

**T.C.**  
**İstanbul Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ,  
Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ  
İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**

**Adem DURMUŞ**  
**2501110603**

**Tez Danışmanı**  
**Prof.Dr.Vala Lale TÜZÜNER**

**İstanbul, 2014**



Y Ü K S E K L İ S A N S  
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : ADEM DURMUŞ Numarası : 2501110603

Anabilim/Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Tez Savunma Tarihi: 24.06.2014

Danışman : PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER Tez Savunma Saati : 10.00

Tez Başlığı : GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, DUYGUSAL ZEKA, YÖNETİCİLERİN  
LİDERLİK TARZLARI VE DUYGUSAL ZEKA İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.V.LALE TÜZÜNER		KABUL
PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
PROF.DR.SELİM YAZICI		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.TURHAN ERKMEN		
YRD.DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		

# GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI, DUYGUSAL ZEKÂ, YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**ADEM DURMUŞ**

**ÖZ**

Bu çalışmada duygusal zekâ ve liderlik teorileri incelenmiş, yöneticilerin duygusal zekâları ile sergiledikleri liderlik tarzları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada yöneticilerin duygusal zekâlarını belirlemek amacı ile Duygusal Zekâ ölçeği (Emotional Intelligence Scale – EIS), sergiledikleri liderlik tarzlarını belirlemek için ise MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) Çok Yönlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur, duygusal zekâ ile etkileşimci liderlik tarzı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu ise; yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ortalamalarının etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarından yüksek olduğudur. Demografik değişkenler açısından bakıldığında ise; yöneticilerin duygusal zekâlarının yönetsel pozisyon ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının yönetsel pozisyon ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği, etkileşimci liderlik tarzlarının ise yönetsel pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Daire başkanlarının etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarının şube müdürleri ve kısım amirlerinden yüksek olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Duygusal Zekâ

# **RECENT LEADERSHIP APPROACHES, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND AN INVESTIGATION INTO THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS**

**ADEM DURMUŞ**

## **ABSTRACT**

In this study, theories on emotional intelligence and leadership have been reviewed and the relationship between leadership patterns of managers and their emotional intelligence has been investigated. In order to determine the managers' emotional intelligence, Emotional Intelligence Scale - EIS was used; similarly, in order to determine their leadership styles, Multifactorial Leadership Questionnaire - MLQ was used.

The study has revealed that there is a positive correlation between transformational leadership styles and emotional intelligence of the managers studied; however, there is no significant correlation between transactional leadership styles and emotional intelligence of them. The study has also put forth that mean scores of transformational leadership style is higher than transactional leadership style. In terms of demographic data gathered, there is no significant difference between emotional intelligence and management positions of the participants. Similarly, there is no significant difference between emotional intelligence and level of education of the participants. There is also no significant difference among transformational leadership styles, management style, and level of education according to the study. However there is difference between transformational leadership styles and management position according to the research. The study has also identified that mean scores of transactional leadership styles of chair persons are higher than division heads and supervisors.

**Keywords:** Leadership, Emotional Intelligence

## ÖNSÖZ

Liderlik işletme, sosyoloji, siyaset bilimi ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin uzun dönem yakın ilgi odağı olmuştur. Liderlik konusu ilk araştırılmaya başlandığı yıllarda güç ve otorite ilişkileri, kişisel özellikler, davranışsal ve durumsal koşullar açısından irdelenmiştir. Geleneksel ve klasik görüşler olarak nitelendirilen bu yaklaşımların yerini 1980'lerden sonra günümüz ihtiyaçlarına paralel olarak yenilikçi, dönüşümcü, dinamik, duygusal ve iletişim temelli yaklaşımlar olan modern liderlik yaklaşımları almış ve liderlik olgusuna bu çerçeveden bakılmaya başlanmıştır.

Bir kavram olarak duygusal zekâ ise 1990'ların başında gündeme gelmiştir. Gündeme geldikten sonra iş yaşamında ve sosyal hayatta duygusal zekânın bilişsel zekâ kadar önemli olduğunun vurgulanması, diğer alanlarda olduğu gibi duygusal zekânın liderlik kavramıyla olan ilişkisinin incelenmesini sağlamıştır. Yapılan araştırmalar, duygusal zekâ seviyesi yüksek olan kişilerin etkili liderlik davranışları sergilemeye daha eğilimli olabildiklerini göstermektedir.

Yöneticiler astları aracılığı ile işlerin yürütülmesini sağladıkları için yöneticilerin insani becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Araştırmada beşeri becerilerde önemli bir yere sahip olan yöneticilerin duygusal zekâlarının liderlik tarzları ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma, yöneticilerin iş yaşamlarını etkileyen kişilik ve bilişsel zekâ gibi faktörlere nazaran daha fazla geliştirilebilir bir olgu olan duygusal zekânın incelenmesi açısından önemlidir.

Bu çalışmamda bana yol gösteren, değerli desteğini ve zamanını esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner'e, tezim için gerekli anketleri yapmamda bana zaman ayıran iş arkadaşlarıma, yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü imkanı sağlayan ve çalışmamda bana destek olan yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	2
LİDERLİK.....	3
1.1. Liderlik Kavramı.....	3
1.1.1. Liderlik ve Yöneticilik .....	5
1.1.2. Geleneksel Liderlik Yaklaşımlarına Kısa Bir Bakış .....	9
1.2. Güncel Liderlik Yaklaşımları .....	19
1.2.1. Karizmatik Liderlik.....	20
1.2.2. Otantik Liderlik .....	22
1.2.3. Hizmetkâr Liderlik .....	26
1.2.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi .....	30
1.2.5. Dönüşümcü Liderlik .....	34
1.2.6. Etkileşimci Liderlik .....	39
1.2.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması .....	41
İKİNCİ BÖLÜM.....	44
DUYGUSAL ZEKÂ.....	45
2.1. Duygu-Zekâ İlişkisi .....	47
2.2. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	50
2.3. Duygusal Zekânın İş Yaşamına Etkileri .....	52
2.4. Duygusal Zekâ Modelleri .....	55
2.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli .....	56
2.4.2. Bar-on Duygusal Zekâ Modeli .....	58
2.4.3. Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli.....	61

2.4.4. Daniel Goleman Modeli.....	63
2.5. Duygusal Zekâ-Liderlik İlişkisi.....	65
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>70</b>
<b>YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>70</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
3.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı.....	70
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	71
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	72
3.5. Ana Kütle ve Örneklem.....	73
3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları .....	73
3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	76
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	76
3.8.1. Demografik Özellikler.....	76
3.8.2. Tanımlayıcı İstatistikler .....	79
3.8.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâları İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki İle Bazı Demografik Değişkenlere Göre Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler .....	82
3.8.3.1. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki.....	82
3.8.3.2. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki.....	84
3.8.3.3. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Yönetsel Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	85
3.8.3.4. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	86
3.8.3.5. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Yönetsel Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	86
3.8.3.6. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	88
3.8.3.7. Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Yönetsel Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular .....	88

