem çöme ve duyguların kontrolü gibi becerileri çalışanlarına öğreterek duygusal zekâsı yüksek çalışma ortamları yaratabilir böylece personelin gelişimi dahil pek çok konuda avantaj sağlayabilirler (Çakar ve Arbak, 2004).

Bundan sonraki bölümde koçluk ve liderlik kavramlarıyla koçluk tarzlı liderlik üzerine yapılan araştırmalar aktarılacak, duygusal zeka ile olan bağlantılarına değinilecektir.

## 2. BÖLÜM

### LİDERLİK VE KOÇLUK

#### 2.1. LİDERLİK TANIMLARI

Geçmişten beri tartışılan bir alan olan liderlik ile ilgili en eski kaynaklara 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında ulaşılmaktadır. Bunun yanında MS 300 ve 400 yıllarında Yunan filozofları Plato ve Aristo tarafından yapılan çalışmalarda liderlik ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Liderlik tanımları çok çeşitlidir. Bennis ‘Bir Lider Olabilmek’(1989) adlı eserinde liderliği güzelliğe benzeterek, “tanımlanması güçtür ama gördüğünüzde tanırırsınız” ifadesini kullanır (Aslan, 2009:107).

İş hayatının dinamikleri geçmişten bugüne farklılaştığından yöneticilik ve liderlik kavramları da dönüşüme ve gelişime uğramıştır. ‘Reengineering’ (yeniden yapılanma) kavramını yaratan Hammer’a göre, iş birimleri fonksiyonel bölümlerden sürece yönelik ekiplere dönüşmüş, işler karmaşıklaşmış, işe hazırlık nasıl yapacağından neden yapacağını açıklamaya dönmüş, yöneticilerden beklenen işi yönetmek değil işe liderlik etmek olmuş, değerler ve zihin haritaları değişmiştir (Baltaş, 2002:5).

Blanchard’a göre liderlik tanımı, daha iyiye ulaşma yolunda başkalarının güç ve potansiyellerini ortaya çıkarmaları için onları etkileme becerisi olarak değişmiştir. Liderlik sadece sonuç elde etmek, hedeflere odaklanmak, kişisel kazanım için yapılmamalı aynı zamanda ilerlemek için arzu uyandıran bir vizyona da sahip olunmalıdır (Blanchard, 2007).

İnsanlar yüzyıllardır bazı kişilerin neden daha iyi liderler olduğunu bulmaya çalışmaktadır. Hunt’a göre liderlik, kişinin durumun neyi gerektirdiğini kavrayıp algılaması ve başkalarını da aynı konu üzerinde odaklayarak çalışma cesaretini vermeleridir. Lider, bireylerin karşılaştığı çok sayıda rol beklentisi ile onların rol

başarımları arasında, örgütte beklenen ve gerçekte olan arasında duran bir bağlantıdır (Hunt, 1993:187). Liderlik, bir özellikte çok iyi olmak değil tüm özelliklerin toplamında çok iyi olmaktır ve kendi bünyesinde bunu bileştirebilmektir (Baykal, 1999).

Campbell ve Samiec etkin liderliği, kişilerin gönüllü katılımları yoluyla istenilen sonuçları elde etme süreçleri olarak tanımlar. Gelişen koşullar altında ihtiyaçlara ve taleplere uyum sağlayabilen kişiler sürdürülebilir liderlik davranışı sergilerler (Campbell ve Samiec, 2010).

Goleman ise yeni liderler kitabında liderliği bireyi hareket geçiren, içindeki tutkuyu uyandıran, elden geleni yapmak için ilham kaynağı olan, duygulara hitap eden kişiler olarak tanımlar. Lider ister strateji oluştursun, ister ekip performansını güçlendirsün liderin başarısı bunu nasıl yaptığına yani duygulara nasıl yön verdiğine bağlıdır. İyi liderlerin kendilerinin ve başkalarının duygularını yönetme yöntemlerini fark edip geliştirmenin doğru yollarını bulma konusunda iç görüşleri vardır (Goleman, 2002).

Welch başarılı bir liderin, insanları heyecanlandırarak vizyona sahip olması, doğru insanları seçmesi, çalışanların eğitim ve gelişimlerine kaynak ayırması, yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri için serbest bırakması, davranış ve performans olarak kurumun değerlerine uymayanları sistemin dışına çıkarması gerektiğini söyler. Liderin en önemli özelliği çevresindekileri etkilemektir. Lider bir araya getirir, harekete geçirir, değişim yaratır, krizi yönetir, iz bırakır. Bir lideri iletecek mesajının olması, zihinsel ve entelektüel birikimi, analitik ve kavramsal düşünme yeteneği, iletişim becerisi farklı kılar (Baltaş, 2002).

Campbell ve Samiec etkili liderliği, kişilerin gönüllü katılımıyla istenilen sonuçların elde edilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Breen başarılı lideri, üretkenlik ve insan tatminini en yüksek düzeye çıkarmak için tarzını mevcut duruma uyarlayan kişi olarak tanımlar. Bir liderin adapte olabilirliği onun en büyük özelliğidir (Campbell ve Samiec, 2010:38).

Liderlik, liderin çevresindekilere yön vermesi olduğu kadar kişinin kendini yönetmesi olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre liderlik aynı zamanda içsel bir süreçtir. Kendini yönetme noktasında zorluk yaşayan kişiler başkalarını yönetirken de problemler yaşayacaktır (Şenocak, 2015).

## 2.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

### 2.2.1. Liderde Bulunması Gereken Yetkinlikler

Çalışanlarda örgüt bağlılığı sağlamak ve şirketi sadık çalışanlarla güçlü bir şirket haline getirmek liderlerin görevleri arasındadır. Gallup araştırmacıları çeşitli şirketlerin müşteri ve yönetim kurulu başkanlarına ‘‘Elinizde olsaydı hangi yöneticiyi kopyalamak isterdiniz?’’ sorusunu yöneltmiş ve sonrasında yöneticileri verimlilik, karlılık, müşteri tatmini ve çalışan görüşleri açısından değerlendirmişlerdir. Bu değerlendirmeler sonucunda liderlerin her kişinin özelliğine ayrı ayrı odaklandığını görmüşlerdir. Yani liderlik niteliğine sahip yöneticiler, şirkete, bireye, tarza, amaca ve bireysel motivasyonlardaki farklılıklara odaklanıyor ve herkesin içindeki o kişiye özel yeteneği ortaya çıkararak üstün performansı tetikliyordu (Baltaş, 2002:18).

Etkin liderler;

- i. Değişikliği destekler,
- ii. Çevrelerindeki dinler, motive eder,
- iii. Hatalardan ders çıkarır,
- iv. Başkalarına saygı gösterir,
- v. Vizyon ve değerler sistemine sahiptir ve önem verir,
- vi. Kendi yetkinliklerinin farkındadır,

- vii. Birlikte çalıştığı kişiler üzerinde heyecan yaratır,
- viii. Duygusal zekâları yüksektir,
- ix. Duruma uyum kabiliyeti yüksektir (Uğur ve Uğur, 2014).

Gerçek liderler insanları birleştirir, heyecan yaratır, değişim sağlar, iz bırakır. Bu nedenle liderlik yetkinlikleri yeterince gelişmemiş olan yöneticiler tarafından yönetilen şirketler kısa vadede kar etseler de uzun vadede büyüüp ayakta kalabilen, çalışanlar tarafından tercih edilen, kurumsal kimliği ve değerleri olan, uzun dönemli karlılığını sürdürebilen şirketler olamamaktadır (Baltaş, 2002:43).

### 2.2.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkları

Lider, yöneticiden farklı olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sadece örgüt yapısı ve prosedürlerini kullanmaz bunun yanında etkileme gücünü de dönüşümü hızlandırmak için kullanır. Liderler yaptıkları işlerle şirkette iz bırakırlar. Yönettikleri kişilerin yeteneklerini keşfedip potansiyellerini ortaya çıkartırlar (Uğur ve Uğur, 2014:133). Aşağıdaki tabloda liderlik ve yöneticilik farkları kısaca gösterilmektedir.

**Tablo 7.** Liderlik ve Yöneticilik Farkları

LİDERLİK	YÖNETİCİLİK
Ekibe yön verme, harekete geçirme	Hedef ve değer saptama
Geleceğe yöneliktir. Bir vizyon oluşturmak, onu benimsetmek, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleriyle nelere değer verildiğini belirlemek liderin görevleri arasındadır.	Bugünle ilgilidir, durağandır. Sahip olunan vizyonu gerçekleştirmeyle ilgilenir. Yapılması gereken işleri ve hedefe giden ilerlemeyi değerlendirir.
Radikal değişikliklere açıktır. Kurumun değer ve inançlarını geleceğe uyumlulaştırır.	Radikal değişiklikler yapılmaz. Değer ve inançlar araştırılmaz. Küçük ilerlemeler sağlanır.
Vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir.	Yaşanan günde oluşan sorunlara odaklıdır
Kişileri geliştirir. Etkileri kendinden sonra sürer.	Sorulara cevap verir. Amaç işin çözülmesidir.

Hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.	Hedefe yönelik işlerin en etkin şekilde yapılmasıyla ilgilidir.
---	---

**Kaynak:** Baltaş, 2002:42 ve Uğur ve Uğur, 2014:132'den uyarlanmıştır.

### 2.2.3. Liderlikte Duygusal Zekâ

Pek çok araştırmacı tarih boyunca liderlik ile ilgili farklı yetenek, yeterlilik ve zekâ kavramlarını bir arada incelemiştir. Çok eski zamanlardan günümüze geldiğimizde liderlikle ilgili bakış açılarının (insan, vizyon ve süreç görüşü) değişmediği sadece tanımlamaların değiştiği görülmektedir. Buna örnek olarak Konfüçyüs, Aristo ve Dulewicz ve Higgs'in liderlik tanımlamaları Tablo 8'de verilmiştir (Aslan, 2009).

**Tablo 8.** Liderlik Tanımları

EKOLÜN SAVUNUCUSU	YILI	İNSAN GÖRÜŞÜ	VİZYON GÖRÜŞÜ	SÜREÇ GÖRÜŞÜ
KONFİÇYÜS	MÖ 500	<u>JEN:</u> İlişkilere odaklı	<u>XIAO:</u> Değere odaklı	<u>Lİ:</u> Süreç odaklı
ARİSTO	MÖ 300	<u>PATHOS:</u> Ekibiyle ilişkiler, liderin sahip olduğu erdemler, takipçilerinin duygularına hitap edebilmesi.	<u>ETHOS:</u> Liderin takipçilerine değerlerini ve vizyonunu benimsetmesi.	<u>LOGOS:</u> Mantıkla hareket etmesi ve takipçilerini mantıkla ikna etmesi
DULEWICZve HIGGS	2003	<u>EQ(Duygusal Zekâ):</u> İlişkilerin önemi	<u>IQ (Zihinsel Zekâ):</u> Sahip olunan değer sistemi	<u>MQ (Yönetimsel Zekâ):</u> Yönetimsel süreçler üzerindeki etki

**Kaynak:** Şebnem Aslan'ın "Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik" kitabı sayfa 126'dan uyarlanmıştır.

Konfüçyüs, liderlik tanımlamalarında ilişkilerin öneminden, yöneticilerin sahip olması gereken değer sisteminden ve süreç odaklılığından bahsetmektedir. Konfüçyüs'e göre bir işi doğru yapmanın üç yolu vardır. Bunun en saygı değer olanı akıl yürütme, en kolay yolu benzetme ve en acı yolu tecrübeye dayalı öğrenmedir. Liderin akıl yürütmesi

Konfiçyüs'e göre üstün bir özellik olarak değerlendirilir. Aristo da benzer şekilde pathos kavramıyla ilişki odaklılığı, ethos kavramıyla yöneticinin değerlerini takipçilerine benimsetmesini ve logos kavramıyla sürecin mantık çerçevesinde ilerlemesinin önemini ifade etmektedir. Eski Yunanlılara göre mükemmellik ethos ve logos arasındaki dengeye yani duygu ve düşünce arasındaki dengeye bağlamıştır. Günümüzdeki kavramlardan örnek olarak verilmiş olan Dulewicz ve Higgs'in tanımlamaları ise bilişsel zekâ ile sahip olunan değer sistemini, yönetimsel zekâ ile yönetimsel süreçler üzerindeki etkiyi ve duygusal zekâ kavramı ile ilişkilerin önemini vurgulamaktadır (Aslan, 2009:126).

Bilim adamları ve araştırmacılar yıllar boyunca başarılı liderlerin özelliklerini gruplamaya ve davranışlarındaki farklılıkları sınıflandırmaya çalışmış, durumsal koşulları araştırmaya yönelmiştir. Bilimde, ekonomide, politikada yaşanan gelişmeler yaşam süreçlerinin dinamizmini ve ön görülemeyeceğini göstermiştir. Öngörülemeyen bu geleceğe yönelik yerinde tercihlerin yapılabilmesi de etkili liderlerin önemini artırmıştır (Goleman, 1998).

Bu gelişmeler sonrasında etkili liderlerden beklenenler hem zekâyâ sahip olmaları hem de liderlik tarzlarının temeline oturan duygusal zeka yetkinliklerini fark edip güçlendirmeleridir. Goleman, Boyatzis ve McKee tarafından yapılan araştırmalar duygusal zekânın zaman içerisinde gelişebileceğini, öğrenilebilir ve sürdürülebilir bir yetkinlik olduğunu vurgulamaktadır (Şenocak, 2015).

Liderliğin etkililiğini artıran bir yetkinlik olarak görülen duygusal zeka, liderin çalışanlarıyla etkin bir iletişim kurabilmesi, uzlaşma ve ekip çalışmasını geliştirebilmesi için ekip içindeki güven ve bağlılık oluşturabilmesi, astlarının kendisine yürekten bağlılık duyabilmesi için teknik bilgi ve becerinin yanında sahip olunması gereken bir yetkinliktir (Koçmar, 2012).

İş hayatında karşılaşılan sorunların çeşitliliği liderlik tavır ve stratejilerinde çeşitlilik yaratsa da liderlikle ilgili orta noktada buluşulan konu duygusal zekâdır. Bir liderin

yüksek zihinsel yetkinlikleri hatta yaratıcı fikirlere sahip olması bile duygusal zekâsının yerini dolduramamaktadır (Goleman, 1998).

Yapılan araştırmalar çalışanların duygusal zekâları kadar liderlerin ve şirketlerin de duygusal zekâlarının, müşteri ve nitelikli iş gücüne sahip bireyler tarafından tercih edilme nedeni olacağını ortaya koymuştur. Lider, şirketin kritik noktasındaki biri olarak şirket kültürünü yansıtır. Liderin duygusal zekâsı şirketin duygusal zekâsını da belirler. Yönetimin niteliği kurum kültürünü %70, kurum kültürü de iş sonuçlarını %30 etkilemektedir. Bir iş lideri sadece işi yönetmekten değil insanları geliştirmekten de sorumludur. Bu nedenle sadece işini iyi yapıp sonuç aldığını düşünmek, performansın ‘nasıl’ boyutunu göz ardı etmek duygusal zekâsı yüksek liderlerin kullandığı bir davranış şekli değildir (Baltaş, 2002:38).

Düşük duygusal zekâyaya sahip başarılı liderler bulunmakla birlikte bir liderin düşük duygusal zekâyaya sahip olması kişilerarası ilişkilerin zayıflamasına ve ilişki ağı içerisindeki bireylerle güvenilir ve teşvik edici bir bağ kuramamasına sebep olabilir (Chan ve Mallett, 2011:325).

Goleman, liderlerin üstün performanslarına itici kuvvet oluşturan kişisel yetilerini tespit etmek ve bu yetilerin ne ölçüde başarıyı etkilediğini saptamak için Lucent Technologies, British Airways ve Credit Suisse gibi küresel şirketlerin de içinde bulunduğu 188 şirkette yetkinlik modellerini analiz etmiştir. Ölçülecek olan yetileri, salt teknik beceriler, analitik düşünme gibi bilişsel beceriler ve başka kişilerle beraber çalışabilme, değişime öncülük edebilme gibi duygusal zekâ içeren yetkinlikler olarak üçe ayırmıştır. Bütün veriler analiz edildiğinde zekâ, uzun vadeli vizyon, geniş çerçevesel düşünme gibi beceriler önemli olsa da yüksek performansın bileşenleri kapsamında teknik becerilerin, IQ düzeyinin ve duygusal zekânın oranı hesaplandığında, duygusal zekânın diğerlerinin iki katı kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Üstelik üst kademelere doğru ilerledikçe duygusal zekânın önemi de artmaktadır. Üst düzey liderlik konumlarındaki parlak yöneticilerle vasat yöneticilerin performansları karşılaştırıldığında aralarındaki farklılık bilişsel



yetilerden çok %90 oranında duygusal zekâ faktörlerine bağlanmaktadır (Goleman, 1998).

Duygusal zekâ sadece seçkin liderleri ayırmaz aynı zamanda performans farklılıklarını da ortaya koyar. David McClelland'ın uluslararası bir gıda ve meşrubat şirketi üzerinde 1996 yılında yaptığı çalışmasında duygusal zekâsı yüksek liderlerle çalışan ekiplerin yıllık kazanç hedeflerini %20'den fazla aşan bir oranda performans gösterirken duygusal zekâsı düşük liderlerle çalışan ekiplerin neredeyse aynı oranda hedeflerin altında kaldıkları belirlenmiştir. Bu çalışma şirketin birkaç farklı lokasyonunda yapılmış ve ABD'de alınan sonuçlarla Asya ve Avrupa'da duygusal zekâsı yüksek ve düşük liderlerle çalışan ekiplerle yapılan araştırma sonuçları arasında benzerlik gözlemlenmiştir (Goleman, 1998).

### 2.3. KOÇLUK TANIMLARI

Koçluğun pek çok kişi tarafından farklı şekillerde tanımlandığını görebiliriz. Koçluk kelimesinin tarihsel süreçte kullanımı 1500'lü yıllara kadar uzanmaktadır. Koçluk kavramı, bireyleri buldukları bir noktadan başka bir noktaya taşıyan araç olarak anlamlandırılmaktadır. Koçluk kelimesi 2000 yıl önce Antik Yunan döneminde Sokrates tarafından da dile getirilmiştir (Aydoğdu, 2004). İngilizce'de otobüs, yolcu vagonu, genellikle iki kapılı kapalı otomobil, posta arabası, trenlerde ve uçaklarda yemekli ekonomik sınıf yolcu tarifesi anlamlarına gelen koç kelimesi, 16. Yüzyılda yüksek kalitede at arabalarının yapıldığı Macaristan'ın bir köyünde kullanılan "Kocs" kelimesinden ortaya çıkmıştır (Özbay, 2008:5).

19. yüzyıla gelindiğinde İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları ileriye taşıyan özel öğretmenler için koçluk kelimesini kullanmaya başlamıştır. Amerika ve İngiltere'de aynı yıllarda 1885' te, spor alanına girmiş, sporcuların performans ve başarısını artırmak için kullanılmıştır (Yeltan, 2007). Koçluk kelimesinin Türkçe olarak kullanılması ise ilk kez TRT' de 1980'lerde yayınlanan "Beyaz Gölge" isimli bir diziyile gerçekleşmiştir (Özbay, 2008:5).

İş dünyasına yönelik örgütsel anlamda koçluk ile ilgili ilk akademik makale 1937’de yayımlanmış olup yönetim alanı literatüründe koçluk kavramından ilk kez 1950 yılında bahsedilmiştir. Koçluk kavramının spor alanında kullanılması sonucunda istenilen verimin alınmasıyla bu terim iş dünyasına transfer edilmiştir. 1950-1990 yılları arasında iş dünyasında yönetici koçluğu kavramı ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır (Kara, 2012:83).

Tarihsel süreç içerisinde koçluk terimi, örgütlerin ve bireylerin duydukları ihtiyaçlar nedeniyle değişikliklere uğramıştır. Günümüzde koçluk kavramı, bireylerin kişisel gelişimine destek vererek iş yapış şekillerini pozitif yönde etkileyecek katkılar sağlamayı amaçlayan ve bireylerin var olan potansiyellerini fark ederek buldukları konumdan olmak istedikleri yere gitmesine yol arkadaşlığı yapan kişidir (Aydoğdu,2004). Koçlar, kişilerin buldukları yerden olmak istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar (Barutçugil, 2004).

Koç, çalışanların ortak çıkarlarını göz önünde bulundurarak çalışanların gelişimini izleyen, bu yönde geribildirimler veren, kişilere üstesinden gelebilecekleri sorumluluklar vererek katkılarını ortaya koymalarını sağlayan, problemlere çözüm üretebilen, hazır cevaplar vermek yerine araştırmaya sevk eden, fikir ortaya koyan, mantık çerçevesinde cevaplara ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir .Koç (coach) kelimesinin harfleri ile koçluğu açıklamak mümkündür (Özbay, 2008):

**Collaborate (İşbirliği Yapma) :**Koçun ve çalışanlarının ortak çıkarları için işbirliği içinde olması gerektiğini ifade etmektedir.

**Observe (Gözleme) :** Çalışanlarda meydana gelen gelişimi düzenli olarak izleme ve geri bildirim vermeyi, danışanın duygularını anlamayı gerektirmektedir.

**Ask (Sorma):** Çalışanlardan bilgi alarak, onlardan öğrenerek ve onlara sorumluluk vererek katkı sunacakları ortamlar hazırlamayı ifade etmektedir.

**Challenge (Zorlama/ Meydan Okuma)** :Farklı olasılıkları tartışabilecek ortamları hazırlamayı, problemlerle ilgilenmeyi ve korkularının üstesinden gelmelerini sağlamayı belirtmektedir.

**Hypothesize (Hipotez Üretme)** : Araştırmalar ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atmayı, iddialara mantıklı cevaplar aramayı ifade etmektedir.

Koçluk ve koçluğa duyulan ihtiyacın artması sonucunda işletmelerin insan kaynakları birimlerince şirket ihtiyaçlarını karşılayacak koçluk programları oluşturulmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllardan itibaren yöneticiler, yöneticilik yetkinlikleri arasına koçluk yetkinliğini de katmaya başlamıştır (Kara, 2012).

#### **2.4. KOÇLUĞUN AMAÇLARI**

Son dönemlerde şirketler içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan birçok değişim dinamiğiyle karşı karşıyadır. Bu değişim ve dönüşüm ortamında işletmelerin uzun süre ayakta kalabilmesinin yolu değişime uyum sağlayabilmesidir. Son yıllarda değişim sürecine giren organizasyonlardaki yönetim tarzları, komuta ve kontrol temelli merkeziyetçi yönetim felsefelerinden uzaklaşarak birey odaklı yönetim tarzlarına doğru evrilmiştir. Zaman içerisinde değişen koşullar ve değerler insanı her şeyden önemli bir varlık olarak kabul etmiş ve bu dönemde emrederek iş yaptırmanın başarı getirmedeği gibi verimliliğe de katkısı olmadığı görülmüştür. Otoriter yaklaşımlar yerini insan odaklı yönetim şekillerine bırakmıştır. Deneyimleyerek öğrenme ve paylaşımcılığı ön plana koyan, daha katılımcı ve kapsayıcı bir tarzı benimseyen, çalışana daha çok değer veren ve değer verildiğini hissettiren, motive eden bir yönetim şekli olan koçluk tarzı yaklaşımların şirketlerdeki başarısı fark edilmeye başlanmıştır (Özbay, 2008).

Koçluk kavramının iş dünyasında kullanılmasına ilk kez yöneticilerin daha etkili kararlar alabilmesini sağlamak amacıyla yöneticilere sunulan ek destek niteliğinde başlanmıştır (Kara, 2012). Koçluk kavramı, Seattle'da bulunan Thoman J. Adında bir finans planlamacısı müşterilerine 1980'lerde ilk defa hayat danışmanlığı yapmaya başlamasıyla bu alanda ilk kez kullanılmıştır. Bu çalışmalarını daha kurumsal hale getiren Thoman J.,

1992’de ‘Koçluk Üniversitesi’ni kurup yöneticilere koçluk alanında eğitimler vermeye başlamıştır (Özbay, 2008:31).

Geleneksel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden farklı olan koçluk, sürekli öğrenme ve insanları geleceğin ihtiyaçlarına göre geliştirmeyi hedeflemektedir. Koçluk, özellikle iş yaşamında bireylerin ve örgütlerin daha ileriye gitmeleri, iş yaşamlarında ve kariyerlerinde doğru hedefler belirlemeleri, bireylerin ve takımların bireysel ve ekip değerlerini, davranışlarını, inançlarını ve motivasyonlarını anlamaları, yönetebilmeleri ve geliştirebilmeleri için önemli ve gerekli bir sistemdir (Bulut ve Özen, 2018). Koçluk verimli çalışmak, yüksek performans düzeylerine sahip olmak, böylece piyasalardaki rekabet gücünü arttırmak isteyen tüm örgüt ve işletmeler için gereklidir (Palankök, 2004).

Mazzini koçluğun amacını yöneticilerin davranışlarını değiştirmek olarak tanımlamaktadır. Mazzini’ye göre koçluk, yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedeflerle paralellik gösteren ve kişilerin performanslarını arttıracak yapıdaki diğer liderlik tarzları arasında geçiş yapabilmelerini sağlar (Mazzini, 2007:20).

Sweeney ‘e göre ise koçluk, çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını yükseltmek için kullanılır. Koç, çalışanın güçlü yönlerini ortaya çıkartarak potansiyelini etkili ve verimli kullanmasını sağlamayı böylece iş tatminsizliği, verimsizlik, yetersiz performans gibi sorunları engelleyebilmeyi sağlayan bir yol arkadaşlığı yapmalıdır (Sweeney, 2007: 170-171).

Yöneticiler, genellikle düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun nedenlerini göz ardı ederler (Palankök, 2004). Koçluğun örgütsel boyutuna baktığımızda işletmelerde koçluk, yöneticiye ve takıma rehber olmayı amaçlayan, kişiyi bulunduğu sistemle birlikte bütünsel olarak ele alan, değişim sürecinde işletmenin uyumu yakalamasını ve bireylerin duygusal yönden dengeli olmasını amaçlayan bunu da kişilerin bakış açılarını genişleterek yapmayı hedefleyen bir yönetsel sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Koçluğun çalışan boyutunda ise devam eden açık bir iletişim sağlandığından çalışanların etkileşim kurma konusunda daha rahat oldukları böylece problemlerle karşılaştıklarında

yardım istemeye, çözüm bulmak için çaba harcamaya, araştırmaya ve öğrenmeye daha fazla yöneldikleri gözlemlenmiştir. Bu ortamda kişiler, kendi güçlü ve zayıf yönlerini fark ederek eksikliklerini geliştirip yetkinlikleri artmış çalışanlar olarak hem özel hayatlarına hem ekip üretkenliğine hem de şirkete katkı sağlamaktadır (Özbay, 2008). Koçluk sistemi, entelektüel sermayeyi oluşturan insanın gelişimine katkı sağlayarak uzun dönemde örgüt için verimlilik kazanılmasına imkân veren etkili bir personel yatırımı niteliğindedir (Kara, 2012).

