

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Eda EROĞLU**

İstanbul, 2016

T.C  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:  
**Eda EROĞLU**

Öğrenci No:  
140778059

Danışman:  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2016

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımda yazıldığını yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 12 /08 /2016

Eda EROĞLU



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

.12/08/2016.

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı Yüksek lisans öğrencilerinden 140778059 numaralı **Eda EROĞLU**' nun "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yöneticilik Ve Liderlikte Duygusal Zeka*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.07.2016 tarih ve 2016/28 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)

  
ÜYE

Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR  
(Marmara Üniversitesi)

  
ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR  
(Beykent Üniversitesi)

**Adı ve Soyadı** : Eda EROĞLU  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
**Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans, 2016  
**Alanı** : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim  
**Anahtar Kelimeler** : Yöneticilik, Liderlik, Duygusal Zekâ

## **ÖZ**

### **YÖNETİCİLİK VE LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ**

İnsanoğlunun yerleşik yaşama geçmesiyle yönetim sürecinin başladığı ve bu süreçte yönetici ve liderlerin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Sürekli gelişen ve değişen yönetim sürecinde, duyguların önemi ve yeri de gün geçtikçe önem arz etmektedir. Çalışmada tarihsel metod tekniğinden yararlanılmıştır.

Kurum ve kuruluşların zorunluluğu haline gelen yönetici ve lider kavramları üzerinde durularak; üstlendiği görevler, sorumluluklar ve rollere değinilmiştir. Çağa uyum sağlamak için ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik gelişmeleri takip eden yönetici ve lider, örgüt içindeki bütünlüğü sağlamaları ve birleştirici olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, duyguların beşeri ilişkilerde önemi ve arttırılmasını gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Yönetici ve lider, örgütsel ve yönetsel etkinliğin gerçekleştirmesinde hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda, yönetici ve lider derinlemesine ele alınarak incelenmiştir. Diğer yandan, duygunun bireyler üzerindeki etkisi gözler önüne serilmiştir. Bu hususta, yönetici ve liderlerin, örgütsel yapı içindeki tutum ve davranışlarında, bilişsel zekâlarının yanında, duygusal zekâlarına sahip olması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Zaman içinde liderin, yöneticilik fonksiyonlarını da yerine getirmesi ve daha fazlasını da gerçekleştirmesiyle, iç içe geçmiş bu iki kavram üzerinde duygusal zekânın önemi belirginleşmektedir. Öyle ki; duygusal zekâ, yöneticilik ve liderlik için başarıyı sağlayan, verimliliği ve etkinliği arttırmada önemli bir husustur. Dolayısıyla, duygusal zekâsını kullanan yönetici ve liderler, örgütsel düzendeki ilişkileri ve başarıyı sağlamaları hususunda odak noktasını teşkil etmektedir.

**Name and Surname : Eda EROĞLU**  
**Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN**  
**Degree and Date : Master,2016**  
**Major : Human Resources And Organizational Change**  
**Key Words : Managemet, Leadership, Emotional İntelligence**

## **ABSTRACT**

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE MANAGEMENT AND LEADERSHIP**

Management process begins with the realization that mankind has built and this process has emerged as the necessity of leaders and managers. Constantly evolving and changing management processes, the importance of the sense of place is important and day by day. Historical method and literature review were used for technical work.

With emphasis on the concept of an obligation that managers and leaders of companies and organizations; The duties undertaken and has been referred to the responsibilities and roles. To adapt to the era of economic, social, political and technological developments subsequent managers and leaders, and integrators are required to ensure the integrity of the organization. In this context, in the sense of human relationships it arises the necessity and importance of the increase. Managers and leaders are vital in achieving the organizational and managerial effectiveness. In this context, managers and leaders were examined in depth. On the other hand, the impact on the emotions of individuals are laid before our eyes. In this respect, managers and leaders, their attitudes and behaviors within the organizational structure, in addition to cognitive intelligence has emerged as the necessity to have emotional intelligence. Emotional intelligence had an impacting role on these two merged concepts -Leading and Management- which was a consequence of leaders having more managerial functions in the leading process. Indeed; emotional intelligence, which provides for management and leadership success, is an

**important factor in increasing productivity and efficiency. Therefore, managers and leaders use the emotional intelligence is the focal point in respect of relationships and success in providing organizational level.**



## İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa No. |
|------------------------|-----------|
| ÖZ.....                | i         |
| ABSTRACT.....          | ii        |
| İÇİNDEKİLER.....       | iv        |
| TABLolar LİSTESİ ..... | vii       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | viii      |
| KISALTMALAR .....      | ix        |
| GİRİŞ.....             | 1         |

### BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİCİLİK, LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 1.YÖNETİCİLİK.....                              | 4  |
| 1.1. Yöneticinin Ortaya Çıkışı .....            | 4  |
| 1.2. Yöneticinin Tanımı ve Güç Kaynakları ..... | 6  |
| 1.3.Yöneticinin Özellikleri ve Görevleri .....  | 7  |
| 1.4. Yöneticinin Temel Yetenekleri.....         | 11 |
| 1.5. Yöneticilerin Hiyerarşik Yapısı .....      | 13 |
| 1.6. Yöneticinin Rollerı .....                  | 14 |
| 1.6.1. Kişilerarası Roller .....                | 16 |
| 1.6.2. Bilgi Sağlayıcı Roller.....              | 18 |
| 1.6.3. Karar Verici Roller .....                | 20 |
| 2.LİDERLİK .....                                | 21 |
| 2.1.Liderlik Tanımı ve Önemi .....              | 21 |
| 2.2. Liderlik Özellikleri .....                 | 24 |
| 2.3. Liderlikte Güç Kaynaklar .....             | 26 |
| 2.4. Liderlik Tarzları .....                    | 29 |
| 2.5. Liderlikte Yaklaşım ve Teoriler.....       | 35 |
| 2.5.1. Özellikler Yaklaşımı .....               | 36 |
| 2.5.2. Davranışsal Yaklaşım .....               | 37 |
| 2.5.3. Durumsallık Yaklaşımı .....              | 43 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 2.5.4. Modern Liderlik Teorisi.....                  | 52 |
| 2.6.Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar ..... | 55 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **DUYGUSAL ZEKÂ,**

### **YÖNETİCİLİKTE ve LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ**

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. DUYGUSAL ZEKÂ.....</b>                                       | <b>57</b> |
| 1.1. Duygu Tanımı ve Duygunun Önemi .....                          | 57        |
| 1.1.1. Duygunun Tanımı .....                                       | 59        |
| 1.1.1. Duygunun Önemi.....                                         | 59        |
| 1.2. Zekâ Tanımı ve Teorileri .....                                | 63        |
| 1.2.1. Zekâ Tanımı .....                                           | 63        |
| 1.2.2. Zekâ Kuramları .....                                        | 65        |
| 1.2.2.1. Spearman'ın Genel Zekâ Kuramı .....                       | 65        |
| 1.2.2.2. Piaget'ın Uyum Kuramı.....                                | 65        |
| 1.2.2.3. Thorndike'in Zekâ kuramı .....                            | 66        |
| 1.2.2.4. Sternberg'in Zekâ Kuramı .....                            | 67        |
| 1.2.2.5. Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı.....                         | 68        |
| 1.3. Duygusal Zekâ Kavramı .....                                   | 70        |
| 1.3.1. Duygusal Zekânın Tarihi ve Önemi.....                       | 70        |
| 1.3.2. Duygusal Zekânın Tanımı .....                               | 72        |
| 1.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri .....                               | 74        |
| 1.3.3.1. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli.....             | 74        |
| 1.3.3.2. Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli .....                      | 75        |
| 1.3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli .....                     | 77        |
| 1.3.3.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli .....             | 81        |
| 1.4. Bilişsel Zekâ ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki .....       | 83        |
| <b>2. YÖNETİCİLİK ve LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ .....</b>            | <b>84</b> |
| 2.1. Yöneticilikte Duygusal Zekâ .....                             | 84        |
| 2.1.1. Yöneticinin Özelliklerinde Duygunun Etkileri.....           | 84        |
| 2.1.2. Yöneticinin Temel Yeteneğinde Duygu - Zekâ İlişkisi .....   | 85        |
| 2.1.3. Yöneticinin Temel Yeteneğinde Duygusal Zekânın Etkisi ..... | 87        |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.1.4. Yöneticinin Rollerinde Duygusal Zekâ Modeli İlişkisi ..... | 88         |
| 2.2. Liderlikte Duygusal Zekâ .....                               | 90         |
| 2.2.1. Liderliğin Etkinliğinde Zekâ Kuramları .....               | 90         |
| 2.2.2. Liderliğin Etkinliğinde Duygusal Zekânın Önemi .....       | 91         |
| 2.2.3. Liderlik Tarzlarında Duygusal Zekânın Etkisi .....         | 93         |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                | <b>96</b>  |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                              | <b>100</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                             | <b>100</b> |



## TABLÖLAR LİSTESİ

| Tablo No.                                                         | Sayfa No. |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| Tablo 1. Eski Tip ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri .....     | 8         |
| Tablo 2. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler .....            | 9         |
| Tablo 3. Minzberg'in Yönetim Rollerini Sınıflandırılması .....    | 16        |
| Tablo 4. Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri .....          | 18        |
| Tablo 5. Bilgilendirici Yönetici Rol ve Faaliyetleri .....        | 19        |
| Tablo 6. Karar Verici Yönetici Rol ve Faaliyetleri .....          | 21        |
| Tablo 7. Stogdill'e Göre Liderin Özellikleri ve Yetenekleri ..... | 25        |
| Tablo 8. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri .....              | 42        |
| Tablo 9. Duygu ve Duygu Kümeleri Tablosu .....                    | 61        |
| Tablo 10. Duygular ve Fiziksel İşaretler .....                    | 62        |
| Tablo 11. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi .....        | 72        |
| Tablo 12. Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları .....        | 76        |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil No.                                                              | Sayfa No. |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. Etkin Liderliği Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler ..... | 45        |
| Şekil 2. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı .....                  | 46        |
| Şekil 3. Reddin'in Temel Liderlik Tarzlarının Geliştirilmesi .....     | 49        |
| Şekil 4. Goleman'ın Duygusal Zekâ Unsurları .....                      | 78        |



## KISALTMALAR

|                     |                                                       |
|---------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>AKÜ</b>          | <b>: Afyon Kocatepe Üniversitesi</b>                  |
| <b>ATATÜRK ÜNİ.</b> | <b>: Atatürk Üniversitesi</b>                         |
| <b>AÜ</b>           | <b>: Ankara Üniversitesi</b>                          |
| <b>C.</b>           | <b>: Cilt</b>                                         |
| <b>Çev.</b>         | <b>: Çeviren</b>                                      |
| <b>ÇOMÜ</b>         | <b>: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi</b>          |
| <b>DEÜ</b>          | <b>: Dokuz Eylül Üniversitesi</b>                     |
| <b>ESBD</b>         | <b>: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi</b>           |
| <b>GÜ</b>           | <b>: Gazi Üniversitesi</b>                            |
| <b>İAD</b>          | <b>: İşletme Araştırmaları Dergisi</b>                |
| <b>İİBF</b>         | <b>: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi</b>         |
| <b>İİBFD</b>        | <b>: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</b> |
| <b>İÜ</b>           | <b>: İstanbul Üniversitesi</b>                        |
| <b>KMÜ</b>          | <b>: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi</b>           |
| <b>MKÜ</b>          | <b>: Mustafa Kemal Üniversitesi</b>                   |
| <b>MÜ</b>           | <b>: Marmara Üniversitesi</b>                         |
| <b>s.</b>           | <b>: Sayfa sayısı</b>                                 |
| <b>S.</b>           | <b>: Sayı</b>                                         |
| <b>SBD</b>          | <b>: Sosyal Bilimler Dergisi</b>                      |
| <b>SBE</b>          | <b>: Sosyal Bilimler Enstitüsü</b>                    |
| <b>SBFD</b>         | <b>: Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi</b>           |
| <b>SDÜ</b>          | <b>: Süleyman Demirel Üniversitesi</b>                |
| <b>SEAD</b>         | <b>: Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi</b>      |
| <b>ss.</b>          | <b>: Sayfa sayıları</b>                               |
| <b>SÜ</b>           | <b>: Selçuk Üniversitesi</b>                          |
| <b>TÜ</b>           | <b>: Trakya Üniversitesi</b>                          |
| <b>YÜ</b>           | <b>: Yalova Üniversitesi</b>                          |
| <b>YYDT</b>         | <b>: Yayımlanmamış Doktora Tezi</b>                   |
| <b>YYLP</b>         | <b>: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi</b>          |
| <b>YYLT</b>         | <b>: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi</b>             |

## GİRİŞ

- **Çalışma konusunun Seçimi:** Yönetici ve liderler, çalışanları ile uyum içinde, verimli ve etkin çalışmak, belirlenen hedeflere ulaşmada duyguların farkında olunması, ifade edilmesi ve empati kurabilmesi önem taşımaktadır. Kurum ve kuruluşlarda yönetici ve liderlerin katkısı oldukça fazla olması sonucunda, hızlı ve sürekli değişim gösteren çağın, kurum yapısında devamlılığı ve sürekliliği sağlamak adına yönetici ve liderlere yüklenen sorumlulukları ve görevleri arttırmaktadır. Bu hususta, gün geçtikçe önemi arttıran duygusal zekâ kavramı, örgüt içinde ve dışında yöneticiler ve liderlerin tutum ve davranışlarındaki etkileri yol gösterici niteliktedir. Psikolojiye olan kişisel ilginin etken olduğu konu seçiminde, iş yaşamındaki huzurun sağlanması ve etkinliğin artması hususunda duygusal zekâ kavramının, yönetici ve liderler üzerindeki etkinliğini ortaya konulabilmesi amacıyla çalışma konusu olarak seçilmiştir.

- **Çalışmanın Amacı:** Yöneticilik ve liderlikte, bilişsel zekânın iş başarısının tek göstergesi olmadığı ve yüksek bilişsel zekâyâ sahip oldukları halde başarısızlıkla karşı karşıya kalmaları sonucunda sorgulanmalarına neden olmaktadır. İnsanın yaşamını devam ettirebilmesi için duyguların önemli bir faktör olduğu ve iş yaşamında etkilerinin de hayati önem taşıdığını göstermektedir. Yöneticilik ve liderlikte, duygusal zekâ ilişkilerini değerlendirilerek etkisi aktarılmıştır. Hem yöneticilik hem de liderlik olguları derinlemesine analizi yapılarak, duygusal zekâ kavramının iş yaşamındaki etkisi ortaya konulmuştur. Duygusal zekâ kullanımının etkin olması halinde, yönetici ve liderlerin başarısını ortaya koyma amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Yönetici ve liderler, farklı çalışma sistemlerinde yer alması, ağır çalışma koşullarında mantıklı ve düzgün kararlar vermesi ve kesintisiz örgüt faaliyetleri sürdürmesi için hem kendi duygu durumunu bilmesi ve anlaması gerekir; hem de çalışanlarının duygu durumunu bilmesi ve anlaması gerekir. Bu nedenle, yönetici ve lider olan kişiler, yetenek ve becerilerini kullanma hususunda bilişsel zekâlarını kullanırken, duygusal zekâ kullanmaları da önemini arttırmaktadır. Bilişsel zekânın, sosyal yaşamda ve iş yaşamında etkileri, duygusal zekâ sahibi olan

kişilerin etkilerine oranla daha az görülmesi bu çalışmanın önemli bir noktasını oluşturur. Dolayısıyla, yönetici ve liderlerin duygusal zekâlarını kullanılmasına ışık tutması ve etkilerini gözler önüne sermesi sebebiyle hem yönetici ve liderlere, hem de literatüre önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

- **Çalışma Planı:** Bu çalışma iki bölüm olarak planlanmıştır. Birinci bölümde; yöneticilik ve liderlik olguları ele alınarak, derinlemesine incelenmiştir. Tarihsel süreçlerde, yönetici ve liderlerin bugüne kadar olan gelişiminin yanında, özelliklerine, görevlerine ve üstlendikleri rollere ilişkin sınıflandırmalar ile detaylandırılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, duygusal zekâ kavramına yer verilerek, yönetici ve liderlik fonksiyonları ile ele alınmaktadır. Birinci aşamasında, duygusal zekâ kavramını oluşturan, duygu ve zekâ olgularına yer verilerek, duygusal zekânın; tanımı, önemi ve modelleri ele alınmıştır. İkinci aşamasında ise, yöneticilik ve liderlik ile ilintilendirilerek, önemi ve etkisi ortaya konulmuştur.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Teorik bir çalışma olduğu için, esas itibarıyla tarihçi metoda dayalıdır. Kullanılan teknik ise, literatür incelemeli tekniğidir. Ayrıca, gerek lisans eğitiminden (kamu yönetimi), gerekse iş hayatındaki mesleki deneyimlerden yorum ve değerlendirmelerden yararlanılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışmanın yöneticilik ve liderlik üzerinde planlanması, derinlemesine bir çalışmayı gerekli kılmıştır. Gerek kamu sektörü gerekse özel sektör yönetici ve liderlerin ele alınması gerekliliği ve duygusal zekâ kullanımına ilişkin detaylı bir çalışma olmasından ötürü zaman zaman sıkıntı yaşanmıştır. Son zamanlarda önem kazanan duygusal zekâ kavramının yöneticilik ve liderlik hususunda yeterli kaynağın olmaması da bir diğer etken olmuştur. Çalışmada, yabancı dil bilgisi yeterli düzeyde olmaması ve kaynaklara erişim konusunda sıkıntı yaşanması nedeniyle yabancı kaynaklara doğrudan atıf yapılamamıştır. Genel olarak, Türkiye’de yayınlanan çalışmalardan yararlanılmıştır.

Çalışma, yönetici ve liderlerin fonksiyonlarını belirlemede, etkileşimi içinde olduğu örgüt çalışanları ile ilgili olması çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gerekli kılmaktadır. Bu hususta, genelde özel sektör temel alınarak yapılan bu çalışma, yapılmış olan ve ulaşılamayan araştırmaların da bulunması ile bu çalışmanın başka sınırlılığını oluşturmaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİLİK ve LİDERLİK

#### 1.YÖNETİCİLİK

##### 1.1. Yöneticinin Ortaya Çıkışı

Yönetim ve yöneticilik kavramı birbirinden ayrı düşünülmeyen kavramlardır. Yöneticilik kavramını anlayabilmek için ilk önce yönetim olgusunun anlaşılması gerekmektedir. Yönetim olgusu kuşkusuz insanlar arasında bir alt-üst ilişkisini içeren ve farklı statüleri çağrıştıran bir olgudur. Bu olgunun bir toplumsal gereksinime karşılık geldiği şüphe götürmez bir husustur. İnsanların birlikte ve yerleşik bir hayat biçimine geçmeleri içlerinde sınırlı sayıda bazılarının yöneten, bazılarının yönetilen pozisyonunda olmaları zorunluluğunu getirdi. Bu pozisyonlar statik olmamakla birlikte, mutlak hiyerarşik pozisyonlar olma durumundadırlar. Şüphe yok ki, her toplumda iş bölümü giderek daha rafine bir hal aldıkça söz konusu pozisyon da toplum için daha bir kaçınılmaz ve hemen fark edilir hale gelmektedir.<sup>1</sup>

İnsanlık tarihi kadar eskilere dayanan yönetim olgusu, ilk insanın, doğa güçlerine, vahşi hayvanlara ve zorbalara karşı koymak amacıyla kader ve güç birliği yapmak üzere bir araya gelmesi ile oluşmuştur.<sup>2</sup> İki insanın mevcut olduğu yerde bir amaç için işbirliği yapıyorsa yönetim olgusundan söz edilir. Etkileşim ve işbirliği yok ise yönetimden söz edilmemektedir, yönetimin sosyal bir ihtiyaç olması buradan çıkmaktadır.

Yönetimin insanlığın yerleşik hayata geçmesi üzerinde bile var olduğu açık bir husustur. Geçmişten günümüze kadar gerçekleşen yönetim olgusunun, Sümerler ile başladığı düşünülmektedir. Bilim haline gelip yönetim olgusundan bahsedilmeye

---

<sup>1</sup> B. Eryılmaz, Kamu Yönetimi, Ankara, 2011, s.1

<sup>2</sup> M. Ş. Şimşek – A. Çelik, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2012, s.3

ise 18. Yüzyıldan sonra başlanmış, 19. Yüzyıl ile bir disiplin haline getirilmiş ve yönetim olgusu üniversitelerde okutulması da gerçekleştirilmiştir.<sup>1</sup>

Bir tanıma göre yönetim şudur: “Başkaları üzerinde otorite kurma, başkalarına iş yaptırma veya bir grup içinde yer alan kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların ortak bir amaç doğrultusunda istenilen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi süreci, bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirilir.”<sup>2</sup> Bu tanımdan yola çıkıldığında anlaşılmaktadır ki; yönetimde, başka kişileri etkileyerek, bir amaç için iş yaptırma eyleminin gerçekleştirilmesidir.

“Yönetim bilimi ile uğraşan birçok kişi, yönetimin otorite sistemi olduğunu söylemektedir. Buna göre; örgüt ya da gruplar, yöneten ve yönetilenler diye iki grup olarak adlandırılmıştır.”<sup>3</sup> Bu gruplar arasındaki ilişki, otorite ilişkisini çıkarmaktadır ve yönetici kavramı burada devreye girmektedir. Kişileri etkileyen ve amaç için iş birliğini kuran ve otoriteyi sağlayan kişiye yönetici, etkilediği kişi ve gruplara yönetilen olarak adlandırılır.

Yönetim faaliyeti bulunan bir yerde görevler dizisi bulunmaktadır, bu görevler dizisinin yerine getirilmesi için bir yöneticiye gerek duyulur. Yöneticinin olmadığı bir kuruluştaki ya da örgütte görevler dizisinin yerine getirilememesi sonucunda bazı aksaklıkların çıkacağından kuruluş çalışamaz hale gelmektedir. Bu görevler dizisini yerine getiren yöneticiler için bazı tanımlamalar yapılmaktadır. Bir görüşe göre yöneticiler şu şekilde tanımlanmaktadır: “Başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi.”<sup>4</sup> Bu ifade ile yöneticiyi, bir araya gelen bireylerin ya da grupları bir amaç için üstünde otorite ya da gücü kurarak, astlarının çalışmasından sorumlu olan kişi olarak ifade edilebilir. En genel anlamı ile başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Eryılmaz, s.2.

<sup>2</sup> Eryılmaz, s.3.

<sup>3</sup> İ. Dalay, Yönetim ve Yönetici; [http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015_02_01_archive.html) , (13.04.2016).

<sup>4</sup> M. Ş. Şimşek – A. Çelik – T. Akgemci, İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008, s.14.

<sup>5</sup> İ. Yan, Duygu - Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Afyon, 2008, s.34.

## 1.2. Yöneticinin Tanımı ve Güç Kaynakları

Drucker'in yönetici tanımı şöyledir: “Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi.”<sup>1</sup> Peter Drucker'in tanımından yola çıkıldığında, yöneticinin belli bir bilgi birikimine sahip olması gerektiğini ve kişilerin işlerini yapabilme kapasitesini gözlemlemesinden sorumlu olan ve çalışanlarının iş görme değerlendirmesini yapan kişi olarak tanımlanabilir. Bulut – Bakan'ın çalışmasında ise yönetici şu şekildedir: “Bir kurum ya da örgütte bir birimin ya da hizmetin sorumlusu konumunda görev yapan ve bu göreviyle ilgili olarak günlük, tekrar eden ve koşulları belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, gözetim ve denetimde bulunan üsttür.”<sup>2</sup> Örgüt faaliyetlerin düzenli olarak ilerlemesinden sorumlu olan ve bu yönetim faaliyetinde bütünlüğü sağlayan kişi olarak ifade edilebilir.

Yöneticiler, yönetim faaliyetini gerçekleştirirken, yönetilenlerin bu yönetimin altına girmeyi benimsemesini sağlamalı ve yönetme gücünü kabullendirmesi gerekmektedir. Yönetimin gücü ise, yöneticinin yönetilenler üzerinde kurduğu yaptırım gücüdür. Tarih boyunca yönetenler, yönetilenleri egemenlikleri altında tutmak için güç kaynakları kullanmıştır. Bu güç kaynakları; kaba güç, sermaye, din ve ideoloji, toplum ve bilgi şeklinde ifade edilebilir. Çünkü, insanlık tarihinin başlangıcı ile tarihsel gelişim süreçleri incelendiğinde bu güç kaynaklarından etkilenmenin sonucundaki yapılanmalar görülmektedir.

Kaba güç; fiziksel olarak güçlü olanın zayıf olan üzerinde kurduğu egemenliktir. Kaba güç en ilkel güç kaynaklarından biridir. Bilimsel yönetim öncesi dönemde köle-sahip ilişkisi, korkuya zora dayanan bir yönetim anlayışı bulunmaktadır.<sup>3</sup> Efendiler, köleler üzerinde kaba kuvvete dayanan ve korku ile besledikleri bir zorlayıcı güç olan kaba gücü kullanmıştır. Tarihsel süreçlerde

---

<sup>1</sup>D. Tengilimoğlu – N. Ö. Başpınar – H. Tutar, Büro Yönetimi, s.11; <http://docplayer.biz.tr/>, (11.03.2016).

<sup>2</sup> Y. Bulut – İ. Bakan, “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi (SÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (SEAD), S.9, Konya, 2005, s.65.

<sup>3</sup> İ. Dalay, Yönetimin Tarihsel Gelişimi; [http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015_02_01_archive.html), (14.03.2016).

değişim gösteren kaba güç günümüzde de geçerli olan bazı yönleri ile bulunmaktadır.

Sermaye; maddiyata ve sermayeye ihtiyaç duyulan örgüt ve ortamlarda, bunları ellerinde bulunduran yönetici, elinde bu kaynakları bulundurmeyen kişi, grup veya örgütü hâkimiyeti altına alır ve yönetme gücünü kendi hakları olduğunu savunurlar. Sosyal sermaye kavramından çıkan bu güç kaynak çalışanlarına emeğinin verilmesi ile birlik ve beraberliği sağlayacağına inanır.<sup>1</sup> Ekonomik güç olarak söylenen sosyal sermaye; ekonomik etkinliklerdeki işlev, zaman ve izlekle ilgili beklentiler genellikle katı ve resmi şekilde görülür.<sup>2</sup> Diğer bir güç kaynak olan din ve ideoloji; örgütün ya da grubun din adına ya da belli bir ideolojiyi dayatmayla yönetilmesi olarak ifade edebilir. Yöneticinin, yönetilen kişiler üzerinde kurmak istediği otoriteyi, inanç ve fikirler üzerindeki etkisi ile yerine getirmesi ve yaptırım uygulamasıdır. Bu güç kaynak yöneticinin katı tutumu yerine çalışanların gönüllü işbirliğine dayanır.<sup>3</sup>

Toplum ve bilgi; toplum veya örgüt içindeki yöneticilik bilgi çağının başlamasıyla diğer güç kaynaklarının yeterli olmadığına ve yöneticinin belli bir bilgi birikimine sahip olması gerektiği ve bu bilgi birikimlerini toplum içinde gösterip, kullanan kişilerden seçildiği görülmektedir. Belli bir bilgi birikimi olan kişinin yönetici olması toplum ve örgütteki yönetim sürecini kolaylaştırarak yönetilenler üzerindeki etkisini arttıracaktır. Bu etkisini arttırmak için iyi yetişmiş, bilgili ve yetenekli alanında uzmanlaşmış yöneticiler olması gerekir.<sup>4</sup>

### 1.3.Yöneticinin Özellikleri ve Görevleri

Bilimsel yönetim öncesi ve sonrasında, yöneticilerin ellerinde bulundurduğu güç kaynaklarından yola çıkıldığında, geçmişten bugüne uzanan yönetim faaliyetlerinde, yöneticiler için yapılan tanımlarda eski ve yeni yönetici ayrımı

---

<sup>1</sup> M. K. Şan, “Bilgi Toplumuna Geçişte Sosyal Sermayenin Taşıdığı Önem ve Türkiye Gerçeği” Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi, Cilt (C.) 2, Sayı (S.) 1, 2007, s.71.

<sup>2</sup> J. Fichter, Sosyoloji Nedir (Çev. N. Çelebi), Ankara, 2009, s.213.

<sup>3</sup> Fichter, s.213.

<sup>4</sup> N. Tortop, Halkla İlişkilere Giriş, Ankara, 2009, s.128.

yapılabilir. Eski yönetim anlayışında, yöneticiler genellikle çalışanlarını egemenlik altında tutma eğilimi göstermektedir. Görevleri ve işin işleyişi hakkında konulara ağırlık verdikleri gözlemlenmektedir. Yeni yönetim anlayışında ise, yöneticinin işbirliği içinde işleri yürütmesi görülmektedir.

**Tablo 1. Eski Tip ve Yeni Tip Yöneticilerin Özellikleri**

| Eski Tip                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Yeni Tip                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yönetici patron gibi düşünür</li> <li>-Komuta zincirini takip eder</li> <li>-Kurulu organizasyon yapısı içinde çalışır,</li> <li>-Kararların Çoğunu tek başına alır,</li> <li>-Pazarlama ya da finans gibi büyük bir disipline hâkim olmaya çalışır,</li> <li>-Uzun zaman talep etme.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Bir sponsor, takım lideri ya da danışman gibi düşünür,</li> <li>-İşi yapması gereken kimselere yol gösterir,</li> <li>-Piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısını değiştirir,</li> <li>-Diğerlerini karar almaya katılmaya davet eder,</li> <li>-Bilgiyi paylaşır,</li> <li>-Yönetimsel disiplinleri geniş bir düzene yaymaya çalışır,</li> <li>-Sonuç talep etme.</li> </ul> |

**Kaynak:** O. Gökçe - A. Şahin, ‘‘Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller’’ SÜ, İİBF, Sosyal ve SEAD, S.6, Konya, 2003, s.137.

Tabloyu yorumlamak gerekirse; eski tip yöneticiler, yönetimin kalıplaşmış sisteminde kendi egemenlikleri sürdüren ve bu egemenlikte tek otorite sahibi olmaya çalışan kişilerdir; fakat yeni tip yöneticiler ise, değişen ve gelişen yönetim sisteminde uyum ve değişimi kabul edip, çalışanlarına yol gösteren, yardımcı olan ve düzeni sağlayan kişi olarak değerlendirebilir. Bu tip yöneticiler, örgüt içinde daha etkin hale gelir ve örgüt düzenini daha iyi sağlamaktadır. Tam tersi olan, eski tip yöneticiler, kararların çoğunu kendi başlarına alırlar. Örgütün sosyal ve ekonomik yapısında, astları üstünde bir patron hâkimiyeti kurdukları gözlemlenmekte iken, yeni tip yöneticilerde sosyal ekonomik yapıdaki değişimler göz önünde tutularak örgüt yapısını yapılandırır. Astları üzerinde hâkimiyet kurma yerine danışmanlık yaparak bilgi ve tecrübesi ile yanlarında yol gösterici konumdadır.

Yönetim faaliyetinin ilk evrelerinde, yönetici çalışmalardan sorumlu iken, gelişen dünya ile bu düşünce bilginin, teknolojinin, insan ilişkilerin ve karar vermenin önemli etkenler olmasından dolayı yöneticiye farklı nitelikler, görevler ve roller yüklemiştir. Tortop'a göre bir yöneticide bulunması gereken belli başlı nitelikler şu şekildedir:

- “Yönetici sevk idare unsurları olarak sayılan planlama, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve denetleme dediğimiz beş unsuru en iyi biçimde uygulamalıdır.
- Yönetici personeli ve halkı dinlemelidir. İyi bir yönetici personelinin ve diğer ilgililerin görüşlerine önem veren, onları dinleyen yöneticidir.
- Yönetici geleceğe alt düşüncelerini personele ve halka açıklamalıdır.
- Yönetici işyeri ile ilişkisini kesmemelidir.
- Yönetici alt kademe personele girişkenlik ruhu aşılmalıdır.
- Alt kademelere yetki devretmekte cömert olmalıdır.
- İyi elemanlar yetiştirmelidir.
- Herkes yeteneğine uygun işlerde çalıştırılmalıdır.”<sup>1</sup>

Yukarıda belirtilen maddeler iyi bir yönetici olma yolunda başlangıç için gereken niteliklerdir. Sadece bu maddelere bakılarak iyi bir yönetici olarak değerlendirme yapılamaz. Yönetici olma yolunda ilk adım olarak değerlendirilir.