3.8.3.8.Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.....	91
3.9. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçların Yorumu .....	92
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>99</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderlik Tanımları .....	4
<b>Tablo 2:</b> 1980'lerden Önce Liderlik Konusundaki Temel Yaklaşımlar .....	11
<b>Tablo 3:</b> Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları .....	12
<b>Tablo 4:</b> Fiedler Liderlik Modeli .....	17
<b>Tablo 5:</b> Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları .....	24
<b>Tablo 6:</b> Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması .....	43
<b>Tablo 7:</b> Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Farkı.....	49
<b>Tablo 8:</b> John D. Mayer & Peter Salovey Modeli .....	57
<b>Tablo 9:</b> Bar-on Duygusal Zekâ Modeli .....	59
<b>Tablo 10:</b> Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli .....	63
<b>Tablo 11:</b> Daniel Goleman Modeli .....	65
<b>Tablo 12:</b> Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	74
<b>Tablo 13:</b> Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	75
<b>Tablo 14:</b> Yönetmel Pozisyona Göre Dağılım .....	76
<b>Tablo 15:</b> Cinsiyetlere Göre Dağılım .....	77
<b>Tablo 16:</b> Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....	77
<b>Tablo 17:</b> Medeni Duruma Göre Dağılım .....	78
<b>Tablo 18:</b> Yaş Aralıklarına Göre Dağılım .....	78
<b>Tablo 19:</b> Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı Analizler .....	79
<b>Tablo 20:</b> Yönetmel Pozisyona Göre Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı Analizler .....	80
<b>Tablo 21:</b> Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı Analizler .....	81
<b>Tablo 22:</b> Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	82
<b>Tablo 23:</b> Korelasyon Katsayısı Yorumları .....	83
<b>Tablo 24:</b> Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları .....	84
<b>Tablo 25:</b> Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yönetmel Pozisyona Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları .....	85

<b>Tablo 26:</b> Dönüşümcü Liderlik Tarzının Eğitim Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 27:</b> Etkileşimci Liderlik Tarzının Yönetmel Pozisyona Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları .....	86
<b>Tablo 28:</b> Yönetmel Pozisyona Göre Etkileşimci Liderlik Tarzı için Tukey Tablosu .....	87
<b>Tablo 29:</b> Etkileşimci Liderlik Tarzının Eğitim Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 30:</b> Eğitim Durumuna Göre Etkileşimci Liderlik Tarzı için Tukey Tablosu .....	88
<b>Tablo 31:</b> Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Yönetmel Pozisyona Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 32:</b> Yönetmel Pozisyona Göre Duyguların Değerlendirmesi Alt Boyutu için Tukey Tablosu .....	90
<b>Tablo 33:</b> Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşip Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 34:</b> Eğitim Durumuna Göre Duyguların Değerlendirmesi Alt Boyutu için Tukey Tablosu .....	92

## ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> “Yönetici” ile “Lider” Farklılaşması .....	7
<b>Şekil 2:</b> Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı .....	14
<b>Şekil 3:</b> Yönetim Tarzı Matriksi .....	16
<b>Şekil 4:</b> Standart Yönetim Piramidi .....	29
<b>Şekil 5:</b> Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı .....	29
<b>Şekil 6:</b> Lider Üye Etkileşim Teorisi .....	32
<b>Şekil 7:</b> Bass ve Avillo'nun Tam Kapsamlı Liderlik Modeli .....	36
<b>Şekil 8:</b> Zaman Yönelimi Açısından Liderlik .....	42
<b>Şekil 9:</b> Duygusal Zekâ Tanımları .....	52
<b>Şekil 10:</b> Araştırmanın Modeli .....	71
<b>Grafik 1:</b> Yönetimsel Pozisyona Göre Dağılım .....	76
<b>Grafik 2:</b> Eğitim Durumlarına Göre Dağılım .....	77
<b>Grafik 3:</b> Yaş Aralıklarına Göre Dağılım .....	78

## KISALTMALAR LİSTESİ

**EIS:** Duygusal Zekâ Ölçeği (Emotional Intelligence Scale)

**EQ:** Duygusal Zekâ

**IQ:** Bilişsel Zekâ

**LMX:** Lider-Üye Etkileşim Teorisi

**MLQ:** Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (Multifactorial Leadership Questionnaire)

## GİRİŞ

Genel olarak liderlik davranışı, bireyin çevresindeki kişileri belirli hedeflere ulaşmaya ikna etme, grup üyelerini başarılı olmaya hazırlama, onları yönlendirme, etkileme ve ikna etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Geçmişten günümüze kadar orduların, ülkelerin, çeşitli takımların ve şirketlerin başarıları liderlere atfedilmiş, etkili yönetim uygulamaları için liderliğin önemi vurgulanmış ve liderlik konusu bir çok kavramla ilişkilendirilmiştir.

Bir kavram olarak duygusal zekâ ise insanların kendi duygularını ve diğer insanların duygularını anlama ve tanıma, kendi kendini motive edebilme, kendisi ve başkaları ile ilişkilerinde duygularını yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekânın göstergelerinden bazıları; kendi beden dilini kontrol edebilmek ve başkalarının beden diline duyarlı olmak, empati göstermek, uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak, insanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak, başkalarını hesaba katmak, yüksek duygusal enerji, iyimserlik, değişime istek duymak, kendini yönlendirebilmek, olumsuz duygularla başa çıkabilmek, stresle başa çıkmak ve kararlılıktır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde liderlik ile duygusal zekânın ilişkilendirildiği, duygusal zekânın liderlik tarzına etki ettiğini öne süren bir çok araştırma ve eser olduğu görülmektedir.

