

**DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİK
TARZINA ETKİLERİ**

Hakan ÖZKAN

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Ocak, 2011

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİK TARZINA
ETKİLERİ

Hazırlayan
Hakan ÖZKAN

Danışman
Prof.Dr.Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2011

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20 / 01 / 2011

Hakan ÖZKAN

KARAR VE ONAY SAYFASI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Doç. Dr. Muzaffer AYDEMİR

Yard. Doç. Dr. Hülya ÖCAL

Yard. Doç. Dr. Sinan SARAÇLI

İşletme anabilim dalı doktora öğrencisi Hakan ÖZKAN'ın, "Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri" başlıklı tezi/...../2011 tarihinde, saat’da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

ÖZET

DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİK TARZINA ETKİLERİ

Hakan ÖZKAN

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Ocak 2011

Danışman: Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA

Liderin karar ve davranışlarında, mantık etkileşimi kadar duygu etkileşimini de dikkate alması ve duygu etkileşimi ile hangi liderlik tarzının daha etkin olabileceği çalışmanın problemidir. Çalışmada, duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Kütahya ilinde özel ve devlet hastanesinde görev yapan doktor ve hemşirelerin, duygu etkileşimlerinin liderlik tarzına nasıl etki ettiği incelenmiştir. İncelemede veri toplama aracı olarak, anket çalışmasından istifade edilmiştir. Çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi ışığında, duygu etkileşimi ile liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak; duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkisinin olduğu ve duygusal etkileşim ile yeteneklerin, liderlik sürecinde rol oynadığı ifade edilebilir. Bu bağlamda duygusal etkileşim ve yeteneklerin, liderlik tarzı üzerindeki etkisinin izleyiciler ve örgüt açısından sonuçları, müteakip çalışmalarda incelenebilir. **Anahtar Kelimeler:** Liderlik, duygu, duygusal etkileşim, duygusal yetenekler.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF INTERACTION OF EMOTION ON THE LEADERSHIP STYLE

Hakan ÖZKAN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

Jan 2011

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

The problem of this study is to examine, leader has to consider not only logic but also emotion interaction and which leadership styles with emotion interaction is more effective when he makes a decision and behavior. The aim of that is to be determined the effects of emotion interaction on the leadership style. To connect with this aim, how emotion interaction of doctors and nurses working private and state hospitals in Kütahya city influence on their leadership style, was examined. Questionnaire was made use of datum collect applience on this study. It has been established as a result of that, there are pozitive relationship between their emotion interaction and leadership style.

Consequently; it may be saying that emotion interaction influences on leadership style and not only emotional interaction but also emotional abilities play a role to leadership process. So, the effect of emotional interaction and abilities on the leadership style is to examine to results that from the point of view by subordinate and organization in the further study.

Keywords: Leadership, emotion, emotional interaction, emotional abilities.

ÖNSÖZ

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde yol gösteren, destekleyen ve pozitif enerjisi ile motivasyonumu yükselten tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın her aşamasında manevi desteğini esirgemeyen aileme, en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ocak 2011

Hakan ÖZKAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, LİDERİ KARAKTERİZE EDEN ÖZELLİKLER VE DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK KAVRAMI.....	5
1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı.....	5
1.2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar.....	12
1.3. Liderin Güç Kaynakları.....	14
1.4. Liderin Etkileme Süreci.....	20
1.5. Liderlik Teorileri.....	26
2. LİDERİ KARAKTERİZE EDEN ÖZELLİKLER VE MANTIK/DUYGU ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE DAVRANIŞLAR.....	41
2.1. Fiziksel Özellikler.....	43
2.2. Kişisel (Zihinsel) Özellikler.....	45
2.2.1. Zekâ Düzeyi.....	48
2.2.1.1. Çoklu Zekâ Kuramı.....	49
2.2.1.2. Duygusal Zekâ.....	52
2.2.2. Konuşma Yeteneği.....	64
2.2.3. Bireylerarası İlişkiler.....	65
2.2.4. İletişim Yeteneği.....	66
2.2.5. Güvenilir Olma.....	68
2.2.6. Girişimcilik ve Riski Üstüne Alma.....	70
2.3. Örgütsel Amaçlara ve İzleyicilere Yönelik Tutumlar.....	71
2.4. İhtiyaçlar ve Beklentiler.....	72
2.5. Mantık ve Duygu Etkileşimi Çerçevesinde Lider Özellikleri.....	73
2.5.1. Mantık Etkileşimi Çerçevesinde Lider Özellikleri.....	73
2.5.2. Duygu Etkileşimi Çerçevesinde Lider Özellikleri.....	74

İKİNCİ BÖLÜM

MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİĞE ETKİSİ

1. LİDERLİK BİLEŞENLERİNDE MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ.....	79
1.1. Liderin Güç Kaynaklarında Mantık ve Duygu Etkileşiminin Rolü.....	85
1.2. Liderin Karar Alma Sürecinde Mantık ve Duygu Etkileşiminin Rolü.....	89
1.3. Liderin İzleyicileri Etkileme (İzleyicilerle İlişkileri) Sürecinde Mantık ve Duygu Etkileşiminin Rolü.....	95
2. DUYGU ETKİLEŞİMİNDE LİDERLİK VE SONUÇLARI.....	98
2.1. Duygusal Zekâ Açısından Liderliğin İncelenmesi.....	98
2.1.1. Liderin Duyguları Öğrenmesi.....	101
2.1.2. Liderin Duygusal Zindeliği.....	107
2.1.3. Liderin Duygusal Derinliği.....	110
2.1.4. Liderin Duygusal Simyası.....	114
2.2. Duygusal Zekânın Liderlik Tarzlarıyla İlişkisini Gösteren Araştırmalar..	117
2.3. Duygu Etkileşimli Liderlik.....	126
2.4. Duygu Etkileşimli Liderliğin Örgütsel Açıdan Sonuçları.....	133
2.5. Duygu Etkileşimli Liderliğin İzleyiciler Açısından Sonuçları.....	139

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİK TARZINA ETKİLERİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	143
1.1. Araştırmanın Önemi.....	143
1.2. Araştırmanın Amacı.....	143
1.3. Araştırmanın Kapsamı.....	144
1.4. Araştırmanın Sınırları.....	144
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	145
1.5.1. Duygu Etkileşimi Liderlik Tarzı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotezler.....	145
1.5.2. Duygu Etkileşimi Demografik Özellikler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotezler.....	145
1.5.3. Liderlik Tarzı Demografik Özellikler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotezler.....	147
1.6. Araştırmanın Modeli.....	148
1.7. Veri Toplama Aracı.....	148
1.8. Güvenilirlik ve Geçerlik.....	149
2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	152
2.1. Demografik Özellikler Test Sonuçları.....	152
2.2. Hipotez Test Sonuçları.....	153

2.2.1. Duygu Etkileşimi Liderlik Tarzı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotez Test Sonuçları.....	153
2.2.2. Duygu Etkileşimi Demografik Özellikler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotez Test Sonuçları.....	157
2.2.3. Liderlik Tarzı Demografik Özellikler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Hipotez Test Sonuçları.....	163
3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA.....	170
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	176
KAYNAKÇA.....	181
EKLER.....	194
ÖZGEÇMİŞ.....	200

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Liderlik Tanımları.....	7
Tablo 2. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar	14
Tablo 3. Kronolojik Olarak Liderlik Teorileri, Yazarlar ve Değerlendirme.....	30
Tablo 4. Lideri Karakterize Eden Özellikler.....	42
Tablo 5. Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri.....	43
Tablo 6. Liderin Kişisel Özellik ve Becerileri.....	47
Tablo 7. Temel Duyguların (Sezgilerin) Farklı Yoğunluk Dereceleri.....	58
Tablo 8. Duygunun Tetiklediği Davranış ve Yarattığı Motivasyon.....	59
Tablo 9. Duygusal Zekâ.....	64
Tablo 10. Mantık ve Duygu Etkileşimli Lider Özellikleri.....	78
Tablo 11. Transformasyonel Liderlik İle Duygusal Zekâ Bileşenleri.....	126
Tablo 12. Duygu Etkileşimli Liderlik Bileşenleri.....	133
Tablo 13. 1. ve 2. Tip İş Durumları.....	137
Tablo 14. Anakütle ve Araştırma Örnekleme Katılımcı Sayıları.....	144
Tablo 15. Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı Anket Soru Numaraları.....	149
Tablo 16. Ön Anket Çalışmasına Göre Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlik.....	150
Tablo 17. Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlik.....	150
Tablo 18. Araştırma Örnekleme Demografik Özellikler.....	152
Tablo 19. Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı Test Sonuçları.....	153
Tablo 20. Duygusal Etkileşim-Transformasyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları...154	154
Tablo 21. Duygusal Etkileşim-Transaksiyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları.....	154
Tablo 22. Duygusal Yetenekler-Transformasyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları.....	155
Tablo 23. Duygusal Yetenekler-Transaksiyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları.....	155
Tablo 24. Duygusal Etkileşim/Yetenekler Puan Ortalamaları Test Sonuçları.....	156
Tablo 25. Duygu Etkileşimi-Cinsiyet Test Sonuçları.....	157
Tablo 26. Duygu Etkileşimi-Yaş Grupları Test Sonuçları.....	158
Tablo 27. Duygu Etkileşimi-Medeni Durum Test Sonuçları.....	159
Tablo 28. Duygu Etkileşimi-Meslek Durumu Test Sonuçları.....	159
Tablo 29. Duygu Etkileşimi-Öğrenim Durumu Test Sonuçları.....	160
Tablo 29a. Duygu Etkileşimi-Öğrenim Durumu Test Sonuçları.....	161
Tablo 30. Duygu Etkileşimi-Hizmet Süresi Test Sonuçları.....	162
Tablo 31. Duygu Etkileşimi-Kurum Farklılığı Test Sonuçları.....	163
Tablo 32. Liderlik Tarzı-Cinsiyet Test Sonuçları.....	164
Tablo 33. Liderlik Tarzı-Yaş Grupları Test Sonuçları.....	165
Tablo 34. Liderlik Tarzı-Medeni Durum Test Sonuçları.....	166
Tablo 35. Liderlik Tarzı-Meslek Durumu Test Sonuçları.....	166
Tablo 36. Liderlik Tarzı-Öğrenim Durumu Test Sonuçları.....	167
Tablo 36a. Liderlik Tarzı-Öğrenim Durumu Test Sonuçları.....	168
Tablo 37. Liderlik Tarzı-Hizmet Süresi Test Sonuçları.....	169
Tablo 38. Liderlik Tarzı-Kurum Farklılığı Test Sonuçları.....	170

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Proaktif Model.....	9
Şekil 2. Lider – Üye Etkileşimi.....	26
Şekil 3. Liderliğin Temel Bileşenleri.....	48
Şekil 4. Zekâ Alanları (Çoklu Zekâ).....	50
Şekil 5. Duyguların Oluşum Süreci.....	56
Şekil 6. Duygunun İşlevi.....	58
Şekil 7. Duygusal Zekâ Modelleri.....	63
Şekil 8. Güvenirlilik Kriterleri (Güvenirliğin 6C’si).....	69
Şekil 9. Duygusal Zekâ Köşetaşları.....	100
Şekil 10. Duygusal Enerji Seviye Formülü.....	104
Şekil 11. Pratik Sezgi Formülü.....	106
Şekil 12. Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkisine İlişkin Model.....	151
Şekil 13. Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkisi ve Sonuçlarına İlişkin Model.....	180

GİRİŞ

Duyguların, 300 milyon yıl öncesinin (yani türümüzün devamı için duygulara ihtiyaç duyulduğu dönemin) kalıntıları olduğu ileri sürülmektedir (Caruso ve Salovey, 2007:9). Bu anlamda insanlık tarihine bakıldığında; ilk insanın mantık'dan ziyade içgüdüsel olarak duyguları ile hareket etmesi ve karar vermesinin, duyguların mantık'dan önce var olduğunun göstergesi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda duygu, mantık'dan önce var olmasına rağmen, mantık ile duygu çatışması, özellikle 20'nci yüzyılda önemli tartışma konularından biri olmuş; sonuçta, özellikle sanayi devriminden itibaren, çoğu kez mantık egemenliğine duyulan inanç pekişmiştir. Mantık savunucularının bu zaferi; duyguların insana zarar vereceği iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun, ancak "aklın ve mantığın kullanılması, duyguların kontrol edilmesi gereken faydasız unsur" olduğu savıyla 1990'ların başına kadar devam etmiştir.

1990'ların başında psikoloji alanındaki gelişmeler ışığında, duygusal tepki ve davranışların bilimsel olarak incelendiği Goleman tarafından ifade edilerek, bu gelişmelerin dahi "sadece akıl" paradigması egemenliğinin sürdürülmesine engel olmaya yetmediği ileri sürülmektedir (Goleman, 2007:9-11). Bu manada; eğitim kurumlarının giriş sınavlarında bilişsel zekâya ne kadar önem verildiği ortadayken, bilişsel zekânın tek başına iş dünyasında ya da hayattaki başarıyı açıklamakta yetersiz kalması şaşırtıcıdır. Fiedelvey, Dijk ve Freedman (2007:11-12) göre bu durum, yüksek bilişsel zekâya sahip insanların, iş yaşamında kesinlikle başarılı olacakları şeklindeki önermenin yanlışlığına işaret etmektedir. Ayrıca Stenberg'in 1996 yılında yayımladığı "Başarılı Zekâ" adlı eserindeki bulgular ise bilişsel zekânın gerçek yaşamdaki başarının %4'ü ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Stenberg tarafından bu durum, liderin ortaya çıkışı ile iş ve özel yaşamdaki başarıda duygusal zekânın ne kadar belirleyici olduğunun işareti olarak ileri sürülmektedir. Bu anlamda; liderlikte sadece mantık etkileşiminden ziyade duygu etkileşiminin de sürece dâhil edilmesinin, bu konudaki kişisel yeteneklerin geliştirilmesinin, liderlik sürecindeki başarıyı maksimum seviyeye çıkartabileceği değerlendirilmektedir.

Toplumsal yaşam sürecinde dışlanan, göz ardı edilen ve zayıflığın sembolü olan duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde de önemli etkiye sahiptir.

Örneğin, memnuniyet duygusu deneyimin pekiştirilmesine olanak verirken, yanlış kararlar sonucunda oluşan kötü duygular, bu hataların tekrarlanmasına engel olabilmektedir. Bu bağlamda, rasyonel düşünceler ve sağlam değerlendirmelerin, duygusal göstergelerin sonucunda oluştuğunu söylemek mümkündür.

Kişinin düşünce süreçlerinin, duygusal sinyaller olmadan çok sık ve katı olduğu ifade edilebilir. Geleneksel düşüncenin aksine, duyguların; insanların hayatlarına zekice, duyarlı, yararlı ve nadiren müdahale ettikleri ve çoğu zaman mantık ve sağduyuyla çelişmeyip, aksine mantıklı ve sağduyulu düşünmeye zorladıkları, canlandırdıkları ve başarıya götürdükleri görülmektedir.

1990'lı yılların başlangıcından günümüze kadar, duygu ve duygusal zekâ kavramına atfedilen önem belirgin bir şekilde artmasına rağmen yönetim ve organizasyon alanında halen mantık etkileşiminin dominant olduğu değerlendirildiğinden, çalışmada “duygusal lider/liderlik” ifadelerinden ziyade “duygu etkileşimli lider/liderlik” kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmada “duygusal lider/liderlik” ifadesinin kullanılmamasında, yönetim ve organizasyon alanında duygu ve duygusallık kavramlarının kötü ünü ile duygusal lider ve liderlik kavramlarının ilk bakışta vurgulanmak istenen amaçtan ziyade, magazinsel bir anlam yaratabileceği endişesi de etkili olmuştur.

1990'ların başında Mayer ve Salovey duygusal yeteneklerin de zihinsel yetenek olduğunu öne sürmüşler ve ilk kez, duygusal zekâ kavramını ortaya atmışlardır. Caruso ve Salovey (2007:17-21) göre, “mantık, bilişsel zekânın, duygu ise duygusal zekânın temel taşıdır.” Bu manada mantık ve duygu; farklı iki kavram olmaktan ziyade birbirlerini tamamlayan, destekleyen ve her alanda özellikle de liderlikte başarı sağlamak için, eşgüdüm halinde olması gereken karar mekanizmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkileri ile duygusal zekâ köşe taşları ışığında liderlik incelenerek, duygu etkileşiminde liderlik tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamada; lideri karakterize eden fiziksel ve kişisel özelliklerin katalizör rol oynadığı değerlendirildiğinden, mantık ve duygu etkileşiminde liderlik süreci ile bu özelliklerin bağlantısı incelenmiştir. Bu anlamda; liderin zihinsel ve duygusal enerjisinin karar ve davranışlarına yansıdığı düşünülerek, ikinci bölümde duygu etkileşiminde liderlik

sürecine duygusal enerjinin nasıl etki edebileceğinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Duygu etkileşimli liderliğin ifade edilmesinde, bilinen duygusal zekâ modellerinden istifade edilerek duygu etkileşimli liderlik tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Mayer ve Salovey tarafından ileri sürülen duygusal zekâ modelinin, sosyal ve duygusal adaptasyonun araştırılmasına yönelik bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu yaklaşım; öğrenme ve deneyimle gelişen duygusal becerilere odaklanmakta ve duyguları algılama, anlama, kullanma ve yönetme olmak üzere dört temel beceri olduğunu öne sürmektedir.

Daniel Goleman ise, dünyada iz bırakan başarılı insanların çoğunun, matematiksel zekâdan çok, duygusal zekâlarının yüksek olduğunu savunarak, insanları yönetmede gerekli olan zekânın duygusal zekâ olduğunu ifade etmektedir.

Duygusal sağlık konusunda araştırma yapan Reuven Bar-On; duygusal zekâyı, insanın kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan yetenekler olarak ifade etmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını savunmaktadır.

Cooper ve Sawaf ise, sadece duygulara sahip olmanın yeterli olamayacağını vurgulamaktadır. Cooper ve Sawaf, duygusal zekânın kendimizin ve başkalarının duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmemizin yanında, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini günlük yaşama ve iş ortamına etkin bir şekilde yansıtıp onlara uygun tepkiler vermeyi sağladığını ifade etmektedirler. Bu bağlamda örgüt ortamında duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi Cooper ve Sawaf'ın modelinde araştırılmış olduğundan, duygu etkileşiminde liderliğin ifade edilmesinde özellikle “Duygusal Zekâ Köşe Taşları“ kaynak olarak seçilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, “Liderlik, lideri karakterize eden özellikler ve davranışları ile ilgili kavramsal çerçeve” oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde çoklu zekâ teorisi ve duygusal zekâ ışığında, liderlik ile mantık ve duygu etkileşimi arasında ilişkinin ortaya konulması hedeflenmiştir. İkinci bölümde, “Duygu Etkileşiminin Liderliğe Etkisi” incelenerek “Duygusal Köşe Taşları Işığında Duygu Etkileşiminde Liderlik” tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamada Sawaf'ın

duygusal zekâ köşetaşları temel alınarak, liderin duygusal enerjisinin sürece, örgütsel hedeflere ve izleyicilere nasıl yansıtacağı yorumlanmıştır. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda alan çalışması yapılmış ve hipotezler sınanmıştır.

Bu çalışmada; liderlik sürecinde duyguların da mantık kadar önemli olduğu, hem liderin karar ve davranışlarına hem de izleyiciler ile örgütsel faaliyetlere etki ettiği ifade edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada; vizyon ve misyonun başarılmasında mutlaka duygulara da önem verilmesi, tanınması, yönetilmesi, yönlendirilmesi gerektiği konusuna da vurgu yapılarak liderlik sürecindeki duygu etkileşimine dikkat çekmek ve bu konuda literatüre katkı yapmak hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK, LİDERİ KARAKTERİZE EDEN ÖZELLİKLER VE DAVRANIŞLAR İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Pratiği insanlık tarihi kadar eski olan lider ve liderlik kavramı, dünya literatürüne 14'üncü yüzyılda girdiği ifade edilmesine rağmen son iki yüzyılda daha fazla kullanılmaktadır (Alderfer, 1977:1159-1160). Ralph M.Stodgill'e göre, literatürde lider ve liderlik ile ilgili çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkün olmakla birlikte araştırmacılar, lider ve liderliğin tanımını daha çok kişisel paradigmalarına ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Bu bağlamda liderlik konusunda araştırma yapan ne kadar kişi varsa, o sayıda liderlik tanımının olduğu ifade edilmiştir (Butler ve Chinowsky, 2003:6; Johns ve Moser, 2001:116; Kent, 2006:49; Stoner ve Freeman, 1992:476; Stoner ve Wankel, 1986:445). Ancak, farklı tanımların birleştiği ortak noktaların genelde aynı olduğu değerlendirilmektedir. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın ve belli bir grup insanın olması, bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunması, kişiye verilen unvan, kişinin özelliği ve lider olan bireyin grup içindeki davranış yapısı şeklinde sıralanabilir (Eren, 2007:431; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:164; Zel, 2001:90-91). Bu bağlamda liderliğin, potansiyeli gerçeğe dönüştürerek, bir örgütte ve üyelerinde var olan potansiyeli başarıyla sonuçlandıran nihai bir etken olduğu söylenebilir (Davis,1982:142).

Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkarak, insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatı olarak ifade edilebilir. Bu süreç; yetki kullanarak kararlar alabilmek, karmaşık ve sorunlu bir işe girebilmek, sezgisel ve analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır. Ayrıca, sözlük anlamı gereği lider, bir gücü, bir otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir. Lider, izleyicileri

üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan, izleyicilerin kendi istekleri ile takip ettikleri kişilerdir. Liderlik, grup üzerinde etki oluşturarak, amaç üzerinde yoğunlaşmaktır (Bryman:1992:23).

Burns (1978:425) “Liderlik” adlı eserinde liderliği, “ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi” olarak tarif etmektedir. Bununla birlikte Cook, Hunsaker, Coffey (1997:463) liderlik kavramını; “yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci” olarak tanımlamaktadır.

Liderlik; belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup içindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmaları için gönüllü olarak çabalamasını teşvik etmek, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olacak deneyimlerin paylaşılmasını gerçekleştirerek, uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayacak etkileme sürecidir (Werner, 1993:17).

Bu anlamda liderin; iletecek bir mesajı olduğu ve izleyicileri için rehber konumunda bulunduğu, izleyicileri tarafından takibini sağlarken aynı zamanda da başarının koşullarının bilincinde olduğu ileri sürülmektedir (Cox ve Hoover, 2003:337-338). Bununla birlikte lider, izleyicileri için model oluşturduğundan diğerlerinin de bunun önemine varmasını sağlayabileceği de ifade edilmektedir. Bu bağlamda liderliğin; ortak amaç birlikteliğine dayandığı değerlendirildiğinden, liderin, içten ve gerçekçi olması, güven telkin etmesi gerektiği düşünülmektedir (Simon, 1999:344). Ayrıca Larsen (1996:84), liderin bir yönetici olarak yeni gelişmeler karşısında değişimi anlama, özümseme ve anlatma görev ve yeteneğine de sahip olmak zorunda olduğunu ileri sürmektedir. Bu kapsamda liderlik tanımları Tablo-1’de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo-1: Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme süreci.
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranış.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdeleyecek etki fazlalığı yaratma.
Bass	1978	Ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi.
Hollander	1978	Lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim süreci.
Bennis	1981	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetme.
Rauch ve Behling	1984	Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme süreci.
Bass	1985	Başkalarına etki ederek, onların davranışlarını hedeflere uygun olarak dönüştürme.
Leihwood	1992	İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılması.
Robert House	2005	Vizyonu gerçeğe dönüştürme ve izleyicilerin motivasyonuna etki ederek, bu etkiyi misyonu gerçekleştirmek için kullanma yeteneği.

Kaynak: Aktaş, 2006:43; Alon ve Higgins, 2005:502; Burns, 1978:425; Johns ve Moser, 2001:115-116; Kuhnert ve Lewis, 1987:648.

Farklı yazarların ifade ettiği liderlik tanımlarının ışığında, lider ve liderlik olgusunun aşağıda belirtildiği şekilde yorumlanarak, tanımlanabileceği düşünülmektedir.

Lider; karakter, davranış ve kişisel özellikleri ile çevresini kısa sürede zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak etkileyerek izleyiciler yaratabilen; bencil isteklerden ziyade kendisinin dışında kamuyu, toplumu gerektiğinde tüm insanlığı kucaklayan bir amaç taşıyan; sezgisel ve analitik düşünme yeteneği ile izleyicilerinde güven ve dürüstlük olgularını pekiştiren kişi olarak ifade edilebilir. Ayrıca izleyicilerinde hayranlık, hoşlanma, “kendini gerçekleştirme ve kendini önemli hissetme” duygularını tetikleyerek, izleyicilerin belirlenen amaçları kendi arzu ve istekleri ile gerçekleştirmelerini sağlayan kişi olduğu da söylenebilir.

Diğer bir deyişle lider doğüstü bir varlık olmayıp; otokontrolü gelişmiş, karakter ve kişisel özellikleri ile var olduğu toplumun, grubun, izleyicilerin sosyal ve kültürel anlayışlarına göre “örnek kişi” olan; izleyicilerin istek ve beklentilerini deşifre ederek onların duygu ve düşüncelerine tercüman olabilen şekilde ifade edilebilir. Bunlara ilaveten lider, eylem ve kararlarında içten davranarak pozitif

enerji transferini gerçekleştirebilen, sinerji yaratabilen, dürüstlüğü ve samimiyeti ile saygı ve güven oluşturan ve tüm bu özellikleri ile çevresini etkisi altına alabilen kişi olarak da tanımlanabilir.

Liderlik ise, vizyon ve misyona ulaşana kadar ve gerekiyorsa sonrasında, izleyicilerin ve diğerlerinin etkilenme sürecinin devamlılığını sağlamak için güç kaynaklarının izleyici, zaman, yer ve duruma göre etkin olarak kullanılması beceri ve süreci şeklinde söylenebilir. Liderlik, yöneticilik gibi bir konum olmaktan ziyade bir süreç; herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisi olarak ileri sürülebilir. Bu bağlamda liderlik; çalışanlar, lider ve liderin hedefleri arasında gerçekleşen duygu etkileşimli ve bazen de tutkulu bir sadakat olarak görülebilir.

Lider ve liderlik tanımlarına baktığımızda sürecin, hem mantık hem de duygu etkileşimli bileşenlerden oluştuğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda mantık etkileşimli bileşenler; rasyonelite, akılcılık, fayda, maliyet değerlendirmesi, amacın gerçekleştirilmesinde en uygun aracın tespiti, çıkarların önceliği, toplumsal değerler zincirinin gerektiğinde göz ardı edilmesi, makyavelist düşünme tarzı ve her eylemde kar marjı liderliğinin korunması olarak ifade edilebilir.

Duygu etkileşimli bileşenler ise; sosyal sorumluluk ilkelerine bağlılık, kar odaklılık yerine “önce insan” odaklılık, karar ve eylemde içtenlik ve dürüstlük ile güven telkin etme, insan duygularını tanıyabilme, duyguları fark ederek amaçlara uygun şekilde kullanabilme ve yönetebilme, çevre ve doğaya saygı, koruma ve empatik olmak şeklinde sıralanabilir.

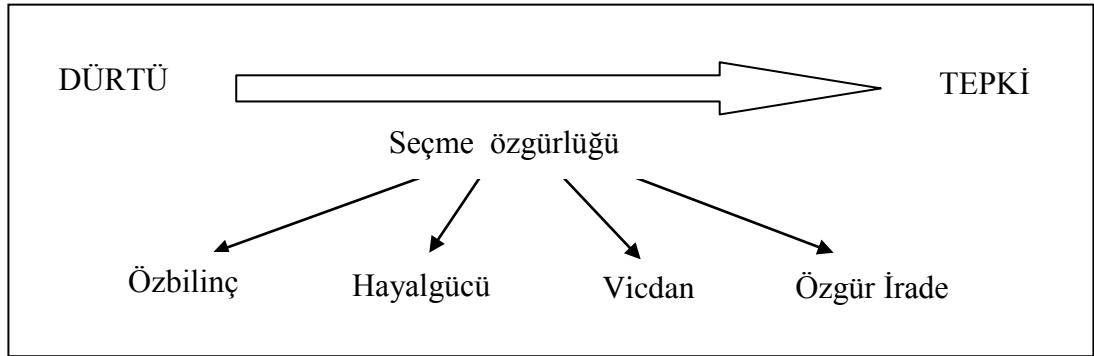
Mantık etkileşimli bileşenler maddi ve fiziksel araçları kullanarak liderlik sürecini gerçekleştirirken; duygu etkileşimli bileşenler, kendini önemli hissetme ve kendini gerçekleştirme dürtülerini harekete geçirdiği ileri sürülebilir.

Mantık etkileşimli bileşenler akıl ve mantığa hitap ederken; duygu etkileşimli bileşenlerin doğrudan insanın yüreğine, coşkularına ve sadakatine hitap ettiği ve kendine inanç hissini kuvvetlendirerek iç motivasyonu artırdığı söylenebilir. Bu anlamda S.R.Covey’in “Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı” isimli kitabında belirttiği ifadesini duygu etkileşimli bileşenlerin etkilerine örnek yapabiliriz. Covey (2001:56) göre, “Bir insanın elini satın alabilirsiniz, ama yüreğini asla! Onun yüreği,

coşkularına ve sadakat duygusuna bağlıdır. Sırtını satın alabilir, ama kalbini alamazsınız. Bu kişinin yaratıcılık, zekâ ve verimliliğinin kaynağı o kalptir.” Goleman, Boyatzis ve McKee (2002:208) ise, duygu etkileşimli bileşenler göz ardı edildiğinde kusursuzluk ve özgüven yerine, sahte coşku, düşüncesiz itaat ya da açık hoşnutsuzluk gösterilerine tanık olunabileceğini, insanların her gün, en azından bedensel olarak iş yerinde boy göstereceklerini, ama yürekleriyle ruhlarını başka yerde bırakacaklarını ileri sürmektedirler. Bu kapsamda duygu etkileşimli bileşenlerin etkili liderlik için dikkate alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

Mantık etkileşimli bileşenlerin dürtü ve sonucundaki tepkiyi standart, rutin davranışlar olarak belirleyen aktif modeli esas alırken, duygu etkileşimli bileşenlerin dürtü ve tepki arasında seçme özgürlüğü tanıyan Şekil-1’de ifade edilen proaktif modeli temel aldıkları ileri sürülmektedir (Covey, 2001:69; Macaleer ve Shannon, 2002:13). Bu model; özbilinç, hayalgücü, vicdan, özgür irade ile duyarlılık, kişilik ve ahlaki güdüler arasındaki bağlantıya dayanmaktadır.

Şekil-1: Proaktif model.



Kaynak: Covey, 2001:69; Macaleer ve Shannon, 2002:13.

Daniel Goleman etik tavır, dürtü ve tepki arasındaki ilişki konusundaki düşüncelerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir;

Gitgide artan sayıdaki bulgular ışığında etik tavır, temelindeki duygusal yetilerin bir ürünüdür. Dürtü, duygunun ifade ortamıdır; tüm dürtülerin özü kendini bir eylemle ifade etmek isteyen hislerdir. Dürtülerine teslim olan kişilerin ahlaki anlayışları yetersizdir. Dürtü kontrolü, irade ve kişiliğin özüdür. Aynı şekilde fedakarlığın temelinde empati, yani başkalarının hissettiklerini anlama yeteneği yatar. Başkalarının ihtiyaç ya da umutsuzluğu anlaşılamazsa, ilgi ve şefkat da olmaz (Goleman, 2007:22-23).

Bu bağlamda duygu etkileşimli bileşenlerin; öğretilmiş, standart ve klişeleşmiş söylem ve davranışlardan ziyade empati yaparak, liderin sahip olduğu

güç kaynaklarının etkin olarak kullanılması için daha fazla seçenek sunabileceği ve izleyicilerin coşkularını artırabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda amaçların gerçekleştirilmesinde araçların rasyonel kullanımı, fiziksel ürünün faydasının artırılmasında etkili olurken; üretimin temel aracı olarak nitelendirilen insanın duygusal yönünün göz ardı edildiği, fakat bu önemsiz gösterme çabalarına rağmen duyguların gizli katalizör rol oynadığı değerlendirilmektedir. Örneğin; Elton MAYO tarafından Western Electric şirketinin Hawthorne fabrikasında fiziksel çevre üzerine deneyler yapılırken, çalışanların dikkat çekici bazı tepkileri üzerine, çalışma hayatındaki insan davranışlarının öneminin farkına varılmıştır. Hatta bu çalışmaların, yönetimde Neo-klasik yaklaşımın temelini oluşturduğu bilinmektedir. Bu anlamda, Hawthorne çalışmalarında grup davranışlarının üretimi nasıl etkilediği araştırılırken, gerçekte, insanın duygusal boyutunun iş verimine nasıl etki ettiğinin de incelendiği fakat tam olarak duygu etkileşimli boyut olarak isimlendirilemediği değerlendirilmektedir.

Hawthorne araştırmalarının, 1924 -1930 yılları arasındaki dönemde yapıldığı dikkate alındığında ve Voltaire ile 18'inci yüzyılın diğer düşünürleriyle başladığı düşünülen tipik yönetim döneminde, eşit biçimde analiz, harici güç ve teknik mantıksallıklığın temel alınmasının normal olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda mantık etkileşiminin; ruh, sezgi, önsezi ve tecrübe gibi bilinen diğer insani özellikleri geniş ölçüde gölgelediği söylenebilir. Yönetici ve tarihçi John Ralston'un ifadesi ile; "Ussallık mantık ve yapılardan başka bir şey değildir; yapılar da en kolay, kendilerini sağduyu ve insanlığa bağlılığın hantal yükünden kurtulmuş hissedener tarafından kontrol edilir. Yapılar en iyi, yönlendirme konusunda yetenekli olanlara uyar." Bu anlamda duygu etkileşimli boyut, yönlendirme veya otoriteden bağımsız olarak algılama, öğrenme, ilişkilendirme, yenilikler yaratma, öncelikleri belirleme ve duygusal potansiyelimizi hesaba katacak tarzda davranmak şeklinde yorumlanabilir (Cooper ve Sawaf, 1997:249).

Sanayi devriminden sonra yapılan araştırmalar, çağın bilimsel ve teknolojik gelişmelerinin de etkisi ile liderliğin mantık etkileşimli, rasyonel boyutunu incelemiş, lider üye etkileşimi ve izleyicilerin lidere olan bağlılığının, gerçekte, duygusal

ritim'den kaynaklandığını açık olarak ifade edememişlerdir. Diğer bir deyişle J.M. George'nin ifadesi ile;

Liderlik literatürüne bakıldığı zaman, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri gibi, liderlik konularında detaylı birçok araştırma yapılmıştır. Ancak liderlerin duygularını, hislerini, ruh durumlarını göz önüne alarak, duyguların liderlik sürecindeki rolünü inceleyen araştırma sayısı yok denecek kadar azdır (George, 2000:1028).

Rowold ve Rohmann (2009:45), farklı liderlik tarzları ile duygular arasındaki ilişkiyi açıklayan çok az çalışma olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, Bloch ve Whiteley (2007:42) tarafından, yapılan araştırmalarda davranış ya da duygusal zekâdan söz etmenin, moda olan yeni çağın düşünce tarzına ait olduğu şeklinde anlaşılır bir korku olduğu ifade edilmektedir.

Liderlik tanımlarında veya lider olarak tanımlanan karakterlerde kadınlardan ziyade erkeklerin daha fazla rol alması; kadın lider sayısındaki azlık ve kadın liderlerin "Glass Ceiling (Cam Tavan)" olarak bilinen noktadan sonra zirveye tırmanışlarına sınır konması liderlik ve yönetim sürecinde duyguların göz ardı edilmesi ve reddedilmesine örnek olabilecektir. Bu manada Bloch ve Whiteley (2007:42) tarafından, iş hayatında duyguları belli etmenin profesyonelliğe aykırı bir davranış olduğu ifade edilmekte ve bu nedenle bir yönetici, liderden beklenen, akılcı, analitik ve kararlı olması gerektiği ileri sürülmektedir. Ayrıca Damasio (1999:11) tarafından, duyguların elle tutulamayan soyut varlıklar olarak kabul edildiği ve niteledikleri düşüncelerin somut içerikleriyle aynı sahneyi paylaşmaya uygun görülmedikleri ifade edilmektedir.

Johns ve Moser (2001:117) tarafından, 1960 hatta 1980 yılından sonra modern anlayışların, her alanda olduğu gibi liderlik ve yönetim alanına da etki ettiği ileri sürülmektedir. Rost (1993:90) bu etkiyi; tercih edilen önceliklere sahip büyük insanların organizasyon veya grubu amaçlarına ulaştırmak için, izleyicileri etkileyerek istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması şeklinde ifade etmektedir. Bu bağlamda 1980-2000 yılları arasında mantık etkileşimli bakışa ilave olarak duygu etkileşimli boyutun da incelenmeye başlanması, toplumda duyguların gizlenmekten, bastırılmaktan ziyade tanınması ve açığa vurulması konusunda paradigma değişiminin oluşmaya başladığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Son tahlilde yönetimin yapıya ağırlık veren yaklaşımı (nitelikler yaklaşımı) tez, insana ağırlık veren yaklaşımı (davranışsal yaklaşım) antitez olarak ele alınırsa, çağdaş yaklaşımın yapı ve insana ya da yapı ve insan anlamındaki örgüte hatta bu ilişkilerde yüzeysel de olsa duyguların etkisine ağırlık veren yaklaşımının da sentez olarak nitelendirilebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, duygusal zekâ kavramının literatürde yer almasının, bu konudaki araştırmalar ve testlerin daha ilgi çekici olmasının; duygusallığın artık gizlenecek bir olgu olmaktan ziyade öğrenilmesi, tanınması ve kontrol edilerek rasyonel davranışların etkisini artıran en önemli etken olarak tanımlanmasına ivme kazandırdığı söylenebilir. Bu manada, modern anlayış döneminde mantık etkileşimli davranışların yöneticiye, duygu etkileşimli davranışların ise lidere mal edildiğini ifade edebiliriz. Bu durum liderin mantıksal boyuttan uzak olduğu şeklinde algılanmamalı, izleyici, zaman, yer ve şartlara uygun olarak mantık ve duygu etkileşimli davranışlar gösterebildiği de dikkate alınmalıdır. Yönetici ile lider arasındaki farkları incelediğimizde mantık ve duygu etkileşimli boyut daha açık görülebilecektir.

1.2. YÖNETİCİ İLE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Yönetim; bilişsel ve zihinsel bir faaliyet olarak, farklı kaynakların değerlendirilmesi, seçilmesi ve amacı gerçekleştirmek için uygun şekilde tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kent, 2006:51). Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Genelde mantık etkileşimli olarak değerlendirilebilir ve buna ait bileşenleri kullandığı ifade edilebilir. Buna karşılık lider ise, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimseyen, yetkiden ziyade etkiye dayalı güç kullanan kişi olarak tanımlanabilir. Liderin etkisinin, kendine özgü yetenek ve davranışlardan kaynaklandığı, çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olduğu ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirebildiği söylenebilir. Bu bağlamda, liderin duygu etkileşimli karar ve davranışlar göstererek, gücünü bunu oluşturan bileşenlerden aldığı ileri sürülebilir. Buna ilaveten liderin, izleyicilerinin zihinlerinden ziyade kalplerine, ruhlarına hitap ederek, sürekli bir bağlılık ve hayranlık uyandırabildiği (Fiedeldey vd., 2007:9-10);

personel ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinin yoğun olduğu (Zaleznik, 1999:67) ifade edilebilir.

Robbins (1998:347) bütün liderlerin yönetici olmadığı gibi, bütün yöneticilerin de lider olmadığını ileri sürmektedir. Çünkü bir örgütün yöneticilerine sağladıkları kesin resmi haklar, onların etkili liderlik yapabilmelerinin garantisi olarak görülmeyebilir. Bu manada yöneticilik; karmaşıklıkla başa çıkmak, uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, 20'nci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepki olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık liderliğin değişim ve kaosla başa çıkmak olduğu da söylenebilir (Kotter, 2001:85-86). Bu bağlamda başkalarını yönetmek için önce bireyin kendisinin yönetmesi gerektiği ve bu başarılabilirse, bu durumda yöneticiliği bırakıp liderlik yapılmaya başlanması ileri sürülebilir (Neubeiser, 1996:10).

Yönetimin, genelde mantık etkileşimli, rasyonel, mali, analitik ve nicel olanla ilgilendiği değerlendirilmektedir. Ancak liderlik duygu etkileşimli bir bağ yarattığı için, lider ile izleyicilerin arasında etkileşimi de içerdiği söylenebilir. Bu manada yönetim daha idari iken, liderlik daha insani bir süreç olarak değerlendirilebilir. Üst yönetime karşı sorumlu olan yönetici, çalışanları istediği davranış biçimi çerçevesinde örgütlemek için pek çok örgütsel araca sahiptir. Lider ise yöneticinin aksine, izleyicilerin istediği gibi davranması için kişisel kaynaklarını kullanır. Liderlik, hangi liderlik biçimine gereksinim duyulduğuna bağlı olarak, herhangi bir statüdeki bir kişi tarafından üstlenilebilir. Bu bağlamda Werner (1993:16-17) göre, “yöneticiye başkalarını yönetme, idare etme hakkı üst makamlarca verilmesine rağmen, lidere liderlik etme, izleyiciler tarafından verilen bir ayrıcalıktır.”

Liderin öncelikli fonksiyonu, örgütün temel amaçlarını veya gelecek için vizyonu belirlemek ve bunlara ulaşmak için stratejiler geliştirmektir. Buna karşılık yöneticinin işi, bu vizyonu uygulamaya geçirmektir (Greenberg ve Baron, 2003:471–472). Yöneticinin rolü, planlama ve uygulamayı kapsarken; liderin rolü, hedefe ulaşmak için insanları etkilemek (Caruso ve Salovey, 2007:21) ve kendi duyguları ile diğerlerinin duygularına etki edebilmektir (Kent, 2006:51).

Küreselleşme, insan hakları, özgürlük ve demokrasi gibi kavramların bilgi çağında daha önemli hale gelmesinin; kapalı toplumlara hakim, aşiret yönetimi-

otokratik yönetim anlayışının değişmesine ve yöneticinin hesap verebilir, insan haklarına daha saygılı karar ve davranışta bulunmasına neden olduğu söylenebilir. Bu bağlamda süreçten, liderin, önceleri mantık etkileşimi daha baskın olmak üzere etkilendiği, fakat 1990 yılından sonra duygusal zekâ konusundaki çalışmaların etkisi ile duygu etkileşiminin de etkisinde kaldığı ve liderin kişisel özelliklerinin insan odaklı etkilendiği ileri sürülmektedir (Sekman, 2003:311-313). Bu değişimin, içinde bulunduğu koşullara hakim olanlarla ona teslim olanlar arasındaki farklar gibi, yönetici ile lider arasındaki farkların daha anlaşılır biçimde görünmesine neden olduğu değerlendirilmektedir. Bu farklar Tablo-2’de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo-2: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar.

Yönetici	Lider
Sadece yönetir.	Yönetirken yönlendirir,yenilikler yapabilir.
Taklitçi ve kendinden öncekilerin kopyası gibidir.	Yaratıcı ve orijinaldir. Kendine has, özgün bir kişiliktir.
Elindekileri koruma çabası içindedir.	Elindekileri geliştirmek için çaba gösterir.
Çalışanları bakım ve kontrol altında tutmaya çalışarak ödül ve cezaya dayalı güç verme eğilimlidir.	Çalışanlara, güven ve paylaşılmış amaca dayalı güç verilmesini benimseyebilir.
Kısa vadeli düşünür, tedbirli olmaya çalışır.	Uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir, hayal gücü kuvvetlidir.
Gözü hep alt sınırlardadır. Gelişime direnç gösterebilir.	Gözü hep ufuktur, her zaman yüksekleri hedefler ve izleyicilerine örnek teşkil eder.
Statükoyu kabullenmeye isteklidir, istikrarıcıdır.	Statükoya meydan okur, değişimi başlatmak için çaba gösterir.
İşleri doğru yapar, analitiktir.	Doğru işleri yapar, yenilikçidir.
Başkaları tarafından seçilir / atanır.	İçinde bulunduğu toplumdandır.
Çapraşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle ilgilenir.	Organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimi gerçekleştirmek için çaba harcar.
Gücünü yasal dayanaklardan alarak, bürokratik otoriteye dayanır.	Gücünü, izleyenlerinden alır ve moral otoriteye dayanır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişimle ilgilenir, mevcut durumu sorgular, geliştirici çareler arar.
Mevcut durumu kabullenir, denetler, düzenler ve eşgüdüm, mutlu topluluğu korur. Transaksyonel olarak ifade edilebilir.	Güdüler, ilham verir, aydınlatır ve izleyicilere mücadele ruhu aşılama çabası içindedir. Transformasyonel olarak ifade edilebilir.

Kaynak: Bateman ve Zeithaml, 1990:504; Bennis, 1999:49-50; Celep, 2004:5-7; Daft, 1997:495; Kotter, 2001:86-96; Manske,1994:97; Starratt, 1995:10.

1.3. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Güç, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi, bir zorlama unsuru olmaktan ziyade başkalarını etkileme, başkalarını kendi istediği

yönde davranışa ikna ile sevk edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Eisenhower'ın ifade ettiği gibi, “insanların kafalarına vurarak liderlik yapamazsınız bu liderlik değil bir saldırdır.” Cooper ve Sawaf (1997:259) göre, “Bir liderin gerçek gücü, yok etme kapasitesi olarak değil, başkalarını etkileme yeteneğidir.” Güç ve etkileme konusunda C. Erel'in ifadesine göre;

Kişinin gücü, ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Etkileme ise, kişinin gücünün kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkileme, bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirme süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Ayrıca güç alanı, kişinin etkileyebileceği bireylerin toplamını; başkalarını hangi konuda etkilediğini; güç kaynakları ise, etkileme sürecinde kullanılan kaynakları ifade etmektedir. Güç (iktidar) örgüt içindeki konumdan değil, daha çok liderin başka kişi ya da grupları etkileme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Erel, 2008:79-82).

Bu bağlamda liderin başkalarını yönetme yetkisinin olabileceği, ama onları iş yaptırma konusunda etkileyemediği takdirde güç sahibi olamayacağı değerlendirilmektedir.

Güç, “kazan –kaybet” gibi olumsuz bir anlayışta olabileceği gibi, çalışanların yararına etkin bir şekilde kullanılarak “kazan-kazan” anlayışında da oluşturulabilir (Cüceloğlu, 2000:180-184; Macaleer ve Shannon, 2002:13). Bu kapsamda Burns (1978:430), lider ve izleyicilerin rollerini bütünleştirmeye çalışmış; liderin gücünün sadece kendinden veya konumundan kaynaklanmadığını, istenilen amaçlara ulaşmada izleyicilerin ihtiyaçlarının da liderin davranışları ve gücü ile doğrudan ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda liderin gücü, insani ilgiler ve değerler gibi kişisel kaynaklardan gelmekte (Daft,1997:496) ve izleyicilerin ihtiyaçlarını doğru deşifre ederek, bunları doyuma ulaştırdıkça artabilmektedir.

İhtiyaçların doyuma ulaştırılmasının hem mantık hem de duygu etkileşimli bileşenlerden meydana geldiği ve duygu etkileşimli bileşenleri de kullanan liderin gücünün sürekliliğinin daha fazla olabileceği değerlendirilmektedir. Bu süreklilik, izleyicilerin kültür, eğitim, yaş ve cinsiyetlerine göre kısmen değişim gösterse de, insan duygularının ve bunların ifade edilmesinin evrenselliği (Morand, 2001:24), duygu etkileşimli bileşenlerin etkisinin sürekliliğini sağlayabilecektir.

Bilinen ve en çok kullanılan güç kaynakları, John French ve Bertram Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflamaya göre liderin gücünü alabileceği beş önemli kaynak ifade edilmiştir. Bunlar; Zorlayıcı, Yasal, Ödüllendirme,

Karizmatik ve Uzmanlık Gücü'dür (Bateman ve Zeithaml, 1990:493; Eren; 2003:476-477; Koçel, 1999:411-412; Stoner ve Wankel, 1986:299; Şimşek, 1999: 168-169).

Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Evrimde özel bir yere sahip olan korku, hayatta kalabilmek için belki de bilinen diğer tüm duygulardan daha hayatidir (Goleman, 2007:383). Ayrıca Bodtker (2000:265), korkunun insan gruplarını birbirine bağlama özelliği olduğunu ve bu şekilde güçbirliği yaparak, rahatlama ve hayatta kalma şansının artırılabilceğini ileri sürmüştür. Bu anlamda izleyicileri korkutan her şey, bir güç kaynağıdır (Bass, 1990a:238). Bunlar, özlük hakları üzerindeki tasarruf yetkisinden fiziki güç kullanımına kadar davranışlardır. Zorlayıcı güç günümüzde de kullanılmakta ve insanın tabiatında var olan korku duygusunun tetiklenerek, yönetilmesine ve izleyici rolünde olmasına neden olmaktadır.

Zorlayıcı gücün, özellik ve nitelik teorileri döneminde daha etkin olduğu değerlendirilmekle birlikte, insanın duygusal kimyasında korku oldukça da etkinlikle kullanılabilceği söylenebilir. Batı kültürü özellikleri taşıyan toplumlarda çok fazla etkin olmadığı, Doğu kültürü özelliklerini taşıyan toplumlarda daha etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Zorlayıcı gücün mantık etkileşimli olduğu varsayılmakla birlikte, korku duygusunun etkin kullanılması ile elde edilen en önemli güç olduğu söylenebilir. Ancak, izleyicilerin de lideri cezalandırma gücüne sahip oldukları değerlendirilmektedir. Örneğin; hayati öneme sahip bilgilerin liderden saklanarak, onu başarısızlığa itmek de izleyiciler tarafından kullanılabilcek bir cezalandırma gücü olabilir. Bu nedenle, zorlayıcı gücün sık sık kullanılabilcek bir güç kaynağı olmadığı değerlendirilmektedir.

Zorlayıcı güç, izleyiciler arasında geçici bir itaat oluşturmasına rağmen yan etkilerinin (hayal kırıklığı, endişe, intikam alma, yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, düşük performans, örgütsel bağlılığın azalması ve yüksek oranlı iş gören devri) uzun vadede zarar getirebileceği varsayılmaktadır. Zorlayıcı gücün kullanılmaktan ziyade caydırıcı olarak elde tutulmasının, izleyicileri etkileme sürecinde katalizör rol oynayacağı düşünülmektedir.

Yasal güç; izleyicilerin, liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri olup, esasında resmi otoriteyi ifade etmektedir. Liderin kişisel karakterinden ve kişilik özelliklerinden bağımsızdır ve hiyerarşik pozisyonundan kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Jago, 1982:326; Palmer ve Hyman, 1993:381). Bu bağlamda, eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoriteye sahip olduğu izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlara emir verme hakkı kabul ediliyor demektir. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini yasal olarak mecbur hissetmeleri söz konusudur (Rowden, 2000:31).

Yasal gücün mantık etkileşimli olduğu, duygu etkileşimli bileşenlere yer olmadığı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yasal güç, izleyicilerin verilen görevleri yerine getirmeleri, direktifleri uygulamaları, işin ve organizasyonun beklentilerine uygun olarak performans göstermeleri için izleyicileri etkileme becerisi ve gücü olarak tanımlanmaktadır (Werner, 1993:84). Bu manada yasal güç; hem lider hem de izleyicilerin “makine metaforu” kapsamında değerlendirildikleri, hiyerarşik yapılanma içinde oluşturulmuş bir güç olarak ifade edilebilir. Baykal (1994:54) göre, “yasal gücü kullanan liderler otokratik bir yönetim tarzını benimserler ve “üretim, işe yönelik lider” olarak bilinirler.”

Ödüllendirme gücünün, liderin ödüllendirme kaynaklarına sahipliği ve izleyicileri üzerinde bu konudaki karar verebilme yetisi sonucu ortaya çıktığı ifade edilebilir (Celep, 2004:4). Bu gücün en önemli, fakat en az kullanılan güç kaynağı olduğu değerlendirilmektedir. Ödüllendirme, çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vb. gibi ödüllerin hepsi birer güç kaynağı olarak görülebilir. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin izleyiciler için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü de o kadar fazla olabilmektedir.

Ödüllendirme gücü, lider için mantık etkileşimli olmakla birlikte, izleyiciler için duygusal yönünün (motivasyon sağlama ve onure edilme) daha yüksek olduğu söylenebilir. Zorlayıcı gücün tersi hatta panzehirdir denilebilir. İzleyicilerin “onure edilmesi, takdir görmesi, kendini gerçekleştirme, değer verilmesi v.b.” duygusal ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde etkinliğinin yüksek olduğu; adil kullanılmasının

izleyici motivasyonunu artırarak, lidere olan bağılılığı pekiştireceği varsayılmaktadır. Fakat pratikte mantık etkileşimli liderler tarafından ödüllendirme gücünün çok sık kullanılmadığı; sık ödül gücü kullanımının izleyicileri şımartarak, verimlerini azaltacağı ve kendilerini vazgeçilmez görerek görevlerini aksatacakları ve bilgi paylaşımını gerçekleştirmeyeceklerinin düşünüldüğü değerlendirilmektedir.

Karizmatik güç (Benzeşim gücü), liderin izleyicilerine aktardığı ve onları yoğun biçimde etki altına alan bağılılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile izleyicilere anlam veren temel değerleri gerçekleştirme konusunda sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır (Bloch ve Whiteley, 2007:52). Bu yetenek, doğrudan doğruya liderin kişiliği ile ilgilidir (Koçel, 1999:411). Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu güç kaynağının temeli olduğu ifade edilmekte ve bu durumun daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir (Buono ve Bowditch, 1990:158). Bu bağlamda Akdemir (2003:132); kahramanlık, kutsallık, yenilmezlik gibi üstün kişisel özellikler ve beceriler liderin izleyicilerini ve çevresindekileri etkileyerek belirlediği amaçlara yönlendirmesini sağlayabileceğini ifade etmektedir. Hellriegel ve Slocum (1992:473) ile Sayles (1985-41); izleyicilerin, kendilerini etkileme gücü olan lider ile özdeşleştirerek, ona benzemek istediklerini ve bunun sonucunda da söz konusu lidere, saygı, beğeni ve beğenilme isteği gibi duygularla itaat edebileceklerini ileri sürmektedirler. Bu anlamda Zel (2001, 152-154) göre karizma, “yasal gücün etkisini kaybettiği ciddi krizlerde, geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenebilir.” Örneğin; Hitler’in karizmatik bir lider olarak yükselmesinde Almanya’da yaşanan ekonomik bozgunların ve Birinci Dünya savaşındaki mağlubiyetin utancının önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Karizmatik gücün duygu etkileşimli olduğu varsayılmakla birlikte, izleyicileri lidere çeken büyüsel ve anlamlandırılmayan bir çekimin varlığı ile duygusal enerjinin yoğunluğu, coşkusunun olduğu ifade edilebilir. Bu coşku ve çekimin, lider ile izleyiciler arasında bir olgu olduğu, yetkiye veya otoriteye dayanmadığı söylenebilir. Bu bağlamda karizmatik gücün, mantık etkileşimli olmaktan ziyade beğenme, hoşlanma, etkilenme, kabul etme, sempati, gönül bağı oluşturma, güven duyma gibi duygularla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Uzmanlık gücü liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgili olduğu ifade edilmekte (Bass, 1990a:233) ve izleyicilerin algısının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Eğer bir lider, diğerleri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o lider, izleyicilerini kolaylıkla etkileyebilecektir (Koçel, 1999:412). Organizasyonlarda kurmay personelin durumu, bu tür gücün kullanımına bir örnek olabilecektir. Liderin uzmanlık gücü izleyicilerine güven telkin edebilecek, bu gücün etkili kullanımı izleyiciler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturarak, güdülemenin içselleştirilmesini sağlayabilecektir (Buhanan ve Huczynski, 1997:607). Bu bağlamda uzmanlık gücünün, duygu etkileşimli olmadığı değerlendirilmekle birlikte, izleyicilerin beğenisinin kazanılacak olması bir anlamda duygularla bağlantı olduğuna işaret ettiği düşünülmektedir.

Liderin güç kaynaklarında mantık ve duygu etkileşiminin yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Yasal gücün dışındaki diğer güç kaynaklarının, izleyicilerin sempati, güven, onure edilme, saygı görme, kendini gerçekleştirme, korku, sevgi gibi duygularına doğrudan hitap ettiği düşünülmektedir. Rasyonel bakış açısı içinde duyguların açıkça ifade edilememiş olması bir eksiklik olarak görünmesine rağmen perde arkasında duyguların etkisinin (özellikle de izleyici duygularının) kabul edildiği varsayılmaktadır. Bu anlamda motivasyon unsurunun etkin kullanılması, toplam kalite yönetimi ve Hawthorne çalışmaları, izleyicilerin duygusal kimyasının çıktılarına nasıl etki ettiğinin gözlemlenmesine örnek olabilecektir.

Liderin otorite ve güce, izleyicilerin kendisine vermeye gönüllü ve istekli oldukları kadar sahip olabileceği varsayılmaktadır. Bu manada verilen güç ile izleyenlerin lidere vermeye razı oldukları gücün, birbirinden farklı olduğu değerlendirilmektedir. Ulrich (2000:291) izleyicilerin gücünün, etki, bağlılık, sahiplenme ve sadakatten oluştuğunu ifade etmektedir. Gücün özü; inisiyatifi elde tutmak, izleyicilerin, liderin hareketlerine tepki vermesini sağlayabilmektir. Bu gücün azlığı lideri etkisizleştirirken, fazlası da diktatör olmasına neden olabilecektir. Çünkü, başkaları üzerinde güce sahip olmanın bağımlılık yaratan bir husus olabileceği (Erel, 2008:226) dikkate alındığında, hep daha fazlasını elde etme isteğini tetikleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu manada “daha fazlasını elde etme isteği” doyumsuzluk yaratabilecek ve zaferler, liderlik sürecini olduğu kadar egoyu da besleyerek, kontrolden çıkmasını sağlayabilecektir. Bu ikisi arasındaki dengeyi

bulmak ve korumak ise, izleyicilerden ziyade liderin sorumluluğu olduğu düşünülmektedir. Bunun için liderin; kendi ve izleyicilerin duygularını tanimasının, kontrol etmesinin ve duygularla bağlantılı enerji seviyelerinden karar süreçlerinde faydalanmasının önemli olacağı ve bu yeteneklerin, Sawaf'ın "Dört Köşe Taşı Modeli" ışığında duygu etkileşiminde liderlik ile gerçekleştirilebileceği değerlendirilmektedir.

Liderin güç kaynakları sınıflandırmasında, liderin duygusal kimyasını, enerjisini nasıl oluşturacağı ve duygularını etkin olarak nasıl kullanacağını açık olarak ifade edilmediği değerlendirilmektedir. Bunun sebeplerinin; "yönetici duygusal olmaktan uzaktır." prensibinden etkilenilmesi, duygu etkileşiminin, kötülüğün temeli olduğu önyargısı, duygu etkileşiminden ziyade mantık etkileşiminin popüler olması, bilimsel çalışma ve araştırmaların ilk olarak yönetim bilimi üzerinde yapılması ve yönetimin katı teorik kurallarından olumsuz etkilenilmesi olduğu düşünülmektedir.

1.4. LİDERİN ETKİLEME SÜRECİ

Lider, izleyicilerini nasıl etkilemektedir? Yaptığı hangi davranışlar ve sahip olduğu hangi nitelikler onun güç alanını genişletmektedir? İzleyicileri lidere gönülden bağlayan, duygu etkileşimi ile manevi bir yakınlık oluşturan etken, o sihirli hareket, kelime nedir?

Dünya çapında radyo ve televizyon yayıncılığını olanaklı kılan bilimsel keşifleriyle Nobel ödülü kazanan İskoç fizikçi Sir Edward V. Appleton, inanılmaz başarılarının sırrının ne olduğu sorulduğunda şöyle bir cevap vermiştir:

Coşkulu olmak! Bence bu mesleki yeteneklerden daha önemlidir. Çünkü insanın, içinde coşku ve istek taşımadan, disiplini ve mesleki yeteneklerini geliştirmesi için gerekli olan çalışma azmini koruması çok zordur. Coşkulu olmak, insanı hedefine doğru yürürken dirençli kılan, dinamik bir motivasyon aracıdır (Peale, 2004:8).

Bu anlamda coşkuyu canlı tutan şeyin, karşı konulmaz bir hedef, etkileyici bir amaç ve lidere hakim olan, onu motive eden ve onu serbest bırakmayacak olan yakıcı bir gaye olduğu söylenebilir. Yeni hedefler, yepyeni amaçlar, bunlar coşkuyu kalıcı kılan esin kaynakları olarak değerlendirilebilir. Coşku; her zaman yeni ve daha iyi bir şeyin olduğuna inanmak ve hiçbir zaman yorulmak bilmeyen, yaratıcı bir inanç,

yenilgiyi hiçbir zaman cevap olarak kabul etmemek şeklinde ifade edilebilir (Peale, 2004:36-40).

Roosevelt, Mandela, Edison veya Einstein'ı motive ederek başarıya ulaştıran şeyin, içinde buldukları çevredeki rekabetten ziyade performanslarının sınırlarını zorlama isteği ve coşkusu olduğu söylenebilir. Sharma (2010:36-37); Roosevelt, Mandela, Edison ve diğerlerinin ilerlemek için, önlerine çıkan zorlukları, aşılması gereken engellerden ziyade hedeflerine ulaşmak için kendi motivasyonlarını ve coşkularını artıran katalizör olarak gördükleri için başarıya ulaşabildiklerini vurgulanmaktadır. Bununla birlikte onları yönlendiren ve olağandışı bir şekilde mükemmel olan işleri yapmalarını sağlayan etkenin, arzuları ve coşkuları olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda izleyicilerinin nazarında lideri vazgeçilmez yapan ve onu efsaneleştiren sihirin de, liderin sınırlarını zorlamadaki “arzu ve coşkusu” olduğu ifade edilebilir.

Daniel Goleman vd. (2002:125) göre, “kişinin hayalleriyle bağlantı kurması, içindeki tutkuyu, enerjiyi ve yaşam tutkusunu serbest bırakır. Liderin içindeki bu tutku, izleyicilerinde coşku uyandırır.” Bu bağlamda, liderin etkileme sürecinde en önemli etkenlerden birisinin, liderin coşkulu olması ve bu coşkuyu izleyicilerine transfer edebilmesi olduğu anlaşılmaktadır. Lider; sahip olduğu coşkuyu izleyicilerine duygu etkileşimi yoluyla transfer edebildiği takdirde, etkileme sürecinde başarı kazanabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, coşkunun izleyicilere transferinde duygusal zekâ ve duygusal etkileşim katalizör rol oynayabilecektir. Norman Vincent Peale'nin (2004:164) ifade ettiği gibi; “Büyük şeyler gerçekleştiren büyük insanları yaratan duygu; coşkudur.” Warren Bennis (1996:157) göre ise, “liderler ve onların izleyicileri arasında, onları ortak bir amacı destekleyen müttefikler yapan bir yankılanma mevcuttur. Yankılanma, duyguların diğerleri tarafından hissedilmesi ve algılanmasıdır.”(Cooper ve Sawaf, 1997:263).

Lider ve liderlik kavramlarının literatüre girmesinden çok önce bile, “etkileme, etkisi altına alma, karşısındakini kontrol etme, ona hükmetme, güç alanı oluşturma” gibi yeteneklerin nasıl oluşturulduğunun insanoğlu için merak konusu olduğu kişisel genel kültür birikiminden tahmin edilebilir. Kızılderili kabilelerinde ruh çıkartma ayinlerinin yapılması ve o dönemlerde kabile büyücüsünün çok önemli

bir konumda görülmesi; etkileme, kontrol etme yeteneğinin büyü ve büyücülük ile başarılıdırına inanılması, bu tahmine analogi yapılabilir. Kutsal dinlerin büyü ve büyücülüğü yasaklamasından sonra dini gücü elinde tutanlardan etkilenildiği ve din faktörünün etkileme gücünün aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. Etkileme sürecinde din gücünün kullanılmasına, Haçlı Seferleri ve İslamiyet'in başlangıç dönemindeki savaşlar örneklenebilir. Hatta günümüzde bile etkileme sürecinde din gücünün hala çok etkin bir şekilde kullanıldığını söylemek mümkündür. Ancak, bilim ve teknolojiye paralel olarak, insanın da fiziki ve fikri olarak özgürleşme sürecine girdiği ve kişinin birey olarak kendini algılaması, yapılan veya yapılacak tüm faaliyetlerde insanın odak noktası olması nedeniyle, dini gücü kullananların da güç ve etki alanlarını günümüzde kısmen kaybettikleri de ifade edilebilir. Bu bağlamda; insanı etkileyerek güç alanı yaratan 1'i 10'a, 10'u 100'e, 100'leri milyonlara hatta milyarlaraya katlayan, bireyi gruba, grubu topluma dönüştüren bu enerji transferi için hangi araçlar etkili olmaktadır?