Koçluk kavramı beş temel amaç üzerinde odaklanmaktadır (Kara, 2012:83) ;

- i. Koçluk, danışanların davranışlarını ve mesleki yeterliliklerini hem bireyin hem de örgütün yararına olacak şekilde geliştirmeyi amaçlar,
- ii. Danışanın performansını ve davranışsal alışkanlıklarını inceledikten sonra, nasıl bir ilerleme ve gelişim yolu izleneceğini danışan ile birlikte kararlaştırır,
- iii. Yöneticilerin astlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini bulmalarında onlara yardımcı olur,
- iv. Danışanlara, kendilerini geliştirmeleri gereken yönü fark ettirerek başarılı olmaları için gerçekçi hedefler koymaları konusunda yardımcı olur,
- v. Danışanlara oluşabilecek sorunları tanımlamaları yönünde yol gösterir.

## **2.5. KOÇLUKLA KARIŞTIRILAN KAVRAMLAR**

Koçluk kavramı danışmanlık, mentorluk, yöneticilik, liderlik gibi kavramlarla çok sık karıştırılmaktadır.

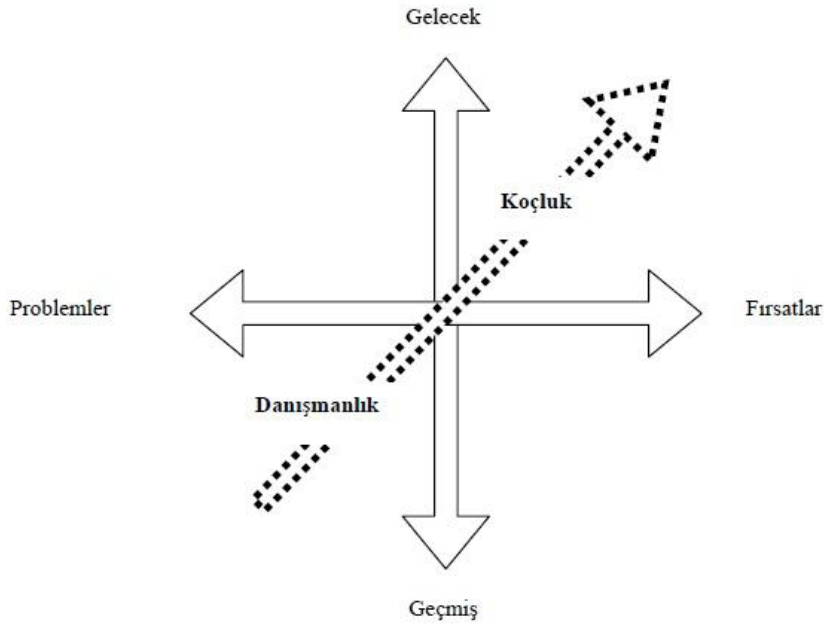
### **2.5.1. Koçluk Kavramı ve Danışmanlık**

Koçluk ve danışmanlık kavramları birbirleriyle sıkça karıştırılan iki kavramdır. Danışmanlar, yapılacak olan şey hakkında hazır bilgi ve fikir veren kişilerdir. Genellikle teknik ve belirli bir konuda uzmanlık gerektiren alanlarda bilgi aktarımı yaparlar. Hizmet verdiği alan, bireyden ziyade hizmet vereceği kurumun ilgili bölümü ya da tümüdür. Koçluk birey odaklıdır. Kişilerin kendi yetkinliklerini kullanarak çözüme gidebilmeleri

için onlara yol arkadaşlığı yapmayı amaçlar. Danışmanlık ise danışmanlık hizmeti veren kişinin uzmanlığı bulunan alan üzerinde tasarrufta bulunduğu, fikir ürettiği, öneri sunduğu, strateji geliştirdiği ve danışmanlık hizmetinden faydalanan kişinin de ilgili önerileri kullandığı ve uyguladığı bir yöntemdir (Keskin, Büyük ve Elgün, 2012).

Aşağıda bulunan Şekil-3'ten anlaşılacağı gibi koçluk daha çok gelecekteki fırsatlar odaklıyken, danışmanlık çoğunlukla geçmişteki problemlere çözüm bulmayla ilgilenir. Danışmanlar başarıya giden yolda ve başarısızlık durumunda danışanlarını bu durumlara neden olacak faktörler konusunda uyarır. Başarısızlığına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur, yönlendirmeler yapar. Koçlukta ise yönlendirme yapılmaz. Kişinin gitmek istediği yönü seçmesi ve hızına göre ilerlemesi için koç becerilerini kullanarak kişiye ayna tutar (Aydoğdu, 2004).

**Şekil 3.** Koçluk-Danışmanlık İlişkisi



**Kaynak:** Aydoğdu, 2004:18.

### 2.5.2. Koçluk Kavramı ve Terapi

Terapi, psikologlar, psikiyatrisiler ve diğer terapistler tarafından yapılmakta olup zihnin sağlığını ve gelişimini sağlayan psikolojik bir yardım şeklidir. Zihinsel ve ruhsal açıdan kişiyi etkileyen durumlar veya sorunlar için ihtiyaç duyulan ve geçmişe odaklanarak çalışan bir tedavi şeklidir (Damaş, 2010;22).

Genellikle uygulama alanı profesyonel iş hayatı olan koçluk kavramı şimdiki aksiyonlara ve gelecekle ilgili beklentilere odaklanırken terapi, özel hayat ya da profesyonel hayatta yaşanan, tüm zaman dilimlerini kapsayan kişinin psikolojik olarak çözmek istediği sorunlara odaklanmaktadır. Terapide birey psikolojik veya fiziksel semptomlardan kurtularak duygusal yönde iyileşme beklentisi içerisindedir. Oysa koç, danışanın kendi çözümünü bulmasına öncülük eder (Kara, 2012). Terapinin kullandığı yöntem bugünü anlamak için geçmişe bakmakken, koçluk, istenen hedefe veya duruma ulaşmak için bugünü keşfederek geleceğe bakar (Damaş, 2010:22). Koçluk ve terapi kavramları arasındaki farklar Tablo.9’ da gösterilmektedir.

### 2.5.3. Koçluk Kavramı ve Mentorluk

Koçluk kavramıyla en çok karıştırılan kavramların başında mentorluk gelmektedir. Mentorluk, deneyimli ve ilgili konuda uzmanlığı olan bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini, diğer bir kişiye (mentee) aktardığı öğrenme ve gelişim ilişkisidir. Mentorluk koçluğu kapsayan bir yönetsel büyüklüğe sahiptir (Yeltan, 2007). Mentor, çalışanın kurum kültürüne uyum sağlama aşamasında, kendisini bekleyen zorlukları daha kolay aşmasına, gerekli bilgi ve becerileri kazanmasına ve kariyer gelişimine yardımcı olup yol gösterir (Kara, 2012).

**Tablo 9.** Terapi ve Koçluk Kavramlarının Karşılaştırılması

	TERAPİ	KOÇLUK
AMAÇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalleştirme / geçmişe dayalı sağlıksız durumları iyileştirmek.</li> <li>• Duygusal aşkınlıkları kontrol altına almak.</li> <li>• Hayatı zorlaştıran düşünceleri ve davranış kalıplarını sağlıklı olanlarla değiştirmek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstenen geleceği projelendirmek.</li> <li>• Hedeflere ve doyumuna ulaşmak.</li> <li>• Değişik bakış açılarından faydalanmak.</li> <li>• Potansiyeli maksimize etmek.</li> <li>• Analitik yaklaşım ve objektivite.</li> </ul>
KOTARILAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danışanın duygusal yüklerden (acılardan) kurtulması ve şifaya kavuşması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danışanın hayat kalitesinin yükselmesi, doyumunun artması, hayata proaktif katılımı, kendi sorumluluğunu alması</li> </ul>
SÜREÇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyin geçmiş deneyimlerinin, duygusal yapılanmasının, işe yaramayan düşünce ve davranış kalıplarının ortaya çıkarılması etkinliğidir.</li> <li>• Öz saygı ve fonksiyonel davranışlara odaklanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyin değerleri, vizyonu, amaçları ve hedefleri araştırılır.</li> <li>• Mevcut potansiyeli ve atıl kapasitesi saptanır.</li> <li>• Gerekliyse mücadeleyle davet ederek, yaşam kalitesini arttırmasının olabirliği aranır.</li> <li>• Eylem listesi oluşturulup harekete geçmesi desteklenir.</li> </ul>

**Kaynak:** Kara, 2012:92

Koçluk ve mentorluğu birbirinden ayıran bazı özellikler vardır. Mentorluk, uzun süreli bir ilişkidir. Amaç, çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamak, iletişim kuruma yeteneklerini güçlendirmek ve aidiyetlerini arttırmaktır (Damaş, 2010:19). Koçluk ise kısa süreli bir ilişkidir ve amacı kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını arttırmaktır. Koç, koçluk hizmeti sunduğu kişiye hazır cevaplar vermez. Çözümü, kişinin/çalışanın kendi başına bulabilmesi için gerekenleri hazırlar. Buradaki amaç, çalışanın sorunlarını hızlıca çözmek yerine çalışanın kendi çözümlerini bularak zihinsel egzersizler yapabilmesi ve bulduğu çözümü hızlıca uygulamaya geçirebilmesidir (Barutçu ve Özbay,).

**Tablo 10.** Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Farklar

MENTORLUK	KOÇLUK
Mentor, sorun uzmanıdır.	Koç, süreç ve yöntem uzmanıdır.
Mentor, öğretim modelini uygular.	Koç, soru sorma modelini uygular.
Mentee dinler/Mentor paylaşır.	Koç konuşur, dinler ve soru sorar.



Mentor gelişim üzerinde odaklanır.	Koç, hedef ve başarının önemine odaklanır.
Mentorun tecrübe aktarımı sürecinde bilgi, beceri ve bilgeliğinden yararlanır.	Koçun bilgi, beceri ve deneyiminden yararlanır.
Mentor, değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanabilir.	Koç, daima değişim, hedef ve sorumluluk verme üzerine odaklanır.
Eğitim öncesi bir yıllık tanıma süresi vardır.	Eğitim öncesi ilişki yoktur. Üç veya on iki ay arası, hedeflere göre kurulur.
Aylık toplantılar yapılır.	Haftalık ya da iki haftada bir toplantı yapılır.
Çok az ya da hiç ücret ödenmez.	Ücret, firma dışından koç için ödenir.
En iyi mentorlar, koçluk yöntemini kullanırlar. Ancak temelde bilgi paylaşımı ve mentorun tecrübeleri üzerine odaklanılır.	İyi koç bencil değildir. Kişinin tamamıyla tecrübelerinden öğrendiklerine, kendi kendini keşfetmesini ve farklı kaynaklardan öğrenmesine odaklanır.
Mentorlar örgüt içinden gelirler.	Koçlar, örgütün içinden veya dışından gelebilirler.
Benzetme: Kişiye balık tutmayı öğretip, en önemli püf noktalarını gösterirler.	Benzetme: Kişi, eğer balık tutmanın kendisi için önemli olduğuna inanıyorsa, ona istediği sonuca ulaşması için gerekli en iyi ve faydalı teknikleri bulmasının yolunu öğretirler.

**Kaynak:** Damaş, 2010:20.

**Tablo 11.** Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk Yaklaşımlarının Farklı Boyutları

SÜREÇ	ZAMAN	İÇERİK	ODAK NOKTASI	FAALİYETLER
KOÇLUK	Kısa ve orta vadeli	İşle ilgili öğrenme	Mevcut iş / Planlanan iş için öğrenmeyi kolaylaştırma ve / veya geliştirme	İş tasarımı ve öğrenme tekniklerinden yararlanarak bireysel ve ekip performansını iyileştirme
DANIŞMANLIK	Kısa vadeli	Motivasyon/ Tutumla ilgili problemleri çözümleme	Gelişimsel yaşamın her alanında çare buluculuk	Aktif dinleme duygu ve düşünceleri keşfetme Hedefler, değerler ve değişkenleri gözden geçirme
MENTORLUK	Uzun vadeli	Kariyer Ailenin rolü Gelecekle ilgili mevcut performans düzeyini iyileştirme	Gelişimsel mevcut ve gelecekteki yaşam dönemlerini kapsama alma	Kariyer fırsatları yaratma Uzun vadeli kariyer geliştirme programlarına katılıma teşvik etme Kariyer kararlarını destekleme

**Kaynak:** Aydoğdu, 2004:22.

#### 2.5.4. Koçluk Kavramı ve Liderlik

Lider, bulunduğu ortama yön veren, ortamda bulunan kişilerin bu yönde ilerlemelerini sağlatan, hedefleri koyarken izlenecek yönü göz önüne alan kişidir (Damaş, 2010:23). Koçluk ve liderlik kavramları arasında bazı benzerlik ve farklar bulunmaktadır.

Liderlik ile koçluk arasında, amaçlara ulaşma ve problem çözme, yüksek kalite ve verimlilik standartlarına erişme, iletişimi geliştirme ve sürdürme, yeteneklerini ve kariyerini geliştirmeye odaklı olma, sürekli gelişimi hedefleme gibi pek çok alanda benzerlik vardır (Barutçu ve Özbay, 2010).

Koçluk ve liderlik kavramlarının arasındaki farklara gelecek olursak, koçlukta liderin belirlediği hedefe doğru gitmekten ziyade kişiler kendi gitmek istedikleri yolları belirlemekte, bunlar arasından seçim yapmakta ve kendilerine istedikleri yolda ilerlemeleri için destek olunmaktadır.

Lider, birlikte çalıştığı kişileri kendi doğru bulduğu ve ilerlediği yöne doğru çeker. Koç ise birlikte çalıştığı kişileri hiçbir zaman kendi önceliklerine, inanışlarına çekmeye çalışmaz. Tamamen tarafsız, bir ayna gibi yansıtma yaparak çalışır. Liderler toleranslı olsalar bile hoşgörülü olmayabilirler ancak koçlar kişiyi motive etmek ve harekete geçirmek güdüsü ile çalıştıklarından hoşgörülü bir tutum sergilemektedirler. Liderin motivasyonu; içinde bulunduğu kurumun menfaatlerine odaklanmışken, koçların motivasyonu, bireysel tatmin ve bireyin doğru desteklenmesi üzerinden kurumun menfaatini gerçekleştirmeye odaklıdır (Damaş, 2010:23).

Koçluk ve yönetim arasındaki ilişkiye bakıldığında, koçluğun yeni bir yönetim tarzı olduğu düşünülebilir. Koçluğun bir liderlik stili ve liderlik kapasitesinin artırıcı bir faktör olarak da düşünüldüğü görülmektedir. Liderlik ve koçluğun ortak yönlerinden yola çıkarak oluşturulan bu yeni yönetim stilinde otorite ve kontrol üzerine odaklanmış eski yönetim anlayışının yerine çalışanlarını ön plana koyan, onları geliştirmeyi, performanslarını artırmayı, bilgi yönünden daha donanımlı hale getirmeyi hedefleyen

organizasyonlar oluşturulması amaçlanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışından sıyrılan koç liderin görevi artık sadece yönetmek değil, bunun yanında birlikte çalıştığı kişileri motive etmek, performanslarını artırmak, problemlerini çözme noktasında onları desteklemektir (Özbay ve Barutçu, 2010).

## 2.6. KOÇLUK SÜRECİ

Koçluk süreci, odağına güven ve gizliliği alan, koç ve danışan arasındaki bir yol arkadaşlığıdır. Süreç, koç ve danışan arasındaki birebir görüşmelerle yürütülür. Süreç boyunca planlanacak olan seansların kapsam ve süresi, danışanın ihtiyaçlarına göre belirlenir. Seanslar çoğunlukla haftada bir kez, bir veya iki saat sürecek şekilde tasarlanır. (Aydoğdu, 2004:35).

Uygun koşulların seçilmesi, kaynakların belirlenmesi ve koçluk için uygun iklimin oluşmasıyla koçluk süreci başlayabilir.

Koç ve danışan öncelikle bir kimya görüşmesi yaparlar. Bu görüşmenin amacı süreç boyunca birlikte çalışacak olan koç ve danışanın birbirlerini tanıması, uyumlarını görmesi ve uygulama planı ile yöntemi üzerinde görüş birliğine varmalarıdır (Doğa Can, 2012: 38). Sonrasında koç ve danışan belirli aralıklarla bir araya gelerek önceden belirledikleri amaçlar üzerinden koçluk tekniklerini kullanarak birlikte ilerlerler. Süreç boyunca koçun, iyi bir dileyici olarak danışanın takıldığı noktaları fark edebilmesi, onunla empati kurabilmesi, kişinin kendi çözümlerine ulaşabilmesi için aynalayabilmesi, gerektiğinde danışanın süreç boyunca başardığı konuları hatırlatarak cesaretlendirmesi, doğru yerde, zamanda ve formatta geribildirimler verebilmesi ve güveni sağlamlaştırması gerekmektedir (Aydoğdu, 2004:35).

Bu süreçte koçun sorumluluğu, danışanın hızını göz önüne alarak süreci yönetmektir. Koç süreç boyunca danışanın gelişmeye açık yönleri üzerinde durur (Damaş, 2010:48). Güçlü ricalarını, hedeflerini ve danışanın gelişim alanlarını, danışanın süreç içerisindeki durumuna göre revize ederek süreci yönetir.

Danışan, sürecin başında koçla birlikte belirledikleri hedeflerin aksiyon planlarını hazırlar. Süreç boyunca bu planları ve planlara ulaşırken yaşadığı problemleri koçla beraber çalışır (Uğur, 2010). Danışanın süreçteki sorumluluğu birlikte çalıştığı koçla beraber karar verdikleri ilerleme adımlarını dikkate alarak seanslara özen göstermektir. Seanslar sonrasında edinilen bilgi, beceri ve davranışların pekiştirilmesi de kişinin sorumluluğunda olmakla beraber koç gerektiğinde bu süreç için de destek olabilmektedir.

Seanslar boyunca temel amaç, danışanın hedeflerini gerçekleştirmesi için ona ayna tutmak, performansını artırmak, takıldığı noktaları birlikte aşmaktır. (Aydoğdu, 2004: 36). Koçlar, danışanlarıyla yaptıkları seanslarda bazı değerlendirme araçları kullanarak hem kişi hakkındaki bilgileri açığa çıkarabilir hem de danışanın hangi noktada olduğu ve ilerlemeye nereden başlayabileceğini belirlerler. Kullanılan pek çok araçtan hangisinin danışana uyduğu ve iyi sonuç vereceğine karar veren koç, ilgili çalışmayı danışanın da kabulüyle uygulayabilir. Koçluk sürecinde en çok kullanılan değerlendirme araçlarından bazıları şunlardır; Kişilik envanterleri (The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) vs.), eğitim ve ilgi envanterleri, 360 derece geribildirim uygulaması, performans değerlendirme, takım değerlendirme, hedefler ve eylem planları, değerler çalışması (Doğa Can, 2012).

Koçluk sürecinde kullanılan temel liderlik becerileri şunlardır; dinleme, sorgulama, geribildirim vermek, hedef belirleme konusunda yardım empati göstermek, koçluk alan kişinin kendi çözümüne ulaşması, güçlü yönlerin tanınması, çözüm odaklı bir yaklaşımı teşvik etmek.

## **2.7. KOÇLUK TÜRLERİ**

Koçluk çalışmaları, örgütlerin ve kişilerin ihtiyaçlarına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Burada incelenecek olan koçluk türleri ise iş hayatı ile bağlantısı daha yüksek olanlardır.

### **2.7.1. Kişisel Koçluk/ Yaşam Koçluğu:**

Yaşam koçluğunun temeli, kişinin bir yaşam stratejisi oluşturmasına, kim olduğunu keşfetmesine, hedeflerini, isteklerini fark etmesine destek olmak ve bu istek ve ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını keşfetmelerine yardımcı olmaktır (Yeltan, 2007).

Koçluk çalışmaları boyunca koç, koçluk alan kişinin yalnızca profesyonel hayatı ile değil profesyonel hayatını da etkileyen özel hayatı ile ilgili de koçluk çalışması yapabilmektedir. Diğer koçluk türlerinde olduğu gibi burada da hukuka aykırı bir durum olmadığı sürece gizlilik esastır. Koç, danışanının istediği herhangi bir konuda çalışma yapabilir (Palankök, 2004).

Yaşam koçluğu hizmeti alan kişilerdeki bazı değişimler onların kariyerleri üzerinde de etki doğurmaktadır. Bu etkilerden bazıları şunlardır (Kara, 2012:121) :

- i. Kişi kendi yaşamına liderlik edebilmeye başlar,
- ii. Güçlü ve zayıf yönlerinin farkına vararak kişisel vizyon, misyon, değer ve hedefler konusunda kendi tanımlarını yapar,
- iii. Sorumluluklarını yerine getirme konusunda istikrarını artırır,
- iv. Çevresiyle empati kurabilme ve iletişim yetkinlikleri artar,
- v. İş-özel hayat dengesini koruyabilmeye başlar.

### **2.7.2. Yönetici Koçluğu:**

Yönetici koçluğu, değişen ve gelişen toplumsal, yönetsel, psikolojik ve eğitimsel farklılıklar sonrasında ihtiyaçlara cevap verebilmek için ortaya çıkmıştır (Kara, 2012:126).

İş hayatında teknik konulardaki başarısı sayesinde aldığı terfiler sonucunda teknik olarak işi bilen ancak yöneticilik yetkinlikleri konusunda bilgi ve beceri birikimine sahip olmayan kişiler yönetici olabilmektedir. Bu durum hem bireyin kendisi hem ekibi hem de çalıştığı şirket için verim, zaman ve performans kayıplarına neden olabilmektedir. Koçluk hizmeti, yöneticilerin içinde buldukları bu zorlu süreci daha kolay atlattıklarına ve kurumun performansına katkı sağlar (Aydoğdu, 2004).

Yönetici Koçluğu, yöneticilerin iş hayatları boyunca karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri ve yönetsel yetkinliklerini (kariyer planı, ekip yönetimi, geribildirim alma-verme gibi) artırmaları ile yöneticilerin kapasitelerini daha yüksek seviyede kullanmalarını sağlayarak şirket ve ekip başarısını artırmayı hedeflemektedir. Bu çalışmalar sayesinde yöneticiler, kendilerinin ve ekiplerinin amaçlarını ve gereksinimlerini belirler, bunları gidermeye yönelik adımlar atmak için planlama yapar ve ekip dinamiklerine uyumlu planlamalarla gelişimin sürekliliğini sağlarlar (Palankök, 2004).

Pek çok çatışma durumunda yöneticinin aradığı cevap aslında kendisindedir. Çünkü ekibini ve içinde bulunduğu dinamikleri en iyi kendisi bilmektedir. Koçun koçluk yaptığı süre içerisinde danışana kazandırmak istediği yetkinlik ise, danışanın yaşadığı olayları kendi bakış açısı dışında daha geniş bir yelpazeden bakarak alternatif çözümler üretebilmesini sağlar. Bu düşünsel alışkanlık oturdukça yönetici, olanların yanında olabilecek diğer olasılıkları da göz önünde bulundurarak karar vermeye başlar (Aydoğdu, 2004:48).

Yönetici koçluğu seanslarının yöneticilere ve firmaya sağladığı faydalar şunlardır (Kara, 2012:127) :

- i. Firmanın hedefleriyle kişinin hedeflerini bütünleştirir,
- ii. Sorunlar ve bu sorunları çözmek için değişmesi gereken sınırlar ortaya çıkar, yeni çözümler üretilir,

- iii. Karar alma, kararı uygulama, iletişim, soru sorma, dinleme, öncelik ve enerji yönetimi (zaman yönetimi) gibi bir yöneticinin sahip olması gereken yönetsel yetkinlikler gelişir,
- iv. Özgüven ve öz disiplin artar.

### **2.7.3. Kariyer Koçluğu:**

Kariyer koçluğu, mesleki kariyerine karar vermek, değiştirmek ya da geliştirmek isteyen kişilerin tercih ettiği bir koçluk türüdür.

Kariyer koçluğunda amaç, bireyin bulunduğu kariyer basamağı ile tespit edilen olmak istediği kariyer basamağı arasındaki farkı kapatmasına yardımcı olmaktır (Kara, 2010:123). Bunu yaparken koç, bireyin kendi yetkinlikleri konusunda farkındalığının artmasına, eylem adımlarının belirlenmesine ve bu adımları atmak için gerekli cesarete ulaşmasına katkı sağlar (Uğur, 2010:11). Kariyer koçluğu çalışmaları bireysel ve kurumsal olarak ikiye ayrılabilir:

- i. Bireysel kariyer koçluğu, kişilerin yeteneklerinin, güçlü yönlerinin ve ilgili oldukları alanların belirlenmesi sonrasında bu konularda çalışarak kişinin meslek alternatiflerini çıkararak bir gelişim planı hazırlamayı kapsar (Aydoğdu, 2004:65).
- ii. Firma içerisinde kurumsal düzeyde yapılan kariyer koçluklarında ise örgüt içindeki pozisyonların ve kariyer yollarının belirlenmesi ve çalışanların yönelimlerinin çıkarılarak çalışanların ilgili pozisyonlar için kariyer planlamalarının yapılması gibi hedefler odağında ilerleme sağlanır (Özbay, 2008:43).

#### 2.7.4. Performans Koçluğu

Performans koçluğu, bireyin mevcut iş performansını maksimize etmek amacıyla, kişinin performans potansiyelini ve iş gereksinimlerini fark etmesi, eksikliklerini giderebilmesi için yapılan bir koçluk çeşididir (Yeltan, 2007).

Birey odaklı bir koçluk sistemi olan performans koçluğu boyunca koç, sürece yeri geldiğinde eğitmen, kariyer koçu ya da mentor olarak aktif bir şekilde de dahil olur (Aydoğdu, 2004:54).

Performans koçluğunun çalışanlar üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Uğur, 2010) :

- i. Bireysel farkındalıkları artar, kurumlarını daha iyi tanırlar. Böylece kişisel ve kurumsal vizyon ortaklığı yaratırlar.
- ii. İş yaşamındaki problemleri daha kolay çözebilirler,
- iii. Motivasyonları artar,
- iv. Yaratıcılıkları ve geniş pencereden olaylara bakabilme yetkinlikleri artar,
- v. Sorumluluk altına daha kolay girebilirler.