Bu ilişkiler çerçevesinde araştırmanın temel konusu yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve bazı demografik değişkenlere göre yöneticilerin duygusal zekâları ve liderlik tarzlarının farklılaşıp farklılaşmadığı olmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, liderlik teorileri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümde duygu zekâ ilişkisi, duygusal zekâ kavramı, duygusal zekânın iş yaşamına etkileri, duygusal zekâ modelleri ve duygusal zekâ liderlik ilişkisi anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümde ise yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma süreci ayrıntıları ile anlatılmış, verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular incelenmiş ve araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır ve oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirir. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir.<sup>1</sup>

Grup yapısının en önemli özelliği liderlerin ve onların arkasından giden kişilerin varlığıdır. Hemen hemen tüm grupların ister insanlardan ister hayvanlardan oluşmuş olsun liderleri vardır.<sup>2</sup>

“Oluşum sebebi ne olursa olsun her sosyal grubun üyeleri arasında bir iş bölümü olacak, üyelerin birbirlerini etkileme biçimi farklılaşmaya başlayacaktır. İşte bu farklılıklar ile birlikte yöneticiler, liderler ortaya çıkacak ve diğer grup üyeleri zaman zaman kurallar koyan, var olan kuralları uygulayan yönetici ve liderlere uyum sağlamak zorunda olacaklar veya kendi liderlerini belirleyeceklerdir.”<sup>3</sup>

Liderlik pek çok araştırmacı tarafından farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Bu bölümde liderlik ve yönetim kavramları, 1940 ile 1980 yılları arasında ortaya koyulan geleneksel liderlik teorileri ile 1980 sonrası ortaya koyulan güncel liderlik teorileri incelenecektir.

---

<sup>1</sup>Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000, s.411.

<sup>2</sup>Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996, s.199.

<sup>3</sup>İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 7.bs., İstanbul, MİAD Yönetim Yayınları Dizisi, 2007, s.485.

## 1.1.Liderlik Kavramı

Hükümetler, işletmeler, yaşama, çalışma, ve eğlenme biçimimizi şekillendiren sayısız kurum ve kuruluş için, iyi bir liderliğin gerekliliği kabul edilmiş bir gerçektir. Eğer liderlik bu kadar önemli bir faktör ise, önemli olan soru şudur; bir kişiyi lider yapan nedir? Bu soruya verilecek yanıt şu olabilir: Çok sayıda izleyeni olması. Bu yanıt doğruluk payı taşıyor olmasına rağmen liderlik konusu çok daha karmaşıktır.<sup>4</sup>

Liderlik sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgudur.<sup>5</sup>

Yönetim teorisyenleri liderliği değişik biçimlerde tanımlamıştır. Örneğin; Martin Gannon' a göre liderlik; "emre hazır astları faaliyetlere yöneltmektir." Richard Daft liderliği, "amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği" olarak tanımlar. David Van Fleet, "diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme sürecidir" der. Arthur Bedeian, "şirketin amaçlarının başarısına doğru bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci" olarak görür.<sup>6</sup> Bu görüşler sentezlendiğinde, yönetim alanındaki yazarların çoğunun liderliği, belirli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve bir etkileme süreci olarak tanımladıkları görülmektedir.

Koçel liderliği; liderin yaptığı işlerler ile ilgili bir süreç olarak görmektedir. Lider başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek

---

<sup>4</sup>Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Etam A.Ş. Yayıncılık, Eskişehir, 1994, s.169.

<sup>5</sup>Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği**, Ankara, Pegama Yayıncılık, 2002, s.1.

<sup>6</sup>Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, Çev.Canan Çetin, Esin Mutlu, 2.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 1999, s.534.

üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir.<sup>7</sup>

“Liderlik aynı zamanda, potansiyeli gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl ki, gizemli bir madde tırtılı potansiyel olarak sahip olduğu kelebeğe çeviriyorsa, lider de örgütün potansiyellerini değerlendirerek onu başarıya taşır.”<sup>8</sup>

**Tablo.1**'de liderlik tanımlarının çeşitli örnekleri yer almaktadır.<sup>9</sup>

**Tablo 1: Liderlik Tanımları**

- 
- Liderlik örgütün rutin talimatlarına düşünmeden itaat etmeyi aşan etkili katkılardır. (Katz ve Kahn,1978)
  - Liderlik örgütlü bir grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir. (Rauch ve Behling, 1984)
  - Yukl (1998) liderliği geniş bir biçimde, takipçilerin olayları yorumlayış tarzını, grup yada örgütün hedeflerinin seçimini, hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin düzenlenmesini, takipçilerin hedeflere ulaşma motivasyonunu, iş birliğine dayalı ilişkilerin ve takım çalışmasının sürdürülmesini ve grup yada örgütün dışındaki insanların destek ve iş birliğinin sağlanmasını etkileyen nüfuz, ikna süreci olarak tanımlamaktadır.
  - Liderlik, liderin bir grubun üyelerini bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal nüfuz sürecidir. (Bryman, 1992)
  - Liderlik bir kişinin diğerlerini toplulukçu bir vizyonun çıkarları doğrultusunda kişisel çıkarlarından vazgeçmeye motive etme yeteneği ve bu vizyonun kazanılması ile gönüllü bir biçimde görevinin gerektirdiğinin üzerinde önemli kişisel özverilerde bulunarak kolektife katkıda bulunma yeteneğidir. (House ve Shamir, 1993)
- 

**Kaynak:** Deanne N. Hartog, Paul L. Koopman, **Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, Çev.:Handan Kepir Sinangil v.d., Cilt:2, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009

Yapılan tanımlar incelendiğinde liderliğin farklı araştırmacılar tarafından değişik anlamları ifade eden zengin bir konu olduğu görülmektedir. Bunun yanında

<sup>7</sup>Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011, s.569.

<sup>8</sup>Doğan N. Leblebici, “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış,” **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:32, 2008, s.63.

<sup>9</sup>Deanne N. Hartog, Paul L. Koopman, **Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, Çev.:Handan Kepir Sinangil v.d., Cilt:2, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009, s.3.

araştırmacılar liderliğin; örgüt gayelerine ulaşılmasında lider ile onu izleyenler arasındaki etkileme sürecini kapsadığı konusunda bir görüş birliğine varmışlardır. Örgütsel davranış literatüründeki pek çok çalışmada liderlik; örgütün ana hedeflerindeki amaçların gerçekteştirilmesine dönük olarak başkalarını etkileme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir.<sup>10</sup>

Yapılan tüm liderlik tanımlarından yola çıkarak şunları söyleyebiliriz:

Lideri; örgütsel stratejiler ve fırsatlar, yaşadığımız çevrenin karmaşıklığı, grup üyelerinin beklentileri, kriz durumları belirlemektedir. İnsanların amaçlarını gerçekteştirmesi adına onlara ilham veren, onları motive eden, insanların arzu ve ihtiyaçlarını gerçekteştirmeleri adına onları organize ederek sinerjik bir güç yaratmalarını sağlayan kişi grup içerisinde liderlik görevini yüklenmektedir.