Lider için izleyicilerini etkileme sürecinin, neredeyse liderlik süreci ile aynı öneme sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu süreçteki başarının liderin karakter ve kişiliğinden de kaynaklandığı varsayımıyla, öğrenilebilecek ve uygulanabilecek o sihirli söz ve davranışların aşağıda ifade edildiği gibi olabileceği düşünülmektedir. Bu sihirli söz ve davranışların, liderin izleyicileri ile oluşturmaya başladığı duygusal iletişim kanallarını hem sağlamlaştırabileceği hem de bu kanallar vasıtası ile duygusal enerjinin de transferi gerçekleşebileceği söylenebilir.

Liderin izleyicilerini eleştirmemesi ve yargılamaması gerektiği ileri sürülebilir. Çünkü eleştiri tehlikelidir; insanların değerli gururlarını incitebilir, önemlilik duygularına zarar vererek kızgınlığa neden olabilir. Eleştirerek kaybedebileceği izleyicilerini uygun tavsiyeler ile kazanmaya çalışır. Bu bağlamda, liderin izleyiciye eleştiri yapması kaçınılmaz ise, onu eleştirmeden önce lider kendi hatalarından bahseder. Bu durum lider için zayıflık olarak düşünülmemelidir. Kimse mükemmel değildir, bazı kusurlarımızı paylaşmak bir güç göstergesi olarak değerlendirilebilir (Bloch ve Whiteley, 2007:143). Böyle bir yöntem sadece izleyicinin hatalarını düzeltmesini kolaylaştırmakla kalmaz, gururunun kırılmasını da önleyerek, kendini önemli hissetme güdüsünün tatmine ulaşmasını sağlayabilir ve böylece izleyici, liderine karşı çıkmak yerine işbirliğine yönlendirilebilir. Dünyaca

ünlü psikolog olan B.F.Skinner'ın yaptığı deneylerin sonucu, liderin bu davranışına örnek olabilecektir. Skinner, yaptığı deneyler sonucunda; iyi davranışları için ödüllendirilen bir hayvanın, kötü davranışları için cezalandırılan bir hayvandan çok daha hızlı öğrendiğini kanıtlamış ve daha sonra yapılan çalışmalar aynı şeyin insanlar için de geçerli olduğunu ortaya koymuştur (Carnegie, 1995:15-180-181).

Liderin her zaman izleyicilerine kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak davranış ve söylemlerde bulunarak, motivasyonu artırabilir. Mevcut durumu aşmaları, sorunlara yeni ve farklı bir açıdan yaklaşımları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda izleyicilerini cesaretlendirerek, kendileri ile barışık olmalarını sağlayabilir (Howell ve Avolio, 1993:891). Hatta kendisini dahi olarak gören bir lider için kişinin kendini ateşe bile atabileceği söylenebilir (Bloch ve Whiteley, 2007:161). Bu manada insanların kalplerini kazanmanın yolunun, onların önemli olduklarını bir şekilde göstermek ve bunu içtenlikle yapmak olduğu söylenebilir. Sigmund Freud, yapılan her şeyin ve etkileme çabalarının iki temel şeyden kaynaklandığını söylemektedir. Bunlar; “seks güdüsü ve büyük olma arzusudur.” Doktor Dewey'e göre, “insan doğasının en derin güdüsü önemli olma arzusudur.” Bu nedenle Carnegie (1995:25-75) göre, “lider, izleyicilerin isimlerini ezberinde tutarak, onlara isimleri ile hitap edebilir. İsimler, kişileri birbirinden ayırır ve insanları diğerleri arasında eşsiz kılar. Liderin izleyicilerine isimleri ile hitap etmesi onları hatırladığı ve önem verdiği anlamına gelir ki kendilerini önemli hissedebilirler.”

Liderin izleyicilerini dürüstlük ve içtenlikle överek, güçlü bir istek uyandırabileceği söylenebilir. İstek uyandırmak için merak duygusunu tetikleyerek, onları değiştirmek, yönlendirmek için asil nedenlere başvurabilir. İzleyicilerine karşı içten bir ilgi duyabilir fakat bunu dalkavukluk anlamında yapmaz. Çünkü içten yapılmayan davranışlar izleyici tarafından hemen anlaşılabilir. Gerçek ilgi ile paylaşılan pozitif enerji izleyicileri etkileyerek, büyülenme yaratılabilir. Mutluluğun dış koşullara değil, iç koşullara bağlı olduğu söylenebilir. (Carnegie, 1995:35-37,61-65,155). Bu bağlamda Bass (1990:21-22), Carless (1998:354) ve Higgs (2003:276); iç koşulların oluşumunun, izleyicilerin duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak, kendilerini geliştirme ve yenileme ihtiyaçlarına özel önem vermek, izleyicilere ayrı ayrı ancak eşit ve adil davranmakla gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler.

Liderin izleyicilerine karşı güler yüzlü olduğu ifade edilebilir. Çünkü gülümseme iyi niyetin belirtisi olarak algılanabilir. Gülümsemek çevremizde bulunan herkesin yaşamını aydınlatır. Sosyal yaşamda düzinelerce asık suratlı, kızgın, ilgisiz yüz gören izleyici için gülümseme bulutların arasında beliren güneş gibi görünebilir. Küçük ve kibarlık dolu sözler, gündelik yaşamın sıcaklığını değiştirebilecektir (Carnegie, 1995:67-90; Covey, 2001:199-208).

Liderin, izleyicileri için iyi bir dinleyici olduğu; etkili bir iletişim kurabilmek için dinlemek (Kent, 2006:63), bunun içinde duygusal açıdan kuvvetli olmak gerektiği ileri sürülebilir. Dinlemek; sabır, açık sözlülük ve anlama isteğini içerir ve kişiliğin çok gelişmiş niteliklerinden biri olarak tanımlanabilir (Covey, 2001:34; Bardwick, 2000:8). Stokes (2004:95) göre, “az konuşmak, çok dinlemek liderlik başarısı, izleyici motivasyonu ve izleyicinin duygu durumunun daha iyi tanımlanması açısından gereklidir.” Bu manada lider, iyi bir dinleyici olurken izleyicinin kendinden bahsetmesi için cesaret vererek, izleyiciyi mutlu edecek sorular sorabilir. Bu durum vizyon ve misyonu da içerdiğinden izleyiciler tarafından da vizyon ve misyonun paylaşılması sağlanabilir. Bu paylaşım izleyicilerde bu amacı gerçekleştirmeye yönelik bir enerji oluşturabileceğinden liderin bu enerjiyi yönlendirebilmesine neden olabilir. Bu enerjinin, izleyicilerin duygu ve düşüncelerine etki edilmesini de sağlayacağı söylenebilir (Kent, 2006:58). Lider, izleyiciye kendisinden ve başarılarından bahsetmesi için de fırsat verir, bu manada izleyicinin ilgilendiği şeylerden söz etmek, her iki taraf için de faydalı olabilir (Carnegie, 1995:77-87).

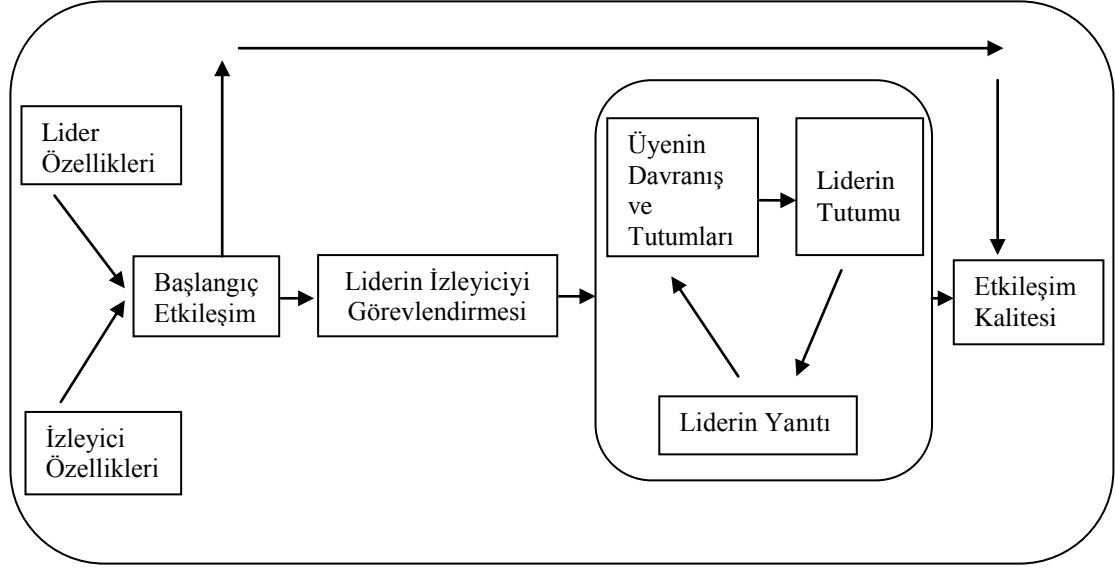
Liderin izleyiciye koruması gereken bir ün verebileceği ve böylece izleyicinin istenilen konuda gelişmesi için sanki bu özellik onda zaten varmış gibi davranarak, izleyicilerine bir özellik atfedebileceği düşünülmektedir. Bu manada izleyici, bu özelliğe gerçekten sahip olabilmek için tüm performansını ortaya koymak için çabalayabilecektir. Shakespeare, Hamlet’in üçüncü perdesinde “ Faziletli değilsen bile öyle görünmeye çalış ” derken; “eğer bir özellik sizde yoksa varmış gibi yapın.” (Peale, 2004:26) şeklinde ifadesi bu düşünceye örnek olabilecektir. Bununla birlikte lider, izleyicilere cesaret vererek, hatalarını kolay düzeltebilirmiş gibi görünmesini sağlayabilir ve gizli kalmış yeteneklerin açığa çıkması için uygun ortam hazırlayabilir (Carnegie, 1995:190-197). Ayrıca vizyon ve misyonu

gerçekleştirmenin her aşamasında, sürece izleyicileri de dahil ederek, onları sürecin bir parçası haline getirebilir. Bu bağlamda Covey (2001:148) tarafından, katılım yoksa lidere bağlanmanında olmayacağı ifade edilmektedir.

Goleman vd. (2002:32) ile Stokes (2004:92), bir ekipte insanları bir arada tutan ve onları bir örgüte bağlayan tutkalın, hissettikleri duygular olduğunu ifade etmektedir. Ashforth, liderin zihni ile vizyon ve misyonu ifade ederek izleyicilerini ikna etmesini; duyguları ile, izleyicilerin yaratıcılık ve motivasyonlarını artırmak ve başarıyı arzulamak için anahtar olarak kullanması gerektiğini ileri sürmektedir (Maddock ve Fulton, 1998:14). Bu anlamda lider, etkileme sürecinde yukarıda bahsedilen davranışlar aracılığında izleyicileri ile duygusal iletişim kanallarının daima açık olmasını sağlarken, izleyicileri ile arasındaki duygusal enerji transferini de gerçekleştirmiş olabilecektir. Lider için bu transfer, gerçekleşmesi zor görünen düşünceleri hayata geçirecek güç, enerji ve coşkuya sahip olduğunu ifade etmesi ve bunu izleyicilerinde bir sorumluluk yaratacak şekilde aktarması olarak vücuda gelebilecektir. Duygusal enerji transferi, lider ile izleyicileri arasında mantık etkileşiminden ziyade duygu etkileşimini hızlandırarak, izleyicilerin lidere gönülden, kalpten, ruh olarak bağlanmalarına ve ona karşı içlerinde engelleyemedikleri bir hayranlık oluşmasına neden olabilecektir. Bu bağlamda, belli bir hedef için gösterilen coşku, izleyicileri harekete geçirebilecektir. Çünkü izleyicilerin çoğunun kendilerine ait zorlayıcı hedefleri olmadığından, kendilerini önemli hissetmelerine yardımcı olacak hedeflerin verilmesinden memnun olacaklar ve kendilerini misyon ve vizyonun gerçekleştirilmesine adayabileceklerdir.

Son tahlilde; liderliğin yalnızca uygulama ve tekniğe bağlı olmadığı değerlendirilmektedir. Bu durumun aynı zamanda idrak, sevecenlik, ahlak anlayışı, değerler ve duygusal denge gibi çok daha karmaşık niteliklere de bağlı olduğu söylenebilir (Clemens ve Wolff, 2007:10). Bu manada liderin etkileme sürecinde, lider-üye etkileşimi Şekil-2’de ifade edilmiştir.

Şekil-2: Lider – Üye Etkileşimi



Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986:622.

1.5. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar (Bryman, 1992:1; Zel, 2001:94):

- Özellik ve nitelik teorisi dönemi (M.Ö.450-1940'lı yıllar arası),
- Davranış teorisi dönemi (1940–1960 yılları arası),
- Durumsallık teorisi dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem)'dir.

20'nci yüzyılın başlangıcında araştırmacılar, karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğini savunmuşlar, ancak 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışı sergileyen liderin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Böylece “Büyük Adam” teorisinin etkisi zayıflamış ve sadece özellikler yaklaşımıyla liderlik konusuna cevap bulunamadığından, 1960'lı yılların sonuna kadar etkin liderin davranışı üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Rost (1993:17) göre; 1980'lerde lider davranışına durum faktörü de eklenmiş, buna rağmen liderlik konusunda bugün gelinen aşamada, yukarıda ifade edilen teorilerin hepsini içine alacak tam bir kavramsal bir çerçeve oluşturulamamış ve liderin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucu ifade edilmiştir. Ayrıca mükemmel organizasyonlar meydana getiren liderlerin ise:

dürüstlük, enerjik olma, gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri de ileri sürülmüştür. Görüldüğü üzere, bir anlamda bugünkü liderlik kavramı eskiye oranla daha karmaşık bir tablo ortaya koymaktadır. Çünkü 1980’lerde büyük adam ve davranış teorisine sahip çıkanların eskiye oranla daha fazla olduğu görülmektedir (Rost, 1993:21). Bu bağlamda liderlik sürecinin, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğu değerlendirilmekte ve aşağıdaki şekilde formüle edilebileceği ifade edilmektedir (Eren, 2007:437; Koçel, 1999:424; Şimşek vd., 2001:164);

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Burada ifade edilen formüle duyguların ilavesinin liderlik sürecinin tanımlanmasına katkı yapacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda formülün “Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar, Duygular) ” şeklinde ifadesinin liderlik sürecini daha iyi ifade edeceği düşünülmektedir.

Araştırmacılar bu fonksiyonun farklı bileşenlerini ele alarak, rasyonel bakış açısı içerisinde amaç-araç paradigması ile liderlik sürecinin nasıl gerçekleştiğini **Evrensel Liderlik Teorileri** ve **Durumsallık Koşul Bağımlılık Teorileri** şeklinde ifade etmişlerdir. Bu manada bilinen liderlik teorileri incelenirken, duygu ve mantık etkileşimi bağlantısı da ifade edilmeye çalışılacaktır.

Evrensel Liderlik Teorileri; Özellikler Teorisi ve Davranışsal Liderlik Teorisidir.

Özellikler Teorisi (Traits Approach), liderlik ile ilgili geliştirilen ilk teori olarak ifade edilebilir. Liderin sahip olduğu özelliklerin, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğu savunulmaktadır. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. “Büyük Adamlar Yaklaşımı” da denebilecek bu teoride, lider olanları lider olmayanlardan ayıran özellikler, araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinin farklı olmadığı bazen de izleyiciler arasında liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşim, lider görev yüklendiği ortamın

koşullarındaki değişmeler ve belirsizlikler ile grubun diğer üye ve izleyicilerin dikkate alınmaması nedeniyle yapılan çalışmalarda tam bir görüş birliği sağlanamadığı ileri sürülmektedir (Buono ve Bowditch, 1990:161; Eren, 2007:437; Jago, 1982:316-317; Johns ve Moser, 2001:116; Koçel, 1999:426-427; Şimşek vd., 2001:169-172; Owens, 1976:226).

Davranışsal Liderlik Teorisi (Behavioral Approach), liderlik sürecini açıklamaya çalışmıştır. Teorinin ana fikri; lideri etkin ve başarılı yapan hususun, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğu ifade edilmektedir. Bu teori ile ilgili ilk çalışma, 1945 yılında askeri organizasyonlardaki liderlik olgusu üzerinde, Ohio State ve University of Michigan Üniversitesi tarafından yapılmış; çalışma sonucunda “kişiyi dikkate alma ve insiyatifi” in (Johns ve Moser, 2001:116; Yukl, 1994:53-54) liderin “verimliliği etkileyen davranışları” ile “izleyenlerin arzu edilen davranışları” ve bu davranışlar ile düşük devamsızlık oranı arasında ilişki olduğu (Massie, 1998:137) ortaya konulmuştur. Bu ilişki; liderin “kişiyi dikkate alan” davranışları arttıkça, personel devir hızındaki azalış ve “insiyatifi” esas alan davranışları arttıkça da izleyici performansındaki artış (Luthans, 1992:271) olarak görülmüştür. Ayrıca, liderin davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve başarısı üzerinde etkisi olduğu da ortaya çıkmış; liderin davranışları incelenirken aynı şekilde izleyicilere de ağırlık verilmiştir (Koçel, 1999:428; Şimşek vd., 2001:173). Bu anlamda Ohio üniversitesi çalışmalarında temel olarak; göreve ve insana dönük (görev ve ilişki yönelimli) liderlik tarzları incelenmiş, dönemin en önemli teorisyenlerinden Fiedler 1967 yılında liderliği, “grup üyelerini, işlerini koordine etme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi” olarak tanımlamıştır (Rost, 1993:52). Bununla birlikte Rensis Likert tarafından yapılan Sistem-1 ve 4 modeli çalışmalarında liderlik davranış ve kontrolü konusuna odaklanılmış olmakla beraber aynı zamanda bunların, çalışanların eğilimleri, motivasyon ve algılamaları üzerindeki etkilerinin de dikkate alındığı görülmektedir (Bowdich ve Buono, 1989:166; Johns ve Moser, 2001:118).

Durumsallık Koşul Bağımlılık Teorisi (Contingency Approach); liderlik sürecinin, koşullar ve durumlar da dikkate alınarak açıklanmaya çalışıldığı (Szilagy, 1990:397); gerçekleştirilmek istenen amacın niteliğinin, izleyicilerin yetenekleri ve

beklentilerinin, liderliğin meydana geldiği örgüt özelliklerinin, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübelerinin liderin etkinliğini belirlediğinin gözlemlendiği ifade edilmiştir.

Durumsal koşul bağımlılık teorilerinin, davranışsal liderlik teorisinin başlattığı ve kısmen ele aldığı duygu etkileşimini daha ayrıntılı incelediği düşünülmektedir. 1980'li yılları takiben bilişim sistemindeki gelişmeler ve bu gelişmelerin sonucu küreselleşme ve farklı kültürlerin yönetiminde, mantık etkileşiminden ziyade duygu etkileşimi bileşeni olarak empatinin ön plana çıkması, lider izleyici etkileşim sürecinde duygu etkileşiminin daha ağırlıklı araştırılmasına imkan sağladığı söylenebilir. Bu dönemde mantık etkileşimini ön planda tutanların istenen başarıyı kısmen sağladıkları düşünülmektedir. Ayrıca, insan hakları, bağımsızlık, ekonomik özgürlük, insan kaynakları konusundaki gelişmeler ve her türlü faaliyetin temel unsurunun insan olduğunun fark edilmesi nedeniyle, insanı oluşturan ve davranışlarını yönlendiren mekanizmanın zihin ile birlikte duygular olduğunun da kabul görmeye başladığı ifade edilebilir. Bu gelişmelere ilaveten Maslow'un, insanın biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlık olduğunu; fizyolojik gereksinimlerinin yanında, güvenlik, sevgi ve ait olma, takdir ve saygı, kendini güncelleştirme gereksinimleri olduğunu savunan "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi", Herzberg'in "Motivasyon Teorisi" de gelişmelere ışık tuttuğu ileri sürülebilir (Macaleer ve Shannon, 2002:9). Böylece, insan faktörünün araç olmaktan çıkıp amaç olmaya başladığı değerlendirilmektedir. Bu manada duygu etkileşiminin incelenmesi esnasında, lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımına da konu olduğu ve en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) puanına göre sevgi, hoşlanmama, kızgınlık ve kendini gerçekleştirme duygularının incelendiği ileri sürülebilir (Baykal, 1994:39-40; Jago, 1982:322-323; Johns ve Moser, 2001:119). İzleyicilerin motivasyonu, tatmini yol-amaç teorisinde gözlemlenmiş (Northcraft, 1994:362) ve duygu etkileşiminin etkinlikle kullanılması durumunda izleyicilerin performansında artış görülmüştür (Jago, 1982:325).

Tablo-3'de liderlik teori ve yazarları kronolojik bir sıralamada sunulmaya ve duygu ile mantık etkileşimi değerlendirilmesi ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo-3: Kronolojik olarak Liderlik Teorileri, Yazarlar ve Değerlendirme
(*DE: Duygu Etkileşimli ME: Mantık Etkileşimli DME: Duygu ve Mantık Etkileşimli*)

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme
Kişisel Özellik Kuramları	Kohs & Irle/1920, L. L. Barnard/1926, Bingham/1927, Teard/1929, Killbourne&P age/1935, Kirkpatrick&Locke/1991	Lideri diğer insanlardan ayıran kişisel özelliklerin neler olduğu ve bu farkların boyutları araştırılmış ve liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ifade edilmiştir.	Mantık ve duygu etkileşimli olduğu, liderin karar ve eylemlerinde izleyici-zaman-yer ve şartları mantık ve duygu etkileşimi açısından dikkate aldığı değerlendirilmektedir. Teoride duyguların rolünden açıkça bahsedilmemiştir. Liderin amacı gerçekleştirmek için dışsal ve içsel motivasyonu birlikte kullandığı, izleyicilerin duygu, istek ve heyecanlarını amaçla uyumlu hale getirdiği, kişisel ve karakter özellikleri ile toplumsal değer ve ahlak açısından diğerlerine göre üstün nitelikler sergilemesi izleyicilerde hayranlık, gönülden bağlanma uyandırdığı düşünülmektedir.
Büyük Adam Kuramları	Dowd/1936	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği araştırılarak, her toplumdaki bireylerin farklı zekâ, enerji ve ahlaki güç düzeyinde olduğu ve kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izleyecekleri ortaya konmuştur.	
Psikanaliz Kuramları	Freud/1913-1922, Frank/1939, Fromm/1941, Erikson/1964, H. Levinson/1970, Wolman/1971	Lider bir baba figürü gibi çalışır yani sevgi ya da korku kaynağı, süper egoda somutlaştığı biçimiyle, izleyicilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu yaratabilendir.	Duyguların yönetimi ve desteklenmesi ile gerçekleştirildiğinden duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.
Yol- Amaç Kuramı	Georgopoulos & Mahoney & Jones/1957, M. G. Evans/1970, House/1971, House & Dessler/1974	Lider, izleyicilerine ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyicilerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirir. Lider; yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik davranışından birini gösterebilir (Baykal:1994:44; Northcraft 1994:365; Şimşek vd., 2001:183-184).	Liderin izleyiciler ile etkin bir iletişim kurarak doğru davranışları göstermesi ve dışsal motivasyon araçlarını kullanması nedeniyle mantık etkileşimli olarak değerlendirilmektedir.

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme	
Duruma Bağlı Kuramlar	Bogardus/1918, Hocking/1924, Person/1928, Hersey & Blanchard/1972, H.Spencer/1989	Liderlik, duruma bağlı taleplerin ürünüdür. Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtsal özelliklerinden çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulların sonucudur. Bununla birlikte liderin davranışı, izleyicilerin olgunlaşma sürecine de bağlıdır. Olgunluk, yaş ve duygusal sağlamlık değil başarıya arzusudur. En etkin liderlik şekli, izleyicilerin olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Olgunluğun iki temel unsuru kabiliyet ve istektir. Kabiliyet, yapılan işle ilgili sahip olunan teknik bilgi, tecrübe ve becerilerin toplamı; istek ise, işi gerçekleştirmek için sahip olunan güven, bağlılık ve motivasyon bütünüdür (Eren, 2003:451; Şimşek vd., 2001:186-187; Vecchio, 1995:317; Zel, 2001:124).	Zaman ve içinde bulunulan şartların süreci belirleyeceği dikkate alındığında izleyicilerin yönetilmesinde denge unsuru söz konusu olabileceğinden mantık etkileşimli; izleyicilerin olgunluk seviyelerine uygun olarak izleyicilerin düşüncelerinin lider tarafından önemsenerek izleyicilerin bağlılık ve motivasyonu artıracığından duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.	D M E
Kişisel - Duruma Bağlı Kuramlar	Westburgh/1931, Case/1933, J.F. Brown/1936, Barnard & Lapiere/1938, Murphy/1941, Bass/1960, Jenkins/1947, C.A. Gibb/1947-1954	Kişisel- duruma bağlı kuramlar “büyük adam”, kişisel özellik ve duruma bağlı liderlik kuramlarının birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğu belirli koşulları kapsaması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar: Kişilik özellikleri, Grubun ve üyelerinin doğası, Grubun karşılaştığı olaylardır.	Lider, zaman, yer ve içinde bulunulan şartlara göre ortaya çıkacağından izleyicilerin doğasının amaç ile uyumlu hale getirilmesi empatiyi gerektirdiğinden duygu etkileşimli olduğu düşünülmektedir.	D E
Lider-Rol Kuramı	Homans/1950, Kahn & Quinn/1970, Mintzberg/1973, Osborn & Hunt/1975, Kerr & Jermier/1978	Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılabilir ve grup farklı norm ve konumlara göre organize olabilir. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Liderin, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentisine göre davrandığı ifade edilmektedir.	Rasyonel bakış açısı içinde amaç-araç paradigması esas alındığından mantık etkileşimli olduğu düşünülmektedir.	M E

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme	
Hümanistik Kuramlar	Argyris 1957-1962-1964, McGregor 1960-1966, Likert/1961-1967, Blake & Moun-ton 1964-1965, Maslow/1965, Hersey&Blanchard 1969,72	Hümanist kuramlar etkili ve tutarlı organizasyonlarda bireyin gelişimiyle ilgilienmektedir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek organizasyona katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak içindir.	Hümanizm; insanlık sevgisini, insan ululuğunu en yüce amaç ve olgunluk sayan öğretilerdir. Amacı insanın mutluluğunu sağlamaktır. Hümanizme göre doğruyu bulmak insanın bir yetisidir. Fakat doğruyu bulma yönteminde gizemcilik, mistisizm, gelenek ve bunlar gibi genel geçer kanıtlarla ve mantıkla bütünleşmeyen yöntemler izlenemez. Gerçeğe duyulan bu arzu, gözü kapalı kabullenimle değil, bilimsel şüphecilik ve bilimsel yöntemle doyurulmalıdır. Otoriteyi ve aşırı şüpheciligi de reddederken, kaderin olaylar üzerindeki etkisini kabul etmez. Doğrunun ve yanlışın bilgisine kişisel ve ortak bilincin en doğru biçimde algılanmasıyla ulaşılabileceğini savunur . Bu nedenle mantık etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir. (http://tr.wikipedia.org/wiki/H%C3%BCmanizm-09 Ağustos 2009) .	M E
Olasılık Kuramları	Fiedler/1967, Fiedler & Chemers & Mahar/1976	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu kuramı model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğu ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olabilir. Bununla birlikte lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve liderin konumuna dayanan otoritenin derecesi liderin davranışını belirleyen üç önemli durumsal değişken olduğu ileri sürülmektedir (Şimşek; 1999:181-182, Koçel; 1999:435-436).	Görev odaklı lider amaçla ilgili rasyonel, akılcı ve çıkarlara hitap eden karar ve eylemlerde bulunarak mantık etkileşimli olduğu; ilişki yönelimli liderin ise izleyicileri ile daha etkin iletişim kurduğu, empati yaparak onların duygusal durumlarını ortaya çıkardığı ve bu verilerle içinde bulunduğu durumu daha iyi algılayarak, karar ve eylemlerinde duygu etkileşimli hareket ettiği değerlendirilmektedir.	D M E
Bilişsel Liderlik: 20'nci Yüzyılda "Büyük Adam"	H. Gardner/1995, J.Collins/2001	Lider "sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişidir". Hem lider hem de onu izleyenlerin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin doğasına ilişkin iç görüş sağlayabilir. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farkı, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi liderlik modeli gösterdiklerini ifade etmiştir.	Collins'in araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi sert bir kararlılıkta, duygu etkileşiminden ziyade rasyonel (mantık etkileşimli) karar ve eylemlerin geçerli olduğu dikkate alındığında sert bir kararlılık sahibi olmanın mantık etkileşimli, karar ve eylemlerde alçakgönüllü davranmanın ise duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.	D M E

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme
Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri: Çoklu Bağlantı, Çoklu Elek ve Dikey İkili Model, Değiş Tokuş, Davranış ve İletişim Kuramları	Yukl/1971, Graen & Haga & Dansereau/1975, Graen/1976, Fiedler&Leister/1977 Davis&Luthans/1979 Fulk&Wedler1982	Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin işe başlatma yapıları, liderin zekâsıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grup içindeki bireylerin tek tek ilişkisi ve bir değiş-tokuş ya da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili kuramları kapsadığı ifade edilmektedir. Öngörülen ilişki tek yönlü olmaktan ziyade karşılıklı bir etkileşim ilişkisidir (Baron ve Greenberg, 1989:396). Çoklu bağlanma modeli birey yerine grup tatmini üzerine iken, ayrılık modeli lider davranışı ile izleyicilerin tatminini araştırmıştır (Zel; 2001:111-112).	Liderin empatik davranabilme yeteneğinin ortaya konması amacıyla karşılıklı etkileşim ilişkisinin araştırılması ve lider izleyici etkileşim sürecinin ortaya konulmasının duygu etkileşimli olduğu düşünülmektedir.
Güç - Etki: Katılımcı Liderlik	White/1939, Coch & French/1948, Lewin & Lippitt & Vroom&Yetton/1974 J. Gardner/1990	Bu yaklaşımın, katılımcı liderliği kapsadığı ileri sürülmektedir. Güç-etki araştırmalarının, liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını incelediği ve aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsaydığı söylenebilir. Katılımcı liderlik ise güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilidir. Vroom & Yetton liderin yönlendirici ve izleyicilerin pasif izleyiciler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik kuramı ileri sürmüştür, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bununla birlikte, karar vermede izleyiciler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacak ve kararların izleyiciler tarafından kabul edilmesi sağlanacaktır (Victor, 1999:19). Gardner'a göre; "Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder". Gardner; liderliğin yerine getirilecek bir rol olduğunu, bu nedenle de başkanlık ettikleri sistemin ayrılmaz bir parçası rolünde olduklarını ifade eder.	İzleyicilerin sadece güç kazanımı ve kullanımını için araç olarak görülmesi, karar ve eylemlere katılımda izleyicilerin pasifliği ve çalışmaya ikna edilmesinin gerçekleştirilmesinde dışsal motivasyon araçlarının kullanıldığı varsayıldığından mantık etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme
Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler	Katz & Kahn/1966, Newell&Simon/1972, Lord/1976,1985, Mitchell&Larsen&Green/1977, H. M.Weiss/1977, Lord&Binning&Rush &Thomas/1978, Bryon & Kelley/1978	Liderliğin sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçeklik olduğu belirtilmektedir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, “Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir”. Ayrıca bireysel, yapısal, çevresel ve sürece bağlı değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemenin zor olduğu söylenebilir.	Değişkenlerin duygu etkileşiminden kaynaklandığı, bununla birlikte amaçla ilgili olarak rasyonel, akılcı, çıkarlara en iyi hizmet eden aracın nasıl bulunulacağı ve kullanılacağına ortaya çıkarılmaya çalışılmasının mantık etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.
Karizmatik Liderlik	Weber/1947, House/1977, Conger&Kanungu/1987 Ketsse Vries/1988, Shamir & House & Arthur/ 1993, J.Maxwell/1999	Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin; ona atfedilen özellikleri, objektif gözlemleri, benlik kavramını, psikanalitik ve sosyal etki buluşmasını kapsadığı ifade edilmektedir. Weber’e göre karizma: bir kutsallığa, kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlıdır (Kovanagh, 1974:256). Karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesini tetikleyebilir (Marjosola ve Takala; 2000:146) Karizmatik lider, kendine güvenen, risk alabilen, enerjik ve iş ilişkileri yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmıştır (House ve Howell, 1992:81).	Heyecan ve duyguların harekete geçirilmesi ile motivasyon sağlanması, yüksek iletişim ile empati kurulması ve maddi değerlerden ziyade moral değerlerine önem verilmesi, toplumsal geleneklere uymayan stratejilerin kullanılması ve daha çok toplumsal bunalımın yaşandığı, toplumun psikolojik olarak kendisini çöküş içinde hissettiği, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde, geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı dönemlerde ortaya çıktığı dikkate alındığından duygu etkileşimli olarak değerlendirilmektedir.
Yeterlilik Temelli Liderlik	Bennis/1993	Yüksek performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirileceğine odaklanmıştır.	Duygusal zekâ alanında 1995 yılına kadar bilimsel literatürde hemen hemen hiçbir şeyin olmaması (Goleman,2007:11) dikkate alınrsa, Bennis’in 1993 yılındaki çalışmalarında duyguları ana tema olarak ele alıp araştırmayacağı düşünülmekte, mantık etkileşimli liderlerin performans karşılaştırması, maddi ödül sistemi ve kritik yeterliliklerin üzerine odaklanıldığı değerlendirilmektedir.

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme
Bütünleyici: Dönüştürücü, Değer Temelli Liderlik	<p>Downton 1973 Burns/1978 Bass&Bennis 1984-1993 Fairholm 1991 DePree/1992 O'Toole/1995</p>	<p>Geçmişle bugünü bağdaştıranlar transaksyonel, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise transformasyonel liderler olarak adlandırılmıştır (Bass, Avolio ve Jung and Berson, 2003: 207–218). Transaksyonel liderlik, daha çok çaba sarfetmeleri için izleyicileri ödüllendirme, onlara para ve statü verme biçiminde davranışlar sergilenmesi ve faaliyetlerin vizyon ve örgütsel kültürde değişiklik yapılmaksızın devamının sağlanması olup, eskiden beri devam eden işleyişi başarıyı artırarak sürdürme gayreti vardır (Hinkin ve Tracey: 1999:106).Ödül ve istisnalarla yönetim transaksyonel liderliğin iki boyutudur (Deluga: 1990:192). Önemli değişimler meydana getiren transaksyonel liderlik davranışları sayesinde lider, rol beklentilerine itaat eden bir astına övgü veya ödül verir veya ona ceza vermektan sakınır (Burns, 1978:72). Transformasyonel liderlikte ise; izleyicilere önemli bir görevleri olduğu ilhamı verilerek bir vizyona yöneltilir. Bass'ın transformasyonel liderlik modeli; duygusal, akla dayanmayan ve bunlardan dolayı riskli olan karizmatik liderlik yapısı üzerine inşa edilmesinden sonra, transformasyonel liderlerin izleyicilerine etkileri akıldan daha çok duygusaldır (Beyer, 1999:321). Bu model, insanları ve yapıyı değişime götürece vizyonu oluşturmak için lider ve izleyicileri arasındaki anlamlı ve yaratıcı değişimle karakterize edilir (Bass, 1985:83). Yaratıcılığı teşvik hipotezine dayalı olup, izleyicilerin yaratıcı olmalarına yardım edilir. Yapılan araştırmalar yaratıcılık için lider-izleyici süreç ilişkisi incelenmiş ve transformasyonel liderliğin pozitif etkisi görülmüştür (Hartog ve Van Muijen, 1997: 20). Burns'e göre dönüştürücü liderlik, "liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı" bir süreçtir. İzleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı aştığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkındalık geliştirdiği varsayılır. Bennis'e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Lider insanları ve diğer kaynakları ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratabilir ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda etkilendirerek kurumları dönüştürebilirler. Bennis, yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenebilir; "Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır".</p>	<p>Dışsal motivasyon araçlarını kullanarak, izleyicilerin amaca yöneltilmesi, değişimden ziyade varolanı koruma çabası, her karar ve eylemde rasyonel bakış nedeniyle transaksyonel liderliğin mantık etkileşimli; izleyicilerin coşkularının artırılması, kendilerine değer verilerek kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaları, lider izleyici arasındaki bağın gönülden olması nedeniyle transformasyonel liderliğin duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir</p>
	D M E		

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme
Büyük Amaç Güden, Vizyoner Liderlik	Richards & Engle/1986, Peters & Waterman/1990, Burns & Kouzes & Posner/1995	Kouzes ve Posner'e göre lider, izleyicilerin tutkularını "tutuşturur ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yapabilir. İzleyiciler belirlenen hedefler doğrultusunda yoğun bir şekilde çalışmaya ikna edilir ve örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda bir öncelik duygusu yaratılır (Genç; 2004:151). Lider çevresinden gelen taleplere yanıt verir, vizyon yaratır, çalışanların enerjik olmasını sağlar ve "kaotik" çevrelerde hızlı adımlarla ilerler. Liderlik vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabilceği bir çevre yaratmayla ilgilidir. İnsanlara sürekli olarak görevlerinin daha büyük amacının hatırlatılması, her gün yapılan sıradan işlere daha büyük bir anlam katabilir (Goleman vd.; 2002:68-69).	İzleyicilerin tutku ve coşkularını harekete geçirerek, zorlayıcı ve yasal güçten ziyade diğer güç kaynaklarının kullanımı ile izleyicilerin yönlendirilmesi, izleyicilerin kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayacak eylem ve söylemlerde bulunulması ve örgütsel aidiyet duygusunun yaratılması nedeniyle duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.
Sonuç Temelli Liderlik	Ulrich & Zenger & Smallwod/1999, Nohria & Joyce & Robertson/2003	Ulrich ve arkadaşları "liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen" ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürerler. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşünüşün yanı sıra ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilebilir ve öğrenilebilir. Evergreen Project adını verdikleri projede, Nohria ve arkadaşları gerçekten hangisinin üstün sonuçlar doğurduğunu belirlemek için on yıldan fazla, 200'den fazla yönetim uygulamasını incelemişlerdir. Dört birincil uygulama; Strateji, Uygulamaya koyma, Kültür ve Yapıdır. Üstün sonuçlar elde eden şirketler aynı zamanda aşağıdaki dört ikincil uygulamadan ikisine de sahiptir: Yetenek, Yenilikçilik, Liderlik ve Şirket evlilikleri ve birleşmeleri.	Ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjinin liderlik sürecinin temel taşları olarak ele alınması nedeniyle duygu etkileşimli, teknik bilgi ve stratejik düşünüşün de gerekliliğinden mantık etkileşimli de olduğu değerlendirilmektedir.
Öğretmen Olarak Liderlik	DePree/1992, Tichy/1998	Liderler öğretmendir ve öğretilebilir bakış açısı oluşturabilirler. Liderlik, insanları öyküler öğretmekle motive etmeyle ilgilidir. Tichy, etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.	Efsane, mit ve öykü, öğretme yolu ile içsel motivasyonun harekete geçirilip, artırılması ve lider-izleyici ilişkisinin bu temel üzerine oturtulması nedeniyle duygu etkileşimli olarak değerlendirilmektedir.
Hizmet Eden Liderlik	Spears & Frick/1992 Greenleaf 1996	Liderin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikri söylenebilir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmayı içerdiği ifade edilmektedir.	Liderlik özelliklerinin sosyal sorumluluk kavramı ile bütünleştirilmesi nedeniyle duygu etkileşimli olduğu düşünülmektedir.

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme	
Yönetimsel ve Stratejik Liderlik	Jacobs & Jaques/1990, Laques & Clement/1991, Kotter/1998-1999, Buckingham& Coffman/ 1999, Drucker/1999, Buckingham &Clifton/ 2001	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil edebilir. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter'e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik, kolektif çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabayı sağlama süreci olarak da ifade edilmektedir. Bu yazarlar zaman ve yer ile birey ve durumlara bağlı olan liderliği desteklerler. Stratejik liderlik, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin kültürünü, yapısını ve stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan süreçtir (Rowe,2001:81). Stratejik liderlik de, pek çok farklı liderlik rolüne (Vizyoner, girişimci, strateji tasarılayıcı ve uygulayıcısı, kültür mimarı, kaynak yaratıcı ve dağıtıcı, yeteneklerin kurucusu, süreç bütünleyici, koç, kriz çözücü, iş ustası, konuşmacı, görüşmeci, motive edici, hakem, anlaşmacı, politika belirleyici, politika kabul ettirici ve akıl hocası) sahip olunmalıdır (Thompson ve Stickland; 1998:348).	Misyonun gerçekleştirilmesinde emek-fayda-araç üçlemesi kullanılarak rasyonel bir bakış açısı ile kültür, strateji ve yapıyı değiştirme hedefi yaratıldığından farklı liderlik rolleri kullanılsa da genelde mantık etkileşimli olduğu düşünülmektedir.	M E
Bir Gösteri Sanatı Olarak Liderlik	Vaill/1989 DePree/1992, Mintzberg 1998	Liderin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirme anlamında, liderliğin gizli olduğunu ileri sürer. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir metafor, orkestra şefleri ya da caz toplulukları olduğu ifade edilebilir.	Liderin etkileme sürecinde karar ve davranışlarını bir gösteri olarak sergilemesi ve gerektiğinde bu eylem ile söylemine nasıl inandığı, bağlı olduğunu göstermesi, bunu hissetmesi ve izleyicilerine de hissettirmesinin duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.	D E

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet	Değerlendirme	
Kültürel ve Bütüncül Liderlik	Senge/1990, Schein/1992, Wheatley/1992, Fairholm/1994	Liderlik; daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarını dahil etme, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır ve beş disipline (Sistemler düşüncesi, Kişisel ustalık, Zihinsel modeller, Ortak vizyon oluşturma ve Ekip öğrenmesi) bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirebilir. Senge'ye göre, liderler üç rol oynarlar: Tasarımcı, Sorumluluk sahibi ve Öğretmen.	Hem geleneksel hem de yenilikçi olabileceğinden duygu ve mantık etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.	
Ruhsal Liderlik	Greenleaf 1977, J.Maxwell& Vaill& DePree/1989, Keifer/1992, Etzioni&Hawley/ 1993, Fairholm/1997	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını etkilemeyi içerir. Fairholm, liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da eklemeleri gerektiği söylenebilir. Yeni yüzyılda liderlerin kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma işini dikkate almaları ve bu işle etkin olarak uğraşmaları gerektiği ifade edilmektedir. Bir liderin etkisinin onun kurumsal kültür, örf, töre, değer ve gelenekler hakkındaki bilgisinden kaynaklandığı fakat bu bilgilerin toplumdan topluma farklılık göstereceği ileri sürülmektedir.	İzleyicilerin ruhlarını etkileyerek, lider-izleyici iletişimini kurmak ve bu şekilde izleyicilerin içsel motivasyonunu harekete geçirerek, amacı gerçekleştirmeyi izleyicinin kendi isteği ile yaptırmak düşünce ve eyleminin duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.	

Kaynak: Aktaş, 2006:47-51; Jago, 1982:316-330; Johns ve Moser, 2001:116-120.

Özellikler teorisinin, liderlik sürecinde duygu etkileşimine açıkça yer vermemiş olduğu değerlendirilmesine rağmen kişisel özelliklerin izleyiciler üzerindeki etkisinin rasyonel olmaktan ziyade beğenilme, korku, güven, sempati gibi duyguların lider ile izleyici arasındaki etkileşimden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özellikler teorisinin hakim olduğu döneme bakıldığında, otokratik yönetim şeklinin kabul görmesi nedeniyle duygu etkileşiminin göz ardı edilmesi veya teoride hak ettiği yeri bulamamasının doğal olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte, özellikler teorisinin korku kültürü egemen toplumlarda daha etkin olduğu, mit'ler ve efsanelerin etkisi ile liderin izleyiciler üzerindeki gücünü artırdığı ve etki alanını genişlettiği değerlendirilmektedir.

Davranışsal liderlik teorisinin, özellikler teorisinin lider ve liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülen, insan ve davranışlarını göz ardı etmesinden kaynaklanan eksiklerini tamamladığı değerlendirilmektedir. Çalışmalarda; çağa hakim olan yönetim modellerinin de etkisiyle duygu etkileşiminin tam olarak ifade edilemediği, mantık etkileşimli paradigmanın hakimiyeti altında insan emeğinden azami istifade edilerek üretimi artırma çabasının hedeflendiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, liderlik sürecinde duygu etkileşiminin kısmen dikkate alındığı, genelde mantık etkileşimi üzerinde liderin üretimin artırılmasına yönelik, işe ilgisi ile insan ilişkilerine duyduğu ilgi gözlemlenebilmiştir (Vecchio, 1995:347). Bu bağlamda liderin insan ilişkilerine duyduğu ilgi, çalışanların eğilimleri, motivasyon ve algılamalarının incelenmesi, süreç içinde duygu etkileşiminin de dikkate alınarak incelendiği, fakat bu konuda açıkça bir sonucun ortaya konmadığı düşünülmektedir. Ayrıca, davranış teorileri döneminde, insan davranışlarına yönelik psikolojik araştırmaların da yapıldığı ve bu araştırma sonuçlarından, liderlik teorilerinin de etkilendiği değerlendirilmektedir. Bunlara ilaveten, psikolojik araştırma sonuçlarına göre, davranışlara yön veren ana unsurun duygular olduğu ileri sürülmektedir. Bu sonuç dikkate alındığında; liderlik süreci içinde izleyiciler ile lider arasında duygu etkileşimini tesis eden unsurların; sempatik olma, güven, beğenme, hayranlık, mutluluk, iç huzur, kendini gerçekleştirme, önemli olma, değer verilme ve saygı görme gibi duygusal ihtiyaçlar olduğu görülebilir.

Son tahlilde; incelenen davranışsal liderlik teorisini oluşturan araştırmaların her birinin duygu etkileşimi bileşenlerini tek tek ele aldığı fakat holistik bakış açısı içinde duygu etkileşimi boyutunu da kapsayan bir teori oluşturulmadığı değerlendirilmektedir. Duygu etkileşimi boyutunun duygusal zekâ ile bütünleştirilerek, liderin mantık etkileşimi boyutu ile birlikte duygu etkileşimi boyutunu kullanarak, süreçte nasıl başarı sağladığı tatmin edici sonuçlar verecek şekilde gözlemlenemediği düşünülmektedir. Bunun nedeninin, teorilerin oluşturulduğu dönemin toplumsal olayları ve kültürü dikkate alındığında; iki dünya savaşı ve 1929 ekonomik krizinin acılarını ve korkusunu yaşamış, soğuk savaşı yaşayan bir dünyada duygu etkileşiminin etkinliğinden bahsetmenin ve bilimsel-sosyal araştırmalarda ana tema yapmanın oldukça radikal bir çalışma olacağı ileri sürülebilir. Bilimsel ve sosyal araştırmaların toplumların ihtiyaçlarından kaynaklandığı dikkate alındığında, çağın sosyal, kültürel anlayışının yapılan her türlü çalışmaya etkisinin olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, oluşturulduğu döneme göre davranışsal liderlik teorisinin mantık etkileşimli olmakla birlikte, kısmen duygu etkileşiminin incelenmesi açısından temel olabileceği ve durumsallık teorisi için başlangıç yaptığı söylenebilir.

Durumsal koşul bağımlılık teorisi, kendisinden önceki teorilere göre lider izleyici duygu etkileşimini daha etkin incelemiş olmasına rağmen, döneminde mantık etkileşiminde paradigmanın hala etkin olması nedeniyle duygu etkileşiminin derinlemesine ana tema olarak analiz edilemediği değerlendirilmektedir. Bu tespiti Goleman vd. (2002:257) “Yeni Liderler” isimli kitabındaki ifadesini analogi yapabiliriz; “Eski liderlik modellerinin duygu etkileşimi ya da kişisel boyutla ilgili olmayan işlemsel bir odağı vardı; insanlar birbirlerinin yerini alabilecek parçalar olarak görülürdü. Bu tür gayri şahsi liderlik, günümüzde giderek başarısızlığa uğramaktadır.” Bu manada, 1990 yılından sonra duygusal zekâ konusundaki çalışmaların hız kazandığı, duygu etkileşiminin hem liderin hem de izleyicilerin davranışlarına yön verdiğinin kısmen kabul edildiği görülmektedir. Duygusal zekâ test sonuçlarının en az bilişsel zekâ test sonucu kadar önemli olması ve yaşamın her alanındaki başarının sadece bilişsel zekâdan değil, duygusal zekâdan da kaynaklandığının (Goleman, 2007:14) bilim adamlarınca ifade edilmesi bu görüşe örnek olabilecektir.

2. LİDERİ KARAKTERİZE EDEN ÖZELLİKLER VE MANTIK/DUYGU ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE DAVRANIŞLAR

Fiziksel özellikler ve liderlik ilişkisi üzerine çalışmalar yapan Stodgill; on iki çalışmadan dokuzunda, önderlerin daha uzun boylu olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, kişisel özelliklerden olan zekâ ve liderlik arasındaki ilişki konusunda yapılan çalışmaların çoğunda liderlerin bu özellik nedeniyle lider olmayanlara göre çok üstün olduğu ifade edilmektedir (Kolasa, 1979:578).

Coicaud (1999:69-71) göre, iyi liderin nitelikleri iki şekilde ifade edilebilir. Bunlar, projeksiyon (dışsal) ve gizli (içsel) niteliklerdir. Liderin projeksiyon niteliklerinin; güven, uzlaşmacılık, gündem belirleyicilik, öğrenme yeteneği, nezaket, sadelik ve ciddiyet olduğu söylenebilir. Gizli nitelikleri ise; kendini bilme dayanıklılık, eleştiriye açıklık ve kendisiyle barışık olmak şeklinde tanımlanabilir.

Cronin, Taylor, ve Rosenbach (1993:18) göre lider; paylaşılmış amaçları gerçekleştirmek için izleyicilerini harekete geçirme konusunu bilen kişidir ve onu oluşturan özellikler, kabiliyet, özellik ve davranış biçimi olarak tanımlanabilmektedir. Kabiliyet, kişinin bir işi yapmak konusundaki kapasitesidir. Davranış biçimi, demokratik, otokratik, empatik, ilişki kurulmaz, merkezci, saldırgan veya ademi-merkeziyetçi olabilir. Bu değişik davranış biçimleri mevcut duruma göre de kullanılabilir. Ancak liderin davranış şeklini belirleyen en önemli unsurun, sahip olduğu özellikler olduğu, Cronin ve arkadaşları tarafından ileri sürülmektedir. Ayrıca, Burns ve Bass, kişilik farklılıklarının liderin transformasyonel veya transaksyonel liderlik tarzı göstermesinde kritik bir rol oynayabileceğini ifade etmektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987:648).

Kenny ve Zaccaro, kişilik özellikleri ile liderlik arasında bir ilişki olduğunu ve bu kişilik özellikleri arasında en yüksek korelasyonun “kişinin davranışlarını kontrol altında tutması” boyutunda tespit edildiğini ifade etmektedirler. Ayrıca, Lord, DeVader ve Alliger yaptıkları çalışmada, liderlik ile kişilik arasında güçlü bir ilişki olduğunu da ileri sürmektedirler (Kuhnert ve Lewis, 1987:654).

Örgütlerin rekabet ortamında başarı kazanması ve büyümesinde önemli bir role sahip üst kademe yöneticilerin kişilik özelliklerinin, bu başarının elde

edilmesiyle ne derecede ilişkili olduğu konusunda Fortune dergisi tarafından da bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, ABD'nin en büyük 500 firması örnek alanı olarak seçilmiş ve 500 firmadan hızlı gelişme gösterenlerin yöneticileri ile yavaş gelişme gösterenler arasındaki kişilik özellikleri bakımından herhangi bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bulgulara göre, hızla büyüyen firmaların yöneticileri, yavaş büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla “sezgisel” kişilik özelliklerine sahiptirler. Bununla birlikte, yavaş büyüyen firmaların yöneticilerinin hayata yaklaşımlarını, hızlı büyüyen firmaların yöneticilerine kıyasla daha fazla yargılayıcı olduğu sonucu çıkarılmıştır (Zel,1999:87). Ayrıca, Carnegie Teknoloji Enstitüsünde 10.000 kişiye ait veriler analiz edilerek, başarının %15'inin yapılan işle ilgili bilgi ve beceri geliştirme çalışmalarına ve %85'inin de kişilik faktörlerine, insanlarla başarılı ilişkiler kurmaya bağlı olduğu ifade edilmektedir (Kasatura, 1998:236). Bu bağlamda, Stodgill tarafından ifade edilen lideri karakterize eden özellikler Tablo-4'de, çeşitli araştırmalarda tespit edildiği öne sürülen lider özellikleri de Tablo-5'de verilmiştir.

Tablo-4: Lideri Karakterize Eden Özellikler

Fiziksel Özellikler	Kişisel (Zihinsel) Özellikler
Boy ve kilo	Zekâ Düzeyi
Güçlülük	Konuşma Yeteneği
Yaş	Bireylerarası İlişkiler
Fiziksel Olgunluk Belirtileri	İletişim Yeteneği
Sağlık Durumu	Güvenilir Olma
Yakışıklık	Girişimcilik ve Riski Üstüne Alma

Kaynak: Costley ve Todd, 1991:233

Tablo-5: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri

Yazar/Araştırmacı	Yıl	Lider özellikleri
D.C. McClelland, J.B. Rotter, K. Vesala, K.G. Vivien & S.Thompson	1961 1990 1992 1998	İçten denetim odaklı
G. Tibbits, B. Bird	1979 1989	Yenilikçilik, risk alabilme, mesleki bilgi, işbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı
Bernard Bass & B.J.Avolio	1990	Etkileme kabiliyeti
John Adair	1993	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motive eden, enerjik, iletişimci
Francis Yammarino	1993	Bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki, ilham veren motivasyon, amaca yönelik etkileme
Ruth Tait	1996	Vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter/bütünlük, ihtiras, örgüte bağlılık, bağımsızlık
Hickman	1997	Daha iyi bir gelecek tasarlama, öngörü sahibi, vizyon oluşturan ve bu vizyonu izleyenlere benimseten
Joe Jordan & Sue Cartwright	1998	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik düşüncelerden uzak olma, iletişim becerisi, düşük seviyeli gerginlik, stresle başa çıkabilme becerisi
Montserrat Entrialgo	2000	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, içten denetim odaklı, proaktif
Avolio & Bass	2000	Çevrelerini değiştirebilen, yeni bir çevre yaratabilen
Allix	2000	İzleyenlerin değerlerini, yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerleri etkileme ve harekete geçirme

Kaynak: Aktaş, 2006:46

2.1. FİZİKSEL ÖZELLİKLER

Liderin başkalarınca algılanan, kabul edilen ve onaylanan liderliğinin öncelikle onun görüntüsü ile başladığı, liderlik tarzı ile devam ederek, tecrübe ve bilgisiyle de pekiştirildiği düşünülmektedir. Bu manada, Teksas üniversitesinden araştırmacılar, yoldan geçen vasat giysiler içindeki bir yayadan kentin işlek bir caddesinde kırmızı ışığı ihlal ederek karşıdan karşıya geçmesini istemişlerdir. Onun ardından giden kişi sayısı az olmuştur. Sonra takım elbiseli, şık görünümlü birine aynı şeyi yaptırmışlardır. Bu kez düzinelerce insan takip etmiştir. Araştırma sonucuna göre, sahip olunan giyim kuşamın kısaca görüntünün, buna sahip olanları izleme eğilimini %350 civarında artırdığı ifade edilmektedir (Bloch ve Whiteley, 2007:11). Bu bağlamda, liderin fiziksel özelliklerinin ilk intiba ve etkileşim için önemli olduğu söylenebilir.

Cinsiyet farklı olduğunda lider ve izleyici arasındaki etkileşim kalitesinin daha düşük olduğu ileri sürülmesine rağmen, bazı araştırmacılar cinsiyet benzerliğinin herhangi bir etkisi olmadığını da ifade etmişlerdir (Liden, Wayne, Stillwell, 1993:664). Bu manada, cinsiyet farklılıklarının liderlik tarzını etkilemeyeceği Heler (1997:14), Mandell ve Pherwani (2003:396) tarafından da ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, duyguların ifade edilmesinde toplumsal cinsiyet farklılıkları üzerine çalışan Eisenburg ve Lennon'ın çalışmasına göre, erkekler duygularını ifade etmeyi sadece bastırırlarken, kadınlar daha açıktırlar (Morand, 2001:26). Leary ve Smith'e göre ise, şefkat, üzüntü, empati ve sıkıntı gibi duygular genellikle erkeksi olarak algılanmadığından, küçüklükten beri erkekler bu duyguları bastırma eğilimindedirler (Morris, 2002:432). Bu bağlamda, liderin fiziksel tanımlama ve örneklerinde genellikle "kadın" cinsiyetine göre "erkek" cinsiyetin ön plana çıkarılmasının eksiklik olduğu; bunun sebebinin ise, duyguların kadınsı olarak algılanması ve mantık etkileşiminin etkisinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Eagly ve Johannessen, Schutte ile Slaski ve Cartwright tarafından cinsiyet farklılıkları üzerine yapılan çalışmalarda, kadın cinsiyetinin daha fazla empati yaptıkları, daha uyumlu oldukları ve duyguları kavrayışlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir (Downey, Papageorgiou ve Stough,2006:251). Ayrıca Bass ve Avolio ile Sarros'un yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, kadınların transformasyonel liderlik tarzı gösterdikleri ileri sürülmüştür (Downey vd., 2006:252-258).

Epitropaki ve Martin (1999:238), yönetici ile çalışan arasındaki yaş farkının lider üye etkileşim kalitesini etkilediğini ifade etmektedir. Örneğin; yaşı, yöneticilerinden daha küçük olan çalışanların yöneticileriyle daha iyi ilişki kurduklarını ve onlara daha yakın oldukları bununla birlikte genç yöneticiler ile yaşı daha büyük olan çalışanlar arasındaki ilişkilerin yaş bağlantılı inanışlar ve alışkanlıklar nedeniyle problemlili olacağı ifade edilmiştir. Bu konuda yapılan son araştırma verileri, bu farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için liderin uygun sosyal bilgiye ve davranış repertuarına sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle farklı ırktan olan kişilerin ve kadınların işyerindeki uyumunun gerçekleştirilmesi, liderin sosyal becerileri ile ilişkili görülmektedir (Hooijberg ve Hunnt, 1997: 392). Alon ve Higgins (2005:503), liderin değişik kültürler içinde bu

kültüre uygun davranışlar gösterebilmesi için çoklu zekâ ve duygusal zekâyâ sahip olması gerektiğini; Goleman ise, sosyal becerilerin sosyal zekâ ile, sosyal zekânın da duygusal zekâ ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler (Kobe, Palmon ve Rickers, 2001:155; Polychroniou, 2009:344).

2.2. KİŞİSEL (ZİHİNSEL) ÖZELLİKLER

Eroğlu (1998:149) kişiliği; karakter, mizaç ve yetenekler olarak ifade etmektedir. Karakterin, kişilik ile genellikle eş anlamda kullanılan kişiliğin sosyal ve ahlak özelliklerini ifade eden, bireyin zihinsel gücünün oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamı olduğu söylenebilir. Bu manada, kişinin güçlü bir karakterinin işareti, kendi menfaati ile ilgili en olumlu veya olumsuz şartlarda dahi genel ahlaki doğrulardan taviz vermemesi olabilir. Bunlara ilaveten, kişinin ne pahasına olursa olsun prensiplerini istikrar ile muhafaza etmesi, inanmadığı veya yanlış olduğunu bildiği eylemlere karşı çıkması ve bunlardan kaçınması, yalandan ve söylemlerini bilhassa zor karşısında değiştirmekten şiddetle kaçınması da güçlü bir karakterin işareti olarak görülebilir.

Mizaç, bireyin duygusallık yönü olarak ifade edilebilir. Duygulanmanın düzeyi ve sürekliliğinin, kişinin neşeli, soğukkanlı, kızgın, sakin, itidalli, heyecanlı, çabuk tepkili, temkinli, sıkılgan, atılgan, üzgün, çabuk alınan, hareketsiz, coşkulu olup olmaması ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda, heyecanların kontrol edilmesi ve aşırı heyecanlı tepkiler verilmesinin önüne geçilmesi, kişinin karar verme sürecinde ve genel duruşunda etkili olabilir. Eroğlu (1998:170) tarafından yetenekler, kişiliğin biçimlenmesinde önemli faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilmesi, analiz edebilmesi, çözümlenebilmesi ve sonuca varabilmesi gibi zekâ ile yakın ilişkili zihinsel ve fiziki yapısına bağlı yürümesi, ayakta durması, konuşması, görmesi, diğer duygusal algıları alması yetenek kavramı içinde değerlendirilebilir. Kişilik kavramının, liderin davranışlarına yön veren önemli bir unsur olduğu ileri sürülebilir.

İngiliz Psikologu Hans Eysenck' e göre, oturmuş ve dışadönük kişilik özeliğine sahip kimse liderlik yeteneği olan kimsedir. Oturmuş ve dışadönük kimse; çevresine iyi uyum sağlayabilen, hoş sohbet ve atılgan olma özelliklerine sahip olmandır (Cüceloğlu, 2008:422). Hesselbein ve Cohen (1999:139) göre, "liderin ilk

görevi bir misyoner olmak, insanlara kendileri ve kurumları açısından özel olanı hatırlatmaktır.” Neubeiser (1996:95) göre ise, “lider, izleyicileri tarafından sıkı çalışma ve başarının sembolü olarak algılanabilir. Ayrıca lider; bağlılık, saygınlık, duyarlılık, güven, uygun ortam yaratmak, çalışkanlık ve başarı- gibi kişilik özelliklerine de sahiptir.”

Mengü ve Akım (2004:781) göre, liderin, liderlik işlev, tutum ve davranış ve yansımalarının kaynak noktasını etik değerler oluşturmaktadır. Çünkü tanımlanan tüm lider tiplerinin niteliklerinin özü, etik bilince dayanmaktadır.” Kent (2006:52) göre, “lider ya da liderlik bir süreçtir ki, insanların düşünce ve değerlerinin gelişimini bir yön tayin ederek gerçekleştirmektir. Bu durum, amaç gerçekleşene kadar bu konuda çalışmak için güç ve enerjiyi gerektirir. Bu güç ve enerjiyi sağlayan ise, davranışlarla sergilenen yüksek değerler, prensipler, moral ve ahlaki değerlerdir.”

Liderin olaylara bakış açısının sonucu belirlemede önemli bir rol oynadığı ve izleyicilerin bağlılığını pekiştirerek, güven ve adalet duygularının artmasını sağladığı değerlendirilmektedir. Bu manada, bakış açısının “daha iyisi” için iş yapma şeklini ve düzeni sorgulamada farklılık yaratacak ölçüde önemli bir yetenek olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda, bir kova su bir karıncanın bakış açısından engin bir okyanus; bir filin bakış açısından sadece bir içecek, bir balığın bakış açısından ise elbette onun vatani olarak görülebilir. Bununla birlikte, bakış açısına göre bazen doğrularda değişebilir. Örneğin, koyunu kurdun elinden kurtaran çoban, koyuna göre kurtarıcı; kurda göre de özgürlüğüne engel olan bir kimsedir. Bu manada bakış açısının hem lider hem de izleyiciler açısından oldukça önemli olduğu; hem koyunu kurdun elinden kurtarmak hem de kurdun özgürlüğüne mani olmamanın liderlik yeteneği olacağı değerlendirilmektedir. Bu noktada, liderin kişisel özellik ve becerileri Tablo-6’da ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo-6: Liderin Kişisel Özellik ve Becerileri

Liderin Kişisel Özellik ve Becerileri	
Kişisel Özellikleri	Beceriler
Durumlara uyum sağlama, Beklenenin üstünde insiyatif kullanma	Akıllı ve zeki
Sosyal çevreye dikkatli, Etik değerlere sahip	Kavramsal beceriler
Hırslı ve başarıya dönük	Yaratıcı
Kendine güvenen – İddialı	Diplomatik, ince ve nazik
İşbirlikçi, bilgiyi paylaşan	Akıcı ve düzgün konuşan
Kesin kararlı, Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen, Hoşgörülü, merhametli	Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
Güvenilir ve emin, Duygularına hakim	Organizatör
Enerjik, Israrcı ve inatçı	İkna edici
Başkaları üzerinde etkisi büyük, İnsanlarla bireysel olarak ilgilenen	Sosyal beceriler

Kaynak: Erçetin, 2000:29; Jago, 1982:317; Russ-Eft, 1997:16; Yukl, 1994:70'den uyarlanmıştır.