#### 2.8. KOÇLUĞUN YARAR SAĞLADIĞI DURUMLAR

Yönetim ve danışmanlık alanındaki koçluk literatüründe yöneticinin değişen rollerinden biri olan koçluk, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi değiştirmenin bir yolu olarak tartışılmıştır. Koçluk, örgütlerdeki kariyer danışmanlığından ayrılmakta; çalışanların nasıl ve hangi şartlarda geliştiklerine dair bilgiye ve yöneticilerin uygulamaları, geliştirmeleri ve kendi yönetim stillerine dahil etmeleri gereken becerilere dayalı bir



yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>. Bununla birlikte koçluk birçok örgütte ihmal edilen bir fonksiyondur. Zaman kısıtlılıkları ve yöneticilerin tutumlarının değişmesi ile ilgili konular koçluğun önündeki temel engellerdir. Yöneticiler koçluğun çok zaman alıcı bir uygulama olduğuna, herhangi bir değişim elde etmenin sonsuza kadar sürebileceğine ya da bir yönetici olarak kendileri rollerini birden değiştiremeyeceklerine dair düşüncelere sahip olabilmektedirler. Koçluk iklimi yaratılmasında örgüt iklimi de önemlidir. Birçok örgüt iklimi koçluk yapılabilmesi için uygun değildir ve yöneticiler çalışanları geliştirmek üzere yapılan koçluk uygulamalarına değer vermemektedir. Bunun bir sonucu olarak da yöneticiler koç olarak yeni rol üstlenmek konusunda motive olamamaktadırlar. Diğer bir deyişle örgüt çapında koçluğu desteklemeyen bir yönetim tarzıyla yöneticiler koçluğun kendilerine ve çalışanlarına olan yararlarının farkına varamamaktadırlar (Uğur, 2010:15).

Son dönemde şirketler otorite ve kontrol üzerine odaklanmış eski yönetim anlayışının yerine çalışanlarını ön plana koyan, onları geliştirmeyi, performanslarını artırmayı, bilgi yönünden daha donanımlı hale getirmeyi hedefleyen organizasyonlar oluşturmaya başlamıştır. Geneksel yönetim anlayışı ile koçluk tarzı liderlik yaklaşımı arasında bazı farklılıklar göze çarpmaktadır (Özbay, 2008):

- i. Eski yönetim anlayışına göre çalışanların motivasyonunu yöneticiler artırırken koçluk yaklaşımına göre motivasyon artırma sorumluluğu çalışanlara aittir.
- ii. Eski yönetim anlayışına göre çalışanların bağlılığı yöneticiler tarafından üzerine çalışılan faktörlere bağlıyken yeni sistemde çalışanların görev bağlılıkları daha yüksektir.
- iii. Eski yönetim anlayışına göre sorumluluk bir müzakere aracıyken yeni sistemde bu bir ayrıcalık olarak görülür.

---

<sup>1</sup> Park, S., Yang, B. ve McLean, G. (2008), An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. Erişim adresi <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501641.pdf>

- iv. Eski yönetim anlayışına göre iletişim boyutunda hiyerarşik bir yapı varken yeni düzende yönetici tüm çalışanlarıyla iletişim halindedir (Evered ve Selman, 1989).

Geleneksel yönetimden farklı olarak koç liderden beklenen patrandan ziyade çalışanlarının yol arkadaşı olarak onları motive etmesi, performanslarının artmasını sağlaması, cesaretlendirmesi, takımların etkililiğini artırmasıdır (Barutçu ve Özbay, 2010).

Bağımsız yönetim danışmaları Pearl ve Hinckley uluslararası yöneticinin profilini ortaya koymak için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma kapsamında 8 ülkeden 22 çok uluslu şirket yöneticisi ve danışmanı ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda ortaya koyulan yönetici yetenekleri arasında koçluğun önemli bir rolü olduğu vurgulanmıştır (Allard, 1995: 7).

Koçluk sisteminin firmalarda kullanılması hem çalışanlara hem de firmalara belli faydalar sağlar.

### **2.8.1. Koçluğun Firmaya Sağladığı Faydalar**

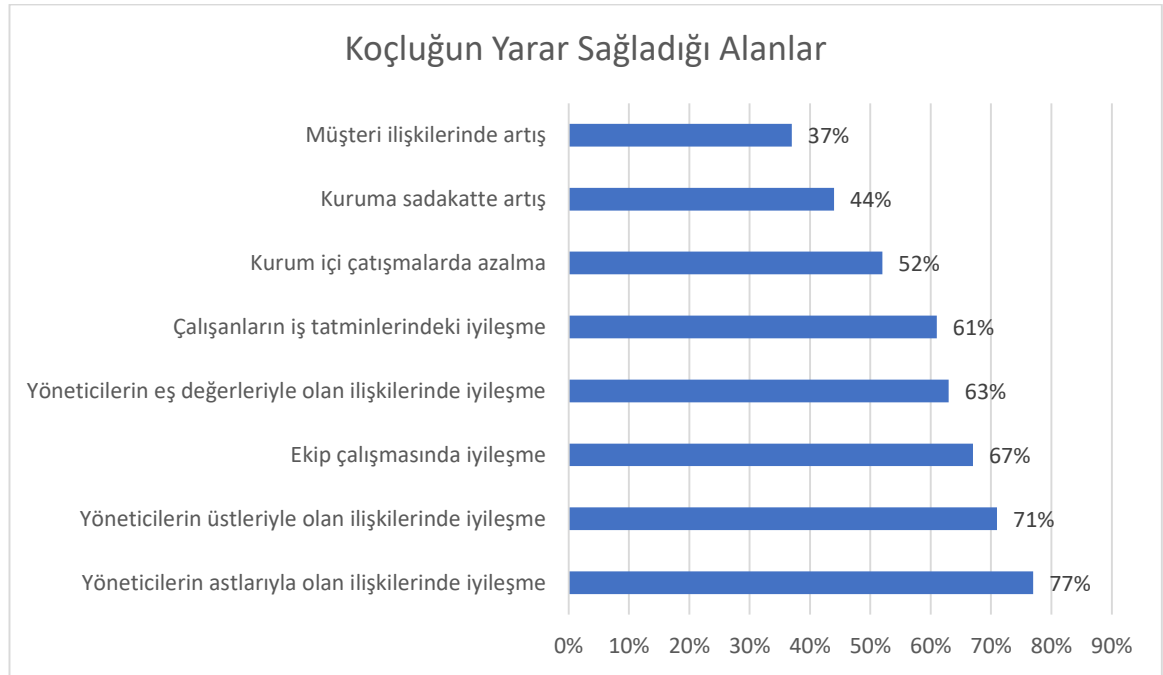
Koçluk sürecinin firmalara sağladığı yararlar ile bireylere sağladığı yararlar birbirini tamamlamaktadır. Çalışanların donanımları, özgüvenleri, bilgileri, şirket bağlılıkları, başarıları aynı zamanda şirketin de başarısını ve gelişimini etkiler.

Koçluk çalışmalarının çalışanlara ve firmaya sağladığı katkılar ile maliyet, verimlilik ve karlılık arasındaki bağlantının ölçülmesi çalışmaların etkililiğini de ortaya koymaktadır.

Manchester Inc. Kariyer Danışmanlığı şirketi tarafından koçluk ve örgütsel ilişki arasındaki bağlantıyı anlamak amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin ve personelin öğrenme, gelişme ve performanslarının artması için uygulanan koçluğun örgütlerin verimliliğini ve büyüme sayılarını olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaya dahil olmuş firmalarda koçluk uygulamasından sonra, iş verimliliğinin artışında % 53, işin kalitesinde %48, organizasyonun güçlenmesinde %48, müşteri

memnuniyetinin artmasında % 39, çalışanların iş tatmininde % 32, maliyetlerin düşmesinde % 23, karlılığın artmasında % 22 oranında etkili olduğu görülmüştür. Koçluk hizmeti alan ve bu araştırmaya katılan şirketler üzerindeki matematiksel ölçümler sonucunda bu şirketlerin koçluğa yaptıkları yatırımdan yaklaşık 6 kat (ROI) maddi geri dönüş sağladığı fark edilmiştir. Aynı araştırmaya göre koçluk uygulamasından sonra yöneticilerin astlarla ve üstlerle olan iş ilişkisinde, ekip çalışmasında, eş değerleriyle olan iş ilişkilerinde, çalışanların işten duydukları tatminde, kurum içi çatışmaların azalmasında, örgüte bağlılıkta, müşteri ile olan ilişkilerde iyileşme sağlandığı görülmektedir (Barutçu ve Özbay, 2010). Çalışmanın sonuçlarına göre ilerleme kaydedilen alanlar ve ilerleme oranları aşağıdaki gibidir:

**Şekil 4.** Koçluğun Yarar Sağladığı Alanlar

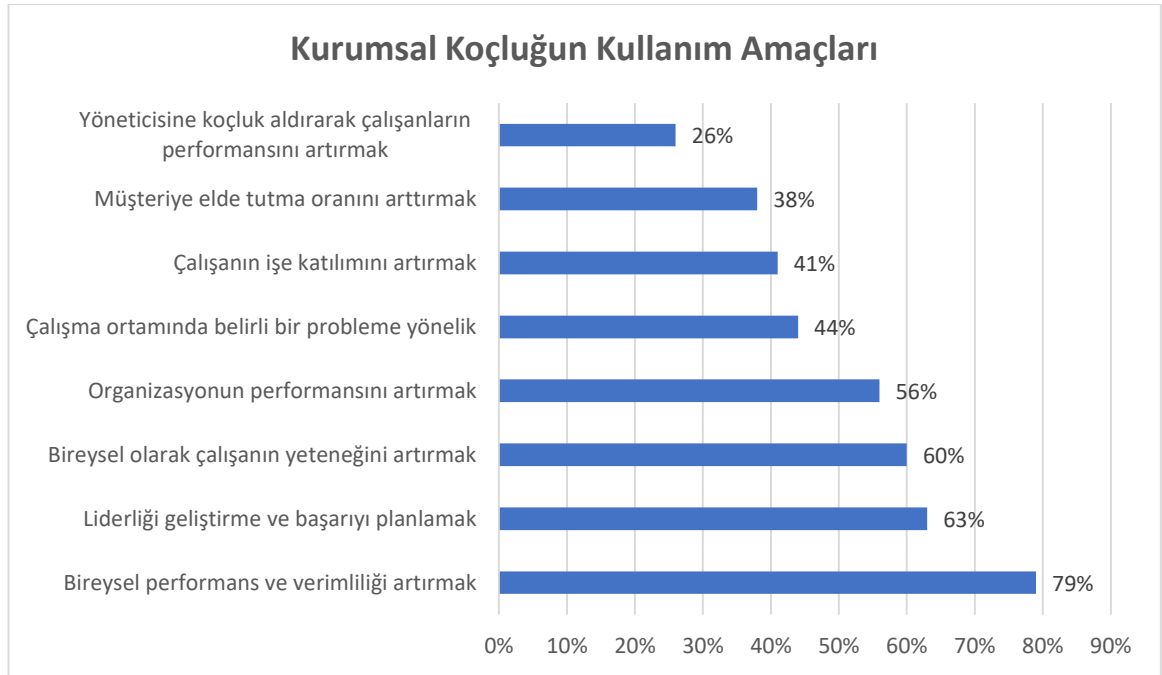


**Kaynak:** Aydoğdu, 2004:75 ve Barutçu ve Özbay, 2010'dan uyarlanmıştır.

Amerikan Yönetim Derneği (AMA) tarafından “Başarılı Koçluk Uygulamaları Üzerine Global Çalışma” adında bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında, koçluğun bugünü ve yarınını incelemek, koçluk kullanımı, daha yüksek performansla ilişkisi, koçlukta yönetici performansı ile kurumsal performans arasındaki ilişki, koçları seçmek için kullanılan metodoloji, koçluk için uluslararası görünüm ve hatta akran koçluğu ile

İlgili araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalara 1.000'den fazla yönetici katılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda i ve dış koçların st düzey liderlik gelişiminde kuruluşların verimliliğini ve karlılığını artıran bir rolü olduğu doğrulanmıştır. Bu alışma kapsamında kurumların koçluk programlarını kullanma amaçları Şekil 5.'te sıralanmıştır (Tompson ve Vickers ve London ve Morrison, 2019).

**Şekil 5. Kurumsal Koçluğun Kullanım Amaçları**



**Kaynak:** Tompson ve Vickers ve London ve Morrison, 2019:11.

Bir başka araştırma Fortune 500'de yer alan bir firma tarafından Metrix Global LLC firması ile birlikte yapılmıştır. Çoğunlukla orta düzey yöneticilerden oluşan, farklı işletme birimlerinden ve işlevsel alandan seçilen yöneticilerin dahil olduğu koçluk programının yatırım geri dönüşünü ölçmek amaçıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları şu Şekildedir:

- i. Araştırmanın finansal ve finansal olmasa da fayda sağlayan sonuçları vardır.
- ii. Koluktan en fazla etkilenen başlıklar %60'lık artışla verimlilik ve %53 artışla çalışan memnuniyeti olmuştur. alışan memnuniyeti, hem katılımcıların koçluk sonucu kişisel olarak daha memnun olmaları hem de ekip üyelerinin çalışan

memnuniyetinin artması olarak değerlendirilmiştir. Çalışan memnuniyeti önemli bir maddi olmayan menfaat kaynağıdır.

- iii. Kişisel veya çalışma grubu üretkenliği %50 oranında etkilenmiştir.
- iv. İş kalitesinde %40'lık bir artış ve iş çıktısında %30'luk bir artış gözlenmiştir.
- v. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, yapılan koçluk süreci ile %529 oranında bir yatırım getirisi ve maddi olmayan önemli faydalar sağlanmıştır (Merrill,2001).

Stanford Üniversitesi İşletme Enstitüsü'ndeki Liderlik Gelişimi ve Araştırma Merkezi, Stanford Üniversitesi'nin Kurumsal Yönetim Rock Merkezi ve Miles Grubu' u 2013 yılında 200'den fazla CEO, yönetim kurulu üyesi ve Kuzey Amerika kamu ve özel şirketlerinin üst düzey yöneticilerin dahil olduğu bir koçluk anketi yapmıştır. Bu anket, CEO'ların ve üst düzey yöneticilerinin ne tür liderlik önerileri aldıklarını, almadıklarını ve iyileştirilmesi hedeflenen becerileri ele almıştır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre:

- i. CEO'ların%100'ü geri bildirim dayalı değişiklik yapmaya açık olduğunu,
- ii. Neredeyse %100'ü koçluk ve liderlik tavsiyesi almaktan keyif aldığını,
- iii. %78'i koçluk programına katılmanın kendi isteği olduğunu belirtmiştir.

CEO'ların koçluk olarak geliştirmek istedikleri alanlar arasında liderlik ve delegasyon paylaşımı, çatışma yönetimi, takım oluşturma ve danışmanlık başlıkları vardır. Listenin alt sıralarında ise motivasyon becerileri, şefkat / empati ve ikna becerileri yer almaktadır. Çalışma bunun iki nedeninin olabileceğini söylüyor. Birincisi yöneticilerin daha az somut alanlarda kendilerini açmak istememeleri, ikincisi ise bu alanda çalışanların yetkinliklerinin yetersizlikleri. Ancak bu daha zor alan doğru becerilere çalışıldığında CEO'nun motive etme ve ilham verme becerisinin gelişmesi CEO'nun genel etkililiğinde fark yaratacaktır (Larcker ve Miles, 2013).

İnsan Sermayesi Enstitüsü (HCI) ve Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından 2017’de yeni dönem liderleriyle (Y kuşağı liderleriyle) şirketlerdeki koçluk kültürü ile koçluk ve liderlik gelişimi üzerine bir araştırma yapılmıştır (Filipkowski ve Ruth ve Heverin, 2017).

İnsan kaynakları, öğrenme-gelişme ve yetenek yönetimi profesyonelleri, şirket içi koçlar, yöneticiler ve farklı kuşaklardan katılımcılardan oluşan 670 kişiyi kapsayan bu çalışmada şu veriler elde edilmiştir:

- i. Güçlü koçluk kültürüne sahip olan kurumların koçluk kültürüne sahip olmayan kurumlara göre çalışan bağlılığı sonuçlarında artış görülmüştür. (Güçlü koçluk kültürüne sahip olan kuruluşlar; yöneticilerine koçluk eğitimi aldırarak, böylece personelinin gelişmesine ve daha değerli hissettirilmelerine destek olan şekilde tanımlanmaktadır.)
- ii. Koçluk alan çalışanların %80’i bu çalışmadan fayda sağladıklarını belirtmektedir. Gelişme bildirdikleri alanlar arasında iş performansları, iletişim becerileri, verimlilik, refah ve iş yönetimi stratejileri yer almaktadır (Filipkowski ve Ruth ve Heverin,2017).

Koçluk sürecinin firmalara sağladığı katkılar aşağıdaki gibi özetlenebilir<sup>2</sup> :

- i. Çalışanların sorumluluk bilincinin artması işi sahiplenmelerini sağlar bu da işin kalitesini artırır,
- ii. Problemler ve çatışmalar azaldığından zaman ve kaynak tasarrufu sağlanır,
- iii. Çalışanların kariyer hedefleri netleşmesi ve performans kriterlerinin net olması bir yol haritası belirleyerek hedefe yürümelerini kolaylaştır,

---

<sup>2</sup> Aydoğdu, Kara ve Palankök’ten uyarlanmıştır.

- iv. Hedeflerin net ve ulaşılabilir olması çalışanların sonuca ulaşma motivasyonlarını, ekip ruhunu ve dayanışmayı olumlu yönde etkiler,
- v. Çalışanların yetkinlik ve motivasyonlarının artması, geliştirilmesi gereken yönlerini bilmeleri ve yöneticilerin bu bilinçle hareket etmesi iş yapış şekillerini kolaylaştırır,
- vi. Şirket içi iletişimin kuvvetlenmesi şirket kültürünü sağlamlaştırırken ast – üst arasındaki kopuklukları da azaltır,
- vii. Çalışanların kurum aidiyetlerinin artması hem yüksek katma değerli kişileri şirkette tutma ihtimalini artırır hem de iş yapış şekillerine olan toleransı güçlendirir.

### **2.8.2. Koçluğun Çalışanlara Sağladığı Faydalar**

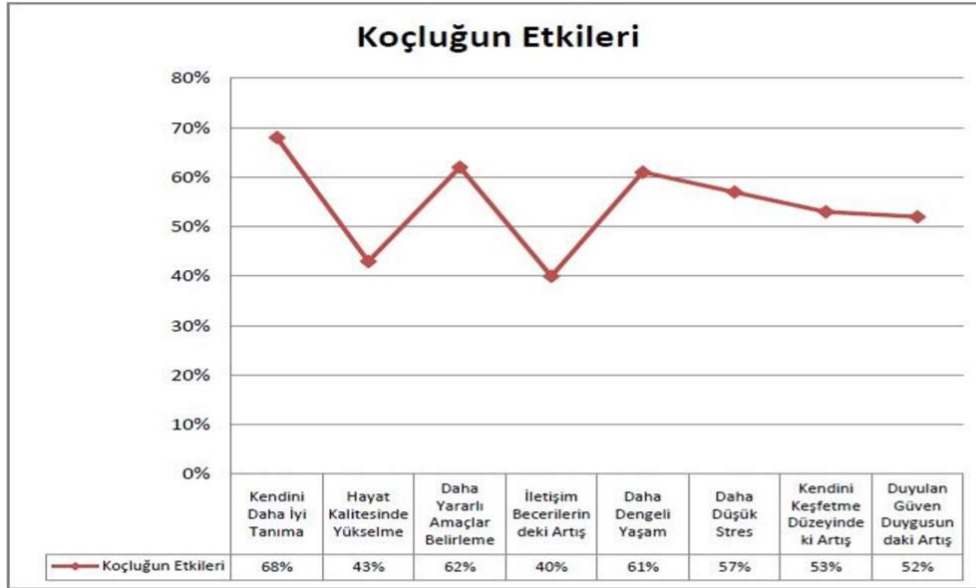
Örgütleri oluşturan çalışanlardır. Çalışanların gelişimi, başarısı ve şirkete duyduğu güven iş yapış şekillerini etkiler bu da örgütlerin başarı ve verimliliklerini belirler. Koçluğun firmalara sağladığı yararlar, çalışanlarına sağladığı yararlarla doğru orantılıdır. Koçluk çalışmalarının kişiler üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) tarafından yapılmış çalışmanın sonuçları Şekil.6’da gösterilmektedir (Kara, 2012:116).

Bunlara ek olarak, koçluk çalışmaları sayesinde çalışanlara sağlanan faydalar aşağıdaki gibi derlenebilir<sup>3</sup>:

- i. Kişi, koçluk sürecinde kendisine tutulan ayna ile güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini fark eder, önceliklerini belirlemeyi öğrenir, koyacağı hedeflere ulaşması kolaylaşır ve potansiyelini daha verimli kullanabilir,

<sup>3</sup> Uğur, Aydoğdu, Kara ve Palankök’ten uyarlanmıştır.

Şekil 6. Koçluğun Etkileri



**Kaynak:** Kara, 2012:116

- ii. Öncelikleri belirleyebilmesi zamanını daha verimli kullanabilmesini sağlar,
- iii. Liderlik becerileri gelişir,
- iv. Özgüveni artar,
- v. Yönetim tarzında ve ilişkilerinde daha esnek olabilir,
- vi. Stresini daha kolay yönetebilir,
- vii. Diğer çalışanların iş yapış şekilleri ve iletişim tekniklerindeki farklılıkları görüp onların dilinden konuşmayı öğrenir, iletişimi güçlenir,
- viii. İş aidiyeti artar, inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçmaz,
- ix. Performans hedeflerinin net olması çalışanların planlama ve hedefe ulaşma kabiliyetlerini artırır,

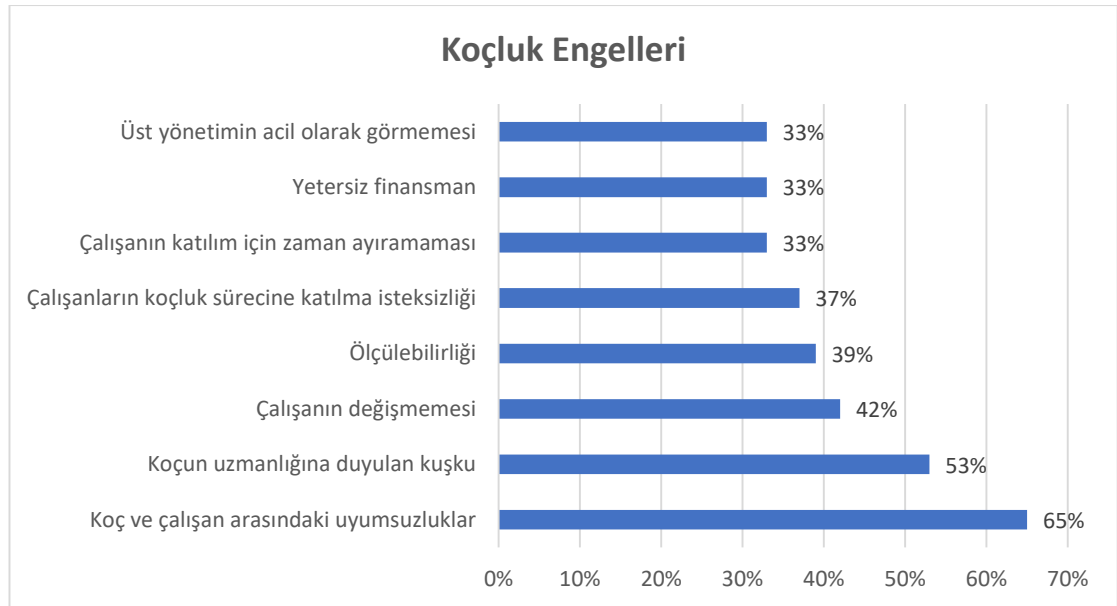


- x. Değişime daha açık hale gelirler,
- xi. İş tatmini ve motivasyonu yükselir.

## 2.9. KOÇLUĞUN YARAR SAĞLAMADIĞI DURUMLAR

Koçluğun potansiyel avantajlarına rağmen, her zaman istenen etkiye sahip değildir. 2008 Amerikan Yönetim Derneği (AMA) / Kurumsal Verimlilik Enstitüsü'nün 2008'deki bir koçluk araştırmasına göre etkili olmama nedenlerinin bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tompson ve Vickers ve London ve Morrison, 2019):

**Şekil 7.** Koçluk Engelleri



**Kaynak:** Tompson ve Vickers ve London ve Morrison, 2019:15.

Herkesin koçluktan yarar sağlaması mümkün olmayabilir. Bireyin koçluktan sonuç alabilmesi için (Uğur, 2010);

- i. Değişmeye ve yenilikleri denemeye açık olması gerekir.

- ii. Sorun entelektüel ya da stratejik değil, davranışsal olmalıdır. Sorun dürüstlük ve bireysel bütünlük sorunu olmamalı, etiğe dayalı değerlere sahip olunması gerekir.
- iii. Bireye çevresi tarafından destek verilmelidir.

Bu nedenle bazı durumlarda koçluğun yarar sağlamayacağını bile bile bu zahmetli sürece girmek boşuna bir çaba olabilir.

- i. Birey “bir problemim var” ya da “geliştirmem gereken bir yönüm var” demiyorsa,
- ii. Birey kurum tarafından gözden çıkarılmışsa, Bireyin zihinsel ya da teknik yeterliliği düşükse,
- iii. Bireyin stratejisi, misyonu ve yönü kurum ile ters düşüyorsa,
- iv. Bireyin etik değerler ve tutarlılık sorunu varsa, birey koçluğu bir zayıflık belirtisi olarak görürse,
- v. Yeni ya da deneyimsiz çalışan görevi konusunda açık yönlendirmeye ihtiyaç duyuyorsa,
- vi. Elemanlardan biri kurum politikasını ya da kuruluşun değerlerini açıkça ihlal etmişse,
- vii. Çok sayıda koçluk toplantısından sonra performansta hiçbir iyileşme görülmemiş ise koçluk yapmak yarar sağlamayacaktır (Uğur,2010).

Koçluk çalışmalarının etkin olabilmesi için koçluk felsefesinin kabul edilmiş olması gerekir. Koçluk uygulamaları sürecinde bazen farklı sebeplerden koçluk felsefesi kabul edilmeyebilir. Bunlar iç ve dış sebepler olarak ikiye ayrılabilir. Dış engelleri dış çevredeki kişilerin ve ilişkilerin oluşturacağı engeller olarak tanımlayabiliriz. Bunlar, firmanın kültürü, değişime inanılması, otorite kaybı, yaklaşımlara karşı negatif tutumlar vs olabilir

(Özbay,2008: 96). İç engeller ise kişinin kendi blokajlarıyla ilgili engellerdir. Yöneticilerin zaten koçluğu yapıyor olmalarına inanmaları, mükemmeliyetçilik engelleri, uzun süreli bir emek gerektirmesi, alışkanlıklar, koçluğun faydalarının farkında olmama, kendini sorumlu görmeme gibi engellerdir (Özbay, 2008:96).

Koçluk, yöneticinin bir vizyon çerçevesinde kişileri harekete geçirdiği, takım ruhu yarattığı, birlikte çalıştığı kişileri geliştirdiği, motive ettiği, performanslarına katkı sağladığı en öncelikli liderlik rollerinden biridir. Koç Liderlik bölümünde bu konu detaylandırılacaktır.