### **1.1.1.Liderlik ve Yöneticilik**

Yönetim, genelde insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği süreçtir.<sup>11</sup>

Yönetim bir gruba bağlı kişilerin çabalarının ortak bir amaca yöneltilmesine yol gösterme, önderlik etme ve bunların denetimini sağlamaktır.<sup>12</sup>

Yönetim bir süreç olmakla birlikte örgütlerin başarıya ulaşmalarındaki olmazsa olmaz bir organizasyon faaliyetidir. Örgütlerin yönetim anlayışı başarının derecesini göstermekle birlikte örgütün kimliğini yansıtmaktadır.<sup>13</sup>

Yönetim evrensel bir süreçtir, insan ilişkilerini ve davranışlarını incelemektedir. İnsan ilişkileri ve davranışlarında bireyin diğer insanlar ile yaşam sürdürebilmesi aslında her insanın bir yönetici olduğu tezini savunulabilir. Uсталık, insanların zaman ve faaliyetlerini planlamaya yardımcı örgütleri yönlendirmekte ve kontrol etmektedir.

---

<sup>10</sup>Hasan İbicioğlu v.d., "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," **Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12, 2010, s.12.

<sup>11</sup>Hodgetts, **a.g.e.**, s.1.

<sup>12</sup>William H. Newman, **Sevk ve İdare**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, s.1.

<sup>13</sup>Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 6.bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s. 97.

Böylece insanlar kendilerini yönetebilmektedir. Daha üst düzeyde incelenirse başhekim hastaneyi, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yürütmek durumundadır. Bu örnekler farklılık olarak gözükse bile aslında her birinin ortak gayesi yönetimdir.<sup>14</sup>

Yönetim; iş alnında olduğu gibi devlette, orduda, spor takımlarında ve daha bir çok sosyal olguda önemli bir yere sahiptir. Bu çeşitli hizmet alanlarında yapılan temel faaliyetler birbirinden farklı olsa da; bunların hepsinde amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenme, eleman seçme, planlar hazırlama, sonuçları değerlendirme, koordinasyon ve denetim sağlama ihtiyacı vardır. Bazı durumlarda liderlik ve yönetim kavramları birbirine yakın iki kavram olarak düşünülse ve birbirinin yerine kullanılsa da, gerçekte bu iki kavram arasında önemli farklar vardır.

**Yönetim;** “bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır.” Yönetme, bu yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. **Liderlik** ise, “grup üyelerini ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleştirilmesi için hazırlama ve ikna etmedir.”<sup>15</sup>

Yönetim, önceden kararlaştırılmış amaçlara ulaşmak için gerekli araçları sağlayan bir süreçtir. Örgüte ait görevleri başarmak amacıyla insan, malzeme ve zaman kaynaklarını planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme yöntemidir. Liderlik ise grup birliği ve kişiliği üzerinde gözle görülebilen etkiler yaratmaktır. Liderliğin ölçüsü ise bu etkilerin yarattığı değişimdir. Lider, grubun tecrübelerini değerlendirip organize eden ve tecrübeler yolu ile grubun kuvvetinden yararlanan kimsedir.<sup>16</sup>

Koçel (2011) organizasyonlarda yönetici ile lider farklılaşmasını şu şekilde göstermiştir:

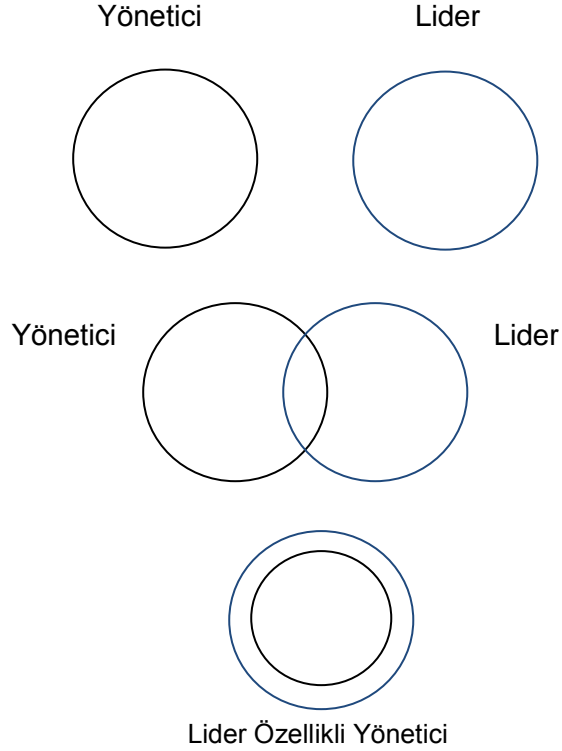
---

<sup>14</sup>Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları, 2007, s.3.

<sup>15</sup>Erdoğan, **a.g.e.**, s.488.

<sup>16</sup>Hakkı Onart, **Askeri Liderlik**, Hava Basım ve Neşriyat Müdürlüğü, Ankara, 1982, s.10.

### Şekil 1: “Yönetici” ile “Lider” Farklılaşması



**Kaynak:** KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.573.

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri ve benlik anlayışları, iş anlayışları ile iş yaptırma usulleri, insanları etkilemek için kullandıkları enstrümanlar (güç kaynakları), olaylara bakış tarzları risk almaya karşı tutumları v.s. açısından farklılıklar bulunmaktadır ve bu farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından çok değişik şekillerde ifade edilmiş ve sınıflanmıştır. Farklılıklar konusunda bu sınıflamaların genel olarak vurgulandığı hususlar şunlar olmaktadır;

- Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir,
- Yöneticilik formel bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formel yapı şart değildir,
- Yöneticilik tanımlanmış, hedeflere ulaştırılacak işlerin hedeflerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir,

- Yöneticilerin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandıkları araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır,
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur,
- Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları
- Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise işletmenin “dış yapı ve dinamiklerine” bakabilme işidir,
- Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işleri” yapan kişidir.

Yönetici ile lider arasındaki farklılıkların kısa bir özetini Watson' un şu ifadelerinde bulabiliriz: Yöneticilik strateji, strüktür (yapı) ve sistemler olmak üzere 3S' ye dayanarak iş yapma, liderlik ise 4S'yi oluşturan tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayanarak insanları yönetmek işidir.<sup>17</sup>

Liderle yönetici arasındaki farkları düşündüğümüzde, lider, değişme üzerine odaklanır, izleyenleri yönlendirir, belli bir vizyona sahip olur, moral motivasyon sağlayarak otorite kurar, çevresindekilere mücadelecilik ruhu aşılar, örgütteki kişileri güdüler, onların ilham kaynağıdır, engin bilgi ve tecrübesiyle çevresindekileri aydınlatır. Yönetici; örgütteki yapıyı koruma üzerine yoğunlaşır. Örgütle ilgili kısa vadeli görüşlere sahiptir. Otoritesini bürokratik yapıdan almaktadır. Denetime güvenir, ödül ve cezaya dayalı bir güce sahiptir, denetleyici, düzenleyici ve aynı zamanda tüm birimlerle birlikte amaç doğrultusunda çalışmaktadır.<sup>18</sup>

Bir kavram olarak liderlik yukarıda bahsedildiği gibi değişimin nasıl gerçekleştiğinin, nasıl motive edildiğinin bir örneği olduğu için binlerce yıldır üzerinde çalışılan bir konudur. Yöneticilik ise endüstri ve teknolojinin gelişmesi ile gelişmiş; iş ortamındaki düzen, planlama, kontrol ve idare ile ilgilenmiştir. Yönetimin özünde otorite, emir

<sup>17</sup>Koçel, a.g.e., s.573-574.