Sulvian ve Hopper (1993:13) göre; gelecekte bu güne bakmak girişimi, lidere büyük çaplı iyileştirmenin yol açacağı en önemli izleri gösterebilir. Geleceğin nasıl şekilleneceğini düşünmek ve bunu tahmin etmek, izleyicilerin misyonu gerçekleştirirken sürece dahil ettikleri kalp, ruh ve duygusal enerjileri için önemli bir konuma gelebilir. Çünkü, izleyicilerin sürece içsel enerjilerini dahil etmelerinin, liderin geleceğe ait resmi görmelerini sağlaması ve bu resmin gerçekleştirilmesi konusundaki motivasyon ile bağlantılı olma olasılığının yüksek olduğu, Kent (2006:53) tarafından ileri sürülmektedir.

Bugün ve geleceği birbirinden ayıran en büyük farkın, geleceğin belirsizliği ve değişkenliği olduğu varsayımıyla Bennis, liderliğin beş temel bileşeni olduğunu ileri sürmüştür. Bennis (1999: 44-64) göre; liderliğin ilk temel bileşeni, yaratıcı ve yönlendirici vizyonu oluşturabilmek; ikinci temel bileşen ise, ihtiras duygusu olarak vurgulanmaktadır. Bu manada lider, vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için yaptığı işi sever ve onu yapmaktan mutluluk duyarsa ihtirasını açığa vurabilir. Bu durum, izleyicilerine de umut ve ilham vermesine neden olabilir. Üçüncü bileşen, dürüstlük olarak tanımlanmaktadır. Dürüstlüğün üç esas boyutu ise, doğruluk, olgunluk ve öz bilgi olarak değerlendirilmektedir. Birey kuvvetli ve zayıf yanlarını tanımadıkça, ne istediğini ve niçin istediğini bilmedikçe başarılı olma olasılığı azalabilecektir. Bu açıdan lider, asla kendine ve özellikle kendi hakkında yalan söylememelidir; kuvvetli yanlarının olduğu kadar zayıf yönlerini de bilmeli ve bunları uygun bir şekilde ele

alma çabası içinde görünmelidir. Doğruluk ise öz bilginin anahtarı olarak görülmektedir. Doğruluğun temeli, düşünce ve eylemde içtenliktir. Liderliğin son iki bileşeni ise merak ve risk alma olarak tanımlanmaktadır. Lider, her şeyi merak ederek, öğrenmek isteyebilir, risk almayı sever, başarısızlıklar onu endişeye düşürmeyebilir, hatalarını kabul ederek onlardan bir şeyler öğreneceğinin bilincinde olabilir. Stokes (2004:93) göre, “liderliğin temelinde davranış, sahip olunan değerler, tutum ve düşünce vardır.” Bu bağlamda yukarıdaki ifadeler ışığında, liderliğin temel bileşenleri Şekil-3’de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil-3: Liderliğin Temel Bileşenleri



Kaynak: Bennis,1999:44-64’den uyarlanmıştır.

2.2.1. Zekâ Düzeyi

Lord, De Vader ve Alliger (1986) tarafından yapılan çalışmada, zekânın liderin başarısına katkı sağladığı ifade edilmiştir (Riggio, Murphy ve Pirozzolo, 2002:1). Çalışmanın yapıldığı dönemde, duygusal zekâ kavramı popüler olmadığından ve duygusal zekâ ölçümü yapılamadığından ölçümlerde geleneksel zekâ kullanılmış ve liderliğe olumlu etkisi olduğu görülmüştür (Mandell ve Pherwani, 2003:387).

1920 yılında Thorndike; gerçek zekânın sadece akademik bileşenlerden oluşmadığını duygusal ve sosyal boyutlarının da olduğunu ifade etmiş (Mandell ve

Pherwani, 2003:388) ve zekânın birbirinden bağımsız faktörlerden oluştuğunu belirterek, soyut zekâ, mekanik zekâ ve sosyal zekâ olmak üzere üç faktör olduğunu ifade etmiştir. Sternberg, zekâyı üçe ayırmış ve bunları analitik, yaratıcı ve pratik zekâ olarak tanımlamıştır (Kumar, Rose ve Subramaniam, 2008:43; Kuhnert ve Lewis, 1987:654).

Goleman ise, Thorndike’ın sosyal zekâ adını verdiği zekâ üzerinde durmuş ve duygusal zekâ kavramını ortaya atmış, herhangi bir uyarıcıya karşı gösterilecek tepkinin, akıl zihninden önce duygusal zihin tarafından algılandığını vurgulamıştır (Riggio vd., 2002:2-3). Gardner; insanlarda tek bir zekânın olmadığını, IQ (Intelligence Quotient-Zekâ Katsayısı) ve zekâ testleri ile sadece sözel ve mantıksal, matematiksel yeteneklerin ölçülebildiğini ifade etmektedir (Butler ve Chinowsky, 2003:2; Cavins, 2005:30). Bu bağlamda, bireylerde birbirinden farklı 8 yetenek alanı tespit edildiği ve bunların dilbilimsel, mantıksal veya matematiksel, görsel veya uzamsal, bedensel veya kinestetik, müziksel veya ritmik, kişiler arası, içsel ve doğa zekâsı olduğu ileri sürülmektedir (Mandell ve Pherwani, 2003:388). Gardner, bu farklı yetenek alanlarının hepsini bir şemsiye altında toplayarak, “Çoklu Zekâ Kuramı” nda açıklamaktadır.

2.2.1.1. Çoklu Zekâ Kuramı

Çoklu zekâ kuramının geliştiricisi olan Howard Gardner (2004:5) zekâyı; “kişinin bir veya birden fazla kültürde değer bulan bir ürün ortaya koyabilme kapasitesi, gerçek hayatta karşılaştığı problemlere etkili ve verimli çözümler üretebilme becerisi ve çözüme kavuşturulması gereken yeni veya karmaşık yapıllı problemleri keşfetme yeteneği” olarak tanımlamaktadır. Gardner, bireyin günlük hayatta çözmesi gereken bir problem ile karşılaştığında, zekâsının çeşitli yanlarının bir bütünlük göstererek, belli bir uyum içinde çalıştığını ileri sürmektedir. Bu durumda, insan zekâsının güçlü alanları karşılaşılan problemi çözmek için üzerine düşen görevleri yerine getirirken, güçsüz alanları da, eğitime eğiliminde olduğu söylenebilir. Genellikle, gerçek hayatta hiçbir zekâ alanının tek başına faaliyet göstererek, davranış ve kararları yönlendirmediği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, çeşitli zekâ alanlarının birbirleri ile sürekli olarak etkileşim içinde olma olasılığı oldukça yüksektir. Örneğin; Gardner (2004:95) tarafından, futbol oynamakta olan bir kişinin koşmak, topu başkasına atmak ve topu yakalamak gibi özellikleri içeren

bedensel veya kinestetik zekâ alanına sahip olmasının yanında, bu kişinin kendisini oyun sahasına adapte edebilmesi için görsel veya uzaysal zekâyâ ve oyunda ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkların çözümü için de sosyal zekâyâya sahip olması gerektiği ifade edilmektedir.

Riggio; yaptığı çalışmada zekânın çoklu yapılardan oluştuğunu ve birkaç çeşit zekâ olduğunu, etkili liderlik davranışı için liderin bu çoklu zekâlara sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Alon ve Higgins, 2005:503; Morand, 2001:22). Ayrıca Bass, transformasyonel liderin, zekânın çoklu çeşitlerine de sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (Mandell ve Pherwani, 2003:391).

Çoklu zekâ teorisine odaklanarak yapılan çalışmalar gözden geçirildiğinde, liderlik tarzı ile duygusal zekâ ve transformasyonel liderlik ile duygusal zekâ arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Mandell ve Pherwani, 2003:392-398). Bu bağlamda, Gardner'ın ileri sürdüğü sekiz türdeki zekâ alanları Şekil-4'de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil-4: Zekâ Alanları (Çoklu Zekâ)



Kaynak: Campbell, 1994:213-215; Gardner, 2004:43-45; Mandell ve Pherwani, 2003:388'den uyarlanmıştır.

Gardner (2004:3-25), çoklu zekâ kuramını ilk ortaya attığında kişilerarası ve içsel zekâyı "kişisel zekâlar" adı altında aynı başlıkta toplamış, daha sonraki çalışmalarında tam olarak değilse de, bunların birbirinden bağımsız olduğu yargısını ileri sürmüştür. Bu görüşe katılmakla birlikte, duygu etkileşiminde liderlikte kişiye

dönük içsel zekâ ve kişilerarası sosyal zekânın birbiriyle ilişki içinde oldukları ve liderlik sürecinde dominant oldukları değerlendirilmektedir.

Selçuk, Kayılı ve Okut (2003:73), dünyadaki liderler, uluslar arası yöneticiler ve genel kabul görmüş sanatçıların hep kişiye dönük içsel zekâ ve kişilerarası sosyal zekâsı baskın olanlardan çıktığını ileri sürmekte ve tek başına IQ'nun, hayattaki başarıyı açıklamakta oldukça yetersiz olduğunu ifade etmektedirler. Zira, çok üstün zekâlı olmakla ortalama zekâyâ sahip olmak, hayattaki başarı açısından fark yaratmamaktadır. Bu bağlamda, kişiye dönük içsel zekâ, bireyin kendisini tanıması ve kendisi hakkında sahip olduğu bu bilgi ve anlayış ile çevresinde uyumlu davranışlar sergileme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu zekâ türü ile bireyin kendisini objektif olarak değerlendirmesi, sahip olduğu duyguların, ihtiyaçların veya amaçların farkında olması, kendine iyi disipline etmesi, kim olduğunu, ne yapmak istediğini ve neyi yapmak istemediğini veya çeşitli durumlarda nasıl davranması, nelere yönelmesi ve nelerden uzak durması gerektiğini bilmesi ve bütün bunlara bağlı olarak da, hayatında doğru kararlar almasını ve kendine güvenmesi gibi yetenekler ifade edilmektedir (Gardner, 2004:342-353).

Campbell (1994:213-215), kişiye dönük içsel zekâyı; kendini anlama, kendi duygu ve düşüncelerinin farkına varma ve bu bilgiler ışığında yaşamını planlama ve yönetme becerisi olarak açıklamaktadır. Ayrıca, Campbell, bu zekâyâ sahip olan insanların, kendi durumunu anlama ve değerlendirme becerisine de sahip olduklarını ifade etmektedir.

Kişilerarası sosyal zekâ ise; insanın bir öğretmen, terapist ya da pazarlamacı gibi, çevresindeki insanların duygularını, isteklerini ve ihtiyaçlarını anlama, ayırt etme ve karşılama kapasitesi olarak tanımlanabilir. Bu zekâ türü ile insanın diğer insanlardaki yüz ifadelerine, seslere ve mimiklere olan duyarlılığı ve diğer insanlardaki farklı özelliklerin farkına vararak onları en iyi şekilde analiz etme, yorumlama ve değerlendirme kabiliyetleri şeklinde ifade edilmektedir (Gardner, 2004:362-373; Riggio ve Reichard, 2008:170-176). Dolayısıyla, sosyal zekâsı güçlü olan kimselerin, grup içerisinde grup üyeleri ile işbirliği yapma, onlarla uyum içinde çalışma ve bu kişilerle etkili olarak sözlü ve sözsüz iletişim kurma gibi yeteneklerinin gelişmiş olduğu değerlendirilmektedir.

Sosyal zekâ alanında gelişmiş olan insanlar, genellikle başka insanların ilgilerini ve ihtiyaçlarını çok iyi algılayabilirler ve insanları çeşitli perspektiften görebilirler (Campbell, 1994:214; Kobe vd., 2001:157). Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı sosyal zekânın bir formu olduğunu ifade etmişlerdir (Kumar vd., 2008:45). Lazear (2000:175-182) göre, “İnsanlarla sözlü ya da sözsüz etkin iletişim kurma, bir bireyin ruhsal durumunu ya da duygularını okuma, grupta işbirliği içinde çalışma, karşıdaki kişinin bakış açısıyla dinleme, empati kurma, sinerji kazanma ve yaratma” bu zekâyı sahip kişilerin özellikleridir. Bu anlamda; Gardner, Campbell ve Lazear’ın yaptığı çalışmaların sonuçları ışığında duygu etkileşiminde liderliğin, kişiye dönük içsel zekâ ve kişilerarası sosyal zekâ özellikleriyle harmoni içinde olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, bu zekâ türlerinin duygusal zekânın kaynağı olduğu da söylenebilir.

2.2.1.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı üzerine bilimsel anlamdaki çalışmaların, 1920’lerde Amerikalı psikolog Edward Thorndike’in ‘Sosyal Zekâ’ kavramını öne sürmesiyle başladığı, Ferres ve Connell (2004:63) ile Voola, Carlson ve West (2004:87) tarafından ifade edilmektedir. Bu konudaki duygusal faktörler, IQ testlerinin önemli bir ismi olan David Wechsler tarafından keşfedilmiş, 1948 yılında ise Amerikalı araştırmacı R. W. Leeper, ‘duygusal düşünce’ adını verdiği kavramın ‘mantıklı düşünce’ye katkısı olan bir kavram olduğunu savunmuştur. Ancak, bu tez psikolog ve eğitmenler tarafından pek dikkate alınmamış, 1983 yılında Harvard Üniversitesi’nden Howard Gardner, insanlardaki iç gözlem eğilimini ve kişisel zekâ kavramlarını açıklayan ‘Çoklu Zekâlar’ ve ‘İntrafizik Kapasite’ kavramlarını öne sürmüştür. Duygusal zekâ kavramı son olarak 1990 yılında, New Hampshire Üniversitesi’nden John Mayer ve Yale Üniversitesi’nden Pete Salovey tarafından incelenmiştir (Butler ve Chinowsky, 2003:2; Brown ve Moshavi, 2005:868; Moss, 2005:53; Stein ve Book, 2003:29-30). Bu bağlamda, başlangıçta “duygusallık” la karıştırılan ve biraz da küçümsenen duygusal zekâ, günümüz iş yaşamında ve toplumsal hayatta yükselmenin, başarılı olmanın ve organizasyonun etkisini geliştirmek için vazgeçilmez bir parçası olarak görülmeye başlanmış, “gerçek hayata ait zekâ” olarak da adlandırılmıştır (Coetzee ve Schaap, 2005:31; Kumar vd., 2008:42).

Sosyal zekâ teorisinden esinlenen duygusal zekânın, kişinin kendi ve diğerlerinin duygularını tanıma, anlama, değerlendirme ve duyguları yönetebilme yeteneği olarak Mayer'in 2000 yılında yaptığı çalışma sonucu olarak tanımlanmaktadır (Voola vd., 2004:87).

Duygusal zekânın liderliğin olmazsa olmazlarından biri olduğu ve farklı teknik yeteneklerin önemini kaybettiği işletmelerde duygusal zekânın rolünün giderek arttığı, Goleman tarafından yapılan çalışmanın sonucu olarak ifade edilmektedir (Mandell ve Pherwani, 2003:391). Hopkins, O'neil ve Williams (2007:684-695); duygusal zekânın, bilişsel, teknik ve fonksiyonel yeteneklere etki eden kritik bir olgu olduğunu ve 20 yıldır etkili liderlik ile iş yaşamındaki başarının anahtarı olarak gösterilebileceğini ileri sürmektedirler. Ayrıca, duygusal zekâ çevredeki değişikliklere adapte olabilmeyi sağlayan bir yetenektir (Herbest, Maree ve Sibanda, 2005:593). Buna ilaveten, Menon ve Ratner'ın araştırma sonuçlarına göre kültür, kültürel normlar ve inanışlar da duyguları etkilemekte, duygusal zekâyı şekillendirmektedir. Nelson ve Baumgarte, sempati, şefkat ve empati duyguları ile yönetim davranışının kültürün etkisinde kaldığını ifade etmişlerdir (Kumar vd., 2008:45).

Howard Weiss ve Russell Cropanzano tarafından, duyguların evrenselliği konusunda yapılan inceleme sonuçlarına göre; farklı kültürdeki insanların farklı algılamalar içinde oldukları ve duygusal ipuçlarının kültürden kültüre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir (Alon ve Higgins, 2005:505).

Goleman, Boyatzis ve McKee yaptıkları çalışmada liderlik tarzı ile duygusal zekâ arasında olumlu ilişki tespit ederek, liderlikteki başarının %79'unun duygusal zekâyı sahip olmanın sonucu olduğunu ve organizasyonun başarısına azımsanamayacak derecede katkı sağladığını ifade etmişlerdir (Alon vd., 2005:503; Schultz, 2007:5). Ayrıca, Richard Branson tarafından 2003 yılında, "Virgin Blue Havayolları" işletmesinde yapılan çalışmada, duygusal zekâsını uygulamalara dahil eden liderin işletme karını %30 artırdığı tespit edilmiştir (Voola vd., 2004:88).

Coetzee ve Schaap (2005:31) ile Copper ve Sawaf (2000:xii) duygusal zekânın; karşılaştırma yapabilmek ve IQ için de yaşamsal bir önem taşıdığını, duyguların, düşünce ve faaliyetlerimize yön verebildiğinden sağlıklı bir şekilde

denetlenmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Ayrıca, duygusal zekânın önemli sorunların çözümünde veya önemli bir karar verilmesi gerektiğinde, IQ'nun gücüyle birleşip, problemleri daha nitelikli bir biçimde ve daha kısa sürede çözülmesinin sağlandığını ifade etmektedirler.

Caruso, Salovey, Mayer ve Geher, yaptıkları çalışmada kadınların duygusal zekâ ölçümlerinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu ifade etmektedirler (Mandell ve Pherwani, 2003:395; Riggio vd., 2002:69). Ayrıca, kadın ve erkek yöneticilerin transformasyonel liderlik tarzı ile duygusal zekâları arasında bağlantı olduğu ve cinsiyet farklılığının duygusal zekâda farklılık yarattığını ileri sürmektedirler (Mandell ve Pherwani, 2003:396; Villeneuve ve Sanchez, 2007:355).

Berkeley'deki California Üniversitesi'nden psikolog Jack Block, "Benliğin dayanıklılığı" diye adlandırdığı duygusal zekâyâ oldukça benzeyen bir ölçüt kullanarak, kuramsal açıdan saf iki türün karşılaştırmasını yapmıştır. Yani, yüksek IQ'lu kişilerle, gelişmiş duygusal yetenekleri olanları karşılaştırmıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre, sadece yüksek IQ tipi zihin dünyasında uzman, ancak kişisel dünyada yetersiz bir entelektüel olarak tanımlanmıştır. Cinsiyet farklılığı arasında küçük farklılıklar vardır. Sadece yüksek EQ (Emotional Quotient-Duygu Katsayısı)'ya sahip olanlar ise, kendini ortaya koyabilen, duygularını doğrudan dile getiren, kendi kendilerine olumlu bakan, hayatta bir anlam bulan insanlar olarak tanımlanmışlardır (Goleman, 2007:75-76).

Duygusal zekâ kavramının iki bileşeni olan "zekâ" ve "duygu" kavramlarının tanımlarının yapılması konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından faydalı olabilecektir.

Kline (1991:1); zekâ ile ilgili yazılı metinlerin ilk defa, Eski Yunan ve Hindistan'da bulunduğunu ileri sürmektedir. Zekânın en popüler tanımı; "öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği ile zorluklarla karşılaşıldığında kaynakları etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir." Mayer (1999:1-24), her durumda zekânın, sembolleri kullanabilme, anlayabilme ve algılama kapasitesiyle doğru orantılı olduğunu ifade etmiştir. Diğer bir deyişle, objeler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görebilme ve ayrı ayrı parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini analiz edebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Uzmanlar, zekâ konusunda bilimsel tarafın baskın olmasını sağlayacak objektif bir ölçüm geliştirerek zekâ testlerini oluşturmuşlardır. Zekâ testleri bir kişinin zekâ seviyesini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçüm aracından oluşmaktadır. Bu testlerin en çok bilinenlerinden birisi olan “IQ Testi”, kişinin zihinsel ve kronolojik yaşını inceleyerek, zekâyı bilimsel olarak tanımlayabilmektedir. IQ, 20’nci yüzyılın ilk zamanlarında zekânın ölçülmesiyle bulunmuş ve kullanılmıştır. Bu konudaki birçok modern çalışma, kişinin liderlikteki ve hayattaki başarısı ile sahip olduğu IQ seviyesi arasında bağlantı olduğunu ileri sürmüştür. Ancak, daha sonra yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarda, sadece IQ’nun hayattaki başarıya etki etmediği anlaşılmıştır. Bu anlamda, genç zekâ ölçütü(WAIS)’nü ortaya çıkaran David Wechsler ise, zekânın akılsal ve akılsal olmayan iki çeşidi olduğundan söz etmiştir. Wechsler, akılsal olmayan zekâ çeşidini; çekiciliği, kişisel ve sosyal faktörleri içeren ve kişinin hayattaki başarısı için gerekli olan bir zekâ türü olarak tanımlamıştır (Shelley ve Brown, 2004:8).

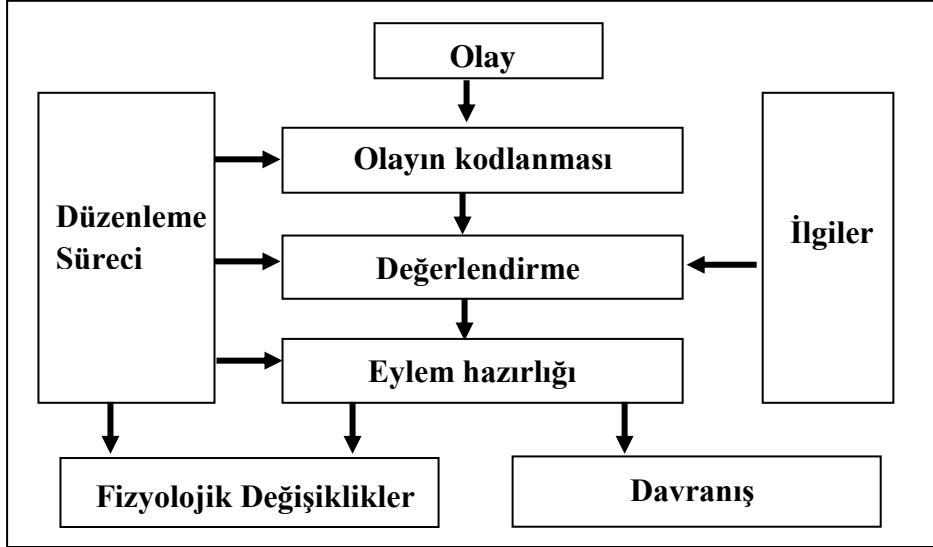
Duygusal zekâ kavramının ikinci bileşeni ise “duygu” kavramı olarak tanımlanabilir. Oatley ve Jenkins (1996:96) tarafından duygu hakkındaki en modern tanımın, Frijda’nın duygular hakkında yazılan psikolojik araştırma kitabında bulunduğu ifade edilmektedir.

Duygular, kişinin bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde olayları değerlendirmesidir. Mesela kişinin olumlu ya da olumsuz düşünmesi hedeflediği amaçlara ulaşmasını etkilemektedir. Duyguların merkezi, hareketleri okuyabilmesinde ve oluşan durumlara karşı öncelik vermesindedir. Verilen önceliklere göre yapılan olaylar yarıda kesilebilir ya da alternatif bir şekilde tamamlanabilir. Duygular genellikle vücuttaki değişikliklerle, olan olaylarla zihinde tecrübe edilerek yer almaktadır (Oatley ve Jenkins, 1996:96-97).

Duyguların meydana geliş sürecinin birbirini izleyen ve birbirlerini tamamlayan adımlar şeklinde oluştuğu düşünülmektedir. Frijda ve Mesquita’ya göre; Şekil-5’de ifade edilmeye çalışıldığı üzere, birey olaylarla yüzleşerek, onları elindeki mevcut bilgiler doğrultusunda değerlendirir. Değerlendirme sürecinde birey gerçekleşen olayı ilgisi kapsamında daha önceki benzer durumlarla karşılaştırır. Durumun hoş bir durum ya da zarar verici bir durum olup olmadığına ilişkin değerlendirmeye yönelik olarak duygu süreci başlar. Değerlendirme sonucunda özel değerlendirme kalıpları duygusal tepkinin özünü oluşturan eyleme hazır bulunma durumuna ve birbirine bağlı farklı fizyolojik değişikliklere yol açar. Düzenleme

süreçleri değişik birçok alt sürecin ortaya koyduğu çıktıları düzenler, sonuç olarak olaya ilişkin tepkileri geliştirir ya da onları azaltarak davranışlara ket vurur (Frijda ve Mesquita; 1994:53).

Şekil-5: Duyguların Oluşum Süreci.



Kaynak: Frijda ve Mesquita; 1994:53’den uyarlanmıştır.

Frijda’nın kitabında William James, “Duygu nedir?” sorusunu sorarken cevabın açık olmadığını ima etmiştir. İnsanlar genellikle duyguların tanımıyla pek ilgilenmemekte, ancak anne ve babalar çocuklarına duyguları nasıl tanımlayacağını bilmekte ve aralarındaki duygusal değişimlerin farkına varmaktadırlar. Fehr ve Russell, insanların bu konuyla ilgili çok kolay örnekler verebildiğini göstermiştir. Bu manada Kanada Vancouver’deki henüz mezun olmamış 200 öğrenciye bir dakikalarını ayırarak “duygu” kavramı ile ilgili akıllarına gelen kategorileri yazmaları istenmiştir. Araştırmacılar 383 değişik tipte duygu örneğine ulaşmışlardır. Araştırmaya katılan katılımcılardan 196’sı en az iki kategori yazmıştır. En çok rastlanan “mutluluk” kategorisi 152 katılımcıda, daha sonra en çok rastlanan “kızgınlık”, “üzüntü” ve “sevgi” katılımcıların yarısından fazlasında görülmüştür. Başka bir atölye çalışmasında ise, öfke, kışkırtan kişiye karşı dışa vurulmaya en yatkın duygu olarak tespit edilmiş ve bu çalışma insanların %53’ünün öfke duygularını belli etiklerini göstermiştir. Bununla birlikte, iş hayatında en az sıklıkla dışa vurulan duygunun “neşe” olduğu tespit edilmiş; katılanların sadece %19’u iş yerindeyken bu duyguyu belli etiklerini ifade etmişlerdir (Caruso ve Salovey, 2007:48).

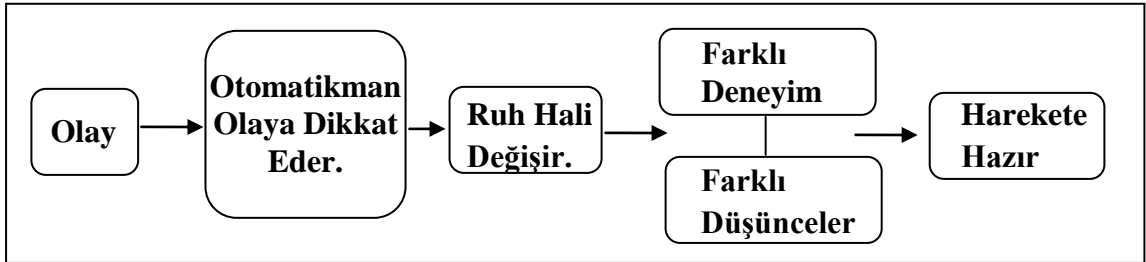
Bu örnekler duygunun tanımlanmasının ne derece zor olduğunu basitçe göstermekle birlikte, araştırmalar tüm duyguların beş ana sezgiden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Bunlar; sevinç, üzüntü, öfke, korku ve utanç'tır (Alon ve Higgins, 2005:505). Tablo-7'de beş temel sezginin farklı yoğunluk dereceleri ifade edilmektedir (Caruso ve Salovey, 2007:54). Buna ilaveten, bir duygunun işlevi (Şekil-6), hangi davranışı tetiklediği ve hangi yönde motivasyon sağladığı da Tablo-8'de ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, hissedilen duyguyu doğru teşhis edebilmek için içsel termostata dikkat edilmesinin gerektiği düşünülmektedir. İçsel termostat ise, hissedilen duyuları tanımlama, onları doğru teşhis edebilmekle etkin olarak faaliyet gösterebilir. Sağlam ve doğru duygusal bilgi olmadan, karar verme, duygularla düşünme ve duygularla düşünme mekanizmasını hatalı çalıştırabilir (Caruso ve Salovey, 2007:138). Bu nedenle, ruh hallerini ve duyguları anlamının incelik istediği değerlendirilmektedir. Etkileri çok güçlü olmasa da duygular, düşüncelerimizi ve kararlarımızı etkileyebilirler. Duyguların farkında olmanın ve onları yönetmenin çok önemli olmasının da sebebinin bu olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda Tablo-7'de ifade edilen beş temel duygudan hangilerinin daha çok hissedildiğinin tespit edilmesi; bireyin duygusal anlamda kendisini tanıyabilmeye, içsel termostatin doğru şekilde algılama yapabilmesine ve bu duygular yüzeye çıkarak etkili olmaya başladığında nasıl başedebileceği konusunda yardımcı olacağı öngörülmektedir.

Tablo-7: Temel Duyguların (Sezgilerin) Farklı Yoğunluk Dereceleri.

DUYGU YOĞUNLUĞU	MUTLU	ÜZGÜN	ÖFKELİ	KORKMUŞ	UTANMIŞ
ÇOK	*Sevinçli *Heyecanlı *Neşeli *Şen Şakrak *Coşkulu *Taşkın	*Morali çok bozuk *Hayal kırıklığına uğramış *Melankolik *Umutsuz *Kederli *Dertli *Çaresiz	*Azgın *Ateş kesilmiş *Nefret dolu *Köpürmüş *Kudurmuş *Tepesi atmış	*Ödü patlamış *Şoka girmiş *Dehşete kapılmış *Panik olmuş *Ürkmüş *Yılmış	*Küçük düşmüş *Onuru incinmiş *Rezil olmuş *Rencide olmuş *Yerin dibine geçmiş
ORTA	*Morali Yüksek *Mesut *Bahtiyar *Memnun *Keyifli	*Hüzünlü *Kalbi kırık *Neşesiz *Sıkıntılı *Üzüntülü *Mahzun	*Hiddetli *Öfkesi burnunda *Sinirli *Hırçın *Huysuz *Kızgın	*Pusmuş *İrkilmiş *Ürpermiş *Yüreği çarpmış	*Mahcup olmuş *Ezilib büzülüş *Yüzü kızarmış *Utanç duymuş
ZAYIF	*Huzurlu *Hoşnut *Ferah *İyi	*Keyifsiz *Somurtkan *Karamsar *Durgun *Doysuz	*Canı sıkın *Fazla duyarlı *Asabi *Sert	*Kaygılı *Kuruntulu *Ürkek *Endişeli *Güvensiz	*Pısırk *Sıkılğan *Çekingeng

Kaynak: Alon ve Higgins, 2005:505; Bradberry ve Greaves, 2006:103-104; Caruso ve Salovey, 2007:54-103; Morand, 2001:24-25; Roseman, 2001:70-71'den uyarlanmıştır.

Şekil-6: Duygunun İşlevi.



Kaynak: Caruso ve Salovey, 2007:41'den uyarlanmıştır.

Tablo-8: Duygunun Tetiklediği Davranış ve Yarattığı Motivasyon.

Duygu	Tetiklediği Davranış	Yarattığı Motivasyon	Vücut Dili İfadesi
Korku	Kaçma.	Olumsuz sonuçları önlemek için şimdi harekete geç; Gözden kaçırılan bir şeyler olabilir, daha dikkatli analiz et.	Yüz buruşturma, hızlı göz kırpması, göz bebeklerinin büyümesi, hızlı nefes alma, yüksek kalp atışı, soğuk bir ten.
Öfke	Saldırma, yıkım, yok etme, şiddet. Mantıklı düşünme yeteneğinin kaybı. (Tanımlanabilirse kontrol edilebilir.)	Yanlışlığa ve haksızlığa karşı savaş.	Dudaklar büzülmüş, gözler kısalmış, burun öfkeden kabarmış, yüzde kızarıklık, yüksek kalp atışı.
Üzüntü	Hayal kırıklığı, kayıp. Yardım etme, dikkatin belli bir noktaya odaklama.	Başkalarından yardım ve destek alma / kabullenme; detaylara daha dikkatli ve eleştirel gözle bakma, hataları bulup ortaya çıkarma.	Düşük enerji, omuzlar ve çehre, derin nefes alma, soğuk bir ten, yavaş kalp atışları.
Merak	Çevreyi keşfetme, tanıma.	İnsanları ve çevreyi keşfetme, öğrenme ve tanıma isteği.	Sorgulayan bakışlar, hareketli bir vücut.
Şaşkınlık	Dikkat etme. Bir duruma yeniden alışma.	İlginin umulmadık ve önemli bir şeye yönlendirilmesi.	Açılmış bir ağız, kocaman açılmış gözler ve bedensel hareketlerin kısa bir an kesilmesi.
Kabullenme	Güvenlik içinde bulunma, hissetme.	Karşındakini sevmeye, kabullenme ve bizden biri olarak algılama.	Sakin bir duruş, sakın bir ses tonu.
Neşe Mutluluk	Topluluk halinde zaman geçirme, iş yapma, kısıtlı bilgilerin ötesine geçme, düşünce sınırlarından kurtulma.	Üretme, yaratıcılık, yenilik.	Gülümseme, parıldayan gözler, aktif ve hareketli vücut, yavaşça yükselen kalp atışları, yavaşlayan nefes alma.
Utangaç	Öfke.	İçine kapanma veya saldırma. Kendini daha zayıf, daha küçük ve önemsiz görme.	Vücudu saklamaya çalışma, gözleri kaçırma, yüzde kızarıklık. Dudaklarda garip bir gülümseme

Kaynak: Alon ve Higgins, 2005:505; Caruso ve Salovey, 2007:41-45,182-187; Lewis, 2000:223-231; Roseman, 2001:70-71'den uyarlanmıştır.

Psikolog Gordon Bower ve Alice Isen'in uzun yıllar boyunca ruh hali ve düşüncenin etkileşimi üzerine yaptıkları çalışmalarda buldukları sonuçlara göre duygular, düşüncelerimizi farklı yönlerde etkileyebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2007:46). Kent (2006:60), duyguları olumlu ve olumsuz olmak üzere, iki kategoride ifade etmiştir. Genel olarak, olumlu ve hoş duygular bizi çevreyi keşfetme, düşüncelerimizi ve davranış repertuarımızı genişletmemiz için motive edebilirler ve bize farklı olma cesareti verebilirler. Yeni bağlantıları fark etmemize ve

alışlagelmişin dışında çözümler üretmemize yardım edebilirler. Bu manada, olumlu duyguların üzerimizde başka etkileri de vardır. Örneğin; mutluluk, diğer insanlarla birlikte olup iletişim kurmaya yönlendirebilir; gülümseme ve kahkaha, arkadaş canlısı ve cana yakın olduğumuzun sinyalini verebilir. Olumlu duygular daha güçlü sosyal bağlar kurmaya teşvik edebilir. Buna ilaveten Fredrickson'un yaptığı çalışmanın sonucuna göre; "olumlu duygular dikkati artırmakta, düşünce süreçlerini iyileştirmekte ve pozitif duygu sarmalı ile liderlik sürecini daha verimli hale getirmekte, organizasyon vatandaşlığı algısını da artırmaktadır." (Riggio ve Reichard, 2008: 172; Kent:2006:61).

Buna karşın, olumsuz düşünme ve duyguların da önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çünkü düşünceleri faydalı ve kullanışlı yönde geliştirebilirler. Olumsuz ruh halinin düşünce üzerindeki bazı etkileri; daha net bir odaklanma sağlama, detayların daha verimli bir şekilde incelenmesi ve hatalara karşı daha temkinli olmak şeklinde ifade edilebilir (Caruso ve Salovey, 2007:130). Olumsuz duygular, yapılan davranışların ya da düşünülenlerin değiştirilmesine neden olabilir. Dikkat ve algılama alanını daraltarak, davranışları çok keskin çizgilerle sınırlandırmaya motive edebilirler (Ayoko ve Callan, 2009:4-6).

Barling, Slatter ve Kelloway (2000:158) tarafından yapılan çalışmada, iyimserliğin liderlik sürecinde başarı ile başarısızlıkta önemli bir fark yaratmamasına rağmen kötümserliğin ciddi bir fark ortaya çıkardığı; liderin kendini kontrol yeteneğinin olmaması ve negatif duygularını ifade etmesi, onun izleyicilerine olan etkisini azalttığı vurgulanmaktadır (Iordanoglov, 2007:63). Kızgınlık, hayal kırıklığı, onaylanmama gibi hissedilen kötü duygular izleyici motivasyonunun kaybolmasına ve direnç göstermelerine, ayak diremelerine neden olmaktadır (Riggio ve Reichard, 2008:177). Ayrıca, etkili iletişimin anahtarı olan dinleme faaliyetinin yapılmaması da negatif duyguların ortaya çıkmasını tetikleyebilmektedir (Kent, 2006:63).

Olumlu duygularla kıyaslandığında olumsuz duyguların, kontrol edildiğinde daha güçlü etkiler yaratmaya eğilimli olduğu, Caruso ve Salovey (2007:50-87) tarafından ifade edilmektedir. Psikologlar kişinin duygularını dışa vurmasının, örneğin; kızgınlığı, bağırarak ya da çığlık atarak ifade etmesinin kötü hisleri daha fazla körüklediğini ve kontrol edilmeyen, tehlike sinyalleri dikkate alınmayan

duyguların doğal olarak ortaya çıkan duygunun şiddetini artırma eğilimli olduğunu ileri sürmektedirler. Bununla birlikte, Gotman ve öğrencileri tarafından klinik nüfus üzerinde “evlilik” konusunda yapılan çalışmada, duygusal ve sosyal yeteneklerdeki azalışın aileler arasında anlaşmazlıklara, çatışmalara ve diğer insanlar ile de ilişkilerin bozulmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Riggio ve Reichard, 2008:169-170). Bu manada, içsel termostatın gönderdiği sinyaller algılanarak, duyarlılığın artırılabilceği, olumlu ve olumsuz duyguların tanımlanarak, kontrol edilebileceği değerlendirilmektedir.

Iowa Üniversitesi Tıp Fakültesi Noroloji Bölüm Başkanı Antonio Domasio ve meslektaşları, bir kaza sonucu kafasına demir boru çarparak beyнинin ön kısmından yaralanan demiryolu işçisi Phineas Gage üzerinde yaptıkları çalışmada ve buna benzer vakalarda beynin ön loblarından hasar almış hastaların duygusal bir çöküntü içinde olduklarını tespit edildiğini ifade etmişlerdir. Duygusal çöküntü yüzünden hastalar normal hayatlarını yaşayamamakta, hayatlarını planlarken ve ciddi kararlar alırken hatalar yapmakta, entelektüel yetileriyle hayvansal eğilimleri arasındaki dengeyi kuramamaktadır (Bradberry ve Greaves, 2006:29-32; Hayashi, 2000:179; Maddock ve Fulton, 1998:75-76). Bu anlamda, duyguların mantık üzerinde güçlü bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir.

Mayer, Caruso ve Salovey (2000:398-408) duyguları; psikolojik yanıtları, algıyı ve bilinçli farkındalığı içeren birçok psikolojik alt sistemleri koordine eden içsel olaylar olarak tanımlamışlar ve duyguların memeli hayvanlar aracılığıyla evrim geçirmiş olduğunu savunmuşlardır. Örnek olarak da, kızgınlığın bir tehdit ya da adaletsizlik belirttiğinde ortaya çıktığını, korkunun ise tehlikeye paralel olarak yer aldığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, Mayer vd., duygusal zekânın; duygusal süreci içine alan kavrama kabiliyeti olduğunu ve bu kabiliyetin stres yönetme (strese dayanıklılık, güdü kontrolü), kendi kendini yönetim (ortama adapte olma, kendinin farkında olma, otokontrol) ve sosyal yeteneklerin (çatışma yönetimi, liderlik, iletişim) vücuda gelmesi ile oluştuğunu ifade etmişlerdir (Duffy, 2009:1-2; Herbest ve Maree, 2007:33).

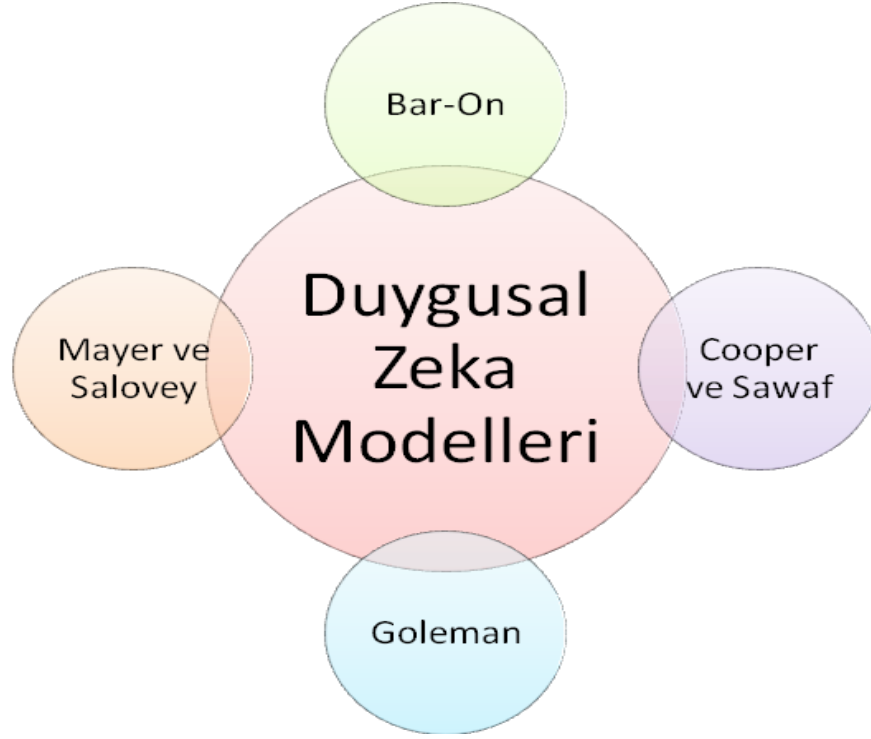
Bar-On, duygusal zekâyı insanın kendisini ve başkalarını anlamasını, başkalarıyla ilişki kurmasını, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını ve o

çevreyle başa çıkabilmesini sağlayan bilişsel olmayan yetenekler olarak görmekte ve bu yeteneklerin insanı başarıya ulaştırdığını düşünmektedir (Butler ve Chinowsky, 2003:4; Herbest vd., 2005:593; Kobe vd., 2001:155). Diğer bir deyişle bu modelin, kişinin kendinin farkında olması gibi zihinsel yeteneklerle, kişisel özgürlük, kendine saygı ve ruh hali gibi zihinsel yeteneklerden ayrı görülen özellikleri birleştiren karma bir model olduğu ifade edilebilir.

Cooper ve Sawaf (2000:79; 2000:xi) duyguların, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışı şekillendiren enerji akımları olduklarını, dışa doğru yayılarak başkalarını ve zihinsel yaşantıya egemen bir şekilde beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilediklerini ifade etmişlerdir. Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, Bar-On'un modeli gibi zihinsel yetenekler ve bunların dışındaki bazı kavramları da içeren karma bir model olarak tanımlanabilir. Bu modelin, duygusal zekâyı, örgüt ortamında irdeleyerek, özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi üzerinde durduğu söylenebilir.

Daniel Goleman (2007:47); “duyguyu, bireyin öğrenme potansiyelini harekete geçirerek öğrenmesini sağlayan, soru sormasını sağlayarak bilinmeyen aramaya iten, kapasitesini geliştiren ve öğrenileni pratiğe geçirerek tavır almasını sağlayan özellikler olarak tanımlamaktadır.” Goleman, duygusal zihin olgusunun evrim basamağında akıl zihinden önce ortaya çıktığını ve hayvanlarda da mevcut olduğunu ifade etmiş; herhangi bir uyarıcıya karşı gösterilecek tepkinin, akıl zihinden önce duygusal zihin tarafından algılanacağını öne sürmüştür. Goleman (2007:62) göre; liderin, iş yaşantısında aktif çalışanlar yaratması ve zihinsel performans sağlaması, duyguları doğru tanımlayıp olumlu bir şekilde yönlendirdiği zaman gerçekleşebilecektir. Goleman'ın modeli, Mayer ve Salovey'in modelinden yola çıkıp, bunu geliştirerek, duygusal zekânın; insanın kendi hislerini tanımak, başkalarının hislerini tanımak, kendi kendini motive etmek, empati yapmak, kendi duygularını ve ilişkilerdeki duyguları iyi yönetmek yeteneklerinden oluştuğunu göstermektedir (Coetzee ve Schaap, 2005:32; Herbest vd., 2005:595-597; Kobe vd., 2001:155; Mayer, Salovey ve Caruso, 2004:197-215). Duygusal zekânın, işe ait teknik yeteneklerden ve bilişsel zekânın her türlü seviyesinden iki kat daha önemli olduğu Gardner ve Goleman tarafından vurgulanmaktadır (Polychroniou, 2009:345). Duygusal zekâ modelleri Şekil-7'de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil-7: Duygusal Zekâ Modelleri.



Kaynak: Herbest ve Maree, 2007:33.

Riggio ve Reichard (2008:170) tarafından; “duygusal yetenekler üzerine yapılan araştırmaların, duygusal zekâ kavramının oluşturulmasında kilometre taşı oldukları ifade edilmiştir. Bu araştırmalar ışığında duygusal zekâ; kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme, umut beslemek ve tüm bunlar arasındaki ilişkiyi anlayarak duyguları yönetebilme olarak tanımlanabilir. Duygusal zekâyı kişisel yeterlik kapsamında “özbilinç”, “özyönetim”, sosyal yeterlik kapsamında “sosyal bilinç” ve “ilişki yönetimi” olarak (Tablo-9) sıralamak mümkündür.

Tablo-9: Duygusal Zekâ.

	Kişisel Yetenekler	Sosyal Yetenekler
Tanıma	Özbilinç	Sosyal Bilinç
	<ul style="list-style-type: none">- Duygusal Farkındalık- Kendine Güven- Kendine Değer Verme	<ul style="list-style-type: none">- Empati- Hizmete Yönelik Olma- Organizasyonel Farkındalık
Düzenleme	Özyönetim	İlişki Yönetimi
	<ul style="list-style-type: none">- Kendini Kontrol- Güvenirlik- Dürüstlük- Uyum Gösterme- Başarıya Odaklı- Girişken, inisiyatif kullanan	<ul style="list-style-type: none">- Diğerlerinin Gelişimine Yardımcı Olma- Etki Etme- İletişim- Çatışma Yönetimi- Değişime Katalizör Olmak- İlişki Kurmak- Takım Çalışması ve İşbirliği

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997:12; Gardner, Fischer ve Hunt,2009:476-479; Goleman, 2000:393; Herbst ve Maree, 2007:33-34; Riggio vd., 2002:57-60.

2.2.2. Konuşma Yeteneği

Konuşmak, kendini ifade edebilmek olarak tanımlanabilir. Sözlü konuşma, doğaçlama yapabilmek, akıcılık ve grubun mevcut duygularını hissederek konuyu yönetebilmek liderin kişisel yetenekleri olarak nitelendirilebilir. Bu yeteneğin, liderlik sürecinde etkileme için çok önemli olduğu değerlendirilmektedir. Örneğin; liderlerden Martin Luther King, Winston Churchill ve Franklin Delano Roosevelt kendini ifade edebilmenin çok önemli bir yetenek olduğunu söylemişlerdir (Riggio ve Reichard, 2008:174-176). Bu bağlamda, lider konuşma yeteneği ile izleyicilerine değerli ve önemli oldukları mesajını vermektedir. İzleyicilerin ruh halinin, duygularının, dikkat durumlarının gözetildiği bir konuşma, vizyon ve misyonun izleyicilere ifade edilmesinde iletişime yön verebilecektir. Liderin stilini değiştirmesi (örneğin dikkatleri toplamak için ses tonunu yükseltip alçaltması), göz teması kurması veya beden dilini daha etkili bir şekilde kullanması, lider ile izleyiciyi aynı frekansa getirerek, konuşmanın amacına ulaşmasına yardımcı olabilecektir (Carter, 2004:75; Morand, 2001:24). Bununla birlikte, konuşurken sesteki duygusal tonlama da liderin izleyicileri üzerindeki etkisini artırmasına ve bağlılığın kuvvetlenmesine neden olabilmektedir (Lewis, 2000:229-231). Bu bağlamda, liderin konuşma yeteneğinin önemi iki duvar işçisi örneği ile daha iyi anlaşılabilir. “İki duvar işçisi de aynı işi yapmasına rağmen sorulduğunda birisi duvar ördüğünü diğeri ise bir

okul inşa ettiğini söylemiştir.” (Bardwick, 2000a:186-187). Bu manada, liderin konuşma yeteneğini kullanarak izleyicilerine vizyonunu iyi anlatabilmesi, izleyicilerin motivasyonu ve kendilerini değerli, önemli hissetmeleri bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2.2.3. Bireylerarası İlişkiler

Bireylerarası ilişkiler, diğer insanları anlama yeteneği olarak ifade edilebilir. Onları ne harekete geçirir, nasıl çalışırlar, onlarla nasıl işbirliği yapılabilir? Gereksinimler hiyerarşisinin hangi basamağında durmaktadırlar? Potansiyel güdüleyicileri nelerdir? Bu sorular, liderin bireylerarası ilişkileri ile cevap bulacağı sorular olabilir. Bu soruların cevabının ise, duygusal duyarlılık ve duygulardaki mesajları çözebilmek yeteneği ile dolayısıyla duygusal zekâyâ sahip olmakla doğru orantılı olma olasılığı yüksektir (Riggio ve Reichard, 2008:178-180). Bu nedenle, liderin bireylerarası ilişkilerinde mantık etkileşimli olmaktan ziyade duygu etkileşimli karar ve davranış içinde bulunmasının sürecin başarısını artıracığı değerlendirilmektedir. Bu manada, Sharma tarafından ifade edilen iletişim dersi sınavında sorulan bir soru ve yanıtını konuya örnekleyebiliriz.

İletişim seminerinin sonunda ana fikrin ne kadar öğrenildiğini test etmek için sınav yapılır ve sınavda tek soru sorulur; “Her gece çalışma odalarını temizleyen yaşlı şirket odacısının adını yazın.” Sınava katılan büyük çoğunluk soru karşısında şaşkındır. Orada bulunan herkes bu yaşlı çalışanı bir şekilde görmüş fakat zaman ayırıp ismini öğrenme ve onunla iletişim kurma gereksinimi hissetmemiştir. Sınav sonuçları açıklandığında herkes sınavdan kalmıştır (Sharma, 2010:179)

Yaşlı çalışanla iletişim kurma isteğinin göz ardı edilmesinde temel nedenin, mantık etkileşimi ile amaç ve araç paradigmasının etkisinde sadece amacı gerçekleştirmeye yönelik araçların değerli olması düşüncesi olduğu değerlendirilmektedir. Bu manada, sadece amacın gerçekleştirilmesinde faydalı olacak araçların değil herkesin (tüm izleyiciler, çevreyi oluşturan etmenler, sosyal sorumluluklar vb.) önemli ve değerli olması ile sürecin her aşamasına dahil edilebilmesinin ve iletişimin niteliğinin olağanüstü olması yeteneğinin, duygu etkileşimli liderlik ile kazanılabileceği söylenebilir.

Goleman (2007:69) göre, bireylerarası ilişkilerin temelinde “diğerinin ruh halini, mizacını, güdülerini, arzularını anlayıp ona uygun tepkiler verme yeteneği vardır.” Bununla birlikte, Ürkmez (2008:65) tarafından liderin, izleyicilerin davranış

ve tutumları üzerinde küçük değişiklikler yapmaktan ziyade onların zihin haritalarına odaklanarak, olaya bakış açılarını değiştirebileceği ve böylece büyük değişimler yaratabileceği ileri sürülmektedir.

Kent (2006:63), dinlemeyi iletişim sürecindeki başarının anahtarı olarak tanımlamaktadır. Bu manada lider; izleyicilerin zekâsını küçümsemez, onların fikirlerini ve getirecekleri eleştirileri rahatlıkla dinleyebilir. İzleyicilerin görüşlerine ihtiyaç duymanın kendisini küçülttüğünü düşünmez, herkesin fikrine açıktır. Dinlemeye hazır olduğu sürece izleyicilerine tecrübelerini, bilgilerini ve becerilerini sergileyebilir. Ayrıca, Bardwick (2000:8) göre, “lider, izleyicilerini dinleme ve yönetmenin bir işlem değil, bir saygı meselesi olduğunun da bilincindedir.”

Wilhelm (2000:291) göre, “en büyük güç, liderlerin yönettikleri kimselerden sağladıkları güçtür; bunu da izleyicilerin liderle arasındaki ilişkiler sağlar.” Bu manada izleyiciler, lidere kolaylıkla başvurabilmelidir. Yani izleyiciler, lider hakkında iyi şeyler hissetmelidir; çünkü liderin onların kendilerini iyi hissetmelerine neden olacak şeyler yapma çabasında olduğu söylenebilir.

Gerstner ve Day (1997:835) göre; “lider-izleyici arasındaki ilişkilerin yüksek olması, daha fazla kişisel iş tatmini ve etkinliği, daha açık ve dürüst iletişim, daha fazla kaynaklara ulaşım ve daha fazla iş üstlenme davranışını ortaya çıkarmaktadır.”

Maslyn ve Uhl-Bien (2001:697) göre; “İlişkilerin düşük seviyede olması, izleyicinin daha az kaynağa sahip olmasına, daha kısıtlı bilgi edinmesine ve bunun sonucunda potansiyel iş tatminsizliğine yol açarak, lidere bağlılığı azaltmakta ve izleyici olma rolünden ayrılma düşüncesini tetiklemektedir.”

2.2.4. İletişim Yeteneği

Peale (2004:44) tarafından iletişim yeteneği, “diğer insanları sizinle beraber mutabakat yolunda yürümeye ikna etme süreci” olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, her konuda olduğu gibi liderlik için de önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda iletişim; yazma, okuma, dinleme ve konuşma gibi pek çok kavramı içeren bir faaliyet olarak tanımlanabilir.

Decrane (2000:321-322) göre; “belirgin bir amaç için, kuru kuru bir unvan, insanlara çalışma isteği vermez, enerjilerini, fikirlerini uygulamaya yöneltmezler.

Fakat sık sık yapılan açık ve dürüst iletişim, bir menfaat ya da ünvana dayalı olmasa bile, herkesçe kabul görür.”

İnsanlar nadiren duygularını kelimelere dökerler; çoğu kez başka ipuçları ile iletişime geçebilirler. Bu ipuçları ise, evrensel olan beden dilini bilmek ve anlayabilmek olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, başkasının ne hissettiğini sezebilmenin anahtarı; ses tonu, mimikler, jestler, yüz ifadesi ve benzeri türden sözsüz ifadeleri okuyabilmektir. Bir kişinin sözleri, ses tonu, el kol hareketleri veya diğer sözsüz kanallardan ifade edilenlerle çelişiyorsa, duygusal gerçek aslında ne söylediğinde değil, nasıl söylediğinde saklı olabilir. Amerika ile 18 ülkede yedi binden fazla kişiye uygulanan testlerde, sözsüz işaretlerden duyguları okuyabilme üstünlüğüne sahip olanların; duygusal bakımdan daha dengeli, daha popüler, daha dışa dönük ve daha duyarlı oldukları görülmüştür. Bu bağlamda, genel olarak kadınların bu tür empati konusunda erkeklerden daha başarılı oldukları ifade edilmektedir (Downey vd., 2006:252; Goleman, 2007:138-139).

Beden duruşu, dış davranışın parçası olarak düşünülebilir. Zamanda herhangi bir andaki beden duruşu duygusal durumu ortaya koyar ve bu ruh hali davranışları da yansıtabilir (Merlevede, Vandamme ve Bridoux, 2006:55). Bu bağlamda lider, sözel yeteneği ile birlikte beden dilini de etkili bir şekilde kullanarak, izleyicilerine mesajları daha etkili aktarabilir. Çünkü davranışlarda duygusal ipuçları olabilir ve izleyiciler tarafından algılanabilir. Bu manada, duygular önemli bir şeylerin sinyalini verebilir ve bundan dolayı herkes tarafından aynı şekilde anlaşılan evrensel bir mesaj iletebilir (Caruso ve Salovey, 2007:55; Kent, 2006:58). Bu durum izleyici duygularının olgunluğunu, iş performansını ve iş başarısını düşünüldüğünden daha fazla etkileyebilir. İnsanların en iyi işi, kendilerini en iyi hissettiklerinde çıkardıkları dikkate alındığında, kişinin kendini iyi hissetmesi onun verimliliğini artırabilir, sağlıklı düşünerek doğru kararlar verebilme yeteneğini de güçlendirebilir. Bu manada, izleyicinin kendini iyi hissetmesi liderin duygu etkileşimi ile izleyicinin beden dilinden gelen mesajları doğru olarak algılaması, değerlendirmesi ve izleyiciden aldığı duygusal verilere göre beden dilini etkili kullanması ile gerçekleşebilecektir. Türkel (2004:197) göre yapılan araştırmalarda iletişim kanallarının etki oranları; söz %7, ses %38, beden dili %55 olarak tespit edilmiştir.

Liderin iletişim dilinin sadece sonucu belirlemeyeği, aynı zamanda o sonucun ortaya çıkmasını sağlayan sürecin kalitesini, izleyiciler arasındaki iletişimin iklimini ve izleyiciler arası etkileşimin yapısını da belirleyebileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle iletişim lider için bir şey değil süreçteki her şeyi tetikleyen katalizör olduğu Bardwick (2000:8) tarafından da ifade edilmektedir.

Caruso ve Salovey (2007:96), izleyicilere verilecek mesajın üzerindeki en büyük etkinin, sözlerin arkasındaki duygular olduğunu ifade etmektedirler. Bu anlamda karşılıklı bir ilişki temelinde gerçekleşen iletişimin kalitesi tarafların anlaşılmasını sağlayan, ortaya çıkaracakları sonucun niteliğini belirleyen ve sonraki ilişkilerin yapısını etkileyen bir güce sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Bu gücün iyi yönetimi ile mucizeler yaratılabileceği gibi, kötü yönetimi ile tahrip gücü yüksek bir bomba olabileceği düşünülmektedir.

İnsanlar ancak duyguları harekete geçirilerek, manevi, zihinsel ve fiziksel güçlerinin bir uyum içinde çalıştığı durumda verimli olabilirler (Peale, 2004:179-180). Bu sebepten liderin, mesajlarını ve beklentilerini izleyicilerin yüreklerine seslenerek transfer etme çabasında hareket ettiği söylenebilir. Bu manada, mesajların yürekte geçerek ve duygusal boyut kazanarak beyne gitmesi, o mesajların izleyiciler tarafından sadece anlaşılmasını sağlamaz, aynı zamanda sahiplenilmesini de sağlayabilir. Mesaj; kişide görev temelli bir anlayış oluştururken, hem anlaşılın hem de sahiplenilen mesaj, kişide anlayışın ötesinde “adanarak çalışma” duygusu da oluşturabilir. Bu bağlamda, duygu etkileşimli lider izleyicilerin yüreklerine dokunan, mesajlarını ve beklentilerini yüreklere seslenerek iletebilen ve bir arada çalışarak iş üretmeye ve sonuç almaya isteklendiren ortak duyguları yaratabilen olarak değerlendirilebilir.

2.2.5. Güvenilir Olma

Kişiliğin güveni, diğerlerince güvenilen bir insan konumuna gelmenin ise liderliği yarattığı ifade edilebilir. Güvenin, izleyicilerin yönetilmesinden ziyade yönlendirilmesi için hayati önemde olduğu değerlendirilmektedir. İtimat etme, dürüstlük, onur, saygı, bağlılık, tutarlılık ve sorumluluk güveni güçlü kılabilir. Dürüstlük eksikliğinin iletişimi, işbirliğini ve yaratıcılığı yok ettiği; güveni yok eden etkenin ise dengesiz davranışlar olduğu ileri sürülebilir. Yukarı doğru iletişim ancak,

liderler güven duyduğunda ve güvenilir olduğunda gerçekleşebilir (Covey, 2001:199-208; Kent, 2006:55; Ürkmez, 2008:49-51). Bununla birlikte, Bardwick (2000:8), güven yaratmanın başlıca rekabet avantajı olduğunu ileri sürmektedir.

Güvenilirlik altı kritere dayandırılabilir ve bu kriterler “güvenilirliğin 6C” si olarak ifade edilebilir. Bunlar; **İnanç** (vizyona karşı olumlu olarak sergilenen heves ve uygulama), **Karakter** (sürekli gösterilen birlik beraberlik, dürüstlük, saygı ve güven), **İlgi** (başkalarının iyiliği için gösterilen kişisel ilgi), **Cesaret** (gerektiğinde kendi davranışını değiştirmek, kusurları itiraf etmek, başkaları için mücadele vermek ve gerektiğinde kendi davranışını değiştirmek), **Huzur** (özellikle zor durumlarda ve kritik dönemlerde sürekli gösterilen uygun duygusal hareketler) ve **Yeterlilik** (teknik, fonksiyonel ve kalite uzmanlığı gibi ağır ustalık becerileri ve insanlar arası iletişim, ekipsel ve organizasyonel beceriler) olarak ifade edilmektedir (Bornstein ve Smith, 2000:358). Bu kriterler Şekil-8’de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil-8: Güvenilirlik Kriterleri (Güvenilirliğin 6C’si.)



Kaynak: Bornstein ve Smith, 2000:358’den uyarlanmıştır.

Kouzes ve Posner (2000:152), liderin güvenilirliği ile doğru orantılı olarak izlendiğini ve kriterlerin birbirleri ile eşit ağırlık taşımamalarına rağmen bu güven verici altı özellikten herhangi birinin tek başına yeterli olamayacağını ifade etmişlerdir. Güven kazanmak için, örnek teşkil etmek esastır. Bir liderin inanılır olup

olmadığına karar vermek için, izleyicilerin önce söylenenleri dinledikleri ve sonra uygulamaları takip ettikleri varsayılmaktadır. Bu izlemenin sonucunda “Güvenilir” kararının verilmesinin de söylenenlerle uygulamaların örtüşmesine bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

2.2.6. Girişimcilik ve Riski Üstüne Alma

Heim ve Chapman (1997:68) göre; “lider, önemli dersler almak için riskleri göze almayı ve başarısızlıklar yaşamayı bir fırsat olarak algılar.” Bu bağlamda örgütlerin, bazı riskler göz önüne alınabildiği sürece başarılı atılımlar yapabilecekleri ve hesaba alınmış risklerin, liderliğin temelini teşkil edeceği değerlendirilmektedir. Liderin, gerektiğinde riskli kararlar verebileceği ve bu kararların sorumluluğunu alabileceği düşünülmektedir. Bu manada, asıl önemli olan, bir riskin göze alındığında istenilen durumun aksi olması halinde başarısızlık ile nasıl başa çıkılacağıdır. Bu noktada önem verilecek şeyin, başarısızlıktan çıkarılacak ders olabileceği değerlendirilmektedir.

Son tahlilde, duygu etkileşimli lider; başarısızlık sonucu kendisinde ve izleyicilerinde oluşabilecek olumsuz ruh hali ve duyguları fark edip anlayabilir, bunları kontrol edip yönetebilir ve bu yeteneklerinin bilincinde başarısızlıklar yaşamaktan çekinmez. Lider; girişimci ve riski üzerine alan karar ve davranışlar sergileyerek, başarısızlık halinde dahi “öğrenilen dersleri” bir kazanç olarak kullanabilir. Bu bağlamda, Drucker (2000a:130), sıradan bir insan ile bir lider arasındaki temel farkı, liderin karşılaştığı her problemi bir fırsat olarak görmesi, kendisini organize ederek enerjisini planladığı işlere yönlendirmesi ve harekete geçerek doğru zamanda doğru davranışı yapması şeklinde ifade etmektedir. Drucker’a göre sıradan insan ise, aynı problemi kriz olarak görüp plan yapmaz ve hareketsiz kalarak teslim olur. Bu anlamda, liderin önüne çıkan engelleri aşmak için azim gösterebileceği ve tüm gücüyle hedefi gerçekleştirmeye odaklanarak aynı zamanda izleyicilerin de hayranlığını ve bağlılığını sağlayabileceği, Marques (2007:646) tarafından ileri sürmektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL AMAÇLARA VE İZLEYİCİLERE YÖNELİK TUTUMLAR

Liderin sahip olduğu özelliklerin, izleyicilerine ve örgüte karşı tutumlarını meydana getirdiği ve bu tutumların hem izleyicilerin hem de örgütün başarısı ve işleyişini etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda, liderin örgütsel amaçlara ve izleyicilerine yönelik tutumlarının anlaşılmasında kişilik kuramlarının katalizör rol oynadığı değerlendirilmektedir.