## **2.10. KOÇ LİDERLİK**

Warner, 1993 yılında yazdığı ‘Liderlik ve Yönetim’ adlı kitabında elli yedi çeşit liderlik yaklaşımının olduğunu dile getirmiştir (Warner,1993). Bu çalışmada liderlik tarzlarından bir tanesi olan koçluk tarzı liderlik/ koç liderlik üzerinde durulacaktır.

Geleneksel liderlik, yönetici odaklılıktan bireylerin yetkilendirilmesi odağına kayarak yepyeni bir düzene kavuşmuştur. Liderlik artık tek çeşit bir yönetsel tavır olmaktan çıkmış, çok boyutlu, içinde bulunulan duruma göre liderlik tarzlarını içermesi gereken bir yöne evrilmiştir (Blanchard, Fowler ve Hawkins, 2005).

Başarılı liderler ve ekip üyeleri ekibin karşılıklı bağlılık içinde olduğunu bilirler. Lider, takımın gelişmesi için ön ayak olur, koçluk yaparak kişilerin performanslarının iyileştirilmesine katkı sağlar, davranış ve performans bakımından örnek olur ve çalışanlar arasındaki farklı düşünce, iş yapış şekli ve ilişki kurma tarzları arasında arabulucuk yapar (Donnellon, 2006). Liderlerin bahse konu çalışmaları sonucunda farklılaşan ve derinleşen kişilerarası ilişkiler yaygınlaştıkça organizasyonun sahip olduğu norm ve değerler destekleyici iş ilişkilerinin güçlenmesi yönünde değişir (Boyatzis, 2013).

Koçluk etme, bir bireyin hedefleri ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerini uyumlulaştırırken o bireyin potansiyelini ve performansını geliştirmektir (Campbell ve Samiec, 2010:58).

2001’de yayınlanan ‘Joe Torre Gibi Yönetebilmenin Yolları’ adlı makalede New York Yankees’in yöneticisi Torre’un başarısının profili çıkarılarak iş dünyasına uyarlanmıştır. Koç liderlik ile ilgili öncü makalelerden olan çalışmada, etkin liderlik şartlarından biri olarak koç liderlik yetkinlikleri sunulmuştur. Koç liderlik, örgütsel performans, çalışanların bireysel motivasyonu, liderliğin gelişimi ve başarılı kadroyu elde tutma üzerine olumlu etki yarattığından etkin bir liderlik türü olarak görülür (Campbell ve Samiec, 2010:58).

Koç lider işlerin yapılmasına ve kişisel gelişime önem veren liderlik tarzıdır (Şenocak, 2015). İnsanları her şeyden öne koyar. Bu liderlik tarzı bireylere ve bireylerin duygularına, görev ve hedeflerden daha fazla değer verir. Çalışanlarını mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. Güçlü duygusal bağlar kurarak ve sadakate önem vererek insanları yönetir. İki yönlü açık iletişim ve karşılıklı çıkarlara hizmet eden bir ortam oluşturur ve esnekliği yukarı taşır. Çalışanlar aynı zamanda arkadaşdır ve arkadaşların birbirlerine olan güveni ortada buluşmayı kolaylaştırır, risk almayı sağlar. Koç lider çalışanlarını yapacakları işleri yapış şekilleri konusunda kısıtlamaz. Takdir, geribildirim ve ödüllendirme araçlarını kullanır. Koç liderin geri bildirim sık kullanması çalışanlarının gelişimi için büyük önem taşır çünkü çoğunlukla personeller yıllık değerlendirmeler dışında geribildirim alamaz ya da sadece olumsuz geribildirim alır, bu da gelişimlerini olumsuz etkiler. Koç liderler ayrıca aidiyet yaratma ve kişisel bağ kurma konusuna da önem verirler. Elemanlarıyla kısa vadeli konuların ötesine geçip hayalleri, hayattaki hedefler ve kariyer beklentileri de dahil olmak üzere yaşamını araştıran daha derin görüşmeler yaparlar<sup>4</sup>. Risk almayı sağlarken doğru sorular sorarak kişiyi kendi çözümlerine ulaştırma konusunda yardımcı olur. İşbirlikçi bir yönetim tarzıdır. Çalışanı

---

<sup>4</sup> Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*, 14 ve Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 73-74’den derlenmiştir.

cesaretlendirir ve geribildirim süreciyle lider ve çalışan arasındaki iletişimi desteklerken çalışanın özgüvenini artırmayı hedefler (Blanchard, 2007:122).

Koç liderlik işlerin yapılmasından çok kişisel gelişime odaklanır. Çalışanlar üzerinde olumlu bir duygusal tepki yaratır ve ekip için en önemli değerlerden biri olan güveni oluşturur.<sup>5</sup>

Koç liderler çalışanların kendilerine özgü güçlü ve zayıf yanlarını, kişisel istekleri ve kariyer hedefleriyle birleştirmelerine yardımcı olur. Çalışanlara uzun vadeli hedefler oluşturmaları ve hedefe ulaşmak için plan yapmaları konusunda destek olur (Goleman, 2002:70). Kişinin arzu ve yeteneklerini grubun hedefleriyle birleştirir (Campbell ve Samiec, 2010:62). Bunun yanında liderin nelerden sorumlu olduğu ve elemanın rolünün ne olacağı konusunda açıklık getirir. Böylece çalışanların gündelik işlerle uzun vadeli hedefler arasında bağlantı kurarak şevkli çalışmalarını sağlar. Koç liderlik iyi kullanıldığında kişilerin özgüvenini güçlendirir ve performanslarını artırır (Goleman, 2002:70). Üretimin ya da elemanların hizmet kalitesine olumlu katkı sağlar (Campbell ve Samiec, 2010:62). Liderin bu bağlantıyı kurabilmesi için elemanlarını daha derin kişisel boyutta bilmesi gerekir. Koç lider çalışanını geliştirmek için gerektiğinde yetki devri yapmayı gerektiğinde zorlayıcı hedefler vermeyi bilir. Kısa süreli başarısızlıkları başarıya giden yol olarak gördüklerinden toleransları yüksektir (Goleman, 2002).

Koç liderlik tarzı yönetim iyi bir bilanço çıkarmakla ilgilenmiyormuş gibi görünse de kişileri bireysel olarak geliştirerek ve duygusal olarak tatmin ederek ekip bağlılığını ve motivasyonu artırdığından dolayı bir şekilde o sonuca ulaşır (Goleman, 2002:72).

Hay Group firmasından Mary Fontaine ve Ruth Jacobs ve McClelland'ın çalışma arkadaşlarından oluşan bir ekip tarafından liderlik ile duygusal zekâ ve iklim ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu liderlerin kendilerine doğrudan bağlı olanları nasıl motive ettikleri, değişim inisiyatiflerini nasıl yürüttükleri, krizleri nasıl ele aldıkları, empati düzeyleri, sosyal

---

<sup>5</sup> Goleman, D. (2002). *İyi Liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.

becerilerdeki başarıları, hangi duygusal zekâ yetilerinin liderlik tarzlarına yön verdiği araştırılmıştır. Kuruluşun çalışma ortamını etkileyen ve altı kilit faktörü (kuruluşun esnekliği yani çalışanların bürokrasiye takılmaması, çalışanların kuruluşa karşı sorumluluk duygusu, çalışanlarca belirlenen standartların düzeyi, performans geribildirimi ve ödüllerin uygunluğu konusunda doğru hareket edildiği duygusu, çalışanların misyon ve değerler konusundaki berraklığı ve ortak amaca bağlılık düzeyi) içeren iklimi nasıl etkilediği ölçümlenmiştir. Altı liderlik tarzı ile iklim değişkenini ölçümleyen bu çalışmada her liderlik türü ile iklim arasında ölçülebilir bir etki bulunmuştur. İklimin ciroya etkisi, gelir artışı, verimlilik, karlılık gibi finansal sonuçlar üzerinde doğrudan bir korelasyon olduğu saptanmıştır. İklimi olumlu yönde etkileyen tarzlardan biri de koç liderlik (coach leader) tarzıdır. Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda koç liderlik (coach leader) tarzı, iklimin her faktörü için pozitif korelasyon göstermiştir (Goleman, 2002).

**Tablo 12.** Liderlik Tarzının İklimin İtici Kuvveti Üzerindeki Etkisi (Koç-Lider)

	Koç Liderlik
Esneklik	0,27
Sorumluluk	0,16
Standartlar	0,31
Ödüller	0,48
Berraklık	0,37
Bağlılık	0,34
İklim Üzerinde Genel Etki	0,46

**Kaynak:** Goleman, D (2002), ‘Lideri Lider Yapan Nedir?’ Harvard Business Review, syf.14 ve Goleman, D (2000), ‘Sonuç Alıcı Liderlik?’ Harvard Business Review, syf.66 makalelerinden derlenmiştir. Makalenin çevirisinde koç liderlik, yakınlık sağlayıcı liderlik olarak çevrilmiştir.

Örgüt iklimine ek olarak örgütsel değişim süreçlerinde de koç liderlik önemli bir rol oynar. Çalışanlar değişimin nasıl uygulanacağı konusunda fikirleri alınmadan direktif verilerek yönetilmeye çalışıldığında çoğu zaman kızar ve kontrol edilmeye karşı çıkarlar. Genel inanın tersine çalışanlar değişime değil fikirleri alınmadan sürdürülen değişim planlamalarına kızarlar. Örgütsel değişim süreçlerinde değişim sürecini kolaylaştırmak

ve herkesle beraber çalışmak için ilham vermek önemli iki adımdır. Bu iki ayak üzerine değişimin inşa edilmesi liderlerin değişime bağlı olduklarını ve çalışanların endişelerini paylaşabilecekleri bir ortamı yaratır. Çalışanların katılımları ve etkileri değişim sürecinde arttıkça aidiyetleri artar, daha az kontrol edilmişlik hissi duyar, endişelerini daha kolay dile getirebilir ve değişime daha fazla sahip çıkarlar (Blanchard,2007:259). Ekip içerisinde güven ortamının yaratılması çalışanların fikirlerini rahatça paylaşmalarını sağlar. Bu durumda lider ve ekibi yapay uyumdan kurtularak gerçek fikirler ve endişeler üzerinden tartışılıp doğru bir sonuca ulaşabilir. Bu durumda alınan kararlara bağlılık sorgulanmaz ve uygulamaya geçirilmesi kolaylaşır (Lencioni, 2014).

Değişim sürecine katılımın devam etmesi için kişisel endişeler giderildikten sonra doğru bir planlama yapılmalıdır. Değişimin ne kadar süreceği, performansın yolunda olup olmadığı gibi konularda geribildirim sağlanmalıdır. Bu aşamada liderler koçluk becerilerinden faydalanabilir. Çalışanları dinlemek, çalışanlara gerektiğinde bireysel eğitimler oluşturarak yetkinliklerini artırmalarını sağlamak, geribildirim, takip ve değerlendirme sistemlerini kullanmak ve dürüst cevaplar vermek lidere olan güveni güçlendirerek değişim sürecine olumlu katkı sağlar (Blanchard, 2007:256).

Yöneticiler çoğunlukla iki yanlış inanç yüzünden koç liderlikte başarısız olurlar. Bunlardan birincisi koçluğun çok karmaşık bir iş olduğunu düşünmelerinden kaynaklanır. Koçluk tarzını kullanan bir lider olmak için profesyonel koç olmak gerekmez (Campbell ve Samiec,2010:95). İkinci olarak yöneticiler koçluk tarzının çok zaman aldığını ve bunu yönetmeye zamanları olmadığını söyleyerek bu liderlik tarzını arka plana atarlar. Ancak bu tarz birlikte çalıştığımız kişilerle ilgili çok fazla bilgi edinmemizi ve aramızdaki mekanik bağlardan kurtularak duygusal ortaklıklar oluşturmamızı sağladığından bu tarzı kullanmamak güçlü bir aracı gözardı etmek demektir (Goleman, 2002). Koç liderlik tarzı yönetim, ekip üyeleriyle geçirilen zamanın çalışanların yüksek sorumluluk almak için kapasitelerinin yükselmesini ve daha kaliteli iş üretmeleri sonucunu doğurur. Koç liderlik boyutu Campbell ve Samiec' in çalışmalarında beş temel yapı taşından oluşmaktadır (Campbell ve Samiec, 2010:95).

### **2.10.1. Koç Liderliğin Temel Yapı Taşları**

Koç liderlik üretkenliği, motivasyonu ve bağlılığı artırmak için bireylerin en iyi yönlerini ortaya çıkarmaya çalışır. Koç liderlik tarzı yönetim pek çok kişi tarafından ileriye gören ve takımlara hayallerini gerçeğe dönüştürme gücü veren bir liderlik tarzı olarak görülür (Campbell ve Samiec, 2010). Koç liderliğin boyutlarını oluşturan beş temel yapı taşı şunlardır;

#### **1.Bireyin ve ekibin güçlü ve zayıf yönleri ile motivasyon ve potansiyellerini değerlendirebilmek:**

Liderin koçluk ettiği kişinin beceri ve motivasyonlarını bilerek kişinin istek, ilgi ve yetilerini organizasyonun ihtiyaç amaç ve vizyonu ile birleştirmesi demektir. Bunu yaparken kullandığı araçlar ise gözlem ve tartışma yöntemleridir. Tartışma yöntemi sert çatışmalar ya da kişinin cezalandırılacağını düşündüğü konuşmalar değil yardım almak amacıyla yapılan sohbetler olarak görülmelidir. Bu tarz tartışmaların yeşerebilmesi için güven ve iyi niyet ortamının oluşmuş olması gerekir. Bu tartışmalarda lider çalışanın bireysel ve takım sorumlulukları konularında neleri sevip sevmediğini ve hangi konularda hevesli çalışıp çalışmadığını gözlemler. Gözlem ve tartışmalara ek olarak kişilik tipi değerlendirmeleri, duygusal zekâ değerlendirmeleri, 360 derece liderlik etkinliği geribildirim araçları da liderlerin bu süreçteki yardımcılarıdır (Campbell ve Samiec, 2010:95).

#### **2.Çalışanların kendi sınırlarını zorlayarak profesyonel hayatta gelişmelerini sağlamak amacıyla zorlu görevler vermek:**

Zorlu görevler bireylerin kendi sınırlarını aşarak eskisinden daha yüksek seviyede yetenek kullanımı gerektiren görevlerdir. Buradaki kritik noktalardan ilki, liderin her bir çalışanın şu anki uzmanlık düzeyini bilerek görevin gerektirdiği esaslar ile kişinin yetkinliği arasındaki mesafeyi ayarlayabilmesidir. Kişi kendini geliştirirken motivasyonunu kaybetmemeli ve başarısızlık korkusuna yenilmemelidir. İkinci kritik nokta ise görevin, kişinin kendisinin sahip olduğu yetkinlikleri geliştirme amacı



taşımasıdır. Görevin gerektirdiği yetkinliklerle kişinin yetkinlikleri farklı olmamalıdır. Örneğin ekibinizden biri, proje planlama ve çizelge uydurma konusunda güçlü lojistik yeteneklere sahip olabilir. Sizin kişiyi geliştirmek için vereceğiniz ekibi idare görevi lojistik becerilerinden ziyade kişilerarası becerilerini kullanmaya yönelik olduğundan kişinin kişilerarası beceri yeterliliği zayıfsa bu sefer o kişi başarısızlık korkusuna sürüklenecek ve motivasyon kaybı yaşayacaktır. Hem yöneticilik konusunda hem de mevcutta götürdüğü işlerde başarısız olma olasılığı yüksektir (Campbell ve Samiec, 2010:96).

Duygusal zekâ yeterliliklerinden biri olan başkalarını geliştirme yeterliliğine sahip koç lider, kişiye henüz farkında olmadığı yeteneklerini geliştirebileceği görevler verir (Goleman, 2002). Böyle bir görev verilirken dikkat edilmesi gereken noktalar da şunlardır;

- i. Kişiyi geliştireceği konuda ekstra bilgi ve destek sağlamak gerekir,
- ii. Kişiyi mikro yönetime sokmamak gerekir,
- iii. Kullanılabilir kaynak ve desteklerle birlikte başarı için gereken bilgi ve hünlerini paylaşmak ve
- iv. Kişilerin potansiyellerine olan inancınızı gösterirken deneyip başarısız olma izni arasındaki ince çizgiye dikkat etmek gerekir (Campbell ve Samiec, 2010:97).

### **3.Etkili performans geribildirimini vermek:**

Geribildirim, bir kişiye ya da ekibe neyi iyi yaptıkları ve hangi konuda farklılık yaratarak gelişim sağlayabilecekleri hakkında spesifik bilgi vermek demektir. Koç liderin buradaki hedefi çalışanlarını ve ekibini yaptıkları çalışmalar hakkında düşündürmektir. Geribildirim verirken davranış değişiklikleri ve yeni öğrenimler sağlamak için bazı

koçluk sorularından faydalanılabilir. Geribildirim konusunda liderlere yardımcı olacak sorulardan bazıları şunlardır;

- i. Genel performansınızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Neden?
- ii. Neyi iyi yaptığınızı düşünüyorsunuz? Hangi doğal yeteneklerinizi kullandınız?
- iii. Neyi iyi yapamadınız? Neden böyle olduğunu düşünüyorsunuz?
- iv. Sizce gelecek sefer performansınızı nasıl geliştirebilirsiniz?

Bazen kişiler ve ekipler tam olarak neyi iyi/kötü yaptıklarını saptayamayabilirler. Bu durumlarda liderin, takımın/bireyin gelişimi için performans geribildirimini yargılayıcı olmadan, spesifik eylem üzerinde durarak, kişilik değil davranış odaklı ve zamanında vermesi gerekir (Campbell ve Samiec,2010:98).

#### **4.Takım ve bireyler için uygun öğretim ve eğitim metodları kullanmak:**

Çalışanların gereken işi yapmak için ihtiyaçları olan eğitimi almaları gerekir. Kullanılan metod da kişilerin öğrenme sürecine uygun olması gerekir. Sınıf düzeninde tek taraflı aktarım, interaktif çalışmalar, online öğrenme gibi yöntemlerin etkililiği kişiden kişiye değişir. Eğitimi anlamlı ve bütünsel kılmak, kişilerde davranış değişikliği yaratabilmek için kişinin hızına ve öğrenme şekline uygun yöntemlerle çalışılmalıdır (Campbell ve Samiec, 2010:98).

#### **5.Bireysel kariyer isteklerini ve planlarını tartışmak:**

Bu yapı taşı kişilerin uzun süreli performans gelişimini odağına alır. Belli aralıklarla kişiyle yapılacak görüşmeler bir kişinin kariyer yolunun keşfini, bireyin beceri ve sorumlulukları ile ilgili gelişimin geribildirimini doğru zamanda verebilmeyi sağlar. Bu

planlamaları yaparken kişinin ulaşmak istediği hedef ve gitme hızı önemlidir. Lider ve çalışan bu kararları ortak almalıdır. Koçluk tarzı liderlik yapan yöneticiden bu aşamada beklenen, çalışana belli gelişim alanları önermesi değil, bireyin vizyon ve isteklerini ortaya çıkarmaktır.

Bir kişinin uzun dönemli kariyer hedefleri üzerinde odaklanmak işin anlık durumuyla alakasız görünse de uzun vadeli bir verimlilik yaratır. Çalışanın uzun dönemli kariyer hedefleri üzerine konuşmak için ayırmış olduğunuz zaman hem çalışana daha iyi tanıyıp ihtiyaçlarını anlayabilmenize hem de çalışanların size karşı pozitif duygularının artarak sadakat ortamı oluşmasına yardımcı olacaktır (Campbell ve Samiec, 2010:99).

Koç liderlik tarzı, ekip üzerinde çoğunlukla olumlu etki yaratan bir tarzıdır. Liderler bu tarza çoğunlukla ekip içinde uyum yaratmak, morali artırmak, iletişimi geliştirmek ya da sarsılmış güveni onarmak amacıyla başvurur<sup>6</sup>. Ayrıca çalışanlardan biri performansını artırmak istediğinde ve grubun liderlik genişliği ve derinliğinin artırılmasına ihtiyaç duyulduğunda da koç liderlik tarzı yönetim şekli uygulanabilir (Campbell ve Samiec, 2010:62).

**Tablo 13.** Koç Liderliğin Temel Yapı Taşları

Etkili Koçluk İşaretleri	Etkili Olmayan Koçluk İşaretleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyleri/takımları uygun zorluklarla geliştirdiğini düşünmek,</li> <li>• Bireyler/takımlar desteklendiğini hisseder (mikro yönetime maruz kaldıklarını düşünmez),</li> <li>• Bireyler/takımlar performanslarını ve verimliliklerini artırır ve sürekli öğrenme sürecindedir,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler/takımlar uygun olmayan görevler yüzünden başarısızlığa hazırdır,</li> <li>• Bireyler/takımlar mikro yönetime maruz kaldıklarını düşünür ve bireysel olarak kendine önem verilmediğine inanır,</li> <li>• Bireylerin/takımların öğrenim süreçleri ya yoktur ya da çok azdır,</li> <li>• Geribildirim takımları/bireyleri tatmin etmez, motivasyonlarını düşürür, beslemez,</li> </ul>

<sup>6</sup> Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. ve Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 74'den derlenmiştir.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bireyler/takımlar işe koydukları katkının farkındadır ve bu sürece değer verir.</li> </ul>	
---	--

**Kaynak:** Campbell ve Samiec, 2010:100.

### 2.10.2. Koç Liderlik ve Duygusal Zekâ

Koç liderlik tarzı bazı duygusal zekâ yeterlilikleriyle doğrudan bağlantılıdır. Goleman'ın geliştirerek dört başlık altında topladığı duygusal zekâ alanlarından sosyal yeterlilik kısmında bulunan ilişki yönetimi alanının altında bulunan başkalarını geliştirme yeterliliğine örnek oluşturur. Bu duygusal zekâ yeterliliği liderin koçluk yaparak çalışanların hedeflerini ve değerlerini araştırıp yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Araştırmalara göre koç liderlik tarzı duygusal özbilinç ve empati ile bağlantılıdır (Goleman, 2002:71).

Duygusal özbilinç, kişiyi manipüle eden ya da saldırıya uğramış hissettiren tavsiyelerden çok çalışana kendi çıkarlarının da göz önüne alındığını hissettiren, içtenlikli yaklaşımları verebilen liderler yaratır (Goleman,2002:71). Özbilinç kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını, güdülerini kavramasıdır. Özbilinci yüksek liderler gereğinden fazla eleştireliliğe ya da gerçeklikten uzak umutsuzluğa kapılmazlar. Duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilirler. Özbilinç, liderin kendi değerlerinin ve hedeflerinin farkındalığını da etkiler. Özbilinci yüksek lider, nereye niçin yöneldiğini bilir ve kararları değerleri ve hedefleriyle uyumludur. Özbilinci yüksek liderler, güçlü ve zayıf yönlerini bildiklerinden riskleri hesaplar, ne zaman yardım isteyeceklerini bilir ve görevleri üstlenirken doğru karar verebilirler. Başarısız duruma düşmelerine neden olacak yüksek riskli durumların altına girmezler (Goleman, 1998).

Etkin bir lider olabilmenin yolu liderin kendisinden başlar. Herhangi birine liderlik etmeden önce özbilincinin farkında olmak, başarılı olmak için nelere ihtiyacımız olduğunu bilmemiz, güçlü ve zayıf yönlerimizi yönetebilmemiz gerekmektedir. Kendini bilme liderin olaylar karşısında duygulardan arınarak tarafsız gözlem yapabilmesini sağlar, lidere yeni perspektifler açar (Blanchard, 2007:133). Özbilinç, lideri eylemlerinin esiri olmaktan kurtarıp davranışlarının zararlı etkilerini görebilmesini sağlar (Campbell ve Samiec, 2010:125). Liderin duygularının farkında olması, o anda yaşadığı durumu tespit edebilmesi ve avantaja çevirebilmesi açısından önemlidir (Chan ve Mallett, 2011:320). Bu yetkinliklerini geliştiren lider, çalışanlarıyla güvene dayalı bir ilişki kurabilir. Güven birebir liderliğin ve takım liderliğinin temelidir. Güven, takımın gelişiminde ve beraberlik duygusunda temel oluşturur. Liderler çalışanların enerji ve çabalarının ortaya çıkarmak ve odaklanmayı sağlamak için bu adıma dikkat eder (Blanchard, 2007:133).

Empati, doğru ve uygulanabilir kararlar alma sürecinde başka faktörlerle birlikte çalışanların konu üzerindeki duygularını da anlayışla göz önüne almak demektir (Goleman, 1998). Empati, etkileşimin hedeften sapmaması için liderin önce çalışana zaman ayırıp onu dinlemesi daha sonrasında tepki ya da geribildirim vermesidir. Koç liderlik tarzının olumlu duygusal etkisinin en büyük nedeni, liderin çalışanlara empatiyle yaklaşması ve aralarında yakın bir ilişkinin kurulabilmesinden kaynaklanır (Goleman, 2002:71). Liderliğin bir bileşeni olarak empati özellikle ekiplerin gittikçe daha fazla kullanılması, küreselleşmenin hızı ve yetenekleri elde tutma ihtiyaçlarından dolayı önemlidir (Goleman, 1998).

Empati, liderlerin ekibin duygusal yapısını anlamalarına, bu sayede üyeler arası işbirliğinin artmasına olanak verir. İş dünyasındaki liderler açısından empatinin artan bir öneme sahip olmasının bir nedeni de küreselleme ile birlikte kültürlerarası diyalogların gelişmesidir. Kültürlerarası diyaloglarda yanlış anlaşmalara ve hatalara sıklıkla rastlanabilir. Bu durumu aşmak için empati gerekir. Kişilerin beden dillerini okumak, söylenen sözlerin altında yatan mesajları anlamak empati yeteneği güçlü liderlerin yapabileceği şeylerdir. Goleman'ın makalesinde bu konuyu açıklamak için verdiği örnek önemlidir. Potansiyel bir Japon müşteriye sunum yapmak için Japonya'ya giden bir

Amerikalı ekip, toplantı sonrasında Japonların derin sessizliği karşısında ne yapacaklarını bilemezler. Amerika’da yaptıkları sunumlarda yaşadıkları tartışmalara alışkındırlar. Sessizliği anlaşmanın olmayacağı şeklinde yorulmayıp kalkmaya hazırlanırken ekip lideri müşterilerin beden dillerini yorumlar ve biraz daha beklmelerini söyler. Sonuçta liderin tahmin ettiği gibi sessizliğin altından olumlu yorumlar çıkar ve anlaşma sağlanır. Bunlara k olarak empati, yetenekli çalışanların elde tutulması için kilit öneme sahiptir. Liderler elemanlarını geliştirmek ve tutmak için her zaman empatiye ihtiyaç duysalar da son dönemlerde iyi elemanlar şirketlerden ayrıldıklarında beraberlerinde şirketin bilgi birikimini de götürdüklerinden kayıplar çok daha büyük olmaktadır. Yönelidircilik ve mentorlük bu aşamada devreye girerek çalışanların performanslarını daha iyiye çıkarmalarına yardımcı olur, işten memnuniyeti artırır, eleman değişimini azaltır. Çalışanın kafasının içindekilere dokunur, etkin geribildirimlerle çalışanın performansını destekler ve performansını destekleme sürecinde kişinin hızıyla uyumlu şekilde ilerler (Goleman, 1998).