**Tablo 2. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler**

|                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| İş Bitirme Azim ve Heyecanı | Çevre ile İyi İlişkiler Kurabilme |
| Çalışkanlık                 | Denetim Yeteneği                  |
| Bilgi                       | Finans                            |
| Organizasyon Gücü           |                                   |

**Kaynak:** A. Çelik - T. Akgemci - Ş. Şimşek, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara, 2013, s.7.

Tablo yardımı ile yöneticide bulunması gereken özellikler görülür. Tortop'a göre yönetici şudur: “Yönetici usul ve yöntemleri zamana, koşullara en uygun

<sup>1</sup> Tortop, ss. 124-126

biçimde uygulamak, yönetimde sevk ve idare kaynakları olarak isimlendirilen para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi şekilde yararlanmak zorunda olan kişi.’’<sup>1</sup> Tortop’un ifadesinden, yazılan nitelikler ve gösterilen özellikler sonucunda anlaşılıyor ki, yöneticinin bir takım görevlerle ilişkisi vardır. Yönetici aşağıdaki görevlerle ilişkilidir:

- “Kendi ile birlikte çalışabilme konumunda olan kişileri bir araya getirir.
- Ekibi, fazla sürtüşmeden koordine eder.
- İnsan zaaf ve davranışlarını bilir.
- Emrindekilere hedef ve görevlerini tarif eder.
- İş yapma hevesine kapılmadan işleri koordine eder.’’<sup>2</sup>

Yukarıda sıralanan görevlerle ilişkisi bulunan yöneticinin sahip olması gereken nitelikler ise aşağıda yer almaktadır. Bunlar, Şimşek-Çelik’in çalışmalarından yararlanılarak maddeler halinde belirtilmiştir:

- Yönetici, amaca ulaşmaya çalışan kişidir,
- Yönetici, rekabet ortamında amaçları dengeleyen kişidir,
- Yönetici, olan kişi sorumluluk sahibi olması gerekmektedir,
- Yönetici, iyi bir düşünür olmalıdır,
- Yönetici, arabuluculuğu sağlayan kişidir,
- Yönetici, iyi bir diplomat ve politikacıdır.<sup>3</sup>

Yönetici, genel anlamda bu nitelikler ile yakından sorumludur. Çünkü, yönetici örgütün temel yapı taşıdır. Hedefler doğrultusunda çok çalışması, çalışırken astlarına sağlıklı bilgileri vermesi, uzun vadeli düşünmesi, amaçlar ile gereksinimler arasında denge kurması, ikna ve uzlaştırma yeteneğini kullanarak iyi bir politikacı ve diplomat gibi davranması beklenir. Örgütteki uyuşmazlıkları çözerek arabuluculuk görevini yerine getirir. Analitik düşünce yapısına sahip olan yönetici, örgüt içi ve

---

<sup>1</sup> Tortop, s.120.

<sup>2</sup> Çelik – Akgemci – Şimşek, s.7.

<sup>3</sup> Şimşek – Çelik, ss. 14-16.

dışındaki problemlere bakış açısı ile amaçlanan hedeflere ulaşması bakımından önemli bir rol oynar. Örgüt yapısındaki görev ve işleyişlerde sorumluluğu almalı ve bunu astları ile paylaşmalıdır. Başarısızlığı ve başarının sorumluluğu alabilmeli, aksaklıklardan doğabilecek sorunları başkalarının üstüne atmamalıdır.

#### 1.4. Yöneticinin Temel Yetenekleri

Yöneticilerin sahip olması gereken olmazsa olmazlardan oluşan yetenekleri vardır: Kavramsal yetenek, teknik yetenek, beşeri ilişkiler yeteneği olmak üzere üç grup altında ele alınabilir.

**i. Kavramsal Yetenek:** Kaynaklarda fikri yetenek olarak da yer almaktadır: “Gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle örgütün bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun devredeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.”<sup>1</sup> Bir bütün olarak iradeyi görme sanatı olarak adlandırılabilir. İradenin kısımları arasındaki ilişkiyi öngörmeyi amaçladığından yöneticinin düşünme ve planlama yeterliliklerini gerçekleştirmektedir. Örgütte aksayan bir bölüm varsa, yönetici bunu ayrı bir şekilde analiz edebilmeli ya da diğer bölümlerden bağımsız olarak işlerini yürütmeye çalışan bölümleri bir bütün olarak değerlendirip örgütün çıkarlarını öngörebilmelidir. Aksayan yönler varsa, bu durumu düzeltecek çözüm ve planları geliştirmelidir. Açıklamalardan anlaşıldığı üzere, kademeye göre önem kazanan kavramsal yetenek üst kademelere doğru önemini arttırmaktadır. Nedeni ise, alt kademede yer alan yöneticilerin planlama ve örgütsel politika çalışmalarını orta ve üst düzey yöneticilere göre daha düşük olmasıdır.

**ii. Teknik Yetenek:** “Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir.”<sup>2</sup> Özel bilgi, tecrübe ve beceriler olarak basit bir tanım yapılabilmektedir. Tanımdan anlaşıldığı üzere, bir işin başarılı bir şekilde ortaya konulması için belli bir bilgi birikimine sahip olunup bunu becerisi ve tecrübesi ile işi yapabilmesi gerekmektedir. Teknik

---

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik, s.13.

<sup>2</sup> Şimşek – Çelik, s.12.

bilgi ve yetenek, içinde bulunulan çağın ortaya çıkardığı bir zorunluluktur ve bireylerin belli konularda teknik bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir.<sup>1</sup> Bu yetenek alt kademelerde daha yoğun kullanılırken, üst kademelere gidildikçe azaldığı görülmektedir. Çünkü, üst kademeler işin nasıl yapıldığından ziyade o işin süreçlerinden sorumludur. Örneğin; bir konferans etkinliği düzenleniyor ve bu organizasyonda katılımcıların organizasyona katılım bilgileri alınıyor. Bu bilgileri düzenleyen kişi tek tek onlara mail, davetiye, telefon ile ulaşarak bilgiyi alıyor ama yönetici sadece katılım sağlayan kişilerin sayısı ile ilgilenmektedir. Buna göre, organizasyonda belli bir strateji ve bütçeleme gerçekleştirir.

**iii. Beşeri İlişkiler Yeteneği:** Yönetici, insanlarla ve mesleki grup üyesi olarak çalıştığı kişiler ile bir etkileşim içindedir. Şimşek-Çelik bu yeteneği şöyle tanımlar: “İnsanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği şeklinde ifade eder.”<sup>2</sup> Bu yetenek sayesinde etkin çalışma başarısı gösterip örgüt ya da kurumun etkileşim içinde olduğu kişilerle, arzularını ve ihtiyaçlarını dikkate almayı çözüm bulmayı öngörmektedir. Yönetici, çalışanları üzerinde isteklendirmeyi bu şekilde sağlayabilir, müşteri ile ilişkilerinde bu yeteneğini kullanabilir. Beşeri ilişkiler yeteneğini etkili bir şekilde kullanabilen yönetici, başarıya bir adım daha yakın olmaktadır.

İnsan ilişkileri yeteneği; aslında en önemli yeteneklerden biridir ve diğer yeteneklerin içinde de yer almaktadır. En alt kademede çalışılan kişiler ile iletişimin etkinliği olsun, üst kademede yöneticilerin çalışanlarına nasıl davranacağı olsun bu yetenek ile değerlendirilir. Bu yetenek aslında hayatın içinde olan ve nasıl kullanıldığı günlük yaşamdaki ilişkilerde yol gösteren ve öğreten bir beceridir. Çünkü, sosyal bir varlık olan insanlar sürekli etkileşim ve iletişim halindedir. Basit bir örnek ile açıklandığında bu daha net görülebilir: Aile veya arkadaşla, bir sorun hakkında konuşurken, onlara nasıl davranıldığı ya da kendini nasıl ifade ettiğin bu yetenek ile ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>1</sup> Yan, s.40.

<sup>2</sup> Şimşek – Çelik, s.12.

### 1.5. Yöneticilerin Hiyerarşik Yapısı

Yönetimde iş birliği ve koordinasyon süreçlerinde egemenliği sağlamak için birden fazla yönetici görev alabilir, bu durumda örgütteki yönetici sınıflandırması denilen olgu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin sınıflandırılmasını yaparken; alt yöneticiler, orta yöneticiler, üst yöneticiler ve tepe yöneticiler olarak ayırım yapılabilmektedir. Alt kademededen, üst kademeye doğru bir yapı olduğu için buna dikey sınıflandırmada denilmektedir.<sup>1</sup>

Alt yöneticiler; yönetimin temel düzeyini ifade etmektedir. “Bu düzey, yönetici olmayan çalışanların işlerini koordine etmekten sorumlu ilk yöneticileri kapsar.”<sup>2</sup> Örneğin; usta başları ve şefler bu kategoride yer almaktadır. “İlk kademe yöneticiler mal ve hizmetlerin üretiminden sorumludur.”<sup>3</sup> Bu yöneticiler normalde altında çalışanlarının görevlerini yapmakla yükümlü değildir, sadece yardım etmek ve yapılan işin görevlerini bilmek ile yükümlüdür. Bu şekilde işleri denetleyip, koordine eder. Yapılan işlerden dolayı günü kurtarma amaçlı düşünce yapısı gözükmemektedir.

Orta kademedeki yöneticiler; yönetimde en yoğun olarak yöneticinin bulunduğu kademe olarak değerlendirilebilir. Bu yöneticilerin bazı sorumlulukları bulunmaktadır. “Orta kademe yöneticiler üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen genel amaç ve planları, daha özel amaç ve faaliyetlere dönüştürmekten ve daha alt düzeydeki yöneticilerin faaliyetlerini denetleme ve koordine etmekten sorumludur.”<sup>4</sup> Bu tanımdan yola çıkıldığında, en dar anlamda üst düzey yöneticilerin verdiği görevleri yerine getirirken, alt düzey yöneticilerin faaliyetlerinden sorumlu kişi olarak değerlendirilir. Bu gruba, müdür yardımcısı, bölüm başkanı ya da personel müdürü alınabilir. Bu kişiler orta vadeli düşünce yapısına sahiptirler.

---

<sup>1</sup> Bulut – Bakan, s.68.

<sup>2</sup> Gökçe – Şahin, s.139.

<sup>3</sup> Gökçe – Şahin, s.139.

<sup>4</sup> Gökçe –Şahin, ss.139-140.

Üst kademe grubuna ise; genel müdür ve genel müdür yardımcısını ele alırken; tepe yöneticisi olarak isimlendirilen kısma, holding başkanı, koordinatörleri dâhil edebilir. Bu yöneticiler, kıdemi en yüksek kişilerdir. “Üst düzey yöneticiler, organizasyonun amaçlarının hazırlanmasından, başarılabacak stratejilerin belirlenmesinden, denetimden, dış çevrenin yorumlanması ve tüm organizasyonu etkileyecek kararların alınmasından sorumludur.”<sup>1</sup> Görüldüğü üzere, bu yöneticiler uzun vadeli düşünce yapısına sahip bireylerdir ve uzun vadeli düşünce yapısının da yöneticilerin yapması gereken görevler meydana gelmektedir.

Yönetici, diğer bireylerle çalışan biri olduğu için gerektiği zaman değişiklik yapmakla yükümlüdür ve bu yükümlülüğü etrafında denetim ve iletişimi gerçekleştirir. İyi bir yönetici, sorun çözücü olmalı, planlarını, stratejilerini, bütçelerini iyi hazırlamalı ve çalışanlarına örnek olup onları yönlendirmeli ve güdülemelidir. Karar verme süreci, yöneticilere ait olduğu için iyi bir diplomat ya da politikacı gibi davranır. Bilgi ve teknoloji çağında olduğumuz için yönetici olan kişi bunları yakından takip etmeli ve kurum için gerekli teknolojileri temin edip, kuruma uyar duruma getirmelidir.

Örgütteki yönetici sınıflandırılmalarından ayrı olarak yönetilen görevler açısından yöneticiler iki ayrı grupta sınıflandırılır. Bu sınıflandırmalar, fonksiyonel ve genel yöneticilerdir. “Fonksiyonel yönetici üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi uzmanlaşmış bir örgütsel faaliyetten sorumlu olan yönetici tipidir.”<sup>2</sup> Genel yönetici ise şudur: “Büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişi.”<sup>3</sup>

#### 1.6. Yöneticinin Roller

Yöneticinin rolünü anlayabilmek için ilk başta rol kavramının anlaşılması gerekmektedir. Rol kavramı herkesin bildiği gibi anlatılması gerekirse, bir aktörün

---

<sup>1</sup> Gökçe – Şahin, s.141.

<sup>2</sup> Şimşek – Çelik, ss.19-20.

<sup>3</sup> Şimşek – Çelik, s.20.

üstlendiği oyundaki gerekliliklerini yerine getirerek canlandırmasıdır.<sup>1</sup> Bireylere bakıldığında ise, yaşamda üstlendiği kimliğini oynamasıdır; yani birey doğumundan ölümüne kadar yaşamı sürecinde kendisini oynadığı sosyal bir rolü bulunmaktadır. Örneğin; anne olması, baba olması ya da çocuk olması gibi. Toplumda her bireyin edindiği birden fazla rolü olabilir; bunlar, bireyin düşünce ve eylemleri ile gerçekleşmektedir. Örneğin; anne rolünü üstlenen bir birey okulda çalışırken öğretmen rolünü de üstlenir. Sosyal hayatta insanların birçok rolü üstlenmesindeki neden günlük hayatta birçok grupların var olması ve bireylerin bu gruplara katılım sağlamasıdır.

Yönetici rolü ele alındığında, yöneticinin üstlendiği sorumluklar olsun, verdiği kararlar ile çalışanlar arasındaki iletişimi olsun, bilgi paylaşımına kadar gerçekleşen süreçte bulunduğu konum gereği yerine getirdiği roller bulunmaktadır. “Her bir rol, yöneticilerin üstlendiği ve eninde sonunda yerine getirmesi gereken planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol fonksiyonları gibi faaliyetleri temsil eder.”<sup>2</sup> Her faaliyette yönetici farklı roller üstlenerek görevini yerine getirmektedir. Yöneltme faaliyetini uygular iken, yol gösterici rolü üstlenir; planlama faaliyetini uygularken de kaynak dağıtıcı rolü üstlenmesi gibi, üstlendiği görev üzerine rolü değişmektedir. Mintzberg’in kategorisine göre; kişilerarası roller, bilgilendirici roller ve karar verici roller olmak üzere üç grupta incelenebilir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fichter, s.112.

<sup>2</sup> Gökçe – Şahin, s.149.

<sup>3</sup> N. Rüzgar – M. Kurt, “Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli Bir Araştırma” Yalova Üniversitesi (YÜ), İşletme Araştırmaları Dergisi (İAD), C.5, S.3, Yalova, 2013, s.38.

**Tablo 3. Minzberg’in Yönetim Rollerı Sınıflandırılması**

| Kategori       | Rol                                                             |
|----------------|-----------------------------------------------------------------|
| Kişilerarası   | -Yol gösterici<br>-Lider<br>-İrtibat Uzmanı                     |
| Bilgilendirici | -Nezaretçi<br>-Bilgi Aktarıcı<br>-Sözcü                         |
| Karar Verici   | -Girişimci<br>-Kriz Yönetici<br>-Kaynak Dağıtıcı<br>-Müzakereci |

**Kaynak:** N. Rüzgar - M. Kurt, “Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerı Hakkında Bursa Merkezli Bir Araştırma” YÜ, İAD, C.5, S.6, Yalova, 2013, s.38.

#### 1.6.1. Kişilerarası Roller

Bireylerarası roller de denilmektedir. Kendi biriminin başı olarak yönetici; zaman zaman birtakım törensel görevleri icra etmek suretiyle bu bireylerarası ilişkilerle ilgili rolünü yerine getirir.<sup>1</sup> Bu rol, kurum içi veya kurum dışı olan iletişim hakkında bilgi vermektedir. Yöneticinin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü, astlık-üstlük ilişkileri, kurum ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır. Bu ifadelerden anlaşıldığı üzere, bireylerarası rolü kendi içinde; temsil rolü, liderlik rolü ve irtibat sağlama rolü olarak adlandırılabilir.

Birinci olarak yol gösterici ya da temsil rolünü tanımlamaya başlanılabilir. “Temsil rolü dendiğinde yöneticinin astları tarafından izlenen ve örnek alınan bir figür olduğu vurgulanmak istenmiştir.”<sup>2</sup> Binevi kurum ya da işletmenin marka ismi olur; yönetici, kurumun ya da işletmenin sembol ismidir ve kurumu temsil

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik, s.17.

<sup>2</sup> Rüzgar – Kurt, s.38.

etmektedir. Bu rolü üstlenme şekli, belgelerde imza yetkisi ya da yapılan organizasyonlara veya kutlamalara katılma şeklinde görevini yerine getirebilmektedir.

İkinci olarak önder rolünde yönetici, elindeki yetki ile yaptıramadığı işleri liderlik yeteneği ile yaptırabilir. Yönetici yaptığı çalışmalarla; iş görenlerin işe alınması, eğitilmesi, yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilen liderlik rolü, kurum ve çalışanların ihtiyacını karşılamakla yükümlüdür.<sup>1</sup> Yönetici, yükümlü olduğu bu kişilere sorumluluğunu önderlik rolünü üstlenerek karşılar. “Lider rolü, yöneticinin yönetim takımı için liderliğini gösterip onları en doğru şekilde yönlendirme eylemini gerçekleştirdiği rolüdür.”<sup>2</sup> Bu tanımdan anlaşıldığı üzere, yöneticinin başarılı olması için örgütte ya da kurumda otoritesinin yanında liderlik vasfına sahip olması gerekmektedir.

Üçüncü olarak irtibat sağlama rollünde yönetici, kendi sorumlu olduğu konuların dışında da bireyler ve kurumlarla bağlantı sağlamak ve ihtiyaçları gidermeye yönelik bilgiler almak ya da sorunları çözmeye yönelik işlevini yerine getirmektedir. “Yöneticiler bu nevi temasları kişisel bilgi kaynaklarını ve etkinliklerini geliştirmek için kurarlar.”<sup>3</sup> Bu şekilde, kurum içindeki etkinliği artarken kurum dışındaki müşterileri ile bağlantısını kurum içine daha iyi nakledebilir. Bu rolleri yerine getiren yönetici kurumun yapısına daha hâkim, çalışanları ile iletişimi daha kuvvetli ve etkili bir konumda yer alarak sürekliliği sağlaması, yapacağı işlerin daha başarılı olması sağlamaktadır.

Kişilerarası role ilişkin tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan biri Mintzberg’in tanımıdır: “Bir otorite figürü olarak yerine getirmesi gereken hem sosyal hem de yasal yükümlülüklerinin bilincinde olma rolüdür.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik, s.17.

<sup>2</sup> Rüzgar – Kurt, s.39.

<sup>3</sup> Şimşek – Çelik, s.17.

<sup>4</sup> Rüzgar – Kurt, s.38.

**Tablo 4. Kişilerarası Yönetici Rol ve Faaliyetleri**

| Rol            | Örnek Faaliyetler                                                                                                                                                                            |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yol Gösterici  | -Yeni fabrikalar için kurdele kesme törenine katılma<br>-Ziyaretçileri karşılamak gibi törensel faaliyetleri yerine getirme,<br>-Resmi evrakları imzalama                                    |
| Liderlik       | -Astları yönetme ve motive etme, geliştirme danışmanlık,<br>-Astlarla iletişim kurma,<br>-Çalışanları cesaretlendirme (verimliliği arttırmak için)                                           |
| İrtibat Uzmanı | -Hem Örgüt içinde ve hem de örgüt dışındaki bilgi bağlantılarını kurma,<br>-E-posta gönderme,<br>-Telefonla görüşme,<br>-Toplantılar,<br>-Farklı iki proje grubu faaliyetlerini kontrol etme |

**Kaynak:** B. Değirmenci – S. Okur, “Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Mesleki Becerilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma: Besni Meslek Yüksekokulu Örneği” International Journal of Science Culture and Sport, S.11, Ankara, 2015, s.212.

#### 1.6.2. Bilgi Sağlayıcı Roller

Yönetici olan kişiler kurumda bir bilgi oluşturmak ve bu bilgi ağını korumak amacıyla yönetim faaliyetinde bulunur. Mintzberg’in ifadesi şu şekildedir: “Çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bilgilerin gerekli yerlere ve merkeze iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur.”<sup>1</sup> Çünkü, kurumun yeterli ve doğru bilgiye ulaşp, çalışanlarına yön vermesi gerekmektedir. Yönetici, birer iletişim merkezi olduklarından dolayı, bilgi toplama, bilgi yayma ve sözcü rolünü üstlenmeleri gerekir. Bilgi toplama görevini kurum içi ve kurum dışı

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik, s.17.

kanalları kullanarak yapmalıdır. Örneğin; reklam takipleri yapmalı, anket ve formların analizleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu verileri kullanabilmelidir.

Bilgi toplamaya, nezaret etme ve izleme olarak da adlandırılmaktadır: “İzleme ya da nezaretçi rolü, yöneticinin yalnızca astlarını gözlemlemesini değil, aynı zamanda örgüt içi ve dışındaki gelişmeleri takip ederek bu gelişmeler doğrultusunda gerekli değişiklikleri sağlamasını gerektiren bir roldür.”<sup>1</sup> Kurum içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve veri toplanması, bunların ilgililere aktarılması, işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi ifade etmek mümkündür. Görüldüğü üzere; yönetici, karar verme sürecinde kurumun ya da işletmenin topladığı iç ve dış bilgileri kullanma zorunluluğu olan kişidir ve sözcü rolünü üstlenerek bireylere kurumun faaliyetleri ve planları hakkında bilgi sunar.

**Tablo 5. Bilgilendirici Yönetici Rol ve Faaliyetleri**

| <b>Rol</b>     | <b>Faaliyetler</b>                                                                                                                                     |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nezaretçi      | -Bilgi araştırma ve elde etme,<br>-Dergileri tarama,<br>-Kısa not ve rapor gönderme,<br>-Gelişmelerle yan yana olmak için endüstri raporlarını taramak |
| Bilgi Aktarıcı | -Diğer örgüt üyelerine bilgiyi sevk etmek,<br>-Kısa not ve rapor gönderme,<br>-Telefon görüşmeleri yapma                                               |
| Sözcü          | -Konuşmalar, raporlar ve kısa notlarla bilgiyi dışarıdakilere nakletme,<br>-Gelişen/genişleyen planları tartışmak için konuşma yapma                   |

**Kaynak:** N. Rüzgar - M. Kurt, “Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerine Hakkında Bursa Merkezli Bir Araştırma” YÜ, İAD, C.5, S.6, Yalova, 2013, s.39.

<sup>1</sup> Rüzgar – Kurt, s.39.

### 1.6.3. Karar Verici Roller

Karar belli bir konuda yapılan seçimlerdir ve bu seçimlerin bireylere yükledikleri sonuçlar vardır. Yöneticiler için bu karar verici roller, kendi haricindeki kişileri ve kurumu da etkilemek şeklinde görülür. “Yöneticinin en önemli görevlerinden biri, sürekli değişen ve gelişen küresel pazar ekonomisinde değişime duyarsız kalmayarak gerekli değişimleri kendi işletmesinde de uygulamak, hatta gerekirse bizzat değişimi yaratarak takımına öncü olmaktır.”<sup>1</sup> Yönetici olan kişi kurum ve işletmenin işlerin ilerlemesi için çalışanlarına oranla daha sorumluluk sahibi olduğu için ve son sözü söyleyen olduğundan karar verme rolünü üstlenen kişidir. Bu karar karmaşık durumlarda en uygun alternatifini seçerek görevini yerine getirmekle yükümlüdür. Kurum için en iyi olanı seçme, yenilikler yapma, hâlihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırma, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Yönetici olan kişi karar verme rolünü üstlenemeyen bir kişi ise yöneticilik yapamaz, yöneticilik yapan kişinin karar verme rolüne sahip olması gerekmektedir. Karar verme süreci yönetimin temel yapı taşıdır. Yönetim sürecinde kurumun başarıya ulaşması ve istikrarı sağlaması önemlidir bu da verilen kararlar ile ortaya çıkar. “Önemli kararların yönetilen takımla, departmanın tamamı ile ya da tüm örgüt kapsamında alınması gerektiğinden yöneticinin müzakereci rolünü etkili bir şekilde üstlenmesi gereklidir.”<sup>2</sup> Burada yöneticinin karar verme rolünü yerine getirirken çalışanları ile uyumunu ve iş birliği yapması gerektiği gözlemlenebilir. Örneğin; kriz esnasında çalışanlarının fikirlerini de almalı ve nasıl bir yol izleyeceği konusunda müzakere yapmaları gerekmektedir. Zaten son sözü söyleyen yine yönetici olacaktır. Karar verici yöneticinin rollerini tablo’da gösterilen örnek faaliyetler ile daha iyi anlaşılabilir.

---

<sup>1</sup> Rüzgar – Kurt, s.40.

<sup>2</sup> Rüzgar – Kurt, s.40.

**Tablo 6. Karar Verici Yönetici Rol ve Faaliyetleri**

| <b>Rol</b>                    | <b>Örnek Faaliyetler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Girişimci                     | -Yenilik için yeni fikirler geliştirme,<br>-Projeleri başlatma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Kriz Yöneticisi ve Müzakereci | -Tartışmalar ya da krizler süresince doğru eylemi yapma ya da doğru adımı atma,<br>-Çevresel krizlere uyum                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Kaynak Dağıtıcı               | -Kaynakların kimin kullanacağına karar verme,<br>-Program bütçe ve öncelikleri belirleme,<br>-Bütçe taleplerini gözden geçirme ve düzeltme,<br>-İşçi birlikleri (sendikaları) ile anlaşmaya varma,<br>-sendika anlaşmalarının görüşmesi süresince bölümü temsil etme,<br>-Satışlar, satın alma ve bütçelerle ilgili görüşmelerde bölümü temsil etme,<br>-Bölümsel kararları, ilgililere açıklama |

**Kaynak:** B. Değirmenci – S. Okur, “Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Mesleki Becerilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma: Besni Meslek Yüksekokulu Örneği” International Journal of Science Culture and Sport, S.11, Ankara, 2015, s.214.

## **2.LİDERLİK**

### **2.1.Liderlik Tanımı ve Önemi**

Geçmişten günümüze uzanan süreçte liderlik hakkında birçok tanım yapılmasına rağmen herkesin tek olarak kabul ettiği bir tanım bulunmuyor. “Lider kelimesinin ortaya çıkışı, 1300'lere uzanmakla birlikte, liderlik kavramı ancak 19. yüzyılın başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini

konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır.”<sup>1</sup> İnsanlık tarihi kadar eskilere dayanan liderlik her çağda farklılık göstermiştir. Tarihsel süreçlerde değişim göstererek günümüze ulaşmıştır. İnsanoğlunun varlığından bu yana uzanan liderlik kavramı hakkında literatürde farklı biçimlerde tanımlaması yapılmıştır.

Literatürdeki tanımlarda farklılıkların olmasına neden ise araştırmacıların alakalarına göre liderlik kavramını tanımlamalarıdır. Yukl’un lider tanımına ilişkin görüşü şudur: “Araştırmacılar genellikle kendi bireysel bakış açılarına ve en çok ilgilerini çeken fenomenin özelliklerine göre liderliği tanımlamaktadır.”<sup>2</sup> Bundan dolayı, lider ve liderlik hakkında birçok ifade yer alır. Bir ifadeye göre lider şu şekildedir: “Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği, bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlamaktadır.”<sup>3</sup> Bu tanımda, liderin yönlendirme işlevine vurgu yapılmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkıldığında anlaşılmaktadır ki; lider, amaçlar ve hedefler doğrultusunda insanları toplayan ve bunları gerçekleştirmek için insanları yönlendiren, yöneten kişi şeklinde ifade edilebilir. Liderin, burada iletişim becerisi öne çıkmaktadır.

Başka bir görüşe göre şu şekilde tanımlanır: “Liderlik, insanları değişim ve gelişim için ikna etme becerisidir.”<sup>4</sup> Bu tanımdan anlaşılması gereken olgu da şu şekilde olabilir: Lider, kalıplaşmış fikirler dışındaki düşünce yapısına sahip olan kimselerdir, bu kişiler toplumun yani insanlığın gelişmesi ve ilerlemesi için farklı fikirler sunabilir. Bu yenilikler ve fikirler yönettiği kişiler üzerinde etki bırakmalı ve kabul görmesi gerekir, bunu başaran kişi de lider olmaktadır. Bu düşüncede de liderin hitabet becerisi ortaya çıkmaktadır. Hitabeti kuvvetli olan bir lider, kişileri daha kolay etkisi altına alarak, ikna etmesi daha kolaylaşmaktadır.

---

<sup>1</sup> S. Koçmar, Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması, Trakya Üniversitesi (TÜ), SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi (YYLP), Edirne, 2012, s.14.

<sup>2</sup> Ö. Uğurluoğlu, “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma” Atatürk Üniversitesi (Atatürk Üni.), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), C.24, S.1, Erzurum, 2010, s.176.

<sup>3</sup> U. Avcı – C. Topaloğlu, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi (KMÜ), İİBFD, C.1, S.16, Karaman, 2009, s.3.

<sup>4</sup> P. Tunçer, “Örgütlerde Değişim ve Liderlik” Sayıştay Dergisi, S.80, Ankara, 2011, s.61.

Koçel, liderlik kavramını bir süreç olarak değerlendirmekte ve örgütteki bir konumu belirten lider kavramından ayrı olduğunu dile getirmektedir.<sup>1</sup> Bir düşünceye göre liderlik şu şekildedir: “Grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir.”<sup>2</sup> Bu etkileme sürecinde Koçel’in ifadesindeki gibi lider kavramı ortaya çıkar. Lider ve liderlik aslında bir bütündür. Grup dinamiğinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Liderliği genel bir şekilde ifade etmek mümkündür: “Bir grubun üyelerinin içsel ve dışsal olayların yorumunu, amaç seçimini, aktivitelerin düzenlenmesini, bireysel isteklendirme ve yeteneklerini, güç ilişkilerini ve ortak yönlerini etkileyen sosyal bir süreç olarak değerlendirilir.”<sup>3</sup> Taşkın’ın liderlik süreci özellikleri şu şekildedir: Yönlendirme, öncülük yapma arzusu, ahlak ve dürüstlük, kendine güven, zekâdır.<sup>4</sup> Bu ifade ile liderlik süreci özelliklerin de elde edilen liderde bulunması gereken özelliklerdir. Görüldüğü üzere, liderlik üzerine birçok tanım yapılmıştır, en dar anlamda bir amaç için etkileme ve yol gösterme sanatı olarak ifade etmek mümkündür.

İbicioğlu-Özmen-Taş’ın araştırmasından yararlanılarak, birkaç araştırmacının liderlik ile ilgili tanımları şu şekilde bulunmaktadır: “1- Sosyal hareketin özeğinde (merkezinde) olabilmek 2- Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir. 3-Grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.”<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> D. Tengilimoğlu, “Kamu ve Özel Sektöre Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (ESBD), C.4, S.14, 2005, s.2.

<sup>2</sup> Tengilimoğlu, s.2.

<sup>3</sup> M. Sağır – S. P. Memişoğlu, “İlköğretim Okulu Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılamaları” Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.2, Ankara, 2012, s.3.

<sup>4</sup> E. Taşkın, “Liderlik Üzerine Yeni Tetkikler”; [http://www.beykent.edu.tr/uploads/ckeditor/attachments/55eea1f765657342c9010000/Eyl\\_1-L\\_DERL\\_K.pdf](http://www.beykent.edu.tr/uploads/ckeditor/attachments/55eea1f765657342c9010000/Eyl_1-L_DERL_K.pdf), (09.04.2016).