Karen Horney'in Kişilik Kuramı'na göre, her birey farklı kaynaklardan gelen kaygı ve korkularını yenebilmek ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunmaktadır. Bu faaliyetler yönetim kademesindeki kişilerin yönetim davranışlarını etkilemektedir. Örneğin; insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklinde davranışlar ile kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları sonucunda gelişen kişilik, otoriter liderlik davranışına yakın olmaktadır. Bunun aksine, çevresindekilere sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları ise daha çok demokratik liderlik davranışını ortaya çıkarmaktadır (Eroğlu, 1998:159; Fesbach ve Weiner, 1998:102).

Lewin, Lippit ve White tarafından yapılan araştırmalarda, demokratik yönetim altındaki çocukların moralinin, otoriter yönetim altındaki çocukların moraline nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmalar, demokratik yaklaşımın her zaman otoriter olandan daha iyi olmadığını da göstermiştir. Özellikle stresli durumlarda ya da büyük hız ve verime ihtiyaç duyulan zamanlarda, otoriter liderlik pozitif sonuçlar ortaya koyar ve üretkenliği artırabilir. Daha da ilginç olan, morali yükseltebilir. Bunun nedeni, böyle zamanlarda grup üyelerinin, demokratik uygulamalar için yeterli zamanın olmadığını fark etmeleri ve bu nedenle "iş üstlenen lideri" ve "işlerin yapılmasını sağlayan lideri" tercih etmeleridir (Okakın ve Tınaz, 1997:2).

Jung'ın kişilik tipleri ile yaptığı araştırmalar sonucunda belirlediği içe dönükler, sessizce ve kendi başlarına çalışmayı tercih ederler, her şey üzerinde detaylı ve uzun düşünmeyi severler, düşüncelerini açıklamaktan kaçınırlar, görevleri gereği topluluklara hitap etmeleri gerekiyorsa uzun hazırlıklar yapmadan akıcı bir konuşma yapamazlar. Dışa dönükler ise, diğer insanlarla birlikte çalışmayı severler

ve en iyi performansı grup çalışmalarında gösterirler. Görevlerini yerine getirmek için hızlı düşünüp, derhal eyleme geçerler (Zel, 2001:162). Bu bağlamda, içe dönüklerin daha çok işe (örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi) yönelik liderlik tutumu, dışa dönüklerin ise daha çok izleyicilere yönelik liderlik tutumu gösterdikleri ifade edilebilir (Uluçmar, 1992:55).

Kretshmer, kişilik tipleri ile yaptığı araştırmalar sonucunda, bireyin beden yapısı özelliklerinin kişilik yapısını belirlediğini ifade etmiştir. Uzun ve ince yapılı kimseleri ifade eden Astenik tip; soğukkanlı, inatçı, içe dönük, sorular soran, idealist olan, alaycı ve kindar olma özelliklerini taşımakta, yapıyı harekete geçirmeye önem veren, görevinde başarıya odaklanan bir liderlik tutumu ile benzeşmektedir. Piknik tip ise; dış dünyaya açık, toplumsal, sıcak, dostluğa önem veren, iyimser, kin tutmayı sevmeyen ve alçakgönüllü olma özellikleriyle izleyicileriyle arkadaşça ilişkiler kuran, onlara dostça yaklaşan ve bireylerde saygı ve güven oluşturan liderlik tutumu ile örtüşmektedir (Steers, Porter ve Bigley, 1996:203; Vecchio, 1995:344; Zel, 2001:44).

Son tahlilde kişilik kuramlarının ışığında; otokratik, içe dönük, astenik tiplerin mantık etkileşimli; demokratik, dışa dönük ve piknik tiplerin ise duygu etkileşimli olabilecekleri söylenebilir.

2.4. İHTİYAÇLAR VE BEKLENTİLER

Lider ve izleyicilerin birbirlerinden ortak beklenti ve ihtiyaçları; katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı olarak ifade edilebilir (Liden ve Maslyn, 1998:50).

Katkı; lider ve izleyicinin karşılıklı amaçları (açık ve gizli) doğrultusunda her bir izleyicinin ortaya koyduğu iş bağlantılı çalışmanın algılanan düzeyi ve kalitesi olarak tanımlanabilir. İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, izleyicinin iş tanımının ötesinde işlerin yapılmasında ve sorumlulukların alınmasında gösterdiği gayretin düzeyi ile liderin bu işlerin yapılması için sağladığı kaynaklar ve imkanların seviyesi olduğu söylenebilir.

Bağlılık; lider ile izleyicinin birbirlerinin davranış ve karakterlerini desteklediklerini toplum içerisinde sergilemeleri olduğu söylenebilir. Bu ortak beklentinin liderliğin devam ettirilmesinde kritik rol oynayan bir boyut olduğu değerlendirilmektedir.

Etkinin; lider ve izleyicilerin birbirlerine karşı besledikleri duygular, iş bağlantılı veya profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası etkileşime ve ilgiye dayandığı ifade edilmektedir. Hatta karşılıklı sempati, lider ve izleyicinin sadece birbirlerine eşlik etmekten hoşlandıkları için daha sıkı çalışmalarına neden olduğu da ileri sürülmektedir.

Profesyonel saygı ise; lider ve izleyicinin her birinin, kendi işini çok iyi yapması neticesinde grup içi ve dışında oluşturduğu ünün algılanan derecesi olarak tanımlanabilir. Lider veya izleyici ile ilgili kişisel deneyim, grup içinde veya dışında yer alan kişiler tarafından yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilmiş olan ödül veya profesyonel saygınlık gibi geçmişe ait ilgilerin, profesyonel saygının temel taşları olduğu söylenebilir. Ayrıca, Cooper ve Sawaf (1997:273), izleyicilerin kendilerine adilane davranıldığını, değer verildiğini ve başarılı olduklarını hissetmelerine yardımcı olmanın liderin sorumluluğu olması gibi, lidere de çalışmalarında yardımcı olmak ve onu desteklemenin de izleyicilerin sorumluluğu olduğunu ileri sürmektedirler.

2.5. MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİ ÇERÇEVESİNDE LİDER ÖZELLİKLERİ

Buraya kadar elde edilen bilgilerin ışığında, mantık ve duygu etkileşimli liderin özelliklerinin yorumlanarak tanımlanabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, liderin özelliklerinin liderlik sürecinde önemli bir araç olduğu; izleyicilerin özellikleri ile ortamın koşulları ve toplumun içinde bulunduğu sosyal, ekonomik ve psikolojik durumun ise süreçte katalizör rol oynadığı düşünülmektedir.

2.5.1. Mantık Etkileşimi Çerçevesinde Lider Özellikleri

Mantık etkileşimli lider; karar ve eylemlerinde amaçla alakalı olarak rasyonel, akılcı, fayda ve maliyet hesaplaması yapabilen, amaca en uygun araç tipini arayarak, genelde çıkarlara hitap edebilen ve örgüt mimarisini çıkarlar üzerine kurabilen şekilde ifade edilebilir. Bu anlamda, örgüt mimarisi; “yönetim, çalışanlar, müşteri ve tedarikçiler arasında kurulan bağlar olup olağanüstü insanları bir araya getirmekten ziyade çok olağan insanların olağanüstü biçimlerde icraat yapmalarını mümkün kılmak” şeklinde ifade edilebilir.

Mantık etkileşimli lider; pazar payı ve kar'ın artması ile ilgilenerek, hedeflere, amaçlara ve süreçlere odaklanabilir. Bu odaklanma sürecinde, insan ve aralarındaki ilişki bütünü göz ardı edebilir (Bloch ve Whiteley, 2007:174). Lider, izleyicilerine para ve statü verme biçiminde davranışlarla, dışsal motivasyonu harekete geçirerek izleyicileri üzerinde etki sağlayabilir. İzleyicileri, salt bir üretim faktörü olarak algılayarak var olanın değiştirilmesine karşı çıkabilir.

Kendi duygusal değişimini kısmen tanımakla birlikte izleyicilerin duygularını fark edip, tanımlayamadığından dikkate almayabilir. İzleyicilerin çıkarları ile amaç arasında bir uyum yaratmaktan ziyade izleyicilerin beklenti ve çıkarlarını amaca uydurabilir.

Sorun ile karşılaştığında, çözüm üretmek yerine suçlu aramaya yönelebilir. Genelde zorlayıcı ve yasal güç kaynaklarını kullanarak güç kazanma eğiliminde olduğu ifade edilebilir.

Amacın gerçekleştirilmesinde sosyal sorumluk, çevre ve doğayı koruma engel ise bunları dikkate almakta isteksiz davranabilir ve çıkar paylaşımını öncelikli hale getirebilir. İzleyicileri tarafından nasıl görüldüğüne dikkate almaksızın sahip olduğu gücü çıkarlar doğrultusunda kullanabilir.

Teknik temelde analitik düşünür, her zaman kontrollü olmaya çalışabilir. Bir işin tahmin edilen en iyi sonucunun ne olacağını işin başında ortaya koyarak, sürprize yer vermeyebilir. Planlar, organize eder, kural ve prosedürlere uyarak çalışmayı önemseyebilir, değişim istemez çünkü değişimle ortaya çıkan belirsizlikten korkarak, rahatsızlık duyabilir.

Düzen kurar ve kurduğu düzeninde saat gibi işlemlerini ister. Stokes (2004:92) göre; bu özellikler zehirli (toxic) bir çevre, organizasyon iklimi yaratılmasına neden olmakta ve “akordsuz-uyumsuz (dissonant leadership) liderlik” (Cavins, 2005:39) olarak adlandırılabilir.

2.5.2. Duygu Etkileşimi Çerçevesinde Lider Özellikleri

Duygu etkileşimli lider; karar ve eylemlerinde duyguları dikkate alarak duyguları yönetebilen, duygusal yeteneklere sahip, genelde insancıl olan ve her eylemde “Önce İnsan” prensibi ile hareket eden şekilde tanımlanabilir.

Duygu etkileşimli lider, entelektüel sermayenin önemini farkında, çevreyi ve doğayı korumayı esas alabilir. Sosyal sorumluluğun bilincinde, kararlarında insani sonuçları düşünebilir. İzleyicilere etkisi akıldan daha çok duygusal olabilir. Duygulara dokunarak, o duyguları besleyerek büyütebilir. Bu duygular; insanı çeken, ateşleyen ve bağlayıcı bir istek uyandıran, başarılı olmayı istemek için bedeli ne olursa olsun vazgeçilemeyen bir neden sunan ve izleyicilerinde iyi duygular uyandıran olumlu yönde gelişme odaklı davranışlar şeklinde ifade edilebilir.

İzleyicilerin içsel motivasyonunu harekete geçirmek için, kendilerinin (izleyicilerin) önemli olduğunu hissettirebilir. Yaratıcılığı teşvik ederek; aidiyet duygusunun devamlı canlı kalmasını sağlayabilir ve izleyicilerin coşkularının artmasını tetikleyebilir. Bu manada artan coşku, lider ve izleyiciyi karşılıklı olarak birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkarmaları için araç olabilir.

İlişkilerde karşılıklı güven ve işbirliği ruhunu hakim kılmak için örgüt mimarisi'nde çıkarlardan ziyade ilişkilere önem verebilir. İzleyiciler üzerinde “ önemli olana ait bir farkındalık ” ortaya koymak için çaba gösterebilir.

Duygu etkileşimli liderin genelde uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme güç kaynaklarını kullanarak güç sahibi olduğu ifade edilebilir. İzleyicilere sürekli olarak yapılan görevlerin daha büyük bir amacını hatırlatarak, her gün yapılan sıradan işlere daha büyük bir anlam katabilir.

İzleyicilerinin her birini harekete geçirerek, onların iş yapabilme potansiyellerini etkin bir şekilde yöneterek, izleyicilerin enerjilerini açığa çıkarabilmek için, onlara örnek olacak şekilde davranış gösterebilir, onları heyecanlandırarak değişim için isteklendirebilir. Bu yolla izleyicilerin enerjilerini doğru işe doğru biçimde yansıtmalarına imkan sağlayabilir.

Yoğun stres ve baskı altında doğru karar vermeye çalışarak, belirsizliği öngörür ve belirsizliği yönetmek için çaba göstererek, rafine edip azaltabilir. Bu manada; belirsizliğin rafine edilmesinde, önsezilerle yaratılan sinerjiyi kullanabileceği, izleyicilerine enerji vermek yerine, izleyicilerindeki enerjinin açığa çıkmasını sağlayan kanalların açık olmasını sağlayarak sinerji yaratabileceği

değerlendirilmektedir. Hatta izleyicilerin katılımını ve işbirliğini sağlayarak, sinerjiyi artırabilir ve bu yolla izleyicilerdeki potansiyel enerji kinetik enerjiye dönüşebilir.

Fikirlere ifade özgürlüğü tanıyarak “artı değer” yaratmayı hedefleyebilir. Ünlü fizikçi Albert Einstein’ın ifade ettiği “ Hayal gücü bilgiden daha önemlidir.” (Türkel, 2004:152) vecizesinden örnekle, tüm devrimler ve yeniliklerin hayal dünyasının ürünü olduğunun farkında hayal gücünü kullanabilir. Bu yeteneği ile hayal eder ve geleceği şekillendirebilir. Tümdengelimli muhakemeyi, yapıları, komiteleri ve grafikleri küçümsemez, ancak içgüdü ve duygulara da güvenmeyi tercih edebilir (Clemens ve Wolff, 2007:28).

Yeteneklerini geliştirme ve ilerletme isteği ve kapasitesi yüksek olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, bir değişim ajanı gibi davranarak denenmemiş olanı deneyebilir, hiç kullanılmamış yöntem ve araçlarla düzeni sarsabilir. Bu araçları kullanırken sosyal sorumluluk ilkelerine sadık kalır ve yaratıcılığını kullanarak “daha iyi” için risk alması gerektiğinin bilincinde olduğu söylenebilir.

Duygu etkileşimli lider; katı değil esnek, sorun değil çözüm odaklı, reaktif değil proaktif (insiyatif ve sorumluluk alma), iletişim yeteneği güçlü ve özellikle geliştirdiği empati yeteneği yardımıyla sözsüz iletişimi, beden dilini iyi kullanabilir ve anlamlandırabilir. Bu bağlamda, liderliğin kendisine verdiği ayrıcalıklardan ziyade getirdiği sorumluluklara odaklanarak, makamın insanlara değil, insanların makamlara şeref, onur ve saygı kazandırdığının bilincinde davranabilir.

Acılar ve zorluklar karşısında yılmama, direnç ve sebat, dürüstlük ve fazilet, olağanlık veya olağanüstü çalışkanlık, para hırsı yerine insanlık ve toplum için en iyisini yapma, şahsi servet yerine hayırseverlik, başarılarından böbürlenme yerine alçakgönüllülük, bilgiyi ve yenilikleri reddetmek yerine ömür boyu öğrenme aşkı gibi faziletlere sahip olabilir. Stokes (2004:92) göre, bu özellikler “uyumlu (resonant leadership) liderlik” olarak adlandırılabilir.

Mantık ve duygu etkileşimli lideri müzisyen rolü ile örneklere çalışırsak; mantık etkileşimli lider; bazı müzisyenler gibi sadece öğrendiklerini, bildiklerini, ellerine verilen pratisyenlerdeki melodileri icra ederek, doğaçlama yaparken dahi bir sürü klişeyi kullanabilirler. Halbuki icraya ruhunu katan sanatçı doğaçlama yaparken orijinal bir ezgi yaratma çabasındadır. İlk teması klasik bir melodinin bir parçası dahi

olsa yeniden yorum kattığı harmoniler ve ondan hareketle ulaştığı yeni nağmelerle yepyeni bir melodi ortaya koyabilir. Şef olarak tüm orkestra üyelerinin eşgüdümünü yaparken müziğin dinamiklerini birbirine ekler, melodideki duyguyu, sayısız ayrıntıyı değiştirerek yaratıcılığını kullanma çabasıdadır. Müzisyenlerin performansını artırarak, ritmi, tempoyu düzenler ve farklı bir icra ortaya koyabilir. İşte bu fark, duygu etkileşimli liderlik farkı olarak değerlendirilebilir; alkışlar şef içindir ama o tevazu ile döner orkestrayı işaret eder. Bu durum şefin, matematikçi Isaac Newton'un ifade ettiği (Sharma, 2010:177), “başkalarından daha iyi görebiliyorsam bunun sebebi devlerin omzunda oturuyor olmamdır.” düşüncesini özümseme çabası olarak değerlendirilebilir. Şefin duyduğu özgüven ve yaptığı şeye duyduğu derin inanç ona ritm, tarz, duygu, yön hissi ve bestenin tümü ile ilgili yorumu ileterek orkestra karşısında durabilme yetisi hakkını verebilmektedir (Erel, 2008:187). Bu bağlamda Tablo-10'da mantık ve duygu etkileşimli liderin özellikleri elde edilen bilgiler yardımıyla yorumlanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo-10: Mantık ve Duygu Etkileşimli Lider Özellikleri

Duygu Etkileşimli Lider	Mantık Etkileşimli Lider
Duyguları kullanarak dikkatini odaklar, bu durum karar vermeye yardımcı olur ve intibak edebilen davranışları harekete geçirebilir.	Duygular yanıltıcıdır ve her duruma intibak edebilen davranışları engelleyebilir.
İzleyicileri duygusal olarak hazırlar, sakinleştirir, ya da istenen ruh halinde tutabilir.	Tutkuların kölesidir ve izleyici beklentilerini dikkate almayabilir.
İzleyicileri neşelendirir, sakinleştirir ya da onların hislerini uygun şekilde yönetebilir.	İzleyicilerin hisleri üzerinde kasıtlı bir etkisi yoktur.
Kendi hislerine ve izleyicilerin hislerine açık olduğu söylenebilir.	Kendi ve izleyicilerin duygularına kapalı olarak düşünülebilir.
Zengin bir duygusal yaşam sürebilir.	Duygusal açıdan yoksun bir yaşam sürebilir.
İzleyicilerine ilham kaynağı olabilir.	İzleyicileri ile duygusal bağlantı kuramayabilir.
İzleyicileri hakkında doğru varsayımlarda bulunabilir ve ne söylemesi gerektiğinin farkında olabilir.	İzleyicilerini yanlış anlayabilir ve yanlış anlamının sonucunda aşırı tepkiler verebilir ve izleyicilerini sınırlendirerek, motivasyonlarını kırabilir.
İzleyicilerin ne hissedebileceği konusunda iyi tahminler yapma olasılığı yüksektir.	İzleyicilerin hisleri onu şaşırtabilir.
Gelişmiş bir duygusal bilgiye ve zengin bir duygusal kelime hazinesine sahip olması nedeniyle duygulardan bahsedebilir.	Duygulara dair sadece temel bir anlayışının olması, duygularını anlatmakta zorlanmasına ve bu nedenle duygulardan bahsetmemesine neden olabilir.
İzleyicilerin çelişkili duyguları olabileceğinin farkında olabilir.	Duyguları uçlarda yaşayarak, ani tepkiler verebilir.
Yaratıcı düşünceye sahip olabilir.	Faydacı ve somut olabilir.
Duygular güçlü olduğunda önemli olana odaklanma olasılığı yüksektir.	Üzgün olduğunda neyin önemli olduğunu unutabilir.
Duyguların düşünmeyi geliştirdiğini ileri sürebilir.	Duyguların yavan ve aldatici olduğunu söyleyebilir.
Duygular, inançlar ve fikirleri bildirmeye ve değiştirmeye yardım edebilir.	İnançlar ve fikirlerin, duygular tarafından değiştirilemeyeceği olasılığının yüksek olduğuna inanabilir.
Hislerini göstererek insanların ne hissettiğini bilebilir. Duyguları doğru olarak yorumlayabilir.	Hislerini asla belli etmez ve insanların duygularını yanlış yorumlayabilir.
Kendi duygularını fark etmede başarılı olarak değerlendirilebilir. Üzgün olduğu zaman bunu ifade edebilir ve mutlu ya da keyifli olduğunda gülümseyebilir.	Kendi duygularını yanlış yorumlayabilir. Duygularını nasıl ifade edeceğini bilmediğinden nötr ifadeler takınabilir.

Kaynak: Caruso ve Salovey, 2007:72-110 ve www.eqi.org.'dan uyarlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİĞE ETKİSİ

1. LİDERLİK BİLEŞENLERİNDE MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

İnsanoğlunun her geçen gün daha da çoğalan bir değişim içinde olması, küreselleşmenin etkisi, etik anlayışın zayıflaması, ekonomik krizler, savaşlar, küresel ısınma ve her gün meydana gelen sayısız değişim, insanların gelecekte neler yaşayacaklarını tahmin edebilme ihtimalini zayıflatabilmektedir. Özellikle, teknolojik gelişmelerin çok büyük değişimler meydana getirdiği ve insanların bu gelişmelere uyum sağlayabilmelerinin zorlaştığı düşünülmektedir. Bu durum insanların üzerinde çok fazla duygusal baskı yaratabilmektedir. Bu anlamda, Kouzes ve Posner (2000:141); insanların kendi gelecekleri hakkında kuşkulu, kızgın, tükenmiş, karamsar durumda olduklarını ve yabancılaştırmanın arttığını, insanoğlunun kendi aklını örnek alarak yarattığı bu teknolojinin içinde kendini, gün geçtikçe daha da yabancılaştırmış ve duygusal açıdan körleşmiş hissettiğini ifade etmektedir.

Nobel ödüllü ünlü yazar Elias Canetti, “Körleşme” isimli romanında, insanın körleşmesini ustalıkla işlemektedir. Eserde, körleşen insanın yalnız kendi baktığı şeyleri görmesi, onun dışında kalanlara karşı tam bir körleşmesi ifade edilmektedir. Körleşme; beyin işlevlerini sınırlandıran, beynin çalışmalarını “şartlı refleks” kuralına göre biçimlendiren bir “şartlandırma” ile gerçekleşmektedir. Bu oluşumda şartlandırılan insan artık kendi uyaranları ile hareket edebilmektedir. Sadece kendi uyaranlarına açıktır, onun dışında kalan uyaranlara hiçbir tepki vermez, onlara karşı körleşmiştir. Körleşmenin yol açtığı ruhsal davranış gelişimi; kendi uyaranları dışındaki uyaranları görmeme, görmediği şeylere karşı yabancılaştırma, yabancılaştığı şeylere karşı düşmanlaşma ve düşmanlaştığı şeylere karşı şiddet kullanma eğilimi sistematik olarak ortaya çıkarabilmektedir. Bunun nedeni, insanlığın gelişme sürecinde oluşturulan “akılcılık” yanının pekiştirilmiş, buna karşın zihinsel yaşamda duygulara

hak ettiği ölçüde değinilmemiş olması olabilir. Bu durumun, mevcut şartlardan dolayı mutsuzluk, endişe, isteksizlik ve hatta psikolojik rahatsızlıklara (anksiyete) bile neden olabileceği psikologlar tarafından ifade edilmektedir (Zafra, Retamero ve Landa, 2008:45).

Sharma (2003:29), duyguların göz ardı edilmesinin bize öğretilen bir yanlış olduğunu ifade etmektedir. Caruso ve Salovey (2007:204) ise, çocukluk ve gençlik döneminde duygu becerilerinin genellikle açık şekilde öğretilmediğini ileri sürmektedir. Bu nedenle; aile, okul ve toplumsal yaşamda genellikle rasyonelliğe önem verildiği ve yaşam içinde duygusallığın zayıflık olduğu, hayatta kalmak için güçlü olmak gerektiği, güçlü olmanın ise duyguları göz ardı ederek akılcı olmak ile gerçekleşebileceğinin öğretildiği değerlendirilmektedir. Öğretilenler sonucu “Akılcı, ekonomik insan” modeli, duyguların önüne büyük bir engel olarak konulmaktadır.

Alışıl gelmiş paradigmaya göre duygular, zayıflık işaretidir; davranış ve düşüncelerde karışıklık yaratabilirler. Bu paradigma; duyguların, dikkati başka yere çekerek, muhakemeyi engellediğini ya da yavaşlattığını, denetime engel olduğunu, bastırılarak veya yok farz edilerek iş hayatında yer almamasını, duygusal insanlardan ve sözcüklerden kaçınılması gerektiğini savunmaktadır. Oysa insan sadece biyolojik ve fiziksel bir varlık değil, heyecanları, arzuları, özlemleri, umutları, korkuları ve diğer duygusal boyutları olan bir varlıktır.

Antik felsefede Stoacılar, bilge kişinin hiçbir duygu veya hissin etkisinde kalmayan kişi olduğunu savunmuşlardır. Platon ise, duyguların alt düzeyde ve yönsüz olduklarını, mantık tarafından yönlendirilmeleri gerektiğini ileri sürmüştür. Galen'e göre ise, duygular, insan ruhunun hastalıklarıdır. Ortaçağ döneminde, Avrupa'da skolastik Hıristiyan anlayışının da etkisiyle, duygular, kötü unsurlar olarak görülmüşlerdir. Rönesans dönemine gelindiğinde, akıl iyiliğin, duygular kötülüğün yerini almıştır. Bu manada akılcı akımın, duyguları, kontrol edilmesi gereken ilkel unsurlar olarak gördüğü ve bu düşüncenin sanayi devrimiyle beraber, dünyaya egemen, ideal bir düşünce tarzı haline geldiği değerlendirilmektedir. Bu manada 18'inci yüzyılda romantik akımın, empati ve sezgiye dayanan ve duyguları içeren düşüncelerin gerekliliğini savunduğu dikkate alınsa da, akılcılığın güçlülüğünü korumaya devam ettiği ve akılcılığın etkisinin, sorgulanmaya gerek bile duyulmadan kabul edildiği görülmektedir.

Nixon döneminde, 1969 yılında Pentagon'da ABD ve Kuzey Vietnam'ın envanterlerindeki harp silah ve araçları ve diğer imkanları bilgisayara yüklenmiş, "Nisbi muharebe gücü mukayesesi" yapılarak, bilgisayara ABD'nin savaşı ne zaman kazanacağı sorulmuştur. Bilgisayardan alınan yanıt enteresandır; "Siz savaşı 1964 yılında kazandınız." (Türkel, 204:49-50). (Vietnam'ın kazandığı iddia edilen savaş, 1965-1973 yılları arasında gerçekleşmiştir.) Bilgisayarın mantıksal işlemci olduğu dikkate alındığında, sadece mantık etkileşimi ile liderlik bize duygusal girdilerin olmaksızın sonuçların ne olduğunu göstermektedir. Fakat duygu etkileşimi ile liderlik sürecinde mantığın çok ötesinde hatta imkansız olanı başarmak mümkün olabilecektir. Bunun örneklerinin tarihin sayfalarında görülebileceği değerlendirilmektedir. Örneğin; Çanakkale savaşında Türk ordusunda sadece mantık etkileşiminde liderlik süreci gerçekleşseydi, silahın her çeşidi konusunda sayısal ve teknolojik üstünlüğe sahip İngiliz ordusu galip gelebilirdi.

Perkins (1995:24), yirminci yüzyılın iş dünyasında bireysel yetenek olarak bilişsel zekânın itici güç olduğunu, ancak yirmi birinci yüzyılda bunun yerini duygusal zekânın alabileceğini ileri sürmektedir. Bu anlamda duygular, büyük ölçekli değişimin yakıtı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yirminci yüzyıldaki gelişmelere bakıldığında, gereğinden fazla duygunun mantık sürecini karıştırdığını, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engellediğini söylemek mümkündür. 1990'larda filizlenmeye başlayan çalışmaların ışığında duyguların; öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirdiğini, motive ettiğini, muhakemeyi hızlandırdığını, berraklık sağladığını, güven oluşturduğunu, ahlaki değerleri harekete geçirdiğini, geribildirim sağladığını, otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda, Antonakis, Ashkanasy ve Dasborough (2009:250) tarafından liderlik süreci duyguların da yönetilmesi olarak tanımlandığından, diğerlerinin neye ihtiyacı olduğunun anlaşılması ve bu ihtiyaçların yönetilmesinin, duygusal zekâ ile gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir.

Sternberg (1996:493) tarafından; duygusal zekâ ve bilişsel zekâ arasında bir sinerjinin söz konusu olduğu ve üstün performans gösteren insanların her ikisine de sahip oldukları ileri sürülmektedir. Ayrıca, duygusal zekâ, önemli sorunları çözmek ya da önemli bir karar vermek gerektiği zaman bilişsel zekânın yardımına koşar ve bu işleri daha nitelikli ve kısa sürede (Duygusal zekânın desteği olmadığı durumlarda

düşünme ile geçebilecek saatler yerine birkaç dakikada) yapmayı sağlar. İş ne kadar karmaşık ise duygusal zekâ o kadar önem kazanır. Duygusal zekâ, muhakeme ve bilişsel zekâ için yaşamsal öneme sahiptir.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, üstün performans gösterenlerin hem IQ'ya hem de EQ'ya sahip oldukları ileri sürülmektedir (Abraham, 2004:124-130). Buradan hareketle, zihnin ölçüsü olan IQ ve duyguların ölçüsü olan EQ kavramlarının, birbirini güçlendiren ve tamamlayan kavramlar olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, kontrol edilemeyen duyguların, akıllı insanların verimliliğini büyük ölçüde düşürebildiği de bilinmektedir. Mc Coll, Kennedy, Anderson ve Schulman'ın çalışmaları sonucunda, pozitif duygular ile performans arasında bir ilişki olduğu ve olumsuz duyguların motivasyon ve performansı düşürdüğü; olumlu duyguların görevin başarılmasında önemli bir role sahip olduğu ifade edilmiştir. Hatta olumsuz çevre şartlarında dahi izleyicilerin iyimser bir tavırla görevi başaracaklarına olan inançlarını kaybetmedikleri ileri sürülmüştür (Rowold ve Rohmann, 2009:47).

Liderlik sürecinde mantık etkileşimi, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesinde rasyonel paradigmanın ön planda tutulması ve izleyicilerin bir araç olarak algılanmasına neden olabilir. Makine metaforu kapsamında değerlendirilen izleyiciler, işbölümü nedeniyle yaptıkları rutin faaliyetler sonucu zamanla kendilerine yabancılaşabilirler. Bu yabancılaşma insani duyguların da kaybına, hissizleşmeye ve kendini değersiz, önemsiz hissetmelerine neden olabilir. Duygularına yabancılaşan izleyiciler, aynı zamanda kendilerine de yabancılaşabilirler. Bu durum; çalışanların iş verimliliğinin düşmesi, psikolojik sorunlar yaşaması, birbirleri ile olan iletişimin olumsuz etkilenmesi, lider ile izleyiciler arasında gönül bağı kurulamaması ve ilişkilerin son derece mesafeli olmasına neden olabilir. Bu durumda lidere olan bağlılık bir zorunluluk olarak ortaya çıkabilir. İzleyicilerin inanç, düşünce ve duyguları dikkate alınmadığından ortak bir vizyon çerçevesinde birleşmek zorlaşabilir. Çalışanların performansı liderin varlığına bağlı olduğu için yokluğunda performans düşüklüğü yaşanabilir, çatışma potansiyeli yükselebilir, ruhsal çöküntülere neden olabilecek psikolojik gerginlikler ve sistematik kaytarma ortaya çıkabilir. İzleyiciler, misyonun gerçekleştirilmesine yönelik araç olarak görüldüğünden yaratıcılıklarını ve kendini gerçekleştirme

olgularını sergileyemeyebilirler, çalışmaktan alınan kişisel haz sağlanamayabilir. Her davranış ve kararda sadece amaç ve araç ilişkisi dikkate alınarak, fayda ve maliyet hesaplamaları ön planda olabilir. Lider izleyici ilişkileri gerçek olmaktan ziyade karşılıklı çıkar üzerine kurulabileceğinden, duruma ve şartlara uygun roller oynanabilir. Ahenk yaratılamayabilir, yaratılan ahenk ise duygusal sahtecilik şeklinde kendini gösterebilir. Lidere olan bağlılığın devamı, çıkarlar ile doğru orantılı halde olabilir.

Kent (2006:51) göre, duygular organizasyon üyeleri arasında motivasyon yaratmayı veya hedeflere doğru ilerlemeyi sağlamaktadır. Bu bağlamda, liderlik sürecinde duygu etkileşimi, lider izleyici arasında ahenk oluşturabilir. Ahenk ise, insanların en iyi yanlarını ortaya çıkaran olumlu duygular şeklinde ifade edilebilir. Ahenkli bir insan grubunda bireyler, aralarındaki bağlantı ve uyumu anlamlı bulurlar (Goleman vd., 2002:229). Bu duygular izleyicilerde coşku yaratacağından, duyguların tanınması ve kontrol edilmesi üzerine oluşturulan bir örgüt ikliminde, yükselen moral ve motivasyon çalışanların iş tatminini artırabilir. Lider izleyici ve izleyici izleyici arasında olumlu iletişim atmosferi ve etik anlayışın egemen olması nedeniyle çatışmalar önlenir. Etik bilince sahip izleyici, liderin denetimi olmaksızın üzerine düşen görevi tam olarak yerine getirebilir. İzleyiciler, birbirlerinin haklarına saygı duyacaklarından, birbirlerine çıkar amaçlı olmaktan ziyade insan oldukları için değer verebilirler. Bu anlayış, kendi sorumluluklarını ve sınırlarını algılamaya yardımcı olabilir. İzleyiciler, örgüte ilişkin politikaların oluşturulması, karar alma ve uygulama süreçlerinde aktif olarak yer aldıklarından örgütte önemli bir yerleri/konumları olduklarını hissedebilirler. Bu durum izleyicilerde psikolojik doyum/tatmin sağlayabilir. İzleyici, kendisinin anlaşıldığını ve önemsendiğini hissederek, liderine sevgi ve saygı duyabilir. Lider ile izleyici arasında gönül bağı oluşabilir ve işine verdiği önemin değeri de yükselebilir. Yükselen bu değerler izleyicide içsel güdülenme yaratarak sürece katkıda bulunma çabalarını artırabilir. Vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesinde fayda ve maliyet hesaplaması ile amaç ve araç ilişkisi dikkate alınsa bile sosyal sorumluluklar ve insani değerler de ön planda olacağından holistik bir bakış açısı yaratılabilir. Bu anlamda, çalışma, sosyal ve çevre şartlarında insan yaşamına olumlu katkı sağlayacak her türlü değişim ve iyileştirme karar ve davranışı ile insanların değişime

nasıl adapte olacaklarının gösterilmesinin, transformasyonel liderlik ile bağlantılı olduğu, Tichy ve Devanna'nın araştırma sonuçları olarak ifade edilmektedir (Johns ve Moser, 2001:121).

Son tahlilde; bir insan hem sezgisel (duygusal), yaratıcı ve görsel olan sağ beyne, hem de analizci, mantıksal ve sözel olan sol beyne erişebildiğinde, bütün beyin çalışıyor demektir. O zaman zihnin içinde ruhsal sinerji oluşur ve bu araç, yaşamın gerçekliği için en uygun olanıdır; çünkü yaşamın sadece mantıksal değil, aynı zamanda duygusal olduğu (Covey, 2001:293) ileri sürülmektedir. Gereğinden fazla duygunun, mantık yürütme sürecini karıştırdığının doğru olduğu değerlendirilmekle beraber, çoğu durumda tam tersi de çok daha büyük bir problem yaratabilir. Bu manada, Cooper ve Sawaf (1997:254) gereğinden az duygunun, mantık yürütmeyi engelleyebileceği veya felce uğratabileceğini ileri sürmektedirler. Duygular, “düşünmek veya akıldan daha iyidir” şeklinde yorumlanamayabilir, ancak düşüncenin duyguya bağlı olduğunun da unutulmaması gerektiği düşünülmektedir. Pitcher (1999:35) göre, sağlam değerlendirmeler ve rasyonel düşüncelerin kesinlikle duygusal göstergelere bağlı olduğu, duygusal sinyaller olmadan düşünce süreçlerinin çok sığ ve katı olduğu belirtilmektedir. Cooper ve Sawaf (1997:283) ise, bugün, 40 yıldan fazla bir süre sonra, sadece aklımızı değil kalbimizi de dinlememiz gerektiğine dair her zamankinden daha fazla delilimiz olduğunu ifade etmektedir. Riggio ve Reichard (2008: 178) yaptıkları araştırmada, oldukça yüksek seviyedeki duygusal ve sosyal yeteneklerin lidere karar verme sürecinde avantaj sağladığını ifade etmektedirler. Clemens ve Wolff (2007:26) ise, mantık ve duygunun doğasında çelişki olmadığını ve ikisinin bir arada başarılı liderliğin özünü oluşturduğunu ileri sürmektedirler. Bu bağlamda, duygular ve düşüncenin ayrılmaz bir bütün olduğu ve salt zekâ ile sadece mantıklı olmanın kesinlikle işe yaradığı ya da daima başarı sağladığı az yer olduğu değerlendirilmektedir. Sinir hastalıkları uzmanı Damasio'ya göre, akılcı düşünce duygudan yoksun olmamalıdır (Caruso ve Salovey, 2007:23-49). Bu anlamda, Mayer ve Salovey'in ifadesi ile iki zihinsel süreç beraberce çalışmaktadır. Bunlar, düşünmek ve hissetmektir (Kerr, Garvin, Heaton ve Boyle, 2006:265). Duygulara yüksek güvenin, liderin daha fazla risk alması ve yaratıcı olması için bir araç olabileceği, Fenton tarafından ileri sürülmektedir (Fideldey vd., 2007:10).

1.1. LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARINDA MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Elde edilen bulgular ışığında, liderin gücünü izleyicilerinden aldığı varsayılmaktadır. Bu yüzden lider güç kazanırken; izleyicilerdeki takım ruhunun dayanışmacı yapıda olmasına, izleyicilerde empatinin öne çıkmasına ve kararlara etkin katılımın sağlanmasına dikkat edeceği değerlendirilmektedir. Gücün, kullanılan kişi üzerindeki etkisi kadar, bu gücü kullanan kişi üzerindeki etkisinin de önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü güç; kullanılan kişiyi olduğu kadar, kullanan kişiyi de zedeleyebilmektedir. Orantısız ve gereksiz güç kullanmanın zararları; zamanın bedeli, zorla yaptırım bedeli, yabancılaşmanın bedeli, stresin bedeli, azalan etkinin bedeli olarak ortaya çıkabilmekte ve gücün yarattığı olumsuzluklarla uğraşmak çok zaman alabilmektedir. Bu bağlamda, duygu etkileşiminde liderin, özellikle tek taraflı alınan kararların izleyicilerin direnişlerine neden olabileceği, bunun da zaman kaybı anlamına geldiği bilincine sahip olacağı söylenebilir.

İnsanlara zorla bir şeyler yaptırmanın bir bedelinin olduğu dikkate alındığında; insanlara kaybettiklerini hissettirerek, kararları uygulamak çok zor olabilir ve bunun bedelinin de ağır olabileceği olasıdır. Çünkü, izleyiciler liderin vizyon ve misyonunu kabul edemediklerinde, pasif direnme, yalan söyleme, unutma, hatta kayıtlarda sahtekarlık yapma gibi her türlü kaçış yolları bulabileceklerdir. Bu manipüle edici davranışların bedeli de yüksek olabilecektir. Liderlikte gücün elde edilmesi ve kullanımında duygular işte bu açıdan çok önemlidir. Çünkü duyguları tanıyan, anlayan ve yönetebilen bir lider gücün kullanımı esnasında ortaya çıkabilecek bu yan etkileri absorbe edebilecek, paylaşılan hedefler, değerler, bağlılıklar üzerinde yoğunlaşan ve bunları yaşayan, yaşatan izleyiciler oluşturabilecektir. Doğal olarak izleyiciler olmadan liderin olması da mümkün olamayacaktır. Bununla birlikte, Cooper ve Sawaf (1997:45) göre, “kuvvetli korku duyguları oluşturan her şeyin, fikirleri öldürdüğü tartışma götürmez bir gerçektir. Bu korkular, eleştiri, alay, başarısızlık, bağırarak çağıran amirler veya kovulma korkuları olabilir. Zamanla bu korku, belirsizlik, şüphe ve engellenme havası yaratarak güveni tehlikeye atar ve sadakati aşındırır.”

Lidere gücünü sağlayan unsurlardan belki de en önemlisi izleyicilerdir. Her ne kadar lider güç kaynaklarına fiziksel ve kişisel yetenekleri ile sahip olsa da ortada

bu güç kaynaklarını etkin olarak kullanabileceği ve bu güç kaynakları ile yönlendirebileceği izleyiciler olmadan bu güç kaynaklarının anlamsızlaşması mümkündür. Bu anlamda, güç kaynaklarını güç haline getiren, izleyicilerin bu kaynaklara verdiği önem ve bu kaynaklardan etkilenme süreci olduğu söylenebilir. Bu manada, Türkel (2004-193) liderliğin güç kullanmak değil, izleyicilerini güçlü kılmak olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, yüksek EQ'lu bir lider, etkili bir liderlik sürecinin önündeki en önemli iki engelin, “kişiler arasındaki karşı tepki gösterme ve başkasına karşı gösterilen duygusal umursamazlık” olduğunu farkedebilecektir. Liderin gücü, bu ikisinin ortasındadır; kişinin karşı tepki gösterme helezonunu kırdığı, bunun yerine, karşısındakine daha dürüst davrandığı, sadece zihniyle değil, kalbi ile de gördüğü noktadır (Cooper ve Sawaf, 1997:74).

Değerler ve duygular olmaksızın, etkin liderliğin topyekûn toplumsal yıkıntılara neden olabileceği ifade edilmektedir (Wilhelm, 2000:289). Bu anlamda, Rusya'da komünizm ve İtalya ile Almanya'da faşizm olarak tarih sahnesinde yer alan yönetimler ve Hitler ve Saddam Hüseyin gibi liderler bu görüşe örnek olabilir.

Bass ve Avolio, izleyicileri performanslarına göre ödüllendiren veya cezalandıran lideri, transaksyonel lider olarak ifade etmişlerdir (Rowold ve Rohmann, 2009:46-47). Bu lider iş standartlarına, görevlere ve hedeflere göre izleyicilerine liderlik yapmaktadır. Onun için önemli olan görevin başarılmasıdır. İzleyicilerin sızlanmaları ve sıkıntıları önemli değildir. Çalışanların performanslarına etki için, ödül ve ceza aracını kullanarak organizasyon başarısını artırmaktadır (Mandell ve Pherwani, 2003:390). Bu bağlamda, mantık etkileşimli lider daha çok sahip olduğu pozisyon güçlerine (yasal güç, cezalandırma gücü, ödüllendirme gücü) göre izleyiciler ile iletişimde bulunabilir ve onları etkileyebilir. Yasal ve zorlayıcı gücün duygu etkileşiminden ziyade mantık etkileşiminde olduğu değerlendirilmektedir.

Cezalandırıcı veya otoriter liderlik, liderin hiyerarşik etkisi izleyicilerin memnuniyetini, iş doyumunu negatif yönde etkileyebilmektedir (House, 1971:325). Öfke, kızgınlık ve nefret duygularının etkileşiminde yasal ve zorlayıcı gücün kullanımı, izleyicileri lidere düşman edebilecek, her izleyici bir Truva atı rolüne bürünebilecektir. Bununla birlikte liderden uzaklaşma eğilimi ortaya çıkabilecek ve

lidere olan bağıllık zayıflayarak kopma noktasına gelebilecektir. Bu nedenle, yasal ve zorlayıcı gücün etkin kullanılarak izleyicileri etkilemesi için gücün, mantık etkileşimli ve rasyonel kullanılması gerektiği söylenebilir. Bu manada, Rönesans dönemi devlet adamı Machiavelli'nin "Prens" adlı eserinde ifade ettiği düşüncesini örnekleyerek; yasal ve zorlayıcı gücün mantık ve duygu etkileşiminde kullanılması gerektiği ileri sürülebilir.

Yasaları acımasızca uygulayarak ve kararsızlık göstermeden gücünüzü kullanarak, sizden korkulmasını sağlayarak mı disiplin sağlamak daha etkindir yoksa erdemli bir örnek olmanızın gücü ile yandaşlarınızın sevgisini kazanarak mı? İkisinin birlikte olması en iyisidir, halkın desteğine sahip olmalısınız, ancak başarısız olduğunuz anda halk size sırt çevirir. Egemenliğinizi sadece toplumun size karşı duyduğu sevgiye dayandırmak rizikoludur, etkin bir lider için korkulan kişi olmak sevilen bir kişi olmaktan daha güvenlidir (Erel, 2008:214).

Bu anlamda Caruso ve Salovey (2007:290), korkunun bir güç aracı olarak kullanılmasını şöyle ifade etmiştir; "Korku, müthiş bir cankurtaran, bir harekete geçiricidir; fakat gerçekte korku uzun dönemde yararlı olmaz. Korku, bizi bir süre sonra çalışmaktan bıktıracaktır. İleriye dönük değil, içinde bulunduğumuz ana yöneliktir. Liderin belirsizlik korkularını yönetmesi gerekir."

Korkulmak, daha gerçek ve rasyoneldir. Korku yaratılabilir, kontrol edilebilir ama sevgiyi yaratmak ve kontrol etmek kişinin elinde değildir; sevgi, subjektif ve duygusal olarak ifade edilebilir. Sevgide, sebep sonuç ilişkisi her zaman olmadığından ve gerçekliğinin zayıf olabileceği düşünülduğünden, kolaylıkla nefrete dönüşebilir. Sevginin ortaya çıkışı etkilenmeyi, hayranlığı, bağıllığı beraberinde getirebilir ve sevgi için de duyguları anlamak, karşılıklı paylaşmak gerektiği söylenebilir (Erel, 2008:228-229). Bu manada Burns; liderlik, kavramını iki kategoride değerlendirdiğini ifade etmektedir. Birincisi işlemsel yani anlık liderlik (bir iş, bir zaman ile sınırlı süreçlerin liderleri), diğeri ise böyle sınırlamaları aşan liderliği yaşam tarzı haline gelmiş mutlak liderliktir." Bu bağlamda işlemsel yani anlık liderlik için zorlayıcı gücün yani korkunun kullanılması, mantık etkileşimli liderlik içinde amaç ve araç düşüncesinde uygun gibi görünmekle birlikte, mutlak liderlik sürecinde zorlayıcı güç veya korkudan ziyade sevgi ve duyguların tanınmasını, anlaşılmasını, yönetilmesini esas alan duygu etkileşimli liderlik sürecinin etkisinin daha yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

Ödüllendirme gücünün de duygu ve mantık etkileşimi ile birlikte ortak kullanılması izleyicilerde; ödüllerin adaletli dağıtıldığı, sap ile samanın ayrıldığı anlayışına neden olabilecek ve lidere olan bağlılık artabilecektir. Aryee, Pawan ve Zhen (2002:279) göre, “İzleyiciler kendilerine sağlanan ödülleri, performans ve sorumlulukları ile karşılaştığında adil olduğunu hissettikleri zaman lidere ve işlerine karşı hissettikleri duygular daha olumlu olmakta ve işlerinden duydukları tatmin artmakta, bağlılık kuvvetlenmektedir.” Liderliğin en duygusal yönünün, izleyicilerin başarılarını takdir ederek cesaret vermek ve izleyicileri övmek olduğu Kauzes ve Posner tarafından vurgulanmaktadır (Caruso ve Salovey, 2007:286). Adaletli bir ödül dağılımı ise, izleyicilerin coşku ve motivasyonunu tetikleyerek, içsel bir güdü ile vizyon ve misyona kendilerini adayabileceklerdir. Barling vd. (2000:158) göre, “davranışlar ödül vermeyi içerdiğinde geri dönütleri destekleyen, amaçları ortaya koyan tüm görevler yeniden düzenlenerek olumlu ve isteğe bağlı tepkiler ortaya çıkaracaktır.” Amerikan Çalışma Bakanlığı verilerine göre, 1996 yılında işinden ayrılanların %46’sı çalışmalarından dolayı takdir edilmedikleri için bu şekilde davranmışlardır (Merlevede vd., 2006:132).

House ve Weber’in karizma tanımlamalarının, Burns ve Bass’ın transformasyonel liderlik fikirleri ile örtüştüğü düşünülmektedir. House göre karizmatik lider, izleyicilere kişisel yetenekleri ile yüksek oranda etki edebilme yeteneğine sahip olandır. Bu yetenek; kendine güven, üstünlük ve amaca güçlü inanıştan meydana gelmekte olup, izleyicileri normal şartlarda başaramayacağı görevleri yüksek bir ustalıkla başarmalarını tetikleyebilmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987:650). Bu bağlamda, karizmatik güç, mantık etkileşimden ziyade duygu etkileşimi ile izleyicilerin etkilenme sürecine katkı sağlayabilecektir. Mantık etkileşiminde karizmatik güç; sahte, taklit edilmiş, sonradan öğrenilmiş ve en önemlisi duygusal yoğunluktan yoksun davranışlara neden olabileceğinden, ilk etapta izleyicilerde hayranlık yaratsa da zamanla anti sempati yaratabilecek, lider izleyici arasında kurulmaya başlanan duygusal bağ, gönül bağı oluşturulamayacaktır. Bu nedenle, karizmatik gücün duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir.

Duygu etkileşiminde; duyguların coşkusunda, yoğunluğunda, sıcaklığında, hakikatliğinde içten gelen sahte olmayan bir davranış şekli ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda, izleyiciler bu davranış şeklini ilk etapta tam olarak anlayamazlar da,

kısa zamanda lider izleyici iletişimi sonucunda duygusal enerjinin transferi ve bioritimsel uyum ile içgüdüsel olarak lider izleyici etkileşim sürecinin başlayarak, sağlıklı olarak devam edebileceği düşünülmektedir.

Uzmanlık gücünün, hem mantık hem de duygu etkileşimli olduğu değerlendirilmektedir. Bilgi ve tecrübeden dolayı karar ve davranışlardaki isabetin mantık etkileşimi ile gerçekleştiği ifade edilebilir. Fakat bu özelliklere sahip olmaktan dolayı kibir ve bencillik gibi zararlı duygularda duygu etkileşimi ile absorbe edilebilecektir. Uzmanlık gücünün sürekliliği için mantık etkileşiminde bilgi ve tecrübenin aktarılmasında hata yapma ihtimali en az olmalıdır. Çünkü yapılacak hatalar, izleyicilerin gözünde bilgi ve tecrübe açısından değer ve güç kaybına neden olabilecektir. Duygu etkileşiminde ise kibir, bencillik, ukalalık ve kendini beğenme gibi duyguların kontrolü sağlanarak; izleyicilere “ ben farklıyım “ imajından ziyade “akıllıyım, çalışkanım, bilgiliyim fakat ben de sizden biriyim.” mesajı verilebilir.

Son tahlilde; güç kaynaklarında duygu etkileşimli lider, amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde izleyicilerin fikir ve düşüncelerinden faydalanabilir. İzleyicileri yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirerek, fikirlerini söylemeleri ve öneriler getirmeleri için cesaretlendirebilir. Bu durum iş gören devir hızını yavaşlatarak, lidere olan bağlılık ile örgütsel bağlılığı artırabilir. Bu bağlamda, duygu etkileşimli liderlik sürecinde, duyguların, liderin güç kaynaklarının temelini oluşturan insani ilgiler, değerler ve mantık kadar önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ruhsuzca her tür iktidar gücünün kullanılışı, tarihte örnekleri olan tiranlığı veya diktatörlüğü ortaya çıkarabilecektir. Yüreğini, ruhunu sürece dahil edemeyen liderin, izleyicilerin fiziksel gücünü yönetebileceği fakat asla ruhlarına, kalplerine ve beyinlerine hitap edemeyeceği düşünülmektedir.

1.2. LİDERİN KARAR ALMA SÜRECİNDE MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Yönetim konusunda yıllardan beridir yapıla gelen araştırmaların gösterdiği gibi, yöneticiler karmaşık sorunları çözerken mantıksal yöntemler işe yaramadığında hep sezgilerine başvurdukları ileri sürülmektedir. Aslında, insanlar kurumun basamaklarında ne kadar yükselirse, işe ilişkin iyice hassaslaşmış içgüdülere o kadar çok ihtiyaçları olacağı konusunda fikir birliği vardır (Hayashi, 2000:175).

Yüksek duygusal zekâyâ sahip lider, rasyonel karar verirken duygularını kullanarak kritik karar ve davranışlarda isabet sağlayabilir. Hatta karar sürecine duyguların dahil edilmesi izleyiciler üzerindeki etkiyi artırmakla birlikte iletişimin etkinliğini de artırabilecektir (Akerjordet ve Severinsson, 2008:569-570; Kumar vd., 2008:45).

Liderin duygusal zekâ yeteneklerinin yapıcı ve yaratıcı düşünce süreçlerini tesis ederek, problem çözümü ile düşünme anında minimum stres altında beynin çalışmasına imkan verdiği, George tarafından ifade edilmektedir (Ferres ve Connell, 2004:65). Ayrıca, Etzioni (2001:55) tarafından rasyonalizmin, karar almanın duygusal yönünü görmezden gelerek, yöneticilere kendilerinden mümkün olandan daha fazlasını, hatta istenmeyecek kadar, fazlasını beklemeyi öğrettiği ileri sürülmektedir.

Rasyonalist karar modeli üstü örtük bir biçimde, karar vericilerin mutlak bir güce ve bilgeliğe sahip olduklarını varsaymaktadır. Bu varsayım, öteki bireylerin de kendi önlerine hedefler koyup, bunları gerçekleştirmeye çalıştıkları gerçeğini görmezden gelmektedir (Etzioni, 2001:56). Bununla birlikte, hayatın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasından yapılan seçim konusunda duygular hayati bir rol oynayabilmektedir. Ruh halindeki hafif değişiklikler bile düşünme sürecini sarsabilmektedir. Plan yaparken veya karar alırken, iyi ruh halindeki kişiler daha geniş ve olumlu düşünmeye yönelten algısal bir eğilim gösterebilirler. Bunun bir nedeni de, belleğin ruh haline göre çalışması; yani, iyi ruh halindeyken, daha olumlu olayları hatırlayabilir; kendimizi iyi hissettiğimiz bir sırada, işin iyi ve kötü yanlarını düşünürken bellek bizim verileri tarttığımız terazinin olumlu kefesine ağırlığını koyabilir ve örneğin, biraz maceracı ya da riskli bir şeyler yapabilmemizi kolaylaştırabilir. Aynı nedenle berbat bir ruh hali, belleği olumsuz yöne saptırarak bizi korkak, aşırı temkinli kararlar almaya yönlendirebilir. Kontrolde çıkmış duygular idraki engelleyebilir (Goleman,2007:109-125). Bu bağlamda, çok iyi hazırlanmış olmasına rağmen sınav kaygısının kontrol edilmemesi nedeniyle sınavlardan başarısız olmak, bu durum için örneklenebilir.

Merlevede vd. (2006:167) göre; mantık insanları düşündürür, duygular ise harekete geçirir. Rasyonel düşünce için duygular gereklidir. Duygular ve nedenleri

birbirlerinden ayrı tutulmak yerine düşünce sürecine birlikte dahil edilerek sesli kararlar üretilebilir (Macaleer ve Shannon, 2002:10). Güçlü duygular muhakeme sürecinde kaos yaratabilse de, duyguların farkında olmamak, özellikle kişinin geleceğini belirleyen kararları tartmakta yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Bunlar; hangi mesleğin seçileceği, iş güvencesi yüksek bir yerde mi, yoksa daha riskli ama ilginç bir işte mi çalışılacağı, kiminle flört edileceği, ya da evlenileceği, nerede yaşanacağı, hangi evin kiralanacağı ya da satın alınacağı gibi kararlar olabilir. Bu tür kararların alınmasında salt mantıktan ziyade, kişinin güdülerine ve geçmiş deneyimlerden derlenmiş duygusal bilgiye de ihtiyaç duyulabilmektedir. Kiminle evlenileceği, kime güven duyulabileceği, ya da hangi mesleğin seçileceği gibi konularda salt biçimsel mantık işe yaramayabilir; bunlar, duygular olmadığında aklın kör alanları olarak ifade edilebilir. Bu anlarda kişiye yol gösteren sezgisel işaretler, iç organlardan limbik sistemce güdülenmiş dalgalar şeklinde gelebilir. Bunlar, Damasio'nun "somatik işaretleyiciler" dediği, kelimenin tam anlamıyla kişinin içinden geçen hisler olarak tanımlanabilir (Goleman, 1998:21-22).

Somatik işaretleyici bir çeşit otomatik alarmdır ve tipik olarak bir hareketin doğurabileceği olası tehlikeye dikkat çekebilmektedir. Genellikle bu işaretleyiciler, kişinin deneyimlerinin temkinli olmayı öğrettiği bazı seçeneklerden uzaklaştırabilir, aynı zamanda altın değerinde bazı fırsatları kişinin görebilmesini de sağlayabilir. Kişi çoğunlukla o anda hangi deneyiminin böylesi olumsuz bir hisse yol açtığını hatırlayamaz. İhtiyacı olan tek şey, bir sinyalin, belirli bir olası davranıştan kaynaklanan sonucun yıkıcı olacağını bildirmesidir. Ne zaman kişinin içinden bu tür bir his geçse, ya o işi bırakır, ya da daha büyük bir güvenlik duygusuyla o düşünce yolunda devam ederek seçenekleri eler ve önündeki seçenekler dizisini daha kolay karar verebileceği bir kalıba sokabilir. Bu anlamda, kişisel açıdan doğru kararlar verebilmenin anahtarının, "hislerine kulak verebilmek olduğu" Goleman (2007:85-87) tarafından vurgulanmaktadır.

Liderlik, bir anlamda karar vermek olarak nitelendirilebilir. Yanlış zamanda yanlış karar felaket, doğru zamanda yanlış karar hata, yanlış zamanda doğru karar kabul edilmeme, doğru zamanda doğru karar ise başarı olarak değerlendirilebilir (Erel, 2008:167). Bu anlamda kişinin davranışlarına yön veren, karar verme sürecinde taraf olmasına sebep olan olgunun "tutum" olduğu söylenebilir. Genel bir

tanımla tutum, “kişinin belli bir objeye karşı verdiği önyargılı bir tepkidir.” Tepki, geleceğe yönelik bir karar niteliği taşımakta ve kişinin yaklaşma ve uzaklaşma davranışlarını etkileyebilmektedir. Bir objeye gösterilen tepkinin oluşması için, bellek sürecinde ilk sırada “algılama”nın olduğu ifade edilmektedir. Bu süreçte duygular ilk sırada olmasa da, ilk element olduğu bilinmektedir. Bellekte tanıma sürecinin ilk aşaması duyuşal süreçtir ve kişi, objenin görünürde ne olduğunu algılar. İkinci aşama, duyuşal tepkidir. Kısa süreli belleğin sabit zaman aralığında, uyarıcı ile ilgili iyi ya da kötü bir karar verilir. Üçüncü aşamada ise, uyarıcı tanınır, farklılık belirlenir ve bellekte saklanır. Duygu, sadece, kişinin uyarıcıya tepkisinin ilk basamağı değil, aynı zamanda bellekteki yeni düzenlemelerde de ilk elementtir. Kişi, bir olayı, başka bir kişiyi ya da ismi hatırladığında, zihinde ilk oluşan duygular, bellekteki yeni düzenlemelerdeki ilk unsur olarak meydana gelmektedir.

Caruso ve Salovey (2007:25) göre; “duygular, öğrenme ve karar verme süreçlerinde önemli etkiye sahiptir. Duyguların rolünü önemsememek, kendi ve izleyici duygularından alınabilecek bilgiyi reddetmek, bir lider için başarısızlığa davetiye çıkarmaktır.” Bu bağlamda kişinin düşünce süreçleri, duyuşal sinyaller olmadan çok sığ ve katı olabilir. Geleneksel düşüncenin aksine, duyguların, insanların hayatlarına zekice, duyarlı, yararlı ve nadiren müdahale ettikleri ve çoğu zaman mantık ve sağduyuyla çelişmeyip, aksine mantıklı ve sağduyulu düşünmeyi zorladıkları, canlandırdıkları ve başarıya götürdükleri görülmektedir. Bu anlamda, iç ve dış uyarımların kişide yarattığı değişme, etki ve tepkiler bütünü, Goleman aşağıda ifade edildiği şekilde “duygulanım” olarak tanımlamaktadır.

Duygulanım, uyarımların sonucunda kişide haz veya elem doğrultusunda oluşan izlenimler şeklinde ifade edilmektedir. Coşku ise, yoğun ve kısa süreli, genellikle denetlenemeyen bir duygudur. Duygulanım ve coşku, elem ve haz arasındadır ve kaynağını dürtülerden alır. Haz ve elem durumu ve bunların sonucunda oluşan duygulanım ve coşkular; jest, mimik ve düşünceye yansır. Haz, mimik ve jestleri canlandırıp hareketi artırır ve düşünceyi hızlandırırken; elem, mimik ve jestleri donuklaştırıp, hareketi ve düşünceyi ağırlaştırır. Günlük hayatta duygulanım ve coşku alanı; haz, sevgi, neşe, beğenme, mutlu olma, kıskanma, ilgi, gurur duyma, umut, şaşkınlık, merak, hayret, bekleyiş, sıkıntı, kaygı, tedirginlik, korku, nefret, kin, öfke, kızgınlık, isteksizlik, alınma, durgunluk ve elem gibi duygulardan oluşur. Bu duyguların hareketini güdü sağlar ve davranışları düzenler. Ayrıca kaygı, beynin anlama ve tepki verme yeteneğini zayıflatır; korku, liderin karar alma işlevini aksatır (Goleman vd., 2002:256).

Duygu etkileşimindeki liderler, baskı altında açık zihinle düşünme yeteneklerini korumak için zararlı duygularına hakim olabilirler. Gereken değişimin katalizörü olmak için kriz dönemini beklemezler; günlük krizlere tepki göstermek yerine, izleyicilerinden önce gerçekliğe uyarlanarak esnek kalabilirler. Büyük değişimlerin ortasında bile daha parlak bir geleceğe giden yolu görebilirler. Bu bağlamda, insan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak akılcı paradigmanın egemenliğinde bitaraf olmak şeklinde değerlendirilmektedir.

Ekman (1992:200); sosyal psikologlara göre duygularımızın tehlike, acı bir kayıp, zorluklara göğüs gererek bir hedefe doğru ilerleme gibi sadece akla bırakılamayacak durum ve görevlerde yol gösterici olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, her duygunun bireyi bir şekilde hareket etmeye sevk edebileceğini, güçlüklerle baş edebilmesi için bireyi yönlendirebileceğini söylemektedir. Damasio (1994:315) ise; duyguların liderin belirsizlikle yüzleşmesine, uzun vadeli hedefler belirlemesine, çeşitli alternatifler arasından seçim yapabilmesine, gelecekle ilgili bazı tahminlerde bulunabilmesine, bilinmeyenle başedebilme ve hızlı karar verebilmesine olanak sağlayabileceğini ifade etmektedir.

Mantık etkileşiminin liderin karar ve davranışlarına yansımalarının, rasyonel-akılcılık sınırları içinde olduğu değerlendirilmektedir. Sanayi devriminden yirminci yüzyılın sonlarına hatta günümüze kadar mantık etkileşimi ile karar ve davranışlarda insan faktörünün ve sosyal sorumlulukların göz ardı edilmesi de söz konusudur. Bu manada, liderin davranışları izleyicilerin iş doyumlarına doğrudan etki edebilmekte ve bu etki, iş performansı ile motivasyonu da etkileyebilmektedir (House, 1971:324).

Mantık etkileşiminin, liderin karar ve davranışlarında işlerin doğru yapılmasına etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Fakat işler doğru yapılırken, lider ve izleyiciler tarafından doğru işler mi yapılmaktadır? Mantık etkileşimi ile işleri doğru yapmak mümkün iken duygu etkileşimi ile izleyicilerin ilave bir kontrol mekanizmasına gerek olmadan ve maddi veya dışsal motivasyon unsurları kullanılmadan hem doğru işleri yapması hem de bunları yaparken işleri doğru yapması sağlanabilir. Bu bağlamda, mutluluk duygusu ile mantık etkili faaliyet göstererek doğru kararlar verilmesine ve etkin davranışlar sergilenmesine neden olurken; öfke, psikolojik gerginlik ve üzüntü hallerinde mantık baskılanmış

olacağından hatalı kararlar vererek, liderin beklenmeyen davranışlar göstermesine neden olabilir. Bu durumu Psikolog Alice Isen'in bir çalışması ile örneklersek (Caruso ve Salovey, 2007:46); çalışmada, en ateşli mantık yanlısı olarak bilinen kişilerin (hekimler bile) düşünce ve fikirlerini ruh hallerine bağlı olarak değiştirdikleri gözlemlenmiştir. Radyologlarla yürütülen bir deneyde, ufak bir ödülün ardından (büyük ihtimalle morallerini biraz yükseltmek için verildi) teşhislerinin daha hızlı ve net olduğunun görüldüğü ifade edilmiştir.