İyi bir koç-lider, çalışanlarının potansiyelini bilir, bu potansiyele inanır ve onu harekete geçirmek için beklentisini belli eder. Liderin ilgisini hissedenden çalışanlar da kendi yüksek performans standartlarını gerçekleştirmek için motive olur ve sorumluluk duyarlar (Goleman, 2002:72). Çalışanlar bilgi seviyelerini artırdı potansiyellerini harekete geçirdikçe yeni becerilere ihtiyaç duyduklarını fark ederler. Bu aşamada yeni beceriler geliştirme konusundaki kaygılar artar. Koç liderler değişime ilişkin kişisel endişeler taşıyan çalışanlarına yeni çözüm yolları üretebilmeleri için yeni düşünme stratejilerini fark ettirir. Bu aşamada liderin cesaret sağlaması ve güven vermesi önemlidir. Değişime uyum sağlanması için liderin çalışanlarına sorular sorarak neye ihtiyaçları olduğunu bilmesi ve süreci bu farkındalık üzerine inşa etmesi gerekir (Blanchard, 2007:255).

### **2.10.3. Koç Liderlik Kısıtları**

Koç liderlik ekip ortamında duyguya bağlı özellikleri ortaya çıkarttığından pek çok yarar sağlamaktadır. Bununla birlikte koç liderlik tarzı tek başına kullanıldığında bazı kısıtlar ortaya çıkmaktadır.

Koç liderlik, inisiyatif alabilen ve mesleki gelişimini ilerletmek isteyen çalışanlarda işe yarar. Eğer elemanlar şevksizse, kişisel yönlendirme ve geribildirim ihtiyaçları/talepleri yüksekse ve lider çalışana yardımcı olacak uzmanlık ve duyarlılıktan yoksunsa işe yaramayacaktır. Koç liderlik iyi uygulanmadığı takdirde çalışan üzerinde aşırı denetim izlenimi yaratır. Böyle bir duyguyla çalışan personelin özgüveni zedelenebilir ve performansı düşebilir. Goleman yaptıkları çalışmalarda pek çok yöneticinin özellikle korku ve kayıtsızlık yerine şevk yaratan sürekli performans geribildiriminde bulunurken koç liderlik tarzından uzak durduğunu tespit etmiştir (Goleman, 2002).

Bazı liderler koç liderlik tarzı ile yönettiklerini düşündüğü halde yüksek performans istekleri, odaklandıkları kısa süreli hedefler ve çalışanlar üzerinde yarattıkları baskı nedeniyle çalışanlar kendilerini işin parçası olarak görmediği gibi kendilerinin işin yapılması için bir araç olarak görüldüklerini düşünürler. Bu da işe karşı şevk duymalarını engeller ve takdir edilmediklerini hissederler (Goleman, 2002).

Koç liderliğin eksik kalabileceği bir konu da geribildirimdir. Bazen kişiler ve ekipler tam olarak neyi iyi/kötü yaptıklarını saptayamayabilirler. Bu durumlarda lider, sadece koçluk becerilerinden yararlanmayıp takımın/bireyin gelişimi için performans geribildirimini vermesi gerekir (Campbell ve Samiec, 2010:98).

Koç liderlik tarzını tek başına kullanmak sadece övgüye dayandığı takdirde yetersiz performansın olduğu gibi sürmesine fırsat verebilir ve çalışanlar kötü performansa hoş görüyle bakıldığı izlenimine kapılabilir. Koç liderler birlikte çalıştıkları kişilerin işlerinin gelişimini sadece çalışanlara bıraktıklarında ya da nadiren yapıcı tavsiyelerde bulduklarında çalışanlar yönlerini bulmakta zorlanabilir, kendi başlarına araştırma yapamayabilirler. Özellikle karmaşık durumların üstesinden gelmeleri gerektiğinde herkes aynı ilerleme düzeyine sahip olmadığından talimatlara gerek duyabilir, aksi halde kendilerini kaybolmuş hissedebilirler<sup>7</sup>. Bazı durumlarda koç liderlik bir mentorluk programına dönüşür. Uzun yıllardır başarılı olan kalıcı şirketlerde lider geliştirme

<sup>7</sup> Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. ve Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 75'ten derlenmiştir.

süreçleri kültürel gücün ve iş başarısının anahtarıdır. Şirketin parlak elemanlarını elde tutmak giderek zorlaşırken kişisel gelişim alanları sunmak sadık elemanlar yaratmakta etkili olmaktadır (Goleman, 2002).

Bu nedenle koç liderlik, bir vizyonun olduğu, ortaya standartların konduğu, kişilerin çalışmalarıyla grup hedeflerini nasıl ileriye götüreceklerini bildiği güven verici liderlik tarzıyla birlikte kullanıldığında güçlü bir bileşim oluştururlar<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. ve Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 75'ten derlenmiştir.



### 3. BÖLÜM

## KOÇLUK TARZI LİDERLİK UYGULAMALARI VE DUYGUSAL ZEKÂ BOYUTLARI ALAN ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, araştırma evreni, çalışmanın sınırlılıkları, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yaşanan hızlı değişim ve yenileşme sürecinde, örgütler performanslarını daha ileriye taşımak, artan rekabete karşı başarılarını sürdürmek ve verimliliklerini artırmak için yeniden şekillenmek, yöneticiler ve çalışanlar da kendilerini geliştirmek ve değiştirmek zorundadır. Örgütler ve çalışanlar, günün değişen şartlarına ayak uydurmak, daha iyiye ulaşmak için bir yeni koşullara uygun bir yönetim tarzına ihtiyaç duymaktadır. Koçluk tarzı liderlik, bireylerin öğrenme süreçlerini etkinleştiren, çeşitli becerileri kazanmalarını sağlayan, geliştiren, performanslarını iyileştiren bir yönetim sürecidir.

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışları ve insan beyni üzerinde yapılan bilimsel araştırma verilerinin ışığında dünyada gittikçe artan bir ilgiyle kabul görmektedir. Duygusal zekâ kavramını ortaya atan Salovey ve Mayer (1997) duygusal zekâyı, “bireyin kendisinin ve diğerlerinin hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formu” olarak tanımlamaktadırlar. Bireylerin hayatlarının her alanında başarılı ve mutlu olmalarında duygusal zekânın önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir.

Bu araştırmanın konusu, liderlerin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyleri ve koçluk tarzı liderlik arasındaki ilişkidir. İlgili literatür incelendiğinde duygusal zekâ ve liderlik

kavramlarının gerek yurt içinde gerekse yurt dışında pek çok çalışmaya konu olduğu görülmekle beraber koçluk tarzı liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır.

Bu çalışma, güncel ve iş hayatını doğrudan etkileyen iki önemli kavramın ilişkisini incelemesi açısından önemli olmakla birlikte iş hayatında önemi gittikçe artan ve duygusal zekâ ile arasındaki ilişkinin çok fazla incelenmediği bir liderlik türü olan koçluk tarzı liderlik ile ilgili olarak gerçekleştirilmesi nedeniyle özel bir öneme de sahiptir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE DEĞİŞKENLERİ**

Bu araştırmanın amacı, Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firma içerisindeki yöneticilerin, duygusal zekâ seviyelerinin ve koçluk tarzı liderlik davranışlarının arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmada duygusal zekâ boyutları bağımsız değişken olarak ve koçluk tarzı liderlik boyutları bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın sonunda varılmak istenen amaç, yöneticilerin duygusal zekâlarının koçluk tarzı liderlik davranışlarını pozitif yönde tahmin ettiğini göstermektir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

İnsan odaklılığın arttığı, bilimsel gelişmelerdeki ilerlemelerin hızlandığı ve insan beyni üzerine yapılan araştırmaların hız kazandığı bir dönemde yaşanan gelişmeler yönetim tarzının evrilmesine de neden olmuştur. Bu yenilikler ışığında liderlik ve duygusal zekâ ile ilgili son dönemlerde çok sayıda araştırma yapılmaya başlandığı görülmektedir. Bununla birlikte pek çok şirket tarafından benimsenen bir yönetim tarzı olan koçluk tarzı liderlik üzerine çok fazla çalışma yapılmadığı fark edilmiştir. Yapılması planlanan çalışma ile, yöneticilerin koçluk tarzı liderlik davranışı ile duygusal zekâları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılacak böylece literatürde pek çok araştırmacı tarafından çalışılmış olan liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki son dönemlerin öne çıkan liderlik türü olan koçluk tarzı liderlik açısından değerlendirilecektir. Bu çalışma, duygusal

zekânın bir liderlik türü olan koçluk tarzı liderlik üzerindeki etkisini araştırarak literatürün geliştirilmesi adına katkı sağlanacaktır.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmanın temel amacı duygusal zekâ ile koçluk tarzı liderlik ve demografik özellikler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve açıklanmasıdır. Gerek ulusal gerek uluslararası çalışmalarda duygusal zekâ ve liderlik türleri arasındaki ilişki araştırılmış ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar temel alınarak Hipotez 1 aşağıdaki gibi geliştirilmiştir;

**Hipotez 1:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla duygusal zekâ ölçeğinden aldığı puanlar arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Şöyle ki:

**Hipotez 1a:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

**Hipotez 1b:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Duygularını Kontrol Etme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

**Hipotez 1c:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

**Hipotez 1d:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Duyguların Kullanılması alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

Daha önce Goleman tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, koçluk tarzı liderliğin duygusal zekâ yeterlilikleriyle arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Koçluk tarzı liderlik, Goleman tarafından geliştirilerek dört başlık altında toplanan duygusal zekâ alanlarından sosyal yeterlilik kısmında bulunan ilişki yönetimi alanının altındaki başkalarını geliştirme yeterliliğine örnek oluşturur. Bu duygusal zekâ yeterliliği liderin koçluk yaparak çalışanların hedeflerini ve değerlerini araştırıp yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur. Araştırma sonuçları koçluk tarzı liderlik ile duygusal özbilinç ve empati arasında bağlantı olduğunu ortaya koymuştur (Goleman, 2002:71).

Bu araştırmadan yola çıkarak, koçluk tarzı liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin incelenmesine karar verilmiş ve hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

**Araştırma Sorusu 1:** Farklı yaş grupları arasında Koçluk Tarzı Liderlik alt ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?

**Araştırma Sorusu 2:** Farklı yaş grupları arasında duygusal zekâ alt ölçek ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?

**Hipotez 2:** Koçluk eğitimi alan yöneticilerin almayanlara kıyasla duygusal zekâ alt boyut puanları daha yüksektir.

**Hipotez 3:** Koçluk eğitimi alan yöneticilerin almayanlara kıyasla koçluk tarzı liderlik alt boyut puanları daha yüksektir.

### 3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren, gizlilik politikaları nedeniyle tez içerisinde isminin kullanılmasına izin vermeyen büyük ölçekli bir firmada çalışan ilk, orta ve üst düzey yöneticiler ile yapılmıştır.

Örneklem seçme işleminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Baltacı, 2018:240). Verilerin toplanmasında katılımcılara elektronik ortam üzerinden anket formu gönderilerek ulaşılmıştır.

Araştırmanın evreni belirlenirken tam sayım yapılmış, şirketteki tüm birimlerin yöneticilerine ulaşılmıştır. Firma içerisindeki farklı yönetsel pozisyonlarda bulunan 588 yöneticiye anket gönderilmiştir. Bu yöneticilerden 275 tanesi ankete yanıt vermiştir. Ankete katılım oranı %47,62'dir. Anketi yapan birim tarafından bu oranın, şirket içerisinde yapılan diğer anketler arasında en yüksek cevaplanma oranına sahip anketlerden biri olduğu belirtilmiştir. Ankete katılan yöneticilerden 251 tanesi de cevaplarının akademik çalışmada kullanılmasına izin vermiştir. Analizlere 251 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Araştırmanın örneklemini, evreni temsil edecek büyüklüktedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerini içeren bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 14.** Demografik Dağılım

Unvan	Frekans	Yüzde
Uzman	0	0.0
Şef	186	74.5
Müdür	55	21.9
Lider	0	0.0
Direktör	5	2.4
Başkan	3	1.2
Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	35	13.9
Erkek	216	86.1
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lisans	143	57

Yüksek Lisans	90	35.9
Doktora	18	7.2
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
26-30	10	4
31-40	143	57
41-50	62	24.7
51-60	32	12.7
61 ve üzeri	4	1.6
<b>Yöneticilik Deneyimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
0-4 Yıl	110	43.8
5-9 Yıl	40	15.9
10-14 Yıl	16	6.4
15-19 Yıl	18	7.2
20 yıl ve üzeri	67	26.7
<b>Koçluk Eğitimi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Var	52	20.7
Yok	199	79.3
<b>Toplam</b>	<b>251</b>	<b>100</b>

Çalışmaya katılanlardan 186 tanesi (%74.5) şef, 55 tanesi (%21.9) müdür, 5 tanesi (%2.4) direktör ve 3 tanesi (%1.2) burada belirtilmeyen bir unvana sahiptir. 251 kişiden 35 tanesi (%13.9) kadın iken 216 tanesi (%86.1) erkektir. 143 tanesi (%57) lisans mezunu, 90 tanesi (%35.9) yüksek lisans mezunu ve 18 tanesi (%7.2) doktora mezunudur. Çalışmaya katılanların 10 tanesi (%4) 26 ila 30 yaşları arasında, 143 tanesi (%57) 31 ila 40 yaşları arasında, 62 tanesi (%24.7) 41 ila 50 yaşları arasında, 32 tanesi (%12.7) 51 ila 60 yaşları arasında ve 4 tanesi (%1.6) 61 yaş ve üzeridir. 110 tanesi (%43.8) 0 ila 4 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir, 40 tanesi (%15.9) 5 ila 9 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir, 16 tanesi (%6.4) 10 ila 14 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir, 18 tanesi (%7.2) 15 ila 19 yıl arasında yöneticilik tecrübesine sahiptir ve 67 tanesi (%26.7) 20 yıl ve üzeri yöneticilik tecrübesine sahiptir. 52 tanesi (%20.7) koçluk eğitimi almışken 199 tanesi (%79.3) koçluk eğitimi almamıştır.

### 3.6. ÖLÇÜM ARACI

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem çok sayıdaki örneklemele sayısal analizler yapılmasına olanak tanımaktadır. Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçları üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik özellikler anketi, ikinci kısımda duygusal zekâ ölçeği ve üçüncü kısımda koçluk ölçeği yer almaktadır. Toplamda 41 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Duygusal zekâ ölçeğinde 5'li likert tipi ölçek tercih edilmişken koçluk ölçeği dikotomik tarzda hazırlanmış ve 6'lı dizin üzerinde işaretlenen 20 adet ifadeden oluşmaktadır.

#### 3.6.1. Demografik Özellikler Anketi

Bu bölümde kullanılan anket Hacettepe Üniversitesi'nin standartlarına uygun olarak kullanılmış olup katılımcıların kişisel bilgilerine ulaşmak amaçlanmıştır. Kişilerin demografik özelliklerine ilişkin beş soru yer almaktadır. Katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, yöneticilik deneyimleri ve daha önce koçluk eğitimi alıp almadıkları hakkında bilgi toplanmıştır.

#### 3.6.2. Duygusal Zekâ Anketi

Duygusal zekâ anketi, Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen ve 16 ifadeden oluşan bir ölçektir.

Ölçeğin orijinalinde maddelere ilişkin cevap seçenekleri 1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 7= Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen yedili dereceleme kullanılarak oluşturulmuştur. Orijinali İngilizce olan anket formu 2008 yılında Türkiye'de yapılmış olan bir bilimsel çalışmada Türkçe'ye çevrilmiş, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılarak kullanılmıştır. Ölçek kullanılırken daha rahat anlaşılabilmesi ve daha kolay değerlendirilebilmesi amacıyla beşli likert ölçeği haline çevrilmiştir (Kara,2012).

Duygusal zekâ ölçeğinde araştırmacılar tarafından duygusal zekânın 4 alt boyutu ele alınmıştır:

- i. Kendi Duygularını Değerlendirme
- ii. Başkalarının Duygularını Değerlendirme
- iii. Duyguları Kontrol Etme
- iv. Duyguların Kullanılması

Duygusal zekâ ölçeğinde yukarıda belirtilen alt ölçeklere karşılık gelen sorular şunlardır: Kendi Duygularını Değerlendirme için 6, 10, 13, 16, Başkalarının Duygularını Değerlendirme için 1, 3, 5, 7, Duyguları Kontrol Etme için 2, 4, 11, 14 ve Duyguların Kullanılması için 8, 9, 12, 15.

Bu araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği Kutay Özdemir tarafından yürütülen yüksek lisans tezinden alınmıştır (Kutay, 2016). Özdemir'in tezindeki ölçek ise Atilla (2012)'dan alınmıştır. Ölçek boyutlarının güvenilirliği ve geçerliliği Wong ve Law (2002) tarafından kanıtlanmış olmasına rağmen Atilla (2012) tarafından yeniden güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Duygusal zekâ ölçeğinin dört alt boyuta ilişkin güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbach  $\alpha$  değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 15.** Duygusal Zekâ Boyutlarının Cronbach  $\alpha$  Değerleri

Boyutlar	Sorular	Cronbach $\alpha$ değerleri
Kendi Duygularını Değerlendirme	6, 10, 13, 16	0,74
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1, 3, 5, 7	0,71
Duyguları Kontrol Etme	2, 4, 11, 14	0,72



Duyguların Kullanılması	8, 9, 12, 15	0,63
Genel Duygusal Zekâ Ölçeği		0,81

Buna göre her bir alt ölçek Cronbach  $\alpha$  değerlerine göre yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Duygusal zekâ ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi ise Cronbach  $\alpha$  değeri 0,80'den büyük olduğundan yüksek güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur.

### 3.6.3. Koçluk Ölçeği (Coaching Instrument)

Araştırma için hazırlanan ölçeğin üçüncü kısmı, Esra Uğur'un doktora tezinden alınmıştır. Uğur'un tezinde kullandığı koçluk becerileri anketi, McLean, Yang, Kuo, Tolbert ve Larkin tarafından 2005 yılında genel yönetsel koçluk becerilerini ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş ve 2008 yılında Park, Mc Lean ve Yang tarafından revize edilmiştir (Uğur, 2010:38).

Koçluk ölçeğinin geçerlilik yöntemleri ile uygulanan istatistiksel analizler aşağıda kısaca verilmiştir:

**Tablo 16.** Koçluk Ölçeğinin Geçerlilik Yöntemleri İle Uygulanan İstatistiksel Analizler

Geçerlilik Yöntemi	Uygulanan İstatistiksel Analiz
Dil Geçerliliği	-
İçerik/Kapsam Geçerliliği	Uzman Görüşü/ Kendall Uyuşum Katsayısı Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi
Yapı/Kavram Geçerliliği	Bartlett Küresellik Testi Faktör Analizi
Ölçüt/Bağımlı Geçerliliği	Öz-Etkililik-Yeterlilik Ölçeği ile Korelasyon Analizi
Eş Zamanlı (Benzer Ölçekler) Geçerliliği	

**Kaynak:** Uğur, 2010:41

Anket formu, dikotomik tarzda hazırlanmış olup 6'lı dizin üzerinde işaretlenen 20 adet ifadeden oluşmaktadır. Ölçek tasarımı 1 puana yakın tarafta koçluk becerilerinin düşük, 6 puana yakın tarafta koçluk becerilerinin yüksek olarak değerlendirileceği ifadelerden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan maddeler için katılımcıların kendilerini en yakın hissettikleri ifade tarafına işaretleme yapmaları ve hissettikleri yakınlık derecesine göre 6'lı dizin üzerinde yakından uzağa doğru kutucukları tercih etmeleri istenmektedir (Uğur, 2010:38).

**Örn:**

**1. Günlük aktivitelerimde...**

İş ile ilişkili sonuçlara odaklanırım.	□ □ □ □ □ □	Çalışanların iş yeri dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundururum.
--	-------------	--

↔

Yapılan cevaplamalar sonucunda en az 20, en fazla 120 puan alınabilmektedir. Bu ölçekten yüksek puan alınması kişinin koçluk yapabilme becerisinin yüksek olduğunu belirtmektedir (Uğur, 2010:38).

Koçluk ölçeğinin 5 alt boyutu vardır. Bu boyutlar:

- i. **Açık İletişim Alt Boyutu:** Düşünce, duygu ve bilginin açık olarak paylaşılmasının diğer kişileri etkilemek ve kişiler arası uyumu geliştirmek için bir yol olduğunu ifade etmektedir. Bu boyuta karşılık gelen sorular 3, 11, 16, 17'dir.
- ii. **Ekip Yaklaşımı Alt Boyutu:** Yöneticilerin karar alma süreçlerinde bir komutan ya da denetçi gibi değil çalışanların görüşlerine saygılı, ekip çalışmasını gözeten bir tavırda olmalarını ifade etmektedir. Bu boyuta karşılık gelen sorular 8, 9, 13, 14'dür.

- iii. **İnsanı Görevden Daha Değerli Görme (İnsana Değer Verme) Alt Boyutu:** Kişilerin bireysel ihtiyaçları olabileceği ve bu ihtiyaçların iş üzerinde etkiler doğurabileceğinin bilinmesi. Bu boyuta karşılık gelen sorular 1, 12, 18, 20'dir.
- iv. **Gelişimi Hızlandırma Alt Boyutu:** Çalışanların gelişimlerini destekleyici özelliklerle donanımlı olmayı belirtmektedir. Bu boyuta karşılık gelen sorular 4, 6, 7, 19'dur.
- v. **Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Boyutu:** Karar verme süreçlerinde farklı kişilerin fikirlerine ve düşüncelerine açıklık, farklı yönlerden bakabilme ve düşünsel yönden esnek olmayı ifade etmektedir. Bu boyuta karşılık gelen sorular 2, 5, 10, 15'dir.

Bu 5 alt boyuta ilişkin güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbach  $\alpha$  değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 17.** Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach  $\alpha$  Değerleri

Boyutlar	Sorular	Cronbach $\alpha$ değerleri
Açık İletişim	3, 11, 16, 17	0,70
Ekip Yaklaşımı	8, 9, 13, 14	0,74
İnsanı Görevden Daha Değerli Görme (İnsana Değer Verme)	1, 12, 18, 20	0,72
Gelişimi Hızlandırma	4, 6, 7, 19	0,72
Belirsizlikleri Kabul Etme	2, 5, 10, 15	0,71
Genel Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği		0,79

Yukarıdaki tabloya göre her bir alt ölçek Cronbach  $\alpha$  değerlerine göre güvenilir bir ölçektir. Ekip yaklaşımı ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyinin ise Cronbach  $\alpha$  değeri 0,79 olduğundan oldukça iyi bir güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur.

### 3.7. ANALİZLER

#### 3.7.1. Veri Toplama ve Değerlendirme

Araştırmada kullanılmasına karar verilen ölçekler bir araya getirilerek, uygulama yönergesinin bulunduğu ve demografik bilgilerin istendiği giriş sayfası dahil olmak üzere, toplam üç sayfalık bir veri toplama formu hazırlanmıştır. Bu form anket yapılan kurumun anket sistemine girilmiş ve iç mail yoluyla tüm yönetici kadrolarındaki kişilere ulaştırılmıştır. Hazırlanan formda sırasıyla demografik bilgiler, duygusal zekâ ve koçluk ölçeği yer almıştır.

Anketi değerlendiren çalışanların araştırmaya katılımı gönüllülük esasına göre oluşturulmuştur. Soruların cevaplandırılmasında herhangi bir soru önceliği ya da süre sınırı bulunmamaktadır.

Anket çalışması yapılacak olan firmanın İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim ve Akademi müdürlüklerinden izin alınmıştır. Bu izinleri takiben şirketin kurumsal gelişim müdürlüğünün desteği ile iç anket süreci gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama formu aracılığıyla elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi, duygusal zekâ ve koçluk ölçeklerinin demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak değerlendirilmesi amacıyla T-Testi ve ANOVA, değişkenler arası ilişkileri saptamak için regresyon analizleri ile değişkenler arasındaki ilişkiyi, ilişkinin anlamlılığını, yönünü ve derecesini gösteren korelasyon analizi uygulanmıştır.

#### 3.7.2. Bulgular

Toplanan veriler, duygusal zekâ ile koçluk tarzı liderlik arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek amacıyla çeşitli analizlere tabi tutulmuştur.

### 3.7.2.1. Faktör Analizi

#### 3.7.2.1.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi

Ele alınan ölçeğin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçüsünün ve Barlett küresellik testinin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 18.** Duygusal Zekâ Ölçeği İçin KMO Yeterlilik Ölçüsü ve Barlett Testi

KMO Yeterlilik Ölçüsü		0,825
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare Değeri	1413,13
	Serbestlik derecesi	120
	p_değeri	0,0000

Yukarıdaki tabloya göre KMO ölçüsü 0,5'den büyük olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenir. Ayrıca Barlett küresellik testinin p değeri anlamlı olarak bulunduğundan ( $p < 0,05$ ) değişkenler arasında önemli düzeyde bir ilişki olduğu, yani faktör analizinin yapılmasının uygun bulunduğu da ifade edilir.

Duygusal zekâ ölçeğine faktör analizi uygulanarak 1'den büyük olan 4 özdeğeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu 4 faktörün özdeğerleri ve toplam varyansı açıklama yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 19.** Faktör Özdeğerleri ve Varyans Açıklama Yüzdeleri

Faktör	Özdeğer	Açıklama Yüzdesi
Faktör 1	2,629	16,429
Faktör 2	2,477	15,482
Faktör 3	2,444	15,278
Faktör 4	2,190	13,688

Yukarıdaki tabloya göre toplam varyansın Faktör 1 %16,429'unu, Faktör 2 %15,482'sini, Faktör 3 %15,278'ini ve Faktör 4 %13,688'ini açıklamaktadır. Toplam açıklanma yüzdesi ise yaklaşık olarak %61 bulunmuştur.