<sup>5</sup> H. İbicioğlu – H. İ. Özmen – S. Taş, “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Amprik Bir Çalışma” Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ), İİBFD, C.14, S.2, Isparta, 2009, ss.3-4.

## 2.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik tek bir işlevden oluşmamakla birlikte; düşünmenin, kavramanın ve davranmanın tümünü kapsamaktadır. Bireyin, dünya ile bağlantı kurma şekli olarak liderlik nitelendirilir. “F.H.Allport’a göre liderlik; lider ve izleyici arasında kurulan doğrudan, yüz yüze bağlantıyı ifade eder; liderlik kişisel sosyal kontroldür.”<sup>1</sup> Bu kişisel ve sosyal kontrol çerçevesinde, liderde bulunması gereken özellikler mevcuttur; lider, insanları etkileyebilmek ve çevresinde toplayabilmek için bazı özellikleri üstünde barındırması gerekmektedir. “Kouzes ve Posner yaptığı araştırmada etkin bir liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliği; dürüst olmak, vizyon sahibi olmak, başkalarını harekete geçirebilmek, kendine güvenmek, açık fikirli ve destekleyici olmak şeklinde belirtmiştir.”<sup>2</sup> Bu altı özellik de birbiri ile bağlantılıdır ve lider için gereken niteliklerdir.

Kendine ve çevresine dürüst olmayan, düşünce ve eylemlerinde kendine güvenmeyen bir lider başarılı olamaz. Karşısında ki kişiye dürüst ve samimi olması gereklidir; onları çevresinde toplayabilmek için kendine güvenmesi ve söyledikleri ile güven vermesi gerekmektedir. Kuşkusuz kimse güvenmediği birinin peşinden gitmez. Bu yüzdendir ki, söylediklerine inanılmayan, etki bırakmayan ve duruşu ile kendini ortaya koyamayan bir liderin de peşinden kimse gitmemektedir.

Lider değişim ve gelişim gösteren durumlarda her zaman analitik düşünce yapısı ile geniş görüşlülüğünü ortaya koymalıdır. Olayları değerlendirme ve bütün olarak görmeyi becerebilmelidir, her koşulda fikirlerine sahip çıkmalı ve bu düşüncelerini yerine getirebilmek için destekleyici adımlar atmalıdır. Bahsedilen özellikleri, bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise hepsinin ortak noktası etkinin olduğu görülmektedir.

Freedman – Sears – Carlsmith ifadesi ise şu şekildedir: “Liderin en temel özelliklerinden biri etkidir; genellikle lider, grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde

---

<sup>1</sup> Koçmar, s.17.

<sup>2</sup> A. Karahan, “Hastenelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Sosyal Bilimler Dergisi (SBD), C.10, S.1, 2008, s.147.

en büyük etkiye sahip olan kişidir.”<sup>1</sup> Bir lider düşünce ve eylemlerinde ne kadar etkili ise hedefi başarma olasılığı o kadar yüksektir. Bu düşünce ve eylemlerde liderin özellikleri ve yetenekleri büyük ölçüde yer tutmaktadır.

**Tablo 7. Stogdill’e Göre Liderin Özellikleri ve Yetenekleri**

| ÖZELLİKLER                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | YETENEKLER                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -Görevlere adapte olabilen<br>-Sosyal çevresine karşı uyanık<br>-Başarı için tutkulu ve başaran<br>-Kendini hissettiren<br>-İşbirlikçi<br>-Kararlı<br>-Güvenilir<br>-Hakimiyetçi (başkalarını etkileme isteği)<br>-Enerjik<br>-İnatçı<br>-Kendine güvenen<br>-Strese hoşgörülü<br>-Sorumluluk almaya istekli | -Akıllı (zeki)<br>-Kavram yeteneği olan<br>-Yaratıcı<br>-Diplomatik ve nazik<br>-Akıcı konuşan<br>-Grubun görevi hakkında bilgili<br>-Organize (yönetimsel beceri)<br>-İkna edici<br>-Sosyal olarak becerili |

**Kaynak:** S. Koçmar, Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması, TÜ, SBE, YYLP, Edirne, 2012, s.20.

Değişkenlik gösteren dünya koşullarında toplumunda buna uyum sağlaması gerekmektedir. Bunu sağlamasında yardımcı olan kişi ise liderdir. Bunu sağlayan liderdeki bulunması gereken genel özellikler ise şu şekilde ifade edilir:

- “Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
- Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
- Lider iş tutkunudur.

<sup>1</sup> J. L. Freedman – D. O. Sears – J. M. Carlsmith, Sosyal Psikoloji (Çev. A. Dönmez), Ankara, 2003, s.539.

- Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
- Lider bir değişimin aktörüdür.
- Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
- Lider bir mesajın sahibidir.
- Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
- Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimselerdir.”<sup>1</sup>

Liderin, sahip olması gereken yetenek ve özellikleri, tablo ve maddeler halinde gösterildi. Gösterilen özellikler incelendiğinde, liderin var olan yeteneklerini kullanması şeklinde söylemek mümkün olmaktadır. Bu özellikleri kullanan kişi, lider vasfında yer alır.

Lider-liderlik kavramları örgüt ve kurumların başarısında büyük rol oynamaktadır. Tarih boyunca bunun örneklerini görmek mümkündür. Her toplumda değişen koşullara uyum sağlamak adına bir lidere ihtiyaç duyulur. “Boumans’a göre, liderler kurumsal amaçlarla bireysel amaçları birleştirip bir motivasyon ortamı oluşturarak izleyenlerini belirlenen hedeflere ulaştırmaktadırlar.”<sup>2</sup> Yani, liderlerin hedeflere ulaşması için izleyenlerinin isteklerini bilmelidir. Kurumsal hedeflerinin başarıya ulaşması için beraberliği sağlaması gerekir. Bu şekilde, lider de başarıya ulaşır.

### 2.3. Liderlikte Güç Kaynaklar

Liderlik, etki üzerine kurulu bir yapı olduğunu ve etkileme yolunu kullanmadan başarılı olamayacağı ifadesi kullanılmıştı. Lider bu etkiyi değişik güç kaynakları kullanarak tarih boyunca yerine getirmiştir. Etkileme süreci, güç kavramı ile yakından ilişki içerisinde. Örgütün bazı hedefleri doğrultusunda, izleyenlerinin

---

<sup>1</sup> Koçmar, s.19.

<sup>2</sup> Koçmar, s.17.

(astlarının) hedeflerine uymayan durumlarıyla karşı karşıya kalabilir. Bu gibi durumlarda öncelik örgüt ya da kurumun hedefleri olacağından yönlendirip, yönetmek için bu güç kaynaklarını kullanması gerekmektedir.<sup>1</sup> Günümüze kadar güç kaynakları ile ilgili değişik isimlerde sınıflandırma yapılmış olsa da French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma şu olmuştur:

- “Biçimsel Güç
- Ödüllendirme Gücü
- Cezalandırma Gücü
- Uzmanlık Gücü
- Beğeniye Dayanan Güç”<sup>2</sup>

Liderler kendi yetkisinde olan bu güç kaynaklarını etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Çünkü, liderler, ellerindeki bu güç kaynakları ile hedeflerini gerçekleştirmek için izleyenlerine yön verip etkileyebilir.

**i. Biçimsel Güç:** Pozisyona bağlı güç ya da yasal güç olarak da karşımıza çıkmaktadır. Meydan – Polat bu gücü şu şekilde tanımlamıştır: “Meşru güç, liderin kişiliğinden bağımsız olarak, örgütteki pozisyonundan kaynaklanmakta ve bir astın seçimle veya atamayla belirli bir mevki ya da konuma getirilen bir liderin kullandığı otoriteye yönelik algısını ifade etmektedir.”<sup>3</sup> Tanımdan anlaşıldığı üzere, örgütsel sınıflandırmadan kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki konumundan yani pozisyonundan gelen güçtür. İzleyenler bu gücü meşru olduğunu kabul etmiştir. Çünkü, bu güç otoriteyi ifade eden yasal bir güç olduğundan astlar, üst kademelerden gelen arzu ve istekleri yapmakta kendilerini mecbur hisseder.

**ii. Ödüllendirme Gücü:** “Ödüllendirme gücü, bir astın, kendisinden beklenen davranışı göstermesi karşılığında, liderin ödül vereceğine ilişkin

<sup>1</sup> M. Erdal, İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLP, Kahramanmaraş, 2007, s.12.

<sup>2</sup> A. Akbaba – E. Erenler, “Otel İşletmelerinde Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi” Turizm Araştırmaları Dergisi, C.19, S.1, 2008, ss. 22-23.

<sup>3</sup> C. H. Meydan – M. Polat, “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma” Ankara Üniversitesi (AÜ), Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi (SBFD), C.65, S.4, Ankara, 2010, ss.130-131.

algılanmasından kaynaklanmaktadır.”<sup>1</sup> Bir çalışanın, işini istenilen şekilde ve zamanında tamamladığında, lideri tarafından ödüllendirilmesi olarak söylenebilir. Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Burada, çalışanlar üzerinde bir algı oluşur. Bu algı, astların ödüllere ulaşmak için çaba ve istekle çalışması ve hedeflere ulaşmada kullanılır. Bu güç bir araçtır; liderler ellerindeki terfi yetkisi, ücret artışı, övgü ve takdir gibi ödülleri kullanarak izleyenlerini etkiler. “Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların, motivasyonu ve morali açısından da önemlidir, bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların bütünleşmesini sağlayacaktır.”<sup>2</sup> Bu bütünleşme sağlanırken, ödüllendirme gücünün yanlış kullanılması, aşırı olması ve izleyenleri arasında ayırım yaptığı düşüncesi uyandırabilir ve ters etki de yaratabilir.

**iii. Cezalandırma Gücü:** Ödül gücünün karşıtı olarak zorlayıcı güç olarak ifade edilir. Bakan – Büyükbeşe zorlayıcı gücü şu şekilde belirtmiştir: “Liderin direktiflerine karşı astların karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.”<sup>3</sup> Cezalandırma gücü, yasal güç gibi, liderin otoritesini yani astları üzerindeki gücü ifade etmektedir. Astların ceza alma korkusu ile iş yapmalarını sağlar ve bir baskı ortamı oluşturur. Etkili bir lider gerekli olmadıkça bu gücü kullanmamaktadır.

**iv. Uzmanlık Gücü:** Liderin bu gücünün kaynağı özel bilgi ve birikiminden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücü, yetenek veya uzmanlık bilgisinden dolayı astlarının davranışlarını etkileme yeteneğini ifade eder iken; bireysel olarak kazanılır, özel eğitim, deneyim, önemli bilgilere ulaşma genel bir yetkinlik olgusunun sonucudur.<sup>4</sup> Lider, bu bilgi birikimi ve uzmanlığıyla izleyenlerini daha kolay etkileyebilir. Astları üstünde daha etkin hale gelir. Bu güç sayesinde planlama, yöneltme, eş güdümlene yapmada başarılıdır. Bu güç ile lider, bilgi birikiminden

---

<sup>1</sup> Meydan – Polat, s.131.

<sup>2</sup> E. Aksoy – H. Işık, “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini” Manas Üniversitesi, SBD, S.19, Kırgızistan, 2008, s.238.

<sup>3</sup> İ. Bakan – T. Büyükbeşe, “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Çalışması” KMÜ, SEAD, C.12, S.19, Karaman, 2010, s.76.

<sup>4</sup> S. Bayrak, “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-” SDÜ, İİBF, C.6, S.1, Isparta, 2001, ss.26-27.

dolayı izleyenlere daha iyi yardımcı olur, yol gösterir ve güven verebilir, zor durumlarda nasıl baş edebileceğini bilir. Fakat; uzmanlık gücü hemen elde edilen bir güç değildir, uzun zaman harcaması sonucunda yılların birikimi ile elde edilen bir güçtür.

**v. Beğeniye Dayanan Güç:** Bu güçte liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır. Karizmatik güç ya da benzeşim gücü olarak da literatürlerde yer alır. Bu güç türünde biçimsel unvandan ya da pozisyondan ziyade kişilik özellikleri vardır. Karizmatik güç, doğrudan liderin kişiliğiyle ilgili olup; astların, liderlerinin isteklerini yerine getirerek onları mutlu etmek istemesinden kaynaklanmaktadır.<sup>1</sup> Bu güç direkt olarak izleyenleri üzerinde etki bırakır, liderin bir şey yapmasına gerek kalmaz. Bundan dolayı, izleyenleri üzerinde aldatıcı ve kahramancı bir güç halini alabilir.

Görüldüğü üzere; biçimsel güç (yasal güç), ödüllendirme ve cezalandırma gücü (zorlayıcı güç) pozisyona bağlı iken, uzmanlık gücü ve beğeniye dayanan güç (karizmatik güç) bireysel gücü temsil etmektedir. Bu güç kaynaklarının kullanımında avantajlar ve dezavantajlar ortaya çıkar.

#### 2.4. Liderlik Tarzları

Liderlik kavramının aynı olmadığı tanımlamalar da görüldü. Tanımların aynı olmaması farklı liderlik tarzlarının mevcut olmasından kaynaklanır. Birçok araştırmacı bu liderlik tarzlarına göre tanımlamalarda bulunmuştur. Bakan – Büyükbeşe'nin çalışmasında şu şekildedir: “Liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirmesinde, karşılaşılan sorunların çözümünde, çalışanların motivasyonunu ve iş ortamını dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir.”<sup>2</sup> Liderin amaçlarına ulaşması için uyguladığı planlar ve tutumu yerine getirmesi olarak algılanabilir. Liderlik tarzı da binevi liderin göstermiş olduğu tutum ve davranışlardan ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>1</sup> Meydan – Polat, s.130.

<sup>2</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.75.

Heywood'a göre; liderlik stratejisi ya da tarzının benimsenmesini şekillendiren faktörler kuşkusuz çok sayıdadır ve en göze batanlar arasında, liderin kişiliği ve amaçları, içerisinde çalıştığı kurumsal yapı, iktidarın kazanıldığı ve elde tutulduğu siyasi mekanizmalar, mevcut kitle iletişim araçları ve temel siyasi kültürün doğası sayılabilir.<sup>1</sup> Sözü geçen tüm koşullarda içsel ve dışsal tüm faktörler liderlik tarzının oluşmasında etkindir. Bu etkenlerin nasıl ve ne şekilde kullanıldığı önemlidir. Örneğin, liderin kullandığı güç kaynak onun hangi liderlik tarzına ait ya da hangi tarza daha yatkın olduğunu ifade eder.

**i. Otokratik Liderlik:** Liderliğin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici gücünü kullanan bir liderlik türü olan otokratik liderlik, baskıcı anlayışı kabul eder. Eski olmasına rağmen sıklıkla karşılaşılan bu liderlik türünde yönetim ve karar alma yetkisi sadece kendilerine aittir.<sup>2</sup> Geleneksel bir yapı gösteren otokratik lider, tek karar veren olduğu için astlarına emir verir, astlarda verilen emri uygulamaktadır. Bu yüzden bencil davranışların sergilendiği bir liderlik türüdür.

Lider için izleyenlerinin içinde bulunduğu durum ve koşullar önem arz etmemektedir; izleyenlerinin duygu ve fikirlerini dikkate almamaktadır. Astlarına danışmayan bir yapı olduğundan yeniliğin ve yaratıcılığın azalmasına neden olur. Bir ifade şu şekildedir: “Takipçiler toplum, aile ve eğitim hayatından devlete kadar aşırı geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğe saygı duyma ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecektir.”<sup>3</sup> Bu şekilde yetişen bireylerde de verilen kararlar yanlış olsa da uygulama vardır. Çünkü, karşısındaki kişinin bu konuda daha bilgili olduğu düşünür, saygısızlık yapmak istemez ya da liderin elinde bulundurduğu yetki ve güce karşı gelmek istemez. Bu yetki merkezi bir güç oluşturur.

Otokratik lider; merkezi gücü elinde bulundurduğu için, bazı durumlarda kararların keyfi uygulanmasına yol açar. Bu durum liderlerin nedenini açıklamadan emirler verebilmesi, kendi kişisel düşüncesine göre ödüllendirme ve ya cezalandırma

---

<sup>1</sup> A. Heywood, Siyaset (Çev. B. Seçilmişoğlu), Ankara, 2007, s.500.

<sup>2</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.75.

<sup>3</sup> İbicioğlu – Özmen – Taş, s.6.

yapması durumunda izleyenlerinin bu otoriteye tepki göstermesine, düşmanlık besleme riski olsa da bu tip liderlerin işin başında olduğundan verimliliğin arttığı ifade edilir.<sup>1</sup>

**ii. Demokratik ve Katılımcı Liderlik:** Tek bir gücün olmadığı bir liderlik türüdür. Herkesin fikir ve düşüncesine saygı duyulan bir anlayış egemendir. “Çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini söyleyerek, öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir.”<sup>2</sup> Astlar, yapılan işler hakkında fikirlerini beyan etmekte özgürdür. Bireylerin görüşlerini öğrenme de güvenilir yöntemlerden biridir. Bu yöntem ile farklı düşünce yapısındaki fikirler öğrenilir ve öne sürülen fikirler üzerinde konuşulup, oylama yapılabilir. Bu şekilde bireylerin katılımı sağlanır ve liderin sağlamış olduğu bu serbestlikte başarıya ulaşmayı hedeflemektedir.

Hedeflerine ulaşmada izleyenlerinin fikirleri ile katılımı sağlayan lider bu fikirlerde ortak bir uzlaşma ile yoluna devam etmektedir. Hedeflere ulaşmada izleyenlerinin de etkisi olduğu için uygulamada, kararların, planların ve izlenen politikaların daha sağlıklı olması sağlanır ve izleyenlerin çalışma arzusu üzerinde olumlu etki bırakmaktadır.

Bu tip liderler, izleyenleri ile etkileşimi yüksek olan ve isteklendirmeyi sağlamak adına beşeri ilişkilere önem veren, baskı kurmadan işbirliği ile işlerin yürütülmesi taraftarı olan liderlik tarzını yansıtır. Olumsuz özellikleri ise şu şekilde yer almaktadır: Karar alma sürecinde katılımın artması, zaman kaybına yol açabilir, herkesin fikrini söylemesi, alanı olmayan konularda yanlış bilgiler ile yönlendirme yapabilir ve acil durumlarda karar alma zorlaşacağından verimliliğin azalmasına neden olabilir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> H. İnel, Turgut Özal ve Süleyman Demirel’in Siyasi Liderliklerinin Karşılaştırmalı Analizi, Turgut Özal Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2014, s.14.

<sup>2</sup> İbicioğlu – Özmen – Taş, s.6 .

<sup>3</sup> İnel, s.16.

**iii. Serbesti Tanıyan Liderlik:** Serbesti tanıyan liderlik literatürlerde laissez-faire olarak da yer almaktadır. Bu liderlik tarzının temel özelliği şu şekildedir: “Liderin kendi kişisel sorumluluğun dışında kalan olaylara müdahale etmekte isteksiz oluşudur.”<sup>1</sup> İzleyenlerini kendi haline bırakma olarak adlandırılabilir. “Karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı takipçilerin almasını sağlarlar.”<sup>2</sup> Buradan yola çıkıldığında anlaşılmaktadır ki, izleyenlerin etkin olarak söz sahibi olduğu ve liderin hedefler konusunda karışmadığıdır.

Bu liderin bulunduğu kurum ya da örgütlerde karar verme mekanizması bireylere ait olduğu için liderin yönetim üzerinde ve izleyenleri üstünde kuşkusuz çok az katkısı bulunmaktadır. İzleyenlerin etkili olduğu bu yönetim de bireyler, baskı unsuru olmadan yaratıcılık özelliklerini kullanır ve yapabileceklerinin ne düzeyde olduğunu bilirler; kabiliyetlerinin açığa çıkmasına olanak sağlayarak doğru kararlar vermeye çalışırlar ve sorunları teşhis ederek buna göre çözümler üretmeyi bilirler bu şekilde bireylerin özgüvenine katkı sağlamaktadır.<sup>3</sup> Görüldüğü üzere, serbesti tanıyan liderlik tarzının olumlu yönlerini oluşturmaktadır. Serbesti tanıyan liderlikte, fikrini sadece kendisine sorulduğu takdir de dile getiren liderin, kararları izleyicilerini bağlayıcı nitelikte değildir.<sup>4</sup> Kurumun; amaç ve hedefleri için birleştirici, bütünlüğü sağlayan, izlenecek adımlar için yol gösteren bir önderin olması gerekmektedir.

Günümüzde etkin olarak kullanılmayan bu tarzın sakıncaları da bulunmaktadır: Etkin olmayan bir liderin bulunduğu ortam da her kafadan farklı bir ses çıkacağı için uzlaşma ortamı sağlanamazsa kargaşa ortamı gerçekleşir. Hedeflere ulaşmada birlik sağlanamazsa ulaşılamaz, kişisel çıkarlar ön plana geçerse kurumun başarısı istenilen boyuta ulaşamaz ve konu hakkında yeterli bilgi birikimi yoksa bireylerin işin verimliliğini düşürmesine neden olmaktadır.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Heywood, s.500.

<sup>2</sup> İbicioğlu – Özmen – Taş, s.6.

<sup>3</sup> İnel, s.17.

<sup>4</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.75.

<sup>5</sup> İnel, s.17.

**iv. Karizmatik Liderlik:** Günümüz çağında da oldukça yaygın kullanılan karizma kavramı, Eski Yunan uygarlıklarına uzanan bir geçmişi olduğu bilinmekle birlikte “ilahi ilham yeteneği” anlamı taşımaktadır.<sup>1</sup> İzleyenleri tarafından sözü dinlenilir ve çekici kılan bir özelliği yansıtır.

1980’li yıllarda literatüre Max Weber’in karizmatik yetki olarak kazandırdığı kabul edilen karizmatik liderlik kavramı, 1990’lı yıllardan sonra önemi artmaya başlamış ve yaygın bir şekilde kullanılmıştır.<sup>2</sup> “Liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayalıdır.”<sup>3</sup> Yani, liderin bir şey yapmasına gerek duyulmaksızın, izleyenlerinin gözünde her zaman eşi bulunmayan olarak bakılması ve yüceltilmesidir.

Weber’in karizma ifadesi şu şekildedir: “Karizma, özel bir kutsallığa kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan bir karakterine bağlılıktır.”<sup>4</sup> Weber, lider ile izleyen arasında sevgi üzerine kurulu bir duygusal bağlılığın olduğunu dile getirmektedir. Büyüsel özellikleri ile izleyenlerin baba figürünü atfettiği, dünyevi ve dini doğaüstü yetenekleriyle bilinen liderin, izleyenlerin desteğini ve güvenini alması şeklinde ifade etmiştir.<sup>5</sup> Bass’ın karizmayı tanımlaması ise şu şekildedir: “Vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma sürecidir.”<sup>6</sup> Robert House ise şu şekilde söylemektedir: “Liderler izleyicileri üzerinde derin ve benzersiz etkilere sahiptir.”<sup>7</sup> Görüldüğü üzere; liderin, izleyenlerinin gereksinimleri sonucunda etkilediği ve bu etkilenme sonucunda bireyler üzerindeki etkisi arttığı görülmekle birlikte, gönüllü olarak dinlenen liderin hedefler doğrultusunda da izleyenler üzerinde bıraktığı etkidir.

---

<sup>1</sup> L. Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.1, S.1, 2004, s.16.

<sup>2</sup> Z. Aykanat, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2010, ss.46-47.

<sup>3</sup> U.Çakar – Y.Arbaç, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma” Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), İİBFD, C.18, S.2, İzmir, 2003, s.84.

<sup>4</sup> Eraslan, s.16.

<sup>5</sup> Aykanat, s.48.

<sup>6</sup> Eraslan, s.16.

<sup>7</sup> Aykanat, s.56.

Bakış açılarına göre farklılık gösteren karizmatik liderlik araştırmalarda ortak ifadelerde yer almaktadır. Karizmatik liderlik ile ilgili ifadeler şu şekildedir: “1- İzleyenlerinin algılarının ve atıflarının 2- Liderlik nitelik ve davranışları tarafından 3- Liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanabilir.”<sup>1</sup> Karizmatik liderler, izleyenlerinin ihtiyaçlarını, değer yargıları, özlemlerini değerlendirerek bir bütüne dönüştürür. Bu şekilde izleyenlerini kendine bağlaması daha kolay olur.

Kargaşa ortamında, güvensizliğin ve istikrarsız bir düzenin olduğunda bu liderlik önemini kat ve kat arttırmaktadır. Çünkü, belirsizlikler içinde olan izleyenler gönülden bağlanacağı, sözüne güveneceği, kendilerini kurtaracak, değişim ve dönüşümü gerçekleştirecek bir öndere ihtiyaç duyar. Karizmatik lider özelliklerini bulunduran bir lider, izleyenleri üzerinde gerekli moral ve isteklendirmeyi sağlayarak, gerekli inancı aşılar. Bu tarz liderlikte, liderin özgüvenleri, cesaretleri ve güçlü karakteristik özellikleri izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırır ve izleyenleri üzerindeki etkisi daha kuvvetli olur.<sup>2</sup> Bu şekilde değişim ve dönüşüm içine girilir.

**vi. Vizyoner ve Stratejik Liderlik:** Geleceği görebilme sanatı olarak söylenmesi mümkündür. “Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır.”<sup>3</sup> Yani, günün koşul ve durumlarına göre gelecek için öngörü sahibi kişilerdir. “Vizyoner lider, iş görenlerin gelecekte olacak ve yapılacakla ilgili öngörü sahibi olmasını sağlar ve uzun vadeli işlerin çalışanlar için anlamlı şekilde algılanmasına yardımcı olur.”<sup>4</sup> Bu şekilde, vizyon sahibi liderler, izleyenlerine görüşlerini aktarmaktadır; geleceğe olan farklı bakış açıları ile dikkat çekerler, üstün bir yetenekle durum ve koşulları analiz ve sentez etmektedir.

<sup>1</sup> Ç. Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe” Anadolu Üniversitesi, SBD, C.1, S.1, Eskişehir, 2001, s.46.

<sup>2</sup> C. Çelik – Ö. Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması” SDÜ, İİBFD, C.13, S.3, Isparta, 2008, s.52.

<sup>3</sup> V. Çelik, “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, C.3, S.4, 1997, ss.465-474.

<sup>4</sup> H. Yılmaz – A. Karahan, “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak’ta Bir Araştırma” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.17, S.2, Manisa, 2010, s.146.

Yeni fikirler ile yaratıcılık sahibi olan bu liderler şu şekilde de ifade edilir: “Vizyon sahibi liderler toplumların, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir.”<sup>1</sup> Bu ifadeye nazaran Türkiye Cumhuriyeti Kurucusu Mustafa Kemal Atatürk çok iyi bir örnek gösterilir. İleri görüşlü olması ve amaçlarına ulaşması için yapması gerekenleri, izlemesi gereken yolu iyi bilmekte ve buna göre stratejiler geliştirmektedir.

“Hambrick ve Mason tarafından 1984 yılında yapılan örgütlerin üst yönetimi ile ilgili bir çalışmada stratejik liderlik kavramına ilk olarak rastlanmaktadır.”<sup>2</sup> Bir takım bilgilerle istenilen hedefe doğru yönelme olarak ifade edilebilir. “Stratejik liderlik organizasyonlara bir gelecek hazırlama süreci olarak lider, izleyiciler ve organizasyonun değerleri arasındaki olumlu etkileşime önem vermektedir.”<sup>3</sup> Çünkü, izleyenleri yönlendirmede, algılama ve hareket geçirme konusunda olumlu sonuç alması için aralarındaki bağın kuvvetli olması gerekir.

## 2.5. Liderlikte Yaklaşımları ve Modern Liderlik Teorisi

Çalışmanın bu alanına kadar lider ve liderlik kavramları hakkında birçok şey söylendi. Literatürlere bakıldığında da lider ve liderlik kavramlarına ilişkin birçok teorik ya da uygulamalı yazınlar bulunmaktadır. Bu yazınlar da tarihsel evrelerde gerçekleşen liderlik yaklaşımları ile ilgili farklı sınıflandırmalar mevcuttur. “Koçel liderlik teorilerini özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri olmak üzere üç başlık altında ele alırken; Bingöl, farklı yaklaşımları iki ana grup altında, evrensel önderlik yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak ele almıştır.”<sup>4</sup> İbicioğlu – Özmen – Taş’ın çalışmada da şu şekilde yer almaktadır: “Özellikler, davranışsal, durumsal ve modern teoriler olarak dört grup altında ele alınmıştır.”<sup>5</sup> Bu çalışmada da dört ana grup sınıflandırmasına paralel olarak liderlik yaklaşımları ele

---

<sup>1</sup> A. Aksu, “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik” Journal of Yasar University, C.4, S.15, İzmir, 2009, s.2439.

<sup>2</sup> O. Sütçü, Stratejik Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLP, Kahramanmaraş, 2008, s.55.

<sup>3</sup> Karahan, s.151.

<sup>4</sup> Ö. Deliveli, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2010, s.23.

<sup>5</sup> İbicioğlu – Özmen – Taş, s.4.

alınacaktır. Fakat; bu liderlik yaklaşımları bazılarına göre daha popüler olmasına karşın tek başlarına liderliği açıklamada yeterli değildir, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.<sup>1</sup>

### 2.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik hakkında yapılan ilk yaklaşım olarak yer alır. Lider olan kişinin özellikleri ile yakından bir bağ kuran anlayıştır. Özellikler Kuramı şu şekilde ifade edilir: “Liderliği, doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özelliktir.”<sup>2</sup> Başka bir ifade ise şu şekildedir: “Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri açısından diğer insanlardan farklı olmalıdır.”<sup>3</sup> Yani, doğumla birlikte liderin kendisinin de var olan özellikleri söylemektedir.

Lider, sahip olduğu bu özellikler ile diğer kişilerden ayrılır. “Büyük Adam; olarak ifade edilen bu liderlik türü, zekâ ve kişiler üzerindeki etkisi özelliklerine dayalı bir anlayış sergilemiş ve uzun yıllar kullanılmıştır.”<sup>4</sup> 1920 ve 1950 yıllarında liderin sahip olduğu özellikleri bulmak için psikolojik testler uygulanmıştır.<sup>5</sup> Birçok araştırma liderin özellikleri arasında aşağıdaki unsurların yer alabileceğini belirtmiştir:

- |            |                           |
|------------|---------------------------|
| - ‘Yaş     | - Açık Sözlülük           |
| - Cinsiyet | - İleriyi Görebilme       |
| - Olgunluk | - İnisiyatif Sahibi Olma  |
| - Yakınlık | - Başkalarına Güven Verme |
| - Zeka     | - Güzel Konuşma Yeteneği  |
| - Bilgi    | - Duygusal Olgunluk       |

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik, ss.81-82.

<sup>2</sup> E. Oğuz, “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.17, S.3, 2011, s.382.

<sup>3</sup> Tengilimoğlu, s.4.

<sup>4</sup> İbicioğlu – Özmen – Taş, s.4.

<sup>5</sup> N. Ö. Taşkiran – F. A. Resuloğlu, “Liderlikte Duygusal Zekânın Rolü: Tarihsel Bir İnceleme”, 2015,s.3;

[https://www.researchgate.net/publication/261402701\\_Liderlikte\\_Duygusal\\_Zekanin\\_Rolu\\_Tarihsel\\_Bir\\_Inceleme](https://www.researchgate.net/publication/261402701_Liderlikte_Duygusal_Zekanin_Rolu_Tarihsel_Bir_Inceleme), (20.05.2016).

- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Başkaları ile iyi ilişkiler kurma yeteneği’’<sup>1</sup>
- Kararlılık
- Kendine Güven Duyma
- İşi Başarma Yeteneği

Belirtilen unsurlar ile lider, izleyenlerinden ayrılır. Farklı kişilik özellikleri barındıran kişilerin farklı davranışlar için de bulunması sebebi ile özellikler yaklaşımının her durumda geçerli olamayacağı kanısına varılmıştır. Özellikler yaklaşımı nasıl iyi bir lider yetiştirileceği sorusuna yanıt veremediği için farklı parametrelere gerek duyulmuştur.<sup>2</sup> Bu nedenle; liderin içinde bulunduğu davranışlarına ilişkin özellikler yaklaşımı yetersiz kalmıştır.