Duygu etkileşimli lider, karar ve davranışlarında içinde bulunduğu duyguların, kendisi, izleyicileri ve iş performansını etkilediğinin bilincinde olabilecektir. Kendi ve izleyicilerinin duygularını tanımlayamayan liderin, kendisi ve izleyicileri ile sağlıklı iletişim kuramaması sonucu mantık etkileşimi ile verdiği karar ve davranışların kötü tecrübelerle neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Mantık etkileşimi her ne kadar rasyonel karar vermeye eğilimli ise de tanınmayan ve kontrol edilmeyen duyguların etkileşimi altında yanlışın doğru gibi algılanmasını sağlayabilecektir. Örneğin; aynı toplum içinde yaşadığı ve var olan temiz havadan kendi tüm aile fertlerinin de istifade ettiği bir bölgede bir fabrikatör neden sosyal sorumluluklarını göz ardı ederek, toksik atıklarla doğayı ve havayı kirletir? Çünkü mantık etkileşimi altında karar ve davranışları; ona rasyonel olmasını, her gideri hesaplamasını ve gider, maliyet oluşturabileceklerin miktarını azaltarak kar'ını artırmasını doğru göstermektedir. Bununla birlikte, kar artırma karar ve davranışında duygu etkileşimi de olsaydı; fabrikatör sosyal sorumluluklarının bilincinde, insanı ve doğayı koruma anlayışında kar hırsından fedakarlık ederek toksik atıkların filtrelenmesi kararını verebilecektir. Bu bağlamda, karar ve davranışlarında sadece mantık etkileşiminden ziyade duygularında etkileşiminin farkında olan ve bunu etkinlikle kullanan liderin; karmaşık bir durumda resmin bütününe görerek en iyi eylem rotasını sezebileceği; rahatsız edici duygu ve dürtülerine hakim olabileceği, hatta onları yararlı bir biçimde kanalize edebileceği; yüksek stres altında ya da kriz döneminde dahi soğukkanlılığını koruyabileceği, kendi duyguları, inançları, eylemleri konusunda açık davranarak, ilişkilerde olumlu iklim yaratabileceği değerlendirilmektedir. Duygu etkileşimi sonucu oluşturulan izleyici lider arasındaki olumlu ve sıcak iklim, izleyicilerin coşku ve motivasyonlarını artırarak, lidere olan içsel, gönüsel bağın daha da pekişmesini

sağlayabilecektir. Bu bağlamda, liderin karar ve davranışlarında sadece mantık ve duygudan ziyade her ikisini de gerektiği kadar kullanması süreçteki başarıyı artırabilecektir. Başka bir deyişle mantık ve duygunun bir elmanın iki yarısı gibi olduğu ve birbirlerini tamamladıkları düşünülmektedir.

Son tahlilde, Peter Senge'nin ifadesini analogi yaparsak; “Yüksek bir kişisel hakimiyeti olan insanlar mantık ile sezgi veya baş ile kalp arasında seçim yapmayı beceremez, çünkü kendilerini tek bacakla yürümeye veya tek gözle bakmaya mahkumiyeti seçmezler.” (Cooper ve Sawaf, 1997:xiii; Merlevede vd., 2006:55).

1.3. LİDERİN İZLEYİCİLERİ ETKİLEME (İZLEYİCİLERLE İLİŞKİLERİ) SÜRECİNDE MANTIK VE DUYGU ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Bir liderin duygularının, izleyicileri nasıl ve ne kadar etkilediğinin, liderliğin özünü oluşturduğu değerlendirilmektedir. Genelde, üzgün ruh hali, mutluyken olduğundan daha sistemli ve üst seviyede düşünmeye yardımcı olabilir. Aynı lider kendini mutlu hissettiğinde, büyük olasılıkla izleyicilerini ve diğerlerini etkilemek adına yaratıcı ve özgün savlar ortaya atabilecektir. Ayrıca bu lider, mutluyken, üzgün olduğu zamanlarda olduğundan daha fazla fikir üretebilecektir. Bu anlamda, Caruso ve Salovey (2007:38) tarafından; genel olarak, iş yaşamında duyguların, hüküm verme, iş memnuniyeti, yardımcı davranışlar, yaratıcı sorun çözme ve karar verme mekanizması gibi olaylar üzerinde etkisinin olduğu ileri sürülmektedir.

Liderin, izleyenlere sahip olduğu sürece lider oldukları varsayılmaktadır. Bardwick (2000a:190) göre, “izleyicilerle lider arasında duygusal bağlar ve bazen de tutkuya varan bağlılıklar olabilir.” Bu bağlılık, “rolün yetki vermediği etki etme” olarak nitelendirilebilir. Liderlik, izleyicilerde umut ve inanç yaratma potansiyeli taşıdığından, diğer ilişkilerden farklı olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle liderler, bir şeyleri daha iyi hale getirebileceklerine başkalarını inandıran insanlar olarak tasvir edilebilir. Bu manada, duygusal bir düzeyde liderler izleyicileri yaşatabilir. Korkutulan insanlara güvence vererek, kararsız insanlara karar verme kolaylığı sağlayabilir. Tereddüt olduğu yerde hareket oluşturabilir, zayıflık olan yere güç katarak, bilgi eksikliğine uzmanlık yardımı verebilir. Korkaklığın olduğu yerde cesaret sergileyerek, inançsızlık olan yere iyimserlik götürebilir ve geleceğin daha iyi olacağını telkin edebilir (Bardwick, 2000:8).

Düşünme ve hissetme, hayati derecede birbirlerine bağlı olduğu için, onları kullanmada iyi olan kişiler, insanları motive etmede daha başarılı olabilirler (Caruso ve Salovey, 2007:92). Bu anlamda lider, izleyicilerine duygusal rehberlik yapabilir. Duygulara olumlu bir yön vermek ve kötü duyguların etkilerini yok etmek için çaba göstererek, stratejiler belirleyebilir. İnsanların duyguları coşku düzeyine itilirse, performans coşabilir. Bunun tam tersi, izleyiciler kin ve kaygıya yönlendirilirse dengeleri bozulabilir. Bu hassas durumdan dolayı, liderde, duygularını aktarma yeteneğinin, çok kuvvetli olması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü izleyiciler, en çok liderlerine dikkat ederler. Bu dikkat, liderin ruh halinin izleyiciler üzerinde etkisini büyütebilir. Liderin yüz ifadesinde ya da ses tonundaki küçücük bir değişikliğin, izleyiciler açısından etkisi çok büyük olabilir. Liderin bakışında ya da ses tonundaki küçük bir moral bozukluğu, tüm izleyicileri kötü etkileyebilir. Duyguları devre dışı bırakan liderlik süreci; izleyicilerin psikolojik sorunlar yaşamalarına, çatışmalara ve yabancılaşmalarına neden olmaktan başka bir sonuç getirmeyebilir. Bu manada, son dönemlerde belki de yaşamın her alanında yaşanan sürekli değişime uyum sağlayabilmenin, duyguları bir kenara bırakmakla mümkün olmayacağı değerlendirilmektedir. Çünkü, yapılan araştırmalar duyguların, muhakemeyi sağlamada, isabetli kararlar vermede, eşgüdüm oluşturmada, sinerji oluşturmada ve etkili iletişim kurmada son derece önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

İnsanların açıkça ifade etmeseler de, yaşam boyunca kahraman olmak duygusu besledikleri ve kahramanlara hayranlık duydukları söylenebilir. Böyle zor durumlarda acizlikleri tatminin; bir yandan birine sığınmak diğer yandan da kahraman olmak veya kahramanlaştırdıkları birine uymakla, kahramanın izleyicisi olarak kahramanlıktan pay alarak sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Lider, izleyicilerinin duyguları, düşünceleri, hayalleri, emelleri olduğunun ve bunların tatmin edilmesi gerektiğinin bilincindedir; izleyicilerin fikrini alarak, onlara bilgi vererek, karar sürecine katarak gerekli ivmeyi ve değişimi sağlayabilir (Moller, 2003:2). Bu anlamda, mantık etkileşimiyle birlikte izleyicileri etkileme sürecinde duygu etkileşiminin de rolünün yüksek olduğu söylenebilir. Rasyonel paradigma, ilk etapta etkilese de kalıcı olmayabilir. Sayılar ve veriler üzerinde mükemmel görünen her şey pratikte farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Mantık etkileşiminde 1 ile 1'in

toplamı 2 ederken, duygu etkileşiminde sinerjinin oluşturulması ile 1 ile 1'in toplamı 3 edebilir. Bu bağlamda mantık etkileşimi, robotların dünyasında çok etkili olabilir, fakat insanın meydana getirdiği izleyicilerde de aynı etkiyi yaratacağı şüphelidir. Çünkü izleyicilerde kalıcı ve sürekli bir etkilemenin, bağlılık ve içgüdüsel duygu etkileşimi ile gerçekleşebileceği değerlendirilmektedir.

Duygu etkileşimi ile etkileme sürecinde bilinmeyen, anlamlandırılmayan bir güç ortaya çıkarak, izleyiciyi lidere çekebilir. Bu güç izleyiciye; duygu etkileşimli liderin yanında huzur verebilir, kendini ve fikirlerini rahatça ifade etmesine imkan yaratabilir. İzleyici kendine değer verildiğini, önemsendiğini hissederek ilişki atmosferi güven üzerine tesis edilebilir. Bu güven izleyicinin, lidere karşı hayranlık, sevgi, hoşlanma, mutluluk ve huzur duyguları ile bağlanmasını sağlayabilir. Duygularının önemsendiğini hisseden izleyici, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesine yönelik olarak tüm performansını ortaya koyabilir. Yükselen performans diğer izleyicilerle de birleştirilip sinerji yaratılarak, coşku maksimum seviyeye çıkarılabilir. Böylece izleyici kendi sınırlarını aşma çabasında kendisini bir bütünün parçası hissederek, lidere kendisini adayabilir; kimlik ve özbenliğinin tanımını liderle birlikte yapabilir ve lidere benzemek ya da liderin onayını almak, izleyici özdeğerinin önemli bir parçası haline alabilir. Bu bağlamda, izleyicileri etkileme sürecinde mantık etkileşimin de rolü olmakla birlikte duygu etkileşiminin daha ağırlıklı olabileceği değerlendirilmektedir. Yapılan bu değerlendirmeye Cooper ve Sawaf ile Moller'in ifadelerinin örnek olabileceği ve varsayımdaki isabet oranını yükseltebileceği düşünülmektedir.

Bir iş görenin ofiste veya fabrikada bulunmasını sağlayabilirsiniz. Yani fiziki varlığını alabilirsiniz. Hatta belirli bir süre içinde kolunu ne kadar kaldırıp indireceğini bile saptayabilirsiniz (Taylorizm), kas gücünü de alabilirsiniz. Ama hevesini, sadakatini, kalbini satın alamazsınız. Bunları sizin kazanmanız gerekir. Bir işyeri ancak orada çalışanlar bütün benliklerini ve yeteneklerini ortaya koyarak üretimde buldukları takdirde başkalarıyla rekabet edebilir. Hizmette ve üründe kalite için çalışanların mutlaka motive edilmesi ve duyguların yönetilmesi gereklidir (Cooper ve Sawaf, 1997:268; Moller, 2003:1).

2. DUYGU ETKİLEŞİMİNDE LİDERLİK VE SONUÇLARI

2.1. DUYGUSAL ZEKÂ AÇISINDAN LİDERLİĞİN İNCELENMESİ

Etkili liderliğin merkezi “x” olarak düşünüldüğünde, belki de “x” olarak adlandırılan insanın sahip olduğu duygular, dolayısıyla duygusal zekâdır (Brown ve Moshavi, 2005:868; Villeneuve ve Sanchez, 2007:350). Bu nedenle günümüzün hızla değişen, daha açık ve akışkan çalışma tarzının, özellikle sorunları çözmek ve fırsatları yakalamak üzere başkalarına güvenme ve onlarla ekip oluşturma söz konusu olduğunda, bilişsel ve duygusal zekânın işbirliğini teşvik ettiği vurgulanabilir. Bu bağlamda, yaşadığımız bilgi çağında öğrenim ve değişimin giderek bir yaşam biçimi olduğu dikkate alındığında kendinin ve başkalarının endişelerini idare etmeyi sağlayacak “duygusal dayanıklılık ve yetenekler” liderin en önemli özelliği olabilecektir (Drucker, 2000b:109; Mandell ve Pherwani, 2003:398). Örneğin; Sosik ve Mergerian göre, “duygusal zekâsı yüksek olan insanların hayatlarındaki olaylara etki ederek, kontrol edebildikleri” ifade edilmektedir. Ayrıca, duygusal zekâsı yüksek olan insanların kişisel gözlemleri sayesinde çevresindekilere yardım ederek onlar üzerinde de etki ve motivasyon yaratabildikleri ileri sürülmektedir (Brown ve Moshavi, 2005:868; Brown, Bryant ve Micheal, 2006:334).

Cooper ve Sawaf (1997:xlii), Princeton Üniversitesi yakınlarındaki Bell Laboratuvarlarında yapılan bir araştırmada, akademik IQ testlerinde tümü zirveye yakın bir puan alan mühendis ve bilim adamları incelenmesi sonucunda, bu gruptaki yıldızlar ile dereceye giremeyenler arasında farkı belirleyen etkenin IQ değil, zekânın EQ dahil diğer biçimleri olduğunun tespit edildiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, EQ seviyeleri yüksek olanlar; özellikle kriz ve değişim zamanlarında, belirli görevlerin üzerinde ve altında sorumluluk üstlenmeye gönüllü olmuş, birbirlerini motive edebilmiş ve inisiyatif alabilmişler, yüksek güvene dayalı sıcak ilişkiler kurmuşlar ve önemli hamleler gerçekleştirmek üzere, samimi ve koşullara uyum yeteneği son derece yüksek ekipler oluşturabilmişlerdir.

Mayer, Salovey ve Caruso, yüksek duygusal zekâyâ sahip olan liderin izleyicileri daha fazla motive edebileceğini, hedefe ve amaca doğru daha iyi yönlendirme sağlayabileceğini vurgulamaktadırlar. Çünkü duygusal zekâ, liderin

kendi kendini idare etmesi, duygusal olarak programlaması ve kendisi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına yardımcı olabilmektedir (Herbest ve Maree, 2007:32).

Kouzes ve Posner, 200 yönetici üzerinde yapmış olduğu araştırmada, ünlü liderlerin (Nelson Mandela, Winston Churchill, John F.Kennedy, Martin Luther King gibi.) IQ ve EQ yeteneklerinin, başarılarındaki rollerini değerlendirilmesini istemiştir. Bu değerlendirme sonuçlarına göre karakteristik özellikler, dürüstlük, öngörölü olmak, başkalarını harekete geçirmek, kendine güvenmek, açık fikirli ve destekleyici olmak şeklinde tanımlanmıştır (Cacioppe, 1997:336-337). Bu bağlamda, araştırma sonuçlarında bilişsel zekânın önemi vurgulanmakla beraber daha çok duygusal zekâyâ ilişkin yeteneklerin altı çizildiği değerlendirilmektedir.

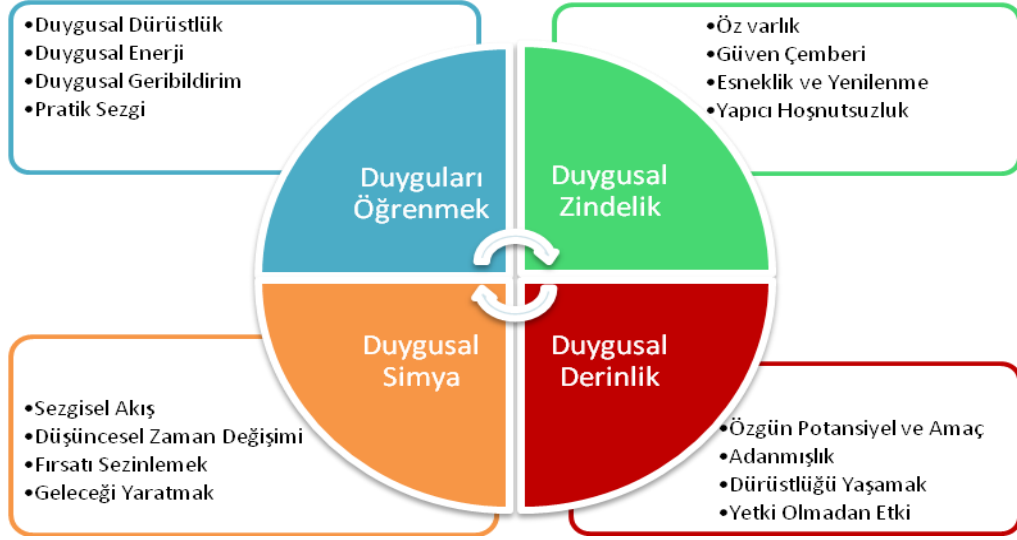
Sawaf'ın duygusal zekâ modeli dört köşe taşından oluşmaktadır. Modelin ilk köşe taşı; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal farkında olma, duygusal geribildirim, pratik sezgi, sorumluluk ve ilişki aracılığıyla bir kişisel etkinlik ve güven mekanı inşa eden “Duyguları Öğrenmek”tir.

İkinci köşe taşı; içtenlik, inanırlılık ve esnekliği inşa ederek güven çemberini genişleten, çatışmaları dinleme ve yönetme yeteneğini artıran “Duygusal Zindelik” tir.

Üçüncü köşe taşı olan “Duygusal Derinlik” ise; iş ve özel yaşamı sahip olunan potansiyel ve amaç ile uyumlu hale getirmeye yardımcı olur.

Son köşe taşı olan “Duygusal Simya”; sorun ve baskılarla birlikte yaşama ve rekabet etme gücünün artırılmasında hatta yaratıcı güdüleri geliştirilmesinde etkili bir araç olabilir. “Duygusal Zekâ Köşetaşları” Şekil-9’da ifade edilmiştir.

Şekil-9: Duygusal Zekâ Köşetaşları



Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997:xxxv.

2.1.1. Liderin Duyguları Öğrenmesi

Akademik bilgi, okumak, anlam hakkında düşünmek, yazmak, düşünceyi dil olarak görünür hale getirmek ve düşünceleri çevreye ses aracılığıyla ulaştırabilmek şeklinde tanımlanabilir. Duygusal bilginin ise; EQ'nun alfabesini, yazılımını ve kelime bilgisini öğrenmeyi, duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmayı, ona saygı duymayı ve değerlendirebilmeyi içerdiği söylenebilir. Bu bağlamda, Zafra vd. (2008:44), kişisel olarak duygusal farkındalık ve duyguları düzenleme yetenekleri yüksek olanların, daha fazla transformasyonel davranışlar gösterdiklerinden lider olarak diğerlerine göre daha çabuk fark edilebildiklerini ileri sürmektedirler. Groves, McEnrue ve Shen (2008:240) ise, yüksek kültüre ve karmaşık duygulara sahip izleyici duygularının anlamlarını çözümleyebilmenin, lider için önemli bir yetenek olduğunu ifade etmektedirler.

Merlevede vd. (2006:54) göre, “duyguları yönetmek, dış dünyayı duygularımızdan sorumlu tutmak yerine istediğimiz duyguları seçebilmektir.” Duygusal bilginin kaynağı, inceltilmiş zekânın düşünsel derinliğinden ziyade, insanı var eden, kendi potansiyeli ve amacını ortaya çıkararak ve koruyan, onu motive eden enerjinin beslendiği insan kalbinin işlemesi olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kendi duygularını doğru olarak tanıyamayan, bunlara ulaşamayan, algılayamayan ve duygulara doğru anlamlar yükleyemeyen bir liderin, izleyicilerin

ve diğerlerinin duygularını anlamakta güçlük çekebileceği açıktır. Çünkü böyle bir durumda lider, “Duygusal Dili” çok iyi bilmiyor demektir. Ama kendi duygularının farkında olan lider, izleyici ve diğerlerinin duygularını tanımlayabilir ve izleyiciler, lidere içinde buldukları duyguları söylemeden, lider onların duygusal durumunu sezebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:78; Macaleer ve Shannon, 2002:9-10). Bu durum izleyicilerde, lidere karşı güven ve bağlılık duygularının pekişmesini sağlayabilir.

Liderlik, emretmekten ziyade ikna etmek (Weathersby, 1999:5) olduğundan ikna yeteneğinin etkisi de artırılabilir. Duygusal atmosfer doğru olarak algılandığından, kontrol edilebilir. Hatta duyguların doğru anlamlandırılması ile zamanın bir adım önünde gidilerek, yaratıcılık yeteneği geliştirilebilir. Duygusal atmosferin kontrolü ise, liderin güç kaynaklarını daha etkin kullanmasına, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesine pozitif katkı sağlayabilir. Bu anlamda, Riggio ve Reichard (2008:172) tarafından, liderin izleyicilere ve diğerlerine karşı empati yapabilmesi, duyguları öğrenmesi ile doğru orantılı olabileceği ifade edilmektedir.

Sawaf’ın duygusal zekâ köşetaşları modelinin ilk köşetaşı olan “Duyguları öğrenmek”; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgiden meydana gelmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997:3-83). Organizasyonda etkili liderlik için hem kendinin hem de başkalarının duygularını anlamının hayati bir öneme sahip olduğu, George’nin çalışma sonuçları olarak ifade edilmektedir (Küpers ve Weibler, 2006:369).

Duygusal dürüstlük, genel görünüşün tam tersine, olup bitenlere “doğru şekli” ya da “eğri olan şekli” giydirme veya politik açıdan doğru olma oyunu ile ilgili değil, kalbin doğru olduğunu söylediği şeylere dikkat etmek ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu anlamda, duygusal açıdan dürüst olmanın, genellikle, duygusal zekânın sezgilerle bağlantılı olarak ortaya çıkardığı “içsel gerçeği” dinlemeyi ve onunla uyum içinde hareket etmeyi gerektirdiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, Gardner ile Stough ve Palmer yaptığı araştırmalarda, duygusal zekâsı yüksek olanların transformatif liderlik davranışları gösterdiğini; duygusal zekânın uygun kullanımı ile kişisel sezginin yükselerek karmaşık durumları algılamayı artırdığını ve harekete geçmek için motivasyon yarattığını ifade etmişlerdir (Cavins, 2005:18; Downey vd., 2006:250; Voola vd., 2004:88).

Duygusal dürüstlük, “kalbin ve aklın bilgeliğine saygı duymak” şeklinde ifade edilebilir. Duygular mantığı tamamlayabilir, fakat onun rasyonelleşmesini gerektirmez. Duygular, lidere sezgisel, önceden düşünülmüş ve üzerinde düşünülerek açıklığa kavuşturulan bir mantık sunmada yardımcı olabilir. Duygusal açıdan dürüst olmak, daha gerçekçi ve güvenilir olmayı sağlamakla birlikte, çoğu kez çok basit bir biçimde fark gözetmeksizin herkese yardım edebilme becerisi kazanabilmeyi de sağlayabilir.

Peter F.Drucker, liderin ilk ve en önemli görevini, kendi enerjisinin farkındalığı ve çevresindekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olması şeklinde ifade etmektedir. Çünkü lider, her gün ve her an karar vermek, bir seçim yapmak zorundadır. Bu karar ve seçimlerine etki eden anahtar fonksiyon ise duygusal olarak kendisini nasıl hissettiği, enerji ve gerilim seviyesinin hangi düzeyde olduğudur (Stokes, 2004:94). Bu nedenle enerji ve gerilim liderliğin başlangıcı için iyi bir nokta olarak kabul edilebilir. Günlük enerji ve gerilim düzeyi anlaşılabilir ve doğru bir şekilde yönlendirilemezse, dikkati bir şeye veya birisine verebilme yeteneği kaybolabilir. Bu durum, hem duygusal hem de entelektüel zekânın azalmasına ve yakın ilişkilerin zarar görmesine neden olabilir (Schein, 2000:101).

Sharma (2010:148), liderliğin üç değerli kaynağı olarak zaman, yetenek ve en önemlisinin de enerji olduğunu ileri sürmekte ve kişisel enerjinin günümüz dünyasında en değerli nitelik olduğunu ifade etmektedir. Bu manada, kişisel enerjinin de duygu etkileşimi ile kazanılabileceği ve artırılabilirliği değerlendirilmektedir.

Ruhsal durum ve duyguların; bilişsel süreçlerde ve davranışlarda, karar verme süreçlerinde merkezi bir rol oynadığı; ruhsal durum ve duyguların ise enerji ve gerilim seviyesi ile yakın ilişkili olduğu, araştırma sonuçları olarak ileri sürülmektedir (Downey vd., 2006:253). Ayrıca, lider duygusal enerjisini izleyicileri için pozitif yönde oluşturmak zorundadır (Schultz, 2007:2). Yüksek pozitif enerji, pozitif düşünceler ve pozitif duygular duygusal zekânın yüksekliğine işaret etmekle birlikte motivasyonu, diğerleri ile işbirliğini, çatışma yönetimini ve uyum sağlama yeteneklerini de açığa çıkarabilmektedir (Erel, 2008:64-66).

Pozitif enerji liderden izleyicilere doğru yayılarak, izleyicilerin iyimserliklerini, heyecanlarını, gelecekte beklediklerini ve motivasyonlarını pozitif yönde artırabilmektedir (Kent, 2006:60-61).

California Eyalet Üniversitesi'nden Profesör Robert E.Thayer'in araştırmasına göre, dört temel duygusal enerji düzeyi olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan iki tanesi, bizim kapasite ile önceliklerimizi bastırabilir ve duygusal zekâmızı çarpıtabilir. Bunlar, "gerilim-enerji" ve "gerilim-yorgunluktur." Bu enerji düzeyleri pozitif-negatif canlılık durumu ve düşük canlılık-düşük hareketlilik olarak da ifade edilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:26-30; Lewis, 2000:223).

Gerilim – Enerji, (Yüksek Gerilim Yüksek Enerji), neredeyse hoş bir heyecan ve güç duygusunun hakim olduğu stres altındaki ruhsal durum olarak ifade edilebilir. Fiziksel enerji ve stres düzeyinin yüksek ve bir amaçtan diğerine gitmede sabırsız davranılacağı ileri sürülmektedir (Cooper ve Sawaf:1997:26).

Sakinlik – Enerji, (Düşük Gerilim Yüksek Enerji), çoğu insanın yeteri kadar yaşamadığı ruhsal bir durum olarak tanımlanmaktadır. Kolaylıkla kontrol edilebileceği ve gerilim-enerjinin yerini hızlı bir biçimde alarak, daha iyimser olmayı sağladığı ileri sürülmektedir. Fiziki ve zihinsel durum iyidir. Artan yaratıcı zekâ ile sağlığın en iyi bileşimi vardır (Cooper ve Sawaf, 1997:26).

Gerilim – Yorgunluk, (Yüksek Gerilim ve Düşük Enerji), her açıdan yorgun olunan ruh hali olarak ifade edilebilir. Her gün yapılan sıradan faaliyetler bile sinir bozucu gelebilir veya yorgunluk gerilim, sinirlilik veya endişe ile karışır. Bu ruh hali pek hoş gitmez ve çoğu zaman özsaygının zedelenmiş olduğu ve her şeyden bıkmış olunduğu hissedilir ve bu durum bazen altından kalkılamayacak problemler varmış gibi düşündürür. Bu yoğun gerilim ve yorgunluk sonucu depresyon oluşabilir (Cooper ve Sawaf, 1997:27). Dr.Thayer; yorgunluk-gerilimin, istenmeyen ruh hallerinin ortaya çıkmasına yol açabileceğini ve genellikle depresyon, özsaygı kaybı, her tür negatif düşünce, alkol ve ilaç kullanımı gibi birçok gereksiz ve anlamsız davranışın temelini oluşturacağını ifade etmektedir.

Sakinlik – Yorgunluk, (Düşük Gerilim ve Düşük Enerji) genelde kendini bırakma ve sakinleşme şeklinde görüldüğü söylenebilir. Düşünceler çoğunlukla iş ve hayata dair en önemli, hatta en küçük sorunlardan bile uzaktır. Bir süre sonra uyku

gelmeye başlar veya uyuşukluk hissi oluşabilir. Liderlik sürecinde arzu edilmeyen bir enerji düzeyi olarak ifade edilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:26-27).

Gerilim enerjinin, liderin dengesiz davranışlar göstermesine neden olabileceğinden izleyicilerin güven ve bağlılığı üzerinde negatif etki yaratabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca sakinlik enerjinin ise duygu etkileşimli liderlik açısından en ideal enerji düzeyi olduğu; gerilim yorgunluk ve sakinlik yorgunluk enerji düzeyinin liderlik sürecinde arzu edilmeyen bir durum olacağı ve kendi enerjisi olmayan bir liderin izleyicilerine de enerji transferi yapamayacağı (Sharma, 2010:198) düşünülmektedir.

Duygusal enerji seviyesinin anlaşılabilir olarak ifade edilmesinde Şekil-10'da belirtilen formülden istifade edilebileceği; bu formülün, liderin duygusal enerji seviyesini tanımlayarak, duyguların öğrenilmesi ve doğru olarak tanımlanmasını daha etkinlikle yapabilmesinde araç olabileceği söylenebilir.

Şekil-10: Duygusal Enerji Seviye Formülü



Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997:28-29.

Her bir bileşene formül uygulandığı andaki duygu yoğunluğuna göre 1 (En düşük) ile 10 (En Yüksek) arasında bir puan verilir. Örneklersek; o gün sabahtan öğleye kadar yoğun çalıştığımız için enerji seviyemiz 4, işlerimizin büyük bir kısmını tamamladığımız için Sakinlik 6, işlerin yapılması esnasında bir çalışan hatalı davranışları ile bizi öfkeliendirdiği için Gerilim 7, Yorgunluk ise 6 olarak değerlendirirsek; öğleden sonrası için motivasyon /çoşku düzeyimiz ya da duygusal enerji düzeyimiz 100 üzerinden eksi 18'dir. Bunun anlamı, bu görece düşük puanla ani seçimler yapmak isteyebilir, gereksiz duygusal patlamalar yaşayabilir, dikkatimizi odaklayamayabilir dolayısıyla hatalı kararlar da verebiliriz. Bu anlamda

formülün; önemli bir telefon görüşmesi, sunum veya diğerleri ile iletişim kurmadan önce yapılması liderin kendisini değerlendirme açısından faydalı olabilecek ve duyguları tanımasına yardımcı olabilecektir. Bununla birlikte yaratıcı katılım, biçimsel olmama, fikirleri paylaşma, diğerlerine değer verme, görüşmelerde açık olma, kendini ve işi olumlu/olumsuz hissetme biçimi, duygusal enerjiyi oluşturan enerji ve gerilimin ne kadar etkin yönlendirilebildiğine de bağlıdır. Bu manada, Goleman (1998:24) göre, “duygusal enerjinin pozitif veya negatif olması izleyicilerin lidere karşı düşünce ve davranışlarını etkileyebilecek, pozitif enerji olumlu atmosfere neden olurken, negatif enerji toxic etki yaratabilecektir.”

Hayashi (2000:187), özkontrol ve geribildirim, sağlam sezgisel kararlar almada çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. Bu manada, duygusal geribildirim için her duygu bir işaretir ve dikkatin toplanmasını ikaz ettiği söylenebilir. Değer verilen bir şeyin sorgulanacağını veya yakalanması gereken bir fırsatın (örneğin bir ilişkiyi güçlendirme veya bir değişiklik yapma ve yeni bir şey yaratma) göstergesi olabilir. Duyguları tanıyabilmenin bir işareti, dürtüleri aşabilmek ve duygulara karşılık vermek için kendi kendine rehberlik etmek, şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda, Riggio ve Reichard (2008:171) göre, “bir tek düşünceler değil, duyguların sesi sayesinde de dinleriz-açıklarız-değer veririz-eyleme geçeriz-öğreniriz-düşünür hatırlarız-değiştiririz ve motivasyon sağlarız.”

Rudolph Giuliani, 11 Eylül’de Amerika Birleşik Devletlerinde meydana gelen terörist saldırılar sırasında itfaiyeciler tarafından gerçekleştirilen kurtarma faaliyetini duyguların kontrol edilmesi, özkontrol ve geribildirim için örneklemektedir. İtfaiyecilerin çevredeki cenazelere rağmen duygularını kontrol ederek görevlerini yaptıkları ve umutsuzluğa düşmeksizin, duygularını hep olumlu tutmaya çalışarak insanları kurtarma çalışmalarına devam ettikleri anlatılmıştır. Ayrıca, itfaiyecilerin koşullardaki kötüleşmenin, olumsuz düşünce ve duyguların, performanslarını etkilemesine izin vermedikleri ifade edilmiştir (Kent, 2006:56).

Ralph Waldo Emerson (Cooper ve Sawaf, 1997:55-56), iki belli başlı öğretim veya bilme yolunu ayırt etmiştir. Emerson, dışarıdan öğretimin egonun sesi olduğunu ve kişinin kendisinin dışından geldiğini vurgulamaktadır. Bunun tam tersine, sezginin kaynağı, iç bilginin kendini yönlendirmesi ve ifade etmesidir. Sezginin

sesini duymak için egonun sesinin susturulması gerekir. Sezgi bir problemin varlığını “hissetmek”, bir proje veya işlemin karşısında ”duygular besleme” ve “iç duyguya” güvenmektir. Bu bağlamda, 1994 yılında yapılan bir araştırmaya göre, 1970 - 1986 yılları arasındaki süre içinde Nobel Ödülü kazanan 93 kişiden 82’sinde sezginin, yaratıcı ve bilimsel keşiflerde önemli rol oynadığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, Michigan Üniversitesi İş Yönetimi Profesörü C.K.Prahalad’a göre, “günümüzde etkili kararlar vermenin önündeki en büyük engellerden biri, bu alanda yazılanların ve danışmanların, duygunun ve tutkunun, yönetimin dışına çıkartılmasını tavsiye etmeleridir.”

Sezgisel duygular muhakemenin yakıtı olarak düşünülebilir. Bunlar, empatiyle yönlendirilebilir ve duygusal bağlantı için sorumluluk almayı gerektirir. Duygusal bağlantılar, paylaşılan, yaygın ve iyi çıkarların etrafında biçimlenerek gelişir, güçlenir, serpilir ve büyütülebilir. Bu türden bir bağlantı, öğrenilecek yeni şeylere, farklı duygulara ve görüşlere açık olunmasına neden olarak yaratıcılığı artırabilir ve en iyisini bulma yolunda cesaret verebilir (Riggio ve Reichard, 2008:171-172). Bu bağlamda Şekil-11’de ifade edilen pratik sezgiye yönelik formül, bireyin kendisinin ve diğerlerinin kalplerinden o anda ve koşullarda gerçekte ne geçtiğini ve neyin önemli olduğunun anlaşılmasında etkili olabilir. **Dikkat** (içimizdeki sese kulak verip sorun veya fırsat ile bağlantı kurmak), **Sorgulama** (kendimizin ve diğerlerinin gerçekte ne hissettiğini, ne düşündüğünü ve ne yapmak istediğini ortaya çıkarmak) ve **Merak** (sözlerin ve davranışların altındaki anlamı hissetmeye yarayan mevcut algı ve becerinin ölçüsü) olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Sawaf, 1997:71). Bu formülde en yüksek puan 200 iken en düşük puan 1 ‘dir. Her bir bileşene 1 (En düşük) ile 10 (En Yüksek) arasında bir puan verilir.

Şekil-11: Pratik Sezgi Formülü.



Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997:71-72.

Zafra vd. (2008:44), duyguları anlama ve yönetmenin, liderlikte uygun davranışlar göstermek kadar önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda, Sawaf'ın duygusal zekâ köşetaşlarının ilk adımı olan duyguların öğrenilmesi ile lider kendi duyguları ile bağlantı kurabilecek ve sezgi yeteneği gelişebilecektir. Gelişen bu yetenekler, liderin özünde kendine güven için mevcut alanın genişlemesine neden olabilecektir. Bu durum yüksek bir kendinin farkında olma, kendi kendini yönlendirebilme, özsaygı, sorumluluk ve kendiyle olan bağlantıyı kapsayan yüksek bir kendine yeterlilik veya kişisel güç yaratılması sürecinde katalizör rol oynayabilecektir.

Cooper, Goleman, Megerian ve Sosik tarafından yapılan çalışmalarda, duyguları yönetim yeteneği yüksek olan lider, hem izleyicilerin hem de diğerlerinin duygusal durumlarını ve ihtiyaçlarını algılayabildiklerini ve dikkate aldıklarını tespit ettiklerini ileri sürmektedirler (Downey vd., 2006:252). Ayrıca, Hooijberg ve Hunt (1997:386-387), bireyin kendine ve başkalarına ait duyguları fark edebilme ve ayırt edebilme yeteneğinin; karar verme süreçleri, planlanmış çözümlerin uygulanması, örgütsel süreçler ve sosyal problemlerin belirlenmesi konularında en önemli anahtar bir faktör olduğuna işaret etmektedir. Çünkü tüm bu süreçlerde, duyguların var olmamasının mümkün olmayacağı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, duyguların farkına varan, onlardan elde ettiği bilgiyi örgütsel süreçlerde uygun şekilde kullanan liderin, örgütsel etkinliği de artırabileceği varsayılmaktadır.

2.1.2. Liderin Duygusal Zindeliği

Fiziksel zindelik, nasıl vücutta güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturuyorsa, duygusal zindeliğin de aynı nitelikleri kalp için oluşturduğu düşünülmektedir. Bu manada, duygusal zindelik güven ve inanırlılığı geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine olanak sağlayabilir. Gayret ve esnekliği geliştirerek, zorluklara ve değişikliklere karşı yapıcı bir “güç” oluşturulmasına katkıda bulunarak, dayanıklılığı artırabilir. Böylece baskı ve problemlerle duygusal ve zihinsel uyumluluk içinde daha sağlıklı, daha açık ve dürüst yollardan başa çıkılmasına olanak yaratılabilir. Duygusal zindelik sayesinde lider, değerlerini, karakterini ve onları canlı tutan, yönlendiren duygularını anlamaya ve anlamlandırmaya başlayabilir. Bu bağlamda, yapıcı hoşnutsuzluğun algılanması ile

çatışmalar yönetilerek, ani duygu ve hiddet patlamaları yerine bunların uygun şekilde ifadesi öğrenilebilir. Hiddetin uygun ifadesi yaratıcı süreci tetikleyerek, gelişime katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, Sawaf'ın duygusal köşetaşları modelinin ikincisi olan "Duygusal Zindelik"; öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenmeden vücuda gelmektedir (Cooper ve Sawaf, 1997:87-102).

Öz varlık; anlamak ve geliştirmek, iç dinginliğine ve diyaloga daha fazla değer vermek, değişime ve yaratıcı riske karşı güven ve açıklık yaratılabilecek bir ortam oluşturulmasında önemli bir araç olarak ileri sürülebilir. Bu araç ile sezgilerin göz ardı edilme olasılığı azalabilir, çevre ile daha anlamlı ilişkiler kurulabilir ve güven çemberi yaratılabilir. Ayrıca, izleyicilerin ve çevrenin değişime karşı verdiği duygusal tepkiler sezinlenerek bunlara karşı yapıcı önlemler alınabilir; duyguların tanınması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi ile değişime karşı direnç, pozitif çıktılara dönüştürülebilir (Voola vd., 2004:89). Bu bağlamda, Goleman, Boyatzis ve Mckee, liderlik sürecinde kendinin farkında olmanın ve uyum sağlamanın önemli olduğunu ifade etmektedirler (Fideldey vd., 2007:11).

Güven, kendine değer verme duygusu ile başlayan ve zaman içinde, tıpkı bir dairenin yarıçapı gibi dışarı doğru uzanarak, şirket, bölüm ve ekip içinde bulunan herkesle temas eden dürüstlük, makul ölçülerde açıklık ve inanırılılığı kapsayan duygusal bir güç olarak ifade edilebilir. Bu duygusal güç arttıkça liderin yaratıcı, etkili ve başarılı olma şansı da artabilecektir. Bu durum aynı zamanda izleyicilerin vizyon ve misyonun gerçekleşmesi için kendilerini adama arzusunu da tetikleyebilir. Güven atmosferi, aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya olan iletişimi daha etkin ve serbest hale getirebilir. Fikirler, serbestçe ifade edileceğinden paylaşım ve etkileşim artabilir. Bu anlamda, Cooper ve Sawaf (1997:113-120) ile Gardner vd. (2009:472-473) araştırma sonuçlarına göre, güvenin grup verimini artırdığı, grup üyelerinin duygularını ve gözlemledikleri farklılıkları serbestçe dile getirmelerine olanak tanıdığı ve savunmaya ya da sabote etmeye yönelik düşünceleri ortadan kaldırdığını ileri sürmektedirler.

Hoşnutsuzluk, bozucu bir etkiye sahip olmakla birlikte derin bir güven yaratmak ve iletişim kurmak için gereken yaratıcı fikirlerin de kaynağı olarak ifade edilebilir. Hoşnutsuzluk, çatışma ile birlikte diyalog sürecini tetikleyeceğinden

sorunların çözümü için başlangıç olabilecektir. Hoşnutsuzluk süresince izleyicilerin duyguları ve duygusal hassasiyetleri yüksek olabilecektir. Bu dönemde negatif duygular hayal kırıklığı, üzüntü, korku ve endişe etkili olacağından duyguları yönetmenin lider için önemli bir yetenek haline gelebileceği söylenebilir. Bu yetenekler; soğukkanlı kalabilmek, verileri toplayabilmek, dezenformasyona karşı önlem almak, krizi etkili yönetebilmek ve krizin yıkıcı etkilerini yapıcı hale getirebilmektir. Bu süreç içinde liderin değerler, inanışlar ve mevcut kültür ile mücadele etmesi gerekebilecektir (Riggio ve Reichard, 2008:175-178; Ayoko ve Callan, 2009:6).

Yapıcı hoşnutsuzluğun; farkında olma, problemleri ortaya çıkarma, empati kurma, güven, katılım, yaratıcı işbirliği, daha iyi sonuçlar, eylemle öğrenme, mücadele ve sorumluluk, zamanı iyi kullanarak “doğru işi” yapmak için fırsat geliştirilme sürecini başlatabileceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda, yapıcı hoşnutsuzluk niteliğini kazanan liderin, direnme ve eleştiri karşısında açık davranarak, izleyicilerin saygı ve güvenini artırabileceği, yenilik yaratan tartışmaları tercih edebileceği söylenebilir. Peter Senge'nin de ifade ettiği gibi (Cooper ve Sawaf, 1997:145) “çatışma iyi ekiplerde yaratıcıdır.” Bu anlamda, birbiriyle çelişen düşünce ve duyguların serbest akışının, kimsenin tek başına yaratamayacağı eleştirel düşünme biçimi ve yeni çözümler açısından hayati olabileceği söylenebilir. Ayrıca, açık ve duygusal diyalog, lider ve izleyicilerin fikirlerini serbestçe ifade ettiği, duygu ve önerilerin desteklendiği bir ortamın ortaya çıkmasında araç olabilecektir.

Yapıcı hoşnutsuzluk kavramının, içinde bulunan kızgınlık olgusunun ancak zamanında ve yapıcı kullanılırsa dönüştürücü olabileceği varsayılmaktadır. Bu şekilde mevcut zıtlıkları yaratıcı enerjiye dönüştürebilecek bir atmosfer yaratılabilecektir. Bu durum cesaret ve yaratıcılığı uyandırarak, fark edilen adaletsizliklerin düzeltilmesinde ilk adımın atılmasında hareketi sağlayabilecektir. Bununla birlikte yapıcı hoşnutsuzluk bileşiminde hiddet ve öfke de olacağı dikkate alındığında, uygun şekilde ifade edilen hiddetin üretken enerji sağlayacağı söylenebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:140-155). Aristo'nun “The Nicomachean Ethics” adlı eserinde duyguların ve karakterin öneminden bahsedilerek, duygusal açıdan akıllı bir kişi olmanın ne kadar zor olduğu anlatılmaktadır. Aristo'ya göre; “Herkes öfkelenebilir; bu kolaydır. Fakat doğru kişiye, doğru zamanda, doğru amaç

için ve gereken ölçüde sinirlenmek, işte kolay olmayan budur.” (Cooper ve Sawaf, 1997:153). Bu bağlamda, yapıcı hoşnutsuzluğun bir diğer özelliğinin de herkesin öfkelerini gösterebilmesine olanak tanınması olduğu söylenebilir. Ayrıca, Armstrong (1992:21-22) araştırmalarında yapıcı hoşnutsuzluğun üretkenliği ve verimi artırmanın en sağlıklı yollarından birisi olabileceğini ifade etmektedir.

Duygusal zindeliğin, liderin “asla vazgeçmeme” ve “savaşçı” olma ruhunu pekiştirebileceği değerlendirilmektedir. Örneğin, Winston Churchill, başarının hiçbir zaman şevk kırılmasına izin vermeden bir yenilgiden diğerine geçerken kazanılabileceğini ifade etmektedir. Cooper ve Sawaf (1997:158-168) ise, “Şevk” kelimesinin eski Yunanca da Entheos’dan ve anlamı “ruha ait olan” dan geldiğini ifade ederek, uyumluluk göstermenin şevki ayakta tutmaya bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca, Cooper ve Sawaf, şartlarda, kurallarda, düzende ve ihtiyaçlarda değişiklik yapmakla da ilgili olabileceğini ve gerçekleşmesi kesinlikle kontrol dışında olan durumlarda her zaman bakış açısını yenilemenin uyumluluk olduğunu; uyumluluğun sonunda da esneklik oluşacağını ileri sürmektedirler. Esneklik, işler kötü gittikten sonra bile kişinin kendini toparlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, duygusal uyumluluk ve esnekliğin, doğru kararlar verebilmek için ihtiyaç duyulan katalizör olduğu değerlendirilmektedir.

2.1.3. Liderin Duygusal Derinliği

Duygusal derinlik, temel karakter ve etkinliği oluşturarak, potansiyeli, bütünlüğü ve amacı geliştirebilmek olarak ifade edilebilir. Bu gelişimin, vicdanın kalpten gelen sesinin çağırdığı ve yönlendirdiği ve sorumluluk duygusuyla desteklenen kararlılığı ve cesareti gerektirdiği ve bunların duygusal derinliğin özellikleri olduğu ileri sürülebilir. Bu manada, özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etkilemek, duygusal derinlik kazanabilmenin kilometre taşları olarak nitelendirilebilir.

Duygusal derinliğin duyguların açıkça ifadesinde önemli olduğu söylenebilir. Çünkü duyguların tanınması ve anlaşılması onlarla başa çıkabilmeyi ve kontrol etmeyi sağlayabilir. Mayer ve Beltz (1998:301), duyguların tanınmasının, duygulara uygun davranışlar sergilenmesine neden olabileceğini ileri sürmektedirler. Bu bağlamda olumsuz duyguların negatif etkileri minimize edilirken, olumlu duygular

motivasyonu ve coşkuyu artırmada katalizör olabileceği değerlendirilmektedir. Hatta duygusal derinliğe sahip lider, izleyicileri etkilemekte, onlarda coşku yaratarak motivasyonlarını yükseltmekte daha etkili olacaktır; vizyon ve misyonu gerçekleştirmedeki kararlılığı ve kararlarındaki cesaret ile kendini izleyicilere örnek yaparak, izleyicilerin başarıma içgüdülerini tetikleyebilecektir. Barling, Gardner ve Stough, Palmer, Sosik ve Megerian yaptığı çalışmalar sonucunda; duygusal yeteneklere sahip bir liderin transformasyonel olduğunu ve ilham kaynağı motivasyonu yaratacak zihinsel uyarıcıları harekete geçirdiğini ifade etmektedirler (Ferres ve Connell, 2004:65-67; Kobe vd., 2001:155-156).

Toplumunu oluşturan bireylerin içinde; kendisini, amacını ve derinlerde kendisi için önemli olan şeyleri bulmasını, onlarla hareket etmesini isteyen bir özlem olduğu varsayılmaktadır. Bu özlem, öncelikle yeteneklerin bilinmesini ve bunları, hayatın çağrısına adanmasını gerektirebilmektedir. Bu durum, özgün potansiyel olarak adlandırılabilir. Amaç ise, içsel bir uyanış ve yol gösterici, yön belirlemeyi sağlayan duygusal olarak biçimlendirilmiş bir yol olarak ifade edilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:183-194). Bu tanımlamalar ışığında duygu etkileşiminde liderin, özgün potansiyelinin farkında olmasını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Alman filozof G.W.F.Hegel'in ifade ettiği gibi “dünyadaki hiçbir büyük şey tutku olmadan başarılamaz. Ne kadar çabalırsa çabalansın ve ne tür bir yetenek veya amaç olursa olsun, bunları kullanacak içgüdüsel motivasyon olmadan büyük olasılıkla fazla ilerlenemeyecektir.” Motivasyonun, zekâdan ve teknik beceriden daha etkili olduğu varsayıldığında kişiyi yönlendiren kafası değil, kalbi olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile duygular yükselerek kişiyi motive edebilirler ve kendisini adanmış hissetmesini sağlayabilirler. Bu içten gelen dürtü, herhangi bir zekânın ya da stratejinin başarılı bir uygulaması konusunda her zaman esas olarak kabul edilebilir.

İnanç, aklın bile fark edemediği şeyleri kalbin mümkün görmesi veya doğru bulması şeklinde tanımlanabilir. Herhangi bir konuyla ilgili tutkulu bir kararlılık gösteremeyen bir liderin, izleyicilerinde de kararlılık yaratamayacağı değerlendirilmektedir. Cesaret bu türden yetenekleri geliştirebilir ve gönüllü olarak bir duruş almayı, sesi yükseltmeyi, acı ve reddedilmeyle yüzleşmeyi, baskı altında

onurlu ve nazik davranmayı, karşıtlığa ve korkuya karşı değerleri korumayı sağlayabilir. Cesarete sahip olmak ise, başarısızlığı göze alma, hata yapma ve bunu kabul etme, yardım isteme, bir şey bilmediğini açıkça söyleme ve daha sonra öğrenme için harekete geçme şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda, Marques (2007:645) ve Schultz (2007:3), kişinin ihtirası, tutkusu yoksa liderlik yapmak için bir nedeni de olmayacağını ileri sürmektedir.

Liderliği bir portekiz atasözü ile tanımlarsak, “liderlik, adanmışlık duygusu ile rüzgarın olmadığı yerde kürek çekmeye isteklendiren ve aynı zamanda kendisi de kürek çekebilendir.”(Cooper ve Sawaf, 1997:213). Bu sadece liderlik etmek için sorumluluk almaya, gösterilen çaba ve prensiplere karşı ve yine bunlar için sorumlu olmaya yönelik değil, aynı zamanda izleyicilerin de kendine karşı sorumlu olmaya çağıran bir iç dürtü, yani duygusal derinliğin isteklilik yaratan bir yön olarak ileri sürülebilir. Sorumluluğun yürekte geleceği; dışarıdan bahsedilemeyeceği söylenebilir. Sorumluluk, temel olarak vicdandan gelen bir çağrı ve önsezinin en derin sesi olarak değerlendirilebilir. Vicdan, güçlü duygular ve yürekte gelen önseziler vasıtasıyla amaç ve dürüstlük doğrultusunda mevcut potansiyele yakın durmayı telkin edebilir. Bu anlamda, duygu etkileşimli lider hedef gösterip suçlamak yerine, büyüyen sorunları ve fırsatları erkenden hissedip yakalamayı ve bunlara uygun tepki vermek konusunda rol almayı üstlenebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:200-218).

Dürüstlük; doğruluk ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlılık ile karakterdeki doğruluğun sağlam olması ve samimiyet olarak tanımlanabilir. Dürüstlüğün kişisel bir özellik değil bir kişilik özelliği; güçlü, derin, içe dönük ve amaca yönelik olduğu söylenebilir. Bu durumun tam ve bütün olma ve eksilmeme olduğu ifade edilebilir. Cooper ve Sawaf (1997:222-227) dürüstlük kavramını, bütün sorumluluğu kabul etmek, açık ve net bir şekilde iletişim kurmak, verilen sözleri tutmak, gizli gündemlerden kaçınmak şeklinde tanımlamaktadırlar. Ayrıca, sadece akıl ile değil, kalp ile de tutarlı bir şekilde dürüst olmayı otokontrolü ve çevredekileri şerefli bir şekilde yönetme cesaretine sahip olmayı da dürüstlük kavramı içinde ifade etmektedirler.

Case Western Üniversitesi Organizasyonel Davranış Bölümü Başkanı David Kolb dürüstlüğü, insan zekâsının en üst düzey durumunu tanımlayan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Kolb, dürüstlüğü şöyle açıklar; “karmaşık ve bütünleyici bir bilinç ve yaratıcılığı, değerleri, önsezisel ve duygusal kapasiteyi ve bunlarla beraber mantıklı düşünce ve tahlil yeteneğini yaratmayı başaran yaşanmış ve korunmuş tecrübelerin derin bir halidir.” Yale Üniversitesi’nden Hukuk Profesörü Stephen L.Carter’a göre de dürüstlük için üç temel özellik gereklidir. Bunlar; “doğru ve yanlış ayırt edebilmek, kendi aleyhinize bile olsa ayırt ettiğiniz doğrultuda hareket etmek ve kendinize ait doğruyu yanlıştan ayırma anlayışınız doğrultusunda hareket ettiğinizi açıkça söylemektir (Cooper ve Sawaf, 1997:224-238). Bu bağlamda dürüstlüğün, izleyicilerin lidere olan güvenini sonsuz kılarak, bağlılığı pekiştirebileceği söylenebilir.

Dürüstlük, baskı olmadan kullanıldığında hayalleri ve gerçek hayattaki başarıları aynı biçimde şekillendiren vazgeçilmez enerji kaynağı olarak da nitelendirilebilir. İşte bu etki, her birinin bir şekilde veya bir derecede parçası olunan, bugünün engin ama bir ağ gibi birbirine bağlı insanlar, problemler ve olasılıklar dünyasında varlığın hissedilmesini sağlayabilir. Gerçek etki, dürüstlüğe adanmakla desteklenen bireye özgü potansiyel ve amacın derinleştirilmiş bir tecrübesinden büyüyebilir. Sahip olunan ve başkalarının sahip olduğu her tavır, duygu ve hareket bir etki, bir parlaklık yaratabilir. Bu etki ve parlaklık, süregelen bir biçimde insan psikolojisini ve algılamayı uyarır ve uygulamada, beynin ve tek tek hücrelerin fonksiyonlarını, büyümesini ve hayatla olan ilişkisini de etkileyebilir. Cooper ve Sawaf (1997:252-283) tarafından, yaşamda en üst seviyede başarılı olanların, etkilerini, sınıf, ayrıcalık veya otorite olmaksızın, yaratıcı ve saygıdeğer bir şekilde uygulamayı öğrendikleri ifade edilmektedir. Bu anlamda, yetki olmadan etkinin sihirli noktasının “güvenilir varlık” olarak adlandırılan duygusal derinlik olduğu ve Robert Vanourek’in aşağıda ifade edilen görüşünün, oluşturulan bu varsayıma destek verdiği ileri sürülebilir.

Gerçek lider insanları umursar. Onu takip edenlerin refahıyla kendini bir tutar. Dolayısıyla bilge bir liderlik bencilliği değil, bir bütüne dahil olma ve hizmet etme duygusunu gerektirir. Bir liderin böyle bir şeyi önemsemesinin nedeni nedir? Çünkü lider, orada, her izleyicinin içinde olan potansiyeli bilir. Ket vurulmayan güçlere ve duygulara saygı duyar. Lider, insanların insiyatif kullanmalarını ister, gizli kalmış potansiyellerini özgürleştirmek ister. İnsanlar içgüdüsel olarak bunu hissederler.

Uzun süre kandırılmazlar. Gerçek bir liderin, güvenlerine layık olduğunu kalplerinde bilirler. Dolayısıyla kendilerini bütün akılları, bütün vücutları ve bütün kalpleriyle gönüllü olarak adarlar ve bütün zaferler insanların kalplerinde kazanılır (Vanourek ve Spears, 1995:300).

2.1.4. Liderin Duygusal Simyası

Duygusal simya; sezgisel akış, düşüncesel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak alt başlıklarından oluşmaktadır. Barling vd. (2000:159) göre, “fırsatları hissetmek ve geleceği yaratmak, önsezisel yeniliği, durumsal değişimi ve akıcı zekâyı içeren bir karışım üretebilir. Bu karışım zihinsel uyarım ile zihinsel bir rekabeti, mücadeleyi ve eski problemler üzerinde yeni bakış açıları ve zihinsel modeller ile düşünmeyi sağlar.”

Simya, “değerinin az olduğu düşünülen bir maddeyi daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü veya işlemi” olarak tanımlanabilir. Güçlendirilmiş bir farkında olma duygusu ve duygusal zekânın önsezisel uygulamaları aracılığıyla simyacı olunabilir. Simyacı olmakla, otomatik olarak uzaklaştırılan veya reddedilen, çeşitli duygusal frekansları ve yankılanmaları hissetmenin, ayarlamının ve yönlendirmenin yolları öğrenilebilir. İşte bu noktada, farklı önsezilerin ve becerilerin, amaçların ve yeteneklerin, insanların ve olasılıkların, beraberce birleşik bir bütün olarak resmedilmiş hali ve duygusal simyanın önemli sonuçlarından biri olan karışım yaşanmaya başlanabilir. Bu karışım, gerçek ve derin EQ bağlantılı yaratıcılığı, eşzamanlı olarak düşünme ile ilişkilendirerek, artan bir yaratıcılık hissi oluşturabilir. Böylece duygusal karanlık yönleri, aydınlık yönler ile gerekli bir şekilde bütünleştirmek için tetikleme görevini yapabilir. İnsanoğlunun doğasında var olan korkunun ve endişenin sesini ve derinliklerini bilmek yerine hayatın yüzeyinde yaşama isteğinin varlığını kabul etmeye hazırlayabilir (Cooper ve Sawaf, 1997:285-286). Bu bağlamda, duygusal simyanın, liderin geleceği yaratmak için çözüm üretme, özgün olma, değişim ve öne çıkma yeteneklerini geliştirebileceği ileri sürülebilir.

Liderlik sürecinde önsezi; içten bilme şekli, altıncı duyu, kuvvetli duygular, daha derin benlik veya daha yüksek içgüdü veya içten yönlendirme şeklinde tanımlanabilir. Önsezinin sözlük anlamı, “mantığın bilinçli kullanımı olmaksızın doğrudan bilmektir.” Önsezinin, duygusal zekânın yüksek bir boyutu olduğu ve

duygusal zekâyla yakından ilişkili içinde bulunduğu söylenebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:293). Bu manada, önsezinin harekete geçirebileceği; fırsatları incinme olasılıklarından, gerçeği politikadan, derinliği hareketten ayırabilmek için kalbin sesinin dinlenmesine yardımcı olabileceği ifade edilebilir.

Altıncı duyu, önsezisel akış olarak tanımlanabilir. Anlık bir mücadele ve kıvanç hissi, hatta bazen duruma göre kendinden geçme duygusu, önsezisel akışın belirtileri arasında görülebilir. Bu durum, çok yüksek seviyede bir tetikte olma ve başarma duygusuyla hareket etmek olarak da ifade edilebilir. Ayrıca, önsezisel akış kişinin kendisine, daha yüksek bir değer verme ve tatmin olma duygusu da verebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:288-294). Bu bağlamda, Emerson önseziyi, “kutsanmış dürtü”, Nörolojist Antonio Damasio (1994:188) ise, “mantık yürütmeden bir problemin çözünme varabilmek için kullandığımız gizemli mekanizma” olarak tanımlamaktadır.

Düşüncesel zaman değişimi; zaman içerisinde belli bir noktayı bütünüyle yaşama ve o zaman süresince canlandırılan bağlantıları ve duyguları önsezisel bir şekilde kavrama konusundaki yetenek olarak tanımlanabilir. Bu kavramın sadece gelecek veya geçmiş fikrinden ibaret olmayıp, gerçekten orada olmayı hissetmekle bağlantılı olabileceği söylenebilir. Bu anlamda, düşüncesel zaman değişimi duygusal simyanın bir boyutu olarak düşünülebilir. Çünkü diğerlerinin de karşılaştığı aynı şeylerle yüzleşmiş olmasına rağmen, bunu daha keskin içgüdülerle veya daha fazla yaratıcı kendini verme ve ilgiyle yapılmasını ve dolayısıyla daha farklı, daha akıllı ve özgün bir şekilde tepki vermeyi sağlayabilir. Bu yolla, duygular ve düşünceler ile zaman içerisinde saplanıp kalınmayacağı varsılmaktadır. Ayrıca, belirsizliğe karşı olağandışı bir tahammül göstermeye başlanabilir. Başka bir deyişle olaylar, “sürecinde” veya “uygulamada” bırakılabilir. Böylece amaçlara ulaşmada hala çok etkili olunarak, “yenilikler” daha gönüllü bir biçimde yaratılabilir. Hatta benzer yeteneklerin başkalarında da ortaya çıkması aktif olarak teşvik edilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:310-312).

Fırsatı sezinlemek ve hissetmenin, geleneksel beş duyunun kullanılması ve buna ek olarak önsezisel “altıncı hissin”, insan algılamasının ve zekâsının ulaşabileceği diğer her boyutunu da kapsayarak farkında olmak ve becerilebildiği

kadar uzağa gidebilmekle ilgili olduğu şeklinde ifade edilebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:326-336). Bu manada, duygusal enerjinin; gizli fırsatları aramak için dürtü ve yaratıcı hayal gücünün yakıtı olduğu, fırsatı sezinlemek boyutunda geleneksele aykırı yaratıcılığı destekleyebileceği ve yaratıcı süreci engelleyen “ruhsal kilitleri” açabileceği hatta kaldırabileceği değerlendirilmektedir.

Geleceği yaratanların, başkalarının kabul ettiği varsayımların birçoğunu sürekli sorgulayanlar olduğu söylenebilir. Geleceği yaratanların varsayımları sorgulamanın dışında, statükoya karşı çıktıklarında da hep aynı biçimde davranmadıkları; daha derinlerdeki riskleri ve sınırlamaları algılayarak ve çoğu durumda bunları aşarak, onunla mücadele ettikleri ifade edilebilir. Geleceği yaratanların yaratıcı riskler almaya cesaretlerinin olduğu, kendilerinin ve başkalarının hata yapmasına ve yeni bölgeleri araştırmasına izin verdikleri, hatta bazen yüz üstü düştükleri ama hemen ayağa kalkıp içtenlikle araştırmaya devam ettikleri söylenebilir (Cooper ve Sawaf, 1997:354-374, Marques, 2007:645). Bu bağlamda, geleceği yaratanların, geleceğin, gelmesi beklenen bir şey değil, aksine aktif bir şekilde ve tutkuyla yaratılmasına yardımcı olunması gereken bir şey olduğunun ve duygusal zekânın bu konuda hayati bir rol oynadığının bilincinde oldukları değerlendirilmektedir. Ayrıca, liderin geleceği yaratan olarak, radar ekranında görünmeyenleri sezinleme kabiliyeti sayesinde görebileceği (Macaleer ve Shannon, 2002:9), geleceğin ayrıntılarını tahmin edebileceği ve en önemlisi de bilinmeyene doğru ilerleme cesaretini göstererek, izleyicileri de geleceğin yaratılmasında aktif rol almaları için isteklendirip, yüreklendirebileceği düşünülmektedir.

Kendi duygularını bilen ve kontrol ederek hazzı erteleyebilen liderin, davranışları açısından izleyicileri için bir model, örnek yaratabileceği değerlendirilmektedir. Bu durum izleyicilerde lidere karşı güven yaratarak saygı oluşturabilecek, aynı zamanda bu durum mükemmel bir etki için temel olabilecektir. Bu bağlamda, diğerlerinin duygularını anlamamanın ve bu duygulara etki etmenin, liderin duygusal zekânının yüksekliğini işaret ettiği söylenebilir. Duygusal zekânın yüksekliği, izleyicilerin beklentilerinin anlaşılması ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik liderlik davranışlarının gösterilmesi ile ilham kaynağı motivasyonun açığa çıkmasını sağlayabilecektir. Ayrıca, kişiselleştirilmiş dikkat sayesinde, izleyicilerin

duygusal ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların onları nasıl etkilediği anlama yeteneği de geliştirilebilecektir (Barling vd.,2000:157; Herbest vd., 2005:606-608; Polychroniou, 2009:348).

2.2. DUYGUSAL ZEKÂNIN LİDERLİK TARZLARIYLA İLİŞKİSİNİ GÖSTEREN ARAŞTIRMALAR

Duygusal zekâ araştırmaları ve bu konudaki performans ölçümleri; duygusal zekâ yeteneklerinin, görevin başarılması ve liderlik tarzları açasından çok geniş bir alanda rol aldıklarını ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir (Alon ve Higgins, 2005:504). Bu bağlamda duygusal zekâ, kişisel bir yetenek olarak değerlendirildiğinden kişiden kişiye değerşebilmektedir (Hopkins vd., 2007:684).

Stodgill'in yedi farklı endüstride 1300 yönetici ve 3700 ast üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticinin insana yönelik liderlik davranışının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Bass, 1990a:419). Rebecca (1999:209-211), duygusal zekâ ve iş tatmini arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kerr vd. (2006:268-275), yaptıkları çalışmada, yüksek duygusal zekânın liderlik etkisini ve izleyici performansını artırdığı ve anahtar bir role sahip olduğunu ifade etmiştir.