<sup>18</sup>Etem Yeşilyurt, "Akademik ve Yönetimsel Liderlik", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1, 2007, s.76.

verme, rasyonellik, kurallar, prosedürler, kontrol gibi konular yer aldığı halde liderliğin özünde; yaratıcılık, belirsizliklerle baş etme, risk alma, duygusallık, değerler, meydan okuma gibi konular öne çıkmakta; esas itibariyle de insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere dönük olarak etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderin yöneticiden farklı bazı özellik, yeterlilik ve güçlere sahip olmasını gerektirmektedir.

Lider yöneticilerden farklı olarak bir grubun içinde ve herhangi bir konuda; başkalarının söylemeye cesaret edemediği şeyleri söyleyebilen kişidir. Lider kurallara, kaidelere, prosedürlere ve bir mecburiyete bağlı kalmadan grup içerisinde doğal olarak izlenen kişidir.

Birey herhangi bir yönetsel pozisyonda bulunmadığı halde lider olabilirken, belirli bir yönetsel pozisyonda bulunan ve emrinde insanlar çalışan her yönetici lider olamayabilir. Dolayısı ile yönetici gücünü bulunduğu yönetsel pozisyondan alırken lider gücünü; belirli kişisel özelliklerinden, grubun desteğinden, bazı manevi ve duygusal etmenlerden almaktadır.

Günümüzde ortaya çıkan değişimler, yönetim ve yöneticilik kavramının olduğu her yerde biçimsel otoriteyi kullanan yönetici yerine lider kavramını önemli bir konuma getirmiştir. Belirli bir makamı işgal eden etkin bir yönetici; liderlik niteliklerini taşıyan ve çalışanlarını arkasından sürükleyebilen ve onların örgütsel amaçlar doğrultusunda prosedür ve kurallara bağlı kalmadan gönüllü olarak çaba göstermelerini sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan etkili bir yönetim sergilenmesi çok güçtür. Bu bağlamda yöneticilerin, yöneticilik görevlerini yerine getirirken aynı zamanda lider vasıflı olmaları çok önemlidir.

### **1.1.2. Geleneksel Liderlik Yaklaşımlarına Kısa Bir Bakış**

Liderlik literatürüne bakıldığında, 20'nci yüzyıldan önce yapılan araştırmaların oldukça az olduğu görülmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlikle ilgili çalışma ve araştırmaların son yüzyıl içerisinde yoğun bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, antik çağlardan günümüze kadar geçen sürede

ortaya çıkan bulgular ile bugün sahip olunan liderlik düşünceleri arasında benzerlikler olduğu da yapılan araştırmalar tarafından desteklenmektedir.<sup>19</sup>

Liderlik araştırmalarının yapılmaya başlandığı yıllardan günümüze kadar liderlik ile ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerden bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları sonradan geliştirilebileceğini savunmuştur. Zamana bağlı olarak değişen koşullar liderliğin uygulama şeklinde değişiklik yaratmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir.<sup>20</sup>

Liderlik konusunu ele alan ve çeşitli yönleriyle açıklamaya çalışan, geçmişten günümüze bu konu ile ilgili teoriler incelendiğinde; özellikler teorisi, davranışçı teoriler, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri şeklinde bir gruplandırma yapmak mümkündür.<sup>21</sup>

Liderlik konusundaki temel yaklaşımlar 1940-1980 yılları arasında; özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımlarıdır. Tablo.2' de liderlik konusundaki ana eğilimler konusunda tarihsel bir değerlendirme sunulmaktadır. Bu tablodaki tarihler ilgili yaklaşıma vurgu yapılan yaklaşık dönemleri göstermektedir.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup>Faruk Şahin, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kısa Bir Bakış," **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2012, s.143.

<sup>20</sup>Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 4.bs., Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık, 2008, s.5.

<sup>21</sup>Önder Barlı, **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, 4.bs., İstanbul, Aktif Yayınevi, 2010, s.363.

<sup>22</sup>Alan Bryman, **Charisma and Leadership in Organizations**, London, Sage Publications, 1992, s.1.

**Tablo 2: 1980' lerden Önce Liderlik Konusundaki Temel Yaklaşımlar**

Dönem	Yaklaşım	Ana Tema
1940'ları sonuna kadar	Özellik Yaklaşımı	Lider doğulur; liderlik yeteneği yaratılıştan gelir.
1949' ların sonundan, 1960' ların sonuna kadar	Davranışsal (Tarz) Yaklaşım	Liderin yaptıkları; etkinliğin liderlerin davranışlarıyla ilgisi vardır.
1960'ların sonundan 1980'lerin başına kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Her şey koşullara bağlıdır; liderliğin etkinliği durumdan etkilenir.
1980'lerin başından bu yana	Yeni Liderlik (Karizmatik, Dönüşümcü)	Liderlerin vizyon ihtiyacı vardır, sadakat ve duygusal bağlılığı teşvik ederler.

**Kaynak:** BRYMAN, Alan: **Charisma and Leadership in Organizations**, London, Sage Publications 1992, s.1

Tablo.2'de gösterilen liderlik konusundaki temel yaklaşımlar incelendiğinde, araştırmacıların yıllar boyu lideri diğer grup üyelerinden farklı kılan etmenin ne olduğu sorusuna cevap aradıkları görülmektedir. Lideri lider yapan etmen sahip olduğu kişisel özellikler mi, göstermiş olduğu davranışlar mı, içinde bulunduğu durum mu, sahip olduğu karizma yada vizyon mu sorusunun yanıtı aranmıştır.

**Özellikler Teorisi:** Tarih boyunca Buda, Napolyon, Mao, Churchill, Roosevelt, Reagan gibi güçlü liderlerin özellikleri tanımlanmıştır. Liderlikte özellikler teorisi kişisel yetenekler ve özelliklere odaklanmaktadır.<sup>23</sup> Özellikler yaklaşımı başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri liderin kişisel niteliklerinden belirlemeye

<sup>23</sup>Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem v.d., 14.bs., İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2012, s.377.