#### 2.5.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, liderleri açıklamada özellikler yaklaşımın yetersiz kalması ve liderlik analizinde eksik bırakılan yönlerinin bulunması nedeniyle literatürde yerini alan yaklaşım türüdür. Davranışsal yaklaşım şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir gruptaki bireyin oynadığı role ve diğer üyelerinin beklentilerini biçimlendirilmesine dayanan etkileşim sürecidir.”<sup>3</sup> Dolayısıyla, kişisel özelliklere yoğunlaşmaktan ziyade nasıl davranış sergiledikleri ve ne yaptıklarına yoğunlaşır. Lider, liderlik yaptığı örgütle bir bütün olarak değerlendirilir. Avcı – Topaloğlu’nun çalışmasında davranış kuramının, özellik kuramına göre yararlı olan tarafları şu şekilde yer alır:

- Liderin bireysel özelliklerinden ziyade davranışların özelliklerinin gözlenmesinin daha kolay olmasıdır.
- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya çıkarmak, şekli liderlerin yanında şekli olmayan liderleri de ortaya çıkmasını sağlar.

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.170.

<sup>2</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.74.

<sup>3</sup> Oğuz, s.382.

- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışları öğretmek mümkün olur.<sup>1</sup>

Liderin, birey ya da örgütle olan ilişkisi ile uyumu ve tavır ve davranışlarının konu edildiği davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde teorik çalışmalarının yanı sıra uygulamalı araştırmalarının katkısı da bulunmaktadır. Lider nedir? Liderin Özellikleri nedir? gibi sorular yerine, Liderler ne yapıyorlar? sorusuna yanıt aranmaya başlanmıştır.<sup>2</sup> Bu çerçevede araştırmalar ortaya konulmuştur. Davranışsal yaklaşımlar bakımından ele alınan çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

**i. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları:** 1945’de başlayan bu araştırma, askeri ve sivil yönetici olan kişiler üzerinde uygulanarak, liderlik davranışındaki temel etkenin; liderin, izleyenlerini örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda güdülemesidir.<sup>3</sup> Bu çalışmada liderlik davranışlarını açıklama şu şekilde ifade edilmiştir: “Yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır.”<sup>4</sup>

Yapıyı harekete geçirme şu şekildedir: “Liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astlarının rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesidir.”<sup>5</sup> Yapıyı harekete geçirme anlayışı ise şu şekilde ifade edilir: “Lider ile astlar arasında karşılıklı güven ve saygı ile liderin astların duygu ve düşüncelerinin anlama derecesidir.”<sup>6</sup> Görüldüğü üzere, lider izleyenleri ve onların ihtiyaçları ile yakından ilgili olmalıdır. Araştırmalar sonucunda ise liderin iki konu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir: “Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif.”<sup>7</sup> Kişiyi dikkate alma faktöründe liderin, izleyenleri üzerinde güven ve saygı ortamını oluşturma, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi gibi eylemleri açıklamaktadır. İnisiyatif ise şu şekildedir: “Liderin gerçekleştirmek istenen amaç ile ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultu da

<sup>1</sup> Avcı – Topaloğlu, s.5.

<sup>2</sup> Koçmar, s.25.

<sup>3</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.174.

<sup>4</sup> Şimşek – Çelik, s.83.

<sup>5</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.174.

<sup>6</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.174.

<sup>7</sup> Deliveli, s.33.

talimatlar verme yönündeki davranışlar olarak açıklanır.”<sup>1</sup> Araştırmalar sonucuna göre, lider kişiyi dikkate alma faktörünü esas olarak kabul ettiğinde personel devir hızı ve devamsızlığı azalmakta iken, liderin inisiyatifi esas olarak kabul ettiğinde üyelerinin performansı artacağı ifade edilir.

**ii. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:** Davranışsal yaklaşım üzerine araştırmalar Michigan Üniversitesin de gerçekleşmiştir. 1947 yıllarında Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlanmış ve yapılan çalışmanın hedefleri, örgüt üyelerinin tatminine ve örgütün verimliliğine katkıda bulunan faktörleri saptamaktır. Örgütlerde liderlik konusunda yapılan kapsamlı bir araştırma olan bu çalışma, örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaşmayı ortaya çıkarmayı hedeflemekle birlikte devamsızlık, iş tatmini, verimlik, isteklendirme gibi ölçütler temel alınmıştır. Elde edilen veriler sonucunda Ohio State Üniversitedeki gibi iki tür liderlik davranışı çıkmıştır: İşe dönük lider ve kişiye dönük lider.<sup>2</sup>

Bir ifadeye göre işe yönelik lider şu şekildedir: “Grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir.”<sup>3</sup> Bu liderler, izleyenlerinin kendileri gibi çalışması ister ve bunun için cezalandırma gücünü ya da yasal gücünü kullanır. Kişiye yönelik lider ise, izleyenlerinin katılıma teşvik etme, izleyicilerine güven ve saygı aşılayarak performanslarının en üst düzeyde olmasına yardımcıdır.<sup>4</sup> Bu tip liderler, izleyenlerinin gelişmeleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgili kişilerdir.

Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmada liderin davranışlarını şu şekilde ifade etmiştir: “Güven verici olmak, işi tanımak, yönetim fonksiyonlarına hâkim olmak, kültürü ve değişimi yönetebilmedir. Bu yaklaşım liderlik davranışlarını açıklayarak ve faktörler geliştirmeyi amaçladığı için büyük ölçüde uygulamalı

---

<sup>1</sup> Deliveli, s.33.

<sup>2</sup> Şimşek – Çelik, s.84.

<sup>3</sup> Aykanat, s.17.

<sup>4</sup> Şimşek – Çelik, s.84.

araştırmalara yer vermiştir.”<sup>1</sup> Fakat; liderlik davranışını açıklamada basitleştirme ve genellemelere gidildiği düşüncesinden dolayı eleştiriler almıştır.

**iii. Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi:** Robert Blake ve Jane Mouton; Ohio ve Michigan Üniversiteleri çalışmalarının sonucunda yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmekte etkisi olabilecek olan yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılan matriksi oluşturur.<sup>2</sup> 1960 Yılında oluşturulan bu matriks iki temel boyut üzerinde durur: Üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma.<sup>3</sup>

Yönetimsel diyagram modeli olarak ifade edilen bu yönetim tarzı matriksi, yöneticinin insan ilişkilerine duyduğu ilgi ve üretime duyduğu ilgiyi yatay ve dikey eksenlerde diyagram şeklinde değerlendirmiş ve bu bileşimlerden meydana gelen liderlik tarzları ortaya çıkarmıştır.<sup>4</sup> Şimşek – Çelik, bu liderlik tarzlarını şu şekilde ifade eder:

Cılız liderlik; etkili olmayan bir liderlik tipidir, örgütte kalabilmek için ihtiyacı olan çalışmalarını yerine getirmek için en az seviyede çaba gösterir. Şehir kulübü liderlik; üretime ilgisi en alt seviyede olan bu tarz liderler düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verir. Görev liderliği; insan ilişkilerine verdiği değerde alt seviyelerde olan lider, üretimi odak halinde tutar. Örgüt lideri; yönetimin orta noktasına düşen lider, üretime ve insan ilişkilerine değeri ile uzlaşmayı sağlar. Ekip lideri ise; kendini göreve adayın izleyenleri ile karşılıklı güven, saygı, dayanışma içerisinde yüksek verimi elde etmeyi hedefleyen liderlik tarzıdır.<sup>5</sup>

**iv. Douglas Mc Gregor’un X ve Y Teorileri:** Douglas Mc Gregor’un geliştirdiği bu teori şu şekildedir: “Yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır.”<sup>6</sup> Yani, yöneticilerin izleyenlerine olan davranışları, onları algılaması ile ilişkilidir.

---

<sup>1</sup> Aykanat, s.17.

<sup>2</sup> Şimşek – Çelik, s.85.

<sup>3</sup> İ. Bakan, Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri, İstanbul, 2011, s.27.

<sup>4</sup> Aykanat, s.18.

<sup>5</sup> Şimşek – Çelik, s.85.

<sup>6</sup> M. Ş. Şimşek – T. Akgemci - A. Çelik, Davranış Bilimleri, Konya, 2010, s.207.

Teknolojik gelişme ile insan faktörü arasındaki ilişki incelenmiştir. Klasik yönetimin insana bakış açısı ile X teorisi ele alınırken, endüstriyel gelişmeler ile yeni yönetim anlayışının insana bakışı ile Y teorisi ortaya konulmuştur.<sup>1</sup> “İnsanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X teorisine karşılık insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y teorisidir.”<sup>2</sup> Görüldüğü üzere, birbiri ile karşıt varsayımlardır.

X teorisi, insanların esasında çalışmaktan hoşlanmadıklarını, insanın işi sevmediği, her an işten kaçma potansiyeli olduğu, bundan dolayı da devamlı kontrol altında tutulmaları ve zorlama yoluyla işe bağlı kalmalarının sağlanması görüşünü savunur.<sup>3</sup> Anlaşıldığı üzere, bu teoride bireyler işten kaytarmayı tercih ettiği ve işlerine bağımlı olmadığını ifade etmektedir.

Y teorisi ise, X teorisinin tam aksini söyler. İnsana bakış açısı pozitif olan ve izleyenlerinin çalışkanlıkları ile yönetime katılmaları gerektiğini; izleyen işten kaçmayacağı, beden ve zihinsel faaliyetlerde bulunan izleyenleri aksine oyun oynar gibi ya da dinleniyorlarmış gibi sakın ve rahattır tezini benimser ve insan ilişkilerine değer verilmesi etkili bir yönetim için gerekli olduğunu savunan bir teoridir.<sup>4</sup>

İnsanı tembel kabul eden X teorisi, uzun yıllar kabul görmüş olmasına rağmen; aksi yönde olan gözlemlerin olması ve değişen dünya koşulların da bireylerin etkisinin gözler öne serilmesiyle, Y teorisinin ortaya çıkmasını sağlamazdı. Bu karşıtlığı aşağıdaki tablo ile görmek mümkündür.

---

<sup>1</sup> Aykanat, ss.20-21.

<sup>2</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.74.

<sup>3</sup> Şimşek – Çelik, ss.85-86.

<sup>4</sup> Şimşek – Akgemci – Çelik, s.207.

**Tablo 8. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri**

| <b>X TEORİSİ (İnsalar Hakkında Geleneksel Varsayımları Kapsar)</b>                                                           | <b>Y TEORİSİ (İnsanlar Hakkında Modern Görüşleri Kapsar)</b>                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -Vasat insan çalışmayı sevmez, imkân bulduğunda işten kaçır.                                                                 | -Normal insan işten nefret etmez, çalışmayı oyun ve dinlenme kadar doğal sayar.                    |
| -İnsanlar çalışmayı sevmediğinden dolayı zorlanmalı, yönetilmeli ve amaçlara ulaşmak için ceza tehdidi altında tutulmalıdır. | -İnsan kendi kendine yöneltme ve denetleme yoluyla daha başarılı olur.                             |
| -Vasat insan yönetilmeyi sever, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir.                                                        | -Amaçlara bağlılık, bireylerin amaçları gerçekleştirmede elde ettikleri ödüllere bağlıdır.         |
| -İnsanlar yaradılış gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, bu tür olgulara direnir isyan eder.                           | -İnsanların öğrenmeye ve sorumluluk almaya çalışması uygun koşulların sağlanmasına bağlıdır.       |
| -Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.                                                             | -Organizasyon sorunlarının yaratıcılık becerileri insanlar arasında geniş ölçüde bölüştürülmüştür. |
| -İnsanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesi için maddi anlamda ödüllendirilmelidir.           | -Gelişmiş sanayi, normal insan yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanmaktadır.               |

**Kaynak:** Z. Aykanat, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, KMÜ, YYLT, Karaman, 2010, s.21.

**v. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli:** Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması üzerine yapılan bir diğer modeldir. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamaktadır. Michigan Üniversitesi'nde yaptığı çalışmalara göre, yöneticilerin yapısal ve davranışsal faktörlerini dört ana grupta sınıflandırmıştır: Sistem 1-

istismarcı otoriter, sistem 2- yardımsever otoriter, sistem 3- katılımcı ve sistem 4- demokratik olarak ayrılır.<sup>1</sup>

\*Sistem 1 – İstismarcı otoriter liderlik, izleyenlerine güvenmeyen bu liderlikte tüm kararlar lider tarafından verilir; yapılacak işler, bu işleri kimin ve nasıl yapacağını belirler ve cezalandırma yöntemini kullanır.<sup>2</sup>

\*Sistem 2 – Yardımsever otoriter lider, izleyenlerine az da olsa güven duymakta bu yüzden kararlara katılma minimum seviyede görülmektedir. Cezalandırma yanında ödüllendirme gücünü kullanır.<sup>3</sup>

\*Sistem 3 – Katılımcı Lider, büyük ölçüde güven ortamının olduğu bu liderlikte, hedefleri belirlemeden ve karar verme yetkisi kullanmadan önce izleyenlerinin fikirlerini alır.<sup>4</sup>

\*Sistem 4 – Demokratik lider, izleyenlerine güveninin tam olduğu bu sistem hedeflerin belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesinde etkin olarak katılımın gerçekleştiği sistemdir.<sup>5</sup>

Sonuç olarak bu model de yöneticinin örgüt yapısının ortak elemanı olduğu görülür. Yönetici gruplar arası ilişkileri açıklamada görev aldığı ve gruplar üzerinde etkin rol üstlenir. Bir çemberin merkez noktası gibi, bağlantı noktası oluşturduğu görülür.

### 2.5.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellik ve Davranış yaklaşımlarında çıkan sonuçlar ışığında liderliği etkileyen birçok durum ve koşulun olduğu kanısıdır. Her duruma uygun tek tip liderliğin bulunmaması durumsallık yaklaşımını beraberinde getirmektedir.

---

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.208.

<sup>2</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.208.

<sup>3</sup> Aykanat, s.24.

<sup>4</sup> Şimşek – Çelik, s.86.

<sup>5</sup> Şimşek – Çelik, s.86.

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği kanısıdır. Lider, değişik durum ve koşullara göre ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Durumsallık kuramları şunlardır: “Liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar, izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkilemeye bağlıdır.”<sup>1</sup>

Durumsal liderlik teorisi; liderin fiziksel, zihinsel, kişisel özelliklerini ve davranışlarını teşhisinden farklı olarak hangi durumlarda başarılı olduğu konusunda yoğunlaşır. Liderin etkili ve başarılı olmasının içinde bulunduğu şartlara göre değerlendirilmesidir. Durumsallık yaklaşımı; organizasyon içerisinde, organizasyonun belli başlı boyutları ile organizasyonun içinde bulunduğu koşul ve durumlar arasındaki ilişkileri ele almaktadır. Liderlik tarzlarının etkinliğini, etkileyen faktörleri her durum için ayrı ayrı analiz eder. Aykanat’ın çalışmasında liderin etkinliğini ve başarı şansını belirleyen faktörlerin önemli olanları şu şekildedir:

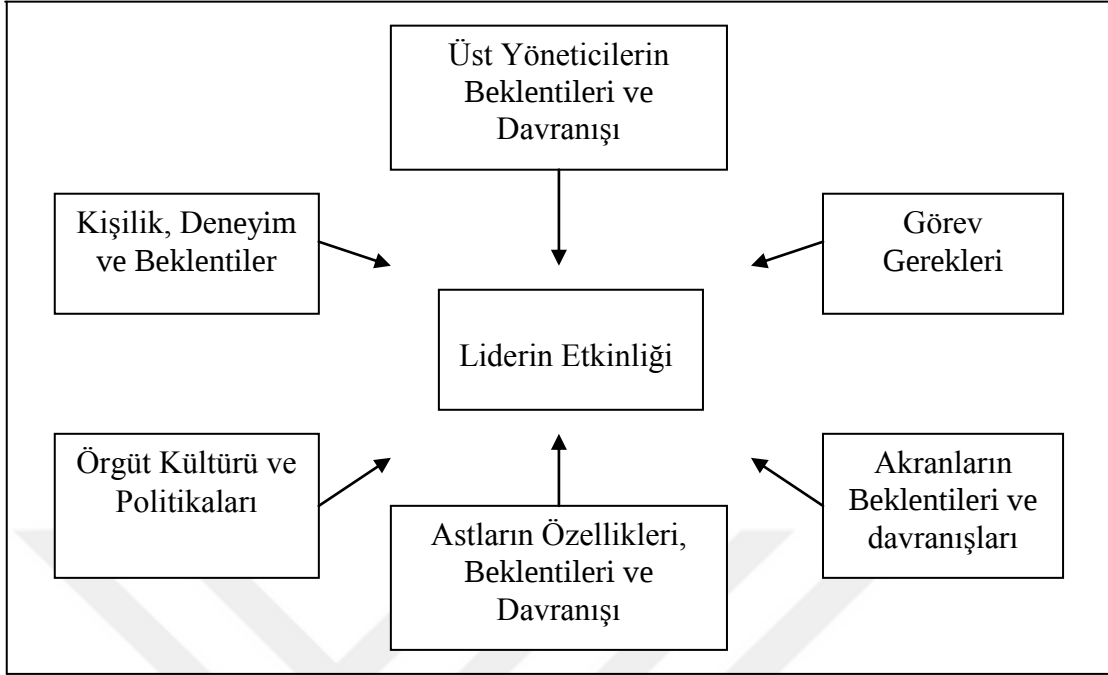
- “Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.75.

<sup>2</sup> Aykanat, s.25.

**Şekil 1. Etkin Liderliği Etkileyen Kişisel ve Durumsal Faktörler**



**Kaynak:** İ. Bakan, Yöneticilerin Başarı Stratejileri, Konya, 2011, s.209.

**i. Fred Fiedler Etkin Liderlik Teorisi:** Fiedler bu yaklaşımda liderin davranışlarını etkileyen etmenleri şu şekilde belirtmiştir: “Lider-ast ilişkisi, görevin yapısı ve liderin makamının verdiği yetki.”<sup>1</sup>

- **Lider-Ast İlişkileri:** Liderin, astları tarafından ne kadar kabullenildiğini ifade etmektedir. Aralarındaki bağ arkadaşça ya da düşmanca, yumuşak ya da gerilimli ve destekleyici ya da tehdit edici şekilde olabilir.<sup>2</sup> Eğer ki, aralarında saygı, güven ve dayanışma bulunuyorsa arkadaşça bir lider-ast ilişkisi mevcuttur. Bunun tersi mevcut ise olumsuz yani düşmanca bir ortam bulunmaktadır.

- **Görevin Yapısı:** Örgütün yaptığı işin; amaç, karar ve sorunlara çözümlerin açıkça belirtilmiş olup olmadığını söyler.<sup>3</sup> Çalışanların yapması gereken görevler ve sorumluluklar açıkça belirtilmiştir.

- **Liderin Makamının Verdiği Yetki:** Liderin elindeki güç kaynaklarını kullanmasını ifade eder. Bunlar, ödüllendirme, cezalandırma, yetki gibi olabilir, bazı örgütlerde liderin bu güç kaynakları fazla iken, bazı liderlerde az olduğu

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik, s.87.

<sup>2</sup> Şimşek – Akgemci – Çelik, s.211.

<sup>3</sup> Aykanat, s.27.

görülmektedir. <sup>1</sup> Bu etmenlerin birleşmesi ile sekiz durumun ortaya çıkması söz konusudur. Söz konusu olan etmenleri şekil 2’de yer almaktadır.

**Şekil 2. Fiedler’in Liderlik Tarzları Diyagramı**

|                      |                    |     |          |     |                    |      |          |      |
|----------------------|--------------------|-----|----------|-----|--------------------|------|----------|------|
| Lider-Ast İlişkileri | İyi                | İyi | İyi      | İyi | Kötü               | Kötü | Kötü     | Kötü |
| Görevin Yapısı       | Açıkça Belirlenmiş |     | Belirsiz |     | Açıkça Belirlenmiş |      | Belirsiz |      |
| Liderin Yetkisi      | Fazla              | Az  | Fazla    | Az  | Fazla              | Az   | Fazla    | Az   |

**Kaynak:** M. Ş. Şimşek – A. Çelik – T. Akgemci, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2012, s.87.

**ii. House’un Yol – Amaç Teorisi:** Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya atılan bu teori şu şekildedir: “Liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.”<sup>2</sup> Beklentiyi temel alan bu varsayım, kişilerin isteklendirme, ödül ve değer vermeye ve ödülün çekiliğine bağlı olarak gelişir.<sup>3</sup> Bu teori iki etken üzerinde durur:

- “Belirli davranış gösteren bireylerin, belirli sonuçlara ulaşacağı inancı
- Elde edilen sonuçlara bireyin verdiği değer”<sup>4</sup>

Başka bir deyişle şu şekilde ifade edilir: “Liderin izleyicilerin bekleyişleri etkileme derecesi (yol) ve liderin, izleyicilerinin değerlerini etkileme derecesi (amaç) yardımıyla motive eder.”<sup>5</sup> Burada liderin görevi, izleyicileri için önem teşkil eden hedefleri belirlemek ve izleyicilerini bu hedeflere ulaşma doğrultusunda yanında olarak yolu bulmalarını sağlamalarıdır. Liderin, izleyenlerinin tatminini ve

<sup>1</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.180.

<sup>2</sup> Aykanat, s.29.

<sup>3</sup> Şimşek – Akgemci – Çelik, s.212.

<sup>4</sup> Şimşek – Akgemci – Çelik, s.212.

<sup>5</sup> Şimşek – Akgemci – Çelik, s.212.

performansını sağlayarak onları etkilemesi ve kontrol altında tutması şeklinde söylemek mümkündür. Bu teoriye göre dört tip liderlik tarzı oluşmaktadır. Şimşek – Çelik – Akgemci çalışmasında, emir verici, destekleyici, katılımcı ve başarı arayıcıdır.

- Emir Verici: Karar lidere aittir. Karar vermeye izleyenler katılmaz, işin nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağına lider karar verir.
- Destekleyici: Lider izleyenlerinin gereksinimlerine önem verir, ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşır. Liderle iletişim kurması daha kolay gerçekleşir.
- Katılımcı: Lider izleyenlerinin öneri ve tekliflerini beklemektedir. İzleyenlerin de işle ilgili kararlara katılmalarını ister.
- Başarı Arayıcı: Lider, iddialı hedefler belirlemektedir. Hedeflerin başarıya ulaşmasında izleyenlerine güven duyduğunu his edilir.<sup>1</sup>

**iii. Vroom – Yetton – Jago’nun Liderlik Yaklaşımı:** Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından ilk ortaya atılan yaklaşım, Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılır. Bu yaklaşımda, liderin karar verme sürecisinde gösterdiği liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.<sup>2</sup> Bu yaklaşımın durumsallık yaklaşımı olarak görülmesi şu şekilde ifade edilir: “Liderin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır.”<sup>3</sup> Çevre koşullarından etkilenen liderin davranışları, izleyenlerinin aldığı ortak kararlardan da etkilenir. Liderin kararları içinde bulunduğu koşulların çerçevesinde oluşur.<sup>4</sup>

Karar almada izleyenlerinin katılımını bekleyen lider, motive olmalarını sağlar. Burada da liderin uyguladığı davranışlar ortaya çıkar. Bu yaklaşıma göre, karar verme de beş liderlik tarzı gözlenmektedir: “Otokratik 1, tek başına karar verme şeklinde görülür. Otokratik 2, izleyenlerinin bilgilerini alıp kendi başına karar verme olarak görülür. Danışmacı 1, astların bilgi ve değerlendirmelerini alıp kendi

<sup>1</sup> Şimşek – Akgemci – Çelik, s.213.

<sup>2</sup> Deliveli, ss.38-39.

<sup>3</sup> Aykanat, s.34.

<sup>4</sup> Deliveli, s.38.

başına karar verme şeklinde görülür. Danışmacı 2, izleyenleri ile durumu tartışıp kararı kendi adına vermedir. Grup, izleyenlerini bir araya toplayan lider, kendi düşüncelerini izleyenlere işlemeden, baskı kurmadan grup olarak tartışılıp karar verme şekli olarak görülür.”<sup>1</sup>

**iv. Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı:** Durumsallık yaklaşımı arasında sayılan Reddin’in yaklaşımı bir köprü olarak ifade etmek mümkündür. Çünkü, davranışçıların iki boyutlu ele aldığı lider davranışlarını, Reddin üç boyut olarak inceleyerek, davranışçı yaklaşım ile durumsallık yaklaşımında bir köprü oluşturur.<sup>2</sup> “Ohio State Üniversitesi liderlik yaklaşımlarının, göreve ve ilişkilere dönük olma boyutlarını temel alan Reddin, liderlik tarz ve kavramı ile belirli bir çevrenin durumsal taleplerini bir araya getirmeye çalışmaktadır.”<sup>3</sup> Bir ifadeye göre şu şekildedir: “Yönetmel etkinliğin yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin, 3-D (Üç Boyut) Teorisi’nde boyutları, işe dönüklük, insana dönüklük ve etkinlik boyutları olarak belirtmiştir.”<sup>4</sup> Liderliğin üç temel etken üzerinde değişim gösterdiği söyleyen Reddin, etkinliği ekleyerek üç boyutlu teoriyi oluşturur. Reddin, göreve ve ilişkilere dönük boyutta dört yaklaşım belirtmiş, bu iki boyutu şu şekilde ifade etmiştir: “Görev davranışı, liderin, izleyenlerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi iken, ilişki davranışı, lider ve izleyenler arasındaki bireysel ilişkileri ifade eder.”<sup>5</sup> Bu iki boyut üzerinden de, etkinlik boyutu meydana gelmektedir.

Reddin’in temel liderlik tarzları mevcuttur. Bu liderlik tarzları dört şekilde yer alır: “Kopuk liderlik tarzı, ilgili liderlik tarzı, adanmış liderlik tarzı, bütünleşmiş liderlik tarzıdır.”<sup>6</sup> Bu liderlik tarzlarına etkinlik boyutunu da ele alarak incelemiş ve etkinlik boyutu ile kazandırdığı lider tarzını literatüre kazandırdı. Reddin, temel liderlik tarzlarının geliştirilmesi şekil yardımı ile gösterilir.

---

<sup>1</sup> Aykanat, s.34.

<sup>2</sup> Deliveli, s.37.

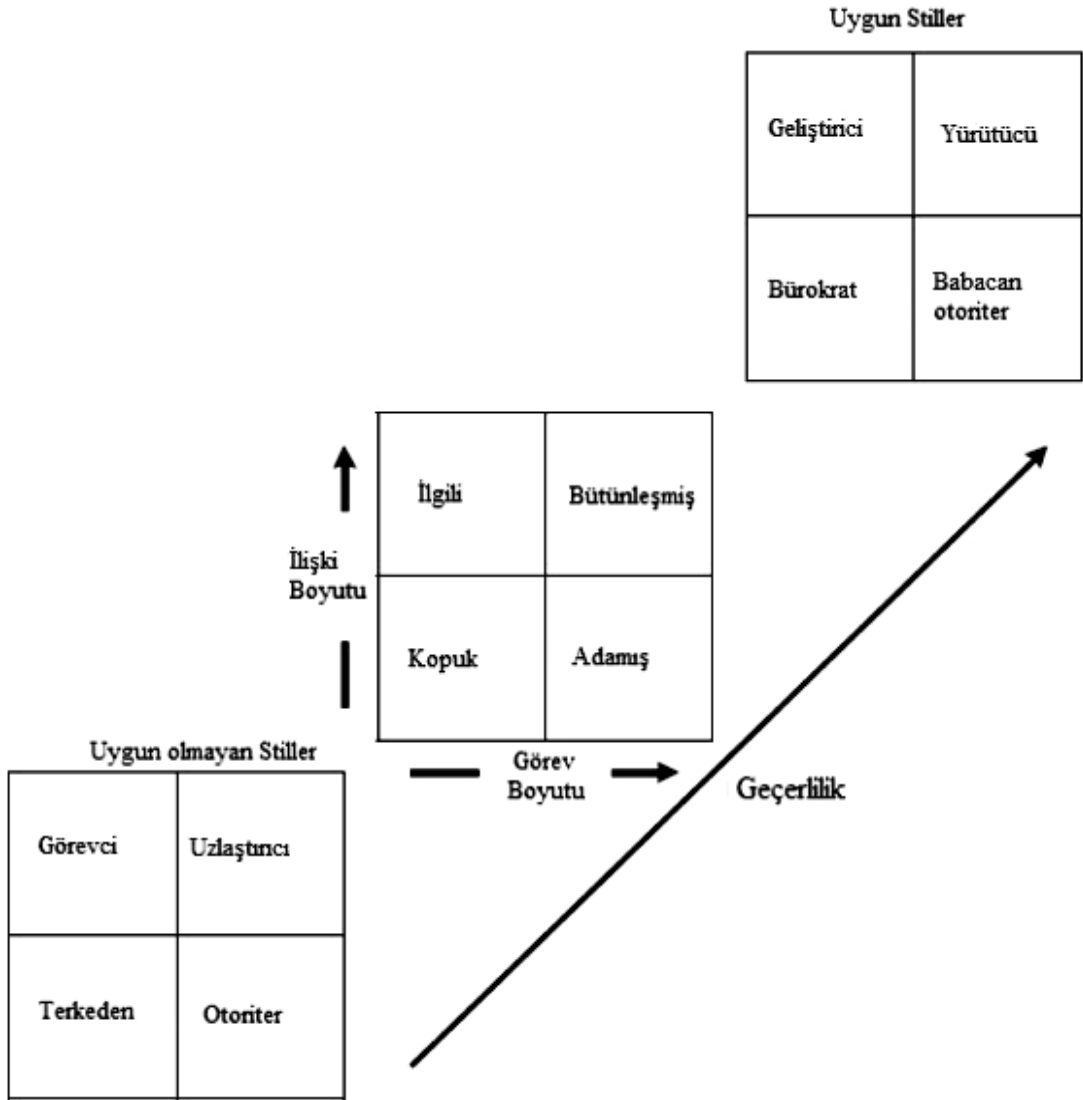
<sup>3</sup> Aykanat, s.36.

<sup>4</sup> Deliveli, s.37.

<sup>5</sup> Şimşek – Çelik – Akgemci, s.185.

<sup>6</sup> Koçmar, ss.43-44.

**Şekil 3. Reddin'in Temel Liderlik Tarzlarının Geliştirilmesi**



**Kaynak:** S. Koçmar, Liderlik Davranışı ve Duygusal Zekâ Bir Alan Çalışması, TÜ, SEB, YYLP, Edirne, 2012, s.46.

Şekle bakıldığında, temel Yaklaşımlarda yer alan, Kopuk, ilgili, bütünleştirici ve adanmış liderlik tarzı görülmekteyken, etkili yaklaşımlar sergilediğinde bürokrat, geliştirici, yürütmeci ve babacan- otoriter tarz görülmektedir. Etkisiz yaklaşımda ise, terk eden, görevci, uzlaştırıcı ve otoriter liderlik tarzı görülmektedir.<sup>1</sup> Görüldüğü

<sup>1</sup> Aykanat, s.37

üzere Reddin, etkili ve etkisiz olmak üzere sekiz etkinlik modeli oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzları aşağıda incelenmiştir.