Antonakis vd. (2009:252) yaptığı çalışmada, duygusal zekâ ile karizmatik liderlik ve transformasyonel liderlik arasında motivasyonun artırılması konusunda bir bağlantı olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca, Küpers ve Weibler (2006:369-370), duygular ile transformasyonel liderlik arasında bir bağlantı tespit ettiklerini, yaptıkları araştırma sonuçları olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, transformasyonel lider ile izleyiciler arasındaki bağlantının duygular olduğu söylenebilir (Zafra vd.,2008:38-39).

1970 yılında Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmet eden liderlik kavramı; Spears, Luthans, Jensen ve Hodgetts tarafından araştırılmış ve liderliğe pozitif yaklaşımlar olarak değerlendirilmiştir. Luthans, Lest ve Brower ile Reinke yaptıkları çalışma sonucunda, hizmet eden liderlik ile duygusal zekâ arasında bir olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu ilişki hizmet eden liderin; kendi yeteneklerini geliştirmesi, izleyicilerinde güven oluşturması ve davranışlarını kontrol edebilmesi şeklinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Barbuto ve Wheeler yaptıkları çalışmada, hizmet

eden liderlik davranış ve karakter özellikleri kaynağının duygusal zekâ olduğunu ifade etmişlerdir (Spears ve Lawrence, 2002: 4-10; Staden, 2007:2-19).

Transformasyonel (dönüşümsel) ve transaksiyonel (etkileşimsel) liderlik literatürde neokarizmatik liderlik olarak yer almaktadır (Nemanich ve Keller, 2007:50). Yul ve Van Fleet, neokarizmatik liderliği diğer tüm liderlik tiplerini de içeren bir yaklaşım olarak ifade etmektedirler (Bono ve Judge, 2004:901). Ayrıca, karizmatik liderlik ile transformasyonel liderliğin aynı anlama geldiği ileri sürülmektedir (Jaussi ve Dionne, 2004:15; Robbins, 1998:329).

Salovey ve Mayer, Goleman ile Sosik ve Megerian'ın yaptıkları çalışma sonuçlarına göre; duygular, lider tarafından kullanılan çok güçlü araç ve organizasyonun işleyişinde çok önemli farklılıklar yaratabilecek donanım olduğu ifade edilmiştir (Cavins, 2005:41; Downey vd., 2006:261). Ferres ve Connell (2004:68) yaptıkları çalışma sonucunda duygusal zekâya sahip olmanın liderlik için önemli ve anlamlı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Acar (2001:146-147), banka şube müdürlerinin duygusal zekâ yeteneklerinin liderlik davranışları ile ilişkisi konulu çalışmasında; cinsiyet farklılığı ile duygusal zekâ arasında istatistiksel anlamda bir farklılık bulunamadığını, duygusal zekâ yeteneklerinin yaş ilerledikçe artmakta olduğunu, yöneticilerin hizmet süresindeki artışın duygusal zekâ üzerinde farklılık yaratmadığını dolayısıyla duygusal zekâ ile tecrübe arasında ilişki olamayacağını ifade etmektedir. Ayrıca, duygusal zekâ ile göreve yönelik liderlik davranışı arasında negatif, insana yönelik liderlik davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu; insana yönelik liderlik ile göreve yönelik liderlik arasında bir ilişki olabileceği ileri sürülmektedir (Acar, 2001:149-152).

Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Sakarya Bölge Birliğinde görev yapan Bölge Müdürleri, Müdür Muavinleri ve Şef kadrolarında görev yapan liderlerin duygusal zekâ ve liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik yapılan çalışma sonuçlarına göre; akademik eğitimin duygusal zekâyı artırdığı, organizasyonun daha üst kademelerine çıkıldıkça duygusal zekâ seviyesinin yükseldiği, yaş farkının duygusal zekâ seviyesinde farklılığa neden olmadığı ve hizmet süresindeki farklılığın duygusal zekâ üzerinde etkisinin olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Aysel, 2006:126-127). Bu

sonuçlar ışığında, duygusal zekânın liderlik sürecinde bir gereklilik olduğu belirtilmektedir (Aysel, 2006:126).

Riggio ve Reichard (2008:172-174), yaptığı çalışma sonuçlarında, duyguların ifadesi ile karizmatik liderlik arasında destekleyici bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca karizmatik liderlerin duygusal zekâ yetenekleri ile izleyicileri daha fazla mutlu ettiklerini, olumlu duygu ve olumlu motivasyona neden olarak “organizasyon vatandaşlığı” algısını artırdıklarını ileri sürmüşlerdir.

Ruhsal Liderlik Enstitüsü Dekanı C.Stephen Byrum, liderliğin diğer biçimleri daha ekonomik (rasyonel) ölçütlerle değerlendirilirken; ruhsal liderliğin, etiğe, değerlere, ilişki yeteneklerine ilgiye vurgu yaptığını dile getirmektedir. Byrum’a göre ruhsal liderliği araştırmak, insanlar olarak eşsizliğimizi ve potansiyelimizi tanımlayan derin göstergeleri araştırmak, denemek ve tecrübe kazanmak olup duygusal zekâ yeteneklerini de kapsamaktadır. İnsanların ruhsal derinliklerinin farkında olup, bunu takdir edenler lider olma yeteneklerini artırmakta ve daha üretken olabilmektedirler. Ayrıca, bu durum onların diğer insanlar üzerinde hem olumlu etkiler bırakmasına neden olmakta hem de daha iyi çalışma çevreleri oluşturmalarını sağlayabilmektedir (Wolf, 2004:22-26).

Bekiş (2006:101) tarafından yapılan, Kayseri Sanayi Bölgesi’ndeki kadın erkek yöneticileri kapsayan çalışma sonuçlarına göre; ruhsal zekâ özellikleri ile karizmatik liderlik, transformasyonel liderlik, öğrenen liderlik, vizyoner liderlik ve takım liderliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, duygusal zekâ ile transformasyonel liderlik tarzı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ve duygusal becerilere sahip olmanın transformasyonel liderliğe olumlu etkisinin olduğu, şahin (2006:139-143) tarafından ifade edilmektedir.

21’inci yüzyılın yeni liderlik paradigmaları olarak, değer merkezli liderlik, etik merkezli liderlik, sosyal sorumluluk merkezli liderlik, ruhsal liderlik, holistik liderlik, küresel liderlik, pozitif değişim liderliği, anlam odaklı liderlik, süper liderlik, paradoks liderlik, eğitimsel liderlik, öğretimsel liderlik, kalite liderliği, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, stratejik liderlik, entelektüel liderlik ve öğrenen liderlikten söz edilmekte ve bu konuda araştırmalar yapılarak bu liderlik paradigmalarına ait görüşler ortaya konmaya çalışılmaktadır (<http://41fikir.blogspot.com/2009/07/21->

yuzyilin-liderlik-paradigmaları.html; <http://www.pegem.net/akademi/3-49381-Ruhsal-Liderlik-Uzerine-Teorik-Bir-Cozumleme.aspx>; <http://www.goldenmemo.com/lid.yeni%20yakl.ppt>). Belirtilen liderlik çeşitlerinin tanımları incelendiğinde; transformasyonel liderlik tarzının, belirtilen liderlik paradigmasını da kapsadığı değerlendirilmektedir. Transformasyonel liderliğin yeni liderlik paradigmasını kapsadığı varsayıldığında, transformasyonel liderliğin duygusal zekâ ile yakın ilişkisinden dolayı belirtilen yeni liderlik paradigmasının da, duygusal zekâ ile ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, Barling vd. (2000:160) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zekânın kişisel olarak farklı liderlik davranışlarını ortaya çıkardığı ifade edilmiştir.

Transformasyonel liderlik ile hizmet eden liderlik davranışının birbirlerinin benzeri olduğu, Stone tarafından yapılan çalışmada ileri sürülmüş, ayrıca holistik liderlik ile hizmet eden liderlik arasında da benzerlikler tespit edilmiştir (Spears ve Lawrence, 2002:58; Staden, 2007:10-28). Bu manada, 21'inci yüzyılın yeni liderlik kavramları olarak ortaya konulan liderlik tarzlarının, transformasyonel liderlik özelliklerinin bir veya birkaçının ele alınıp incelenerek, yeni bir liderlik tanımı ve kavramı olarak betimlendiği varsayılmaktadır. Transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzının, bilinen tüm liderlik davranışlarını kapsayabileceği düşünülmektedir.

Duygusal zekânın; liderliğin etkisinin artırılmasında önemli rol oynadığı, liderin kendine güveni, kendi kendini kontrol, stres ve çatışma durumlarında insiyatifi elinde tutma becerisini ortaya koymasında etkisi olduğu, Bass tarafından ileri sürülmektedir. Bu yetenekler, duygusal zekâ ile ilişkili olup izleyicilerde lidere karşı hayranlık ve bağlılık uyandırarak, daha fazla yaratıcı ve gelecekte umutlu olmalarını sağlayabilecektir (Mandell ve Pherwani, 2003:399).

Zafra vd. (2008:37) göre, “diğerlerine göre duygusal zekâsı yüksek olan, lider olarak ortaya çıkar ve transformasyonel liderlik davranışı gösterir.” Bu manada, liderlik davranışı ve uygulamalarında duygusal zekânın önemi ortaya çıkmakla birlikte duygusal zekâ ile liderliğin etkisi arasında da pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Jordanoglov, 2007:58). Ayrıca, duygusal zekânın geleceğin lideri için, vizyon ve misyonu gerçekleştirme arzusu ile izleyici beklentilerinin

dengelenmesi, uyumlaştırılması, bütünleştirilmesinde çok yardımcı olacak bir araç olabileceği de ifade edilmektedir (Jordanoglov, 2007:64).

Hay/McBer danışmanlık firması tarafından 2000 yılında, dünyanın çeşitli yerlerinde saptanmış 20.000 yöneticiden, rastgele yöntemle belirlenmiş 3781 yönetici üzerinde, etkili liderliğin sırlarını belirlemek için araştırma yapılmıştır. Sonuçlara göre, altı liderlik tarzı (otoriter, vizyoner, uzlaştırıcı, demokratik, örnek olan ve koçluk yapan) saptanmış (Cavins, 2005:40) ve her liderlik davranışında, duygusal zekânın farklı öğeleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, vizyoner, uzlaştırıcı, demokratik ve koçluk yapan liderlik tarzı çalışma atmosferine olumlu etki sağlarken; otoriter ve örnek olan liderlik tarzının çalışma atmosferini bozduğu ve negatif etkilerinin olduğu da gözlemlenmiştir (Akerjordet ve Severinsson, 2008:568; Reed, 2005:36-44). Bu anlamda, liderlik tarzının, örgütün, bölümün veya takımın çalışma atmosferine, dolayısıyla da, finansal performansına doğrudan ve çok önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Araştırma sonuçlarından biri de, hiçbir zaman tek bir liderlik tarzının en iyisi olamayacağıdır. Liderlik davranışları, golf çantasındaki golf sopalarına benzetilebilir. Her sopanın kullanılacağı durum ve şartın farklılık gösterdiği gibi liderlik davranışı da farklılık gösterebilir. Ancak, hangi tarz olursa olsun liderlik davranışının uygunluğu, liderin duygusal zekâ yeteneklerindeki yeterliliği ile ortaya çıkacağı da önemli bir tespit olarak vurgulanmaktadır (Goleman, 2002:78-93).

Goleman, Boyatzis ve Mc Kee, “Temel Liderlik” adlı eserinde izleyicilerin gelişimini sağlamaya yönelik olarak yapılan eğitimsel/öğretimsel liderlikte başarının, duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmakla gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler (Moss, 2005:126).

Ankara ve İstanbul illerinde çeşitli üniversitelerde okuyan 400 kişinin katılımı ile yapılan araştırmada, duygusal zekânın tercih edilen liderlik tarzına etkisi incelenmiştir. İnceleme sonuçlarına göre; akademik başarı artıkça duygusal zekâ seviyesinin artış gösterdiği (Şimşek, 2006:103-104), tercih edilen liderlik tarzı ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, kadınların katılımcı ve karizmatik liderlik tarzını erkeklerden daha fazla tercih ettikleri ileri sürülmektedir (Şimşek, 2006:105).

Başarılı liderlerin duygusal zekâyâ sahip olması gerektiği, duygusal zekâ olmadan liderlik yapılamayacağı, duygusal zekânın yaş ile orantılı olduğu, Şahinkaya (2006:111) tarafından, araştırma sonuçları olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, Yan (2008:7) tarafından, duygusal zekânın lider üzerinde olumlu etkiler yarattığı, kendini sürekli yenileme ile değişime uyum sağlayabilme konusunda katalizör rol oynadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte; Tuna (2008:181-184) tarafından, örgüt içindeki iletişim sürecinde ve iletişim kalitesinin belirlenmesinde duygusal zekânın etkin rol oynadığı, duygusal zekânın yaş gruplarına göre farklılık gösterdiğine işaret edilmektedir.

Özer (2010:137) yaptığı çalışmadan elde ettiği bulgulara göre; duygusal zekâ ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında bir ilişki bulunmadığını, duygusal zekâ ve liderin genel ruh durumu boyutu ile insana yönelik liderlik davranışı arasında ise bir ilişki bulunduğu ileri sürmektedir.

Boyatzis ile Cherniss ve Dulewicz ile Higgs 2003 yılında yaptıkları çalışmada, duygusal zekâ ile etkili liderlik arasında ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışmaların sonucunda, yüksek duygusal zekâyâ sahip lider, transformasyonel liderlik davranışlarını göstermekte ve bu durum organizasyonun başarısına olumlu katkı sağlayabilmektedir (Butler ve Chinowsky, 2003:3-8; Cavins, 2005:4; Villeneuve ve Sanchez, 2007:350). Ayrıca, Higgs, Hojberg ile Humphrey, etkili liderlik için duygusal zekânın gereklilik gösteren bir yetenek olduğunu ve transformasyonel liderliğin temeli olduğunu ifade etmişlerdir (Voola vd., 2004:87-88).

Yapılan araştırmaların duygusal zekâ ile transformasyonel liderlik arasında bir ilişki olduğunu ortaya çıkardığı ileri sürülmektedir (Brown ve Moshavi, 2005:868). Ayrıca, Seltzer ve Bass yaptıkları çalışmada, transformasyonel liderlik ile liderin etkiliği arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve transformasyonel liderlik davranışlarının izleyicilerin sürece daha fazla enerjilerini dahil etmelerine ve lidere bağlılıklarını artırdığını ifade etmektedirler (Cavins, 2005:4-5; Mandell ve Pherwani, 2003:390).

Ayoko vd. (2009:4-5) göre, “Duygusal liderlik, transformasyonel liderliğin bileşenidir ve takım olma sürecinde duyguların etkin şekilde yönetimini içerir ve

çatışma yönetimini de kapsamaktadır.” Mandell ve Pherwani (2003:390) göre de, “geçmişte liderlik üzerine yapılan araştırmalar, özellik, karakter ve durumsal yaklaşımlar üzerine yapılırken, günümüzdeki araştırmalar transformasyonel ve transaksiyonel liderlik yaklaşımlarına odaklanmışlardır.”

Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzının ilk defa, Burns tarafından ortaya atıldığı, daha sonra Bass ve Avolio tarafından ayrıntılı bir şekilde incelendiği Brown ve Moshavi (2005:868) tarafından da vurgulanmaktadır. Ayrıca, Kuhnert ve Lewis ile Rowold ve Rohmann transformasyonel liderliği aşağıdaki gibi tanımlamaktadırlar.

Transformasyonel liderlik, izleyiciler üzerinde olumlu duygular ve yüksek bir motivasyon yaratarak geleceğin resmini çizmek, geleceği şekillendirmektir. İzleyicilerin motivasyonunun sağlanması ve yükseltilmesinde güvenilirlik, dürüstlük, onur ve adalet gibi manevi değerlerin sorumluluğunun benimsenmesi sağlanır. Bu yolla davranış, inanç ve amaçlarda hedeflenen yönde değişim sağlanabilir. Transaksiyonel liderlik ise, lider ile izleyiciler arasında eskiye dayanan ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre iletişimin kurulmasıdır (Kuhnert ve Lewis, 1987:653; Rowold ve Rohmann, 2009:42).

Transformasyonel liderliğin bileşenleri mükemmel etki, ilham kaynağı motivasyon, zihinsel teşvik ve kişiselleşmiş ilgi; transaksiyonel liderliğin bileşenleri ise istisnalarla aktif yönetim (MBEA-Management by Exception Active), istisnalarla pasif yönetim (MBEP-Management by Exception Passive) ve beklenmeyen ödüller (Contingent reward) olarak ifade edilmektedir (Küpers ve Weibler, 2006:370-377).

D’hoore ve Vandenberghe (2001:535); **İstisnalarla aktif yönetimi**, liderin izleyicilerin performanslarını devamlı gözlem altında tutması ve olay olduktan sonra değil olmadan önlem almaya çalışması olarak tanımlamaktadır. **İstisnalarla pasif yönetim**, olay olduktan sonra önlem almak ve kritik yapmak, standart-rutin davranışlar göstermek; **Beklenmeyen ödüller** ise, izleyicilere ödüller vererek başarıya güdülerini yükseltmek ve liderlik sürecinde pozitif bir değişim yaratabilmek şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca transformasyonel liderliğin, stres altındaki gruplarda etkili olabileceği de ileri sürülmektedir.

Ashfort ve Humprey ile George, çalışmaları sonucunda transformasyonel liderliğin daha çok duygularla ilişkili olduğunu, transaksiyonel liderliğin ise zihin-mantık ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Transaksiyonel lider, rasyonel ve mantıksal düşünme süreçlerine bağlı kalırken, misyonun başarılmasında da dış

motivasyon araçlarını kullanmaktadır (Downey vd., 2006:251; Maddock ve Fulton, 1998:14-16)).

Bass (1990) göre transaksiyonel lider, izleyicilerin duyguları konusunda hassas görünmemektedir. Transformasyonel lider, yapılan hatalar karşısında üzgünlük ve kızgınlığını kontrol etmeye çalışıp, izleyicilerin duygusal ihtiyaçlarını algılamaya çalışırken; transaksiyonel lider, negatif olumsuz duygularını izleyicilere yansıtabilir. Bu yansıtma, izleyicilerin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği gibi onlarda düş kırıklığı da yaratabilir (Rowold ve Rohmann, 2009:46). Transformasyonel liderliğin izleyicilerin istekliliğine, amaçlarla bütünlüğüne ve problem çözüm aşamalarında yaratıcılığa olumlu etkisinin olduğu ileri sürülebilir. Bu durum izleyicilerin yönetime katılmasına, katılımcı yönetime, gruptaki fikirbirliğine ve hep birlikte hedefi gerçekleştirme gayreti ile inancına olumlu etki edebilir (Polychroniou, 2009:353).

Tarabishy, Solomon, Fernald ve Sashkin (2005:22) göre, “transformasyonel lideri transaksiyonel liderden ayıran en önemli nokta, transaksiyonel liderin ekonomikliğe odaklanması, yani hangi işi kimin daha doğru yapacağını belirlemek konusunda hassasiyet göstermesidir.” Diğer bir deyişle, transformasyonel liderlik, izleyicilerin ihtiyaç ve isteklerini, nelerden motive olduklarını anlayabilme ve bunları tahmin edebilme ve böylece izleyiciden tam kapasite faydalanabilme yeteneğidir.

Rowold ve Rohmann (2009:53) göre, “transformasyonel liderliğin, izleyicilerde neşe, mutluluk, gurur, özsaygı, sevinç, kendini adama ve isteklilik gibi duyguları tetiklediği değerlendirilmekle beraber izleyicileri, üzgünlük, kızgınlık, hayal kırıklığı, isteksizlik gibi olumsuz duygulara karşı da korumaktadır.” Ayrıca Conger ve Kanungo’ya göre, lider duygularını ifade ederek izleyicileri için model oluşturabilmektedir. Bu model, Hatfield’a göre, izleyicilerin liderin duygularını ifade etmesini gözlemleyerek gerçekleştirebilmektedir. İzleyicilerin gözlemi, duyguların transferini sağlayarak, onların da lider gibi davranmalarına neden olabilmektedir (Lewis, 2000:221-223).

Liderlik performansı ile duygusal zekâ arasında önemli bir teorik bağlantı olduğu değerlendirilmektedir. Bu manada, Bass’ın transformasyonel ve transaksiyonel liderlik modelinde duygusal zekânın yetenekleri olduğu ve yapılan

çalışmalarda aralarında bir korelasyon tespit edildiği ileri sürülmektedir (Butler ve Chinowsky, 2003:7-8). Bu durum, Yammarino ve Dubinsky, Mayer ve Salovey tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla da benzerlik göstermekte ve duygusal zekânın bir zekâsal yetenek olduğu ifade edilmektedir. Bu yetenek, duygusal bilgilerin zihinde işlem görmesi sonucu ortaya çıkabilmekte ve transformasyonel liderlik ile güçlü bir ilişki oluşturabilmektedir (Palmer, Walls, Burgess ve Stough, 2000:6-7;Brown ve Moshavi, 2005:870). Ayrıca, olumsuz duygular transformasyonel liderlik performansını yarı yarıya etkileyebilmektedir (Rowold ve Rohmann, 2009:41). Zafra vd. (2008:38) göre, “transformasyonel lider ile izleyiciler arasındaki bağlantı duygulardır ve duygusal zekâ diğerlerinin duygularının anlaşılması ve yönetilmesine aracılık ettiğinden transformasyonel liderlik ile ilişkilidir.”

Barling vd. (2000:157-160) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre, duygusal zekânın transformasyonel liderlik özelliklerini artırdığı, fakat transformasyonel liderliğin duygusal zekâyı artırmadığı ifade edilmektedir. Transformasyonel liderlik, izleyiciler üzerinde memnuniyet, tatmin, ikna ve güven yaratabilmektedir. Aynı zamanda performansa da olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Polychroniou (2009:346) tarafından; transformasyonel liderliğin diğer liderlik şekillerine göre beklenenden daha fazla izleyicileri motive edebileceği, değişim atmosferi yaratarak, vizyon ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik izleyicileri heyecanlandırabileceği, coşkuyu artırabileceği ve böylece izleyicilerin daha sıkı çalışmalarını sağlayabileceği vurgulanmaktadır.

Barling, Palmer, Gardner ve Stough, Sivanathan ve Fekken, Leban ve Zulauf, Rosete ve Ciarrochi tarafından, 43 yönetici üzerinde duygusal zekâlarının liderlik tarzına nasıl yansdığı konusunda yapılan araştırmaya göre, liderin duygusal zekâ yetenekleri ile liderlik tarzı arasında büyük oranda bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Moss, 2005:50/52). Ayrıca bu ilişkinin, daha çok transformasyonel liderlik tarzında tespit edildiği ifade edilmektedir (Staden, 2007:19). Transformasyonel liderlik ile duygusal zekâ bileşenleri Tablo-11’de verilmiştir.

Tablo-11: Transformasyonel Liderlik ile Duygusal Zekâ Bileşenleri.

Bass ve Avolio tarafından ifade edilen Transformasyonel bileşenler (4I)	Kişisel -Duygusal Zekâ yetenekleri	Sosyal –Duygusal Zekâ Yetenekleri
Idealized Influence: (Mükemmel Etki) yüksek moral seviyesinde belirlenmiş rolü iyi oynamayı ve özel duygulara sahip olarak izleyicileri etkileyebilmektir.	- Kendine güven - Kendini kontrol	- Empati - Organizasyonel Farkındalık - Etki etme - Vizyoner liderlik - Değişimin katalizörü olmak
Inspirational Motivation: (İlham Kaynağı Motivasyon) yüksek enerjili duygular olan iyimserlik ve isteklilikten oluşur. Hedefin başarılması ile elde edilecekler ve geleceğin nasıl şekillendirileceği ilham kaynağı olarak değerlendirilir.	- Başarıya odaklılık - Girişkenlik ve inisiyatif kullanma	- Empati - Başkalarının gelişimine katkı - İletişim - Çatışma yönetimi - İlişki kurma
Intellectual Stimulation: (Zihinsel Teşvik) eski veya varolan problemleri yeni çözüm yolları ve yeni fikirlerle çözmek.	- Girişkenlik ve inisiyatif kullanma	- Empati - Başkalarının gelişimine katkı - Değişimin katalizörü olmak
Individualized Consideration: (Kişiselleşmiş İlgi) bu özellikle koçluk rolü oynamayı, kişisel farklılık yaratmayı, desteklemeyi, sorumluluk ve kişisel duygu uyanıklılığını gerektirir.	- Uyum gösterme	- Empati - İletişim - Kişisel gelişimin devamı - Çatışma yönetimi

Kaynak: Coetsee ve Schaap, 2005:33; Küpers ve Weibler, 2006:370-377; Herbst vd., 2005:597-598; Herbst ve Maree, 2007:34-35; Mandell ve Pherwani, 2003:390; Polychroniou, 2009:346; Tracey ve Hinkin, 1998:221; Voola vd., 2004:88; Zafra vd., 2008:38.

2.3. DUYGU ETKİLEŞİMLİ LİDERLİK

Duygusal yetenekler, duygusal ifadeleri okuyabilme ve anlayabilme gücü olarak tanımlanabilir. Duygusal zekâ ise, duygusal yeteneklerin etkili biçimde kullanılabilmesidir. Duygusal yeteneklerin duygusal zekâyı düşünce, yani düşünsel süreçlerle ilişkilendirdiği varsayılmaktadır. Duygusal yetenekler, duygusal zekânın sosyal bileşenlerini dolayısıyla sosyal zekâyı da ifade edebilir. Bu bağlamda, sosyal zekâ, sosyal etkileşim esnasında kendini ifade edebilme, farklı sosyal durumları algılama ve anlama, sosyal roller, normları bilme, kişisel problemleri çözebilme ve sosyal rolünü oynayabilme becerisi olarak ifade edilebilir. Bu becerinin liderlik üzerinde önemli bir etkisi olabilir ve etkili liderlik için duygulara da ihtiyaç duyulabilir (Lewis, 2000:222). Bu anlamda bilinen teorik çerçeveler, duygu ile sosyal zekâ ve liderlik arasında bir bağlantı olduğunu ifade etmektedir (Riggio ve Reichard, 2008:169-171). Zafra vd. (2008:37) göre, “son zamanlardaki çalışmalar

grup içinde liderliğin ortaya çıkmasında duyguların kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur.”

Duygular, içimizde yükselen, değerlerimizi harekete geçiren ve davranışlarımızı şekillendiren enerji akımlarıdır, dışa doğru yayılarak, başkalarını da etkileyebilirler (Cooper ve Sawaf, 1997:253). Etkin liderlik, duygu yönetimi yeteneğini gerektirmektedir (Sachs ve Blackmore, 1998:313). Ayrıca, liderin duyguları izleyicileri etkileyebileceğinden, liderin duygularını kontrol etmesine ve bu enerji yayılımının pozitif şekilde transferine ihtiyaç olabilecektir. Bu anlamda, duygu etkileşiminde liderliğin, “duygusal etkileşim” ve “duygusal yetenekler” bileşenlerinden oluştuğu varsayılmaktadır.

Duygusal etkileşimin, duygusal zekânın da temel taşları olarak ifade edilen kendi duygularının farkında olma, duyguları ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma ve kişilerarası ilişkiler bileşenlerinden oluşabileceği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kendi ve başkalarının duygularının farkındalığı, algılanan ve tanımlanan bu duyguların zamanında, duruma uygun şekilde ifadesi “önce insan odaklı olma” bilincinin çevreye sergilenmesinde araç olabilecektir.

Söylem, karar ile eylemde tutarlılık ve dürüstlük, lidere yüksek bir güven duyulmasını sağlayabileceğinden, izleyicilerin lidere olan bağlılık ve sadakati gönülden olabilecektir. Duygusal etkileşim, lider izleyici arasındaki etkilenme sürecini olumlu olarak başlatabilecek, coşku ve motivasyonu tetikleyebilecektir. Tetiklenen bu coşku ve motivasyon aracılığında, izleyicilerin kendilerini önemli hissetmelerinin sağlanması ve pekiştirilmesi sağlanabilecektir.

Duygusal yetenekler ise; dürüstlük, güven çemberi, yaratıcılık, esneklik, yapıcı hoşnutsuzluk, sezgi, kişisel güç ve şefkat şeklinde ifade edilebilir.

Liderin vizyon ve misyonu gerçekleştirmede ortaya koyduğu ihtiras ve kararlılık izleyicilerin de vizyon ve misyona inanarak tüm çabalarını ortaya koymalarını sağlayabilecektir. Bu durum lidere, etkisiz yetki sağlarken, kişisel gücünü de artırayabilecektir. Bu bağlamda zihinsel modeller ile yaratıcılık yeteneği açığa çıkarılarak, problemlerin çözümünde rutin tekniklerden ziyade duygusal etkileşim bileşenlerinin de sürece dahil edildiği bir anlayış yaratılabilecektir. Bu anlayış, rasyonellik bakış açısıyla duygusal süreçlerin bütünleştirilmesi olarak

değerlendirildiğinden, karar ve eylemde sosyal sorumluluk ilkelerine bağlılık ile çevre ve doğayı korumadaki hassasiyet mesajı olarak iç ve dış çevreye karşı sergilenebilecektir.

Herkesin kızgınlığını, hayal kırıklığını ifade etmesine imkan tanıyan yapıcı hoşnutsuzluk ve esneklik yeteneği; kızgınlıkların öfkeye dönüşerek büyük duygusal patlamalara neden olmasını engelleyebilecektir. Hayal kırıklıklarının ve memnuniyetsizliklerin rahatça ifade edildiği bir atmosferde iletişim de artabilecektir.

İzleyicilere ve çevreye karşı daha anlayışlı ve sevgi dolu olunmasını sağlayan duygusal etkileşim ve yetenekler, patron görüntüsünden ziyade dost, arkadaş imajı sergiletebilecektir. Bu varsayım, organizasyonlarda hiyerarşik ve katı olan yapının kaynağı olan korku egemenliğinden ziyade sevginin hakim olduğu, kişilerarası ilişkilerin olumlu şekilde arttığı bir iklim yaratabilecektir. Sevgi hakimiyeti izleyicilerin motivasyonunu artırabileceği gibi lidere olan güven, inanç ve sadakati de olumlu yönde etkileyebilecektir.

Duygu etkileşiminde liderliğin her iki bileşenin de etkili kullanılması izleyicilerin ruhsal, duygusal olarak kendilerini rahat hissetmelerini sağlayacak bir ortamı hazırlayabilecektir. Ruhsal, duygusal huzur ve rahatlık, yaratıcı süreçleri tetikleyebileceğinden hem liderin söylem, eylem ve kararları izleyiciler için model olabilecek hem de coşku artarak “kendini adama”, “kendini önemli hissetme, önemli olma” ve “çalışmaktan kişisel tatmin” duyguları beslenerek yeşerebilecektir. Bu duygular, sanayi devrimi ile başlayan ve bilgi çağında da etkilerini hissettiren “körleşme” ve “yabancılaşma” olgularına da engel olabilecektir.

18’inci yüzyılın Alman filozofu Immanuel Kant; önsezilerin bilgi sağlayan bir tür zekâ göstergesi olduğu ve önseziler (duygular) yoluyla elde edilen bir fikrin, sadece, duyulardan türetilen bilgiden, muhakeme ya da deneyimden oluşan “bilimsel” bilgiden daha değerli olduğunu ifade etmektedir (Clemens ve Wolff, 2007: 22). Bu anlamda, duygusal yetenek olarak tanımlanabilen önsezinin, geleceğin yaratılmasında etken rol oynadığı ve liderlik sürecinin lokomotif olduğu söylenebilir.

Golemen (2007:90) göre; “duyguları yönetme yeteneği asla hislere kapılmamak ve duygusal davranmamak anlamına gelmemelidir. İnsanın kendini iyi

hissetmesi için tatsız duygulardan kaçınması gerekmez; ancak fırtınalı duyguların tüm olumlu ruh hallerinin yerini alacak kadar kontrolden çıkmaması gerekir.” Bu manada, duygu etkileşimli liderin daha itidalli olmaya, duyguları yönetmeye, güçlü duygular yaşarken net düşünmeye, hem mantık hem duygu etkileşimine dayanan kararlar almaya ve genellikle duyguları derinlemesine düşünmeye eğilimli olması gerektiği değerlendirilmektedir (Caruso ve Salovey, 2007: 114-124). Bu bağlamda, duygularla bütünlük kurabilme yeteneği, soyut düşünceler ve analiz yerine muhakeme ile ilişkili duygular, katılık yerine iletişim, tepki yerine içtenlik, alışkanlık yerine derinden ayırt etme ve yüzeysellik yerine öze inme yoluyla izleyicilerin duygularını anlayarak, izleyici ihtiyaçları ile vizyon ve misyonu eşgüdümlü hale getirebileceği varsayılmaktadır.

Hayashi (2000:174) tarafından duyguların, iyi karar alınmasını sağlayan sezgisel yetiler bakımından sadece önemli değil aynı zamanda da gerekli olabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda duygular; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, sorunları çözmek gibi yetenekleri engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yetileri kullanma kapasitesinin sınırlarını çizerek hayatta neler yapılabileceğini de belirleyebilir. Yaptığımız işe, heves ve keyifle hatta uygun düzeyde bir kaygıyla motive olduğumuz ölçüde de bizi başarıya ulaştırabilir. Duygusal zekâ tam da bu anlamda, bir yetenek olarak değerlendirilmekte ve diğer tüm yetenekleri bileyerek ya da körelterek, derinden etkileyen bir güç olarak ifade edilmektedir (Goleman,2007:119). Bu bağlamda, çevresindeki kişilerle iyi geçinmek, önemli bir duygusal zekâ belirtisi olarak ileri sürülebilir. Konuya Cherniss’in ifadesini örnek yapabiliriz.

Etkin liderler, özellikle konsensus oluşturmada, takım çalışmalarını koordine etmekte, çok yönlü bakış açılarını değerlendirebilmekte, fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmakta yetenekli olan kişilerdir. Bu yetenekler, liderlere amaçlarına ulaşmakta katkı sağlayacak pozitif ilişkiler geliştirebilme imkanı sağlar (Cherniss, 1998:216).

Bununla birlikte, kişiler arası iletişimin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine yardımcı olduğu varsayılan duygusal zekâ kavramı, başarılı bir lider profili oluşturulmasına da önemli katkılarda bulunabilir. Çünkü, liderin, izleyicilerde coşku ve tutku uyandırarak onları harekete geçirirken, onları bütün güçleriyle çalışmaya

teşvik edebilme, yüksek moral, motivasyon ve örgütsel aidiyet duygusu aşılayabilme yetisine de sahip olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Duygu etkileşimli olmayan veya duygusal zekâ ölçütü az olan lider (duyguları yönetmede yetenekli olmayan) genellikle çabuk öfkelenen, kontrolünü kaybeden ve öfke üzüntü gibi güçlü hislerini başkalarından çıkartan lider olarak görülebilir. Olayı enine boyuna, hem duygu hem de mantık boyutu ile değerlendirmek yerine, olayın hararetine kapılıp hareket ederek, gereksiz ve kontrolsüz şeyler yapan lider, duyguları tarafından körleştirilmiş biri imajı verebilir.

Duygu etkileşimli olmayan lider, kendisinin tanımladığı gerçeklerle ilgilenen, soğuk, akılcı ve analitik düşünerek sözde nesnel ve duygulardan uzak kararlar veren ve ufak detaylar üzerinde yoğunlaşarak, asıl önemli konuyu gözden kaçıran bir lider olabilir. Duygusal zekâsı ve duygusal olgunluğu düşük olan insanlar ise ilişkileri ve iletişimi yıpratarak, zora sokabilir ve gerilimi artırabilirler. Kendileri stres yaşadıkları gibi başkalarına da stres yaşatabilirler. Yönetemedikleri stres altında kaldıkları zaman sağlıklı düşünemedikleri için doğru karar veremeyebilirler ve bu durum onları hata yapmaya zorlayabilir. Baskı altında kalarak hata yapan kişilerin hem kendilerinin daha fazla hata yapma hem de çevresindekilere hata yaptırtma ihtimalleri de giderek artabilir ve hatalar hataları doğurabilir (Cooper ve Sawaf, 1997:152-156). Bu bağlamda, sadece yüksek IQ'nun yani yüksek mantık etkileşiminin, kişinin anlamsız davranışlar göstermesini engelleyemeyeceği değerlendirilmektedir.

Duygu etkileşimine sahip liderin, etkin duygu yöneticisi olacağı için izleyicilerin duygularını olumlu şekilde etkileyebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla, sağlıklı bir çalışma atmosferi inşa edilerek, izleyicilerin lidere, birbirlerine ve görevlerine sevgi, saygı ve sorumluluk yüklenmeleri sağlanabilecektir (Stokes,2004:93-95). Bu anlamda, Cooper ve Sawaf (1997:372) göre, “etkilemek ve değişmek bir güç meselesi değildir; önemli olan, bu etkinin nasıl ifade edilebildiğidir.”

Pitcher (1999:32), astları ve çalışma arkadaşları tarafından samimi, cömert, duygusal iletişimde bulunan, etkileyici, yenilikçi, açık fikirli, esprili olarak değerlendirilen insana yönelik kişilere “sanatçı”; aşırı derecede ciddi, vazgeçmez,

analitik düşünen, insan ilişkilerinde derinlikleri olmayan, başkaları tarafından sadece zeki, parlak, sert olarak tanımlanan işe odaklı kişilere de “teknokrat” adını vermektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, her ne kadar geçmişteki başarı, teknokratların elinde ise de, günümüz işletmelerinin başarısının anahtarı, sanatçı olan lider yöneticilerde olması kuvvetli bir olasılıktır.

Bu iki liderlik davranışı incelendiğinde, sanatçı olarak tanımlanan liderlik davranışlarının duygusal zekâ ve yetenek ve becerileri ile daha çok ilişkili olduğu görülebilecektir.

Teknokratlar zeki kişilerdir. Yüksek IQ'ya sahip oldukları da bir gerçektir. Ancak Damasio'nun da belirttiği gibi, yüksek IQ her şey değildir ve asla yeterli de olamaz. Onun sadakatle ve bağlılıkla alakası yoktur. Yüksek IQ geçmişi analiz etmemize yardımcı olabilir, fakat gelecek her zaman geçmişin üzerinde yükselmez. Gelecek, belirsizlik ve sürprizlerle doludur. Bunu en iyi fark edebilenler ise sanatçı olanlardır (Pitcher, 1999:30-34).

Duygu etkileşiminde liderlik, liderin dikkatini önemli olana yani duygusal verilere yöneltmesi olarak da ifade edilebilir. Duygusal bilgiler için gerekli temel yapı taşı; duyguların kökenindeki sebepleri algılayabilmektir. Duyguların temel sebeplerinin yanında, duyguların ne yönde değiştiğini anlayabilme lidere, geleceğe dikkatle bakma ve onu belli bir kesinlik derecesine kadar tahmin edebilme yeteneği kazandırabilir. Bu yetenek, izleyici veya diğerlerinin belirli olaylara ve durumlara nasıl tepki vereceğini tahmin etmeyi öğretebilir. Bu manada, liderlik sürecinde kurumsal, kültürel, bireysel norm ve değerler baz alınarak duygu etkileşimine ivme kazandırılabilir.

Duygusal zekâlı veya duygu etkileşimli bir lider olmak, aynı zamanda başkalarının yaşadıklarının da ne olduğunu sezineyebilmek, anlayabilmektir. Bu bağlamda, mantık hayal gücü ile dost olabilir, parçalar bütünle sentezlenebilir, rakamlar yaratıcılığa köprü olabilir, ayrıntılar ana fikre, ana fikir de ayrıntılara ışık tutabilir, siyahın ve beyazın, grinin her tonuna dönüştüğü bir algılayışa sahip olunabilir. Bir başka deyişle sağ ve sol beyni dengeli ve etkin bir şekilde kullanılabilir. Bu klasik anlamda “üstün zekâlı” olmak şeklinde algılanmamalıdır. Örneğin IQ'su çok yüksek olan biri çok iyi bir bilim adamı olabilir. Ama bu iyi bir lider olabileceği anlamına gelmemektedir. EQ'su yüksek olan biri çok iyi bir psikolog olabilir, ama liderlikte pasif kalabilir. Sosyal zekâsı yüksek biri harikalar

yaratılan bir pazarlama elemanı olabilir, ama harikalar yaratan bir lider olabileceğinin garantisi yoktur. Sonuç olarak, herhangi bir zekâ türünde üst düzeyde baskın olmak ya da hepsinde “üstün” olmak gibi bir gerekliliğin liderlik sürecinde söz konusu olmadığı değerlendirilmektedir. Burada algılanması gereken, üstün zekâlı olmaktan çok, beyni (zihni); duygu etkileşiminde tutku ile özgüvenin iç içe geçtiği bir çerçeveden, hayal ederken mantıklı olabilecek, bugünü hesap ederken yarını görebilecek yapıda organize edebilmek olduğudur (Caruso ve Salovey, 2007: 187-204).

Bennis (1999:2) göre, “liderlikle ilgili yapılan çalışmalar hiçbir zaman, örneğin kimya bilimindeki gibi bir kesinlik taşımazlar. Bunun bir sebebi, sosyal dünya, fiziksel dünya kadar düzenli ve kurallara göre işleyen bir dünya değildir; ne de kurallara karşı o denli hassastır. Bir diğer sebebi ise insanların katı-sıvı ve gazların aksine asla bir örnek ve tahmin edilebilir olmamalarıdır.” Bu nedenle duygu etkileşimli liderlik konusunda ileri sürülen iddialar bir kesinlik göstermemektedir.

Son tahlilde duygu etkileşimli liderliği şu şekilde ifade edebiliriz; unvan, konum, kontrol ettiklerinin sayısı, belirlediği amaçlardan ziyade uzmanlık, yeterlilik, şekillendirdikleri, yarattığı zihinsel modeller, paradigmlar, kişisel güvenilirlik ve olağandışı organizasyonel yeterlilikleri ile hemen fark edilen; özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcayan; dış motivasyon araçlarına bağlı olmaksızın kendini harekete geçirebilmek olduğu söylenebilir. Bunlara ilaveten, duygu etkileşimli lider; aksiliklere rağmen yoluna devam edebilen, otokontrolü gelişmiş; duygu ve düşüncelerini ifade etmede sözsüz iletişimi (beden dilini) etkili kullanabilen, duyguların farkında olan ve onları yönetebilen; geleceği sezinleyerek, onu şekillendirmek için harekete geçen; “BİZ” kavramını her durumda tesis edebilen; dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilen; ruh halini düzenleyerek sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeyen; kendini izleyicilerin yerine koyarak umut besleyebilen ve bu duygusal enerjisini izleyicilerine transfer ederek sinerji yaratabilen olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda Sawaf'ın duygusal zekâ köşetaşları ışığında duygu etkileşimli liderliğin bileşenleri Tablo-12'de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo-12: Duygu Etkileşimli Liderlik Bileşenleri :

Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler
Kendi Duygularının Farkında Olma	Dürüstlük
Duyguları İfade Etme	Güven Çemberi
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	Yaratıcılık
Kişilerarası İlişkiler	Esneklik
	Yapıcı Hoşnutsuzluk
	Sezgi
	Kişisel Güç
	Şefkat

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 1997:381-395; Goleman vd., 2002:66-90; Marques, 2007:648; Riggio vd., 2002:60-66'dan uyarlanmıştır.

2.4. DUYGU ETKİLEŞİMLİ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL AÇIDAN SONUÇLARI

Günümüzde, mevcut organizasyonların geleneksel hiyerarşik yapıdan kaynaklanan farklı yapılara sahip olduğu bilinmektedir. Bu durumdan çalışma grupları da etkilenmekte ve bu grupların üyeleri de geleneksel hiyerarşik yapının etkisinde kalabilmektedir. Bununla birlikte, Pescosolido, liderin rolünün organizasyonda duygusal yönetimi tesis etmek olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, organizasyon içinde duygusal zekâ kavramından bahsetmenin ve bunun anlamını açıklamanın hala zor olduğunu araştırmalar göstermektedir (Villeneuve ve Sanchez, 2007:355).

Nesnelere, finansa, gelir gidere, makinalara, araçlara, teknolojiye, nakit akışına, envantere, bilgi, zaman, sistemler ve yapılara liderlik edilemeyeceği, bunların yönetilebileceği söylenebilir. Çünkü bunların seçme özgürlüğü yoktur ve uyuma mutlak şekilde mecburdurlar. Liderlik ise, iradesi olan, tercih özgürlüğü bulunan insanlarla beraber yürütülen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte liderin organizasyondaki farkı insan unsuruna “insani bir tavırla” liderlik yaparak performansı, faydayı maksimize etmesidir (Erel, 2008:190; Kent, 2006:52). Bu anlamda, duygu etkileşimli liderliğin sihirli bir değnek olarak algılanmaması gerektiği düşünülmektedir.

Duygu etkileşiminde liderlik, pazar payını artırmak veya daha iyi bir asgari kar haddini garantileyemeyebilir. Çünkü bir örgütün yapısı son derece karmaşık ve akışkan olabilir. Fakat “her şeyi yapan insandır” sözünden de anlaşılacağı üzere,

insan unsuru göz ardı edilirse, başka hiçbir şey iyi gitmeyebilecektir. Bu nedenle, duyguların örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesinde çok önemli bir role sahip olduğu, Fineman (1994:55) tarafından da ifade edilmektedir. Ayrıca, Gayle (1998:280), örgüt mensuplarının sahip olduğu duyguların, örgütsel davranışlar sisteminin merkezini oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bu anlamda, yıllardır “iyi kişilik”, “düzgün karakter”, “yeterlilik”, “esnek beceriler” ve “olgunluk” gibi farklı isimlerle anlatılan insanoğluna ait özellik ve yetenekler, aslında “Duygusal Zekâ”nın başka bir deyişle duygu etkileşiminin kendisinin olduğu değerlendirilmektedir.

Organizasyon, insan ile makine arasındaki ilişkilerin yanı sıra, insan ile insan arasındaki ilişkilerin dayandığı amaçlar, inançlar, hisler, davranışlar, ihtiyaçlar, kızgınlıklar ve sevgilerden oluşan karmaşık ve sosyal bir varlık olarak tanımlanabilir. Lider, hem kendi sahasıyla ilgili olarak, hem de izleyicilerle ilgili olarak formel yapı ve yönetimlere yansımaya birçok hususu dikkate almak durumundadır. Formel olarak belirlenen her şey, bir buz dağının görünen kısmı olarak değerlendirilmekte ve bu kısmın rasyonel olarak değiştirilebileceği düşünülmektedir. Fakat liderin dikkat etmesi gereken birçok hususun, buz dağı örneğindeki gibi, suyun altında olduğu varsayılmaktadır. Bu kısım, organizasyonun informel yönü olabilir. Bir liderin sadece formel yönü dikkate alarak liderlik yapması, buzdağının sadece görünen tarafına bakarak yön tayin etmeye çalışmak kadar tehlikelidir (Goleman, 2007:113-114). Bu manada, buz dağının görünmeyen kısmını dikkate almanın ve onu görebilmenin, duygu etkileşimli liderlik ile mümkün olabileceği değerlendirilmektedir. Duygu etkileşimli lider sahip olduğu duygusal zekâ becerileri ile informel yönü algılayabilecek, informel yöndeki dinamikleri de etkin bir şekilde kullanarak vizyon ve misyonu gerçekleştirebilecektir.

Bodtker (2001:265) göre; “yakın zamanlara kadar örgütler duygularla barışık ortamlar olarak ifade edilmemiş, duyguların üretkenliği ve rasyonelliği zedelediği yaygın bir şekilde kabul görmüştür.” Duyguların, sürekli olarak insanın zayıf yanını sembolize ettiği düşünüldüğünden, duyguların gücü hiçbir zaman bilinmemiş ve bu bilgisizlik insanlara pahalıya mal olmuştur (Atabek, 1999:11). Bu bağlamda, bir örgütteki üretim süreci basit bir şekilde düşünüldüğünde, hammaddenin temin edilmesi, makinalar aracılığı ile ürüne dönüştürülmesi ve alıcılara ulaştırılması gibi işlemler görülebilir. İlk bakışta böyle bir ortamda insanların duygularının üretim

sistemi ve işletme açısından hiç de önemli olmadığı düşünülebilir. Oysa duyguların önemli olmaması için ortamda insanın bulunmaması gerekir. Gelecek yüzyılda hiçbir insanın çalışmadığı, tüm işleri tamamen robotların yaptığı bir örgüt olursa, ancak böyle bir ortamda duygular önem taşımayacaktır. Günümüzün en ileri robot teknolojisi ile çalışan otomasyona sahip örgütlerde bile belli sayıda insanın çalışması gerekmektedir. Robot teknolojisi üretim bölümünde yoğun olarak kullanılabilirdiği halde diğer örgütsel fonksiyonların icrasında insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü Gardner (1999:4) göre, “çok yüksek işlem hızına sahip bilgisayarlar ve çok yetenekli programlar, duygulardan yoksun oldukları için, insanların problem çözme kapasitesinden ve kalitesinden hala çok uzaktadırlar.”

Organizasyonun faaliyet alanına göre, liderlik şeklinin önemli olduğu değerlendirilmektedir. Kimi organizasyonlarda mantık etkileşiminin yüksek olması arzu edilirken, kimi organizasyonlarda duygu etkileşiminin yüksek olması arzu edilebilir. Hatta her ikisinin ortak kullanılmasına da ihtiyaç duyulabilir. Bu bağlamda, Bellack'ın konu ile ilgili ifadelerinin örnek olarak gösterilebileceği düşünülmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde duyguların ayrı bir yeri vardır. Hizmet sektöründe çalışan insanların duygusal ifadeleri hizmetin bir parçasıdır. Örneğin hosteslerin cana yakın ve neşeli olmaları beklenirken, cenaze hizmetlerinde çalışanların kasvetli ve suskun kişiler olması beklenir. Benzer şekilde duyguların büyük önem taşıdığı mesleklerden birisi de hemşireliktir. Hemşirelerin işlerinde başarıya ulaşabilmeleri için öğrencilik yıllarında, teknik içerikli eğitimlerin yanında duygusal ve sosyal yeteneklerini geliştirmeye yönelik eğitime de ihtiyaçları vardır. Çünkü duygusal açıdan zor durumda hastalara moral verebilmek, onlara anlayışlı davranmak, onların duygularına duyarlı olmak bu meslek açısından çok önemlidir (Bellack, 1999:3).

Organizasyon içindeki çalışanların, lider de dâhil olmak üzere, hissettiklerinin kızgınlıklarının, moral bozukluklarının, açık veya kapalı çatışmaların, ceza uygulamalarının ya da tehditlerin, güç mücadelelerinin ve örgüt içi politika gibi sıklıkla ortaya çıkan durumların organizasyonun işleyisiyle ilgili olduğu değerlendirilmektedir. Yani, organizasyonun işleyişi ile ilgili konular davranış kavramını esas alan konulardır. Lider, izleyicileri vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalıştığından, davranış konusuyla yakından ilgilenmesi onun için bir zorunluluk olarak görülebilir. Bu anlamda, Sawaf'ın dört köşetaşı modelinde ifade ettiği “yapıcı

hoşnutsuzluk” lidere bu konuda yardımcı olabilecek ve çatışmaları önlemek- engellemek yerine yaratıcı sürecin başlangıcı olduğunun bilincinde yönetebilecektir.

Bir bilgisayar işletmesinde duygusal yetenekleri değerlendirilerek işe alınan satış elemanlarının, diğer kriterlerle işe alınanlardan, eğitim çalışmalarını tamamlama konusunda %90 daha başarılı olduğu ifade edilmektedir. Bir imalat fabrikasındaki gözetimcilere, etkin dinleme ve beraber çalıştıkları işgörenlere problemlerin çözümünde yardım etme gibi duygusal yeteneklerle ilgili bir eğitim verilmiş ve sonrasında zaman kaybına yol açan kazaların %50 oranında, resmi şikayetlerin de yılda ortalama %15 oranında azaldığı tespit edilmiştir. Bu durum işletmenin verimlilik hedeflerine de yansıyor, yıllık 250.000 \$’lık bir artış olmuştur (Pesuric ve Byham, 1996:25-33). İzleyicilerin duygularının anlaşılması ve yönetilmesi organizasyon içindeki iklimi daha olumlu olmasına neden olacağından, işletme, bu durumdan kar artışı olarak faydalanabilecektir (Macaleer ve Shannon, 2002:17). Ayrıca, Goleman 1995-1998 yılları arasında yaptığı çalışmalarda, bilişsel zekâ ve teknik yeteneklere göre duygusal zekânın, iki kat daha fazla işletme karını artırdığını ifade etmiştir (Brown vd., 2006:334-344; Zafra vd., 2008:38). Goleman tarafından; duygusal zekânın maliyet açısından verimliliği etkilemesini, iş dünyasında bazı yöneticilerin kabul etmekte zorlandığı ve görece yeni bir fikir olduğu ileri sürülmüştür.

250 üst düzey yönetici üzerinde yapılmış bir araştırma, çoğunluğun “ kalbimi değil kafamı kullanmalıyım.” diye düşündüğünü bulgulamıştır. Birçoğu da birlikte çalıştığı kişilere karşı empati ve merhamet hissinin, kurumsal hedefleri ile çelişeceğinden korktuğunu dile getirmiştir. Biri, yanında çalışanların hissettiklerini sezme fikrini saçma bulduğunu ve bunu yapacak olursa insanları idare etmenin imkansız hale geleceğini” belirtmiştir. Başkaları, duygusal bakımdan mesafeli kalmazlarsa, işin gerektirdiği “zor” kararları alamayacaklarını öne sürmüştür. Oysa, büyük olasılıkla daha insancıl kararlar alabileceklerdir (Goleman,2007:202) .

Pennsylvania Üniversitesi’nden Profesör Sigal Barsade’nin araştırmasına göre, lider ve yönetici grubunun duygularının, şirket kazancı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Olumlu ve ortak bir duygusal görüşü paylaşan üst düzey bir yönetici topluluğu, farklı duygusal görüşlere sahip yöneticilerden oluşan şirketlere oranla, hisse başına %4 ila 6 daha fazla kazanç elde etmektedirler (Caruso ve Salovey, 2007:37). Bu bağlamda, gittikçe hızlanan sosyal, politik ve teknolojik değişimlere ve globalleşmeye bağlı olarak, her gün bir önceki günden farklı

durumların tekrarlanma oranı çarpıcı bir şekilde artmaktadır. Bu farklı durumlara isabetli ve zamanında çözümler bulabilmenin standart yönetim teknikleri ile başarılamayacağı da açık olarak görülebilir. Bu durumlar teknik analizden fazlasını; duygusal zekâyı ve özellikle önsezisel akışı gerektirmektedir. Bu durum Henry Mintzberg tarafından, Harward Business Review’da yöneticiler için yaptığı kapsamlı bir araştırmada vardığı sonuç ile şöyle ifade edilmiştir.

İş hayatındaki etkinlik, “mantıklı olmak” adı verilen dar görüşlü kavramda değil, iyi düşünen bir mantık ve güçlü bir önsezinin karışımında yatmaktadır. Karmaşanın hakim olduğu ve tahmin yürütülemeyen durumlarda çalışabilmek için “holistik düşünmeli”, mantıklı analiz için, aşırı karmaşık olan problemlerle devamlı bir şekilde önsezilerine güvenerek mücadele edilmelidir (Mintzberg, 1994:107).

Abraham (2004:126), duygusal beceriler, bilişsel becerilerle sinerji halinde olduğunu ve üstün performans gösterenlerin her ikisine de sahip olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca, görev ne kadar karmaşık ise duygusal zekânın da o kadar önem kazandığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Tablo-13’de ifade edilen 1.tip iş durumlarında standart yönetim teknikleri ile başarı sağlanırken, günümüzde 2.tip iş durumları daha sık ortaya çıkmakta ve 2.tip iş durumları ile başa çıkmak için duygu etkileşimli liderliğin daha etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo-13: 1. ve 2. Tip İş Durumları.

1. Tip İş Durumları	2. Tip İş Durumları
Basit ve analiz edilebilir	Karmaşık- analiz edilemez
Öngörülebilir çözümler	Öngörülemez çözümler
Tahmin edilebilir çözümler	Tahmin edilemez çözümler
Fırsatlar açıkça ortada	Fırsatlar saklı halde
Değişmeyen koşullar	Değişen koşullar
Programlanabilir	Programlanamaz
“A”, “B”ye gider.	“A”, “B” ye gidebilir veya gitmeyebilir
Rutin olabilir	Hiçbir zaman rutin olmaz
“XYZ” ye benzer	Kendine özgü
Önceden hazırlanabilir	Önceden hazırlanamaz

Kaynak: Cooper ve Sawaf, 2007: 295.

Çalışanlara saygı ve itibar göstermek, onları ilgilendiren kararlarda katılım fırsatı sağlamak başarılı işletmelerin anahtar uygulamaları olarak değerlendirilmektedir. İnsana önem verildiği takdirde işletme, beklenen sonuçlardan çok daha fazlasını elde edebilecektir. Bugün birçok başarılı işletmenin, temelinde

duygusal zekâ olan, katılımcı yönetime odaklandığı görülebilir. Astlarını dinleyen, onları karar verme sürecine dahil eden, dürüstlük ve güvenden oluşmuş açık bir atmosferde onlarla iletişim kuran yöneticiler, çalışanlardan her zaman daha fazla verim alabilirler. Bu işletmeler, astlarının iş doyumunda, örgütsel bağlılığında ve verimlilikte belirgin şekilde artışlar görebilirler (Gerson, 1999:48).

İrk, etnik farklılık, dil, kültür, din ve cinsiyet farklılıklarına duyarlı olan idealleri ve programları sürdürmek için gerekli olan vizyon ve sorumluluk, gelecek yüzyılın liderlik özelliklerindeki değişimin nedenlerinden biri olacağı (Smith, 1996:35) varsayımıyla, duygu etkileşimli liderliğin hakim olduğu örgütlerde, öncelikle insan önemli hale gelerek, farklılıkların yönetiminde başarı sağlanabilir. Bu anlamda, Zafra vd. (2008:44), farklı grupların veya grup içi farklılıkların yönetimi için transformasyonel liderlik ve duygusal zekânın önemini vurgulamaktadır.

Goleman vd. (2002:202) göre; “kalıcı bir değişimin gerçekleşebilmesi için, örgüt bir bütün olarak o vizyona sarılmak (ona duygusal uyum sağlamak) durumundadır.” Bu nedenle, her değişim sürecinde insan faktörüne odaklanarak, çalışanların hem aklına hem de kalbine hitap eden bir örgüt kültürü oluşturulabilir. İç hiyerarşiden önce insana önem verilerek, entelektüel sermayenin kullanımı daha efektif hale getirilebilir ve entelektüel sermaye geleceğe olan yolculukta kilometre taşları olabilir. Bu durum çalışanların; duygularına, fikirlerine ve sezgilerine saygı duyulduğu hissi yaratarak motivasyon ve örgütsel bağlılığı artırabilir. Bilgilendirilmiş, ilham verilmiş, dinlenerek fikirlerine değer verilmiş ve karar verme sürecine katılmış izleyiciler, değişim sürecini kolaylaştırabilecek olmalarının farkındalığında, değişime daha iyi sonuçlar getirebilir. Kurumun başarısına katkı sağlayanların elde tutulmasını kolaylaştırabilir. Bu durum, “işlem maliyetleri”nin azaltılmasında önemli bir etken olabilir. Hatta kurum içindeki “önce insan” uygulamaları nedeniyle, rakip işletmelerden beyin göçüne zemin hazırlayabilir. Değişime olan direnç azaltılarak, kontrol edilebilir hale getirilebilir (Ferres ve Connell, 2004:62).

Duygu etkileşimli liderlik ile kas ve zihin gücü ile birlikte kalp gücünün de etkin olarak kullanıldığı bir örgüt kültürü oluşturulabilir. İzleyiciler arasında güven hakim kılınarak, birbirlerine ve lidere olan bağlılıkları artırılabilir. Her izleyicinin

sorumluluk sahibi olarak görev bilinci pekiştirilebilir. İletişim kanalları her yöne açık ve iyi işler durumda olduğundan izleyiciler, vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için tüm bilgi ve tecrübelerini kullanmaya istekli ve arzulu kılınabilir. İzleyiciler “kul” olmaktan ziyade “ast” olacaklarından, haklarının korunduğu ve gözetildiği algısı ile potansiyel güçlerini kinetik hale dönüştürebilirler. Kinetikleşen enerji yaratılan her ürünün (mal-hizmet) kalitesini benzersiz yapabilir. Bu benzersizlik çevreyi oluşturan unsurlarda “bu ürünü (mal-hizmet) bu işletmeden başkası daha iyi yapamaz” anlayışı yaratabilir (Bardwick, 2000:8).

Son tahlilde; duygu etkileşiminde liderlik, liderin duygusal dayanıklılığını artıracığından stres ve beklenmedik durumlarda duygu patlamaları yaşamasını engelleyebilecek ve sahip olduğu enerji düzeyinin farkında, ilişkilerini ve kararlarını istikrarlı tutabilecektir. Bu durum, örgütün imajının parlaklığının devamı açısından önem arz etmektedir. Ayrıca, kuvvetli sezgisel duygularla geleceği hissederek geleceği şekillendirebilecek, sosyal sorumlulukların bilincinde örgütün kar marjı liderliğinin devamını sağlayabilecek ve her faaliyette “önce insan” anlayışı ile entelektüel sermayenin nakite çevrilmesini gerçekleştirebilecektir. Bununla birlikte, gelenekselliğin demir kafesi içinde hapsolmek yerine statükoya karşı durarak, zihinsel ve ruhsal kilitlerin kırılması sağlanabilecek farkındalığın farkında geleceği yaratma süreci başlatılabilecektir.

2.5. DUYGU ETKİLEŞİMLİ LİDERLİĞİN İZLEYİCİLER AÇISINDAN SONUÇLARI

21’inci yüzyılda dünyada başlayan hızlı değişim ve gelişim boyutunda teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin ışığı altında örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve liderlik tarzlarında önemli değişim ve gelişim yaşandığı görülmektedir. Yaşanan bu hızlı değişimde en zor rolü, liderlerin üstlendiği değerlendirilmektedir. Çünkü, küreselleşme ile birlikte yaratılan ulusal pazarlarda artık teknolojiye dayalı yaklaşımlar yerine müşteri memnuniyetini de baz alan yaklaşımlar geliştirilmiştir. Açık bir sistem olan organizasyon, artık teknolojiden farklı olarak müşteri memnuniyetinden etkilenebilmektedir. Bununla birlikte, büyük organizasyonlarda hiyerarşi basamakları azalmakta, yöneticilerle çalışanlar birbirlerine daha da yakınlaşmakta, emreden, hükmeden ve katılımcı olmayan

liderlik anlayışı artık terk edilmeye başlanmaktadır. Bu manada, örgütlerde başarı sağlamanın yolunun artık iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı artırmak, astların moralini yükseltmek ve insan ilişkilerindeki güveni güçlendirmekten geçtiği değerlendirilmektedir. Bodtker (2000:266) göre; “duygular kontrol edilebildiği ve örgüt amaçlarına katkıda bulunabildiği sürece, örgüte ve çalışanlarına yarar sağlayabilecektir.”

Duygusal zekâ yeteneğine sahip bir liderin, izleyicilerin duygularına etki ederek, onların negatif duygularını ve ruh hallerini düzenleyebileceği ve izleyicilerin de ruh hallerinin farkında olmalarını sağlayabileceği, Stone tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular olarak ifade edilmektedir (Ferres ve Connell, 2004:65). Bu başarılıdırse, duygular, örgütteki insanlar arasındaki dayanışma bilincini güçlendirerek amaçlara ulaşılmasına katkı sağlayabilir (Fineman, 1994:14). Çünkü Goleman (1999:14) göre, “örgütlerde insanların yaşamış oldukları duyguların onların başarılı veya başarısız olmaları üzerinde önemli bir rolü vardır.”

Alon ve Higgins (2005:510) ile Polychroniou (2009:346), izleyicilerin misyonu başarma motivasyonlarının yüksek olmasındaki en önemli etkenin, belki de onların görevleri hakkında yetkilendirilmeleri olduğunu ileri sürmektedirler. Sorumluluk ve yetkilendirme yasaklanmışsa, bu durum motivasyon kaybına neden olabilecek ve izleyicilerin üretkenliğini düşürebilecektir. İzleyicilerin yönetim ve karar süreçlerine dahil edilmesi de, onların motivasyonunu artırabilecektir. Artan motivasyon organizasyon iklimini olumlu hale getireceğinden yıkıcı çatışmalar için ortam oluşmayacak, katılım ve uyum artabilecektir.