çalışır. Tarihin çeşitli dönemlerinde insanlar belirli liderleri lider yapan bazı önemli kişisel özellikler üzerine odaklanmışlardır.<sup>24</sup>

Özellikler kuramı kapsamında yapılan ilk çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel yaklaşım; liderleri lider olmayanlarla kıyaslayarak fiziksel özellik, kişilik ve yetenek olarak ne tür farklılıkların var olduğunu ortaya çıkarmak olmuştur.<sup>25</sup>

Bu teoriye göre belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi, kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikleri ile diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Liderlik özelliklerini tespit etmeye yönelik yapılan araştırma sonuçları Northouse (2001) tarafından şu şekilde özetlenmiştir ve **Tablo 3'** te gösterilmiştir.<sup>26</sup>

**Tablo 3: Lider Özelliklerini İnceleyen Araştırma Sonuçları**

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader-Alliger(1986)	Kirkpatrick ve Locke (1991)
Zekâ	Zekâ	Başarı İsteği	Zekâ	Dürtü
Duyarlılık	Erkeklik	Israrlılık	Erkeklik	Motivasyon
Anlayış	Uyumluluk	Anlayış	Dominantlık	Dürüstlük
Sorumluluk	Dominantlık	İnsiyatif		Özgüven
Israrlılık	Dışadönüklük	Özgüven		Bilişsel Yetenek
Beşeri ilişkilerde Uсталık	Tutuculuk	Sorumluluk		Meslek Bilgisi

**Kaynak:** Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, Sage Publignations,Inc., 2001, s.18.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması olmuştur. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarını belirtmektedir.<sup>27</sup>

<sup>24</sup>Keit Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev. Kemal Tosun v.d., İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1977, s.143.

<sup>25</sup>Gary Yukl, **Leadership in Organization**, Prentice-Hall Inc., Oxford, 1998, s.38.

<sup>26</sup>Peter G. Northouse, **Leadership: Theory-Practice**, Sage Publignations,Inc., 2001, s.18.

<sup>27</sup>Koçel, **a.g.e.**, s.577.

Zamanla özellikler yaklaşımının liderliğin oluşum ve etkinliğinde yetersiz olduğu görülmüş ve bu alanda yeni çalışmalar yapılmıştır. Büyük adamların özelliklerini inceleyerek sonuca varmaya çalışanlardan sonraki adım davranışların incelenmesi olmuş, lider davranışlarının ne olması gerektiği üzerinde durulmuştur.<sup>28</sup>

**Davranışçı Teoriler:** Liderleri lider olmayan kişilerden ayıran davranışları öneren teorilerdir. Bu teoriler, lideri lider yapan özelliklerden ziyade, bireyin liderlik sürecinde başarılı ve etkin olmasını sağlayan konuları kapsamaktadır. Liderlerin astları ile iletişimi, yetkilerini astlarına devredip devretmemesi, yapmış olduğu planlamalar ve kontrol şekilleri gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

Davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesinde yönetim bilimcilerin yapmış olduğu çeşitli uygulamalı ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “ işe veya göreve yönelik olma ”, ikincisi “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır.<sup>29</sup>

Davranışsal liderlik teorileri kapsamında yapılan çalışmalardan birisi 1945 yılında başlayan ve pek çok asker ve sivil yönetici üzerinde yapılan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarıdır. Ohio liderlik araştırmaları, liderde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını, liderin nasıl tanımlandığını ve yöneticilerin astlarıyla iletişim içindeyken başvurduğu iletişim davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın liderlik davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda, yapıyı harekete geçirme ve anlayış gösterme (kişiyi önemseyen) olarak iki bağımsız boyut tanımlanmıştır. Yapıyı harekete geçirme; yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütleme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma vb. davranışları kapsamaktadır. Anlayış gösterme (kişiyi önemseyen) ise güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını kapsamaktadır.<sup>30</sup>

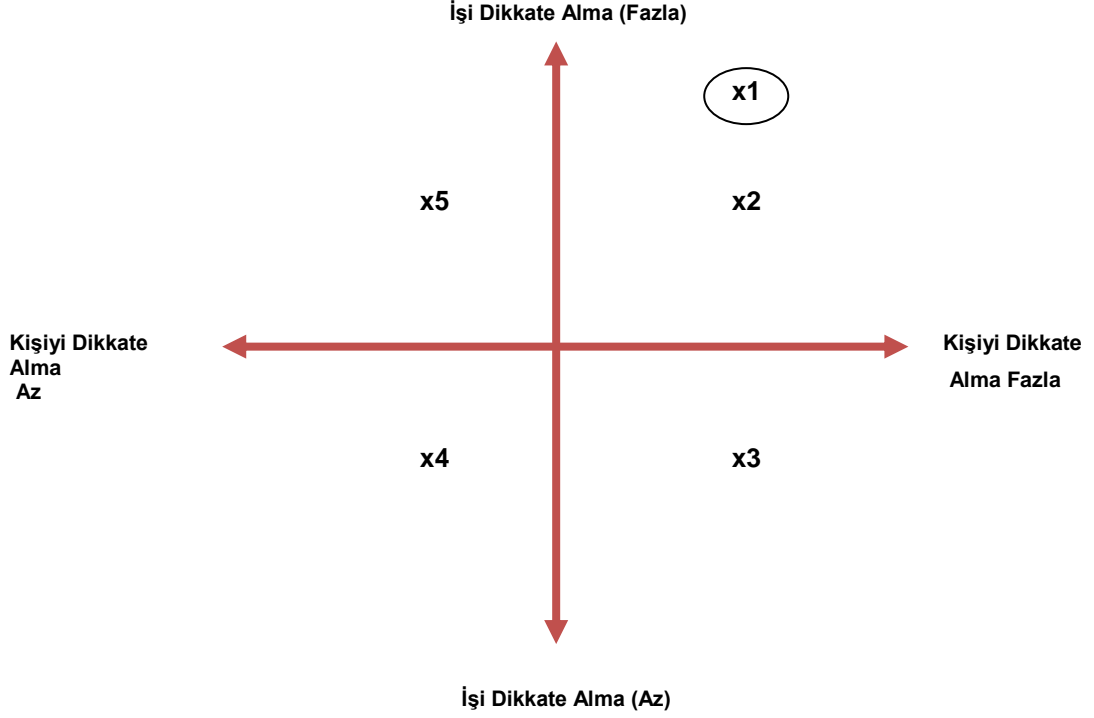
---

<sup>28</sup>Erdoğan, a.g.e.,s.496.

<sup>29</sup>Mustafa Paksoy, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 2002, s.171.

<sup>30</sup>Ş.Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon**, 1.bs., İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.36.