- **Etkisiz Kopuk (Terk Eden):** İşe karışmamayı tercih eden bu lider; kurallara uyar, en az çıktı ile yetinir ve işten kaçınır. İşbirliği ve haberleşmeden uzak olan bu lider, düşüncelerini söylemekten ziyade gizler. Yani, yaratıcılıktan uzaktır.<sup>1</sup>

- **Etkili Kopuk (Bürokrat):** Kendisine güvenen lider, dürüst ve eşitlikçi bir anlayış sergiler. “Komuta ve kurallara uyan, ussal ve öz denetim taraftarı olup, ayrıntılara dikkat eder.”<sup>2</sup>

- **Etkisiz Birleştirici (Uzlaştırıcı):** Çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst seviyeye çıkarmadan ziyade güçlü ve ani baskıları en alt seviyeye indirgeme yanlısı olarak kötü kararlar sergilediği görülür.<sup>3</sup>

- **Etkili Birleştirici (Yürütmeci):** Ekip çalışmasına önem veren bu lider, amaçlara bağlılığı sağlayarak anlaşmazlık ve çelişkileri hoş görür, bu durumların gerektiğinde işe yarayacağını düşünür.<sup>4</sup> Ekip çalışması olan bu liderlik türün de, yaratıcılık, katılımcılık ve izleyenlerinin potansiyelinden yararlanma mevcuttur.

- **Etkisiz İlgili (Görevci):** Hoş ve nazik olan bu liderler, çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan olaylardan kaçınan, bir uyum yakalamak isteyen ve benimsenmeye önem veren aktif olmayan kişilerdir.<sup>5</sup>

- **Etkili İlgili (Geliştirici):** Kişileri geliştirmeye ilgilenen bu liderlikte işbirliğine, anlayış ve desteğe yönelme görülürken, güven duyma, dinleme, haberleşme gibi iletişim kaynaklarının kullanımı esastır.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Aykanat, s.38.

<sup>2</sup> Koçmar, s.45.

<sup>3</sup> Aykanat, s.38.

<sup>4</sup> Koçmar, s.46.

<sup>5</sup> Aykanat, s.38.

<sup>6</sup> Koçmar, s.45.

- **Etkisiz Adamış (Otoriter):** Kararların verilmesinde tek söz sahibi olan, izleyenlerini baskı altında tutarak birlik ve beraberliği sağlar ve kendisine itaat edilmesini ister.<sup>1</sup> Olumlu ya da olumsuz yorumlara gelemeyen bu lider, izleyenlerine korku yükleme hususunda tehditkâr bir anlayışa sahiptir.

- **Etkili Adamış (Babacan Otoriter):** Çalışkan, girişimci, zaman değerlendirmesini iyi bilen bu liderler, ne istediğini ve bu isteklerini nasıl elde edeceğini karmaşa çıkarmadan uygulayabilen yapıları ile dikkat çeker ve kısa-uzun vadede verimliğe yönelen kişilerdir.<sup>2</sup>

**v. Hersey ve Blanchard'ın Yaklaşımı:** Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından yürütülen bir çalışma olan bu yaklaşım şu şekilde yer almaktadır: “Etkili liderliğe bir başka değişkeni, liderin ve astların olgunluk düzeyini ilave ettiği olgunluk modeli olarak geçer.”<sup>3</sup> Temel varsayımı ise şu şekildedir: “Bir bireyin liderlik tarzının tek bir çeşit değil, çok boyutlu olduğudur.”<sup>4</sup> Bu yaklaşımda, liderin izleyenleriyle ilişkilerinde temel değişkenin yeteneği olduğudur. İkinci değişkeni de istek oluşturmaktadır. Olgunluk hususunda iki değişkeni bilgi birikimi, bu bilgi birikimini kullanma kabiliyeti ve bunları başarmadaki istek derecesi olarak söylenebilir. Kabiliyet ve istek olguluğun iki hususu olmakla birlikte, alt değişkenleri şu şekilde belirtilmiştir: “Uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve kişilik niteliklerinin düzeyidir.”<sup>5</sup> Lideri etkili yapan durumun, izleyenlerinin olgunluk durumuna ve seviyesine göre uygun görevi ayarlamak olarak söylemek mümkündür.

Kuşkusuz lider bunu yapmakta ne kadar başarılı ise etkinliği o kadar artar. Etkili lider olması için dört olgunluk düzeyi belirtilmiştir: Çalışanların bir işi yapma hususunda arzularının yeterli olmaması ve istenilen nitelikte olmadığında lider ne yapmaları gerektiğini söyleyen konumunda yer alır. Çalışanlar istenilen niteliklere

---

<sup>1</sup> Aykanat, s.39.

<sup>2</sup> Koçmar, s.45.

<sup>3</sup> Deliveli, s.39.

<sup>4</sup> Deliveli, s.39.

<sup>5</sup> Aykanat, s.32.

sahip değil, ama yeterli arzularının bulunması durumunda liderin çalışanların yanında olarak yönlendirmesi ile satandır. Çalışanlar gerekli niteliklere sahip ama arzuları yoksa lider karar verme hususunda paylaşılan katılımcı liderdir. Çalışanların hem arzuları hem de yeterli nitelikleri mevcut ise delege edici lider olarak ifade edilir.<sup>1</sup>

#### 2.5.4. Modern Liderlik Teorisi

Yönetim alanında gerçekleşen değişimler sonucunu incelenen yaklaşımların yetersiz kalması sonucunda yeni liderlik yaklaşımları geliştirildi. “Modern teoriler olarak, geleneklere ve geçmişe bağımlı olan işlevsel ve geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik tarzına yer verilir.”<sup>2</sup>

- **Dönüşümcü ve İşlevsel liderlik:** Çağın gerekliliği sonucunda birçok durumda değişiklikler meydana gelmiştir. Bu durum liderlikte de dönüşümün gerekliliğini gösterirken, değişen durum ve koşullara ayak uydurmak zorunda bırakmıştır.

“Dönüşümcü liderlik ilk olarak 1973 yılında Dawston’un çalışmasında belirtilmiş ve 1978 yılında Burns tarafından sistematize edilmiştir.”<sup>3</sup> 1980 ve 1990 yıllarında araştırmalara konu olan ve Burns’un iki şekilde öne sürdüğü dönüşümcü ve işlevsel liderlik türü bulunmaktadır.<sup>4</sup> “Dönüşümcü Liderlik, liderin izleyenlerin çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini artırma ve onların başarısını yükseltmesi üzerine odaklıdır.”<sup>5</sup> Araştırma verilerinde elde edilen bilgi; izlenen liderin, izleyenleri (astları) ile arasındaki ilişkinin işlevsel oluşudur.<sup>6</sup> Diğer yandan işlevsel liderliğe yakından bakıldığında bu liderlik türünün belli hususlar üzerinde odaklanması anlaşılmaktadır. Örneğin; kurum ile gönüllülerin ne ölçüde, kurum hedefleri doğrultusunda çaba gösterdiği hususu bunlardan biridir. Aynı şekilde

---

<sup>1</sup> Deliveli, ss.39-40.

<sup>2</sup> Aykanat, s.39.

<sup>3</sup> Eraslan, ss. 3-4.

<sup>4</sup> O. Erdem – M. Dikici, “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi” ESBD, C.8, S.29, 2009, s.201.

<sup>5</sup> Oğuz, s.382.

<sup>6</sup> Erdem – Dikici, s.201.

kurumsal başarının maddi olgusunun temelinde yanıltıcı olan verimde işlevsel liderliği gösteren bir diğer husustur. Bunun yanında birbirine zıt iki zihinsel kavram olduğunu belirtmenin yanıltıcı olmayan iki husustan ilki beklenti halindeki ödül işlevsel liderliğin ilgi odağında bulunur. Ödüle teşkil eden ikinci hususta sadakat ve itaattir.<sup>1</sup> İşlevsel liderlik, ödüllendirme sistemi ile çalışanlarını motive etmekte ve verimi sağlamaktadır. Bu yüzdendir ki, dönüşümsel liderlik, evrensel bir yöneticilik sistemi olarak kuramsal ya da uygulama alanında kabul görmektedir.<sup>2</sup> Bu liderlik türü örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi bakımından bireylerle etkili bir iletişim kanalı kurmaktadır. Çalışanlarına büyük ölçüde destek gösterip, çalışanlarının kendine güvenmelerini sağlayarak, yetki kullanımında ve özgüvenlerini geliştirmede katkı sağlamaktadır.<sup>3</sup>

Dönüşümcü liderlik tarzında; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük kavramların ele alınmasından ötürü liderler, astlarına ilham verme, vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba gösterirler.<sup>4</sup> Bu şekilde, örgütte ki değişim ve dönüşüm için de uyumu sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlikte, astlarını etkilemek için karizmatik etkisinin kullanıldığı da görülmektedir. “Karizma dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapı olmuştur.”<sup>5</sup> Dönüşümü meydana getiren, değişen dünya koşullarında lider ihtiyaçları açıklama ve bu ihtiyaçlara karşılık verme olarak dönüşümcü liderlik tanımlanabilir. Bu liderlik tarzında yenilikçilik ve yaratıcılık önemli iki husustur. Bu iki hususu bir araya getiren lider dönüşümü sağlamaktadır.

Aykanat’ın çalışmasından yararlanarak dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri şu şekildedir: Ortak bir vizyon oluşturma, vizyonu iletme, destekleyici örgüt kültürü geliştirme, uygulamaya rehberlik etme, bir karakter sergileme, sonuçlara ulaşma, karizma, bireysel ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici

---

<sup>1</sup> Oğuz, s.382.

<sup>2</sup> Erdem – Dikici, s.200.

<sup>3</sup> Yılmaz – Karahan, s.146.

<sup>4</sup> Koçmar, s.56.

<sup>5</sup> Çakar – Arbak, 2003, s.85.

motivasyon olarak sıralanır.<sup>1</sup> Bu özellikleri taşıyan dönüşümcü liderliğin uygulama safhalarını ise dört temel aşama ile şöyle ifade edilir:

- “Değişim ihtiyacının tespit edilmesi,
- Geçişin yönetilmesi
- Yeni bir vizyonun oluşturulması,
- Değişimin kurumsallaştırılması.”<sup>2</sup>

Dönüştürücü liderleri mercek ile incelendiğinde izleyenlerinin örgüt için gerekli olan vizyon ve misyonu sentezlediği gözlenmektedir. Bir bütün oluşturma sürecinde birlik ve beraberliği sağlayarak katılımı gerçekleştirdiği söylenmektedir. Bu liderler, potansiyeli ortaya çıkarmada ve enerjileri en üst seviyede yönetebilmede becerisi göze çarpmaktadır. Lider, bu yeteneklerini etkili bir şekilde kullanmasıyla değişimi gerçekleştirme ve yönetmede başarıyı yakalayacaktır.<sup>3</sup>

Literatürlere bakıldığında işlevsel liderlik birçok şekilde karşımıza çıkmaktadır: “Transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci, işlemsel, ve al-verici liderlik olarak geçmektedir.”<sup>4</sup> Bakan- büyükbeşe’nin çalışmasında etkileşimci liderlik şu şekildedir: “Örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik tarzıdır.”<sup>5</sup> Eraslan ise etkileşimci liderliği şu şekilde ifade etmiştir: “Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir.”<sup>6</sup> Etkileşimci liderlikte, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir.

---

<sup>1</sup> Aykanat, ss. 43-44.

<sup>2</sup> H. Gül – K. Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı” SÜ, SBE Dergisi, S.25, Konya, 2011, s.242.

<sup>3</sup> E. Acar, İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi (MKÜ), SBE, YYLT, Hatay, 2007, s.56.

<sup>4</sup> Aykanat, s.39.

<sup>5</sup> Bakan – Büyükbeşe, s.75.

<sup>6</sup> Eraslan, s.5.

Etkileşimci liderlikte tanımlardan anlaşıldığı üzere, karşılıklı bir alış- verişe dayanmaktadır. İzleyenler üstlendiği görevleri yapmaktadır. Kuruma olan bağlılıklarında ödül sisteminin etkisi aşikârdır. “Sosyal alışverişin doğası gereği lider bir yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol eder diğer yandan ise istek ve ihtiyaçlarını karşılar.”<sup>1</sup> Bu şekil de, verimlilik ve etkinlik artmış olur.

## 2.6. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Çalışmanın bu alanına kadar yöneticilik ve liderlik hakkında açıklamalar yapıldı. Bu açıklamalardan yola çıkıldığında, çalışmanın bu alanında yönetici ve lider aralarındaki ayrıma yer verildi. Korkut’un çalışmasında yönetici ve lider ifadesi şu şekildedir: “Yönetici, bir örgütün amaçlarını mevcut örgütsel yol göstericileri – başka bir deyişle, (emir, direktif, kararname) örgüt yapısını ve prosedürü kullanarak gerçekleştiren kimsedir. Lider ise, bunun ötesinde etkileme gücüne sahip olan kişidir.”<sup>2</sup> Başka bir ifade şu şekilde yer almaktadır: Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişi; lider ise, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir.<sup>3</sup>

Liderlikle yöneticilik çoğunlukla birbirlerinin yerlerine kullanılmaya çalışılsa da iki kavram birbirinden farklı hususların olduğu görülmektedir. Otoriteye dayalı, gücünü kurallardan alan yöneticilik ile gücünü kişilik özelliklerinden alan liderlik birbirinden farklı olduğu değerlendirilmektedir.<sup>4</sup> Tunçer’e göre yönetici ile lider arasında şu farklılıklar vardır:

- “Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
- Yöneticilik bir yetki, liderlik bir yetenektir.

<sup>1</sup> Aykanat, s.40.

<sup>2</sup> H. Korkut, “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışı” Amme İdaresi Dergisi, C.25, S.1, 1992, ss.159.

<sup>3</sup> Tunçer, s.80.

<sup>4</sup> K. Eroğlu, “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi” Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, C.5, S.2, İzmir, 2014, s.109.

- Yönetici muhafaza eder; lider değiştirir, geliştirir.
- Yönetici sistem ve yapılara, lider insanlara odaklanır.
- Yönetici tek adamdır, lider yenilikçidir.
- Yönetici işlerin nasıl yapılacağına, lider sonuçlarına yoğunlaşır.
- Yönetici dar görüşlüdür, liderin geniş bir perspektifi vardır.
- Yönetici işi doğru yapar, lider doğru işler yapar.
- Yönetici düzeni sürdürür, lider farklılık yaratır.
- Yönetici mevcut durumu kabul eder, lider sorgular.
- Yönetici astlarını zorla çalıştırır, lider motive ederek çalıştırır.
- Yönetici emir verir, lider danışır, görüş ve fikir alır.
- Yönetici cezalandırır, lider ödüllendirir.
- Yönetici astlarını kontrol eder, lider yetkilendirir.’’<sup>1</sup>

Yukarı maddeler baz alındığında yöneticilik ve liderliğin aynı şeyler olmadığı görülmektedir. Fakat, bir çok konuda örtüştüğünü ifade etmek mümkündür. Klasik görüşte, yöneticilik ve lider birbirleri yerine kullanıldığı görülmekle birlikte, kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan yönetici, lider gibi etkileme gücü olmadan da yöneticidir. Pozisyona göre üstlendiği görevleri yerine getiren kişidir.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Tunçer, s.65.

<sup>2</sup> Bulut – Bakan, s.65.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ, YÖNETİCİLİKTE ve LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ

#### 1. DUYGUSAL ZEKÂ

##### 1.1. Duygu Tanımı ve Duygunun Önemi

###### 1.1.1. Duygu Tanımı

İnsanların, geçmişten bu yana yok saydığı duygular gün geçtikçe önem arz etmektedir. İnsanların zayıf yanını yansıttığı düşünülen duygular: “Latince’de motus anima, bizi harekete geçiren ruh olarak tanımlanmaktadır.”<sup>1</sup> Hedeflerimize ulaşmada bize harekete geçiren dürtülerin duygular olduğunu söylemek mümkündür. Bu yüzdendir ki, duygunun tanımına da yapmak güçleşir.

Duygunun tam olarak ne anlama geldiğini yüzyılı aşkın süredir, psikologlar ve felsefeciler tarafından üzerinde durulmuştur.<sup>2</sup> “M.Ö. 300’lü yıllardaki filozoflara göre ruhsal alandaki kırıdanmalar akıla dayanmakta olup duyguları, düşünce ve yargıdaki hata ve bozukluklardan meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir.”<sup>3</sup> Aristoteles’in duygu ifadesi şu şekildedir: “Duygular, neşeli ya da neşesiz zamanlarımızda algılarımız veya varsayımlarımızla birlikte ortaya çıkan refakatçilerdir.”<sup>4</sup> Algı ve bilgilerin zihin fonksiyonunda devinim göstermesiyle arzu uyandırmaktadır. Dürtülerden meydana gelen düşüncenin akıl ile birlikte hareket etmesi şeklinde ifade edilebilir.<sup>5</sup> Descartes, duyguları şu şekilde ifade etmektedir: “Duygular davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden meydana

---

<sup>1</sup> F. T. Acar, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile ilişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi (İÜ), SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi (YYDT), İstanbul, 2001, s.16.

<sup>2</sup> Koçmar, s.59.

<sup>3</sup> Acar, E., s.6.

<sup>4</sup> Acar, E., s.6.

<sup>5</sup> Acar, E., s.6.

gelir.”<sup>1</sup> Genel yaşamdaki tutum ve eylemlerin, gerekliliği ve faydasını fikirler ile ilintili olduğunu akılcı bir yaklaşım ile ele almaktadır. Descartes, akılcı görüşü ile şu söylem de bulunmuştur: “Öfkeli olmaya değeceğini düşünüyorsak, öfkeleniyoruz.”<sup>2</sup>

William James’in duygu hakkında görüşü şu şekildedir: “Duyguyu, uyaranların kışkırtılması ile başlayan ve tutkulu bir deneyimle, bilinçli duygusal deneyimle son bulan bir olaylar dizisi olarak düşünüyordu.”<sup>3</sup> 1884 Yılında psikolog dergisi bulunmamasından ötürü bir felsefe dergisinde kendi tarzı ile ifade eden James’in bu görüşü duygunun gündeme gelmesinden dolayı önem teşkil etmektedir.<sup>4</sup> James’in düşüncesine bakıldığında, bedensel tepkilerinin kaynağının neler olduğu ve nelerin etkili olduğu düşüncesidir. “Duygu bireyin davranışlarının, hayata uyum ve uyumsuzluğunun önemli etmenleri arasında yer alır. İhtiyaçlar ve güdülerle de sıkı bir ilişkisi vardır.”<sup>5</sup> 1986 Yılında Frijda’nın psikolojik araştırma kitabında duygular şu şekilde tanımlanmıştır:

- Kişinin bilinçli ya da bilinçsiz bir değerlendirme yeteneğidir.
- Duyguların merkezi, hareketleri açıklayabilme ve oluşan durumlara karşı hangi davranışa öncelik göstermesidir.
- Duygular genellikle vücuttaki değişikliklerle, olan olaylarla zihninde deneyim ederek yer alır.<sup>6</sup>

Frijda’nın görüşlerine bakıldığında bireyin, süre gelen hayat düzeninde vücudundaki tepkileriyle, sonucunda anlam kattığı deneyimler şeklinde ifade etmek mümkündür. Örneğin; bir çocuğun annesinin elini tutmaması kaybolması ile sonuçlanabilir. Böyle bir durumda çocuğun yaşadığı korku ile gösterdiği tepki onun deneyimi olacaktır. Annesinin elini bırakırsa kaybolurum düşüncesi bir sonra ki davranışa hâkim olacaktır. Yaşanan olaylar kişinin üzerinde psikolojik bir etki

---

<sup>1</sup> F. Maboçoğlu, Duygusal zeka ve Duygusal Zekanın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2006, s.23.

<sup>2</sup> Maboçoğlu, s.23.

<sup>3</sup> Acar, E., s.6.

<sup>4</sup> Acar, E., s.6.

<sup>5</sup> S.Ünlü, Psikoloji, Eskişehir, 1995, s.65.

<sup>6</sup> M. Yüksel, Duygusal Zeka ve Performans ilişkisi (Bir Uygulama), Atatürk Üni., SBE, YYLT, Erzurum, 2006, s.9.

yaratır. Duygu durumu kişinin anlık gösterdiği davranışları etkilediği gibi daha sonraki davranışları da kontrol eder.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü şu şekilde duyguyu tanımlar: “1. Duyularla algılama, his. 2. Belirli bir nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim. 3. Önsezi. 4. Ahlaki, estetik gibi şeyleri değerlendirme, onlara bağlanma yeteneği. 5. Kendine özgü ruhî hareket ve hareketlilik.”<sup>1</sup> Oxford İngilizce Sözlüğünde ise şu ifade bulunmaktadır: “Herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir şiddetli ya da uyarılmış zihinsel durum olarak tanımlanır.”<sup>2</sup>

Cooper ve Sawaf’ın duygu tanımlaması şu şekildedir: “Bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektir.”<sup>3</sup> Bireyin olumlu ya da olumsuz potansiyelinin dışa vurması ile çevre etkileşimi şeklinde söylenebilir. Daniel Goleman ise duyguyu şu şekilde dile getirmiştir: “Bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimidir.”<sup>4</sup> Bireyin içinde bulunduğu bu hisler; kişiyi düşünmeye iter, anlık tepkiler doğurabilir ve anlık düşüncelerde gelişen davranışlar sergileyebilir. Zincirleme halinde bu döngü devam eder. Çünkü, bir his ile gösterilmiş davranış bunun beraberinde yeni düşünceleri oluşturacak ve yeni davranışlar sergilenmesine etken olacaktır.

### 1.1.2. Duygunun Önemi

Kişi, herhangi bir düşünce ile olumlu ya da olumsuz duygular içerisine girer. Her duyguyu oluşturan bir düşünme süresi de vardır. Genel olarak; haz düşünmeyi çabuklaştırır, elem ise ağırlaştırır.<sup>5</sup> Haz duygusunda hareketlilik ve enerji söz konusu iken, elem için de olan bir kişinin üzerinde durgunluk hali mevcuttur. Çünkü, içinde

---

<sup>1</sup> E. Acar, s.8.

<sup>2</sup> Acar, E., s.8.

<sup>3</sup> B. Y. Kuşaklı, Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları, Marmara Üniversitesi (MÜ), Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2008, s.6.

<sup>4</sup> D. Goleman, Duygusal Zekâ (Çev. B. S. Yüksel), İstanbul, 2014, s.373.

<sup>5</sup> F. B. Baymur, Genel Psikoloji, İstanbul, 1972, s.81.

bulunan duygu durumu bu davranışları sergilenmesine neden olur. “Dökmen, duyguların genel işlevini, bireyin topluma ve doğaya uyum sağlamak olduğunu ifade eder.”<sup>1</sup> Duygular, toplum düzeninde bize yardımcı olan unsurdur. Bireyin içinde bulunduğu duygu durumunu anlamak olsun, kişinin kendisini ifade etmesi olsun, sosyal çevresi ile iletişim kanalını oluşturan temel olguyu oluşturmaktadır.

Duyguları anlama son derece karışık bir yapı olmasına karşın, araştırmalar da duygu kümelerinin neler olduğu tartışılmaktadır. Bu tartışmalarda Goleman’ın ifadesi şu şekilde yer almaktadır: “Birincil duygular ve ikincil duygular olup olmadığı, duygu karışımlarını meydana getiren asal duyguların hangileri olduğu, hatta birincil duyguların var olup olmadığı tartışılır. Herkes aynı düşüncede olmasa da, bazı kuramcılar temel duygu kümeleri olduğunu öne sürer.”<sup>2</sup> Genel olarak, insanların çoğunda belli başlı duygular bulunmaktadır. Bu hususta ele alınan duygulara, temel duygular demek mümkün olacaktır. Örneğin; mutluluk, üzüntü gibi. Bu duygu kümelerinin başlıca adayları ve üyeleri tablo yardımı görmek mümkündür.

---

<sup>1</sup> Yüksel, s.11.

<sup>2</sup> Goleman, s.373.

**Tablo 9. Duygu ve Duygu Kümeleri Tablosu**

| Duygu       | Duygu Kümesi                                                                                                                                                                 |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - Öfke      | - hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik nefret ve şiddet          |
| - Üzüntü    | - acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon                                   |
| - Korku     | - kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet; patolojik olduğunda ise fobi ve panik                       |
| - Zevk      | - Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik, kapris ve en uç noktada mani |
| - Sevgi     | - Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet                                                                             |
| - Şaşkınlık | - şok, hayret, afallama, merak                                                                                                                                               |
| - Utanç     | - suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülme, çile ve nedamet                                                                                     |

**Kaynak:** D. Goleman, Duygusal Zekâ ( Çev. B. S. Yüksel), İstanbul, 2014, ss. 373-374 tablolştırıldı.

“Her duygu bizi bir şekilde hareket etmeye hazırlar; her biri insan hayatında tekrarlanan güçlüklerle baş edebilecek şekilde bizi yönlendirir.”<sup>1</sup> Davranışların güçlü tetik noktalarını oluşturan duygular, düşünce ve eylemlere anlam katmaktadır. Öğrenme ve karar verme hususunda önemli etkisi olan duygular, bireyleri anlamada yol göstermektedir. Duyguların açık ve doğru şekilde iletilmesi, iletişimi sağlıklı kılmaktadır. Bu iletişim kanalında bireyin hal ve hareketlerine yansıyan davranışları olmaktadır. Kuşkusuz ki bireyin içinde bulunduğu duygu durumunun belirtilerini yansıtmaktadır. “Duygular yaşantı sürecinde bedende gerçekleşen fizyolojik olaylar

<sup>1</sup> Goleman, s.30.

mevcuttur. Duygular ve fiziksel tepkiler (işaretler) yakın ilişki içerisinde olduğu için vücuda bazı sinyaller verir. Bu sinyalleri bilmek işe yarayacaktır.”<sup>1</sup>

**Tablo 10. Duygular ve Fiziksel İşaretler**

| Duygular        | Fiziksel İşaretler                                                             |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Kızgınlık       | - Kalp çarpıntısı, hızlı soluk alma, terleme                                   |
| Öfke            | - Soğuk bakışlar, yüksek sesle kızgın bir konuşma tarzı                        |
| Depresyon       | - Bitkinlik                                                                    |
| Hayal kırıklığı | - Kambur bir duruş                                                             |
| Umutsuzluk      | - Gevşek bir duruş, havaya bakma, yavaş ve titreyen bir ses, sıklıkla iç çekme |
| Endişe          | - Tedirginlik, kalp çarpıntısı, hızlı soluk alış verişler                      |
| Korku           | - Gerginlik                                                                    |
| Panik           | - Ağrıyan kaslar, baş ağrısı, boyun ve omuz kaslarının gerilmesi               |

**Kaynak:** E. Acar, İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, MKÜ, SBE, YYLT, Hatay, 2007, s.15.

Tablo ile duyguların verdiği sinyaller ele alındı. Bu sinyalleri değerlendiren, yorumunu yapabilen ve kendini buna göre yönlendiren birey başarılı sonuçlar elde edebilir. Örneğin; depresyon belirtileri, bitkinlik, uyku problemleri, iştah sorunları olarak ortaya çıkar. Korku, kalp atışını hızlandırır. Birey, bu duygularının farkında olursa önlemini alabilir ve durumun üstesinden gelir. Duyguların bastırılması da olumsuz sonuçlar yaratır: Bastırılan duygular bireyin daha gerilim, stres ya da endişe gibi daha rahatsız edici duygulara yol açar.<sup>2</sup> Burada amaç yoğun olarak duyguları yaşamak ya da bastırmak değildir. Duygu yoğunluğunu denge de tutmak önemlidir.

Bir çalışmaya göre duyguları etkin olarak kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını şu özelliklere bağlamıştır: “Öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği

<sup>1</sup> Acar, E., s.15.

<sup>2</sup> Acar, E., s.15.

özendirir, motive eder, muhakemeyi hızlandırır, güven oluşturur, berraklık sağlar, ahlaki değerleri harekete geçirir, geribildirim sağlar, otorite olmadan nüfuz oluşturmaya sağlar.”<sup>1</sup> Fakat, duyguların bulunmaması gerektiği üzerine alışlagelen yargılar da mevcuttur: “Zayıflık işarettir, karışıklık yaratır, sağduyu bozar, bastırılması gerekir, dikkati başka yere çeker, muhakemeyi engeller veya yavaşlatır, denetime engel teşkil etmektedir, toplumsal kuralları zayıflatır, sağduyuyu bozar ve iş yaşamında bulunmaması gerekir.”<sup>2</sup>

## 1.2. Zekâ Tanımı ve Teorileri

### 1.2.1. Zekâ Tanımı

İnsanoğlunu anlamaya yönelik çalışmaların çoğunluğunda yer alan ve karmaşık yapısından dolayı çözüme tam olarak kavuşamayan zekâ şu şekilde ifade edilir: “İnsanoğlunun kendi zekâsı hakkında edindiği fikir, bilinçsizce yapılan gözlemlerin, felsefi kuramların, bilimlerin gelişiminin, toplum değişimlerinin rol oynadığı uzun bir tarih sürecine dayanır.”<sup>3</sup> Psikoloji alanının doğuşu ile yapılan bilimsel ve uygulamalı çalışmalar fiziki ve soyutlamalarla olan zekâyâ yönelik olmuştur.

Düşünme süreci olarak ifade edilen zekâ, olaylar arasındaki bağlantıları kurma süratine verilen isim olarak ifade edilir.<sup>4</sup> Zekâ ile ilgili en popüler ifade şu şekildedir: “Öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarda başa çıkabilme yeteneğidir.”<sup>5</sup> Başka bir ifade şu şekildedir: “Zihinsel becerilerin hepsini kapsayan zekâ, öğrenmiş olduğu şeylerin bütünü ele alırken, şimdiki öğrenme yeteneğidir.”<sup>6</sup> Bu tanımdan anlaşıldığı üzere, bireyin kavrama yeteneği ve bu yetenekle edinmiş

---

<sup>1</sup> A. Ural, “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” DEÜ, SBE Dergisi, C.3, S.2, İzmir, 2001, s.212.

<sup>2</sup> Acar, E., s.16.

<sup>3</sup> Acar, F. T., s.12.

<sup>4</sup> T. Özakkaş, Bütüncül Psikoterapi, İstanbul, 2004, s.73.

<sup>5</sup> Yüksel, s.3.

<sup>6</sup> Kuşaklı, s.9.

olduğu bilgiler ve tecrübeler olarak ifade edilebilir. Terman'a göre zekâ şu şekildedir: “Soyut düşünme yeteneğidir.”<sup>1</sup>

Genel olarak zekâ hakkında düşüncelere yer verildi. Bu düşünceler içerisinde zekâyı, bilişsel zekâ (IQ) ve bilişsel olmayan zekâ (EQ) olarak değerlendirmek mümkündür.<sup>2</sup> Çünkü, zihinsel ve mantıksal süreçleri temel alan bilişsel zekâ; his, tutku, dürtü gibi insan üzerinde etkisi olan duygu yüklü etmenler ele alınmaya başlanmıştır.<sup>3</sup> Bu hususta bilişsel zekâ ve bilişsel olmayan zekâ ortaya çıkmaktadır. Bilişsel zekâ hakkında kalıtım önemli bir husustur. Geleneksel bir şekilde, mantıksal süreçler, problem çözme, öğrendiklerini uygulamada ölçümleme yapılmaktadır. Psikolojik unsurları ele almadığı için bir ölçümleme yapmamaktadır. Bu hususta duygusal zekâ devreye girmektedir.<sup>4</sup>

“Yakın zamana değin sadece tek boyutlu matematiksel ve uzaysal beceriler (bilişsel veriler) ile tanımlanan ve ölçülen zekâ kavramı; artık çok boyutlu algılanmaktadır.”<sup>5</sup> Çok boyutlu ele alınmaya başlayan zekâ hususunda; iletişim yeteneği, insan ilişkileri, algılama, öz bilinç, sezgi gibi çok sayıda gösterge bulunur.<sup>6</sup> Araştırmalarda zekâ hakkında görüşlerde ortak noktalar bulunduğu söylemek mümkündür:

- “Zekâyı oluşturan unsurlar katılımla geçmektedir.
- Kalıtımla aktarılan bilişsel güçler, çevrenin etkisiyle yeteneklere dönüşmektedir.
- Yeteneklerin insan zekâsını oluşturdukları varsayılmaktadır.
- İnsan yeteneklerini kullanarak çevreyle denge ve uyum sağlanmaktadır.
- İnsanın çevresiyle sürekli etkileşim halinde olması, zekânın gelişmesine ve bilişsel örüntüsünün değişmesine yol açmaktadır.
- Çevreyle etkileşimin niteliği, bilişsel örüntünün düzeyini değiştirmektedir.