Faktörler altında toplanan tüm maddelere ilişkin faktör ağırlıkları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 20.** Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Ağırlıkları

Duygusal zekâ ölçeği soruları	Bileşen			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
S6 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	0,847			
S10 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	0,670			
S13 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	0,818			
S16 (Kendi Duygularını Değerlendirme)	0,542			
S2 (Duyguları Kontrol Etme)		0,813		
S4 (Duyguları Kontrol Etme)		0,846		
S11 (Duyguları Kontrol Etme)		0,585		
S14 (Duyguları Kontrol Etme)		0,760		
S1 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)			0,836	
S3 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)			0,788	
S5 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)			0,739	
S7 (Başkalarının Duygularını Değerlendirme)			0,603	
S8 (Duyguların Kullanılması)				0,511
S9 (Duyguların Kullanılması)				0,682
S12 (Duyguların Kullanılması)				0,744
S15 (Duyguların Kullanılması)				0,795

Araştırmalarda faktör ağırlıklarının 0,5'in üzerinde olması kabul görmektedir. Duygusal zekâ ölçeğinin faktör ağırlıkları 0,511 ile 0,847 arasında değerler aldığı yukarıdaki tablodan görülmektedir. Ayrıca duygusal zekâ ölçeğindeki sorular daha önce belirlenmiş olan faktörler altında toplanmıştır.

#### 3.7.2.1.2. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

20 sorudan oluşan Koçluk tarzı liderlik ölçeğinin 5 faktör altında toplandığı daha önceki çalışmalarda ifade edilmektedir. Bu çalışmada faktör analizi uygulanan koçluk tarzı liderlik ölçeği, beklenen toplanma ölçütlerinin dışında 6 faktör olarak elde edilmiştir. Ayrıca faktör analizinde 5 faktör altında toplanması seçeneği ile analiz yapıldığında ise soruların farklı faktörler altında toplandığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada koçluk tarzı liderlik ölçeği, literatürde kabul görmüş ve 5 faktör altında toplanmış hali göz önüne alınarak kullanılmıştır. Buna göre Koçluk tarzı liderlik ölçeğine ilişkin isimlendirilmiş faktörler ve bu faktörler altında yer alan sorular aşağıdaki gibi verilebilir.

- i. Açık İletişim Alt Boyutu: Ölçeğin 3, 11, 16, 17 numaralı sorularını içermektedir.
- ii. Ekip Yaklaşımı Alt Boyutu: Ölçeğin 8, 9, 13, 14 numaralı sorularını içermektedir.
- iii. İnsanı Görevden Daha Değerli Görme (İnsana Değer Verme) Alt Boyutu: Ölçeğin 1, 12, 18, 20 numaralı sorularından oluşur.
- iv. Gelişimi Hızlandırma Alt Boyutu: Ölçeğin 4, 6,7, 19 numaralı sorularını içermektedir.
- v. Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Boyutu: Ölçekteki 2, 5, 10, 15 numaralı sorularından oluşmaktadır.

### 3.7.2.2. Güvenilirlik Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri sorgulayan analizlere başlanmadan önce, yapılan anketin ölçümlerde sağlıklı sonuçlar verip vermeyeceğini anlayabilmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır (Okka,2017).

Güvenilirlik analizi, belirlenmiş bir ölçeğe göre ölçülmek istenen değişkenlere verilen cevapların tutarlılığını belirtir. Güvenilirlik, anket sorularının ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Bu analiz için kullanılan ölçüm birimi Cronbach  $\alpha$  'dır. Cronbach  $\alpha$  değeri 0 ile 1 arasında yer alır ve 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar;

- i.  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- ii.  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- iii.  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- iv.  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kutay,- Kalaycı, a.g.e., s.405).

#### 3.7.2.2.1. Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Duygusal zekâ ölçeği anketi daha önce kullanan araştırmacılar tarafından da güvenilirlik analizine sokulmuş ve yüksek güvenilirlikte bir anket olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda 4 alt boyutu verilen duygusal zekâ ölçeğinin güvenilirlik analizi ele alınmıştır.

- i. Kendi Duygularını Değerlendirme
- ii. Başkalarının Duygularını Değerlendirme
- iii. Duyguları Kontrol Etme



## iv. Duyguların Kullanılması

Bu 4 alt boyuta ilişkin güvenilirlik testleri yapılmış ve Cronbach  $\alpha$  değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 21.** Duygusal Zekâ Boyutlarının Cronbach  $\alpha$  Değerleri

Boyutlar	Sorular	Cronbach $\alpha$ değerleri
Kendi Duygularını Değerlendirme	6, 10, 13, 16	0,80
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1, 3, 5, 7	0,77
Duyguları Kontrol Etme	2, 4, 11, 14	0,79
Duyguların Kullanılması	8, 9, 12, 15	0,73
Genel Duygusal Zekâ Ölçeği		0,85

Yapılan analizler sonucunda, duygusal zekânın “Kendi Duygularını Değerlendirme” boyutunun alfa değeri 0,80, “Başkalarının Duygularını Değerlendirme” boyutunun alfa değeri 0,77, “Duyguları Kontrol Etme” boyutunun alfa değeri 0,79 ve “Duyguların Kullanılması” boyutunun alfa değeri 0,73 olarak hesaplanmıştır. Buna göre her bir alt ölçek Cronbach  $\alpha$  değerlerine göre yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Duygusal zekâ ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi ise Cronbach  $\alpha$  değeri 0,85 olduğundan yüksek güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur.

Duygusal zekâ ölçeğinin soru-toplam korelasyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 22.** Duygusal Zekâ Ölçeğinin Soru-Toplam Korelasyonları

No	Sorular	Soru-Toplam Korelasyon
1	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.	,418

2	Sinirlerime hakim olurum ve sorunlarımı akıllıca ele alabilirim.	,399
3	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.	,443
4	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.	,444
5	Arkadaşlarımın duygularını davranışlarından her zaman anlarım.	,479
6	Ne hissettiğimi gerçekten iyi bilirim.	,546
7	Diğer insanların duyguları ve hisleri konusunda çok hassasımdır.	,337
8	Her zaman kendime yeterli birisi olduğumu söylerim.	,436
9	Her zaman kendimle ilgili hedefleri belirlerim ve ulaşabilmek için elimden geleni yaparım.	,494
10	Çoğu zaman bazı duygularımı neden hissettiğimi anlayabilirim.	,518
11	Çok kızdığım zaman kısa sürede sakinleşebilirim.	,382
12	En iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.	,475
13	Duygularımı iyi anlayabilirim.	,622
14	Kendi duygularımı yeterince kontrol edebilirim.	,565
15	İç motivasyonum yüksektir.	,486
16	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.	,485

Duygusal zekâ ölçeğinin madde-toplam puan korelasyon katsayılarının .337- .622 arasında değiştiği belirlenmiştir. Bu değerler negatif olmadığından ve .25'den büyük değerler olduğundan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmadığına ve ölçekteki herhangi bir sorunun öneminin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 3.7.2.2.2. Koçluk Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Koçluk ölçeği anketi, daha önce kullanan araştırmacılar tarafından da güvenilirlik analizine sokulmuş ve güvenilir bir anket olduğu sonucuna varılmıştır.

Aşağıda 5 alt boyutu verilen koçluk ölçeğinin güvenilirlik analizi ele alınmıştır.

##### i. Açık İletişim Alt Boyutu

- ii. Ekip Yaklaşımı Alt Boyutu
- iii. İnsanı Görevden Daha Değerli Görme (İnsana Değer Verme) Alt Boyutu
- iv. Gelişimi Hızlandırma Alt Boyutu
- v. Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Boyutu

Bu testin Cronbach  $\alpha$  değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 23.** Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cronbach  $\alpha$  Değerleri

Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	Cronbach $\alpha$ değerleri
Genel Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	0,78

Koçluk tarzı liderlik ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyinin Cronbach  $\alpha$  değeri 0,78 olduğundan kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur.

Koçluk tarzı liderlik ölçeğinin soru-toplam korelasyonları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 24.** Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeğinin Soru-Toplam Korelasyonları

Sıra No		Soru-Toplam Korelasyon	
1	Günlük çalışmada işle ilgili sonuçlara odaklanırım.	,334	Günlük çalışmada çalışanlarımın iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundururum.
2	İş ortamındaki anlaşmazlıkları tükenmişliğe neden olarak görürüm.	,375	İş ortamındaki anlaşmazlıkları heyecan verici olarak görürüm.
3	Başkalarıyla çalışırken herhangi bir açıklama yapmadan beklentilerimi anladıklarını varsayarım.	,340	Başkalarıyla çalışırken beklentilerimi onlarla paylaşıyorum.

4	Çalışanlarımın halen çalıştıkları pozisyonlarında iyi performans göstermelerini beklerim.	,286	Çalışanlarımın daha fazla sorumluluk alabilecekleri fırsatlar sunarım.
5	Fikir ayrılıklarını yıkıcı olarak görürüm.	,417	Fikir ayrılıklarını yapıcı olarak görürüm.
6	İş performansını yükseltmek için yıllık performans değerlendirmesi yaparım.	,256	İş performansını yükseltmek için sürekli geribildirim veririm.
7	İş performansını artırmak için çalışanlarıma ne yapmaları gerektiğini söylerim.	,286	İş performansını artırmak için rol modeli olurum.
8	Bir problemi analiz ederken kimseye danışmam.	,377	Bir problemi analiz ederken grubumun fikirlerinden yararlanırım.
9	Karar verilmesi gerektiği zaman sonucu kendim belirlemeyi tercih ederim.	,324	Karar verilmesi gerektiği zaman sonucu başkalarının katılımı ile sağlamayı tercih ederim.
10	Problemi çözerken bilinen çözüm yöntemlerini kullanmayı tercih ederim.	,362	Problemi çözerken yeni çözüm yöntemleri ararım.
11	Tecrübeme gereksinim duyulan bir durumda özellikle hata yapmışsam, tecrübelerimi paylaşmakta tereddüt ederim.	,360	Tecrübeme gereksinim duyulan bir durumda hatalarım da dahil olmak üzere, tecrübemi istekle paylaşmaktan çekinmem.
12	Çalışanlarımla görüşmelerimde önümdeki işlere odaklanırım.	,374	Çalışanlarımla görüşmelerimde bireylerin gereksinimlerine odaklanırım.
13	İş ile ilgili bir projede genellikle bireysel gerçekleştirilecek görevler veririm.	,398	İş ile ilgili bir projede genellikle ekip olarak gerçekleştirilecek görevler veririm.
14	Bir iş grubunun parçası olarak bağımsız karar vermeyi tercih ederim.	,259	Bir iş grubunun parçası olarak grup kararı almayı tercih ederim.
15	Çalışanlarım kariyerleri ile ilgili kararlar alırken iş güvencesinin önemini vurgularım.	,270	Çalışanlarım kariyerleri ile ilgili kararlar alırken risk almanın gerekliliğini vurgularım.
16	Hislerimi paylaşmam istendiğinde rahatsız olurum.	,314	Hislerimi paylaşmam istendiğinde rahat davranırım.

17	Yeni problemler ile karşılaştığımda hemen kendi fikrimi söylerim.	,345	Yeni problemler ile karşılaştığımda öncelikle çalışanlarımın fikirlerini dinlerim.
18	Bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler arasında ikilem yaşandığında önceliği işin bitirilmesine veririm.	,326	Bireysel gereksinimler ile yapılması gereken işler arasında ikilem yaşandığında önceliği bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına veririm.
19	Çalışanlarımın öğrenme ve gelişmesini onların kendi sorumluluğu olarak görürüm.	,350	Çalışanlarımın öğrenme ve gelişmesini benim önemli sorumluluklarımdan biri olarak görürüm.
20	İş toplantılarını idare ederken yapılması gerekenler listesine odaklanırım.	,408	İş toplantılarını idare ederken ilişkilerin yapılandırılması için zaman ayırırım.

Koçluk tarzı liderlik ölçeğinin madde-toplam puan korelasyon katsayılarının .256- .417 arasında değiştiği belirlendi. Bu değerler negatif olmadığından ve .25’den büyük değerler olduğundan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmadığına ve ölçekteki herhangi bir sorunun öneminin anlamlı olduğu sonucuna ulaşıldı.

### 3.7.2.2.3. Demografik Değişkenler İle İlgili Analizler

Duygusal zekâ ve koçluk ölçeğinin demografik bilgiler başlığı altında toplanan yaş, cinsiyet, koçluk eğitimi alıp almaması, çalışma tecrübesi ve eğitim düzeyleri gibi bilgilere göre istatistiksel olarak değerlendirilmesi t-testine veya ANOVA’ya göre yapılmaktadır. Ortalama farkların anlamlılığı 0,05 düzeyine göre incelenmiştir.

#### 3.7.2.2.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre İstatistiksel Olarak Değerlendirilmesi

Bu başlıkta duygusal zekâ ölçeğinin demografik bilgiler başlığı altında toplanan yaş, cinsiyet, koçluk eğitimi alıp almaması, çalışma tecrübesi ve eğitim düzeyleri gibi bilgilere göre istatistiksel olarak değerlendirilmesi t-testine veya ANOVA’ya göre yapılmaktadır.

**Tablo 25.** Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Yaşlara Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	YAŞ DURUMU					F	p
	26-30	31-40	41-50	51-60	61+		
Duygusal Zekâ Ölçeği	68.30±3.62	66.97±5.37	67.08±5.49	68.03±5.69	69.75±6.18	0.585	0.674
Kendi Duygularını Değerlendirme	17.4±1.506	17.08±1.85	17.24±1.84	17.5±1.68	18.5±1.73	0.917	0.455
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	15.70±1.34	16.58±1.87	16.39±1.58	17.0313±1.84	18.00±1.41	1.961	0.101
Duyguları Kontrol Etme	17.6±1.84	16.22±1.84	16.37±2.07	16.25±1.92	15.75±3.40	1.287	0.276
Duyguların Kullanılması	17.6±1.26	17.08±1.93	17.08±2.01	17.25±1.79	17.50±2.65	0.248	0.911

**Araştırma Sorusu 1:** Farklı yaş grupları arasında duygusal zekâ alt ölçek ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?

Tabloda çalışanların yaşlarına göre duygusal zekâ ölçek alt boyutlarında aldıkları puanlar verilmiştir. Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde en yüksek puan 61 yaş ve üzeri çalışanlarda iken en düşük puan 31 ila 40 yaş arasında gerçekleşmiştir. Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde en düşük puan 26 ila 30 yaş arasında iken en yüksek puan 61 yaş ve üzerinde gerçekleşmiştir. Duygularını Kontrol Etme alt ölçeğinde en yüksek 26 ile 30 yaş aralığında bulunanlarda iken en düşük puan 61 yaş ve üzerinde olan çalışanlardadır. Duyguların Kullanılması alt ölçeğinde ise alınan puanlar birbirlerine

çok yakın çıkmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testinin test istatistiği ve p değeri verilmiştir. Bu testin sonuçlarına göre duygusal zekâ alt ölçeklerinde yaşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

**Tablo 26.** Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	CİNSİYET		t	p
	KADIN	ERKEK		
Duygusal Zeka Ölçeği	67.03±5.33	68.49±5.65	-1.490	0.138
Kendi Duygularını Değerlendirme	17.11±1.81	17.80±1.71	<b>-2.088</b>	<b>0.038</b>
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	16.50±1.78	17.06±1.78	-1.719	0.087
Duyguları Kontrol Etme	16.36±1.94	16.03±1.93	0.927	0.355
Duyguların Kullanılması	17.06±1.92	17.60±1.82	-1.567	0.118

Tabloda çalışanların duygusal zekâ alt ölçeklerinde aldıkları puanların cinsiyetlere göre dağılımı verilmiştir. Kendi Duygularını Değerlendirme, Başkalarının Duygularını Değerlendirme ve Duyguların Kullanımı alt ölçeklerinde erkeklerin puanları kadınların puanlarında daha yüksek iken duyguları kontrol etme alt ölçeğinde durum tam tersidir. Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde ilişkisiz grup t- testine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p<0.05$ ). Diğer durumlarda cinsiyete göre anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 27.** Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Koçluk Eğitimine Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	KOÇLUK EĞİTİMİ		t	p
	VAR	YOK		
Duygusal Zekâ Ölçeği	68.65±5.68	66.86±5.26	<b>2.155</b>	<b>0.032</b>
Kendi Duygularını Değerlendirme	17.58±1.88	17.12±1.78	1.641	0.102
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	17.00±1.80	16.47±1.77	1.926	0.505
Duyguları Kontrol Etme	16.42±2.05	16.28±1.92	0.468	0.640
Duyguların Kullanılması	17.65±1.76	16.99±1.93	<b>2.229</b>	<b>0.027</b>

**Hipotez 2:** Koçluk eğitimi alan yöneticilerin almayanlara kıyasla duygusal zekâ alt boyut puanları daha yüksektir.

Tabloda çalışanların duygusal zekâ alt ölçeklerinde aldıkları puanların koçluk eğitimine göre dağılımı verilmiştir. Kendi Duygularını Değerlendirme, Başkalarının Duygularını Değerlendirme ve Duyguların Kontrol etme alt ölçeklerinde koçluk eğitimi alanların puanları almayanların puanlarından daha yüksek iken duyguları kontrol etme alt ölçeğinde durum tam tersidir. İlişkisi grup t-testine göre Duyguların Kullanılması alt ölçeğinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır ( $p < 0.05$ ). Diğer ölçekler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır ( $p > 0.05$ ).



**Tablo 28.** Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Deneyime Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	DENEYİM					F	p
	0-4	5-9	10-14	15-19	20+		
Duygusal Zekâ Ölçeği	67.00±5.68	66.58±4.83	67.55±5.31	67.93±5.77	69.72±5.06	1.368	0.245
Kendi Duygularını Değerlendirme	17.21±1.86	16.75±1.80	17.48±1.63	17.69±1.78	17.94±1.66	2.382	0.052
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	16.46±1.71	16.57±1.93	16.38±1.93	16.81±1.56	17.56±1.82	1.678	0.156
Duyguları Kontrol Etme	16.28±1.97	16.18±1.74	16.43±2.17	16.31±21.12	16.72±1.93	0.317	0.867
Duyguların Kullanılması	17.04±1.99	17.09±1.86	17.28±1.92	17.13±1.93	17.50±1.72	0.284	0.888

Tabloda çalışanların duygusal zekâ alt ölçeklerinde aldıkları puanların deneyimlerine göre dağılımı verilmiştir. Bütün alt ölçeklerde 20 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanlar en yüksek puanı almışken en düşük puanı en az deneyime sahip yani 0 ila 4 yıl deneyimi olan çalışanlar almıştır. Yapılan tek yönlü Anova testinin sonuçlarına göre hiçbir alt gruplarda ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 29.** Duygusal Zekâ Alt Ölçeğinin Eğitime Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	EĞİTİM			F	P
	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	DOKTORA		
Duygusal Zekâ Ölçeği	67.38±5.51	66.94±5.19	67.50±5.58	0.202	0.818
Kendi Duygularını Değerlendirme	17.31±1.77	17.04±1.94	17.28±1.49	0.595	0.552
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	16.69±1.85	16.40±1.63	16.56±2.06	0.740	0.478
Duyguları Kontrol Etme	16.34±2.01	16.38±1.75	15.72±2.27	0.900	0.408
Duyguların Kullanılması	17.04±1.93	17.122±1.92	17.94±1.66	1.821	0.164

Tabloda çalışanların duygusal zekâ alt ölçeklerinde aldıkları puanların eğitim seviyelerine göre dağılımı verilmiştir. Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde en yüksek puan lisans mezunlarına ait iken en düşük puan yüksek lisans mezunlarındadır. Başkalarının Duygularını Değerlendir alt ölçeğinde en yüksek puan lisans mezunlarına ait iken en düşük puan yine yüksek lisans mezunlarına aittir. Duygularını Kontrol Etme alt ölçeğinde en yüksek puan yüksek lisans mezunlarında gerçekleşirken en düşük puan doktora mezunlarındadır. Duyguların Kullanılması alt ölçeğinde ise en düşük puan lisans mezunlarında iken en yüksek puan doktora mezunlarındadır. Yapılan tek yönlü Anova testinin sonuçlarına göre bütün alt gruplarda ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

### 3.7.2.2.3.2. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre İstatistiksel Olarak Değerlendirilmesi

Bu bölümde koçluk tarzı liderlik ölçeğinin demografik bilgiler başlığı altında toplanan yaş, cinsiyet, koçluk eğitimi alıp almaması, çalışma tecrübesi ve eğitim düzeyleri gibi bilgilere göre istatistiksel olarak değerlendirilmesi t-testine veya ANOVA'ya göre yapılmaktadır.

**Tablo 30.** Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Yaşlara Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	YAŞ DURUMU					F	p
	26-30	31-40	41-50	51-60	61+		
Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	87.30±6.95	87.01±9.53	87.27±8.80	88.03±11.06	90.5±11.62	0.192	0.9420
Açık İletişim Alt Ölçeği	19.4±1.51	19.73±2.30	19.32±2.34	19.72±2.65	20.50±3.70	0.507	0.732
Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği	19.00±1.83	18.27±2.84	18.52±2.47	18.75±3.39	20.25±4.99	0.744	0.563
İnsani Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği	13.90±3.41	13.52±3.69	13.68±3.71	13.06±4.49	13.75±2.99	0.174	0.952
Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği	18.90±2.28	18.91±2.44	19.23±2.21	18.75±2.83	18.50±4.93	0.286	0.887
Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği	16.10±2.88	16.56±2.70	16.53±2.70	17.75±2.80	17..50±1.00	1.586	0.178

**Araştırma Sorusu 2:** Farklı yaş grupları arasında Koçluk Tarzı Liderlik alt ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?

Tabloda çalışanların yaşlarına göre Koçluk Tarzı Liderlik ölçeği alt boyutlarında aldıkları puanlar verilmiştir. Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği, Açık İletişim Alt Ölçeği, Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği en yüksek puan 61 yaş ve

üzerinde gerçekleşmişken İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği en yüksek puan 26 ila 30 yaş arasındaki çalışanlarda gerçekleşmiştir. Koçlu Tarzı Liderlik ölçeği alt ölçeğinde alınan puanlar birbirlerine çok yakın çıkmıştır. Yapılan tek yönlü Anova testinin test istatistiği ve p değeri verilmiştir. Bu testin sonuçlarına göre Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinde yaşa göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 31.** Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Cinsiyete Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	CİNSİYET		t	p
	KADIN	ERKEK		
Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	87.23±9.30	87.54±10.51	-0.180	0.857
Açık İletişim Alt Ölçeği	19.62±2.24	19.71±2.94	-0.230	0.818
Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği	18.47±2.86	18.37±2.67	0.177	0.860
İnsani Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği	13.46±3.75	14.03±3.87	-0.831	0.407
Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği	18.97±2.48	18.89±2.40	0.192	0.848
Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği	17.72±2.72	16.55±2.73	0.362	0.718

Tabloda çalışanların Koçluk tarzı liderlik ölçeklerinde aldıkları puanların cinsiyetlere göre dağılımı verilmiştir. Açık İletişim Alt Ölçeği ve İnsan Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği de erkek çalışanlar daha yüksek puan alırken diğer alt ölçeklerde de kadın çalışanlar daha yüksek not almıştır. Koçluk tarzı liderlik alt ölçeğinde ilişkisiz grup t- testine göre hiçbir grupta cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 32.** Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Koçluk Eğitimine Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	KOÇLUK EĞİTİMİ		t	p
	VAR	YOK		
Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	87.38±9.11	87.24±9.56	0.940	0.925
Açık İletişim Alt Ölçeği	19.91±2.49	19.56±2.30	0.948	0.344

Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği	18.35±3.43	18.48±2.66	-0.297	0.767
İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği	12.88±3.54	13.71±3.81	-1.409	0.160
Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği	19.01±2.46	18.94±2.47	0.194	0.847
Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği	17.23±2.54	16.56±2.75	1.597	0.111

**Hipotez 3:** Koçluk eğitimi alan yöneticilerin almayanlara kıyasla koçluk tazı liderlik alt boyut puanları daha yüksektir.

Tabloda Koçluk tarzı liderlik alt ölçeklerinde aldıkları puanların koçluk eğitimine göre dağılımı verilmiştir. Koçluk eğitimi alanlar Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği de en yüksek puanı alırken, koçluk eğitimi olmayanlar Açık İletişim Alt Ölçeği, İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği ve Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği de en yüksek puanı almışlardır. İlişkisiz grup t-testine göre hiçbir ölçekte ortalamalar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 33.** Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Deneyime Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	DENEYİM					F	p
	0-4	5-9	10-14	15-19	20+		
Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	87.04±8.93	87.12±9.55	86.85±9.92	90.63±8.15	82.28±12.34	0.541	0.706
Açık İletişim Alt Ölçeği	19.59±2.38	19.45±2.25	19.65±2.23	20.31±2.79	19.88±2.40	0.500	0.7316
Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği	18.59±2.26	18.27±3.08	18.07±3.21	18.50±3.14	18.67±3.91	0.280	0.891
İnsan Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği	13.70±3.71	13.39±3.53	13.70±3.52	13.84±3.84	13.38±4.5	0.235	0.919
Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği	18.90±2.48	19.12±2.31	18.58±2.56	20.06±1.95	18.61±3.05	1.223	0.302
Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği	16.25±2.67	16.79±2.57	16.85±2.49	18.37±2.61	17.22±3.58	<b>2.542</b>	<b>0.040</b>

Tablodan da anlaşılacağı gibi 15 ila 19 yıl deneyime sahip çalışanlar Açık İletişim Alt Ölçeği, İnsan görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği, Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeğinde en yüksek notu alırken 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlar Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeğinde en yüksek notu almışlardır. Yapılan tek yönlü Anova testinin sonuçlarına göre Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği arasında anlamlı bir fark varken ( $p < 0.05$ ), diğer alt ölçeklerin hiç birinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ). Belirsizlikleri Kabul Etme alt ölçeği grupları arasında hangisinin farklılık yarattığını belirlemek adına çoklu karşılaştırma yapılır. Belirsizlikleri Kabul Etme alt ölçeğinin gruplar arası homojen bir varyansa sahip olduğu Levene testine göre söylenir (Levene test istatistiği: 1.064 ve karşılık gelen p-değeri 0.375'dir). Böylece Tukey çoklu karşılaştırma testi gereğince bu ölçek için farklılığı 0-4 yıl deneyime sahip olanlar ile 15-19 yıl deneyime sahip olanlar oluşturmaktadır sonucuna ulaşılır (p-değeri  $0.028 < 0.05$  olduğundan).