İlk zamanlarda iş güvenliği ve iş garantisi bekleyen işgörenlerin, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ifade edilen basamaklara da uygun olarak, günümüzde saygınlık, kişisel gelişim ve kendi fikirlerinden yararlanılmasını bekledikleri değerlendirilmektedir. Bu noktada, insanları anlayabilme ve onların gelişmelerini sağlayabilme gibi yeteneklerin, duygu etkileşimli liderlik ile kazanılabileceği düşünülmektedir. Mevlana’nın da ifade ettiği gibi, “aynı dili konuşanlar değil, aynı duyguları paylaşanlar anlaşabilecektir.” Bu manada, birçok izleyici için asıl önemli olan, olayları nasıl algıladıkları ve olaylar hakkında neler hissettikleri olabilecektir. İzleyiciler, gün geçtikçe hak ettiklerinden daha az ödüllendirildiklerini düşünmeye

başladıkları anda, kendine acıma, haksızlığa uğrama, takdir edilmeme, yanlış anlaşılma ve karşılanmayan beklentiler sebebiyle giderek artan sıkıntı verici duygular besleyebileceklerdir.

Bu duygularla ilgili olarak, izleyici ile doğrudan yüzleşmenin veya yanlışlığını ispatlamanın, en basitinden izleyiciyi utandırabileceği ve daha fazla asabiyeti, direnişi, gücenmeyi ve hatta intikamı ateşleyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, insanlar bir ilişkiye, karşılığında aldıklarından daha fazlasını verdiklerini hissettikleri zaman üzüntü ve sıkıntı hissederler ve yöneticilik profesörleri Richard C.Huseman ve John D.Hatfield'a göre şu üç tepkiden birini verebilirler.

İlk olarak girdilerini azaltırlar. İşe olan girdilerini azaltma, işe geç gelme, toplantıları kaçırma, daha az ve dikkatsizce iş yapma, şikayet etme, dedikodu veya söylenti yayma, hastalanıp işe gelmeme, uzun molalar verme, görevlerini yerine getirmeyi "unutma ve kendi işini ve başkalarının işlerini sabote etme gibi davranışlar şeklindedir. İkincisi çıktıları artırır. Yani ücret artışı, prim, terfi, iş güvencesinin artırılması, daha fazla getiriler, değişik işlere transfer olmak veya daha iyi çalışma koşulları talep ederler. Son olarak ilişkiyi sona erdirirler. Bu manada hem işte hem de iş dışındaki ilişkilerde hakkaniyeti sağlamanın en etkili yollarından biri, diğer insanın en çok neye ihtiyacı olduğunu ve neye değer verdiğini öğrenmek ve buna daha fazla katkıda bulunmaktır. Bu, hakkaniyetin ve karşılıklı alışverişin gücüdür (Cooper ve Sawaf, 1997: 271-272).

Sosyal öğrenme teorisine göre, işletmedeki işgörenler, duygularını ifade etme şekillerinde, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının davranışlarını gözler ve onları taklit ederler (Rafaeli ve Sutton, 1997:26). Liderler, astlarıyla olan ilişkilerinde, eğer onların duygu ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olur ve anlayış gösterirse, bu ilişki türü benzer şekilde, astların kendi aralarındaki ve müşterilerle olan ilişkilerine de yansiyabilecektir (Fleming, 1999:27). Lider astlarını düşündüğü, onların ihtiyaçlarını dikkate aldığı sürece daha mutlu çalışanlar yaratabilecektir (House, 1971:321). Bu anlamda, liderin duygu etkileşimi ile izleyicilerine olan davranışları model oluşturabilecek ve izleyicilerde kendi aralarında ve diğerlerine aynı şekilde davranarak yıkıcı çatışma engellenebilecektir.

Bununla birlikte, duygu etkileşimli liderin, izleyicilerine esnek ve sorgulayıcı olmaları için uygun ortam yaratabileceği ve öncelikle kendi güçlü yanlarını ve yaratıcı potansiyelini keşfederek, izleyicilerine de yaratıcılıklarını serbest bırakma cesaretini verebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, liderin, izleyicilerin çalışma ortamının emniyetli ve güven verici olduğunu hissetmedikçe yaratıcılıklarını açığa

vuramayacaklarının bilincinde, doğallığı ve bağımsız düşünceyi özendirerek, izleyicilerindeki yaratıcılığın harekete geçirilmesini tetikleyebileceği de varsayılmaktadır. Bu bağlamda, lider, hem kendisi hem de izleyicileri için kendini ifade etmeyi ve hazır bulunuşluğu destekleyerek, yüksek ümit ve idealler ile izleyicilerini küçümsemeden ve statüleri ile tehdit etmeden onların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayabilecektir. Böylece, izleyicilere “psikolojik yetki kazanımı” (kişinin kontrolü ele geçirdiği hissi-içsel ödül) hissini yaşatılabileceği, izleyicilerin kişisel tatmin düzeyinin yükseltilebileceği ve bağlılık duygularını daha da pekiştirebileceği değerlendirilmektedir.

Liderin, süreçteki liderlik şekline sadece izleyiciler değil, çevre olarak tanımlanan unsurlar da etkilenebilecektir. Bu etkileşim, suya atılan bir taşın yarattığı dalgaların birbiri ardı sıra büyümesi gibi yerel değişimle birlikte global bir değişimi de tetikleyebilecektir. Bu varsayımın, Work’un konu hakkındaki görüşleriyle desteklenebileceği değerlendirilmektedir.

Liderlik sınırlı bir zamana bağımlı olmaksızın bir takım etki ve sonuçların sürekliliğidir. Bundan sadece lideri takip edenler faydalanmaz, lideri takip etmeyenlerde faydalanır. Başka bir deyişle, gerçek liderliğin faydalı etkileri sınırlı değildir. Söz gelimi ister insan hakları, feminizm ister başka bir hareket olsun, bu hareketlerden başkaları da etkilenir ve bu etkiler toplumun birçok kesimine ve kurumlarına ulaşır (Work, 2000:117).

Sonuç olarak; duygu etkileşimli liderlik ile görevine karşı büyük bir sevgi duyan ve çalışmaktan zevk alan, duygularını hisseden, tanıyan ve bunları etkinlikle kontrol ederek ifade edebilen, vizyon ve misyonu benimsemiş ve bunu gerçekleştirmek için eksiksiz hareket eden izleyicilerin vücuda getirilebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, duygu etkileşimli liderlik uygulamaları ile izleyicilere; örgütün, grubun başarı ve başarısızlıklarında kendinin de payı olduğunun bilincinde sorumluluk duyabilme, her yöne ve tüm iletişim çeşitlerinde açık ve dürüst davranış gösterme, hataları başkalarına yüklemek yerine bunlardan dersler çıkarabilme yeteneği de kazandırılabilirliği öngörülmektedir. Hatta izleyicilere; “ ben ” yerine “ biz “ kavramı bilincinin farkındalığının, ürünün ya da hizmetin kalitesinin geliştirilmesi için sürekli çaba gösterme isteğinin ve iç disiplin ile otokontrol yeteneğinin de kazandırılabilirliği veya geliştirilebileceği düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİK TARZINA ETKİLERİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Duygu etkileşiminin liderlik tarzı üzerindeki etkisi konulu çalışma; karar vermede mantık kadar önemli bir unsur olan duyguların keşfedilmesine yardımcı olabileceği ve böylece her geçen gün daha da mekanikleşerek rutinleşen karar verme yetisinin gelişimine katkı yapabileceği, gelecekte sağlık sektöründe benzer konularda yapılabilecek çalışmalar için referans olabileceği varsayıldığından önemli olarak değerlendirilmektedir. Bu manada, duygu etkileşiminde liderliğin; var olan duyguların fark edilmesine, mevcut ve duruma göre ortaya çıkan duyguların keşfedilebilmesine, duyguların farkındalığı ve duygusal yetenekler ile onları kontrol ederek yabancılaşma olgusunu da engellemekte katalizör olabileceği varsayılmaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmanın amacı, duygu etkileşimi ve duygusal yeteneklerin liderlik sürecine etkisini incelemek ve hizmet sektörü sağlık alanında önemli bir rolde görev alan doktor ve hemşirelerin duygu etkileşimi ve duygusal yetenekleri ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmektir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde duyguların ayrı bir yeri vardır ve bu sektörde çalışan insanların duygusal ifadeleri, hizmetin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Bellack, 1999:3). Bu bağlamda, doğru ve etkili sonuçlara ulaşabilmek için problemi tanımlamak kadar doğru sektör seçiminin de önemli olması nedeniyle çalışmada, duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkisinin

daha etkin olarak incelenebileceği değerlendirilen, hizmet sektörü sağlık alanında doktorluk ve hemşirelik rolü seçilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın anakütlesi, 2010 yılında Kütahya ili Kütahya ve Evliya Çelebi Devlet Hastanesi ile Özel BSK Anadolu Hastanesinde görev yapan tüm kadın ile erkek doktor ve hemşireleri kapsamaktadır.

Çalışmanın araştırma örnekleme, Kütahya ve Evliya Çelebi Devlet Hastanesi ile Özel BSK Anadolu Hastanesinde 2010 yılı eylül-aralık aylarında görev yapan doktor ve hemşireler arasından rassal olarak seçilen 297 doktor ve hemşireden oluşmaktadır. Anakütle ve araştırma örnekleme ait katılımcı sayıları ile %5 hata ile çalışıldığı durumda ulaşılması gereken katılımcı sayısı (Baş, 2001:46), Tablo-14 'de verilmiştir.

Tablo-14: Anakütle ve Araştırma Örnekleme Katılımcı Sayıları.

Anakütle			%5 Hata ile Yapılması Gereken Anket (Baş, 2001:46)			Uygulama Yapılan Anket		
Doktor	Hemşire	Toplam	Doktor	Hemşire	Toplam	Doktor	Hemşire	Toplam
173	772	945	43	193	236	64	233	297

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Bu araştırma Kütahya İlinde hizmet veren Kütahya ve Evliya Çelebi Devlet Hastanesi ile Özel BSK Anadolu Hastanesinde görev yapan doktor ve hemşireler arasında uygulanmıştır. Araştırma bu bireylerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırma anketinden elde edilen verilerin güvenilirliği araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların cevaplarının doğruluk ve içtenliği ile sınırlıdır.

Örneklemin anakütleyi daha iyi temsil edebilmesi için daha çok sayıda doktor ve hemşireye anket uygulanması hedeflenmiş (toplamda 400 adet anket hazırlanmış, ancak 297 adedi geri dönmüştür.) Ancak, anket uygulanması esnasında iş yoğunluğu nedeniyle çalışmaya katılmayı reddedenler, bu tür akademik çalışmalarını gereksiz bulanlar ve zaman kaybı olarak değerlendiren yönetici ve katılımcılar olmuştur.

Çalışma bulguları üzerinde yapılan değerlendirmeler ankette alınan cevaplara bağlı olarak yapıldığından, farklı illerde ve farklı örgütlerde değişik sonuçlar ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezlerinin oluşturulmasında (Ayoko ve Callan, 2009:2-6; Butler ve Chinowsky, 2003: 8-24; House, 1971:324-328; Kobe vd., 2001:156-163; Polychroniou, 2009:348; Riggio ve Reichard, 2008:172-176; Rowold ve Rohmann, 2009:45-47; Villanueva ve Sanchez, 2007:351-352; Zafra vd., 2008:39-40)'dan esinlenilmiştir. Araştırmada ileri sürülen iddialara ilişkin hipotezler, aşağıda verilmiştir.

1.5.1. Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı İlişisine Yönelik İleri Sürülen Hipotezler

$H_1 : \rho \neq 0$ Duygu etkileşimi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_2 : \rho \neq 0$ Duygusal etkileşim ile transformasyonel liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_3 : \rho \neq 0$ Duygusal etkileşim ile transaksiyonel liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_4 : \rho \neq 0$ Duygusal yetenekler ile transformasyonel liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

$H_5 : \rho \neq 0$ Duygusal yetenekler ile transaksiyonel liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

1.5.2. Duygu Etkileşimi-Demografik Özelliklere Yönelik İleri Sürülen Hipotezler

$H_6 : \mu_{DEBYN} \neq \mu_{DEBY}$ Kadınların duygusal etkileşimi ile erkeklerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_7 : \mu_{DYBYN} \neq \mu_{DYBY}$ Kadınların duygusal yetenekleri ile erkeklerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_8 : Farklı yaş gruplarından en az birisinin duygusal etkileşim puanı diğerlerinden farklıdır.

H_9 : Farklı yaş gruplarından en az birisinin duygusal yetenekler puanı diğerlerinden farklıdır.

$H_{10} : \mu_{DEEV} \neq \mu_{DEBEK}$ Evli bireylerin duygusal etkileşimi ile bekar bireylerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{11} : \mu_{DYEY} \neq \mu_{DYBEK}$ Evli bireylerin duygusal yetenekleri ile bekar bireylerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{12} : \mu_{DEDOK} \neq \mu_{DEHEM}$ Doktorların duygusal etkileşimi ile hemşirelerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{13} : \mu_{DYDOK} \neq \mu_{DYHEM}$ Doktorların duygusal yetenekleri ile hemşirelerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{14} : Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin duygusal etkileşim puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_{15} : Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin duygusal yetenekler puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_{16} : Farklı hizmet süresindeki bireylerin duygusal etkileşim puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_{17} : Farklı hizmet süresindeki bireylerin duygusal yetenekler puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

$H_{18} : \mu_{DEDEV} \neq \mu_{DEÖZ}$ Devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal etkileşimi ile özel hastanede çalışan bireylerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{19} : \mu_{DYDEV} \neq \mu_{DYÖZ}$ Devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal yetenekleri ile özel hastanede çalışan bireylerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.5.3. Liderlik Tarzı-Demografik Özelliklere Yönelik İleri Sürülen Hipotezler

$H_{20} : \mu_{TFBYN} \neq \mu_{TFBY}$ Kadınların transformasyonel liderlik tarzı ile erkeklerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{21} : \mu_{TABYN} \neq \mu_{TABY}$ Kadınların transaksiyonel liderlik tarzı ile erkeklerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{22} :$ Farklı yaş gruplarından en az birisinin transformasyonel liderlik tarzı puanı diğerlerinden farklıdır.

$H_{23} :$ Farklı yaş gruplarından en az birisinin transformasyonel liderlik tarzı puanı diğerlerinden farklıdır.

$H_{24} : \mu_{TFEV} \neq \mu_{TFBEK}$ Evli bireylerin transformasyonel liderlik tarzı ile bekar bireylerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{25} : \mu_{TAEV} \neq \mu_{TABEK}$ Evli bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı ile bekar bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{26} : \mu_{TFDOK} \neq \mu_{TFHEM}$ Doktorların transformasyonel liderlik tarzı ile hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{27} : \mu_{TADOK} \neq \mu_{TAHEM}$ Doktorların transaksiyonel liderlik tarzı ile hemşirelerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{28} :$ Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

$H_{29} :$ Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

$H_{30} :$ Farklı hizmet süresindeki bireylerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

$H_{31} :$ Farklı hizmet süresindeki bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

$H_{32} : \mu_{TFDEV} \neq \mu_{TFÖZ}$ (Devlet hastanesinde çalışan bireylerin transformasyonel liderlik tarzı ile özel hastanede çalışan bireylerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.)

$H_{33} : \mu_{TADEV} \neq \mu_{TAÖZ}$ (Devlet hastanesinde çalışan bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı ile özel hastanede çalışan bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.)

1.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışma esnasında kullanılan model, Şekil-12’de ifade edilmeye çalışılmıştır. Model oluşturulurken, duygusal zekâ bileşenleri (Marques, 2007:648), liderlik tarzları ile duygusal zekâ ilişkisi (Reed, 2005:44), duygusal zekâ köşetaşları (Cooper ve Sawaf, 1997:xxxv), EQ Map (Cooper ve Sawaf, 1997:377-393), duygusal zekâ üzerine yapılan çalışmalar (Alon ve Higgins, 2005:501-512; Crosby, 2008:19-40; Hopkins vd., 2007:683-700; Kerr vd., 2006:265-279; Lewis, 2000:221-234; Marques, 2007:644-651; Riggio ve Reichard, 2008:169-185; Zafra vd., 2008:40)’dan esinlenilmiştir.

1.7. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak doktor ve hemşirelerin duygusal etkileşim ile yeteneklerini ölçmek için Robert Cooper ve Ayman Sawaf (Cooper ve Sawaf, 1997: 377-393) tarafından geliştirilen “EQ Map” anket soruları ile (Brown vd., 2006:335-336; Downey vd., 2006:254; House, 1971:329; Kerr vd., 2006:270; Zafra vd., 2008:39-41)’den esinlenen sorular kullanılmıştır. Doktor ve hemşirelerin liderlik tarzlarını tespit etmek için MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) çok yönlü liderlik anketi kullanılmıştır. MLQ, Bass ve Avolio tarafından liderlik tarzını ortaya çıkarmak için geliştirilmiş bir ölçektir (Brown vd., 2006:336; Palmer vd., 2000:6; Tezcan, 2006:127-129, 199-200). Bass ve Avolio tarafından, ölçeğin güvenilirlik Cronbach’s Alpha katsayısının, 0.740 ile 0.940 arası olduğu ifade edilmektedir (Chen, 2004:434; Downey vd., 2006:255; Polychroniou, 2009:350; Zafra vd., 2008:41).

Kütahya ili hizmet sektöründe faaliyet gösteren, Kütahya ve Evliya Çelebi Devlet Hastanesi ile Özel BSK Anadolu hastanesinde görev yapan doktor ve hemşirelerin duygusal etkileşim ile yeteneklerini ölçmek ve liderlik tarzını tespit etmek amacıyla hazırlanan anket, 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde duygusal etkileşim ile yetenekler ve son bölümde liderlik tarzını ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Anket çalışmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmış olup, anketlerin dağıtımı elden yapılmış ve tamamlandıktan sonra da geri toplanmıştır. Anket uygulama süresi 25-30 dakikadır. Duygu etkileşimi ve liderlik tarzına ilişkin sorular Tablo-15'de, anket EK - 1'de sunulmuştur.

Tablo-15: Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı Soru Numaraları.

DUYGU ETKİLEŞİMİ	
Duygusal Etkileşim	(1 – 31)
Kendi Duygularının Farkında Olma	1-2-3-4-5-6-7
Duyguları İfade Etme	8-9-10-11-12
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	13-14-15-16-17-18-19-20-21-22
Kişilerarası İlişkiler	23-24-25-26-27-28-29-30-31
Duygusal Yetenekler	(32 – 95)
Dürüstlük	32-33-34-35-36
Güven Çemberi	37-38-39-40-41
Yaratıcılık	42-43-44-45-46-47-48-49
Esneklik	50-51-52-53-54-55-56-57-58
Yapıcı Hoşnutsuzluk	59-60-61-62-63-64-65-66-67-68
Sezgi	69-70-71-72-73-74-75-76-77-78
Kişisel Güç	79-80-81-82-83-84-85
Şefkat	86-87-88-89-90-91-92-93-94-95
LİDERLİK TARZI	
Transformasyonel Liderlik	2-4-5-6-8-9-10-12-13-14-16-18-19-21-22-23-24-25-27-30-31-32
Transaksyonel Liderlik	1-3-7-11-15-17-20-26-28-29-33

1.8. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİK

Kütahya ili, Kütahya ve Evliya Çelebi Devlet Hastanesi ile Özel BSK Anadolu Hastanesinde 2010 yılı eylül ayında görev yapan ve rassal olarak seçilen toplamda 50 doktor ve hemşirenin katılımı ile ön anket çalışması yapılmıştır. Yapılan ön anket çalışması ile elde edilen veriler ışığında, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliğinin

belirlenmesi esnasında duygu etkileşimi bölümüne ait 134 sorudan 39'u; liderlik tarzı bölümüne ait 45 sorudan 12'si anketten çıkarılmıştır.

Duygu etkileşimi bölümünde 39 sorunun çıkarılması ile Cronbach's Alpha katsayısı 0.737'den 0.923'e; liderlik tarzı bölümünde ise 12 sorunun çıkarılması ile Cronbach's Alpha katsayısı 0.839'dan 0.909'a yükselmiştir. Ayrıca, Cronbach's Alpha katsayısındaki artışın binde değerinde yavaşlaması nedeni ile çalışma yukarıda ifade edilen değerlerde sonlandırılmıştır. Duygu etkileşimi ve liderlik tarzının ölçümüne yönelik hazırlanan ölçeğin, ön anket çalışmasına göre güvenilirlik ve geçerliği Tablo-16'da, anketin araştırma örnekleme uygulanmasından sonra güvenilirlik ve geçerliği Tablo-17'de ifade edilmiştir.

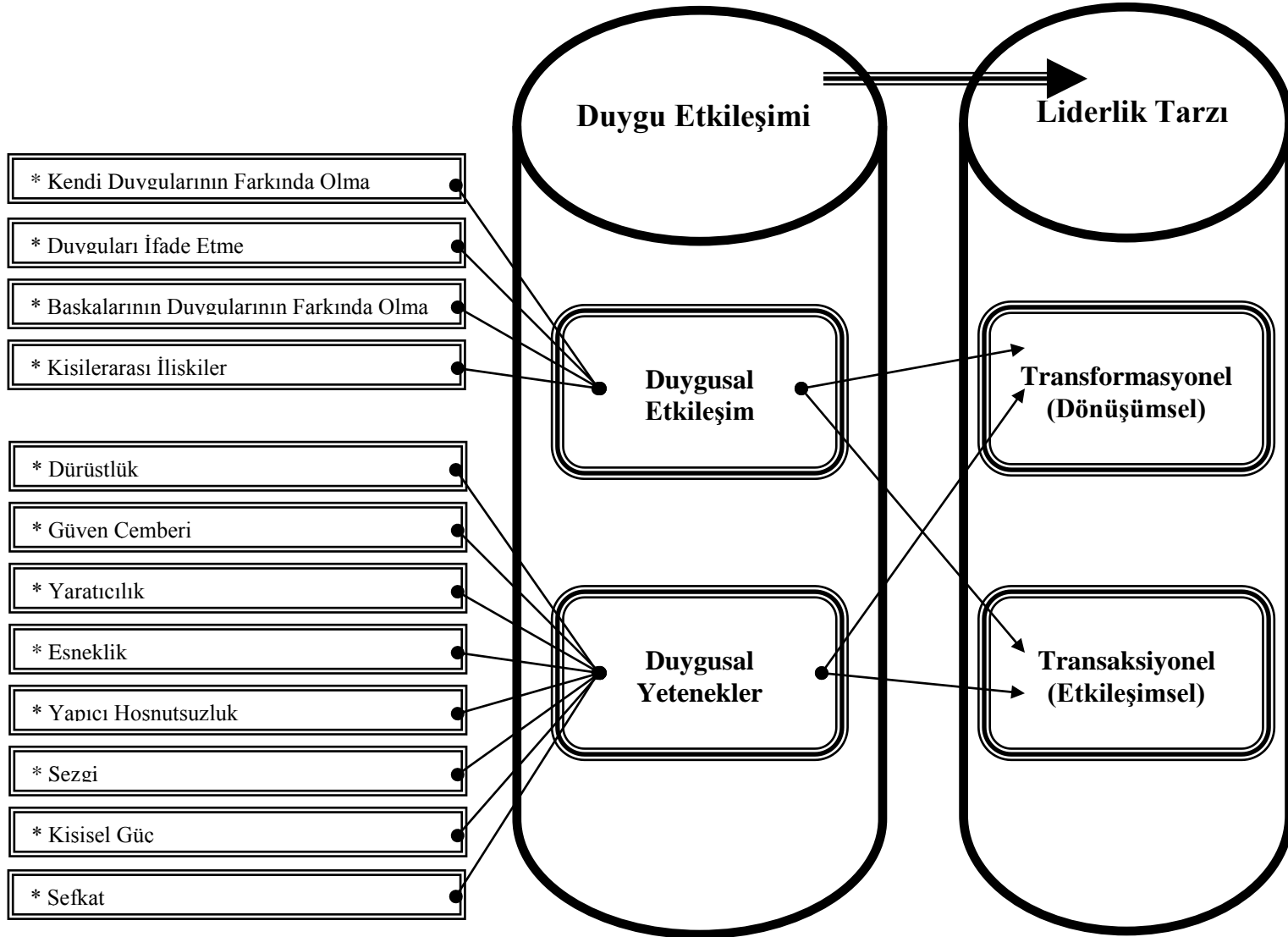
Tablo-16: Ön Anket Çalışmasına Göre Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlik.

	N	N soru toplamı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Duygu Etkileşimi	54	95	,923
Liderlik Tarzı	54	33	,909
Duygu Etkileşimi + Liderlik Tarzı	54	128	,947

Tablo-17: Ölçek Güvenilirlik ve Geçerlik.

	N	N soru toplamı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Duygu Etkileşimi	297	95	,922
Liderlik Tarzı	297	33	,891
Duygu Etkileşimi + Liderlik Tarzı	297	128	,946

Şekil-12: Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkisine İlişkin Model.



2. ARAŞTIRMA BULGULARI

2.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER TEST SONUÇLARI

Ankete katılan bireylere ilişkin demografik özellikler, Tablo-18'de verilmiştir.

Tablo-18: Araştırma Örneklemini Demografik Özellikler.

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	261	87,9
	Erkek	36	12,1
Yaş	20-24	106	35,7
	25-29	69	23,2
	30-34	50	16,8
	35-39	39	13,1
	40-44	22	7,4
	45-49	6	2,0
	50 ve üzeri	5	1,7
Medeni Durum	Evli	144	48,5
	Bekar	153	51,5
Meslek	Doktor	64	21,5
	Hemşire	233	78,5
Öğrenim Düzeyi	Lise ve Dengi Okul	54	18,2
	Meslek Yüksek Okulu	76	25,6
	Yüksekokul-Fakülte	101	34,0
	Tıp Fakültesi	49	16,5
	Yüksek Lisans	13	4,4
	Doktora	4	1,3
Hizmet Süresi	5 yıldan az	122	41,1
	5-10 yıl	70	23,6
	11-15 yıl	53	17,8
	16-20 yıl	33	11,1
	20 ve üzeri	19	6,4
Kurum	Devlet Hastanesi	241	81,1
	Özel Hastane	56	18,9

Ankete cevap veren 297 katılımcının demografik özelliklerine göre katılımcıların; %87,9'unun kadın, %35,7'sinin 20-24 yaş grubunda, %51,5'inin bekar, %34'ünün yüksekokul-fakülte mezunu, %41,1'inin hizmet süresinin 5 yıldan az ve %81,1'inin devlet hastanesinde görev yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların yaş grubunun 20-24, 25-29 ve hizmet süresinin 5 yıldan az ve 5-10 yıl grubunda kümelenme nedeninin, Özel BSK Anadolu Hastanesinin 2008 yılında Özel Anasultan Hastanesi ile birleşerek yeni kurulmuş olmasından ve devlet hastanelerine her yıl istihdam yapılmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Kütahya ve Evliya Çelebi Devlet Hastanelerinde görev yapan 241 katılımcının 48'i doktor, 193'ü hemşiredir. Özel BSK Anadolu Hastanesinde görev yapan 56 katılımcının 16'sı doktor, 40'ı hemşiredir.

2.2. HİPOTEZ TEST SONUÇLARI

Toplanan verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında Statistical Package for Social Science (SPSS)–17 istatistik analiz paket programı ile gerçekleştirilmiştir. Analiz esnasında bağımlı örneklem t testi (Çömlekçi, 2005:403-404), bağımsız örneklem t testi (Şengül vd., 2010:232-233), varyans analizi (Nakip, 2003:351-356) ve korelasyon analizi (Şıklar, 2000:2,31-33) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kurulan hipotezler istatistiksel olarak %5 anlam seviyesinde test edilmiş ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

2.2.1. Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı İlişisine Yönelik İleri Sürülen Hipotezler

$H_1 : \rho \neq 0$ Duygu etkileşimi ile liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

Tablo-19: Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı Test Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	
Duygu Etkileşimi	3,7758	,36337	
Liderlik Tarzı	3,8651	,44912	
Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı			
Duygu Etkileşimi-Liderlik Tarzı	t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
	-5,066	296	,000
	r		
,740			

Tablo-19'dan görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_1 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin duygu etkileşimi ile liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca bireylerin duygu etkileşimi ile liderlik tarzı arasında %74 oranında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu

ilişki istatistiksel olarak %5 anlam seviyesinde anlamlı olup, duygu etkileşimindeki artışın liderlik tarzı üzerinde artışa neden olacağı söylenebilir.

$$H_2 : \rho \neq 0 \quad \text{Duygusal etkileşim ile transformasyonel liderlik tarzı}$$

arasındaki ilişki anlamlıdır.

Tablo-20: Duygusal Etkileşim - Transformasyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	
Duygusal Etkileşim	3,8150	,40969	
Transformasyonel Liderlik Tarzı	3,9050	,46588	

Duygusal Etkileşim- Transformasyonel Liderlik Tarzı	t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
	3,705	296	,000
	r		
	,551		

Tablo-20'den görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_2 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin duygusal etkileşimi ile transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, bireylerin duygusal etkileşimi ile transformasyonel liderlik tarzı arasında %55 oranında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki istatistiksel olarak %5 anlam seviyesinde anlamlı olup, duygu etkileşimindeki artışın transformasyonel liderlik tarzı üzerinde artışa neden olacağı söylenebilir.

$$H_3 : \rho \neq 0 \quad \text{Duygusal etkileşim ile transaksyonel liderlik tarzı arasındaki}$$

ilişki anlamlıdır.

Tablo-21: Duygusal Etkileşim - Transaksyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	
Duygusal Etkileşim	3,8151	,40969	
Transaksyonel Liderlik Tarzı	3,8252	,49572	

Duygusal Etkileşim- Transaksyonel Liderlik Tarzı	t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
	,399	296	,000
	r		
	,552		

Tablo-21'den görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_3 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin duygusal etkileşimi ile transaksyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, bireylerin duygusal etkileşimi ile transaksyonel liderlik tarzı arasında %55 oranında

bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki istatistiksel olarak %5 anlam seviyesinde anlamlı olup, duygu etkileşimindeki artışın transaksyonel liderlik tarzı üzerinde artışa neden olacağı söylenebilir.

$H_4 : \rho \neq 0$ Duygusal yetenekler ile transformasyonel liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

Tablo-22: Duygusal Yetenekler - Transformasyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	
Duygusal Yetenekler	3,7364	,38712	
Transformasyonel Liderlik Tarzı	3,9050	,46588	
Duygusal Yetenekler-Transformasyonel Liderlik Tarzı			
	t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
	9,216	296	,000
	r		
	,742		

Tablo-22'den görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_4 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin duygusal yetenekleri ile transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, bireylerin duygusal yetenekleri ile transformasyonel liderlik tarzı arasında %74 oranında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişki istatistiksel olarak %5 anlam seviyesinde anlamlı olup, duygusal yeteneklerdeki artışın transformasyonel liderlik tarzı üzerinde artışa neden olacağı söylenebilir.

$H_5 : \rho \neq 0$ Duygusal yetenekler ile transaksyonel liderlik tarzı arasındaki ilişki anlamlıdır.

Tablo-23: Duygusal Yetenekler - Transaksyonel Liderlik Tarzı Test Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	
Duygusal Yetenekler	3,7364	,38712	
Transaksyonel Liderlik Tarzı	3,8252	,49572	
Duygusal Yetenekler-Transaksyonel Liderlik Tarzı			
	t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
	4,214	296	,000
	r		
	,687		

Tablo-23'den görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_5 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, bireylerin duygusal yetenekleri ile transaksyonel liderlik tarzı arasında

anlamli bir iliŒki olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, duygusal yetenekler ile transaksyonel liderlik tarzı arasında %68 oranında bir iliŒki olduğu görülmektedir. Bu iliŒki istatistiksel olarak %5 anlam seviyesinde anlamli olup, duygusal yeteneklerdeki artıŒın transaksyonel liderlik tarzı üzerinde artıŒa neden olacağı söylenebilir.

Tablo-24: Duygusal EtkileŒim/Yetenekler Puan Ortalamaları Test Sonuçları

Duygusal EtkileŒim		
	R	p olasılığı
Kendi Duygularının Farkında Olma	,753	,000
Duyguları İfade Etme	,731	,000
BaŒkalarının Duygularının Farkında Olma	,770	,000
KiŒilerarası İliŒkiler	,678	,000
Duygusal Yetenekler		
	r	p olasılığı
Dürüstlük	,350	,000
Güven emberi	,489	,000
Yaratıcılık	,703	,000
Esneklik	,754	,000
Yapıcı HoŒnutsuzluk	,740	,000
Sezgi	,693	,000
KiŒisel G	,679	,000
Œefkat	,721	,000

Tablo-24'den görüleceği üzere;

* Duygusal etkileŒim ile bunu oluŒturan bileŒenler arasındaki korelasyon incelendiğinde sırasıyla; baŒkalarının duygularının farkında olma, kendi duygularının farkında olma ve duyguları ifade etmenin %70'in üzerinde bir değer ile daha etkin rol oynadığı;

* Duygusal yetenekler ile bunu oluŒturan bileŒenler arasındaki korelasyon incelendiğinde sırasıyla; esneklik, yapıcı hoŒnutsuzluk, Œefkat ve yaratıcılığın %70'in üzerinde bir değer ile daha etkin rol oynadığı ileri sürülebilir.

2.2.2. Duygu Etkileşimi-Demografik Özelliklere Yönelik İleri Sürülen Hipotezler

$H_6 : \mu_{DEBYN} \neq \mu_{DEBY}$ Kadınların duygusal etkileşimi ile erkeklerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_7 : \mu_{DYBYN} \neq \mu_{DYBY}$ Kadınların duygusal yetenekleri ile erkeklerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-25: Duygu Etkileşimi – Cinsiyet Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler
Kadın	3,8226	3,7427	,41177	,38277
Erkek	3,7608	3,6905	,39556	,42021
t testi sonuçları				
		t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
Duygusal Etkileşim - Cinsiyet		,849	295	,396
Duygusal Yetenekler - Cinsiyet		,757	295	,449

Tablo-25'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_6 ve H_7 red edilmiştir. Dolayısıyla, kadın ve erkeklerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, cinsiyetin duygu etkileşimi üzerinde etkisinin olmadığı, duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklerin cinsiyete göre farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, kadınların başarı puan ortalamasının erkeklerden yüksek olması, cinsiyet farklılığının duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklere etkisi olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H_8 : Farklı yaş gruplarından en az birisinin duygusal etkileşim puanı diğerlerinden farklıdır.

H_9 : Farklı yaş gruplarından en az birisinin duygusal yetenekler puanı diğerlerinden farklıdır.

Tablo-26: Duygu Etkileşimi – Yaş Grupları için F Testi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p olasılığı
Duygusal Etkileşim- Yaş Grupları	Gruplararası	,817	6	,136	,808	,564
	Grupiçi	48,865	290	,168		
	Toplam	49,682	296			
Duygusal Yetenekler- Yaş Grupları	Gruplararası	1,112	6	,185	1,243	,284
	Grupiçi	43,247	290	,149		
	Toplam	44,359	296			
Duygusal Etkileşim						
Yaş Grupları	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
20-24	3,7559	,42747	3,6856	,41073		
25-29	3,8635	,34233	3,7833	,33189		
30-34	3,7948	,44924	3,6991	,36718		
35-39	3,8718	,38911	3,7953	,40071		
40-44	3,8739	,41357	3,7131	,36333		
45-49	3,9140	,38799	3,9766	,38270		
50 +	3,7871	,65620	3,8938	,67662		

Tablo-26'dan görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_8 ve H_9 red edilmiştir. Dolayısıyla, farklı yaş grubundaki bireylerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, yaş gruplarının duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, Tablo-26'da görülen farklı yaş grubundaki bireylerin başarı puan ortalamalarına göre, 45-49 yaş grubundaki bireylerin duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olabileceği söylenebilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

$H_{10} : \mu_{DEEV} \neq \mu_{DEBEK}$ Evli bireylerin duygusal etkileşimi ile bekar bireylerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{11} : \mu_{DYEY} \neq \mu_{DYBEK}$ Evli bireylerin duygusal yetenekleri ile bekar bireylerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-27: Duygu Etkileşimi – Medeni Durum Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler
Evli	3,8416	3,7579	,40506	,38458
Bekar	3,7902	3,7161	,41377	,38967
t değeri				
			Serbestlik Derecesi	p olasılığı
Duygusal Etkileşim-Medeni Durum		1,081	295	,281
Duygusal Yetenekler-Medeni Durum		,930	295	,353

Tablo-27’den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{10} ve H_{11} red edilmiştir. Dolayısıyla, evli bireylerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları ile bekar bireylerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, bireylerin medeni durumunun duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, evli bireylerin başarı puan ortalamasının bekar bireylerden yüksek olması, medeni durumun duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler üzerinde etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

$H_{12} : \mu_{DEDOK} \neq \mu_{DEHEM}$ Doktorların duygusal etkileşimi ile hemşirelerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{13} : \mu_{DYDOK} \neq \mu_{DYHEM}$ Doktorların duygusal yetenekleri ile hemşirelerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-28: Duygu Etkileşimi – Meslek Durumu Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler
Doktor	3,8594	3,7478	,39635	,40058
Hemşire	3,8030	3,7332	,41328	,38417
t değeri				
			Serbestlik Derecesi	p olasılığı
Duygusal Etkileşim-Meslek Durumu		,975	295	,330
Duygusal Yetenekler-Meslek Durumu		,266	295	,790

Tablo-28’den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{12} ve H_{13} red edilmiştir. Dolayısıyla, doktorların duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları ile hemşirelerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan

ortalamları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, meslek durumunun duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, doktorların başarı puan ortalamasının hemşirelerden yüksek olması, meslek durumunun duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklere etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H_{14} : Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin duygusal etkileşim puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_{15} : Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin duygusal yetenekler puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

Tablo-29: Duygu Etkileşimi – Öğrenim Durumu F Testi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p olasılığı
Duygusal Etkileşim- Öğrenim Durumu	Gruplararası	1,683	3	,561	3,385	,019
	Grupiçi	37,943	229	,166		
	Toplam	39,626	232			
Duygusal Yetenekler- Öğrenim Durumu	Gruplararası	1,357	3	,452	3,149	,026
	Grupiçi	32,883	229	,144		
	Toplam	34,239	232			

Tablo-29'dan görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_{14} ve H_{15} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, öğrenim durumunun duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler üzerinde etkisinin olduğu, farklılık gösterdiği ifade edilebilir.

Hangi gruplar arasında farklılık olduğu LSD (En Küçük Önemli Fark Testi) ile incelenmiştir. Bu test için kurulacak hipotezler ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

$H_{14a} : \mu_{DEÖGHEMLİ} \neq \mu_{DEÖGHEMMYO}$ Lise ve dengi okul mezunu hemşireler ile meslek yüksekokulu mezunu hemşirelerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{14b} : \mu_{DEÖGHEMYO} \neq \mu_{DEÖGHEMYL}$ Meslek yüksekokul mezunu hemşireler ile yüksek lisans mezunu hemşirelerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{15a} : \mu_{DYÖGHEMLİ} \neq \mu_{DYÖGHEMMYO}$ Lise ve dengi okul mezunu hemşireler ile meslek yüksekokulu mezunu hemşirelerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{15b} : \mu_{DYÖGHEMLİ} \neq \mu_{DYÖGHEMYOF}$ Lise ve dengi okul mezunu hemşireler ile yüksekokul fakülte mezunu hemşirelerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-29a: Duygu Etkileşimi - Öğrenim Durumu Test Sonuçları

	(İ) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalama Farklılığı	P olasılığı		
Duygusal Etkileşim	Lise ve Dengi Okul	Meslek Yüksek Okulu	-,19759	,007		
	Meslek Yüksek Okulu	Yüksek Lisans	,42190	,044		
Duygusal Yetenekler	Lise ve Dengi Okul	Meslek Yüksek Okulu	-,16894	,013		
		Yüksekokul-Fakülte	-,16120	,013		

	(İ) Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	(J) Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Etkileşim	Lise ve Dengi Okul	3,7001	,41711	Meslek Yüksek Okulu	3,8977	,39294
	Meslek Yüksek Okulu	3,8977	,39294	Yüksek Lisans	3,4758	,44959
Duygusal Yetenekler	Lise ve Dengi Okul	3,6117	,44045	Meslek Yüksek Okulu	3,7806	,33523
				Yüksekokul-Fakülte	3,7729	,37279

Tablo-29a'dan görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_{14a} , H_{14b} , H_{15a} ve H_{15b} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, meslek yüksekokul mezunu hemşirelerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları ile lise ve dengi okul, yüksekokul fakülte ve yüksek lisans mezunu hemşirelerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Dolayısıyla, meslek yüksekokul

mezunu hemşirelerin duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

H_{16} : Farklı hizmet süresindeki bireylerin duygusal etkileşim puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_{17} : Farklı hizmet süresindeki bireylerin duygusal yetenekler puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

Tablo-30: Duygu Etkileşimi – Hizmet Süresi F Testi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P olasılığı																																			
Duygusal Etkileşim- Hizmet Süresi	Gruplararası	,491	4	,123	,729	,573																																			
	Grupiçi	,49191	292	,168																																					
	Toplam	,49682	296																																						
Duygusal Yetenekler- Hizmet Süresi	Gruplararası	,374	4	,093	,620	,648																																			
	Grupiçi	43,985	292	,151																																					
	Toplam	44,359	296																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Duygusal Etkileşim</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Duygusal Yetenekler</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Hizmet Süresi</th> <th style="text-align: center;">Ortalama</th> <th style="text-align: center;">Standart Sapma</th> <th style="text-align: center;">Ortalama</th> <th style="text-align: center;">Standart Sapma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">5'den Az</td> <td style="text-align: center;">3,7871</td> <td style="text-align: center;">,41189</td> <td style="text-align: center;">3,7007</td> <td style="text-align: center;">,40638</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5-10</td> <td style="text-align: center;">3,7839</td> <td style="text-align: center;">,40284</td> <td style="text-align: center;">3,7442</td> <td style="text-align: center;">,36036</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">11-15</td> <td style="text-align: center;">3,8594</td> <td style="text-align: center;">,42217</td> <td style="text-align: center;">3,7535</td> <td style="text-align: center;">,34770</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">16-20</td> <td style="text-align: center;">3,8925</td> <td style="text-align: center;">,39431</td> <td style="text-align: center;">3,7718</td> <td style="text-align: center;">,38179</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">20 +</td> <td style="text-align: center;">3,8523</td> <td style="text-align: center;">,42310</td> <td style="text-align: center;">3,8273</td> <td style="text-align: center;">,47674</td> </tr> </tbody> </table>								Duygusal Etkileşim		Duygusal Yetenekler		Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma	5'den Az	3,7871	,41189	3,7007	,40638	5-10	3,7839	,40284	3,7442	,36036	11-15	3,8594	,42217	3,7535	,34770	16-20	3,8925	,39431	3,7718	,38179	20 +	3,8523	,42310	3,8273	,47674
	Duygusal Etkileşim		Duygusal Yetenekler																																						
Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma																																					
5'den Az	3,7871	,41189	3,7007	,40638																																					
5-10	3,7839	,40284	3,7442	,36036																																					
11-15	3,8594	,42217	3,7535	,34770																																					
16-20	3,8925	,39431	3,7718	,38179																																					
20 +	3,8523	,42310	3,8273	,47674																																					

Tablo-30'dan görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{16} ve H_{17} red edilmiştir. Dolayısıyla, farklı hizmet süresindeki bireylerin duygusal etkileşim ve duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, Tablo-30'da görülen farklı hizmet süresindeki bireylerin başarı puan ortalamalarına göre 20 yıl üzeri hizmet süresi olanların duygusal yeteneklerinin, 16-20 yıl hizmet süresi olanların duygusal etkileşiminin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olabileceği söylenebilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

$H_{18} : \mu_{DEDEV} \neq \mu_{DEÖZ}$ Devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal etkileşimi ile özel hastanede çalışan bireylerin duygusal etkileşimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{19} : \mu_{DYDEV} \neq \mu_{DYÖZ}$ Devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal yetenekleri ile özel hastanede çalışan bireylerin duygusal yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-31: Duygu Etkileşimi – Kurum Farklılığı Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler	Duygusal Etkileşim	Duygusal Yetenekler
Devlet Hastanesi	3,8360	3,7593	,41370	,39333
Özel Hastane	3,7252	3,6376	,38252	,34524
t değeri				
			Serbestlik Derecesi	p olasılığı
Duygusal Etkileşim-Kurum Farklılığı		1,830	295	,068
Duygusal Yetenekler-Kurum Farklılığı		2,133	295	,034

Tablo-31'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{18} red edilmiştir. Dolayısıyla, devlet hastanesi ile özel hastanede çalışan bireylerin duygusal etkileşim puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, devlet hastanesinde çalışan bireylerin başarı puan ortalamasının yüksek olması, devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal etkileşiminin yüksek olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo-31'den görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_{19} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, devlet hastanesi ile özel hastanede çalışan bireylerin duygusal yetenekler puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu istatistiksel olarak % 95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal yeteneklerinin özel hastanede çalışan bireylerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

2.2.3. Liderlik Tarzı-Demografik Özelliklere Yönelik İleri Sürülen Hipotezler

$H_{20} : \mu_{TFBYN} \neq \mu_{TFBY}$ Kadınların transformasyonel liderlik tarzı ile erkeklerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{21} : \mu_{TABYN} \neq \mu_{TABY}$ Kadınların transaksiyonel liderlik tarzı ile erkeklerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-32: Liderlik Tarzı – Cinsiyet Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı
Kadın	3,9096	3,8272	,45043	,48674
Erkek	3,8712	3,8106	,57192	,56392
t testi sonuçları				
		t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı
Duygusal Etkileşim - Cinsiyet		,387	295	,701
Duygusal Yetenekler - Cinsiyet		,188	295	,851

Tablo-32'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{20} ve H_{21} red edilmiştir. Dolayısıyla, erkek ve kadınların transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı arasındapuan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, cinsiyetin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olmadığı, liderlik tarzının cinsiyete göre farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, kadınların başarı puan ortalamasının erkeklerden yüksek olması, cinsiyet farklılığının liderlik tarzına etkisi olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H_{22} : Farklı yaş gruplarından en az birisinin transformasyonel liderlik tarzı puanı diğerlerinden farklıdır.

H_{23} : Farklı yaş gruplarından en az birisinin transformasyonel liderlik tarzı puanı diğerlerinden farklıdır.

Tablo-33: Liderlik Tarzı – Yaş Grupları F Testi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p olasılığı
Transformasyonel Liderlik Tarzı- Yaş Grupları	Gruplararası	1,910	6	,318	1,481	,184
	Grupiçi	62,335	290	,215		
	Toplam	64,245	296			
Transaksiyonel Liderlik Tarzı- Yaş Grupları	Gruplararası	1,575	6	,262	1,070	,381
	Grupiçi	71,163	290	,245		
	Toplam	72,737	296			
Transformasyonel Liderlik Tarzı						
Transaksiyonel Liderlik Tarzı						
Yaş Grupları	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
20-24	3,8113	,52463	3,7693	,52384		
25-29	3,9941	,39007	3,8762	,42152		
30-34	3,8864	,34875	3,7564	,43596		
35-39	3,9697	,50296	3,9184	,54338		
40-44	3,9401	,43630	3,8512	,54801		
45-49	4,0909	,65870	4,1061	,47209		
50 +	3,9636	,58068	3,8182	,76060		

Tablo-33'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{22} ve H_{23} red edilmiştir. Dolayısıyla, farklı yaş grubundaki bireylerin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, yaş gruplarının transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, farklı yaş grubundaki bireylerin başarı puan ortalamalarına göre, 45-49 yaş grubundaki bireylerin diğer yaş gruplarına göre daha fazla transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı gösterecekleri söylenebilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

$H_{24} : \mu_{TFEV} \neq \mu_{TFBEK}$ Evli bireylerin transformasyonel liderlik tarzı ile bekar bireylerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{25} : \mu_{TAEV} \neq \mu_{TAEK}$ Evli bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı ile bekar bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-34: Liderlik Tarzı – Medeni Durum Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı
Evli	3,9549	3,8674	,43080	,48079
Bekar	3,8580	3,7855	,49344	,50773
t değeri Serbestlik Derecesi p olasılığı				
Transformasyonel Liderlik Tarzı- Medeni Durum	1,798	295		,073
Transaksiyonel Liderlik Tarzı- Medeni Durum	1,426	295		,155

Tablo-34'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{24} ve H_{25} red edilmiştir. Dolayısıyla, evli bireylerin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları ile bekar bireylerin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, bireylerin medeni durumunun transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, evli bireylerin başarı puan ortalamasının bekar bireylerden yüksek olması, medeni durumun transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

$H_{26} : \mu_{TFDOK} \neq \mu_{TFHEM}$ Doktorların transformasyonel liderlik tarzı ile hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{27} : \mu_{TADOK} \neq \mu_{TAHEM}$ Doktorların transaksiyonel liderlik tarzı ile hemşirelerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-35: Liderlik Tarzı – Meslek Durumu Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı
Doktor	3,9553	3,8494	,48771	,53751
Hemşire	3,8911	3,8186	,45982	,48462
t değeri Serbestlik Derecesi p olasılığı				
Transformasyonel Liderlik Tarzı- Meslek Durumu	,975	295		,330
Transaksiyonel Liderlik Tarzı- Meslek Durumu	,441	295		,660

Tablo-35'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{26} ve H_{27} red edilmiştir. Dolayısıyla, doktorların transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları ile hemşirelerin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, meslek durumunun transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir. Ayrıca, doktorların başarı puan ortalamasının hemşirelerden yüksek olması, meslek durumunun transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H_{28} : Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

H_{29} : Farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

Tablo-36: Liderlik Tarzı – Öğrenim Durumu F Testi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p olasılığı
Transformasyonel Liderlik Tarzı- Öğrenim Durumu	Gruplararası	1,323	3	,441	2,116	,099
	Grupiçi	47,730	229	,208		
	Toplam	49,053	232			
Transaksiyonel Liderlik Tarzı- Öğrenim Durumu	Gruplararası	,754	3	,251	1,071	,362
	Grupiçi	53,734	229	,235		
	Toplam	54,488	232			

Tablo-36'dan görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{28} ve H_{29} red edilmiştir. Dolayısıyla, farklı öğrenim seviyesindeki hemşirelerin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak % 95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, öğrenim durumunun transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkisinin olmadığı, farklılık göstermediği ifade edilebilir.


Tablo-36'dan görüleceği üzere, yapılan analiz sonucunda $p > 0,05$ olduğundan anlamlı farklılık olmadığı test sonuçlarında görülmesine rağmen transformasyonel liderlik tarzı ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu göze çarpmıştır. Bu durumun hangi gruplar arasında farklılık yarattığı LSD

(En Küçük Önemli Fark Testi) ile incelenmiştir. Bu test için kurulacak hipotezler ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

$H_{28a} : \mu_{TFÖGHEMLİ} \neq \mu_{TFÖGHEMMYO}$ Lise ve dengi okul mezunu hemşireler ile meslek yüksek okulu mezunu hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

$H_{28b} : \mu_{TFÖGHEMLİ} \neq \mu_{TFÖGHEMYOF}$ Lise ve dengi okul mezunu hemşireler ile yüksekokul fakülte mezunu hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-36a: Liderlik Tarzı - Öğrenim Durumu Test Sonuçları

	(İ) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalama Farklılığı	P olasılığı		
Transformasyonel Liderlik Tarzı	Lise ve Dengi Okul	Meslek Yüksek Okulu	-,17145	,036		
		Yüksekokul-Fakülte	-,16736	,031		
						
	(İ) Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	(J) Öğrenim Durumu	Ortalama	Standart Sapma
Transformasyonel Liderlik Tarzı	Lise ve Dengi Okul	3,7652	,50783	Meslek Yüksek Okulu	3,9366	,41027
				Yüksekokul-Fakülte	3,9325	,44835

Tablo-36a'dan görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_{28a} ve H_{28b} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, meslek yüksek okul mezunu hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamaları ile lise ve dengi okul ve yüksekokul fakülte mezunu hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Dolayısıyla, meslek yüksekokulu mezunu hemşirelerin transformasyonel liderlik tarzı gösterdikleri ifade edilebilir.

$H_{30} :$ Farklı hizmet süresindeki bireylerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

$H_{31} :$ Farklı hizmet süresindeki bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamalarından en az biri farklıdır.

Tablo-37: Liderlik Tarzı – Hizmet Süresi F Testi Sonuçları

	Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P olasılığı
Transformasyonel Liderlik Tarzı- Hizmet Süresi	Gruplararası	,894	4	,224	1,030	,392
	Grupiçi	63,351	292	,217		
	Toplam	64,245	296			
Transaksiyonel Liderlik Tarzı- Hizmet Süresi	Gruplararası	,899	4	,225	,913	,457
	Grupiçi	71,839	292	,246		
	Toplam	72,737	296			
Transformasyonel Liderlik Tarzı						
Transaksiyonel Liderlik Tarzı						
Hizmet Süresi	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
5'den Az	3,8424	,51367	3,7742	,52429		
5-10	3,9305	,42771	3,8442	,40895		
11-15	3,9400	,38485	3,8422	,51090		
16-20	3,9807	,49022	3,8512	,53822		
20 +	3,9833	,43525	3,9904	,48285		

Tablo-37'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{30} ve H_{31} red edilmiştir. Dolayısıyla, farklı hizmet süresindeki bireylerin transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, farklı hizmet süresindeki bireylerin başarı puan ortalamalarına göre 20 yıl üzeri hizmet süresi olanların transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzının daha yüksek olabileceği söylenebilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

$H_{32} : \mu_{TFDEV} \neq \mu_{TFÖZ}$ (Devlet hastanesinde çalışan bireylerin transformasyonel liderlik tarzı ile özel hastanede çalışan bireylerin transformasyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.)

$H_{33} : \mu_{TADEV} \neq \mu_{TAÖZ}$ (Devlet hastanesinde çalışan bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı ile özel hastanede çalışan bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı arasında anlamlı bir farklılık vardır.)

Tablo-38: Liderlik Tarzı – Kurum Farklılığı Test Sonuçları

	Ortalama		Standart Sapma	
	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı	Transformasyonel Liderlik Tarzı	Transaksiyonel Liderlik Tarzı
Devlet Hastanesi	3,9249	3,8574	,47605	,50735
Özel Hastane	3,8190	3,6867	,41220	,41855
t testi				
	t değeri	Serbestlik Derecesi	p olasılığı	
Transformasyonel Liderlik Tarzı – Kurum Farklılığı	1,536	295	,126	
Transaksiyonel Liderlik Tarzı – Kurum Farklılığı	2,339	295	,020	

Tablo-38'den görüleceği üzere, $p > 0,05$ olduğundan H_{32} red edilmiştir. Dolayısıyla, devlet hastanesi ile özel hastanede çalışan bireylerin transformasyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Ayrıca, devlet hastanesinde çalışan bireylerin başarı puan ortalamasının yüksek olması, kurum farklılığının transformasyonel liderlik tarzını etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilir. Ancak, bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo-38'den görüleceği üzere, $p < 0,05$ olduğundan H_{33} kabul edilmiştir. Dolayısıyla, devlet hastanesi ile özel hastanede çalışan bireylerin transaksiyonel liderlik tarzı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu istatistiksel olarak %95 güvenilirlik ile söylenebilir. Bu bağlamda, kurum farklılığının transaksiyonel liderlik tarzı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TARTIŞMA

Tarihsel süreç içinde duygular insanın zayıf tarafının simgesi olarak nitelendirilmiş, karar ve davranışlarda mantık en doğru yol olarak kabul edilerek, duygu etkileşimi hak ettiği önemde dikkate alınmamıştır. Süreç içinde dikkate alınmayan duygular, zamanla körleşme ve yabancılaşma olgularına neden olmuştur. Duyguların göz ardı edilmesi rutinleşen faaliyetlerin de etkisi ile adeta insanı makineden farksız hale getirmiştir. Makineleşen insan, kendine ve duygularına yabancılaşmıştır.

Yapılan araştırmalara göre, duyguların muhakemeyi sağlamada, iletişim kurmada, empati yapmada ve farkındalığın farkında olmanın katalizörü hatta temel

etkeni olduğu ileri sürülmektedir. Bu anlamda sürekli değişime uyum sağlayabilmek duyguları göz ardı etmekle mümkün görünmemektedir. Duygu etkileşiminin ışığında kazan-kazan stratejisi uygulamak, kendi duygularını tanımak ve onları yönetmek, hem kişilerarası ilişkilerde başarı sağlayabilecek hem de karşılıklı iletişimde bulunan bireylerde iletişimdeki tatmin düzeyini yükseltebilecektir. Bu bağlamda, bilişim konusundaki gelişmeler, küreselleşme, hızlı ve köklü değişimin yaşandığı çağımızda liderlik sürecinde başarı için, duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklerin gereklilik olduğu değerlendirilmektedir. Günümüzde artık adaylar işe alınırken veya atanırken sadece zihinsel yetenekler ile değil, grup içinde davranış, uyum ve duygusal zekâ yetenekleri de dikkate alınmaktadır. Hatta büyük işletmelerin mülakat sınavlarında duygusal zekâyı ölçmeye yönelik testler yapıldığı bilinmektedir. Bu durumun iddia edilen varsayımın doğru olabileceğine bir işaret olduğu düşünülmektedir.

Bu düşünce ve varsayımdan yola çıkılarak duygusal zekâ temelinde duygu etkileşiminin (duygusal etkileşim + duygusal yetenekler) liderlik tarzına etkisi modellenerek araştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin, örneklem korelasyon katsayıları ve puan ortalamalarına bakılarak, hipotez test sonuçları değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılabileceği varsayılmaktadır.

* Duygu etkileşimi ile liderlik tarzı arasında ve duygusal etkileşim ve yetenekler ile transformasyonel liderlik tarzı arasında bir ilişki olduğu, duygu etkileşiminin liderlik tarzını etkilediği söylenebilir;

* Duygusal etkileşim değişkenininde başkalarının duygularının farkında olmanın, duygusal yetenekler değişkeninde ise sırasıyla esneklik, yapıcı hoşnutsuzluk, şefkat ve yaratıcılığın daha etkin rol oynadığı ileri sürülebilir;

* Cinsiyet, yaş grupları, medeni durum, meslek durumu ve hizmet süresi değişkenlerinin duygu etkileşimi ve liderlik tarzında farklılığa neden olmadığı ancak;

- Kadınların duygusal etkileşiminin yüksek olduğu ve transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri;

- 45-49 yaş grubunun duygusal yeteneklerinin yüksek olduğu ve transaksiyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri,

- 25-29 yaş grubunun transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri;
- Evli bireylerin duygusal etkileşim ve yeteneklerinin yüksek olduğu ve transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri;
- Doktorların duygusal etkileşim/yeteneklerinin yüksek olduğu ve transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri;
- 16-20 yıl hizmet süresi olanların duygusal etkileşiminin, 20 yıl üzerinde hizmet süresi olanların ise duygusal yeteneklerinin yüksek olduğu,
- 20 yıl üzeri hizmet süresi olanlar hariç diğer grupların transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri,
- 20 yıl üzerinde hizmet süresi olanların transaksiyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri,
- 20 yıl üzerinde hizmet süresi olanlar transaksiyonel liderlik tarzı davranışı göstermiş olmaları ile birlikte transformasyonel liderlik davranışı da gösterdikleri ifade edilebilir;

* Öğrenim durumu değişkeninin duygu etkileşimi ve liderlik tarzında farklılığa neden olduğu, meslek yüksek okulu mezunu hemşirelerin duygusal etkileşim ve yeteneklerinin yüksek olduğu ve transformasyonel liderlik davranışı gösterdikleri söylenebilir;

* Kurum farklılığı değişkeninin duygu etkileşimi ve liderlik tarzında farklılığa neden olduğu, devlet hastanesinde çalışan bireylerin duygusal etkileşim/yeteneklerinin yüksek olduğu ve transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterdikleri ileri sürülebilir.

Çalışma sonuçları, holistik bakış açısı ile değerlendirildiğinde test sonuçlarının, Goleman, Cooper ve Sawaf, Bass ve Avolio, Acar, Aysel, Bekiş, Şahin, Şimşek, Şahinkaya, Tuna, Yan ve Özer'in görüşleri ve daha önceki duygusal zekâ çalışmalarının sonuçları ile benzerlik gösterdiği ifade edilebilir. Bu bağlamda, Alon ve Higgins (2005:505) tarafından, farklı kültürdeki insanların farklı algılamalar içinde olduğu ve duygusal ipuçlarının farklılık gösterdiği ileri sürülmektedir. Alon ve Higgins'in görüşlerine kısmen katılmakla birlikte, insan duygularının evrenselliği

nedeniyle algulamalar farklı olsa bile benzer tepkilerin verilebileceği ve hizmet sektörü sağlık alanında, duygu etkileşiminin liderlik tarzı üzerinde etkili olduğu sonucunun ortaya çıkabileceği düşünülmektedir

Alon vd. (2005:503), Schultz (2007:5), Antonakis vd. (2009:252), Zafra vd. (2008:38-39), Cavins (2005:18), Downey vd. (2006:250), Voola vd. (2004:88), Barling (2000:157-160), Staden (2007:19), Mandell ve Pherwani (2003:392-398), Şahin (2006:139-143), Özer (2010:137) duygusal zekâ ile liderlik tarzı davranışı arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin daha çok transformasyonel liderlik tarzı davranışı olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Tablo-19-20-21-22-23'de ifade edilen test sonuçları değerlendirildiğinde, duygu etkileşiminin liderlik tarzı üzerinde bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, liderin karar ve davranışlarında bilişsel zekâsı ile birlikte duygusal zekâsını ve dolayısıyla duygu etkileşimini sürece dahil etmesi gerektiği ileri sürülebilir.

Küpers ve Weibler (2006:369) organizasyonda etkili liderlik için hem kendinin hemde başkalarının duygularını anlamının hayati bir öneme sahip olacağını; Cavins (2005:18), Downey vd. (2006:250) ve Voola vd. (2004:88) 'de duygusal zekânın kişisel sezgileri artıracığını; Zafra vd. (2008:44) duygusal yetenekleri yüksek olanların transformasyonel liderlik davranışı göstereceklerini ifade etmektedirler. Tablo-24'de ifade edilen test sonuçları değerlendirildiğinde, başkalarının duygularının farkında olma, kendi duygularının farkında olma, duyguları ifade etme, esneklik, yapıcı hoşnutsuzluk, şefkat ve yaratıcılığın duygusal etkileşim ve yeteneklerde etkin rol oynadığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda, duygusal etkileşim ve yeteneklerin liderlik sürecinde önemli bir rol oynadığı, liderin duygu etkileşimi ile misyon ve vizyonun başarılmasında daha etkin karar ve davranışlar göstereceği söylenebilir.

Caruso, Salovey, Mayer ve Geher (1996), Heler (1997:14), Mandell ve Pherwani (2003:395-396), Riggio vd., 2002:69, Villeneuve ve Sanchez (2007:355), Acar (2001:146-147), cinsiyet farklılığının liderlik tarzını etkilemeyeceğini fakat duygusal zekâda farklılığa neden olacağını; Downey vd. (2006:251-258), Şimşek (2006:105), kadınların daha fazla empati yaptığını, daha uyumlu olduğunu ve duyguları kavrayışının daha yüksek olduğunu, kadınların transformasyonel liderlik

tarzı gösterdiklerini; Morand (2001:26) ve Morris (2002:432) şefkat, üzüntü, empati ve sıkıntı gibi duygular erkeksi olarak algılanmadığından küçüklükten beri erkeklerin bu duyguları bastırma eğiliminde olduklarını, kadınların ise daha açık şekilde ifade ettiklerini ileri sürmektedirler. Demografik özelliklerin test sonuçlarına göre, cinsiyet farklılığının duygu etkileşimi ve liderlik tarzı üzerindeki etkisi konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamasından dolayı Heler, Mandell ve Pherwani ile Villeneuve, Sanchez ve Acar'ın görüşlerine kısmen iştirak edilmektedir. Ancak, Tablo-25'de ifade edilen başarı puan ortalamaları dikkate alındığında, kadınların duygu etkileşiminin yüksek olduğu ve transformasyonel liderlik davranışı gösterdikleri söylenebilir. Bu bağlamda, kadınların duygu etkileşiminin yüksek olmasının evrensel olduğu ve annelik içgüdüsünden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Burns, transaksyonel ve transformasyonel liderlerin bir bütünün iki zıt ucu olacağını öne sürerken, Bass, transformasyonel liderliğin transaksyonel liderliğin etkilerini artırıcı bir unsur olduğunu ifade etmektedirler (Bass, 1999:23). Tablo-19-20-21 ve 22'de ifade edilen sonuçlar dikkate alındığında, duygusal etkileşim ve yeteneklerin transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzı ile ilişkisinin olduğu ve her iki liderlik davranışının da birbirlerini tamamlayıcı rol oynadıkları varsayılabilir. Ayrıca, Tablo-26 ve 33'de ifade edilen sonuçların ışığında, 45-49 yaş grubundaki bireylerin duygu etkileşimlerinin yüksek olmasında yıllar süresince elde edilen yeteneklerin rol oynadığı; 45-49 yaş grubunun, hem transformasyonel hem de transaksyonel liderlik davranışı göstermelerinin, transformasyonel ve transaksyonel liderlik tarzlarının birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu bağlamda, araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi neticesinde çıkan sonucun, Bass'ın görüşleri ile uyumluluk gösterdiği söylenebilir.