---

<sup>1</sup> Baymur, s.246.

<sup>2</sup> Acar, F. T., s.12.

<sup>3</sup> Acar, F. T., s.14.

<sup>4</sup> Acar, F. T., s.14.

<sup>5</sup> Acar, E., s.18.

<sup>6</sup> Acar, E., s.18.

- Zekâ yönünden bireyler arasında farklılık bulunmaktadır.
- İnsan zekâsını ölçmek için yeteneklerini ölçmek gerekir.’’<sup>1</sup>

Zekâ hususunda ortak noktada birleşen belli başlı özelliklere yer verildi. Bu özelliklerin ortaya çıkmasında yapılan araştırmalar odağında çıkan bu göstergeleri yakından ele almak mümkündür. Bu göstergeleri inceleme de farklı zekâ kuramları öne sürülmüştür.

### 1.2.2. Zekâ Kuramları

#### 1.2.2.1. Spearman’ın Genel Zekâ Kuramı

“Sperman, Genel düşünsel yeteneği çift etmen kuramı ile açıklamaktadır.”<sup>2</sup> Zekânın, genel bir yapı olduğunu ileri sürer.<sup>3</sup> Bu kuramı genel yetenek ile açıklamaya çalışmıştır. Genel yeteneği zekâ olarak isimlendiren Sperman şu şekilde tanımlamaktadır: “Karmaşık durumlarda ilişkileri görebilme gücüdür.”<sup>4</sup> Görüldüğü üzere, karmaşık yapıda olan olaylar zincirini çabuk anlaması, doğru tespitlerde bulunması gibi becerileri genel yeteneği ile çözümlemektedir. “Bu kurama göre zekâ ‘G’ etmeni denilen genel zihin gücü yanında, bireyde çeşitli başarı alanlarında değişik kuvvette beliren ‘S’ etmeni denilen özgül güçlerden meydana gelir.”<sup>5</sup> Zihinsel enerji her eylemin kaynağı olduğu ifadesini kullanır.<sup>6</sup>

#### 1.2.2.2. Piaget’in Uyum Kuramı

“Bilişsel kuramın savunucularından Jean Pieaget, gelişmeyi denge durumunun bozulması ve üst düzeyde yeniden dengenin kurulması olarak açıklamaktadır.”<sup>7</sup> Piaget, zekâyı insanın çevresiyle uyumu sağlayan bir süreç olarak

---

<sup>1</sup> Kuşaklı, ss.9-10.

<sup>2</sup> Ünlü, s.138.

<sup>3</sup> Kuşaklı, s.10.

<sup>4</sup> Ünlü, s.138.

<sup>5</sup> Ünlü, s.138.

<sup>6</sup> Kuşaklı, s.10.

<sup>7</sup> F. Köseoğlu – N. Kavak, “Fen Öğretiminde Yapılandırıcı Yaklaşım” Gazi Üniversitesi (GÜ), Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001, s.141.

ifade eder.<sup>1</sup> Piaget’e göre, bireyin bilişsel dengesi karşılaştığı yaşam şartlarına, olaylara, durumlara karşı bozukluk gösterebilir ve insan çevre arasındaki bir dengeyi yani, uyum durumunu oluşturmaları gerekir.<sup>2</sup> Bunu da bilişsel zekâsı ile yapması mümkündür. Bilgiyi kazanmada etkin rol sahibi olan bireyler, uyumu dengede tutmaya çalışır.<sup>3</sup> Anlaşıldığı üzere, bilişsel zekânın gelişimi ile çevre ile uyumun artmaktadır.

#### 1.2.2.3. Thorndike’in Zekâ kuramı

Thorndike; zekâyı, sosyal, mekanik ve soyut zekâ olarak üç boyutta ele almaktadır.<sup>4</sup> 1920 Yılında ilk kez sosyal zekâ kavramını kullanan Thorndike; sosyal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: “Erkekleri, kadınları, çocukları anlayabilme ve yönetebilme becerisi, insan ilişkilerinde bilgece davranmadır.”<sup>5</sup> Birey ilişkilerinde önemli bir yere sahip olan bu zekâ, sağlıklı iletişim kurma hususunda ayrı bir yer almaktadır. Thorndike, soyut zekâ boyutunu şu şekilde ifade etmektedir: “Sayısal ve sözel becerileri kapsayan zekâyı ifade etmektedir.”<sup>6</sup> Örneğin; kitap okuma, bulmaca çözme, temel işlemleri kavrama hususunda ya da konuşma becerilerini içermektedir. Yıllar boyunca en çok ilgi odağı olan bu zekâyı en bilenen zekâ türü olarak ifade etmek mümkündür.<sup>7</sup>

Mekanik zekâ tanımı ise şu şekildedir: “Duyu organları, zihin ve kasların birlikte çalışmalarıyla ilgili becerileri, makine araç ve gereçlerin nasıl çalıştıkları

---

<sup>1</sup> Kuşaklı, s.11.

<sup>2</sup> Köseoğlu – Kavak, s.141.

<sup>3</sup> İ. E. Gencel, “Kolb’un Deneyimsel Öğrenme Kuramına Dayalı Öğrenme Stilleri Envanteri-III’ü Türkçeye Uyarlama Çalışması” DEÜ, SBE Dergisi, C.9, S.2, İzmir, 2007, s.123.

<sup>4</sup> T. Doğan – B. Çetin “Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, s.693; [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32431202/A7.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469055418&Signature=k9NRN9CiHpsuq86JL4aiJ\\_eB308w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTromso\\_Sosyal\\_Zeka\\_Olcegi\\_Turkce\\_Formunu.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32431202/A7.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469055418&Signature=k9NRN9CiHpsuq86JL4aiJ_eB308w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTromso_Sosyal_Zeka_Olcegi_Turkce_Formunu.pdf) (12.05.2016).

<sup>5</sup> Kuşaklı, s.13.

<sup>6</sup> Kuşaklı, s.13.

<sup>7</sup> B. Şahinkaya, Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Balıkesir, 2006, s.17.

kavrama ve kullanma yeteneğidir.”<sup>1</sup> Araç, gereç ve makineleri yapımında ve kullanımında bu zekâ etkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin; çocukluk yıllarında bozulan bir oyuncakçı tamir etme ya da yap-boz oyuncaklarına ilgi gösterme, bu zekâ boyutuna sahip olduğunun bir göstergesidir.

Sosyal zekâ kavramını ilk kez kullanması ve gelişmesindeki payı büyük olan Thorndike, duygusal zekâ kavramının temelini de oluşturmasıyla dikkat çekmektedir.<sup>2</sup> Araştırmalar da bunu desteklemektedir. Zekânın, sözel ve matematiksel yönü dışında çok etmenli bir yapıya sahip olduğu hakkında görüşler ortaya atılmıştır.<sup>3</sup>

#### 1.2.2.4. Sternberg’in Zekâ Kuramı

Sternberg’in ortaya koyduğu iki model vardır: “Triarşik zekâ kuramı ve başarı zekâsı kuramıdır.”<sup>4</sup> Triarşik zekâ kuramını diğer kuramlardan ayıran husus kültürel ve evrensel ölçüde değerlendirilmesidir. Çevre ve kültürün zekâ üzerindeki etkisene ışık tutulduğunda zeki ve zeki olmayan davranışın neler olduğunu tespit etmektedir.<sup>5</sup> Triarşik zekâ kuramın da üç husus ele alınmaktadır: 1- Bilişimsel zekâ; çözümleyici düşünme yeteneğini ifade eden bu zekâ, bilişsel süreçlerde içsel dünyanın yansımasıdır. 2- Deneyimsel zekâ; iç ve dış dünyadaki bireyin deneyimlerinden oluşmakta olup, yaratıcı düşünme yeteneğidir. 3- İlk iki etmeni bir bütünlük içinde ele alan bağlamsal zekâ, pratik düşünme yeteneğini ifade etmektedir.<sup>6</sup>

Sternberg, triarşik zekâ kuramını geliştirdiğinde başarı zekâsını ortaya koymaktadır. Başarı zekâsı da şu şekildedir: “Herkesin kendi sosyokültürel bağlamında, kendi başarı tanımına göre, başarılı olması için gereken yeteneklerin

---

<sup>1</sup> Kuşaklı, s.13.

<sup>2</sup> U. Çakar – Y. Arbak, “Modern Yaklaşımlar ışığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ” DEÜ, SBE Dergisi, C.6, S.3, İzmir, 2004, s.28.

<sup>3</sup> M. İlhan – B. Çetin, “Kültüre Zekâ Ölçeği’nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.29, S.2, Ankara, 2014, s.95.

<sup>4</sup> Acar, E., s.20.

<sup>5</sup> Acar, E., s.20.

<sup>6</sup> Kuşaklı, ss.12-13.

tümüdür.”<sup>1</sup> Başarı zekâsına sahip bireylerde bazı ortak hususlar şunlardır: “Kendi kendini güdülemek, otokontrolü sağlayabilmek, azimli olmak, yetilerinin fakına varması ve bu yetilerini en üst seviyede kullanabilmesi, risk almayı bilmek, sorumluluk sahibi olması, başarısızlığı kabul edebilmesi, bütün ve parçaları görebilmesi ve algılaması gibi.”<sup>2</sup>

#### 1.2.2.5. Gardner’ın Çoklu Zekâ Kuramı

Garnerd, bireylerin gösterdiği her özelliğin zekâ olmayacağını vurgularken, zekâ olabilmesi için şunlara vurgu yapmaktadır: “Bir dizi sembole sahip olması, kültürel yapıda değerli olması, aracılığıyla mal-hizmet üretilebilmesi, içinde problem çözülebilmesi gerektirir.”<sup>3</sup> Bireylerin kişisel kararlarının yanı sıra çevresel etkilerin olduğunu ve hususta potansiyelini gösterdiğini ifade etmektedir. “Biyolojik ve kültürel boyutların yer aldığını savunur.”<sup>4</sup> 1983 Yılında insanlarda tek bir zekânın olmadığını ileri süren Gardner, başlangıçta yedi farklı zekâ türü ortaya koymaktadır.<sup>5</sup> 1999 Yılında doğacı zekâ kuramını çalışmasına eklemesiyle yeni zekâ alanlarının eklenmesinin mümkün olduğunu dile getirmektedir.<sup>6</sup> Acar’ın çalışmasından yararlanılarak Gardner’ın zekâ kuramları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- **Sözel/ Dilbilimsel Zekâ:** Bireyin, dil ve iletişim kurmasını sağlayan zekâ türüdür. Örneğin, kişinin anadilini kullanması, dil bilgisine ve sözcük dizimine, kavramları söyleme biçimine ve kelimeleri anlamına göre kullanması bu yetenek ile ifade edilir. Bu zekâ hem sözlü olarak hem de yazılı olarak bireylerin en çok kullandığı yeteneğidir. İnsan topluluğun olduğu ortamlarda konuşma eylemini gerçekleştirmek, iletişim kurmak bu yetenek ile ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>1</sup> Acar, E., s.20.

<sup>2</sup> Acar, E., ss.20-21

<sup>3</sup> A. Azar, “Lisede Seçilen Alan ve Öss Alan Puanları ile Çoklu Zekâ Profilleri Arasındaki İlişki” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , S.46, 2006, s.160.

<sup>4</sup> I. Başaran, “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme” Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ege Eğitim Dergisi, C.5, S.1, İzmir, 2004, s.8.

<sup>5</sup> B. Yeşilyaprak, “Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.25, 2001, ss.140-141.

<sup>6</sup> İlhan – Çetin, s.95.

- **Mantıksal/Matematiksel Zekâ:** Mantık kurallarına, benzerliklere ve neden-sonuç ilişkisi gibi soyut işlemler yeteneği olarak söylemek mümkündür. Karmaşık olaylarda sınıflara ayırma ya da bir bütün içinde değerlendirme ve öngörü becerisidir.

- **Görsel/Uzamsal Zekâ:** Objektif olarak gözlem yapma, imgeleri algılama ve dönüştürme yetisidir. Görsel hafızayı kullanma ile yaratıcılık ön plana çıkar. Örneğin; ressam, mimar, tasarım okuyanların bu zekâsı üst düzeydedir. Görsel olarak algılama, boyutlandırma, sınıflandırma, hayal ve yaratıcılık becerilerini barındıran zekâdır.

- **Müzikal/Ritmik Zekâ:** Dış çevredeki seslere anlam verme yetisidir. Seslere karşı duyarlılığımız ilk anne karnında ortaya çıkmaktadır. Sesin ritmine duyarlılığını ortaya çıkaran bu zekâ işitsel bir yetenektir. Örneğin; müzikal aletlere, parçadaki ritme ve sesteki iniş çıkışlara duyarlı olma ya da konuşmadaki ses tonunda duygu durumunu anlama bu yetenek ile ifade edilir.

- **Bedensel/Kinestetik Zekâ:** Koordinasyon, hız, denge, güç, esneklik gibi bedenle uyumlu bir şekilde vücudu etkili kullanma yetisidir. Vücut ve ellerle ilgili yetenektir. Örneğin; yürümeye başlamak, koşmak ya da iğneye ip geçirme gibi.

- **Sosyal/Bireylerarası Zekâ:** Bireyin, diğer insanlarla iletişimini ifade eder. Başkalarının duygularını ve niyetlerinin kavranmasına yardımcı olur. Yani, yüz mimiklerine, beden diline, seslere olan duyarlılık ile farklılıkları ortaya koyar. Bunları anlamlandırır ve yorumlatma yetisidir. Uzlaşma, işbirliği, empati gibi toplum içinde iletişim hususlarını ele almaktadır.

- **Benlik/ Öze Dönük Zekâ:** Bireyin kendini tanıması, objektif değerlendirmesidir. Kişinin duygularını ayırt etmeyi ve doğru zihinsel modeller oluşturmayı sağlar.

- **Doğa Zekâsı:** Doğal düzende bulunan karmaşık yapının görülmesi, anlam verilmesi ve tanıma yetisidir. Doğal çevre içindeki uyumun ayrıştırılmasıdır. Hayvanların, bitkilerin adlandırabilmedir. <sup>1</sup>

### 1.3. Duygusal Zekâ Kavramı ve Duygusal Zekâ Modelleri

#### 1.3.1. Duygusal Zekânın Tarihi ve Önemi

Duygu ve zekâ insanların yaşamı için büyük önem arz etmektedir. İnsanlar için bu önem arz eden iki hususun tek olarak değerlendirilmesi yerine, bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü, duygusal zekânın bileşenlerini oluşturan bu iki hususun birbirlerine etkisi olduğu aşikârdır. Bu yüzdendir ki, son yıllarda duygusal zekâ kavramının üstünde yoğunluk artmaktadır. Gün geçtikçe önemini kat ve kat arttıran duygusal zekâ kavramına çalışmanın bu alanında değinilecektir.

Zekâ kavramın da ilk çalışmaların bilişsel yetenekler üzerinde durulması ve araştırılmaların genelde bu yönde olmasıyla elde edilen sonuçların sadece bu yönde olmadığı, verilerin elde edilmesiyle, bireyin çevre ve koşullarla ilgili yanlarının da etkisi olduğu kanaatine varıldı.<sup>2</sup> Sosyal bir varlık olan insan, tüm yaşamı boyunca iç ve dış faktörlerin etkisi ile hayatına devam eder. Bu etkiler de kuşkusuz duygular önemli yer tutmaktadır. Bir ifade şu şekildedir: “Tüm öğrenme süreci aslında duygusal temele dayanır.”<sup>3</sup> Anlaşıldığı üzere, belli durumlar ve koşullarda süregelen hayat koşulunda kavrama ve yenilerini edinebilmede duyguların, zekâ üzerindeki etkisi büyüktür.

Salovey ve Mayer’in duygusal zekâ hakkında temel varsayımı şu şekildedir: “Bireylerin duygularını algılama, anlama ve bu duygusal bilgiyi kullanabilme yetenekleri birbirinden farklıdır ve bireyin duygusal zekâ seviyesi, gerek entelektüel

---

<sup>1</sup> Acar, E., s.19.

<sup>2</sup> Acar, F. T., s.20.

<sup>3</sup> R. Arslan – D. Efe – E. Aydın, “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.5, S.3, Antalya, 2013 s.173.

gerekse duygusal başarısına ve gelişimine çok önemli katkı sağlar.”<sup>1</sup> Görüldüğü üzere, duygular kişiler de farklılık göstermekte olup, bu duygu düzeylerini anlamaları ve anlamlandırmaları farklılık göstermektedir. Bireylerin, hayattaki başarıları duygusal zekâ seviyeleri ile paralellik göstermektedir.

Duygusal Zekânın gelişiminde Garnerd’in çoklu zekâ kuramında tanımladığı kişinin içsel dünyasını bilmesi ve sosyal beceri ayrımı ile ortaya koyduğu benlik ve sosyal zekâsı önem teşkil etmektedir.<sup>2</sup> Duygusal zekâ, duyguları anlamak, yorumlamak ve sosyal çevreye uyumlu hale getirebilen bir düşünce sistemidir. 1995 Yılında Mayer ve Salovey’in modelini geliştiren Daniel Goleman, duygusal zekânın şöhret olmasını sağlar.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Acar, F. T., s.55.

<sup>2</sup> M. K. Sudak – C. Zehir, “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma” Doğu Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.11, S.22, 2013, İstanbul, s.146.

<sup>3</sup> N. Yelkikalan, “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka” Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (ÇOMÜ), ÇOMÜ Dergisi, C.1, S.2, Çanakkale, 2006, s.43.

**Tablo 11. Duygusal Zekâ Kavramının Tarihsel Gelişimi**

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1900 – 1969 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sosyal zekâ kuramı ilk kez ortaya çıkmıştır.</li><li>- Zekâ için psikolojik test sahası bu periyot içerisinde geliştirilmiş ve zekâ testleri teknolojisi ortaya çıkmaya başlamıştır.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1970 – 1989 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Yapay zekâ hakkında yapılan çalışmalarla bilgisayarların nasıl anlayabileceği ve duygusal görüş hakkında mantık yürütebilecekleri incelenmiştir.</li><li>- Sosyal zekâ üzerinde deneysel çalışmalar yapılmış ve sosyal zekâ yüzdeler bölümlere ayrılmıştır.</li><li>- Beyin gelişimi konusunda yapılan araştırmalar duygu ve mantık arasındaki bağlantıyı ayırmaya başlamış ve bu dönemde duygusal zekâ kavramının kullanımı seyrek olarak görülür.</li></ul> |
| 1990 – 1993 | Duygusal zekâ hakkında makalelerin yazılmaya başlandığı dönemdir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1994 – 1997 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Goleman’ın Duygusal Zekâ adlı kitabı yayımlandı.</li><li>-Dünya çapında ün kazanan bu kitap, en çok satan ve en çok alanın da kopyalanan yapıtı oldu.</li><li>- Time Dergisi, “EQ” terimini kapağında kullanmış ve birkaç ölçümünü de duygusal zekâ kavramı altında yayımlamıştır.</li></ul>                                                                                                                                                                  |
| 1998 – ...  | Yeni araştırmalar sonucunda değişik zekâ modelleri oluşturulmaktadır.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

**Kaynak:** M. Yüksel, Duygusal Zeka ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama), Atatürk Üni., SBE, YYLT, Erzurum, 2006, s.18.

### 1.3.2. Duygusal Zekânın Tanımı

Thorndike’nin, sosyal zekâ tanımlaması ile duygusal zekâ kavramının temeli atıldığı görülmektedir.<sup>1</sup> Psikolog Peter Salovey ve Jack Mayer’ın kullandığı duygusal zekâ kavramı ise, 1990 yılında literatürde yerini aldı.<sup>2</sup> Salovey ve Mayer duygusal zekâ kavramını şu şekilde ifade eder: “Sosyal zekânın bir formu olarak bireyin kendi

<sup>1</sup> Arslan – Efe – Aydın, s.173.

<sup>2</sup> M. Deniz, “Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” e- Journal of New World Sciences Academy, C.7, S.2, 2012, s.48.

kendine ve başkalarına ait duyguları izleyebilme, bunlar arasında ayırım yapabilme ve bu süreçlerden elde ettiği bilgiyi düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğidir.”<sup>1</sup> Tanımdan anlaşıldığı üzere, duyguları temel alan bir anlayış vardır.

Goleman’ın duygusal zekâ ifadesi şu şekildedir: “Kendi duygularımızı ve diğerlerinin duygularını anlama ve tanıma, kendi kendimizi motive etme, kendimiz ve başkaları ile ilişkilerimizde duygularımızı yönetme yeteneğidir.”<sup>2</sup> Goleman; duygusal zekâyı, bilişsel zekânın tamamlayıcısı olarak görür.<sup>3</sup> Birbirinin ne yerine geçebilir ne de birbirlerinden ayrı düşünülebilir. Her ikisi de bir bütünlük içinde değerli ve önemlidir.

Cooper ve Sawaf’ın duygusal zekâ tanımı şudur: “Duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanabilme yeteneğidir.”<sup>4</sup> Tanımdan anlaşıldığı üzere, insan içinde bulunduğu ruh haline anlam yüklemesi, bu ruh halinde ne gibi davranışlar sergilediğini bilmesi ve kaynağını saptama becerisini kullanabilmesidir.

Başarılı olmak için sadece bilişsel zekâ (IQ) yeteneğinin kullanımı ile olmadığı, başarılı olmak için duygusal zekâ (EQ) yeteneğinin de olması gerektiğidir. Bebeklik döneminden itibaren var olan duygular, bireyin yaşamında önemli yer tutar. Duygusal zekâ, öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir süreçtir.<sup>5</sup> Bu gelişimde kuşkusuz çevresel faktörler ve eğitim önemli bir yer tutar. Hatta bilişsel zekâdan daha üst seviyelerde olabilir. Fakat, üst seviyelere çıkabilen duygusal zekâ yetiştirme şekline ve duygularını bastırma şekline göre minimum düzeyde de olabilir. Örneğin, sürekli huzursuz, kendini sadece düşüncelerin de var eden, düşünerek bir şeyleri çözebileceğini zanneden bireyler vardır. Bu bireyler, sağlıklı iletişim kurmakta

<sup>1</sup> F. Acar, “Duygusal Zekâ ve Liderlik” Erciyes Üniversitesi, SBE Dergisi, S.12, Kayseri, 2002, s.54.

<sup>2</sup> R. Arslan – İ. Mazan, E. Aydın, “Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma” Uşak Üniversitesi, SBD, C.6, S.3, Uşak, 2013, s.101.

<sup>3</sup> Yelkikalan, ss.43-44.

<sup>4</sup> Acar, E., s.30.

<sup>5</sup> Arslan – Mazan – Aydın, s.101.

güçlük çekerler. Psikolojik olarak sağlıklı olmayan bu durum duygusal zekâ ile çok temas edemediği için zayıftır.

Yukarıdaki ifadenin tersi olarak kendini bilen ve bulunduğu duygu durumunu yönlendirebilen kişi, sağlıklı iletişim kurmada da becerilidir. “Yüksek duygusal zekâya sahip olan bireyler; iletişim sorunları yaşamamakta ve çevrelerindeki diğer bireylerle sağlıklı iletişim kurarak uyumlu ilişkiler geliştirmektedirler.”<sup>1</sup> Araştırmalarda da yüksek duygusal zekâya sahip kişilerdeki becerileri üzerinde yoğunlaşarak, dört üstün yetenekleri olduklarını dile getirmiştir:

- “Başarısızlık karşısında motivasyonu koruma ve sabır
- Ani istekleri kontrol yeteneği
- Duygularını kontrol yeteneği
- Diğer bireylerle empati yeteneği”<sup>2</sup>

### 1.3.3. Duygusal Zekâ Modelleri

#### 1.3.3.1. Mayer ve Salovey’in Duygusal Zekâ Modeli

Literatüre kazandırılan duygusal zekâ adı altında dört model yer almaktadır. Modellerin temel boyutları ve bu boyutlar altında ele alınan beceri ve yeteneklerin görülmesi mümkündür. Thorndike’nin sosyal zekâ kavramından yola çıkıldığında duygusal zekâ modelini ortaya atan Mayer ve Salovey: “Özel yeteneklerin temelinde, doğruluk ve üretkenlik gerektiğini söyleyerek, dört temel özellik üzerinde durmuşlardır.”<sup>3</sup>

**i. Duyguyu Algılama ve İfade Etmek:** Ruhsal durumunun analizini yapabilmektir. “Bireyin bedensel durumuna, his ve düşüncelerine ilişkin duygularını tanımlayıp, ifade etmesi ve diğer kişilerin duygularını tanımlayıp, ifade etmesidir.”<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Arslan – Efe – Aydın, s.173.

<sup>2</sup> Yelkılan, s.45.

<sup>3</sup> Acar, E., s.36.

<sup>4</sup> Acar, F. T., s.29.

Birey içinde bulunduğu durum ve koşullarda nasıl hissettiğini bilmektedir. Aynı şekilde karşısındaki kişinin nasıl hissettiğini bilmektedir.

**ii. Duyguyu Düşüncede Kaynaştırmak:** Duyguların, düşüncede anlam bulmasıdır. “Kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırıştırabilme ve düşüncesinde anlamlandırma yeteneğidir.”<sup>1</sup> Duyguların üretimi, bu duyguların çözümü ve yorumlanması için düşünce ile bütünlük oluşturmaktır.

**iii. Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek:** Karışık ve anlık gelişen durumlarda farklı birçok duygu durumu yaşanır. Bu duygu durumunu doğru şekilde adlandırmak gerekir. Karmaşık yapıda bulunan bu duygu zincirini ve duygu geçişini anlama yetisi olarak tanımlanabilir.<sup>2</sup>

**iv. Duyguyu Kontrol Etmek:** Duyguları yönetebilmedir. Bireyin kendi ve çevresindeki kişilerinin duygularını, etkin biçimde karar ve davranışlarda denetleme ve düzenleme, kontrol edebilme becerisidir.<sup>3</sup>

#### 1.3.3.2. Bar-On’un Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On modeli duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: “Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinliklerin sıralamasıdır.”<sup>4</sup> Bar-On duygusal zekâyı beş boyutta incelemektedir.

---

<sup>1</sup> Yüksel, s.22.

<sup>2</sup> Acar, E., s.37.

<sup>3</sup> Acar, F. T., s.30.

<sup>4</sup> Deniz, s.49.

**Tablo 12. Bar-On Modelindeki Duygusal Zekâ Boyutları**

| <b>Boyutlar</b>          | <b>Alt Boyutlar</b>                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kişisel Beceriler        | <ul style="list-style-type: none"><li>- Bağımsızlık</li><li>- Kendini gerçekleştirme</li><li>- Kararlılık</li><li>- Kendine saygı</li><li>- Duygusal benlik bilinci</li></ul> |
| Kişiler Arası İlişkiler  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Sosyal sorumluluk</li><li>- Kişiler arası ilişkiler</li><li>- Empati</li></ul>                                                        |
| Şartlara ve Çevreye Uyum | <ul style="list-style-type: none"><li>- Esneklik</li><li>- Gerçeklilik</li><li>- Problem Çözme</li></ul>                                                                      |
| Stres Yönetimi           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Strese dayanıklılık</li><li>- Dürtü Kontrolü</li></ul>                                                                                |
| Genel Ruh Hali           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Mutluluk</li><li>- İyimserlik</li></ul>                                                                                               |

**Kaynak:** S. Gürbüz – M. Yüksel, “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi” Doğuş Üniversitesi Dergisi, C.9, S.2, İstanbul, 2008, s.177.

**i. Kişisel Beceriler Boyutu:** Bireyin, benlik bilincinin farkında olması, tercihlerini yapabilmesi, sahip olduğu kaynakların ve gücün farkındalığıyla kendilerini gerçekleştirme yeteneği şeklinde ifade edilir.<sup>1</sup>

**ii. Kişiler Arası İlişkiler Boyutu:** Bu yeteneğe sahip birey, başkalarını anlayarak, onlarla ilgilenerek, duygudaşlık kurarlar.<sup>2</sup> İyi bir dinleyici olan bu kişiler, iletişimi kuvvetli ve sosyal sorumluluklarının farkındadır.

**iii. Şartlara ve Çevreye Uyum Boyutu:** Kişinin, durum ve koşullara uyum sağlayarak, problemleri çözmesi, gerçeklik ölçüsünü kaybetmeden esneklik

<sup>1</sup> Gürbüz – Yüksel, s.177.

<sup>2</sup> Deniz, s.49.

gösterebilme yeteneğidir.<sup>1</sup> Bulunduğu ortam çerçevesinde denge hususunu yakalamasıdır.

**iv. Stres Yönetimi Boyutu:** Bireyin, dürtülerini kontrol altına alabilmesi ve strese tolerans yeteneğini ifade eder.<sup>2</sup> Bu bireyler strese dayanıklıdır ve nasıl başa çıkabileceklerini bilmektedirler. Duygu yoğunluklarını kontrol altında tutmada ustadırlar.

**v. Genel Ruh Durumu Boyutu:** Yaşamındaki memnuniyet ve mutluluğu ifade ederken, her durumda iyimser olma becerisini kullanabilmedir. Hayata pozitif bakabilme kabiliyeti ve ruh durumunu her zaman olumlu şekilde ayarlayabilmedir.

#### 1.3.3.3. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Goleman bu modeli, Mayer ve Salovey'in modeli üzerine çalışarak, geliştirmiştir. İki grup altında ele almak mümkündür: “Kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik.”<sup>3</sup> Bu iki grup içinde duygusal zekânın beş unsuru ele alınmaktadır.

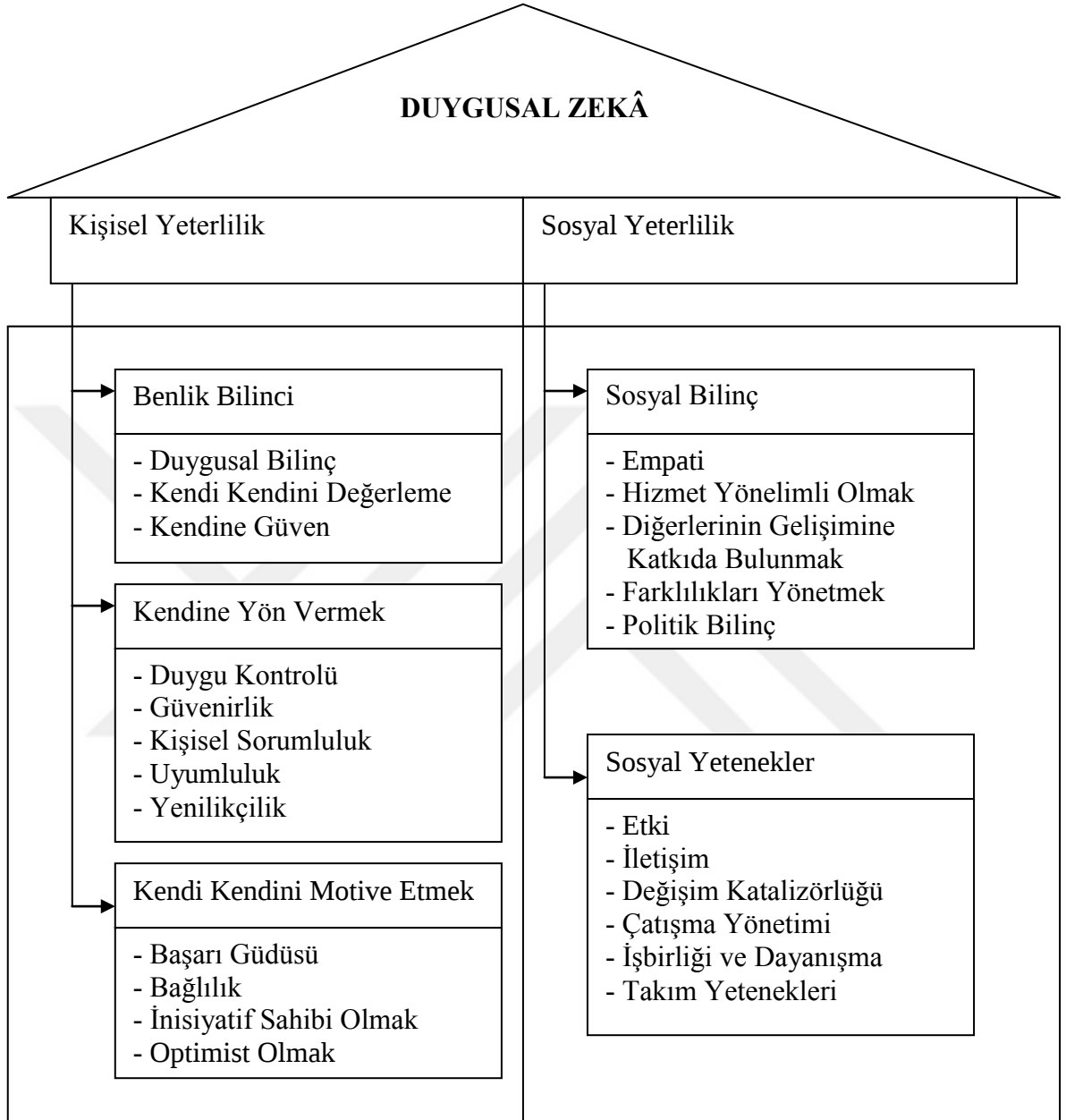
---

<sup>1</sup> Gürbüz – Yüksel, s.177.