**Tablo 34.** Koçluk Tarzı Liderlik Alt Ölçeğinin Eğitime Göre Dağılımı

ÖLÇEK/ALT BOYUTLAR	EĞİTİM			F	p
	LİSANS	YÜKSEK LİSANS	DOKTORA		
Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği	86.63±9.42	87.77±9.69	89.94±8.21	1.175	0.310
Açık İletişim Alt Ölçeği	19.58±2.38	19.59±2.31	20.22±2.29	0.619	0.539
Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği	18.25±2.89	18.57±2.76	19.44±2.64	1.542	0.216
İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği	13.60±3.77	13.51±3.67	13.17±4.30	0.109	0.896
Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği	18.65±2.52	19.32±2.31	19.56±2.64	2.604	0.076
Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği	16.54±2.68	16.78±2.74	17.56±2.83	1.187	0.307

Tabloda Koçluk tarzı liderlik alt ölçeklerinde aldıkları puanların eğitim seviyelerine göre dağılımı verilmiştir. Doktora mezunları Açık İletişim Alt Ölçeği, Ekip Yaklaşımı Alt

Ölçeği, Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği de en yüksek puana ulaşırken lisans mezunları sadece İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği de en yüksek puana ulaşmışlardır. Yapılan tek yönlü Anova testinin sonuçlarına göre bütün alt gruplarda ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

#### 3.7.2.2.4. Korelasyon Analizi

Bu bölümde koçluk tarzı liderlik ölçeğinin 5 alt boyutunun duygusal zekâ ölçeğinin 4 alt boyutu ile aralarındaki ilişkiyi ortaya koyan, ilişkinin anlamlılığı, yönünü ve derecesini gösteren korelasyon analizi uygulanmıştır.

Açık iletişim ve duygusal zekâ alt boyutları arasındaki korelasyon aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 35.** Koçluk Tarzı Liderlik Alt Boyutları ve Duygusal Zekâ Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

Alt Boyut		Kendi Duygularını Değerlendirme	Duyguları Kontrol Etme	Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Duyguların Kullanılması
Açık İletişim	r	<b>,281**</b>	,113	<b>,254**</b>	<b>,314**</b>
	p	<b>,000</b>	,073	<b>,000</b>	<b>,000</b>
Ekip yaklaşımı	r	,037	,052	,090	,041
	p	,562	,416	,155	,513
İnsanı görevden daha değerli görme	r	,010	,071	,095	-,014
	p	,879	,261	,132	,822
Gelişimi hızlandırma	r	<b>,205</b>	,104	<b>,152</b>	<b>,337</b>
	p	<b>,001</b>	,101	<b>,016</b>	<b>,000</b>
Belirsizlikleri kabul etme	r	<b>,128</b>	,122	<b>,150</b>	<b>,167</b>
	p	<b>,043</b>	,054	<b>,017</b>	<b>,008</b>

Açık iletişim alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutlarından “duygularını kontrol etme” ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir ( $p=0,073>0,05$ ). Bu alt ölçeğin dışında kalan “kendi duygularını değerlendirme”, “başkalarının duygularını değerlendirme” ve “duyguların kullanılması” ölçekleri ile açık iletişim alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanan p değerleri 0,05’den küçük olduğundan anlamlı olarak elde edilmiştir. Korelasyon analizine göre, bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ekip yaklaşımı alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutları ele alındığında hiçbir korelasyon katsayısının anlamlı olmadığı yukarıdaki tablodan görülmektedir. Korelasyon analizine göre, bu ekip yaklaşımı ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İnsanı görevden daha değerli görme alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutları ele alındığında hiçbir korelasyon katsayısının anlamlı olmadığı yukarıdaki tablodan görülmektedir. Korelasyon analizine göre, bu insanı görevden daha değerli görme ile duygusal zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gelişimi hızlandırma alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutlarından “duygularını kontrol etme” ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir ( $p=0,101>0,05$ ). Bu alt ölçeğin dışında kalan “kendi duygularını değerlendirme”, “başkalarının duygularını değerlendirme” ve “duyguların kullanılması” ölçekleri ile gelişimi hızlandırma alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanan p değerleri 0,05’den küçük olduğundan anlamlı olarak elde edilmiştir. Korelasyon analizine göre, bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Belirsizlikleri kabul etme alt boyutu ile duygusal zekâ alt boyutlarından “duygularını kontrol etme” ölçeği arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı değildir ( $p=0,054>0,05$ ). Bu alt ölçeğin dışında kalan “kendi duygularını değerlendirme”, “başkalarının duygularını değerlendirme” ve “duyguların kullanılması” ölçekleri ile belirsizlikleri kabul etme alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanan p değerleri 0,05’den küçük



olduğundan anlamlı olarak elde edilmiştir. Korelasyon analizine göre, bu ilişkinin pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3.7.2.2.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu bölümde koçluk ölçeğinin 5 alt boyutu bağımlı değişken olarak, duygusal zekâ ölçeğinin 4 alt boyutu ise bağımsız değişkenler olarak ele alınmış, koçluk ölçeğinin 5 alt boyutunun duygusal zekâ ölçeğinin 4 alt boyutu tarafından ne kadar açıklanabildiğini, açıklanabiliyorsa aralarında pozitif yönlü bir ilişki olup olmadığını görebilmek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinin genel skorlarının bağımlı değişken olarak Duygusal Zeka ölçeğinin genel skorlarının ise bağımsız değişken olarak alındığı regresyon modeline ilişkin sonuçlar aşağıda verilmektedir.

**Tablo 36.** Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,255 <sup>a</sup>	,065	,061	9,15476

Yukarıdaki tabloya göre duygusal zeka ölçeğinin, koçluk tarzı liderlik ölçeğini yaklaşık olarak %7 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu modelin anlamlı olup olmadığı aşağıdaki tabloya göre yorumlanmaktadır.

**Tablo 37.** ANOVA

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p_değeri	
1	Regresyon	1455,436	1	1455,436	17,366	,000
	Hata	20868,596	249	83,810		
	Toplam	22324,032	250			

Tabloya göre  $F=17,366$  olup karşılık gelen  $p$ \_değeri  $0,000 < 0,05$  olduğundan duygusal zeka ölçeğinin katsayının anlamlı olduğu, böylece modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 38.** Katsayılar

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p_değeri
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	57,149	7,252	7,880	,000
	DZGenel	,448	,108	,255	,000

Yukarıdaki tabloya göre duygusal zeka ölçeğinin regresyon denklemindeki katsayısı 0,448 olarak bulunmuştur. Karşılık gelen  $p$ \_değeri ise bu katsayının sıfırdan farklı olduğu hipotezinin red edildiğini ifade etmektedir. Bu durumda modelin anlamlı olması sonucu ve katsayıların anlamlı olması sonucu birbirlerini desteklemektedir. Ayrıca duygusal zeka ölçeğinde meydana gelen bir birimlik değişim koçluk tarzı ölçeğinde 0,448'lik değişikliğe neden olacaktır.

**Hipotez 1:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla duygusal zekâ ölçeğinden aldığı puanlar arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir.

Yukarıdaki regresyon analizine göre Koçluk Tarzı liderlik ölçeği ile duygusal zeka ölçeği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinin genel skorlarının bağımlı değişken olarak Duygusal Zeka ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin genel skorlarının ise bağımsız değişkenler olarak alındığı regresyon modeline ilişkin sonuçlar aşağıda verilmektedir.

**Tablo 39.** Model Özeti

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	,271 <sup>a</sup>	,073	,058	9,17015

Yukarıdaki tabloya göre duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarının, koçluk tarzı liderlik ölçeğini yaklaşık olarak %7 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu modelin anlamlı olup olmadığı aşağıdaki tabloya göre yorumlanmaktadır.

**Tablo 40.ANOVA**

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareler	F	p_değeri
1	1637,490	4	409,373	4,868	,001 <sup>b</sup>
	20686,542	246	84,092		
	22324,032	250			

Tabloya göre F=4,868 olup karşılık gelen p\_değeri  $0,001 < 0,05$  olduğundan duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarına ait katsayının hepsinin birden anlamlı olduğuna, böylece modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yukarıdaki tablo ve yoruma göre bağımsız değişkenlerden en az birinin önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Hangi değişken ya da değişkenlerin önemli olduğunu belirlemek için aşağıdaki katsayılar tablosu incelenir.

**Tablo 41.Katsayılar**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p_değeri	
	B	Standart Hata	Beta			
(Sabit)	56,568	7,313		7,735	,000	
1						
	Kendi Duygularini Degerlendirme	,137	,397	,026	,345	,730
	Duygulari Kontrol Etme	,167	,331	,034	,503	,615
	Baskalarinin Duygularini Degerlendirme	,779	,360	,147	2,162	,032
	Duygularin Kullanilmasi	,742	,363	,150	2,043	,042

Yukarıdaki tabloya göre duygusal zeka ölçeğinin alt ölçekleri için regresyon denklemindeki katsayıları Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeği için 0,137, Duygularını Kontrol Etme alt ölçeği için 0,167, Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeği için 0,779 ve Duyguların Kullanılması alt ölçeği için 0,742 olarak elde edilmiştir. Her bir katsayının ayrı ayrı sıfır olup olmadığını istatistiksel olarak gösteren p\_değerleri ise p\_değeri sütununda verilmektedir. Buna göre Kendi Duygularını Değerlendirme ve Duygularını Kontrol Etme alt ölçeklerinin katsayılarının sıfıra eşit oldukları hipotezi red edilememektedir. Bu durumda şu yorum yapılabilir: Herhangi bir regresyon katsayısının sıfıra eşit olduğu hipotezi red edilemez ise karşılık gelen bağımsız değişken modelden çıkarılabilir. Burada Kendi Duygularını Değerlendirme ve Duygularını Kontrol Etme alt ölçeklerinin katsayılarının modelde yer alan diğer tüm bağımsız değişkenlere bağlı olduğunu hatırlatmak gerekir. Ayrıca modelde diğer bağımsız değişkenler varken Kendi Duygularını Değerlendirme ve Duygularını Kontrol Etme alt ölçeklerinin katkısının test edildiği de belirtilmelidir. Amaç sadece bağımsız değişkenlerde meydana gelen bir birimlik değişimin bağımlı değişkende ne kadarlık bir etki yarattığını belirlemek ise katsayıların anlamlılığına ilişkin test göz ardı edilebilir.

**Hipotez 1a:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

İkinci regresyon analizi sonucuna göre Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeği katsayısının sıfıra eşit olduğu hipotezi  $,730 > 0,05$  olduğundan red edilemez, ve böylece Hipotez 1a red edilir.

**Hipotez 1b:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Duygularını Kontrol Etme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

İkinci regresyon analizi sonucuna göre Duygularını Kontrol Etme alt ölçeği katsayısının sıfıra eşit olduğu hipotezi  $,615 > 0,05$  olduğundan red edilemez, ve böylece Hipotez1b red edilir.

**Hipotez 1c:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

İkinci regresyon analizi sonucuna göre Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeği katsayısının sıfıra eşit olduğu hipotezi  $,032 < 0,05$  olduğundan red edilir ve Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeği katsayısının  $0,779$  olduğunun göz önüne alınmasıyla pozitif bir yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılır, yani Hipotez1c red edilemez.

**Hipotez 1d:** Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Duyguların Kullanılması alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.

İkinci regresyon analizi sonucuna göre Duyguların Kullanılması alt ölçeği katsayısının sıfıra eşit olduğu hipotezi  $,042 < 0,05$  olduğundan red edilir ve Duyguların Kullanılması alt ölçeği katsayısının  $0,742$  olduğunun göz önüne alınmasıyla pozitif bir yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşılır, yani Hipotez1d red edilemez.

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, duygusal zekânın koçluk tarzı liderlik ile arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Kurulan hipotezlerin test sonuçları Tablo 42’de gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında ilk olarak duygusal zekânın tanımı, modelleri ve liderlik ile olan ilişkisine değinilmiş, daha sonra liderlik ve koçluk kavramı tanımları, özellikleri detaylı şekilde çalışılmış tanım, amaç, tür ve süreç ile ilgili bilgiler verilmiş ve koç liderlik anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise duygusal zekâ ile koçluk tarzı liderlik ilişkini ölçebilmek için Ankara’da faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmada anket çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışmasında koçluk tarzı liderlik ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu kısımda ise elde edilen analiz sonuçları yorumlanacaktır. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Duygusal zekâ ve koçluk tarzı liderlik alt boyutları ile ilişkisi sınanan demografik değişkenler katılımcının cinsiyeti, yaşı, deneyimi, eğitim düzeyi, daha önce koçluk eğitimi almış olup olmamasıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu erkekler (%86.1) ve ilk düzey yöneticiler olan şefler (74.5) oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu lisans mezunu (%57) ve 31-40 yaş aralığındadır (%57). Çalışmaya katılanların çoğunluğunun yöneticilik tecrübesi 0 ila 4 yıl arasındadır (%43.8). Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu daha önce koçluk eğitimi almamıştır (%79.3).

Çalışanların yaşlarına, deneyimlerine, eğitim seviyelerine göre duygusal zekâ ölçek alt boyutlarında aldıkları puanlar karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bununla beraber Mayer ve Salovey yaptıkları araştırmalarda duygusal zekânın doğası gereği gelişebilen, yaş ve tecrübe ile artabilen bir zekâ türü olduğunu belirtmiştir (Salovey ve Mayer, 1990). Yaş değişkeni ile duygusal zekâ arasındaki ilişki doğrusal bir ilişki olarak görülmektedir yani kişilerin yaşı arttıkça duygusal zekâ seviyelerinin arttığı

yapılan bazı çalışmaların sonucunda ortaya konmuştur (Kalyoncu,2011). Bu çalışmada da bazı alt boyutlar açısından benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre duygusal zekâ ölçek alt boyutlarında aldıkları puanlar incelendiğinde, Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde en yüksek puan 61 yaş ve üzeri çalışanlarda iken en düşük puan 31 ila 40 yaş arasında gerçekleşmiştir. Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde en düşük puan 26 ila 30 yaşa arasında iken en yüksek puan 61 yaş ve üzerinde gerçekleşmiştir.

Katılımcıların duygusal zekâ alt ölçeklerinde aldıkları puanların cinsiyetlere göre dağılımında ise Kendi Duygularını Değerlendirme, Başkalarının Duygularını Değerlendirme ve Duyguların Kullanımı alt ölçeklerinde erkeklerin puanları kadınların puanlarından daha yüksek ve Duyguları Kontrol Etme alt ölçeğinde kadınların puanları erkeklerin puanlarından daha yüksek olmakla beraber aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeğinde ise erkeklerin puanları kadınların puanlarından daha yüksek olup aralarında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotez 2 kapsamında katılımcıların duygusal zekâ alt ölçeklerinde aldıkları puanların daha önce almış oldukları koçluk eğitime göre dağılımına bakıldığında Kendi Duygularını Değerlendirme, Başkalarının Duygularını Değerlendirme ve Duyguları Kontrol Etme alt ölçeklerinde koçluk eğitimi alanların puanları almayanların puanlarından daha yüksek iken duyguların kullanılması alt ölçeğinde durum tam tersidir. Duyguların Kullanılması alt ölçeğinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır. Diğer ölçekler arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu durumda hipotez kısmen kabul edilmektedir. Literatüre bakıldığında ise duygusal zekânın eğitimle geliştirilebilir olması farklı araştırmacılar tarafından pek çok kez vurgulanmıştır. Örneğin Çakar ve Arbak, 2004 yılında yazdıkları makalelerinde duygusal zekâ becerilerinin bilişsel becerilerden farklı olarak eğitimle geliştirilebilir olduğunu böylece firmaların bu becerileri çalışanlarına öğreterek duygusal zekâsı yüksek çalışma ortamları yaratabileceklerini ve böylece personellerin gelişimleri dahil pek çok konuda avantaj sağlayabileceklerini belirtmiştir (Çakar ve Arbak, 2004). Bu çalışma kapsamındaki yöneticilerin daha önce almış oldukları ise profesyonel bir koçluk eğitimi değil koçluk ile ilgili farkındalık seminerleri ya da profesyonel koçlar tarafından verilen koçluk hizmetidir.

Ankete katılanların koçluk tarzı liderlik ölçeğinin demografik bilgiler başlığı altında toplanan yaş, cinsiyet, koçluk eğitimi alıp almaması, çalışma tecrübesi ve eğitim düzeyleri ile ilişkisi incelendiğinde yaş, cinsiyet, koçluk eğitimi alıp almaması ve eğitim düzeyleri arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Bununla beraber yaş kriteri söz konusu olduğunda Koçluk Tarzı Liderlik Ölçeği, Açık İletişim Alt Ölçeği, Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği en yüksek puan 61 yaş ve üzerinde gerçekleşmişken İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği en yüksek puan 26 ila 30 yaş arasındaki çalışanlarda gerçekleşmiştir. Ankete katılanların koçluk tarzı liderlik ölçeğinin demografik bilgiler başlığı altında çalışma tecrübesi ile ilişkisi incelendiğinde 15 ila 19 yıl deneyime sahip çalışanlar Açık İletişim Alt Ölçeği, İnsan görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği, Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeğinde en yüksek notu alırken 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlar Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeğinde en yüksek notu almışlardır. Yapılan analiz sonuçlarına göre Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği arasında anlamlı bir fark varken, diğer alt ölçeklerin hiçbirinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Hipotez 3 kapsamında katılımcıların koçluk tarzı liderlik alt ölçeklerinde aldıkları puanların daha önce almış oldukları koçluk eğitimine göre dağılımına bakıldığında Gelişim Hızlandırma Alt Ölçeği ve Belirsizlikleri Kabul Etme Alt Ölçeği de en yüksek puanı alırken, koçluk eğitimi olmayanlar Açık İletişim Alt Ölçeği, İnsanı Görevden Daha Değerli Görme Alt Ölçeği ve Ekip Yaklaşımı Alt Ölçeği de en yüksek puanı almışlardır. Hiçbir ölçekte ortalamalar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu bulguların aksine pek çok çalışma koçluk eğitiminin etkilerini ortaya koymaktadır. Veenman ve Denesen tarafından 2009'da yapılan bir araştırmada, farklı görev ve deneyimdeki öğretmenlerin bir kısmına koçluk eğitim programı kapsamında eğitim aldırılmış ve sonrasında eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında koçluk becerilerine yönelik öz değerlendirme sonuçları ölçümlenmiştir. Çıkan sonuçlara göre eğitim alan ve almayan öğretmenler arasında eğitim öncesi ve sonrası anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuşlardır (Uğur, 2010). Koçluk eğitimleri ile ilgili bir diğer çalışma da 2009 yılında Baron ve Morin tarafından imalat sektöründe alt ve orta düzey yöneticiler ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, yönetici kademesindekilerin koçluk becerileri ile iş ilişkileri bakımından olumlu gelişme gösterdiklerini ölçümlenmiştir (Uğur, 2010). Ancak



araştırmada yapılan ankette bahsi geçen eğitim ya farkındalık seminerleri ya da profesyonel koçlar tarafından verilen koçluk hizmetidir. Yani bahsi geçen koçluk eğitimleri ankete katılan yöneticilerin koçluk rolleri ile ilgili farkındalık yaratmak açısından yararlı olmakla birlikte koçluk becerileri geliştirici programlar değildir.

Araştırmanın amacı kapsamında yapılan analizle duygusal zekâ ve koçluk tarzı liderlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analizlerin sonuçlarına göre koçluk tarzı liderlik ölçeği ile duygusal zeka ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Goleman'ın yaptığı çalışmalarda yüksek IQ'ya ve yaratıcı fikirlere sahip olsa da duygusal zekâsı düşük kişilerin lider olmayacağını ortaya koyuyor (Goleman, 2000). Goleman tarafından yapılan ve 188 şirkette yetkinlik modellerini analiz eden çalışmanın sonuçlarına göre zekâ, uzun vadeli vizyon, geniş çerçeveli düşünme gibi beceriler önemli olsa da yüksek performansın bileşenleri kapsamında teknik becerilerin, IQ düzeyinin ve duygusal zekânın oranı hesaplandığında, duygusal zekânın diğerlerinin iki katı kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Üstelik üst kademelere doğru ilerledikçe duygusal zekânın önemi de artmaktadır. Üst düzey liderlik konumlarındaki parlak yöneticilerle vasat yöneticilerin performansları karşılaştırıldığında aralarındaki farklılık bilişsel yetilerden çok %90 oranında duygusal zekâ faktörlerine bağlanmaktadır (Goleman, 2002:14). Analizler sonucunda elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir.

Çalışmada elde edilen regresyon değerlerine göre Koçluk Tarzı Liderlik ölçeği ile duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutları kendi duygularını değerlendirme ve duygularını kontrol etme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken başkalarının duygularını değerlendirme ve duyguların kullanılması alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan literatür taramasında ise bu dört alt boyut ile koçluk tarzı liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır.

Hipotez 1a ve 1b kapsamında bir yöneticinin koçluk tarzı liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden kendi duygularını değerlendirme ve duygularını kontrol etme alt ölçek puanları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunamamıştır. Ancak duygusal zeka ile ilgili yapılan çalışmalarının hepsi modelin ilk

adımına kişinin duygularının farkında olmasını ve sonrasına da öz kontrol yani duygularını kontrol etme boyutunu koymaktadır. Etkin bir lider olabilmek için herhangi birine liderlik etmeden önce kişinin kendi duygularının farkında olması, başarılı olmak için nelere ihtiyacı olduğunu bilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini, duygularını yönetebilmesi gerekmektedir (Blanchard, 2007:133).

Goleman tarafından yapılan araştırmalar kapsamında koçluk tarzı liderliğin duygusal zekâ alanlarından sosyal yeterlilik kısmında bulunan ilişki yönetimi alanı başlığı altındaki başkalarını geliştirme yeterliliğine örnek oluşturduğu, duygusal özbilinç ve empati ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Goleman, 2002:71). Özbilinç kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını, güdülerini kavraması yani kendi duygularını değerlendirebilmesidir. Liderin duygularının farkında olması, o anda yaşadığı durumu tespit edebilmesi ve avantaja çevirebilmesi açısından önemlidir (Chan ve Mallett, 2011:320). Özbilinç, liderin kendi değerlerinin ve hedeflerinin farkındalığını da etkiler. Özbilinci yüksek lider, nereye niçin yöneldiğini bilir; kararları, değerleri ve hedefleriyle uyumludur. Kendi duygularını kontrol edebilen liderler, ne zaman yardım isteyeceklerini bilir ve görevleri üstlenirken doğru karar verebilirler (Goleman, 1998). Bu çalışma kapsamında koçluk tarzı liderlik ile bu iki alt boyut arasında anlamlı bir ilişki çıkmamış olsa da yapılan araştırmalar aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu çalışmada yöneticilerin koçluk tarzı liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden kendi duygularını değerlendirme ve duygularını kontrol etme alt ölçek puanları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunamamasının nedeni bu alt başlıklar kapsamında detaylı bir çalışma yapılmamış olması olabilir. Çalışmaya dahil olan yöneticilerin çoğu daha önce herhangi bir duygusal zeka eğitimi almamış olup bu konuyla ilgili deneyimleriyle hareket etmektedir. Ortaya çıkan sonuç da daha çok alışkanlıklardan kaynaklanan davranışların ortaya konmasıdır. Bu nedenle bu alt boyutlarda yapılacak olan farklı çalışmalar sonucu değiştirebilir.

Hipotez 1c ve 1d kapsamında yapılan analizlerde, bir yöneticinin koçluk tarzı liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden duyguların kullanılması ve başkalarının duygularını değerlendirme alt ölçek puanları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur.

Literatür taraması yapıldığında bu alanda çalışılmış ve buradaki sonuçları destekleyen araştırmalar olduğu göze çarpmaktadır. Boyatzis etkili liderlerin, duygusal zekâlarını kullanarak örgütte ortak bir amaç, hedef ve bilinç yarattıklarını belirtmektedir (Boyatzis ve diğerleri, 2013). Bu liderler, organizasyona hakim olan duygu akımlarını gözden kaçırmadan sezgilerine göre hareket eder ve kendi eylemlerinin ekip üzerindeki etkisini algılayabilir. Lider aynı zamanda kuralları oluşturup ekibin her bir üyesinin güçlü yönlerinden yararlanmak için ahenk ve işbirliği yaratır. Lider bunu grubu daha iyi bir duygusal havaya sokarak, olumlu imgeler, iyimser yorumlar ve ahenk yaratan kurallarla gerçekleştirir (Goleman, 2002:191). Bir örgütte liderin yaklaşımı ne kadar akılcılık temeline bağlı olsa da lideri izleyenler, liderin doğrudan ya da dolaylı olarak ortaya koyduğu duygusal ipuçlarından etkilenmektedir. Etkili lider herkesle iletişimde olmasa bile kendi çevresinde olanlarla ilişkisi örgütün tamamındaki havayı etkiler (Çakar ve Arbak, 2003).

Başkalarının duygularının farkında olan, kendi öz kontrolü yüksek liderler, çalışanlarının nasıl motive olacağını, potansiyelini ve bu çalışana nasıl destek olunması gerektiğini bilir. Liderin ilgisini hisseden çalışanlar da kendi yüksek performans standartlarını gerçekleştirmek için motive olur ve sorumluluk duyarlar (Goleman, 2002:72). Çalışanlar bilgi seviyelerini arttırıp potansiyellerini harekete geçirdikçe yeni becerilere ihtiyaç duyduklarını fark ederler. Bu aşamada yeni beceriler geliştirme konusundaki kaygılar artar. Koç liderler değişime ilişkin kişisel endişeler taşıyan çalışanlarına yeni çözüm yolları üretebilmeleri için yeni düşünme stratejilerini fark ettirir. Bu aşamada liderin cesaret sağlaması ve güven vermesi önemlidir. Değişime uyum sağlanması için liderin çalışanlarına sorular sorarak neye ihtiyaçları olduğunu bilmesi ve süreci bu farkındalık üzerine inşa etmesi gerekir (Blanchard, 2007:255).

Etkin liderlerin ekip içinde güven ve bağlılık oluşturabilmesi, astlarının kendisine yürekte bağlılık duyabilmesi için liderin bilgi ve teknik becerilerinden çok sezgisel yönetimini ve önsezilerini güçlendirmesi, aktif dinleyerek çalışanlarını doğru anlayabilmesi ve çalışanlarıyla empati kurabilmesi gerekir (Aslan, 2009:128). Goleman

yaptığı araştırmalarda, koçluk tarzı liderliğin duygusal zekâ alt boyutlarından empati ile bağlantılı olduğu ve koç liderlik tarzının olumlu duygusal etkisinin en büyük nedeninin liderin çalışanlara empatiyle yaklaşması ve aralarında yakın bir ilişkinin kurulabilmesinden kaynaklandığını belirtir (Goleman, 2002:71).

Hay Group tarafından liderlik ile duygusal zekâ ve iklim ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu liderlerin kendilerine doğrudan bağlı olanları nasıl motive ettikleri, değişim inisiyatiflerini nasıl yürüttükleri, krizleri nasıl ele aldıkları, empati düzeyleri, sosyal becerilerdeki başarıları, hangi duygusal zekâ yetilerinin liderlik tarzlarına yön verdiği araştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda koç liderlik (coach leader) tarzı, iklimin her faktörü için pozitif korelasyon göstermiştir (Goleman, 2002).

David McClelland'ın uluslararası bir gıda ve meşrubat şirketi üzerinde 1996 yılında yaptığı çalışmasında duygusal zekâsı yüksek liderlerle çalışan ekiplerin yıllık kazanç hedeflerini %20'den fazla aşan bir oranda performans gösterirken duygusal zekâsı düşük liderlerle çalışan ekiplerin neredeyse aynı oranda hedeflerin altında kaldıkları belirlenmiştir (Goleman, 2002:14).