D'hoore ve Vandenberghe (2001:534-535), sağlık teşkillerinde çalışan personelin gün geçtikçe daha fazla iş stresi ile karşı karşıya kaldığını, artan sayıda kötü durumda olan hastalara hizmet verildiğini ifade etmektedirler. Ayrıca, tüm bu olumsuzluklara rağmen doktor ve hemşirelerin en iyi şekilde hizmet vermek için çaba gösterdiklerini ve transformasyonel liderlik tarzının stres altındaki gruplarda etkili olduğunu da ileri sürmektedirler. Tablo-28 ve 35'de ifade edilen puan ortalamalarına göre, doktorların duygu etkileşiminin hemşirelere göre daha yüksek

olduğu ve her iki meslek grubunda da transformasyonel liderlik tarzı davranışı gösterildiği söylenbilir. Bu bağlamda, doktorların duygu etkileşiminin yüksek olmasının eğitim farklılığı ve mesleki gereklerden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Tablo-29, 29a, 31, 36, 36a ve 38’de ifade edilen test sonuçları ışığında; meslek yüksek okulu mezunu hemşirelerin duygu etkileşimlerinin yüksek olmasının öğrenim müfredatından, devlet hastanesinde çalışanların duygu etkileşiminin yüksek olmasının ise iş güvencesi, kurum içi uygulamalar ve kurum yaşam suresinin daha fazla olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ayrıca, Aysel (2006:126-127) tarafından çalışmasında ifade edilen sonuçlarının bu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermemesinin nedeninin, araştırmaların farklı sektörlerde yapılmasından olduğu söylenbilir.

Çalışma sonuçlarının ışığında; Kütahya ilinde eylül-aralık 2010 ayları döneminde, hizmet sektörü sağlık alanında, özel ve devlet hastanesinde görev yapan doktor ve hemşirelerin duygu etkileşiminin liderlik tarzı üzerinde etkili olduğu, duyguların liderlik tarzına etki ettiği söylenbilir. Ayrıca, duygu etkileşimindeki yükselişin, liderlik tarzları arasında transformasyonel liderlik tarzı davranışının seçilmesine neden olduğu ileri sürülebilir. Bununla birlikte, duygu etkileşiminin transaksiyonel liderlik tarzı davranışı ile ilişkisi de, liderin aslında tek bir liderlik tarzını uygulamak yerine, kişisel duygu etkileşimi yeteneğine göre değerik liderlik tarzlarını da uygulayabileceğinin işareti olarak yorumlanabilir. Bu durum, çalışmanın başlangıcından itibaren iddia edilmeye çalışılan duyguların her zaman var olduğu ve liderlik tarzının seçilmesinde ve uygulanmasında duyguların geri planda gözükmesine rağmen aktif olarak rol aldığı varsayımının doğrulanması olarak görülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze, yönetim sürecinde duygular, güçsüzlük ve çaresizliğin sembolü olarak nitelendirilmiş, sadece aklın ışığında doğru karar ve davranışların gösterileceği kabul edilmiştir. Sanayi devriminin de etkisi ile akılcılık ve rasyonelite daha da ön plana çıkmış, duygular göz ardı edilmiştir. Bu anlamda, süreç içinde üretimi artırma ve insan emeğinden maksimum fayda sağlamak için yapılan araştırmalarda sınırlı da olsa, çalışanların insan olduğu ve duygularının da dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. Fakat toplumun duygulara bakışı ve duyguların kötü algılanışı nedeniyle, insan emeğinin duygusal boyutu hatta liderin duygusal etkileşimi açıkça ifade edilememiştir. Çalışmalar, genelde fiziksel ve zihinsel boyut etkileşiminin, üretimi nasıl artırabileceği konusunda yoğunlaşmıştır.

1990'lı yıllarda duygusal tepki ve davranışların psikoloji alanında bilimsel olarak incelenmeye başlanması ile duygular açıkça ifade edilmeye başlanmış, insan hakları, sosyal sorumluluk, etik değerler ve insan odaklı olma gibi anlayışların da etkisi ile sosyal ve duygusal zekâ daha önemli hale gelmiştir. Mayer, Salovey ve Goleman'ın duygusal zekâyı temel alan çalışmaları da bu dönemde büyük ilgi görmüş ve duyguların örgüt ortamında liderliğe nasıl etki edeceği incelenmeye başlanmıştır. Çünkü bilişim teknolojisindeki gelişmelerin sonucu azalan mesafeler, artan iletişim, değişime uyum sağlama, kendini sürekli yenileme ve küreselleşme nedeniyle, insan emeğinden sadece fiziksel ve zihinsel olarak istifade etme sürecinin yeterli olamayacağı varsayılmaktadır. Sadece mantık etkileşiminin, teknolojiye entegre olamamış, ekonomik olarak geri kalmış, sosyal olarak gelişmemiş toplumlarda egemenliğine devam ettiği varsayılmaktadır. Günümüzde liderlik sürecindeki başarının, sadece mantık etkileşimi ile fiziksel ve zihinsel enerjiyi yönlendirebilmekle değil, duygusal enerjiyi de uygun ve doğru şekilde yönlendirmekle sağlanabileceği söylenebilir. Dolayısıyla, duygusal enerjiyi de yönetmek ve yönlendirmek; duyguları tanımak, anlamak, duygusal yetenekleri geliştirmek ile gerçekleşebilecektir. Bu anlamda, duygusal etkileşim ve yeteneklerin gelişmesi, fiziksel ve zihinsel enerji ile birlikte bunların temel yakıtı olan duygusal enerjinin de ortaya çıkmasına neden olabilecek ve öncelikle transformasyonel, kısmen de olsa transaksiyonel liderlik davranışını ortaya çıkarabilecektir. Bu

bağlamda yaşamdaki başarının sadece mantıksal etkileşimden kaynaklanmadığı, hatta yüksek IQ'nun duygusal zekâ ve enerji olmaksızın kısır kalacağı, duygusal zekânın yüksekliğinin yaşamdaki başarının ve dolayısıyla etkili liderliğin anahtarı olacağı söylenebilir.

Rasyonelite, akılcılık, fayda ve maliyet değerlendirmesi, amacın gerçekleştirilmesinde en uygun aracın tespiti, çıkarların önceliği, toplumsal değerler zincirinin gerektiğinde göz ardı edilmesi, makyavelist düşünme tarzı ve her eylemde kar marjı liderliğinin korunması mantık etkileşimindeki liderlik sürecindeki bileşenler olarak ifade edilebilir. Bu bileşenlerin özellikle sanayi devriminden sonra, insan emeğinden maksimum fayda sağlamada çok etkili ve başarılı olduğu söylenebilir. Ancak, Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi, Herzberg'in motivasyon teorisi, Kaizen düşüncesi, küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler dikkate alındığında, sadece mantık etkileşiminin günümüz bilgi çağında başarı getirmeyeceği varsayılmaktadır. Çünkü günümüzde insanın fiziksel, zihinsel ve duygusal emeğinden fayda sağlamak için bireyleri onurlandırmak, değer vermek, onların duygularını anlamak, kendilerini gerçekleştirmeye yardımcı olmak ve kendini önemli hissetmek duygularının tetiklenmesi temel olabilecektir. Bu tetiklenmede temel etkenin, duygu etkileşimli liderlik bileşenleri olacağı söylenebilir. Duygu etkileşimli liderlik bileşenleri ise, sosyal sorumluluk ilkelerine bağlılık, önce insan odaklılık, karar ve eylemde içtenlik ve dürüstlük ile güven telkin etme, insan duygularını tanıyabilme, duyguları fark ederek, amaçlara uygun şekilde kullanabilme, yönetebilme, çevre ve doğaya saygı, empatik olma ve duygusal yetenekler olarak ifade edilebilir.

Değişime kolaylıkla adapte olabilen, kendisinin ve karşısındakinin sevinç, üzüntü, öfke, korku ve utanç gibi duygularını tanımlayarak ortaya çıkan negatif ve pozitif enerji akışını kontrol edebilen, kişilerarası ilişkilerde empati yeteneği ile başarı kazananlar duygusal etkileşim ve yetenekleri yüksek olanlar şeklinde ifade edilebilir. Şüphesiz ki bu duygusal etkileşim ve yetenekler, liderlik sürecinde bağlılık, etkilenme, sadakat ve izleyenlerin örgütsel amaçları başarmalarında gönüllü olarak çabalamaları için kaynak olabilecektir. Bu kaynak, aynı zamanda coşku ve motivasyon için ivmelendirici rol oynayabilecektir. Bu durum, liderin duygusal etkileşim ve yeteneklerinin ışığında transformasyonel liderlik tarzı göstermesine

neden olabilecektir. Bu bağlamda, transformasyonel liderlik tarzı ile duygusal etkileşim ve yetenekler arasında olumlu anlamda ilişki olduğu söylenebilir. Ancak, duygusal etkileşim ve yeteneklerin, transaksiyonel liderlik tarzı ile ilişkisinin olduğunun da göz ardı edilmemesi gerektiği ifade edilebilir.

Çalışmada hizmet sektörü sağlık alanında görev yapan doktor ve hemşirelerin duygusal etkileşim ve yeteneklerinin liderlik tarzına nasıl etkisinin olduğu konusunda araştırma yapılmış ve EQ Map ile MLQ çok yönlü liderlik anketi sorularından istifade edilerek hazırlanan anket katılımcılara uygulanmıştır. Anket çalışmasında doktor ve hemşirelerin duygusal etkileşim ve yetenekleri ile liderlik tarzı bulgulanmaya çalışılmıştır. İncelemede, liderlik sürecinde önceden beri kabul gören mantık etkileşiminden ziyade, hem duygusal etkileşim hem de duygusal yeteneklerin etkisi olup, olmadığına ortaya konması amaçlanmıştır. Duygusal zeka konusunda yerli, yabancı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalardan esinlenerek oluşturulan modelde, duygusal etkileşim ve yeteneklerin liderlik tarzına etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca, kurulan model ile özellikle, “duygusal yetenekler”in liderlik tarzına etkisi konusuna dikkat çekmek hedeflenmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular ışığında; duygusal etkileşim boyutunda, başkalarının duygularının farkında olma, kendi duygularının farkında olma, duyguları ifade etme; duygusal yetenekler boyutunda ise esneklik, yapıcı hoşnutsuzluk, şefkat ve yaratıcılığın diğerlerine göre daha etkin rol oynamasının duygu etkileşiminin liderlik tarzı üzerinde önemli bir etkisinin olduğunun işareti olabileceği varsayılmaktadır. Çünkü mevcut dünya düzeninde çatışmanın daima olduğu ve iyi yönetilirse, yaratıcılığı tetikleyebileceği; şefkat duygusunun etkinliği ile yabancılaşmanın, körleşmenin ortadan kalkarak, duygusal bağlanmanın ivme kazanacağı; esneklik ve yaratıcılık ile de geleceğin yaratılması ve şekillenmesinde daha etkin ve kabullenilebilir risklerin alınabileceği değerlendirilmektedir. Fakat öncelikle duyguların cinsiyet farklılığı olmaksızın tüm bireylere ait olduğu, yaşandığı ve bu nedenle de tanınması, yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Duygu etkileşimi olmaksızın liderlik sürecinin meyvasız ağaca benzeyeceği, pozitif ve negatif enerji akımlarının kontrol edilemeyeceği en önemlisi de izleyici rolündekilerin sadakat ve coşkularının sürekliliğinin olmayacağı ileri sürülebilir. Bu anlamda duygu etkileşiminde liderlik duygusal enerji ve emeğin de sürece dahil edilerek, yap bozun

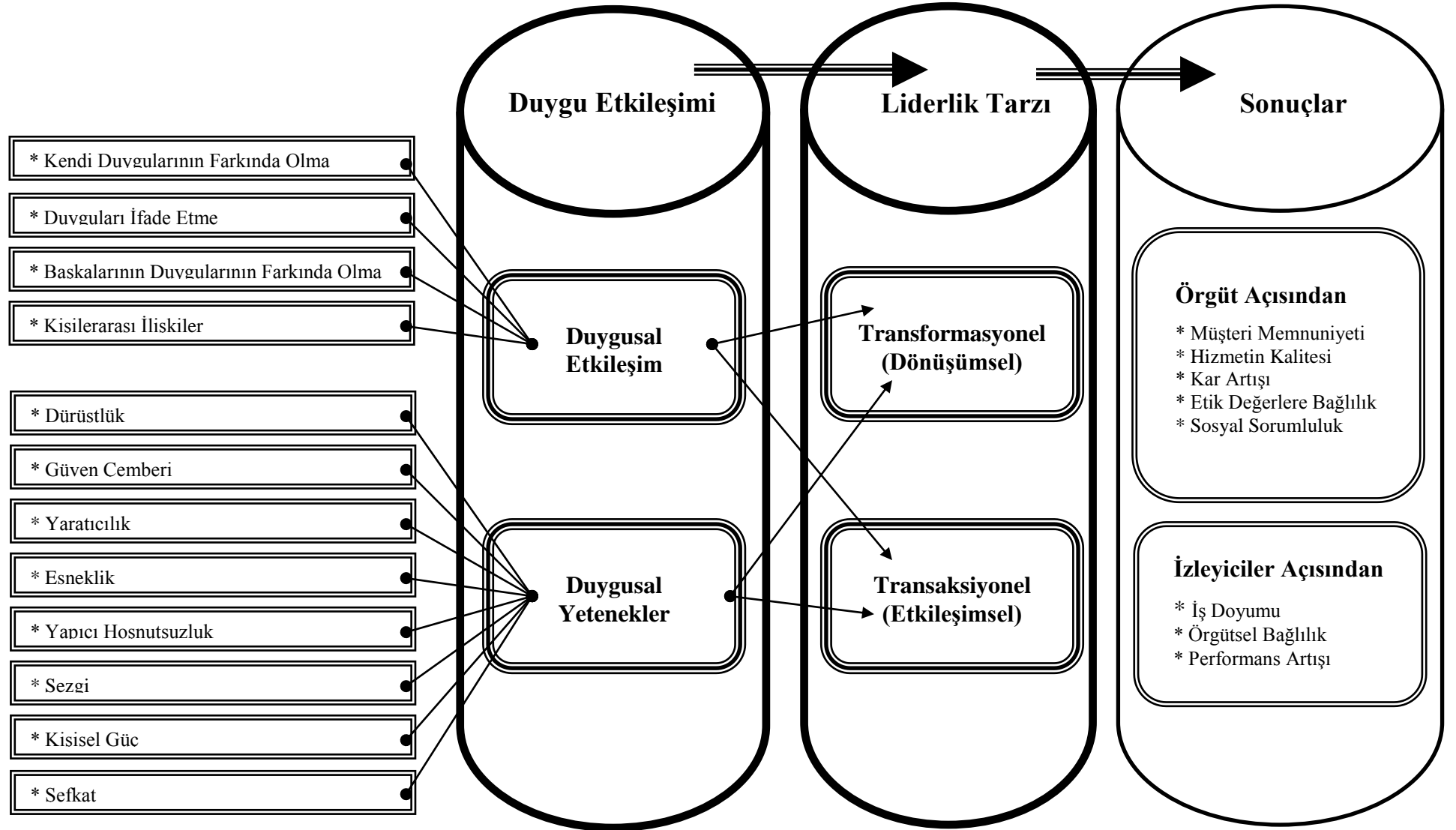
tüm parçalarının tamamlanmasını ve resmin tamamının görülebilmelerini sağlayabilecektir.

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ışığında, duygu etkileşiminin liderlik tarzı üzerinde etkisinin olduğu ve bu etkinin, liderin kendi duygusal etkileşim ve duygusal yeteneklerinin farkında olmasını sağlayarak, liderlik tarzını seçmesinde rol oynadığı söylenebilir. Bu bağlamda, bilgi çağında teknolojik gelişmelerin hızlandığı, faaliyetlerin makinelerin standart kullanımından ziyade insan faktörünün yaratıcılığına, empati kabiliyetine, sezgilerine, esnekliğine ve dürüstlüğüne ihtiyaç duyulduğu dikkate alındığında, duygu etkileşiminin farkında ve yönetebilen liderlerin geleceğin yaratılmasında daha başarılı olacakları varsayılmaktadır. Hatta duygusal etkileşim ile birlikte duygusal yeteneklerini de geliştirebilen bir liderin, gelecekte bilinen liderlik tarzlarının ötesinde yeni bir liderlik teorisinin şekillenmesine önyak olacakları iddia edilebilir. Bu manada, liderliğin doğuştan mı yoksa sonradan mı öğrenildiği tartışmalarını da dikkate alarak, gelecekte duygu etkileşimi üzerine yapılan araştırmaların sayısı arttıkça, lider yetiştirme eğitim ve öğrenim programlarında da değişiklik yapılarak, duygusal yeteneklerin artırılmasına yönelik eğitim programları yapılacağı söylenebilir.

Sonuç olarak; liderin karar ve davranışlarında duygu etkileşiminin etkisinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, bu söylem, liderin sadece duygu etkileşiminde karar ve davranışlarına yön vermesi şeklinde algılanmamalıdır. Böyle bir algılama tarihsel süreç içinde bilişsel zekâ hakimiyetinin kabul edilmesinde yapılan hatanın tekrarı olabilir. Bu nedenle, liderin karar ve davranışlarında hem duygu etkileşiminin hem de bilişsel zekânın ortak kullanılmasının; duygu etkileşimindeki enerji değişimleri dikkate alınarak bilişsel zekâ ile bütünleştirilmesinin daha doğru bir yaklaşım olacağı ve bu yaklaşımın aynı zamanda lideri, başkaları üzerinde güce sahip olma bağımlılığından da koruyabileceği ileri sürülebilir.

Gelecekte literatüre katkı olması amacıyla, duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkisi konusunda yapılacak benzer çalışmalarda, Şekil-13'de ifade edilen modelin de kullanılabilmesi ve model üzerinden farklı örgütlerde duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkisi ile örgüt ve izleyiciler açısından sonuçlarının incelenebileceği düşünülmektedir.

Şekil-13: Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkisi ve Sonuçlarına İlişkin Model.



KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2004). *Emotional Competence as Antecedent to Performance, A Contingency Framework, Genetic, Social and General Psychology Monographs*, New York, (124-130).
- Acar, F.T. (2001). *Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Akerjordet, K. ve Severinsson, E. (2008). *Emotionaly Intelligent Nurse Leadership*, *Journal of Nursing Management*-16, (565-577)
- Aktaş, A.(2006). *Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alderfer, C.P.(1977). *Handbook of Leadership Reviewed*, *The American Political Science Review*, Vol.71, No.3.
- Alon, I. ve Higgins, J.M. (2005). *Global Leadership Success Through Emotional and Cultural Intelligences*, *Business Horizons*, (501-512). www.sciencedirect.com, (25.03.2010).
- Antonakis, J., Ashkanasy, N.M. ve Dasborough, M.T. (2009). *Does Leadership Need Emotional Intelligence*, *The Leadership Quarterly* 20, (247-261).
- Armstrong, D.M. (1992). *Managing by Storying Around: A New Method of Leadership*, New York, Doubleday Currency.
- Aryee, S., Pawan, S. ve Zhen X.C. (2002). *Trust as a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 23.
- Atabek, E. (1999). *Bizim Duygusal Zekâmız*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Ayoko, O.B. ve Callan, V.J. (2009). *Team's Reactions to Conflict and Team'task and Social Outcomes, The Moderating Role of Transformational and Emotional Leadership*, *European Management Journal*, (1-16). www.elsevier.com, (25.03.2010).
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Bardwick, J.M. (2000). *Emotional Leadership, Executive Excellence*. www.emarildinsight.com, (25.03.2010).
- Bardwick, J.M. (2000a). *The Leader of The Future- Barış Dönemi Yönetim ve Savaş Dönemi Liderlik*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (184-204).
- Barling, J., Slatter, F. ve Kelloway, E.K. (2000). *Transformational Leadership and Emotional Intelligence*, *Leadership and Organization Development Journal*, 21/3, MCB University Press, (157-161).
- Baron, R.A. ve Greenberg, J. (1989). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 3th.Ed., Boston, Allyn Bacon Inc.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*, *Organizational Dynamics*, 18 (3), (19-31).

- Bass, B.M. (1990a). *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership, Theory Research and Applications*, Third Edition, New York, Free Press.
- Bass, B.M. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 88, Issue.2, (9–32).
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. ve Berson, Y. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, Issue.2, (207–218).
- Baş, İ. (2001). *Anket*, Ankara, Seçkin Yayınevi.
- Bateman, T.S. ve Zeithaml, C.P. (1990). *Management Function and Strategy*, Reichard D.Irwing Inc., Second Edition.
- Baykal, D. (1994). *Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bekiş, T. (2006). *Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bellack, J.P.(1999). *Emotional Intelligence, A Missing Ingredient*, Journal of Nursig Education, Cilt.38, Sayı.1,(3-14).
- Bennis, W.G. (1996). *The Leader As Storyteller*, Harward Business Review,(154-160). www.hbr.org.com, (12.07.2009).
- Bennis, W.G. (1999). *Bir Lider Olabilmek*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Beyer, J.M. (1999). *Taming and Promoting Charisma to Change Organizations*, Leadership Quarterly, Volume: 10, Issue: 2.
- Bornstein, S.M. ve Smith, A.F. (2000). *Liderlik Bilmeceleri*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayınları.
- Bowdich, J.L. ve Buono, A.F. (1989). *Organizational Behavior 2th Edition*. New York-USA, John Wiley ve Sons İnc.
- Buahanan, D. ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behavior an Introductory Text*, Third Edition, London, Prentice Hall International Ltd.
- Buono, A.F. ve Bowditch, J.L. (1990). *A Primer on Organizational Behavior*, New York, John & Willey Sons Inc.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row Publishers.
- Butler, C.J. ve Chinowsky, P.S. (2003). *Emotional Intelligence and Leadership Behavior in Construction Executives*, (1-26), www.engineeringstrategy.comcolleen2.pdf, (28.02.2010).
- Bloch, S. ve Whiteley, P. (2007). *Kusursuz Liderlik*, (Ü.Şensoy, Çev). İstanbul, BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Bodtker, A.M.(2000). *Emotion in Conflict Formation and its Transformantion, Application to Organizational Conflict Management*, The International Journal of Conflict Management, Cilt.12, Sayı.3, (259-275).
- Bono, J.E. ve Judge, T.A. (2004). *Personality and Transformational and Transactional Leadership*, A Meta Analysis Journal of Applied Psychology, Vol.89, No:5, (901-910).
- Bradberry, T. ve Greaves, J. (2006). *Duygusal Zekânızı Keşfedin*, (S.Kubilay, Çev). İstanbul, Truva Yayınları.
- Brown, F.W. ve Moshavi, A.D. (2005). *Transformational Leadership and Emotional Intelligence*, Journal of Organizational Behavior, (867-871). www.interscience.wiley.com, (25.03.2010).

- Brown, F.W., Bryant, S.E. ve Michael, D.R. (2006). *Does Emotional Intelligence-As Measured By The EQI-Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes?*, Leadership and Organization Development Journal, Vol.27, No.5, (330-351).
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Organization Studies, London, Vol.14.
- Cacioppe, R. (1997). *Leadership Moment by Moment*, Leadership and Organization Development Journal, 18, No:7.
- Campbell, B. (1994). *The Multiple Intelligence Handbook, Lesson Plans and More*, USA, WPA: Campbell & Associates Inc.
- Carless, S.A.(1998). *Assessing The Discrimination Validity of Transformational Leader Behavior as Measured by The MLQ*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7(1), (353-358).
- Carnegie, D. (1995). *Dost Kazanma ve İnsanları Etkileme Sanatı*, (K.Keskiner, Çev).Ankara, Alkım Yayınevi.
- Carter, A.N.(2004). *Etkin İletişim Kurun*, (Z.Güden, Çev). İstanbul, Arion Yayınevi.
- Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2007). *Duygusal Zekâ Yöneticisi*,(H.Kayra, Çev). İstanbul, Crea Yayıncılık.
- Cavins, B.J. (2005). *The Relationship Between Emotional-Social Intelligence and Leadership Practices Among College Student Leaders*, Thesis of Doctor Education, Bowling Gren State University Publication.
- Celep, C. (2004). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Chen, L.Y. (2004). *Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment*, Cambridge, The Journal of American Academy of Business.
- Cherniss, F. (1998). *Social and Emotional Learning for Leaders*, Educational Leadership, 55, No: 17.
- Clemens, J.K. ve Wolff, M. (2007). *Büyük Flmlerden Liderlik Dersleri*, (F.Yavuz Çev). İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Cüceloğlu, D.(2000). *İçimizdeki Çocuk*, 25.Baskı. İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D.(2008). *İnsan ve Davranışı*, 17.Baskı. İstanbul, Remzi Kitapevi.
- Coetzee, C. ve Schaap, P. (2005). *The Relationship Between Leadership Behavior, Outcomes of Leadership and Emotional Intelligence*, Vol.31, No.3, (31-38).
- Coicaud, J.M. (1999). *Leadership and Effective Communication, Leadership and The United Nation*, Northern Cyprus, Eastern Mediterranean University Press, (57-71).
- Costley, D.L. ve Todd, R. (1991). *Human Relations in Organizations*, Fourth Edition, USA, West Publishing Company.
- Cook, C.W., Hunsaker, P. ve Coffey, R.E. (1997) *Management and Organizational Behaviour*, Chicago, Iwin The Mc Graw Hill Book Companies Inc.
- Cooper, R.K.ve Sawaf, A.(1997), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Z.Ayman ve B.Sancar Çev).İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Cooper, R.K.ve Sawaf, A.(2000), *Yönetim ve Organizasyonda Duygusal Zekâ*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Covey, S.R. (2001). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, 16.Basım. (G.Suveren ve O.Deniztekin Çev). İstanbul, Varlık Yayınları.

- Cox, D.ve Hoover, J.(2003). *Kızışan Ortamda Liderlik*,. (M. Tuna, Çev). Birinci Basım, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Cronin, E.T., Taylor, R.L. ve Rosenbach, W.E. (1993). *Reflections on Leadership*, Colarado, Contemporary Issues in Leadership Westwiev Press, (7) 25 (15-25).
- Crosby, R. (2008). *An Analysis of Leadership Behavior in Extreme Military Context*, MBA Professional Report, Naval Postgraduate School, California.
- Çömlekçi, N. (2005). *Temel İstatistik İlke ve Teknikleri*, 4.Baskı, İstanbul, Bilim ve Teknik Yayınevi.
- Daft, R.L. (1997). *Management*, USA, The Dryden Press.www3.interscience.wiley.com/browse/?type=&subject=SS00&titles=true (29.08.2009)
- Damasio, A.R. (1994). *Descortes Error Emotion, Reason and the Human Brain*, New York, Putnam.
- Damasio, A. R. (1999). *Descartes'in Yanılıgısı*, (B.Atlamaz Çev). İstanbul, Varlık Yayınları, Sayı 504.
- Danserau, F.J., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). *A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations-A Longitudianal Investigation of The Role Making Process*, Organizational Behavior and Human Performance, 13. (46-78)
- Davis, K., (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (K.Tosun,T. Somay, F. Akar ve diğerleri,Çev). İstanbul, İstanbul Matbaası.
- Decrane, A.C. (2000). *Liderliğin Anayasal Bir Modeli*, (H.Tok Çev).İstanbul, Form Yayıncılık.
- Deluga, R.J., (1990). *The Effects of Transformational, Transactional and Laisssez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior*, Basic an Applied Social Psychology, Vol:11.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*, Academy of Management Review, 11 (3), (618-634).
- Downey, L.A., Papageorgiou, V. ve Stough, C. (2006). *Examining the Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers*, Leadership and Organization Development Journal, Vol.27, No.4, (250-264)
- D'hoore, W. ve Vandenberghe, C. (2001). *Leadership, Organizational Stress and Emotional Exhaustion Among Hospital Nursing Staff*, Journal of Advanced Nursing, Vol.35, No.4, (533-542).
- Drucker, P.F. (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, 2. Basım. (İ.Bahçivangil ve G.Gorbon Çev). İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P.F. (2000a). *Gelecek için Yönetim*, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Drucker, P.F. (2000b). *The Leader Of The Future-Geleceğin Lideri*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayıncılık.
- Duffy, F.M. (2009). *Emotional Intelligence and Change Leadership*, Version 1.6, US/Central (1-5). <http://cnx.org/content/m19577/1.6/>, (07.02.2010).
- Ekman, P. (1992). *An Argument of Basic Emotions, Cognition and Emotion*, New York, Putnam. www3.interscience.wiley.com/browse/?type=&subject=SS00&titles=true (16.08.2009)

- Epitropaki, O. ve Martin, R., (1999). *The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader-Member Exchanges and Employees Work Attitudes and Well-Being*, 72, (237-240)
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Erel, C. (2008). *Lider, İdealist Düşünce*, İstanbul, İkinci Basım, MMP Baskı.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 10.Baskı Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*, Dördüncü Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- Etzioni, A. (2001). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Alçak Gönüllü Karar Alma* (A.Kardam, Çev). İstanbul, MESS Yayınları, (51-63).
- Ferres, N. ve Connel, J. (2004). *Emotional Intelligence in Leaders*, Strategic Change 13, (61-71), www.interscience.wilay.com, (25.03.2010).
- Fesbach, S. ve Weiner, B. (1998). *Personality*, Third Edition, USA, Heath Company Press.
- Fiedeldej, C., Dijk, V. ve Freedman, J. (2007). *Differentiating Emotional Intelligence in Leadership*, Journal of Leadership Studies, Vol.1, No.2, (8-20).
- Fineman, S. (1994). *Emotion in Organizations*, London, Sage Publications.
- Fleming, C. (1999). *Creating A High EQ-Wokplace*, Credit Union Executive, 39, No.3, (23-31).
- Frijda, N.H. ve Mesquita, B. (1994). *The Social Roles and Functions of Emotions*, Washington DC, American Psychological Association, (51-89).
- Gardner, H. (1999). *Who Own Intelligence*, Atlantic Monthly, Feb.Issue. www.bealeader.net/addvalue/BeALeader-Guide.pdf.002&3e, (07.02.2010).
- Gardner, H. (2004). *Zihin Çerçevesi Çoklu Zekâ Kuramı* (A.Saban, Çev). İstanbul, Alfa Yayınları.
- Gardner, W.L., Fischer, D., ve Hunt, J.G. (2009). *Emotional Labor and Leadership*, The Leadership Quarterly-20, (466-482).
- Gayle, B. (1998). *Assessing Emotionally in Organizational Conflicts*, Management Communication Quarterly, Cilt.12, Sayı.2, (280-302).
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, J.M. (2000). *Emotions and Leadership*, The Role of Emotional Intelligence, Human Relations, 53 (8), (1024-1033)
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). *Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory*, Correlates and Construct Issues, 82 (6), (827-844).
- Gerson, R. (1999). *Emotions in The Work Place, Good-Bad or Fad?*, Tampa By Business Journal, Vol.19, No.2, (47-50).
- Goleman, D. (1998). *The Emotional Intelligence of Leaders*, Leader to Leader, Vol.10, (20-26).
- Goleman, D.(1999). *The Emotionally Intelligent Worker*, Futurist, Cilt.33, Sayı.3 (14-29).
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İkinci Basım, İstanbul, Varlık Yayınları.
- Goleman, D., Boyatzis, R.ve McKee, A. (2002). *Yeni Liderler*, (F.Nayır ve O.Deniztekin, Çev). İstanbul, Varlık Yayınları.

- Goleman, D.,(2007). *Duygusal Zekâ: EQ, IQ'dan Neden Daha Önemlidir?*, İstanbul,Varlık Yayınları.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*, New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition.
- Groves, K.S., McEnrue, M.P. ve Shen, W. (2008). *Developing and Measuring Intelligence of Leaders*, *Journal of Management Development*, Vol.27, No.2, (225-250).
- Hartog, D. ve Van Muijen, J.J., (1997). *Transactional Versus Transformational Leadership an Analyzis of the MLQ*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 70 (1).
- Hayashi, A.M. (2000). *The Leader of The Future-İçgüdülerinize Ne Zaman Güvenmelisiniz*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (171-188).
- Heim, P. ve Chapman, E.N. (1997), *Liderliği Öğrenmek*, (T.Savaşer, Çev), İstanbul, Rota Yayınları.
- Heler, T.(1997). *Yönetimde Kadın Erkek*, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J. (1992). *Organizational Behavior*, New York, West Publication Cooperation.
- Herbest, H.H., Maree, J.G. ve Sibanda, E. (2005). *Emotional Intelligence and Leadership Abilities*, SAJHE, 20 (5), Unisa Press, (592-612).
- Herbest, T.H. ve Maree, K.G.(2007). *Thinking Style Preference, Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness*, SA Journal of Industrial Psychology, Vol.34, No.1, (32-41).
- Hesselbem, F. ve Cohen P.M. (1999). *Liderden Lidere*, (S.Atay,Çev). İstanbul, MESS Yayın No:318.
- Hıncın, T.ve Tracay, J.B. (1999). *The Revelance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations*, *European Management Journal*, Vol.20
- Higgs, M. (2003). *How Can We Make Sense of Leadership In The 21. Century*, *The Leadership and Organization Development Journal*, 24(5), (273-284).
- Hooijberg, R.J. ve Hunt, J.G., (1997). *Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model*, *Journal of Management* Vol: 23, No: 3, (375-409).
- Hopkins, M.M., O'Neil, D.A. ve Williams, H.W. (2007). *Emotional Intelligence and Board Governance*, *Leadership Lessons From the Public Sector*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.7, (683-700).
- House, R.J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, No.3, (321-339). [www.jstor.org.stable.2391905](http://www.jstor.org/stable/2391905), (18.04.2010).
- House, R.J. ve Howell, J.M. (1992). *Personality and Charismatic Leadership*, *The Leadership Quarterly*, Vol.3.
- Howell, J.P. ve Avolio, B.J. (1993). *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Focus of Control and Support for Innovation*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.6, (891-902).
- Iordanoglov, D. (2007). *The Teacher As Leader, The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness, Commitment and Satisfaction*, *Journal of Leadership Studies*, Vol.1, No.3, (57-66).
- Jago, A.G. (1982). *Leadership, Perspectives in Theory and Research*, *Management Science*, Vol.28, No.3, (315-336).

- Jaussi, K.H. ve Dionne, S.D. (2004). *Unconventional Leader Behavior, Subordinate Satisfaction, Effort and Perception of Leader Effectiveness*, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.10, No.3.
- Johns, H.E. ve Moser, H.R. (2001). *From Trait to Transformation*, The Evolution of Leadership Theories, Education, Vol.110, No.1, (115-122).
- Kasatura, İ. (1998). *Kişilik ve Özgüven*, İstanbul, Evrim Yayınevi.
- Kent, T.W. (2006). *Leadership and Emotions in Health Care Organizations*, Journal of Health Organization and Management, Vol.20, No.1, (49-66).
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. ve Boyle, E. (2006). *Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness*, Leadership and Organization Development Journal, Vol.27, No.4, (265-279).
- Kline, P. (1991). *Intelligence: The Psychometric View*, New York, Routledge.
- Kobe, L.M., Palmon, R.R. ve Rickers, J.D. (2001). *Self Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence*, Current Psychology, Vol.20, No.2, (154-163).
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, 7.Baskı, İstanbul: Beta yayınları.
- Kolasa, B.J. (1979). *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, (K.Tosun, Çev), İstanbul, Fatih Yayınevi Matbaası.
- Kotter, J.P., (2001). *What Leaders Really Do?*, Harvard Business Review, December, Breakthrough Leadership. www.hbr.org/explore, (20.05.2009).
- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z.(2000). *The Leader of The Future-Geleceğe Yapılan Gezinin Yönetimi İçin Yedi Ders*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (141-157).
- Kovanagh, D. (1974). *Crisis; Charisma and British Political Leadership: Winston Churchill's the Outsider*, London, Sape Publications.
- Kuhnert, K.W. ve Lewis, P. (1987). *Transactional and Transformational Leadership, A Constructive/Developmental Analysis*, Academy of Management Review, Vol.12, No.4, (648-657).
- Kumar, N., Rose, R.C. ve Subramaniam (2008). *The Bond Between Intelligences, Cultural, Emotional and Social, Performance Improvement*, Vol.47, No.10, (42-48). www.interscience.wiley.com, (18.04.2010)
- Küpers, W. ve Weibler, J.(2006). *How Emotional is Transformational Leadership Really?*, Leadership and Organization Development Journal, Vol.27, No.5, (368-383).
- Larsen, A.T.,(1996). *Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek*, İnsan Yönetimi, İstanbul, MESS Yayınları,
- Lazear, D. (2000). *The Intelligent Curriculum: Using MI to Develop Your Student's Full Potential*, New York, Zephyr Press.
- Lewis, K.M. (2000). *When Leaders Display Emotion; How Followers Respond to Negative Emotional Expression of Male and Female Leaders*, Journal of Organizational Behavior-21, (221-234).
- Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Stillwell, D.(1993). *A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchange*, 78 (4) , (572-587).
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M., (1998). *Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development*, Journal of Management, 24(1), (43-72).
- Luthans, F., (1992) , *Organizational Behaviour* , 7.Baskı New York McGraw Hill Inc.

- Macaleer, W.D. ve Shannon, J.B. (2002). *Emotional Intelligence, How Does It Affect Leadership?*, Wiley Periodicals, (9-19). www.interscience.wiley.com (20.02.2010)
- Maddock, R.C. ve Fulton, R.L. (1998). *Motivation, Emotions and Leadership, The Silent Side of Management*, Westport, Connecticut, London, Quorum Books.
- Mandell, B. ve Pherwani, S. (2003). *Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style*, Journal of Business and Psychology, Vol.17, No.3, (387-404).
- Manske, F.A., (1994). *Etkili Liderliğin Sırları* (M.Arıkan, Çev). Ankara, Kara Harp Okulu Matbaası.
- Massie, J.L., (1998). *İşletme Yönetimi*, (Ş.Özalp, Çev). Eskişehir, Bayteş Yayıncılık.
- Maslyn, J.M. ve Uhl-Bien, M. (2001). *Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality*, 86(4), (697-708).
www.interscience.wiley.com/browse/?type=&subject=SS00&titles=true (11.04.2009)
- Marjosola, I.A. ve Takala, T. (2000). *Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life*, Journal Of Workplace Learning, Employee Counseling Today, Vol: 14, No: 4.
- Marques, J.F. (2007). *Leadership, Emotional Intelligence, Passion and What Else?*, Journal of Management Development, Vol.26, No.7, (644-651).
- Mayer, J.D. ve Belz, C.M. (1999). *Socialization, Society's Emotional Contract and Emotional Intelligence*, Psychological Inquiry, Vol.9, No.4, (300-303).
- Mayer, J.D. (1999). *A Field Guide to Emotional Intelligence*, Chapter 1, UK, Cambridge University Press,
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. ve Salovey, P. (2000). *Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence*, Psychological Inquiry. www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Controversies/eitcontroversy%20one%20with%20Landy.Htm (08.08.2009)
- Mayer, J.D., Salovey, P. ve Caruso, D.R. (2004). *Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*, Psychological Inquiry, C.15, S.3. www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf (19.07.2009)
- Maxwell, J. (1999). *İçimizdeki Lideri Geliştirmek*, İstanbul, Beyaz Yayınları.
- Mengü, S. ve Akım, F. (2004). *The Significance of Ethical Leadership Vision for Enabling Public Relations Activities to Reach an Ethical Level*, 2nd International Symposium Communication in the Millennium, Vol 2, İstanbul.
- Merlevede, P.E., Vandamme, R. ve Bridoux, D. (2006). *Yedi Adımda Duygusal Zekâ*, (T.Kırca, Çev), İstanbul, Omega Yayınları.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harvard Business Review, Ocak-Şubat. <http://www.hbr.org>. (14.11.2009).
- Moller, C. (2003). *İşte Duygusal Zekâ*. www.duygusalzekâ.net.tr (18.07.2009)
- Morand, D.A. (2001). *The Emotional Intelligence of Managers, Assessing The Construct Validity of A Nonverbal Measure of People Skills*, Journal of Business and Psychology, vol.16, No.1, (21-33).

- Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak-Psikolojiye Giriş*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No. 231.
- Moss, M.T. (2005). *The Emotionally Intelligent Nurse Leader*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS destekli) Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Nemanich, L.A. ve Keller, R.T. (2007). *Transformational Leadership in an Acquisition*, A Field Study of Employees, The Leadership Quarterly, Vol.18, (49-68).
- Neubeiser, M.L.(1996). *Liderlik ve Büyüleyicilik*, Birinci Basım, İstanbul,Evrinm Yayınevi.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*, Orlando, The Dryden Press.
- Oatley, K. ve Jenkins, J.M. (1996). *Understanding Emotions*, Cambridge, UK, Blackwell Publishers.
- Okakın, N. ve Tınaz, P. (1997). *Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları*, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul, DHO Matbaası.
- Owens, J. (1976). *The Uses of Leadership Theory, Management Organizations and Human Resources*, Mc Graw Hill.
- Özer, İ.Ç. (2010). *Duygusal Zekâ ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, E. (2010). *Liderlik Davranışları ile Cinsiyet İlişkisi, Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, M. ve Hyman, B. (1993). *Yönetimde Kadınlar*, (V.Üner, Çev). İstanbul, Rota Yayınları.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. ve Stough, C. (2000). *Emotional Intelligence and Effective Leadership*, Leadership and Organization Development Journal, Vol.22, No.1 (5-10). www.emeraldinsight.com.(25.03.2010).
- Peale, N.V.(2004). *Farkı Yaratan Coşkudur*, (İ.E.Köksaldı, Çev). İstanbul, Epsilon Yayınları.
- Perkins, D. (1995). *Out Smorting IQ, The Emerging Science of Learnable Intelligence*, New York: The Free Press.
- Pesuric, A. ve Byham, W. (1996). *The New Look in Behavior Modeling, Training and Development*.
- Pitcher, P. (1999). *Artists, Craftsmen, Technocrats*, Training and Development, Vol.53, No.7.
- Polychroniou, P.V. (2009). *Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors*, Team Performance Management, Vol.15, No.7/8, (343-356).
- Rafaelli, A. ve Sutton, R.I. (1997). *Expression of Emotions as Part of the Work Role*, Academy of Management Review 12, No.1.
- Rebecca, A.(1999). *The Relationship Between Differential Inequity, Job Satisfaction, Intention to Turnover and Self-Esteem*. <http://www.bealeader.net/> (17.01.2010).
- Reed, T.G. (2005). *Elementary Principal Emotional Intelligence, Leadership Behavior and Openness*, The Degree of Doctor of Philosophy, The Ohio State University Publication.

- Riggio, R.E., Murphy, S.E. ve Pirozzolo, J.F. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*, New Jersey, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Riggio, R.E. ve Reichard, R.J. (2008). *The Emotional and Social Intelligences of Effective Leadership*, Journal of Managerial Psychology, Vol.23, No.2, (169-185).
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.,
- Roseman, I.J. (2001). *A Model of Appraisal in the Emotion System; Integrating Theory, Research and Applications*, Series in Affective Science, New York, Oxford University Pres, (68-91).
- Rost, C. J. (1993). *Leadership For the 21 Century*, Journal of Organizational Behavior (91-98), <http://www.interscience.wiley.com>, (15.02.2009)
- Rowden, R.W.(2000). *The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment*, The Leadership&Organization Development Journal, 21(1), (30-35).
- Rowe, W.G. (2001). *Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership*, The Academy of Management Executive, 15 (1)
- Rowold, J. ve Rohmann, A. (2009). *Transformational and Transactional Leadership Styles, Follower's Positive and Negative Emotions and Performance in German Nonprofit Orchestras*, Nonprofit Management and Leadership, Vol.20, No.1 (41-59).
- Russ-Eft, D.(1997). *İdeal Lider İdeal İşyeri*, Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:3,İstanbul.
- Sachs, J. ve Blackmore, B. (1998). *You Never Show You Can't Cope: Women in School Leadership Roles Managing Their Emotions*, Gender and Education, 10, No:3.
- Sayles, L.R. (1985). *Leadership-What Effective Managers Really Do and How They Do It*, USA, McGraw Hill Inc.
- Schein, E.H. (2000). *The Leader of The Future- Liderlik ve Yapısal Kültür*,(H.Tok, Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (101-111).
- Schultz, C. (2007). *Emotional Intelligence, An Overlooked Aspect of Effective Leadership Practises*, Version.1-2, Us/Central, (1-7). <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>, (07.02.2010).
- Sekman, M. (2003). *Türk Usulü Başarı*, İstanbul, Alfa Basımevi.
- Selçuk, Z., Kayılı, H. ve Okut, L.(2003). *Çoklu Zekâ Uygulamaları*, II.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Sharma, R. (2003). *The Saint, The Surfer and The CEO*, (M.Dişbudak, Çev). California, USA, Hay House Inc.
- Sharma, R. (2010). *The Leader Who Had No Title*, (F.Gülerkaya, Çev). İstanbul, Pegasus Yayınları.
- Shelley, Y.S. ve Brown, L. (2004). *A Review of The Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections*, Research Branch Correctional Service of Canada.
- Simon, H.(1999). *Gizli Şampiyon Şirketler*, İstanbul, Beyaz Yayınları.
- Smith, S. (1996). *Leadership Traininig For Cultural Diversity*, Multicultural Review, 5 (1),33-38.www.library.hbs.edu/databases/by_subject/management, (29.01.2010).

- Spears, L.C. ve Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership, Servant-Leadership for The Twenty-First Century*, New York, John Wiley Sons Inc.
- Staden, M.V. (2007). *The Relationship Between Servant Leadership, Emotional Intelligence, Trust in The Immediate Supervisor and Meaning in Life*, The Degree Master of Arts, Stellenbosch University Publication.
- Starratt R.J. (1995). *Leaders With Vision the Quest School Renewal*, California, Corwin Pres Inc.
- Steers, R.M., Porter, L.W. ve Bigley, G.A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, Sixth Edition, Singapore, McGraw-Hill International Editions.
- Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). *EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, (M.İşık,Çev). İstanbul, Özgür Yayınları.
- Sternberg, R.J. (1996). *Successfull Intelligence*, Trends in Cognitive Sciences, 3(11), (436-442), New York, Simon&Schuster Inc.
- Stokes, S.L. (2004). *Emotional Intelligence*, Information System Management, Vol.21, No, 2, (91-96). www.ulakbilim.gov.tr/tubtak.ekual. (20.05.2009)
- Stoner, J.A.F. ve Wankel, C. (1986). *Management*, New Jersey, Prentice Hall International Inc. www.bealeader.net/leadership/#leadership-online-resources
- Stoner, J. ve Freeman, R. (1992). *Management*, New Jersey, Prentice Hall International Inc. www.bealeader.net/leadership/#leadership-online-resources (13.09.2009).
- Sulvian, G.R. ve Hopper, M.V. (1993). *Umut Bir Yöntem Olamaz*, İstanbul, YKM Yayınları.
- Szilagy, A.(1990). *Organizational Behavior And Performance*, New York, Co Harper Collins Publications.
- Şahin, F. (2006). *Duygusal Zekânın Etkili Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Kayseri Askerlik Dairesi Başkanlığı'nda Çalışan Subay ve Astsubaylar Üzerine Bir Araştırma*, Niğde, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinkaya, B.(2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Şengül, S., Köleoğlu, N., Oğuzhan, A., Kayış, A.A., Çağlar, A., Göktaş, A., Çankal, E., Kral, G., Öztürk, L., Omay, R.E., Saraçlı, S. ve Aytemiz, T. (2010). *İstatistik*, İstanbul, Lisans Yayıncılık.
- Şıklar, E. (2000). *Regresyon Analizine Giriş*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1255, Fen Fakültesi Yayınları No:16.
- Şimşek, M.Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, A. (2006). *Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, V. ve Sashkin, M. (2005). *The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets*, The Journal of Private Equity, Vol.8, Issue.4, (20-29). www.ebscohost.com (26.07.2010).
- Tezcan, Y. (2006). *Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Thompson, A.A.ve Stickland, A.J. (1998). *Crafting and Implementing Strategy*, Newyork City, Irwin: Mc Graw Hill Co.

- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*, Doktora Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkel, B. (2004). *Liderlik-Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi*, 1.Basım, Ankara, Elma Yayınevi.
- Tracey, J. ve Hinkin, T. (1998). *Transformational Leadership or Effective Managerial Practices*, Group and Organizational Management.
- Ulrich, D. (2000). *The Leader of The Future- Güvenirlik ve Yeterlilik*, (H.Tok, Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (277-320).
- Uluçınar, A.T. (1992). *İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranışları Arasındaki İlişkiler*, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayınları-534.
- Ürkmez, İ. (2008). *Liderin Başarı Anahtarları*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Vanourek, R.ve Spears, L.C. (1995). *Reflections on Leadership*, New York-USA, John Wiley ve Sons Inc.
- Vecchio, R.P. (1995). *Organizational Behavior*, Third Edition-Fourth Worth, The Dryden Press, USA, Harcourt Brace Collage Publishers.
- Victor, H.V. (1999). *A New Look At Managerial Decision Making*, Organizational Dynamics, C. II, S.1, (345-347).
- Villanueva, J.J. ve Sanchez, J.C. (2007). *Trait Emotional Intelligence and Leadership Relationship With Collective Efficacy*, The Spanish Journal of Psychology, Vol.10, No.2, (349-357).
- Voola,R., Carlson, J. ve West, A. (2004). *Emotional Intelligence and Competitive Advantage*, Examining The Relationship From a Resource-Based View, Strategic Change-13, (83-93).
- Weathersby, G.B. (1999). *Leadership and Management*, Management Review 88, No.3, <http://www.bealeader.net/738/articles-about-leadership-management-and-more/>, (23.01.2010).
- Werner, I.(1993). *Liderlik ve Yönetim*, (V.Üner,Çev). İstanbul, Rota Yayınları.
- Wilhelm, W.(2000). *The Leader of The Future*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (288-320).
- Wolf, E.T. (2004). *Spiritual Leadership, A New Model*, Healthcare Executive, Vol.19, Issue.2.
- Work, J.W. (2000). *The Leader of The Future-Çeşitli İş Gücünün Yönetimi*, (H.Tok Çev). İstanbul, Form Yayıncılık, (111-121).
- Yan, İ. (2008). *Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G.A.(1994). *Leadership in Organizations*, 3.Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Zafra, E.L., Retamero, R.G. ve Landa, J.M.A. (2008). *The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence and group Cohesiveness on Leadership Emergence*, Journal of Leadership Studies, Vol.2, No.3, (37-49).
- Zaleznik, A.(1999). *Yönetici ve Lider, Birbirinden Farklı mıdır?*,(M.Tüzel, Çev). İstanbul: Harvard Business Rewiev Pub.
- Zel,U.(1999). *Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zel, U.(2001). *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, .Ankara, Seçkin Yayıncılık.

EKLER DİZİNİ

Sayfa

Ek -1: Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Anket.....	195
--	-----

Ek-1

DUYGU ETKİLEŞİMİNİN LİDERLİK TARZINA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket duygu etkileşiminin liderlik tarzına etkisini incelemek ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde duygusal etkileşim/yetenekler ve son bölümde liderlik tarzı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Bu araştırmanın bilimsel bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm anket sorularının **ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZLIKLA** ve **SAMİMİYETLE** yanıtlanması gerekmektedir. Bu bağlamda soruların kimler tarafından yanıtlandığından ziyade bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formunda **İSİM VE SOYADI** gibi kimlik bilgisi **BELİRTMEYİNİZ**.

İlgi ve içtenliğinize şimdiden teşekkür ederim.

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

Hakan ÖZKAN

BİRİNCİ BÖLÜM : DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz : Bayan () Bay ()
2. Yaşınız :
20-24 () 25-29 () 30-34 () 35-39 () 40-44 () 45-49 () 50 ve üzeri ()
3. Medeni durumunuz : Evli () Bekar () Diğer ()
4. Mesleğiniz : Doktor () Hemşire ()
5. Öğrenim durumunuz :
Lise ve dengi okul () 2 yıllık Yüksekokul () 4 yıllık Yüksekokul/Fakülte () Tıp
Fakültesi () Yüksek Lisans () Doktora ()
6. Meslekteki hizmet süreniz :
5 yıldan az () 5-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16-20 yıl arası () 20 yıldan fazla ()
7. Çalıştığınız Kurum : Devlet Hastanesi () Özel Hastane ()

İKİNCİ BÖLÜM : DUYGUSAL ETKİLEŞİM / YETENEKLER

	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Fikrim Yok.	4. Katılıyorum	5. Kesinlikle Katılıyorum.	
1.	Duygularımı tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
2.	Duygularıma kulak vererek, hakkımda çok şey öğrendim.	1	2	3	4	5
3.	Ne zaman üzölmeye başladığımı anlayabiliyorum.	1	2	3	4	5
4.	Üzgün olduğumda, sebeplerini biliyorum.	1	2	3	4	5

5.	Duygusal yaşantımdan zevk alıyorum.	1	2	3	4	5
6.	Duygularımı anlamak için fiziksel durumuma dikkat ederim.	1	2	3	4	5
7.	Duygularımın bana ait olduğunu kabul ederim.	1	2	3	4	5
8.	Duygularımı ifade ederim.	1	2	3	4	5
9.	Ne istediğimi ve neye ihtiyacım olduğunu başkalarına söylerim.	1	2	3	4	5
10.	En yakın arkadaşlarım kendileri hakkındaki iyi düşüncelerimi açığa vurduğumu söylerler.	1	2	3	4	5
11.	Başkalarıyla iş yaparken, işle ilgili beni huzursuz eden duygularımı onlarla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
12.	Başkaları ile iletişim içindeyken onların neler hissettiğini sezebilirim.	1	2	3	4	5
13.	Başkalarının neler hissettiğini gözlerinden anlayabilirim.	1	2	3	4	5
14.	İnsanların olumsuz özelliklerine yoğunlaşıyorum.	1	2	3	4	5
15.	Başkalarının hatalarını yüzlerine vurma dürtüsü duyarım.	1	2	3	4	5
16.	Kendi görüşümü açıklamadan başkalarının neler hissedeceğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
17.	Kiminle konuşsam konuşayım, iyi bir dinleyiciyimdir.	1	2	3	4	5
18.	Bir odaya girdiğimde, o odada bulunan grubun ruh halini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
19.	Yeni tanıştığım insanları, kendileri hakkında konuşturabilirim.	1	2	3	4	5
20.	Başkalarının, benim hakkımda neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
21.	Açıkça söylemese bile bir başkasının duygularını anlayabilirim.	1	2	3	4	5
22.	Bana yakın birinin sıkıntılı olduğunu anlayabilirim.	1	2	3	4	5
23.	Benim için önemli olan bir şeyi kaybettiğimde birilerine dert yanabilirim.	1	2	3	4	5
24.	Bir sorunum olduğunda dayanabileceğim çok arkadaşım var.	1	2	3	4	5
25.	Arkadaşlarıma çok fazla sevgi ve şefkat gösteririm.	1	2	3	4	5
26.	Bir problemim olduğunda, onu çözmek için kime gideceğimi ve ne yapacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
27.	İnanç ve değerlerim, günlük yaşantımda bana yol gösterir.	1	2	3	4	5
28.	İhtiyacım olduğunda, ailem hep yanımdadır.	1	2	3	4	5
29.	İş arkadaşlarımla kişisel olarak benimle ilgilendiklerini hiç sanmam.	1	2	3	4	5
30.	Arkadaş edinmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
31.	Pek ağlamam.	1	2	3	4	5
32.	Bir hata yaptığımda, kabul ederim.	1	2	3	4	5
33.	İşime karşı tutkum kalmazsa, iş değiştiririm.	1	2	3	4	5
34.	Mesleğim, kişisel değer sistemimin bir uzantısıdır.	1	2	3	4	5
35.	Hiç yalan söylemem.	1	2	3	4	5
36.	Hep doğruyu söylerim.	1	2	3	4	5
37.	İş arkadaşlarıma saygı duyarım.	1	2	3	4	5

38.	Beraber olduğum insanlar güvenilirdir.	1	2	3	4	5
39.	Eğer bir şey yolunda gitmiyorsa, başka bir plan oluşturmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
40.	İşletmede benimle aynı düzeyde olan insanlar, benden daha iyi şartlara sahiptirler.	1	2	3	4	5
41.	Görünüşe göre hep kısa çöpü çekiyorum.	1	2	3	4	5
42.	Bilgi ve fikir paylaşımına katılırım.	1	2	3	4	5
43.	Nereye doğru gittiğimin farkında olmak için gelecekle ilgili hayaller kurarım.	1	2	3	4	5
44.	En iyi fikirlerim, aslında onları düşünmüyorken aklıma gelir.	1	2	3	4	5
45.	Aklıma, bir anda, tamamen şekillenmiş parlak fikirler geldiği olur.	1	2	3	4	5
46.	Fikirlerin ne zaman başarılı, ne zaman başarısız olacakları konusunda sezgilerim kuvvetlidir.	1	2	3	4	5
47.	Yeni ve sıra dışı kavram ve görüşlere karşı hayranlık duyarım.	1	2	3	4	5
48.	İşletmede, yenilikçi projeler uygulamaya koydum.	1	2	3	4	5
49.	Bir problemle ilgili seçenekler oluşturmak için yapılan beyin fırtınalarında iyiyimdir.	1	2	3	4	5
50.	Hayal kırıklığına uğradıktan sonra düzelebilirim.	1	2	3	4	5
51.	Aklıma koyarsam, gerekeni başarabilirim.	1	2	3	4	5
52.	Hayatımdaki engel ve problemler, şaşırtıcı olarak, durumu daha iyi yapan değişikliklere sebep oldu.	1	2	3	4	5
53.	Her zaman birden fazla doğru cevap vardır.	1	2	3	4	5
54.	Kendimi nasıl memnun edeceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
55.	Bazı problemlerin endişe etmeye değmediğini düşünürüm.	1	2	3	4	5
56.	Durumların komik taraflarını görebilirim.	1	2	3	4	5
57.	Bazı şeyler hakkında bir görüş oluşturabilmem için onları bir süre aklımdan çıkarırım.	1	2	3	4	5
58.	Bir problemle karşılaştığımda, kendimi onu çözmeye yoğunlaştırırım.	1	2	3	4	5
59.	Değişiklik gerçekleştirmek için etkili bir şekilde karşı çıkabilirim.	1	2	3	4	5
60.	Diğerlerinin kızdığı zamanlarda bile sakin kalırım.	1	2	3	4	5
61.	Yaptıklarım hakkında arkadaşlarımdan değerlendirmelerini isterim.	1	2	3	4	5
62.	İnsanları organize etmede ve onları işe karşı isteklendirerek harekete geçirmede iyiyimdir.	1	2	3	4	5
63.	İşte, problemlerle karşılaşmaktan ve onları çözmekten zevk alırım.	1	2	3	4	5
64.	Eleştirileri açık fikirlilikle dinler, haklı olanları kabul ederim.	1	2	3	4	5
65.	Eleştirisel bir yorum yaptığım zaman, kişi değil davranış üzerinde yoğunlaşırım.	1	2	3	4	5
66.	Bir anlaşmazlığa sebep olacağına inanırsam, duygularımı açıklamam.	1	2	3	4	5
67.	Yeri geldiğinde, işlerin yapılması için yalnız kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
68.	Eğer mümkünse, problemleri canlandırmamak iyi bir	1	2	3	4	5

	tutumdur.					
69.	Bazen sebepleri bilmeden doğru cevabı bilirim.	1	2	3	4	5
70.	Önsezilerim genellikle doğru çıkmaz.	1	2	3	4	5
71.	Gelecekte amaçlarımı, gözümde canlandırabilirim.	1	2	3	4	5
72.	Tamamlanmamış işin veya durumun bitmiş halini gözümün önüne getirebilirim.	1	2	3	4	5
73.	Başkaları anlamasalar da gördüğüm rüyalara inanırım.	1	2	3	4	5
74.	Zor bir seçimle karşı karşıya kalırsam, kalbimin sesini dinlerim.	1	2	3	4	5
75.	İşler, pek yolunda gitmiyormuş gibi gözükürse dikkatli olurum.	1	2	3	4	5
76.	İnsanlar, öngörümün kuvvetli olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
77.	Karar verirken, sezgi gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
78.	Birisi benimkinden farklı bir görüş ileri sürdüğünde, onu kabul etmekte zorlanırım.	1	2	3	4	5
79.	Kolay sevilirim.	1	2	3	4	5
80.	İstedığimi elde etme yeteneğine sahibim.	1	2	3	4	5
81.	Yaşamımın kontrolü benim elimdedir.	1	2	3	4	5
82.	Sorumluluktan zevk alırım.	1	2	3	4	5
83.	Ne istediğimi bilirim ve peşinden giderim.	1	2	3	4	5
84.	İltifat kabul ederken zorlanmam.	1	2	3	4	5
85.	Yaşamımı düşündüğümde, temelde mutsuz olduğumu fark edebilirim.	1	2	3	4	5
86.	Bahsetmeseler bile başkalarının acı çektiğini anlayabilirim.	1	2	3	4	5
87.	Vücut dillerinden, insanların duygularını çıkarabilirim.	1	2	3	4	5
88.	İnsanlarla ilişkilerimde, ahlak kurallarına uygun hareket ederim.	1	2	3	4	5
89.	Sorunlu birine yardım etmek için kendi işimi yarıda bırakmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
90.	Başkalarıyla ilişkilerimde onların duygularını da düşünürüm.	1	2	3	4	5
91.	Kendimi bir başkasının yerine koyabilirim.	1	2	3	4	5
92.	Mükemmel olmadığım için kendimi bağışlayabilirim.	1	2	3	4	5
93.	Sorumluların suçlarının yüzlerine vurulmasına yardım ederim.	1	2	3	4	5
94.	Affetmediğim bazı insanlar var.	1	2	3	4	5
95.	Bir şeyde başarılı olduğumda, sık sık daha iyisini yapabıldım diye düşünürüm.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : LİDERLİK TARZI

		1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Fikrim Yok.		
		4. Katılıyorum		5. Kesinlikle Katılıyorum.		
1.	Çalışanların çabaları karşılığında onlara destek olurum.	1	2	3	4	5
2.	Eleştirisel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar incelerim.	1	2	3	4	5
3.	Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde odaklanırım.	1	2	3	4	5

4.	Sorunları çözerken farklı bakış açıları ararım.	1	2	3	4	5
5.	Gelecekte olumlu bir şekilde bahsederim.	1	2	3	4	5
6.	Çalışanlar benimle çalışmaktan gurur duyarlar.	1	2	3	4	5
7.	Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarla ayrıntılı bir şekilde görüşürüm.	1	2	3	4	5
8.	Ulaşılması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	1	2	3	4	5
9.	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtirim.	1	2	3	4	5
10.	Zamanımı, çalışanlara öğretmek ve onları yetiştirerek geçiririm.	1	2	3	4	5
11.	Çalışanlara belirlenen performans hedeflerini başardıklarında ne beklemeleri gerektiğini belirtirim.	1	2	3	4	5
12.	Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim.	1	2	3	4	5
13.	Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanların saygı duyacağı şekilde davranırım.	1	2	3	4	5
15.	Tüm dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplarım.	1	2	3	4	5
16.	Kararlarımın ahlaki ve etik sonuçlarını düşünürüm.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanların bütün hatalarından haberdarım.	1	2	3	4	5
18.	Tavırlarım güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
19.	Gelecek için zorlayıcı bir vizyon belirlerim.	1	2	3	4	5
20.	Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanırım.	1	2	3	4	5
21.	Çalışanların her birine farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak davranırım.	1	2	3	4	5
22.	Çalışanların sorunları farklı görüş açılarından ele almalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
23.	Çalışanların güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım ederim.	1	2	3	4	5
24.	Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar öneririm.	1	2	3	4	5
25.	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
26.	Beklentiler karşılandığında memnuniyetimi belirtirim.	1	2	3	4	5
27.	Hedeflere ulaşılacağına dair güvenimi belirtirim.	1	2	3	4	5
28.	İş ile ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıyım.	1	2	3	4	5
29.	Tatmin edici liderlik yöntemleri uygularım.	1	2	3	4	5
30.	Çalışanların beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
31.	Üstüme karşı çalışanları temsil etmede başarılıyım.	1	2	3	4	5
32.	Çalışanlarla tatmin edici bir şekilde çalışırım.	1	2	3	4	5
33.	Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıyım.	1	2	3	4	5

ANKET SONA ERMİŞTİR. ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Hakan ÖZKAN
Anabilim Dalı : İşletme

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : İstanbul, 1966

Eğitim

Yüksek Lisans : Selçuk Üniversitesi KONYA-2003
Lisans : Anadolu Üniversitesi ESKİŞEHİR-1996

İş/İstihdam : Subay (Hava Kontrol İhbar Binbaşı)
Hava Radar Mevzi Komutanlığı-KÜTAHYA

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri : -

Alınan Burs ve Ödüller : -

Yabancı Dil ve Puanı (ÜDS,KPDS, TOEFL, Dönemi ile birlikte) : KPDS-68 (2006)