<sup>2</sup> Gürbüz – Yüksel, s.178.

<sup>3</sup> Yan, s.20.

**Şekil 4. Goleman'ın Duygusal Zekâ Unsurları**



**Kaynak:** Acar F. T., Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İÜ, YYDT, İstanbul, 2001, s.35.

**i. Kendini Tanıma:** Kendini tanıma unsuruna benlik duygusu yani, öz bilinçte denir.<sup>1</sup> Kişisel yeterliliğin ilk unsuru olan kendini tanıma; bireyin, kendi duygularının güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendini olumlu ama gerçekçi bir

<sup>1</sup> Doğan – Demiral, s.214.

şekilde görmesidir.<sup>1</sup> Benlik duygusu şu şekildedir: “Bireyin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olmasını ifade eder.”<sup>2</sup> Anlaşıldığı üzere, düşünceler, duygular ve tepkiler arasındaki bağı sezmektedir. Bunun sonucunda, karar vermede neyin etkili olduğunu saptar. Goleman, duygusal öz bilinci şu şekilde tanımlamaktadır: “Kendi duygularını tanımlamak ve adlandırmakta ilerleme kaydetme, hislerinin nedenlerini daha iyi anlayabilme, hisler ve hareketler arasındaki farkı kavrayabilmedir.”<sup>3</sup>

Öz bilinç, bireyin sosyal yaşamdaki rolünü büyük ölçüde etkili kılar. Bireyin kendine ait değerleri ve amaçları anlamasında temel etkidir. Benlik bilinci zayıf bireyler, değer yargılarını göz önünde bulundurmada iç iç dünyalarında karışıklığa neden olabilecek kararı vermeye eğilim göstermektedir. Tam tersi olarak öz bilinci yüksek olan bireyler ise, kanaat getirdiği konularda kendi iç dünyası ile çelişmedikleri, değer yargılarına uyumlu tutum sergilemektedir. Gelişmiş öz bilinç, bireyin kendini gözlemleyebilmesi, değerlendirebilmesi ve davranışlarını denetleyebilmesi sağlamaktadır. Duygusal bilinç ile kendi kendini değerlendirme yetisine sahip birey kendine güven özelliği ile öz bilincini ortaya koyar. Bu kişilerin otokontrol seviyeleri yüksek olduğunu söylemek mümkündür.<sup>4</sup>

**ii. Duygularını Yönetebilme:** Duyguları yönetebilme bir ifadeye göre şu şekildedir: “Kişinin kendi duygularını ve tepkilerini kontrol altında tutabilme, olası kötü durumlar karşısında sakin kalabilme ve başkalarının duygularından etkilennemeye yetisini ifade eder.”<sup>5</sup> Başka bir ifadeye göre şu şekildedir: “Özdenetim, bireyin duygularını güdülerini, sahip olduğu kaynakları yönetebilme yeteneğidir.”<sup>6</sup> Bireyin, tutku ve duygularını bastırmaması gerektiğini ifade ederken; onların emri altında hareket etmemesini söylemektedir. Bunu denge ve uyum için de yapılmalıdır. Goleman’ın duygu yönetimi şu şekildedir: “Engellenmişlik, çaresizlik duygusuna daha iyi katlanabilme ve öfkeyi idare edebilme, sözlü aşağılama, kavga

---

<sup>1</sup> Daniel, s.349.

<sup>2</sup> Doğan – Demiral, s.214.

<sup>3</sup> Goleman, s.368.

<sup>4</sup> Acar, F. T., s.37.

<sup>5</sup> Sudak – Zehir, s.147.

<sup>6</sup> Doğan – Demiral, s.215.

gibi davranışların azalması, öfkeyi uygun bir şekilde ifade edebilme, stresle daha iyi başa çıkabilme ve daha az yalnızlık ile sosyal kaygı olarak ifade eder.”<sup>1</sup>

İnsan biyolojisi duyguları tetikleyerek meydana çıkarmaktadır. İnsan duyguları bir bütün olduğu için onları yok sayamamaktadır. Bu yüzdendir ki, duygu kontrolü kendini tanımada önemli bir husustur.<sup>2</sup> Duyguları, hayat kontrolünü sağlamak için bastırıp, engellemek yerine hedeflere ulaşmada, değerlere ters düşmeden yönlendirilmesi gerekir.<sup>3</sup> Tanımdan anlaşıldığı üzere, duygularını kontrol altında tutan birey bunları doğru şekilde yönlendirdiği takdirde, çevresiyle uyum için de olurken, güvenin temeli oluşturmaktadır.

**iii. Kendi Kendini Motive Etme:** Duygunun, harekete geçirme özelliği dürtülerin ne kadar kuvvetli ve etkili olduğunu açıklamaktadır. Kuşkusuz duyguların motivasyon konusunda etkisi de su götürmez bir gerçektir.<sup>4</sup> “Motivasyon, insanın hedeflere ulaşmasını sağlayan veya kolaylaştıran eğilimlerdir.”<sup>5</sup> İç motivasyonu yüksek olan birey, hedeflerine ulaşmada, yaptıkları işlerde daha başarılı sonuç elde edebilir. Tam tersi iç motivasyonu düşük birey ise, başarılı sonuç elde edemez. Çünkü, kendini motive edemeyen kişi kaygı, korku, strese teslim olmaktadır. Duyguları ile nasıl başa çıkacağını bilemediği için kendini olumlu yönde harekete geçirememektedir. Kendi kendini motive etme unsuru, başarı güdüsüne sahip olma, bağlılık duygusu, inisiyatif sahibi olma ve olumlu olmak ile yakın bağlantı içerisindedir, bunları etkin bir şekilde kullanan bireyler başarılı sonuç elde eder.<sup>6</sup>

**iv. Başkalarının Duygularını Anlayabilme:** Sosyal yeterlilik kavramının ilk unsurunu oluşturan sosyal bilinç yani başkalarının duygularını anlayabilme oluşturur. Kişisel yeteneklerin var olması ile ortaya çıkan sosyal bilinç unsurları şu şekildedir: Empati yeteneği, hizmet yönelimli olmak, başkalarının gelişimine katkıda bulunmak,

---

<sup>1</sup> Goleman, s.368.

<sup>2</sup> Acar, F. T., s.43.

<sup>3</sup> Doğan – Demiral, s.215.

<sup>4</sup> Acar, F. T., ss, 49-50.

<sup>5</sup> Arslan – Mazan – Aydın, s.102.

<sup>6</sup> Acar, F. T., s.35.

farklılıkları yönetmek ve politik bilinçle açıklanabilir.<sup>1</sup> Empati yeteneğine sahip bireyler de görülen hususlar şu şekildedir: “Kişinin karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü ya da sözsüz iletişimle anlayabilme, duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilme yeteneğine ve becerisine sahiptir.”<sup>2</sup> Empati, bireyin karşısındakinin duygu ve düşünce durumunu anlaması ve buna göre hareket edebilmesidir. Karşındaki kişinin duygu durumunu anlayabilen kişi, ona yardımcı olabilecektir. Farklılıkları yönetebilecektir.

**v. Sosyal Yetenek:** Sosyal yeterliliğin ikinci unsurunu oluşturan sosyal yetenek şu şekildedir: “Etkileme gücü, iletişim yeteneği, değişime uyum sağlama, çatışmaları yönetebilme, işbirliğine ve dayanışmaya açık olma, takım çalışmalarına uyumu ifade eden, yetenek ve becerilerdir.”<sup>3</sup> İnsanoğlunun karşısındaki bireyle doğru şekilde iletişim kurması, uyumsuzluklardan çıkan kargaşa ortamını yönetme gücü, kişiyi ikna edebilmesi hususları barındıran bu yetenek; bireyin başkalarının desteği olmadan kendi sorunları ile başa çıkması, çevresine bunu yansıtmaması ve ortak çalışmalar da bulunabilme hususlarını barındıran yetenek olarak söylemek mümkündür.<sup>4</sup> Sosyal yetenekleri yüksek olan kişiler, iletişimde ve ekip çalışmalarında daha etkindirler, olumlu bir şekilde çalışmalarını yürütürlerken, sosyal yeteneği düşük kimseler, sosyal ortamlara uyumsuz oldukları için birlikte çalışmaktan kaçınırlar, kendi başlarına çalışmayı tercih ederler.<sup>5</sup>

#### 1.3.3.4. Cooper ve Sawaf’ın Duygusal Zekâ Modeli

Duygusal zekâ kavramını liderlikle ilişkisini açıklayan ve duygusal zekâyı örgüt ortamında irdeleyerek, dört köşe taşı adını verdikleri modeldir.<sup>6</sup> Cooper ve Sawaf’ın dört köşe taşı şu şekildedir: “Bireyin kendi duygularını bilmesini ve anlamasını içeren duygusal okuryazarlık, esnekliği içeren duygusal uyum, duygusal

---

<sup>1</sup> Acar, F. T., s.55.

<sup>2</sup> Sudak – Zehir, s.147.

<sup>3</sup> Acar, F. T., s.62.

<sup>4</sup> Sudak – Zehir, s.147.

<sup>5</sup> Arslan – Mazan – Aydın, s.103.

<sup>6</sup> Deniz, s.50.

gelişimi içeren duygusal derinlik ve üretken süreçlerini anlamada duygulardan yararlanmayı içeren duygusal simyadan söz eder.”<sup>1</sup> Ortaya atılan bu dört yapı taşıyla bireylerin duygusal zekâları ortaya konulmaktadır.

**i. Duyguları Öğrenmek:** “Kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kurulur.”<sup>2</sup> Duyguları öğrenmek; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi ile ifade edilen birinci köşe taşıdır.<sup>3</sup>

**ii. Duygusal Zindelik:** İkinci köşe taşı olan duygusal zindelik, duygusal açıdan güçlü, dayanıklı ve esnek olmasını ifade eder.<sup>4</sup> “Temel duygusal gerçekliği yansıtan öz varlık, açıklık ve inanırlık ile dürüstlüğü ifade eden güven çemberi, enerjisini olumlu bir şekilde kullanarak yapıcı hoşnutsuzluk ve zorluklarla mücadele içgüdü, sezgi ve hayallerden yararlanarak esneklik ve yenilenmeyi ifade eden kavramlar duygusal zindelik köşe taşını oluşturur.”<sup>5</sup>

**iii. Duygusal Derinlik:** İçsel amaçlarının neler olduğunun belirlenmesi, vicdanının sesine kulak vermesi ve belli bir duruşa sahip olması olan duygusal derinlik şu şekildedir: “Özgün potansiyel ve amaçların olması ve bunlara kendini adanması, dürüstlüğü yaşaması ve bireylerde yetkisi olmadan da etki uyandırabilmesidir.”<sup>6</sup>

**iv. Duygusal Simya:** Duygusal simya ise şu şekildedir: “Duygusal zekânın kişinin potansiyeli ve özellikle yaratıcılığını arttıran özelliklere yoğunlaşmıştır.”<sup>7</sup> Son köşe taşı olan duygusal simyada; sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak kavramlarını ele almaktadır.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Deniz, ss.50-51.

<sup>2</sup> Deniz, s.51.

<sup>3</sup> Acar, E., ss.37-38.

<sup>4</sup> Deniz, s.51.

<sup>5</sup> Acar, E., s.38.

<sup>6</sup> Acar, F. T., s.29.

<sup>7</sup> Deniz, s.51.

<sup>8</sup> Acar, F. T., s.29.

#### 1.4. Bilişsel Zekâ ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki

Bilişsel Zekâ ile duygusal zekâ aslında birbirlerine karşıt olmadıkları, birbirlerini tamamlayıcı yetenekler olduklarını gözlemlenmektedir. Hissedilen duyguların anlamlı bir şekilde eyleme dönüşmesini sağlayan, iş birliği içinde çalışan bilişsel zekâ ve duygusal zekâ ayrı düşünülmemesi gerekir.

Sayısal değerlerle ifade edilen zihinsel zekânın yetersizliği şu şekilde ifade edilmektedir: “Yüksek IQ tipi kişiler, zihin dünyasında uzman, ancak kişisel dünyada yetersizdirler.”<sup>1</sup> Bireyin anlama, öğrenme, hatırlama, problem çözme, gerçekçi düşünme ve öğrendiklerini uygulama olan bilişsel zekânın başarıya katkısı yüzde yirmilik bir kısmı oluşturur.<sup>2</sup> Bu da hayatta başarılı olmanın sadece bilişsel zekâ ile mümkün olmayacağıdır. Kuşkusuz geriye kalan yüzde seksenlik kısım farklı etkenleri ele almaktadır. Bu etkenler de duygusal zekânın yeri ve katkısı büyük önem teşkil eder. Davranışları yönlendiren, kurulan ilişkileri ve ilişkilerin niteliklerini belirleyen yoğun bir şekilde duygusal zekâdır.<sup>3</sup> Duygusal zekâsı yüksek olan kişiler, özel ve mesleki hayatlarında, yüksek bilişsel zekâyâ sahip olmasalar bile mutluluğu, kolaylığı ve başarıyı yakalayabilenlerdir.

Bireyin, psikolojik ve sosyolojik özelliklerden etkilenmesi sonucunda tek başına bilişsel zekânın başarılı olamayacağını ortaya konulmuştur. “İnsan beyninin fonksiyonları üzerinde yapılan son araştırmalarda, insan zekâsının gerçek ölçütünün IQ değil, kişilerin EQ düzeyi olduğu savunulmaktadır.”<sup>4</sup> Çünkü, EQ, zekânın kişisel, duygusal, sosyal ve yaşama ait boyutlarını ele alır, bu boyutlar da günlük yaşam için daha önem teşkil eder. Algılama, öğrenme, ilişki kurma, ilişkileri yönlendirme, değişen durum ve koşullara uyum sağlama bilişsel zekânın açıklanmasında yeterli olmadığı noktalarda duygusal zekâyâ ağırlık verilmesine sağlamaktadır. Bu durum da duygusal zekânın önemine tekrardan vurgu yapmaktadır.

---

<sup>1</sup> Maboçoğlu, s.19.

<sup>2</sup> Acar, F. T., s.14.

<sup>3</sup> Acar, E., s.24.

<sup>4</sup> Acar, E., s.25.

Özetlemek gerekirse, duygusal tepkiler duruma ilişkin yorumlar yapar ve düşünceleri şekillendirir ve bedende fiziksel uyarılmaları tetiklemektedir. Duygular, bireyin, düşünce ve eylemlerine yön vermektedir. Mantıklı kararların alınmasında ya da mantıksız davranışlar sergilenmesinde duygular, davranışın ve düşünmenin odağındadır. Dolayısıyla, bilişsel zekâ ile duygusal zekâ arasındaki ilişki yok sayılamamaktadır.

## **2. YÖNETİCİLİK ve LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ**

### **2.1. Yöneticilikte Duygusal Zekâ**

#### **2.1.1. Yöneticinin Özelliklerinde Duygunun Etkileri**

Yöneticilerin görev ve sorumluluklarında sergilediği bazı özelliklerin mevcut olduğu görülmektedir. Bu özelliklerin odağında eski ve yeni yönetici tipleri ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bu ayırmda yöneticinin özellikleri ile duygu ilişkileri ve etkileri değerlendirilebilir.

Eski tip yöneticilerde, duygusal zekâdan yoksun bir yönetimin gerçekleştiği görülmektedir. Eski tip yöneticiler, örgüt içinde bireylerin duygularını dikkate almamakla birlikte, üretim ve verim odaklı düşünce yapısı sergilemektedir.<sup>1</sup> Bulunduğu statü açısından bakıldığında bir patron edasında sergilediği tutumdan dolayı emir- komuta zincirini takip etmekte olup, katı bir tutum içinde olduğunu söylemek mümkündür.<sup>2</sup> Çalışanlarını güdülemeye çalışan bu tip yönetici, işe yönelik davranış göstermektedir. Bu yüzdendir ki, bu yöneticilerde duygunun izleri pek görülmemektedir.<sup>3</sup>

Yeni tip yöneticilerde ise, tavır ve davranışların değiştiği ve liderlik özellikleri ile daha çok örtüştüğü görülmektedir. ‘‘Sosyal, siyasal ve ekonomik değişimlerin daha hızlı yaşanması, yönetici ve yöneticilik anlayışının yeniden

---

<sup>1</sup> Acar, F. T., s.95.

<sup>2</sup> Gökçe – Şahin, s.137.

<sup>3</sup> Acar, F. T., s.98.

değerlendirilmesini gerekli görmektedir.”<sup>1</sup> Bu hususta birçok özelliği barındırmaya başlayan yönetici, bilgiyi paylaşma noktasında çalışanları ile iş birliği içinde olduğu gözlenmekte, piyasadaki değişime karşı örgütün yapısını yenilemekte ve bilgi birikimi ile çalışanlarına destek verdiği görülür.<sup>2</sup> Diğer yandan, saygıya dayalı bir anlayış olduğundan insana yönelik bir yapının olduğunu görmek mümkündür. bu hususta insan ilişkilerinde duygunun etkileri görülmektedir.

### 2.1.2. Yöneticinin Temel Yeteneğinde Duygu - Zekâ İlişkisi

Örgütün kuruluşunda, oluşumunda ve geliştirilmesinde yöneticilerin etkileri bilinmektedir. Geleneksel düşünce, duyguların iş yeri ortamında olmaması gerektiğini ve genelde yol gösteren olgunun akıl, mantık ve uyulması gereken kuralların olduğuna vurgu yapmaktadır.<sup>3</sup> Fakat, yöneticilerin, her durum ve koşulda başarı gösterememesi sonucunda duyguların insan üzerindeki etkileri ele alınması gerekliliğine vurgu yapılmaya başlanmıştır.

Yönetim tarihi ele alındığı zaman, beşeri sorunların makineleşme ile hızla ortaya çıkması, farklı yönetim yaklaşımları ile örgüt yapılarının açıklanmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir. Başta örgütün yapısı ve işleyişi ile ilgilenen yönetici, mantık ile her işin altından kalmaya çalışıyordu. Değişen koşullarda yöneticinin sadece mantık ile davranışlarının açıklanamaması hususunda duygu faktörünün ele alınmasına ve zekâ üzerinde duygunun etkileri incelenmesine ortam hazırlamıştır. Kurumları değerlendirme, harekete geçme ve geçirebilme, sorunlara duyarlı hale getirilme ve sorunları çözümlemesi gibi becerilerin yöneticilerde bulunması ve bu becerilerin sadece mantık ile ilişkili olmadığına ve duygular ile ilişkili olduğu kanısına varılmıştır. “Katz yöneticilerin etkin olabilmeleri için, her şeyden önce insan davranışları konusundaki bakış açılarını geliştirmeleri gerektiğini ifade eder.”<sup>4</sup> Bu hususta duygular devreye girmektedir. İnsan davranışlarını etkileyen ve harekete geçiren duygular olduğundan ele alınması gereken husustur.

---

<sup>1</sup> Bulut – Bakan, s.64.

<sup>2</sup> Gökçe – Şahin, s.137.

<sup>3</sup> Acar, F., s.53.

<sup>4</sup> Acar, F. T., s.89.

Davranışları etkileyen ve düşünce yapısına yön veren duygular, sayısal ve sözel zekâyâ katkısı büyüktür. Bu yüzdendir ki, yönetici olan kişilerin de duyguyu ele almaları gerekmektedir. Duygunun zekâ üzerindeki etkisini kontrol edebilen yöneticilerin, daha etkin olacağını söylemek mümkün olmaktadır. Yöneticinin, yöneticilik yaparken kullandığı temel yeteneklerde hepsinin ayrı bir önemi ve etkisi olmasının yanı sıra duygunun arka planda tutulmaması gerekmektedir. Duygular bireyleri harekete geçiren güdüler olduğundan; kavramsal yetenek, teknik yetenek ve beşeri ilişkiler yeteneğinde de etkileri görülmektedir. Durum ve koşullara göre ruh halini dengeleyip, uyum içinde kullanan yöneticiler, hem kurum için de hem de kurum dışında kullandığı yeteneklerde daha etkili olduğu görülmektedir.<sup>1</sup>

Kavramsal yetenekte, Yöneticin, karmaşıkları anlamada ve değerlendirmede olayları birleştirici ve bütünleştirici biçimde görmesi gerekmektedir. Kurum içi hedefleri ve kendi amaçlarını başarma konusunda bu yeteneğini kullanması gerekmektedir.<sup>2</sup> Analitik bir yaklaşım ile zekâsını kullanan yönetici, bu yaklaşımda duygularını görmezden gelememektedir. Objektif olarak analiz etmesi gereken yönetici, duygu hususunda kendini tanıması gereklidir. Duygularını kontrol altında tutan ve olumlu şekilde yönlendirebilen bir yönetici, olayları daha sağlıklı değerlendirmesini ve uygulamalarında daha mantıklı kararlar aldığını söylemek mümkündür. Kaygı ve endişe içinde alınan kararların çok sağlıklı olduğu söylenemez; burada duygunun olumsuz yönü çıkmaktadır. Fakat; duygu kontrolünü zekâsı ile sağlayan yönetici başarılı sonuçlar elde eder.<sup>3</sup>

Teknik uzmanlık alanında güçlü olan bir yönetici, aynı şekilde duygularını görmezden gelip, yok sayarsa onun için büyük bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Teknik uzmanlık yeteneğine sahip olan yönetici, duygudan yoksun ise çalışanlarını birer makine gibi görüp; sürekli emirler verir, sert tepkilerde bulunabilir.<sup>4</sup> Örneğin, duygu yoksunu bir yönetici, çalışanların gereksinimlerini göz önünde bulundurmadığında, sürekli hizmet eğiliminde bir anlayış sergilerse, teknik

---

<sup>1</sup> Acar, F. T., s.38.

<sup>2</sup> Değirmenci – Okur, s.210.

<sup>3</sup> Acar, F. T., s.44.

<sup>4</sup> Aca, E., s.50.

olarak iş mal ve hizmet ortaya çıkmaktadır. Fakat, gereksinimleri karşılayamayan çalışan mutsuz olmakta ve tükenmektedir. Duyguları arka plana atan yönetici, teknik bilgi yeteneği çok iyi olmasına rağmen, ilişkileri sağlam olamayacağı için başarıyı tam anlamı ile sağlayamamaktadır.

Yöneticinin, en çok duyguya ihtiyaç duyduğu yetenek ise insan ilişkileri yeteneğidir. Bireylerle olan etkileşim de, duygusal değişimlerin karşısı tarafından anlaşılması açısından duygular önemli bir yer tutmaktadır. Sağlıklı bir iletişim için duygunun, davranışlar ve düşünceler üzerindeki etkisini bilmek gerekmektedir. Yönetici, işin görülmesi için çalışanların, isteklendirilmesi, sorunları çözebilmesi, duygudaşlık kurması, işbirliği ve dayanışmayı sağlaması gerekmektedir. Yöneticilerin, kişi ilişkileri üzerinde etkisini gösteren ve sağlıklı bir şekilde bu ilişkileri yönetmede duygunun, zekâ üzerindeki ilişkisi önemli bir yer kaplamaktadır.<sup>1</sup>

### 2.1.3. Yöneticinin Temel Yeteneğinde Duygusal Zekânın Etkisi

Duygusal zekâ, yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini tanıyarak bireysel ve yönetsel başarılarını arttırmalarını sağlamaktadır.<sup>2</sup> Duygusal zekâ konusundaki çalışmalar, zekâ düzeyleri en üst seviyelerde olan bireylerin gerek iş, gerekse özel yaşamlarında neden her zaman en iyi olmadıklarını araştırmakla başlanmıştır.<sup>3</sup>

Duyguların, zekâ üzerindeki hususuna değinildiğinde; duygusal zekâ kavramı, örgüt yapıları ve yöneticiler üzerindeki etkilerinin araştırmalara dâhil edilmesi gerçek bir husustur. Yöneticinin duygusal zekâ kavramına ne kadar hâkim olduğu hakkında verilerin elde edilmeye başlanmasıyla, kendi duygularını kontrol etmede yöneticiler ne kadar başarılı ise çalışanlarının onlara bağlılığı ve birlikte zaman geçirme eğiliminin doğru orantılı olduğu gözlemlenmiştir.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Goleman, s.369.

<sup>2</sup> Ural, s.210.

<sup>3</sup> Acar, F., s.55.

<sup>4</sup> Acar F. T. s.43.

Duygusal zekânın, kullanılmasının gerekliliğini ifade eden tanım şu şekildedir: “İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve iş görenlerin, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir.”<sup>1</sup> Buradan anlaşılması gereken olgu şu şekildedir ki, bireylerin kurum içinde üstlendikleri görev ve sorumluluklarda, bunların yerine getirilmesinde duyguların farkında olması, ifade edebilmesi ve başkaların duygularını anlama unsurları örgüt içinde en üst seviyelerde önem teşkil etmesidir. Yöneticiler olan kişide aynı şekilde, bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinde altından rahatlıkla kalkabileceği duygusal zekâ onlar için önemli bir husustur.

Gücünü bulunduğu konumdan alan yöneticiler, duygusal zekâsını etkin bir şekilde kullanmasa da görevini yerine getirdiği için başarılı olma ihtimali bulundurmaktadır. Bunu, elinde bulundurduğu güç ile çalışanları üzerinde otorite kurma şeklinde yapabilmektedir; lâkin çalışma ortamındaki verimlilik, bağlılık ve iş tatmini düşük olmaktadır. Bulut – Bakan’ın çalışmasında yöneticiyi başarılı ve güçlü kılan hususlar şu şekilde aktarılmıştır: “Yöneticilerin uzmanlık gücüne sahip olmaları, iyi bir yöneticilik eğitimi almaları, güvenilir ve sevilir olmaları, ahlaki değerlere önem vermeleri ve insan psikolojisinden anlamalarıdır.”<sup>2</sup>

Duygusal zekâ yetenekleriyle hareket eden bir yönetici; insan ilişkilerindeki sorunların çözümünde, güvensizlik ortamında, duyguları kontrol edemeden yapılan yanlışlarla, sonuçlarıyla zaman harcamadan yeni fırsatlar yaratabileceği, enerjisini daha verimli ve etkin faaliyetlere yönltebilecektir.<sup>3</sup> Bu şekilde, temel yeteneklerde daha başarılı sonuçlar elde edecektir.

#### 2.1.4. Yöneticinin Rollerinde Duygusal Zekâ Modeli İlişkisi

Yöneticilerin sahip olduğu görevler temel alındığında yöneticinin rolleri ortaya çıkmaktadır. Bu görevleri yerine getiren yönetici, yüklendiği rollerin altından kalmasında sahip olduğu yetenekleri dikkat çekmektedir. Bu yeteneklerde, duygusal

---

<sup>1</sup> Ural, s.212.

<sup>2</sup> Bulut – Bakan, s.79.

<sup>3</sup> Acar, F., s.53.

zekânın etkisi Mintzberg'in kategorisinde yer alan rollerde etkili olduğu tezini savunmak yanlış olmamaktadır.<sup>1</sup>

Bar-On'un modelindeki duygusal zekâ boyutları ele alındığında, kişiler arası ilişkiler boyutu, yöneticinin kişilerarası rollerine direkt olarak etki ettiği görülmektedir. Başkalarını anlama, onlarla ilgilenmeyi barındıran sosyal sorumluluk, yöneticinin yol gösterici rolüne etki etmektedir. İrtibat rolünde, kurum içi sorunlarda ya da bilgi alma hususunda şartlara ve çevreye uyumu ile olumlu ilişkileri kurulmasını ön ayak olurken, geribildirimde bulunduğu takdirde bilgi sağlayıcı rolü üstlendiği için sözcü ve bilgi aktarıcı konumunda yer almaktadır. Modelde, empati alt boyutunu irdelemesi kişiler arası ilişkileri olumlu yönde etkilemektir. Yönetici, kişisel beceriler boyutunda yeteneklerinin ve benlik bilincinin farkındalığıyla liderlik rolünü üstlenmesi duygusal zekânın payının ne ölçüde etkili olduğunu gözler önüne sermektedir.<sup>2</sup>

Goleman'ın duygusal zekâ ifadesi şu şekildedir: “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 ve umut besleme olarak tanımlamaktadır.”<sup>3</sup> Bu tanımdan yola çıkıldığında; yöneticinin karar verici rollerinde yer alan kriz yönetici ve müzakereci olma unsurunda, problemler karşısında optimist davranarak bunu kendi lehine çevirmesi ve kendi denetimi altına alma odağında duygusal zekânın etkileri görülmektedir. Aynı şekilde, kaynak dağıtıcı rolünde etki, iletişim, işbirliği ve dayanışma gibi unsurları ele alındığından sosyal yetenekler önemli bir yer tutmaktadır. Girişimci özelliğinde ise, benlik bilincinin farkında olan yönetici kendine yön vermesi ile harekete geçmektedir.

---

<sup>1</sup> Değirmenci – Okur, ss.210-211.

<sup>2</sup> Gürbüz – Yüksel, s.177.

<sup>3</sup> S. Canbulut, Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, GÜ, SBE, YYDT, 2007, Ankara, ss.63-64.

## 2.2. Liderlikte Duygusal Zekâ

### 2.2.1. Liderliğin Etkinliğinde Zekâ Kuramları

Çalışmanın bu bölümüne gelene kadar liderliği birçok yönü ile irdelenmiştir. Bu bölümde, zekâ kuramlarında liderliğin hangi özelliklerine vurgu yapıldığına, hangi özelliklerin arka planda tutulduğu irdelenerek, zekâ kuramlarının liderlik üzerindeki etkisi incelenecektir.

Spearman'ın genel zekâ kuramında, sayısal ve sözel yetenekten oluşan bir yapı mevcuttur. Dilin kuvvetini ifade eden sözel zekâ ile soyut düşünme becerisi kuvvetli olan sayısal zekâ; liderlik özelliklerini dar kapsamda ele almaktadır.<sup>1</sup> Bu bağlamda genel zekâ kuramı liderliğin; akıcı konuşmasını, zeki yapısını, yönetsel becerisini, kavram yeteneğini ortaya koymaktadır. Fakat; İnsana yönelik ilişkileri, hizmet yönelimleri, sosyal becerileri ve yeteneklerine değinilmemiştir. Bu hususta liderliğin etkinliğini açıklamada yetersiz kalmıştır. Aynı şekilde, Piaget'in uyum kuramında çevre uyumunda bilişsel zekâ ile açıklamaktadır. Bu hususta duyguları ele almadığı gözlemlenir, bu yüzden liderliği bir bütünlük içinde açıklayıcı değildir.