## Şekil 2: Ohio Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı



**Kaynak:** KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011

Şekil.2' de gösterildiği gibi girişimcilik ruhu fazla olan lider (iş dikkate alan) işi iyi planlamakta, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, işten başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Bu durumda lider önce kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da iyi tanımlanmış iş görme yöntemlerini içerir.<sup>31</sup>

Kişiyi dikkate alan lider ise üyeler ile arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi yaklaşmakta, üyelerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Şu halde Şekil.2' de en etkili lider 1 numara, en etkisiz lider ise dört numara ile gösterilmektedir.<sup>32</sup>

Davranışsal liderlik teorisinin incelenmesine katkıda bulunan diğer bir çalışma **University of Michigan**' da Rensis Likert' in yönetiminde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.<sup>33</sup> Bu araştırmalar yüksek ve düşük verimliliğe sahip

<sup>31</sup>İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994, s.227.

<sup>32</sup>Eren, **a.g.e.**, s.418.

<sup>33</sup>Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 1981, s.477.

örgütlerdeki liderlerin davranışlarını incelemiş ve önemli ayrılıklar bulmuşlardır. Yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astlarını uzaktan yönettikleri, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve kişiye dönük oldukları görülmüştür.<sup>34</sup>

Michigan araştırmacılarının yüksek ve düşük verimlilikteki gruplarla yaptığı çalışmaların neticesinde ulaştığı bulgular şunlardır:

“İki farklı tipte lider modeli tespit edilmiştir. Bunlar; göreve önem veren lider modeli ve bireye önem veren lider modelidir. Görev boyutuna öncelik veren lider tipi öncelikle işin standartlarına uyumuna odaklanır ve işin gerekliliğini yerine getirmede yetersiz kalan astlarına, kendisine verilen mevki gücüyle ceza verme gibi dayatmacı bir yaklaşımla iş yaptırma eğilimi taşır. Bireye önem veren lider ise, daha çok kendisine tanınmış mevki gücünü astlarının işlerine gönülden bağlanmalarını sağlayıcı nitelik taşıyan unsurları kullanarak iş memnuniyetlerini artırıcı imkanlar sunar. Bu unsurlar; ödül verme, astların gelişimi konusunda gereken titizliği gösterme vb. gibi ılıman yöntemleri içerir.”<sup>35</sup>

Michigan araştırmacıları tarafından ulaşılan sonuçlar davranışlarında iş görene yönelik olan liderleri kuvvetle tasdik etmektedir. İş görene yönelik liderler daha yüksek grup verimliliği ve yüksek iş tatmini ile özdeşleşmektedir. Üretime yönelik liderler ise daha düşük iş tatmini ve düşük grup verimliliği ile ilişkilendirilmektedir.<sup>36</sup>

**Blake ve Mouton** liderlerin iş ve ilişki ortamındaki temel davranış eğilimlerini bir diyagram üzerinde tanımlamaya çalışmışlardır. İnsana ilgi ve işe ilgi biçiminde iki temel ayrımın oluşturduğu diyagram üzerinde farklı davranış kümelerindeki liderlik yaklaşımları tanımlanmıştır.<sup>37</sup> Örgütsel eğitim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan bu model, liderlerin şirketlerini amaçlarına ulaştırma eğilimlerini iki unsur aracılığı ile açıklamaktadır. “İşe ilgi ve insana ilgi.”<sup>38</sup>

<sup>34</sup>Baysal ve Tekarslan, **a.g.e.**, s.207.

<sup>35</sup>Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, 2.bs., Ankara, Nobel Yayınları, 2006, s.128.

<sup>36</sup>Robbins, **a.g.e.**, s.174.

<sup>37</sup>İlhami Fındıkçı, **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009, s.68.

<sup>38</sup>Yeşim Toduk Akış, **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, 1.bs., İstanbul, Alfa Yayınları, 2006, s.24.

Bu görüşe göre Şekil.3' te gösterilen beş ayrı türde liderlik biçimi ortaya çıkmıştır.

**Şekil 3: Yönetim Tarzı Matrisi**

<b>Yüksek</b> İnsana yönelik olma <b>Düşük</b>	1,9								9,9
					5,5				
		1,1							9,1
			<b>Düşük</b>	<b>Üretime Yönelik Olma</b>				<b>Yüksek</b>	

**Kaynak:** EREN, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000

1,1 lider ne işe ne insana dönüktür sıradan bir üyeden farksızdır ve örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır, 9,1 liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenlemekte fakat insan ilişkileri ile ilgisi yok denecek kadar azdır, 1,9 liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta fakat üretime ilgi zayıf düzeydedir, 9,9 işe ve insana dönüklüğün en yüksek olduğu durumdur ve karşılıklı güven, saygı üst düzeydedir, 5,5 liderlik tarzında işe ve insana dönük davranışın orta düzeyde olduğu durumdur. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir kişiliktir.<sup>39</sup>

<sup>39</sup>Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Aydın, **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2006, s.365.



Liderlik olayını içinde bulunulan durumu dikkate alarak açıklamaya çalışan durumsal liderlik teorisi en iyi liderlik tarzının ne olduğu değil, hangi durumda hangi liderlik tarzının en etkin olacağına cevap aramıştır.

**Amaç Yol Teorisi;** Martin Evans ve Robert House tarafından Ohio State liderlik çalışmalarının devamı olarak, belirli ölçüde durumsal liderlik yaklaşımı ile motivasyon teorisinin bulgularından yararlanılarak geliştirilmiştir.<sup>43</sup> Motivasyon teorileri içinde yer alan beklenti teorisinin bir çıkarımı olarak görülmektedir. Bu teori, liderin durumu analiz ederek doğrudan destekleyici veya başka tarz davranışlar sergilemesi varsayımına dayanır.<sup>44</sup> Teoriye göre liderlerin iki önemli fonksiyonu vardır. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışların ödüllendirileceğini bildirme, ikincisi arzulanan davranışlar için izleyenleri amaca ulaştırmak ve ödülleri arttırmak. Bu bakımdan liderin davranışının izleyenler tarafından kabul görmesi bu davranışın ödüle götürme olasılığına bağlıdır.<sup>45</sup>

Amaç – Yol teorisine göre liderler, dört tip liderlik davranışından birini benimseyerek astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilirler.<sup>46</sup>

1. Yönlendirici Liderlik Davranışı; astlarına işle ilgili bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar.
2. Destekleyici Liderlik Davranışı; astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, onlara arkadaşça davranır.
3. Katılımcı Liderlik Davranışı; işle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine önem verir.
4. Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı; iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

---

<sup>43</sup>Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998, s.139.

<sup>44</sup>Robert House, JM Howell, "Personality and Charismatic Leadership," **The Leadership Quarterly**, Vol.3, 1992, s.323.

<sup>45</sup>Eren, **a.g.e.**,s.435.