Sonuç olarak; elde edilen veriler literatür tarafından da desteklenmekte olup duygusal zekânın koçluk tarzı liderlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâsı yüksek olan koç liderlerin kendi duygularını kullanabilmek, iç motivasyonunu yüksek tutmak, karşısındakilerin ihtiyaçlarının ve duygularının farkında olmak, onların çalışma ortamlarında nasıl motive olacaklarını bilmek, çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerine göre performanslarını artırmak gibi empati ve kendi duygularını kullanabilmeyi gerektiren konularında duygusal zekâsı düşük olan liderlere göre daha başarılı oldukları araştırma sonuçlarına göre söylenebilir.

Farklılıkları bir arada tutması gereken, düşünce ve fikir ayrılıklarını tek potada toplamayı hedefleyen, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olmasını isteyen ve çalışanlarının gelişimine katkı sağlayıp hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ilerlemek isteyen

örgütlerin duygusal zekâları yüksek koç liderlere ihtiyaçları vardır. Duygusal zekânın doğuştan gelmeyip öğrenilebilir bir özellik olmasından dolayı doğru ihtiyaca yönelik alınacak olan eğitimlerin sürecin gelişiminde katkısı olacağı söylenebilir.

**Tablo 42.** Kurulan Hipotezlerin Test Sonuçları

		<b>KABUL</b>	<b>RED</b>
<b>H1</b>	Hipotez 1: Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla duygusal zekâ ölçeğinden aldığı puanlar arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir.	<b>X</b>	
	Hipotez 1a: . Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Kendi Duygularını Değerlendirme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.		<b>X</b>
	Hipotez 1b: Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Duygularını Kontrol Etme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.		<b>X</b>
	Hipotez 1c: Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.	<b>X</b>	
	Hipotez 1d: Bir yöneticinin Koçluk Tarzı Liderlik ölçeğinden aldığı puanlarla, duygusal zekâ alt ölçeklerinden Duyguların Kullanılması alt ölçeği puanları arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir.	<b>X</b>	
<b>H2</b>	Koçluk eğitimi alan yöneticilerin almayanlara kıyasla duygusal zekâ alt boyut puanları daha yüksektir.	<b>X</b>	

<b>H3</b>	Koçluk eğitimi alan yöneticilerin almayanlara kıyasla koçluk tarzı liderlik alt boyut puanları daha yüksektir.		<b>X</b>
<b>Araştırma Sorusu 1</b>	Farklı yaş grupları arasında Koçluk Tarzı Liderlik alt ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?		<b>X</b>
<b>Araştırma Sorusu 2</b>	Farklı yaş grupları arasında duygusal zekâ alt ölçek ölçek puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?		<b>X</b>

## ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular aşağıda belirten sınırlılıklarda gerçekleştirilmiştir:

Araştırmanın sınırlılıklarından ilki araştırmanın örneklemini Ankara’da bulunan büyük ölçekli bir firmanın oluşturmasıdır. Bu firmanın organizasyon yapısının ve şirketin demografik özelliklerinin diğer özel sektör firmalarından farklı olması elde edilen verileri kısıtlamaktadır.

İkinci kısıt, araştırmanın şef, müdür, direktör ve başkan olmak üzere dört düzeydeki yöneticilik pozisyonunda çalışan kişilerle gerçekleştirilmiş olup yöneticilere bağlı çalışan ve yöneticilerin davranışlarından direkt etkilenen kişilere anket uygulanmamış olmasıdır.

Araştırmanın Ankara ilindeki bir firmada uygulanması üçüncü kısıt alanıdır. Verilerden elde edilen bilgiler sadece verilerin toplandığı grubu temsil etmektedir.

Dördüncü kısıt alanı ise araştırmaya temel teşkil eden duygusal zekâ ile koçluk tarzı liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen anket çalışmasının tek seferde uygulanmış olmasıdır.

Ayrıca beşinci bir kısıt alanı olarak, araştırma verileri şirket yöneticilerinin, araştırmacı tarafından hazırlanan anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Aynı zamanda ankette sınırlanan duygusal zekâ ve koçluk tarzı liderlik soruları, kişinin kendi kendini değerlendirmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle araştırmada kullanılan anket yönteminde katılımcıların olan durumdan çok olması gereken durumu düşünerek cevap vermeleri yüksek bir olasılıktır.

## ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre benzer bir çalışmada daha yararlı bulgular elde etmek için bazı öneriler sunulabilir.

Bu çalışma yalnızca Ankara’da büyük ölçekli bir firmanın yöneticileri ile yapılmıştır. Benzer alanlarda çalışmak isteyen kişiler araştırmalarında farklı işletmelerdeki yöneticileri araştırma kapsamına dahil ederek araştırma evrenini genişletebilir, elde edilen bulgular arasında karşılaştırma yapabilir. İşletmeleri çalışma kapsamına dahil ederken farklı müşterilere hitap eden, uluslararası ya da yerel çalışma imkanlarına sahip olan, çalışanlarının yaş, cinsiyet, eğitim durumu ortalaması ve sektörel ihtiyaçları bakımından farklılıklar gösteren firmaların birbirinden farklı liderlik tarzlarını kullanabilecekleri göz önünde bulundurularak koçluk tarzı liderliğin en çok fayda sağlayacağı sektör tespit edilebilir. Sonrasında ilgili sektördeki yöneticiler üzerinde koçluk tarzı liderlik ve duygusal zekâ arasındaki pozitif yönlü bağlantı araştırılabilir.

Duygusal zekâ alt boyutlarından kendi duygularını kontrol etme alt boyutu ve koçluk tarzı liderlik arasındaki araştırma üzerine odaklanabilir ve liderin öz kontrolünün artmasının koçluk tarzı liderlik ve ekip üzerindeki ilişkisi araştırılabilir.

Koçluk eğitimlerinin duygusal zekâ ve koçluk tarzı liderlik üzerindeki etkilerini ölçmek için kapsamlı ve geçerli bir koçluk eğitimi almış ve almamış yöneticiler arasında uzun dönemli bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmanın kapsamına yöneticilerin etki alanlarındaki personeller, eş değerleri ve kendi yöneticileri de dahil edilebilir. Çeşitli ölçüm envanterleriyle koçluk tarzı liderlik, eğitim ve duygusal zekâ arasındaki bağlantı araştırılabilir, eğitimin duygusal zekâyı artırıp artırmadığı, koçluk tarzı liderlik üzerinde etkisinin olup olmadığı test edilebilir.

Son bir öneri de ileride yapılacak olan çalışmaların yöntemleri ile ilgilidir. Veri toplama aşamasında kişilere uygulanacak açık uçlu soruların yanında mülakat yönteminden de faydalanabilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, F. T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acar,F. (2002). Duygusal Zekâ ve Liderlik . *Erciyes Üniversitesi Kayseri Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Adsız, E. (2016). *Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stillerine Etkisi*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Altıntaş,Ö. C. (2009) *Duygusal Zekâ Elemanlarının Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi: Isparta İli İlk Öğretim Okullarında Bir Uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arefnasab, Z.ve Zare, H.ve Babamahmoodi, A.(2012). Emotional Intelligence and Problem Solving Strategy: A Comparative Study Basedon "Tower of Hanoi" Test. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(2), 62-68.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Avşar, G.ve Kaşıkçı, M.(2010). Araştırma-Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Düzeyi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*,13(1).
- Aydoğdu, F. (2004). *Koçluk*. (Yayımlanmamış dönem projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baltacı, A (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.

- Baltaş, A. (2002). *Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri: İş Liderinin El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bar-On, R. ve Maree, J. G. ve Elias, M. J. (2007). *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. England: London Praeger Publishers.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18,13-25.
- Barutçu, E. ve Özbay, Ö. (2010). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Kilis Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(1).
- Batool, B. F (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Superior University Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3).
- Baykal, A. N. (1999). *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blanchard, K. (2007). *Liderlikte Çıtayı Yükseltmek*. İstanbul: Kaizen Yayınları.
- Blanchard, K.ve Fowler, S.ve Hawkins,L. (2005). *Kişisel Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Boyatzis, R. E., Smith, M.L., Oosten, E. ve Woolford, L., (2013). Developing Resonant Leaders Through Emotional Intelligence, Vision and Coaching. *Organizational Dynamics*, 42, 17-24.
- Bulut, ve Özen, (2018). 2. Uluslararası *Multidipliner Çalışmaları Kongresi Bildiri Tam Metin Kitabı Cilt 3* içinde (212-235 ss.). Ankara: Akademisyen Kitapevi.  
[http://www.multicongress.net/2018Multicongress/kongre\\_kitabi.php](http://www.multicongress.net/2018Multicongress/kongre_kitabi.php)

Campbell.S ve Samiec,E. (2010). *5 Boyutlu Liderlik*. İstanbul:Pegasus Yayınları.

Chan, J. T.ve Mallett, C. J. (2011). The Value of Emotional Intelligence for High Performance Coaching. *International Journal of Sports Science ve Coaching*, 6(3), 315-328.

Cherniss, C. (2001). A Case Study in Implementing Emotional Intelligence Programs in Organizations. *Journal of Organizational Excellence*.

Cooper, R. ve Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Cushion, C. (2007). Modelling the Complexity of the Coaching Process. *International Journal of Sports Science ve Coaching*, 2 (4), 395-401.

Çakar, U., (2002). *Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çakar, U. ve Arbak, Y (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü. İİBF Dergisi*, 18(2), 83-98.

Çakar, U. ve Arbak, Y. (2004). Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygusal Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.

Çay, Y. T. (2009). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul: Ticaret Odası Yayınları.

Damaş, G. (2010). *Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini*

*Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması.* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.

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

Deniz, M. E.ve Yılmaz, E. (2006). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(25).

Deniz, M.E. ve Özer, E.ve Işık, E. (2013). Duygusal Zekâ Özelliği Ölçeği–Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Bilim*, 38(169),407-419.

Deniz, M. (2012). Duygusal Zekâ Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 7(2).

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16(1), 231-252.

Donnellon, A. (2006). *Ekip Liderliği*. İstanbul: Optimist Yayınevi.

Emmerling, R. J. ve Goleman, D. (2003). *Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings*. Erişim adresi [http://www.eiconsortium.org/reprints/ei\\_issues\\_and\\_common\\_misunderstandings.html](http://www.eiconsortium.org/reprints/ei_issues_and_common_misunderstandings.html)

Park, S., Yang, B. ve McLean, G. (2008), *An Examination of Relationships between*

*Managerial Coaching and Employee Development.* Erişim adresi <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501641.pdf>

Erkuş, A.ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

Evered, R. D. ve Selman, J. C. (1989). Coaching And The Art Of Management. *Organizational Dynamics*, 8(2), 16-32.

Filipkowski, J., Ruth, M.ve Heverin, A. (2017). *Building a Coaching Culture with Millennial Leaders*. Cincinnati: International Coaching Federation ve Human Capital Institute. Erişim Adresi <http://www.hci.org/hr-research/building-coaching-culture-millennial-leaders>

Freedman, J. ve Stillman, P. (2016). *The Business Case for Emotional Intelligence*. Erişim adresi <https://www.6seconds.org/case/business-case-ebook/#form>

Grant, A. M. (2007). Enhancing Coacing Skills and Emotional Intelligence Through Training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5).

Goleman, D. (1995). *Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader?. *Harvard Business Review*. Erişim adresi <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>

Goleman, D. (2000). Leadership Thet Gets Results. *Harvard Business Review*. Erişim adresi <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Goleman, D. (2000). *İş Başında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2002). *İyi Liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.

- Göçet, E. (2006). *Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.
- Günaydın, Ş. (2017). *Bir Dönem Boyunca Verilen Pozitif Psikoloji Dersinin Öğrencilerin Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâlarına Olan Etkisinin İncelenmesi*. Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Güneş, E. (2016). *Duygusal Zekâ ve Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 174-190.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâlı Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama*. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Manisa.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Harper, S. (2012). The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. *Journal of Practical Consulting*, 4, 22-31.
- Milner, J. Ve Milner, T. (2018). Most Managers Don't Know How to Coach People. But They Can Learn. Erişim adresi <https://hbr.org/2018/08/most-managers-dont-know-how-to-coach-people-but-they-can-learn>

HBR's 10 Must Read, (2014). *Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Hotamışlı, M. ve Efe, D. (2015). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi Bağlamındaki Çalışmaların Bibliyometrik Analiz ile İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 101-121.

Hunt, J. W. (1993). *Yönetici İçin Örgüt İçindeki Davranışlar Kılavuzu*. Ankara: Öteki Yayınevi.

Kalyoncu, Z. (2011). *Duygusal Zekâ ile Örgütten Kaynaklanan Stres Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kara, E. (2012). *Liderlik Ve Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Karabulut, A. (2012). *Duygusal Zekâ:Baron Ölçeği Uyarlaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Aile Eğitimi Ve Danışmanlığı Anabilim Dalı Aile Eğitimi Ve Danışmanlığı Programı, İzmir.

Karamustafa, E.Y. (2016). *The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformationalve Transactional Leadership Styles and Moderating Role of Gender: A Study in Turkish Energy Sector*. Yeditepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul.

Keskin, U., Büyük, K. ve Elgün, R. F., (2012). *Bireysel Performansı Geliştirmede Coaching Yaklaşımı*. İstanbul: Akis Kitap.

Kihlstrom, J. F. ve Cantor, N. (2000). Social Intelligence. *Handbook of Intelligence*, Cambridge University Press, Chapter 28, 564-581.

- Koçmar, S. (2012). *Liderlik Davranışı Ve Duygusal Zekâ Bir Alan Çalışması*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Köksal, A. (2007). *Üstün Zekâlı Çocuklarda Duygusal Zekâyı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, İstanbul.
- Larcker, D., Miles, S., Tayan, B. ve Gutman, M.E. (2013). 2013 Executive Coaching Survey. Erişim adresi <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/2013-executive-coaching-survey>
- Lencioni, P. (2014). *Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı*. İstanbul: Optimist Yayınevi.
- McClelland, D. (2019, 20 Nisan). Testing for Competence Rather Than for 'Intelligence'. Erişim adresi <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- Mayer, J. D. ve Salovey, P., (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. Erişim adresi <https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/IP-ERLSF116/Mayer-Salovey.1993-libre.pdf>
- Mayer, J. D. Ve Salovey, P., (1997). What is Emotional İntelligence?. In P. Salovey ve D. J. Sluyter (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence içinde* (1-34. ss.). New York, USA:Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R., (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. 27, 267-298. Erişim adresi [http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub212\\_Mayer\\_Caruso\\_Salovey\\_1999.pdf](http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub212_Mayer_Caruso_Salovey_1999.pdf)
- Mayer, J. D., Salovey, P., ve Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence: New



ability or eclectic traits?. *American Psychologist*, 63(6), 503-517.

Mazzini, V.F. (2007). What is Executive Coaching?. *Leadership: Magazine For Managers*, 4(10), 20-21.

Mumcuoğlu, Ö. (2002). *Bar-On Duygusal Zekâ Testi (Bar-On Emotional Quotient Inventory-Bar-On EQ-I)'nin Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlik Çalışması*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, İstanbul.

Neale, S., Spencer-Arnell, L. ve Wilson, L. (2019, 15 Mart). Emotional Intelligence Coaching. Erişim adresi <https://www.koganpage.com/product/emotional-intelligence-coaching-9780749463564>

Okka, E. (2017). *Göreve ve İnsan Yönelik Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Kocaeli.

Otacıoğlu, G. (2009). Duygusal Zekâ (EI) Üzerine Farklı Eleştiri ve Değerlendirmeler. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 333-344.

Özbay, Ö. (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

Özdemir, K. (2016). *Liderlik Uygulamaları İle Duygusal Zekâ Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.



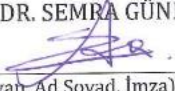
Özer, İ. Ç. (2010). *Duygusal Zekâ İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Raymond A. ve Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D.R. ve Cherkasskiy, L. (2011). Emotional Intelligence. Chapter 26. Erişim adresi <https://www.cambridge.org/core/books/cambridge-handbook-of-intelligence/emotional-intelligence/205E3A95EB51148F3CEBE7CE2760853C>
- Sweeney, T. (2007). Coaching Your Way To The Top, *Industrial And Commercial Training*. 39(3), 170-173.
- Şenocak, M. (2015). *Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E ve Köse, A. (2016). Duygusal Zekânın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4).
- Tompson,B., Vickers, M., London,J. ve Morrison,C.L (2019). *Coaching: A Global Study of Successful Practices*. USA:American Management Association. Erişim adresi <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>
- Tufan, Ş. (2011). *Geliştirilen Duygusal Zekâ Eğitimi Programının Ortaöğretim Dokuzuncu Sınıf Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Ankara.

- Uğur, S. Ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Wolff, S. B. (2005). *Emotional Competence Inventory (ECI) Technical Manual*. USA:Hay Group McClelland Center for Research and Innovation. Erişim adresi [http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI\\_2\\_0\\_Technical\\_Manual\\_v2.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf)
- Wong, C. S. ve Law, K. S. (2002). The Effect of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploatory Study, *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I. ve Toplu, D. (2013). Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik Uygulamaları Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Eğitim ve Bilim*, 35(158), 143-157.
- Yeltan, A. (2007). *Effect Of Coaching On Job Satisfaction*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Yıldırım, B. N. (2012). *Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yırcı, R. (2009). *Mentorluk Eğitiminde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi SBE, Elazığ.

## EK 1. Tez Orjinallik Formu

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b>
<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>BARIŞ VE ÇATIŞMA ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b>	
Tarih: 08/07/2019	
Tez Başlığı : Duygusal Zekanın Koçluk Tarzı Liderlik Üzerindeki Etkisi	
<p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 117 sayfalık kısmına ilişkin, 08/07/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %20'dir.</p>	
Uygulanan filtrelemeler:	
1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input checked="" type="checkbox"/> 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç	
<p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p>	
Gereğini saygılarımla arz ederim.	
Adı Soyadı: CEREN KAYALAR Öğrenci No: N14228597 Anabilim Dalı: BARIŞ VE ÇATIŞMA ÇALIŞMALARI Programı: LİDERLİK VE İŞ ETİĞİ	08.07.2019 Tarih ve İmza 
<b>DANIŞMAN ONAYI</b> UYGUNDUR. PROF.DR. SEMRA GÜNEY  (Unvan, Ad Soyad, İmza)	

## EK 2. Etik Kurul İzni



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Tarih: 12.06.2018 14:33  
Sayı: 35853172-300-E.00000097849  
  
E.00000097849

Sayı : 35853172-300  
Konu : Ceren KAYALAR  
(Etik Komisyon İzni Hk)

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz Barış Çalışmaları (Liderlik ve İş Etiği) Ana Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Ceren KAYALAR'ın Prof. Dr. Semra GÜNEY danışmanlığında yürüttüğü "Duygusal Zekanın Koçluk Tarzı Liderlik Üzerindeki Etkisi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 5 Haziran 2018 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

### EK 3. Gönüllü Katılımcı Formu

#### Koçluk Tarzı Liderlik Ve Duygusal Zekâ Anketi

Değerli katılımcı,

Bu araştırma “**Koçluk Tarzı Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” amacıyla hazırlanmıştır. Uygulama için anket yapılan firmanın yönetiminden gerekli izinler alınmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar (yüksek lisans tezi) için kullanılacak, herhangi bir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Çalışma tamamen gönüllülük esasına dayanmakta olup ankete katılmış dahi olsanız istendiği anda herhangi bir sorumluluk altına girmeden vazgeçilebilirsiniz. Anket formuna isminizi yazmanız beklenmemektedir. Araştırmaya katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

**E-mail:** [ceren.kayalar@hotmail.com](mailto:ceren.kayalar@hotmail.com)

Ceren ARAZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Semra GÜNEY  
Danışman

#### KİŞİSEL BİLGİLER

<b>1. Yaşınız:</b>	26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 ve Üzeri <input type="checkbox"/>
<b>2. Cinsiyetiniz:</b>	Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
<b>3. Toplam Yöneticilik Deneyiminiz</b>	0-4 Yıl <input type="checkbox"/> 5-9 Yıl <input type="checkbox"/> 10-14 Yıl <input type="checkbox"/> 15-19 Yıl <input type="checkbox"/> 20 Yıl ve Üzeri <input type="checkbox"/>
<b>4. Eğitim Durumunuz:</b>	Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
<b>4. Daha önce koçluk eğitimi aldınız mı? :</b>	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>

## EK 4: Duygusal Zeka Anket İzni

Re: DUYGUSAL ZEKÂ ANKET İZİNİ HK.



erkan kara <erkan.kara.ik@gmail.com>

5.3 (Pzt) , 22:06

Siz



Yanıtla | v

5.3.2018 22:11 tarihinde yanıt verdiniz.

Merhaba Ceren Hanım;

Öncelikle tez çalışmanızda ve akademik çalışmanızda başarılar diliyorum. Anketi kullanmanızda hiçbir mahsur yoktur. Arzu ederseniz siz izin metnini yazıp bana gönderin. Ben uygundur ibaresi ve imzam ile size tekrar dönüş yapayım.

Saygılarımla.

5 Mart 2018 08:08 tarihinde ceren kayalar <ceren.kayalar@hotmail.com> yazdı:

Erkan Bey merhaba,

Hacettepe Üniversitesi Liderlik ve İş Etiği Bölümü yüksek Lisans tez öğrencisiyim. 'Duygusal Zekanın Koçluk Tarzı Liderlik Üzerine Etkisi' ile ilgili bir tez çalışması yürütmekteyim. Sizin tarafınızdan yazılmış olan, 'Liderlik ve Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma' tezinde kullandığınız anketi kullanmak istiyorum. Bu konudaki izninizi etik kurula sunabilmem için tarafıma ulaştırırsanız çok memnun olurum.

İlginize teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim

Ceren Kayalar

## EK 5: Duygusal Zeka Anket Soruları

### Duygusal Zeka Anketi Örnek Sorular

Lütfen verilen ölçütleri kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

Sıra No		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyimdir.					
2	Sinirlerime hakim olurum ve sorunlarımı akılcıca ele alabilirim.					
3	Diğer insanların duygularını çok iyi gözlemlerim.					
4	Duygularımı kontrol etmesini iyi bilirim.					
5	Arkadaşlarımdaki duygularını davranışlarından her zaman anlarım.					



## EK 6: Koçluk Ölçeği Anket İzni



Esra Uğur <eugur1@gmail.com>

Bugün, 14:04

Siz

Yanıtla

Sayın Kayalar,

McLean, Yang, Kuo, Tolbert ve Larkin tarafından 2005 yılında geliştirilen ve Park, McLean ve Yang tarafından 2008 yılında revize edilmiş olan, "Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz Etkililik Yeterlilik Algılamaları" başlıklı tez çalışmamda Türk Hemşire popülasyonunda geçerlik güvenilirlik çalışmasını gerçekleştirmiş olduğum Koçluk Ölçeğini (coaching Instrument) tez çalışmanızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yrd. Doç. Dr. Esra Uğur

**From:** ceren kayalar <ceren.kayalar@hotmail.com>

**Sent:** Friday, March 30, 2018 9:36:55 AM

**To:** eugur1@gmail.com

**Subject:** DUYGUSAL ZEKÂ ANKET İZİNİ HK.

Esra Hanım merhaba,

Hacettepe Üniversitesi Liderlik ve İş Etiği Bölümü yüksek Lisans tez öğrencisiyim. 'Duygusal Zekanın Koçluk Tarzı Liderlik Üzerine Etkisi ' ile ilgili bir tez çalışması yürütmekteyim. Sizin tarafınızdan " Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz Etkililik Yeterlilik Algılamaları" adlı tezde kullanılmış olan koçluk ölçeğini kullanabilir miyim tezimde? Bu konudaki izninizi etik kurula sunabilmem için tarafıma ulaştırırsanız çok memnun olurum.

İlginize teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim

Ceren Kayalar

## EK 7. Koçluk Ölçeği Anket Soruları

### Koçluk Anketi Örnek Sorular

Aşağıdaki maddeler bir yönetici olarak iş yerindeki liderliğinizi algılayışınızı sorgulamaktadır. Her madde 2 farklı ifadeden oluşmaktadır. İfadeleri dikkatlice okuyunuz ve her madde için bir yönetici olarak sizi en iyi tarif eden ifadeye yakın kutucuğu 6 seçenekli dizi üzerinde işaretleyiniz. Lütfen dürüst ve tam olarak yanıtlayınız. Yanıtlarınız hiçbir şekilde sizinle ilişkilendirilmeyecektir.

1	Günlük çalışmada işle ilgili sonuçlara odaklanırım.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Günlük çalışmada çalışanlarımın iş dışındaki gereksinimlerini göz önünde bulundururum.
2	İş ortamındaki anlaşmazlıkları tükenmişliğe neden olarak görürüm.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	İş ortamındaki anlaşmazlıkları heyecan verici olarak görürüm.
3	Başkalarıyla çalışırken herhangi bir açıklama yapmadan beklentilerimi anladıklarını varsayarım.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Başkalarıyla çalışırken beklentilerimi onlarla paylaşıyorum.
4	Çalışanlarımın halen çalıştıkları pozisyonlarında iyi performans göstermelerini beklerim.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Çalışanlarımın daha fazla sorumluluk alabilecekleri fırsatlar sunarım.
5	Fikir ayrılıklarını yıkıcı olarak görürüm.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Fikir ayrılıklarını yapıcı olarak görürüm.

## Araştırmacı Tarafından Önceden Alınmış İzin

### Esra Ugur

---

**Kimden:** Gary McLean [mclea002@umn.edu]  
**Gönderme Tarihi:** Pazar 23 Mart 2008 15:56  
**Kime:** esra ugur, Sohee Park  
**Konu:** Re: professional support need

Good to hear from you. I have asked Dr. Park to send you a copy of the instrument. You are welcome to use it on the condition that you share your study with us. It would be very interesting to validate the instrument with such a population. Good luck with your research. Gary

esra ugur wrote:

> Dr Mc Lean;

>

> I am Nursing Staff Development Coordinator of Yeditepe University Hospital also Nursing Phd student in Marmara University School of Nursing in Istanbul, TURKEY.

>

> I am interested in coaching skill development in nurse managers. I am planning to form an educational program for coaching skill development of nurse managers. I am planning to make pre and post test to measure of my program effectiveness. I need an instrument to measure or assess coaching skills, also I need all supports to study about this topic.

>

> I found your article "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill" in the internet. I want to use the instrument developed by you and your colleagues in the study. If it is possible I want to get the instrument and your permission to use the instrument. Also I need to learn your opinions about using of instrument for nurse manager population.

>

> I am thank you for your interest and supports from now.

>

> Best wishes.

>

> Esra UGUR

>

> Tel: +90 216 578 40 00 / 5083

> e-mail: eugur@yeditepe.edu.tr

> Adress: Yeditepe University Hospital

> Devlet Yolu Ankara Cad. 102/ 104 Kozyatagi/ ISTANBUL/

> TURKEY