Thorndike'in zekâ kuramı, bilişsel olmayan zekâ boyutuna da dikkat çekmektedir. Bilişsel zekâ odağında, kişilerin uyum ve başarı sağlamalarında sosyal zekâların etkisi olduğunu ifade etmektedir.<sup>2</sup> Dolayısıyla, liderin sosyal yeteneklerini içeren ve çalışanları ile etkileşimde duygunun varlığı görülmektedir. Kişilerarası ilişkilerde, sözlü ve sözsüz iletişim kurmaya yarayan sosyal zekâ, takım çalışmasında oldukça önem teşkil etmektedir. Ruh halini yansıtan bu zekâ türünde düşünce ve inançlar ile özdeşleşmesi görülmektedir. Bu yüzden ki, liderin dinleyici özelliği ve işbirliği içinde davranması, onları yönetmesi, gereksinimleri karşılamaında proaktif bir yaklaşım taşıdığı için büyük ölçüde etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Üç zekâ boyutu ile duygusal zekânın temelini atan Thorndike, liderliğin etkinliğini açıklamada yeterli olamamıştır.

---

<sup>1</sup> Ünlü, s.138.

<sup>2</sup> Canbulut, s.49.

Stenberg, ilk olarak üç bağlamda ele aldığı zekâyı geliştirerek başarı zekâsını sunmuştur. Bu kuramında, kendi başarı ölçütlerine göre yüklendiği becerilerin tümünü değerlendirmiştir.<sup>1</sup> Burada içsel dünyasını yansıtan hususlar örneğin, kendi kendini değerlendirme, kendini kontrol etmeyi bilme, ertelemek, yeteneklerinin farkında olması gibi yetenekleri ifade ettiğinden ötürü liderlik ile paralellik göstermektedir.

Gardner'in çoklu zekâ kuramı ise liderliğin birçok yeteneğine temas etmektedir. Yetenekleri birçok şekilde ele alan Gardner, alışagelmış zekâ kuramlarını eleştirerek, her bireyin birbirinden farklı birçok özelliği olduğuna değinmiştir.<sup>2</sup> Bu husus dikkate alındığında, duygu hakkındaki görüşlerini bilişsel biçimde üzerinde durmuştur.<sup>3</sup> Diğer yandan, liderlikte duyguların öneminin fazla olması ve başarıda etkisinin payını büyük ölçüde olması, çoklu zekâ kuramının liderlikte etkinliğini göstermektedir.

#### 2.2.2. Liderliğin Etkinliğinde Duygusal Zekânın Önemi

Bilgi çağındaki hızlı gelişmeler, liderde bulunması gereken özelliklerinin artmasına neden olmaktadır. Bu özellikler, yeni bir gözle çevreye bakmaları ve geleceği tanımlarını gerekli kılarken; yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasında sembollerini etkin kullanmaları ve farklı süreçlerdeki kaynak farklılıklarını görmeleri ve bu konu da usta olmalarını gerekli kılmaktadır.<sup>4</sup> Bunları yerine getiren lider, izleyenlerinin takip etmesi için de sürekli etkileşim için de olması ve memnuniyet içerisinde verimli işleri ortaya koyması gerekmektedir. Burada duygusal zekânın unsurları olan, öz bilinç, kendine güven, motive etme, sosyal bilinç ve sosyal yetenek boyutları devreye girmektedir.

Örgütsel kuruluşta, kuruluşun mu yoksa lider ve yöneticilerin mi etkili olduğu üzerine tartışmalar devam etse de bu ilişkinin karşılıklı bir şekilde ilerlediği

---

<sup>1</sup> Acar, E., s.20.

<sup>2</sup> Acar, E., s.18.

<sup>3</sup> Canbulut, s.51.

<sup>4</sup> Gül – Şahin, s.240.

söylenebilir.<sup>1</sup> Araştırmalarda yer alan liderlik kavramına sıkça rastlanır. Fakat, duygusal zekânın liderliğe etkisi konusu son zamanlarda önem kazanmıştır. Her birey duygulara sahiptir; bu duyguları anlamak, yorumlamak, değerlendirmek ve yönlendirme hususunda duygusal zekâ değerlendirilir. Liderliğin etkinliği baz alındığı takdirde duygusal zekâ, liderlikle olumlu bir ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.<sup>2</sup>

Duygusal öz bilinci yüksek olan liderler iç sesleri ile dengeyi sağlamaktadır, duygularının kendilerini ve iş performanslarını nasıl yönlendirdiği bilmektedirler. Diğer yandan, açık sözlü ve samimi tutum içinde olmaları değer yargıları ve inançları konusunda onlara yol göstermektedir. Bu şekilde ilerleyecekleri yolu daha net görmektedirler. Kendilerine güvenleri olan liderler, kısıtlı oldukları ve olmadıkları yetilerin farkında olduğundan isabetli kararlar almaktadır. Bu liderlerin mizah duygusu da gelişmiştir.<sup>3</sup>

Özdenetim sahibi olan liderler, kendileri için yıkıcı duygu ve dürtülerini kontrol altında tutmayı iyi bilirler, bu hisleri idare etmekte iyi olmaları ve zor zamanlarda bile olumlu yaklaşım içinde soğukkanlı davranırlar. Dikkatleri kolay kolay dağılmamaktadır. Bu yüzdendir ki, değişim karşısında kolay uyum sağlayarak, uyum gösterirler. Farklı yaklaşımlara ve bilgilere açık olmasından yenilikçi tutum özelliğiyle sorunları çözecektir. Hedeflere ulaşmada, mükemmellik ölçütünü ele alan başarıma dürtüsü ve bağlılıkla motivasyonu sağlamaktadır. Gerekli durumlarda inisiyatif alır. <sup>4</sup> Kuşkusuz tüm bunların odağında izleyenlerinin neler hissettiğini bilmek, olayları izleyenleri gibi değerlendirmede empatinin yeri de ayrıdır.

İzleyenlerinin bakış açısına duyarlı olan, onların güçlü yönlerini bilerek geliştirmek ve ihtiyaçları öngörerek hizmet yönelimli yaklaşımı ile, sadakati sağlamakta empatinin alt boyutları ile ilişkilendirildiğinde liderin etkinliğinde önemi vurgulamaktadır. Tüm bu süreçler değerlendirildiğinde; etki, iletişim, değişim,

---

<sup>1</sup> Acar, A. Z., s.8.

<sup>2</sup> Acar, F., s.53.

<sup>3</sup> Şahinkaya, ss.66-67.

<sup>4</sup> Acar, E., ss.40-42.

çatışma yönetimi, işbirliği ve dayanışmayı sağlaması gibi sosyal yeteneklerini kullanmasıyla, liderler üzerinde etkisi yüksek olan duygusal zekânın, aklın verimli çalışması ve doğru yönlendirmesi için önem teşkil etmektedir.<sup>1</sup>

### 2.2.3. Liderlik Tarzlarında Duygusal Zekânın Etkisi

“Neo-karizmatik yaklaşımların ve özellikle dönüştürücü liderlik yaklaşımının içerdiği duygusal öğeler, başarılı bir liderlik için duygusal farkındalığı ve duyguların yönetilebilmesini gerekli görmektedir.”<sup>2</sup> İyi ruh haline sahip liderlerin yaratıcılık konusunda daha başarılı sonuçlar elde ettiği belirlenmiştir.<sup>3</sup> Çünkü, yapıcı davranmak ve olumlu düşünce her zaman alternatif yollar sunmaktadır.

İzleyenler için bulunduğu durum ve koşulların önem arz etmediği otokratik lider de, duygusal zekânın etkilerine rastlanmamaktadır. “Hem organizasyon hem de çalışanlar için fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olabileceği vurgulanır.”<sup>4</sup> Karizmatik liderlikte, izleyenler lidere kahramanca ve olağandışı vasıflar yüklerken, liderin bu noktada duygusal güç ile izleyenler üzerinde büyük etki yaratır.<sup>5</sup> Bir görüş karizmatik liderliği şu şekilde aktarır: “Temelde karizmatik lider, kendi davranışları ve yaptıkları ile ilham verici bir vizyon yaratır.”<sup>6</sup> Gerçeklik, bütünlük ve dürüstlük hususlarına önem vermesinden, içten davranışları ile sorumluluklarının farkındalığı ile duygusal zekâ ile ilişkisi bulunmaktadır.<sup>7</sup>

Dönüştürücü liderlikte ise, uzun vadede izleyenlerini misyon ve vizyonlar çerçevesinde yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarma, izleyenlerinin öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi söz konusu olduğundan yol gösterir, özverili davranır, ileri görüşlü davranışlarından ötürü bir model oluşturan lidere, güvenilmekte, saygı

---

<sup>1</sup> Canbulut, s.84.

<sup>2</sup> Çakar – Arbak, 2003, s.86.

<sup>3</sup> A. Erkuş – E. Günlü, “Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri” DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C.9, S.2, İzmir, 2008, s. 192.

<sup>4</sup> Acar, F. T., s.95.

<sup>5</sup> Acar, E., s.56.

<sup>6</sup> M. Tuna – M. Yeşiltaş, “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması” İAD, C.5, S.3, 2013, s.189.

<sup>7</sup> Acar, F. T., 46.

ve hayranlık duyulmaktadır.<sup>1</sup> Burada, liderin duygusal zekâ unsuru olan, kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik ile etkisi doğru orantı içerisinde olduğu gözlemlenebilmektedir. Dönüşümcü liderlik, geniş görüşlü bir bakış açısında yaratıcı düşüncesiyle değişim ihtiyaçlarını tespit etmekte, yönlendirmekte ve yönetmeyi sağlarken; izleyenlerinin performansı ve memnuniyeti ile yakından alakası bulunmaktadır.<sup>2</sup> Görüldüğü üzere, duygusal zekâ kavramının sıkça unsurlarından yararlanmaktadır. “Dönüşümcü bir lider örgütü için yalnızca bir odak noktası değil aynı zamanda bir dönüşüm rehberi olduğu için onun duygusal durumu klasik yaklaşıma sahip liderden çok daha önemlidir.”<sup>3</sup>

İzleyenler üzerinde vizyonlar büyük etkiler doğurmaktadır: “1- Duygusal uyarma ve çekicilik 2- Ateşleme ve hayran bırakma 3- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma 4- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma 4- Hatırlama yeteneğini geliştirme 5- Yenilikçiliği destekleme 5- Öncülük etme ve bütünleşme 7- Yön gösterme ve yol aydınlatma.”<sup>4</sup> Vizyoner liderliğin bir bütünü olan bu özellikler, duygusal zekânın da parçasını oluşturmaktadır. İzleyenleri harekete geçirmede, vizyonu etkili bir şekilde uygulayan lider, örgütün ilerlemesi için gerekli enerjiyi ve ortamı sağlamaktadır. Goleman’ın duygusal zekâsında olan; benlik bilinci, yön vermek, motive etmek, hizmet yönelimli olmak, değişim, işbirliği ve dayanışma unsurları ile paralellik göstermektedir.<sup>5</sup> Başarılı liderler olunması için duygusal zekâ gerekliliği liderlik tarzlarında da görülür.

Sürekli izleyenleri ile etkileşim içerisinde olan lider, oluşabilecek sorunlar ile ya da çıkabilecek bir kargaşa ortamında bireyleri yatıştırabilmesi, uzlaşmayı sağlaması ve sürekli gelişimi sağlamaktadır. Bu yüzden, yaratıcılığı desteklemesi, güveni sağlaması, onları anlayabilmesi, duygularına tercüman olması gibi birçok özelliği barındırabilir. Bu sayılanlarda duygusal zekâ ile yakından ilişki içerisinde ve etkisi büyüktür.

---

<sup>1</sup> Erkuş – Günlü, s.190.

<sup>2</sup> Gül – Şahin, ss.241-242.

<sup>3</sup> Çakar – Arbak, 2003, s.88.

<sup>4</sup> Çelik, s.466.

<sup>5</sup> Acar, F. T., s.35.

Öz bilinç ile öz denetime sahip lider, yön vermede etkin davranışlar sergileyebilir ve motive etme, empati kurma ve sosyal beceriler yeteneklerinin hepsini etkili bir şekilde kullanıyorsa, etkin lider olarak değerlendirilebilir.



## SONUÇ

Tarih boyunca, insanlar, duyguların güçsüzlük olduğunu ve başarılı olmak için bilişsel zekânın yeterli olduğunu düşünmüşlerdir. Bu düşünce, yönetici ve liderler için de geçerli olmuştur. Fakat, hızla gelişim ve değişim gösteren dünyada duygu unsurunun yeri ve önemi anlaşılmaya başlanmıştır.

Örgüt yapısının vazgeçilmeyeni olan yönetici ve liderler, geçmişten bu güne uzanan süreçte birçok yönden ele alınarak incelenmiştir. Bu hususta, özellikler yaklaşımda, izleyenleri üzerinde etkisi kişisel özellikleri ile açıklanan liderler; davranışsal yaklaşımda, birey ya da örgütle olan tutum ve davranışları bakımından ele alınmıştır. Durumsallık yaklaşımda, her durumda tek bir yönetici ve liderin olmadığı, koşullara göre değişiklik gösterdiği. Burada, karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar temel alındığında, duygu unsurlarının yer almaya başladığı görülmektedir. Daha sonra modern liderlik teorisiyle, duygunun etkinliği daha çok artmaya başlamıştır. Yönetimin tarihsel evrelerinde; çalışanlarını makine gibi gören, gereksinimleri önemsenmeyen bir yapıdan; çalışanlarına önem veren, onlarla işbirliği yapılması gerektiği ve duygulara yer verilen bir yapıya geçtiği görülür.

Duyguları devre dışı bırakan yönetim anlayıştan duygunun, zekâ üzerindeki etkilerini kabul edilen bir anlayışa doğru gidildiği görülür. Yönetim anlayışında da paralellik gösterir. Çalışanlar ile uyumu yakalamak ve kabul görme adına yönetici ve liderlere daha fazla görev düşmektedir. Bu hususta, yönetici ve liderler duygusal zekâyı, önemsemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Aynı zaman da çalışanlarına tanıtımları gerekmektedir.

Yönetim sürecindeki yaklaşımlara ve teorilere bakıldığında, yöneticilik ve liderliğin iç içe geçtiği de anlaşılmaktadır. Fakat, liderlik, yöneticilikten daha fazlasıdır. En dikkat çeken hususta; yönetici, çalışanlarını etkileyemediği boyutta yasal gücünü kullanarak onları etki altına alması ve pozisyonun vermiş olduğu yetkiyi kullanmasıdır. Otoriteyi sağlama adına başvuru bu yöntem ile yönetici, çalışanın koşulsuz ve şartsız isteğini yerine getirmesi ister. Fakat, etki yetisine sahip

lider, ikna gücünü kullanarak, izleyenlerinin ilgisini çekme kabiliyetine sahiptir. Bu hususta, liderin ve yöneticinin sosyal yetenekleri devreye girmektedir. Burada da, duygusal zekânın boyutu ile karşı karşıya kalınmaktadır.

Her insan belli bir duygu durumunun içindedir, esas nokta bu duyguların farkında olunması ve bunu iyi bir şekilde yönlendirebilmesidir. Bu doğrultuda, yönetici ve liderlerin de özelliklerinde yer alması gereken husustur. Diğer yandan, etkili iletişim kurmaları için gerekli bir noktayı oluşturur; liderlerin insan ilişkileri yeteneğinde yer alan empati yeteneğiyle ilintilidir. Duygu durumunun mantıklı karar vermeye etkisi de bir gerçektir. Bu yüzden, yönetici ve liderlerin karar verme yeteneğine de etkisi görülür.

Yönetici ve lider çeşitli güç kaynakları kullanarak, izleyenlerini etkilemeye çalışır. Yönetici ve liderin bu süreçte, sözlü veya sözlü olmayan iletişimde; duygu ve bilgiyi doğru şekilde algılayıp, değerlendirmesi gücünün etkinliğini arttıracaktır. Bu yüzden, duygusal zekâ yetkinliklerine iyi düzeyde sahip olması gerekir. Bu koşullarda cezalandırma gücünü kullanılmasına gerekte kalmaz. Günümüz yöneticileri de, duygusal zekâ yetkinlikleri etkin bir şekilde kullandığı takdirde, lider vasıflı kişiler olabileceği söylenebilir.

Yöneticilik ve liderliği temel alan ve duygusal zekâ boyutunun araştırıldığı bu çalışmada, yönetici ve liderlerde duygusal zekâ unsurunun önemli etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici ve liderlerin üstlendikleri görevler, sorumluluklar ve roller irdelendiğinde, duygusal zekâ boyutları ile ilintileri olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- **Yöneticinin Rollerini Liderlik ile Paralellik Gösterir:** Yöneticinin kişiler arasında yer alan lider rolü, liderlik ile iç içe girmiştir. Bu rolde, çalışanları yönetme hususunda motive etme, cesaretlendirme, destek verme gibi özellikler görülür. Dolayısıyla, çalışanları ile iletişim içerisinde olan yönetici, işlerin ilerlemesi için, bilgilendirici rolünü üstlenerek işbirliği sağlamaktadır. Öyle ki, liderin insanları

etkileme, bir amaca yönlendirme ve takım çalışmasındaki üstün yetenekleri değerlendirildiğinde benzerlikleri ortaya çıkar.

- **Yeni Tip Yöneticiler, Liderlik Özellikleri Üstlenmektedir:** Rekabet ortamının olduğu ve sürekli gelişim gösteren dünyada, eski tip yöneticilerin çok başarılı olduğu söylenemez. Çalışanlar; kendilerinin değersiz hissettiği, fikirlerine önem verilmeyen, mutsuz ve huzursuz oldukları bir ortamda bulunmak istemezler. Bu hususta, değişime ayak uyduran yöneticilerin, liderlik özellikleri taşıdıkları ortaya çıkar. Yeni tip yöneticiler, üretim ve verimliliğin artması için, çalışanlarına değer vermeyi ve onlarla iletişim içinde davranışlar göstermeye başlamıştır. Takım çalışması halinde işlerin yürüdüğü ve piyasadaki değişime cevap vermek için örgüt yapısında değişime gittiği görülür. Bu hususta, karar almaya ve katılmaya teşvik eder. Dolayısıyla, liderin; yaratıcılık, işbirliği, bir amaca yöneltme ve destek verme, örgüt hakkında bilgisi olan özellikleri ile iç içedir.

- **Yönetici ve liderlerin İnsana Yönelik Davranışları ile Duygusal Zekânın Kişilerarası Boyutu ile Olumlu İlişkisi Vardır:** Örgüt içindeki takım çalışması, işbirliği gerektiren durumlarda ve bilgi akışında sürekli etki ve iletişim mevcuttur. Yönetici ve liderlerde örgüt yapısından sorumlu olan kişiler olduğu için bu boyut onlar için önem arz eder. Bu boyut, takım çalışmasında, işbirliğinde, müşteri hizmetlerinde ve insan ilişkilerinde önemli bir köprüdür. Yöneticilik ve liderlik faaliyetinde; empati, sosyal sorumluluk, insan ilişkilerinde başarısını ortaya çıkarmaktadır. Bu yönetici ve liderler, izleyenleri ile iyi geçinmekte ve sağlıklı iletişim kurmaktadır.

- **Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Boyutları İle Pozitif İlişki Gösterir:** Duygusal zekânın, dönüşümcü liderlik için önemli bir etken olduğu ortaya konulmuştur. Liderlik sürecini gerçekleştirmede, dönüşümü sağlamak, izleyenlerini etkileme, onları harekete geçirmede motive eden lider; duygusal zekânın kişisel ve sosyal yeterlilik boyutu ile doğru orantılıdır. Bu boyutlarda, benlik bilincine sahip olan lider duygularının farkındadır. Güçlü ve zayıf noktalarının neler olduğunu bilir, buna göre neler yapabileceğinin farkındadır. İyimser bakış açısıyla hem kendini hem

de çevresini motive etmektedir. Empati yeteneği gelişmiş olan bu liderler, farklılıkları yönetmekte usta oldukları için etki ve iletişimi kuvvetli olduğu ortaya çıkmaktadır. İzleyenleri ile birlikte, dönüşümü sağlar ve hedeflerine daha huzurlu bir ortamda ulaşırlar.

**- Yönetici ve Liderlerin Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Etkinliği Arasında Olumlu İlişki Vardır:** Duygusal zekâ boyutlarını iyi bir şekilde kullanan yönetici ve lider etkinlik konusunda da o kadar başarılı olmaktadır. Yönetici ve liderlerin etkin olabilmeleri çalışanların kabullenmesine bağlıdır. Bu noktada, duygusal zekâ boyutlarını etkili kullanan yönetici ve lider, kurum ve kuruluştta istenilen çalışma ortamını sağlamaktadır. Yönetici ve lider, çalışanlarını dinleyen, onların gelişime destek veren, empati ile yaklaşp, etki ve iletişimi koparmazsa, çalışanların güvenilirliği ve bağlılığı arttırmaktadır. Bu şekilde, yönetici ve liderlerin etkinliği de duygusal zekâ düzeylerine göre paralellik göstermektedir. Yönetici ve liderlerin, duygusal zekâ düzeyleri kullanma şekline göre etkinlikleri değişir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., “Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma” İAD, C.5, S.2, 2013.
- Acar, E., İşletme Yönetiminde Duygusal Zekânın Yeri ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, MKÜ, SBE, YYLT, Hatay, 2007.
- Acar, F. T., Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile ilişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması, İÜ, SBE, YYDT, İstanbul, 2001.
- Acar, F., “Duygusal Zekâ ve Liderlik” Erciyes Üniversitesi, SBE Dergisi, S.12, Kayseri, 2002.
- Akbaba, A. – Erenler E., “Otel İşletmelerinde Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi” Turizm Araştırma Dergisi, C.19, S.1, 2008.
- Aksoy, E. – Işık, H., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini” Manas Üniversitesi, SBD, S.19, Kırgızistan, 2008.
- Aksu, A., “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik” Journal of Yasar University, C.14, S.15, İzmir, 2009.
- Arslan, R. – Efe, D. – Aydın, E., “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” Akdeniz Üniversitesi, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C.5, S.3, Antalya, 2013.
- Arslan, R. – Mazan, İ. – Aydın, E., “Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma” Uşak Üniversitesi, SBD, C.6, S.3, Uşak, 2013.

- Avcı, A., - Topaloğlu, C., “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışları Üzerinde Bir Araştırma” KMÜ, İİBFD, C.1, S.16, Karaman, 2009.
- Aykanat, Z., Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, KMÜ, SBE, YYLT, Karaman, 2010.
- Azar, A., “Lisede Seçilen Alan ve Öss Alan Puanları ile Çoklu Zekâ Profilleri Arasındaki İlişki” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.46, 2006.
- Bakan, İ. – Büyükbeşe, T., “Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Çalışması” KMÜ, SEAD, C.12, S.19, Karaman, 2010.
- Bakan, İ., Yöneticiler İçin Başarılar Stratejileri, İstanbul, 2011.
- Başaran, İ., “Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme” Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ege Eğitim Dergisi, C.5, S.1, İzmir, 2004.
- Baymur, F. B., Genel Psikoloji, İstanbul, 1972.
- Bayrak, S., “Yönetimde Bir İhtimal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi –II-” SDÜ, İİBF, C.6, S.1, Isparta, 2001.
- Bulut, Y. – Bakan, İ., “Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma” SÜ, İİBF, SEAD, S.9, Konya, 2005.
- Canbulut, S., Duygusal Zekânın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, GÜ, SBE, YYDT, Ankara, 2007.
- Çakar U. – Arbak, Y., “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma” DEÜ, İİFD, C.18, S.2, İzmir, 2003.
- Çakar, U. – Arbak, Y., “Modern Yaklaşımlar ışığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ” DEÜ, SBE Dergisi, C.6, S.3, İzmir, 2004.

- Çelik, A. – Akgemci, T. – Şimşek, Ş., Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Ankara, 2013.
- Çelik, C. – Sünbül, Ö., “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması” SDÜ, İİBFD, C.13, S.3, Isparta, 2008.
- Çelik, V., “Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, C.3, S.4, 1997.
- Dalay, İ., Yönetimin Tarihsel Gelişimi;  
[http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015_02_01_archive.html), (14.03.2016).
- Dalay, İ., Yönetim ve Yönetici;  
[http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015\\_02\\_01\\_archive.html](http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2015_02_01_archive.html), (13.04.2016).
- Değirmenci, B. – Okur, S., “Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Mesleki Becerilerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma: Besni Meslek Yüksekokulu Örneği” International Journal of Science Culture and Sport, S.11, Ankara, 2015.
- Deliveli, Ö., Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, SDÜ, SBE, YYLT, Isparta, 2010.
- Deniz, M., “Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” e- Journal of New World Sciences Academy, C.7, S.2, 2012.
- Doğan, T. – Çetin B., “Tromso Sosyal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Gerçeklik ve Güvenirlik Çalışması” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri;  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32431202/A7.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469055418&Signature=k9NRN9CiHpsuq86JL4aiJeB308w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTromso\\_Sosyal\\_Zeka\\_Olcegi\\_Turkce\\_Formunu.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32431202/A7.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1469055418&Signature=k9NRN9CiHpsuq86JL4aiJeB308w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTromso_Sosyal_Zeka_Olcegi_Turkce_Formunu.pdf) (12.05.2016).

- Eraslan, L., “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik” Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, C.1, S.1, 2004.
- Erdal, M., İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLP, Kahramanmaraş, 2007.
- Erdem, O. – Dikici, M., “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi” ESBD, C.8, S.29, 2009.
- Erkuş, A. – Günlü, E., “Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri” DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, C.9, S.2, İzmir, 2008.
- Eroğlu, K., “Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi” Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, C.5, S.2, İzmir, 2014.
- Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi, Ankara, 2011.
- Fichter, J., Sosyoloji Nedir (Çev. N. Çelebi), Ankara, 2009.
- Freedman, J. L. – Sears, D.O. – Carlsmith, J. M., Sosyal Psikoloji (Çev. A. Dönmez), Ankara, 2003.
- Gencel, İ. E., “Kolb’un Deneyimsel Öğrenme Kuramına Dayalı Öğrenme Stilleri Envanteri-III’ü Türkçeye Uyarlama Çalışması” DEÜ, SBE Dergisi, C.9, S.2, İzmir, 2007.
- Goleman, D., Duygusal Zekâ (Çev. B. S. Yüksel), İstanbul, 2014.
- Gökçe, O. – Şahin, A., “Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller” SÜ, İİBF, SEAD, S.6, Konya, 2003.
- Gül, H. – Şahin, K., “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel, Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı” SÜ, SBE Dergisi, S.25, Konya, 2011.

- Gürbüz, S. – Yüksel, M., “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişki” Doğu Üniversitesi Dergisi, C.9, S.2, İstanbul, 2008.
- Heywood, A., Siyaset (Çev. B. Seçilmişoğlu), Ankara, 2007.
- İbicioğlu, H. – Özmen, H. İ. – Taş, S., “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma” SDÜ, İİBFD, C.14, S.2, Isparta, 2009.
- İlhan, M. – Çetin, B., “Kültüre Zekâ Ölçeği’nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, C.29, S.2, Ankara, 2014.
- İnel, H., Turgut Özal ve Süleyman Demirel’in Siyasi Liderliklerinin Karşılaştırmalı Analizi, Turgut Özal Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara, 2014.
- Karahan, A., “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” SBD, C.10, S.1, 2008.
- Kırel, Ç., “Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Kazrismatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe” Anadolu Üniversitesi, SBD, C.1, S.1, Eskişehir, 2001.
- Koçmar, S., Liderlik Davranışı ve Duygusal Zekâ Bir Alan Çalışması, TÜ, SBE, YYLP, Edirne, 2012.
- Korkut, H., “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışı” Amme İdaresi Dergisi, C.25, S.1, 1992.
- Köseoğlu, F. – Kavak, N., “Fen Öğretiminde Yapılandırıcı Yaklaşım” GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001.
- Kuşaklı, B. Y., Yönetici Hemşirelerin Duygusal Zekâ Yetenekleri ve Liderlik Davranışları, MÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2008.
- Maboçoğlu, F., Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekânın Gelişimine Katkıda Bulunan Etkenler, AÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2006.

- Meydan, H. C. – Polat, M., “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma” AÜ, SBFD, C.65, S.4, Ankara, 2010.
- Oğuz, E., “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, C.17, S.3, 2011.
- Özzakkaş, T., Bütüncül Psikoterapi, İstanbul, 2004.
- Rüzgar, N. – Kurt, M., “Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli Bir Araştırma” YÜ, İAD, C.5, S.3, Yalova, 2013.
- Sağır, M. – Memişoğlu, S. P., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Algılamaları” Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, C.1, S.2, Ankara, 2012.
- Sudak, M. K. – Zehir, C., “Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma” Doğu Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.11, S.22, İstanbul, 2013.
- Sütçü, O., Stratejik Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, YYLP, Kahramanmaraş, 2008, s.55
- Şahinkaya, B., Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ, Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, YYLT, Balıkesir, 2006.
- Şan, K. M., “Bilgi Toplumu Geçişte Sosyal Sermayenin Taşıdığı Önem ve Türkiye Gerçeği” Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi, C.2, S.1, 2007.
- Şimşek, M. Ş. - Çelik, A., Yönetim ve Organizasyon, Konya, 2012.
- Şimşek, M. Ş., - Çelik, A., - Akgemci, T., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara, 2008.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A., Davranış Bilimleri, Konya, 2010.

- Taşkın, E., “Liderlik Üzerine Yeni Tetkikler”;  
[http://www.beykent.edu.tr/uploads/ckeditor/attachments/55eea1f765657342c9010000/Eyl\\_l-L\\_DERL\\_K.pdf](http://www.beykent.edu.tr/uploads/ckeditor/attachments/55eea1f765657342c9010000/Eyl_l-L_DERL_K.pdf), (09.04.2016).
- Taşkıran, N. Ö. – Resuluğlu, F. A., “ Liderlikte Duygusal Zekânın Rolü: Tarihsel Bir İnceleme” 2015;  
[https://www.researchgate.net/publication/261402701\\_Liderlikte\\_Duygusal\\_Zekanin\\_Rolu\\_Tarihsel\\_Bir\\_Inceleme](https://www.researchgate.net/publication/261402701_Liderlikte_Duygusal_Zekanin_Rolu_Tarihsel_Bir_Inceleme), (20.05.2016).
- Tengilimoğlu, D. – Başpınar, N. O. – Tutar, H., Büro Yönetimi;  
<http://docplayer.biz.tr/>, (11.03.2016).
- Tengilimoğlu, D., “Kamu ve Özel Sektöre Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” ESBD, C.4, S.14, 2005.
- Tortop, N., Halkla İlişkilere Giriş, Ankara, 2009.
- Tuna, M. – Yeşiltaş, M., “Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması” İAD, C.5, S.3, 2013.
- Tunçer, P., “Örgütlerde Değişim ve Liderlik” Sayıştay Dergisi, S.80, Ankara, 2011.
- Uğurluoğlu, Ö., “Kendi kendine Liderlik Strajeleri Üzerine Bir Araştırma” Atatürk Üni., IIBFD, C.24, S.1, Erzurum, 2010.
- Ural, A., “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu” DEÜ, SBE Dergisi, C.3, S.2, İzmir, 2001.
- Ünlü, S., Psikoloji, Eskişehir, 1995.
- Yan, İ., Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, AKÜ, SBE, YYLT, Afyon, 2008.
- Yelkikalan, N., “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ” ÇOMÜ, ÇOMÜ Dergisi, C.1, S.2, Çanakkale, 2006.

Yeşilyaprak, B., “Duygusal Zekâ ve Eğitim Açısından Doğurguları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, S.25, 2001.

Yılmaz, H., “Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelemesi: Uşak’ta Bir Araştırma” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.17, S.2, Manisa, 2010.

Yüksel, M., Duygusal Zekâ ve Performans İlişkisi (Bir Uygulama), Atatürk Üni., SBE, YYLT, Erzurum, 2006.



## ÖZGEÇMİŞ

31 Mart 1991 tarihli İstanbul doğumluyum. İlk, orta ve lise eğitimimi İstanbul ilinde tamamladım. 2014 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldum. 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

25/08/2014 – 20/12/2014 Tarihlerinde Medical Park Hastaneler Grubunda, İnsan Kaynakları Stajyeri olarak görev aldım. 10 Ekim 2015 Tarihinden itibaren B2 Reklam ve Organizasyonda yarı zamanlı çalışıyorum.

Özel ilgi alanlarım; kara kalem çalışması, bisiklet sürmek, yoga, yürüyüş, psikoloji, iletişim becerileri ve kişisel gelişimdir.

**Eda EROĞLU**