<sup>46</sup>Gregory B. Northcraft, **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1994, s.365.

Amaç – Yol teorisi her farklı durumun farklı tip liderlik tarzını gerektirdiğini ileri sürmektedir. Teoriyi tamamlayan iki çevresel faktör; “astların kişisel özellikleri” ve “astların içinde buldukları iş ortamı” da liderin benimseyeceği liderlik davranışını doğrudan etkilemektedir. Lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun liderlik davranışı benimsemelidir.<sup>47</sup>

Görüldüğü gibi uzun dönemli ilgi ve çalışma alanlarından birisini oluşturan ve farklı dönemlerde bir çok araştırmacı tarafından incelenen liderlik konusu, kişisel özellikler, güç ve otorite ilişkileri, davranışsal ve durumsal koşullar açısından irdelenmeye çalışılmıştır. Geleneksel ve klasik görüşler olarak nitelendirilen bu yaklaşımların yerini ise değişen koşullar ile birlikte farklı kavramlar almıştır.

## 1.2. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Bu bölümde 1980’li yılların başından günümüze kadar üzerinde çalışılan ve geliştirilen liderlik yaklaşımlarından; Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik, Otantik liderlik, Hizmetkâr Liderlik ve Lider-Üye Etkileşim Teorileri incelenecektir.

Yönetim alanındaki değişiklikler; post modern bir topluma geçiş, küreselleşme, ekonomik ve sosyal değişimler, bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve iş dünyasında önemli bir noktaya gelmesi yönetim ve liderlik anlayışının da farklılaşmasına neden olmuştur. Bu koşullar altında hızla değişen ve gelişen dünyada yöneticilerden karşılaşılan sorunlara bilindik, geleneksel çözümler yerine; yaratıcı, vizyoner, değişim ve dönüşüme açık şekilde kararlar alarak çözüm üretmeleri beklenmektedir.

Yeni liderlik görüşlerinde lider-çalışan (kendisini izleyenler) etkileşimi çalışmaların odak noktası olmuştur. Dolayısıyla yeni liderlik paradigmalarında sosyo-duygusal ve sembolik davranışlar, vizyoner olma, ilham verme, sözsüz iletişim, ideolojik değerler, entelektüel uyarım, karşılıklı güven ve bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Böylece literatüre sunulan yeni liderlik anlayışının temelinde liderin çalışanlarını sadece örgütsel koşullar içinde değerlendirmek, fiziksel dürtüleri ve ceza tehdidini kullanmak

---

<sup>47</sup>Ahmet Ceylan, **Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar ve 21. Yüzyılda Liderlik**, İstanbul, Deniz Harp Okulu Yayını, 1997, s.317.

yerine, çalışanı moral ve bağlılığı yoluyla dahil ederek onu organizasyonun ve işin anlamlı bir parçası olarak görme çabası yatmaktadır.<sup>48</sup>

### 1.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma kişinin çekiciliği ile ilgilidir. Karizma ne olduğu tam olarak bilinmeyen, varlığı somut delillerle saptanamayan ancak kişiyi karizmatik yapan özelliklerin hissedildiği bir kavramdır. Karizmatik olduğu düşünülen insanlara her zaman hayranlık duyulur. Örgütler genellikle üst düzey yönetim kademeleri için bu tür insanlar ararlar.

Karizma kelimesi eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca' da "ilahi ilham yeteneği" (Allah vergisi yetenek) veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir.<sup>49</sup> Karizma veya karizmatik lider denilince Napoleon Bonaparte, Winston Churchill, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi gibi milletlerin yaşamında önemli değişimler yapmış devlet adamları ve komutanlar akla gelmektedir. Bu konuda akla ilk gelen liderden birisi de hiç şüphesiz, çağdaş Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'tür.

Karizmatik liderler kendine güvenen, risk almaktan kaçınmayan, iletişim yetenekleri yüksek, insanların duygusal yapılarına önem veren, öz saygıya sahip olan ve izleyenlerin gelişimini daima göz önünde bulunduran kişilerdir.<sup>50</sup>

Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için onlara destek olan, kolektif amaçlar için izleyenlerini peşinden sürükleyebilen ve öngörülen amaçlara ulaşıncaya izleyenlerin kendilerini başarılı hissetmelerini sağlayan kişilerdir.<sup>51</sup>

Karizma kişisel bir özellik mi yoksa toplumsal bir ilişki midir konusunda en yaygın görüş karizmanın kişisel bir özellik olduğudur. Karizmatik liderlikte inkar edilmesi mümkün olmayan kişisel faktörler bulunmaktadır ve bu tür liderler takipçileri tarafından özel kişiler olarak görülürler. Bryman karizmanın kazanılması ve sürdürülmesi açısından potansiyel önem taşıyan kişisel faktörleri şöyle sıralamıştır;

<sup>48</sup>Gaye Edizler, "Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma," **Ege Üniversitesi İletişim Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2010, s.138.

<sup>49</sup>Yukl, **a.g.e.**, s.317.

<sup>50</sup>House ve Howell, **a.g.e.**, s.82.

<sup>51</sup>David A. Nadler, and Micheal L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change," **California Management Review**, Cilt:90, Sayı:32, 1990, s.77.

yakışıklı bir görüntü, delici gözler ve etkili bir ses tonu, yüksek enerji, özgüven, güçlü iktidar gereksinimi ve ideallerine güçlü bir inanç.<sup>52</sup>

Karizmatik liderlik teorisinde liderlik ve lider ile ilgili olarak dikkat çekilen konular; liderin peşinden gelenlerin kendilerine olan duygusal bağlılığı, öz saygı, güven, 'anlam yaratma ve yönetme' konusunda yüksek yetenek; anlamın güçlü biçimde iletilmesinde etkili olabilecek güçlü sembol, metafor, mizah, seremoni ve imajlardan yararlanabilme, insanları istedikleri biçimde yönlendirebilme ve harekete geçirebilmedir.<sup>53</sup> Karizmatik lideri takip eden gruplarda, karizmatik olmayan lideri takip eden gruplardan farklı olarak şu özelliklere rastlanır;<sup>54</sup>

- Normalde beklenenden yüksek performans,
- Yüksek düzeyde lidere düşkünlük, bağlılık ve sadakat,
- Lidere ve onun fikirlerine duyulan heyecan ve coşku,
- Grubun çıkarları için bireysel çıkarlardan vazgeçmeye hazır olma.

Karizmatik liderler izleyenlerinin isteklerini, ihtiyaçlarını, sahip oldukları değerlerini değiştirebilme gücüne sahiptirler. Sahip oldukları özgüvenleri, ikna kabiliyetleri ve vizyonları sayesinde takipçilerini etkileyebilen kişilerdir.<sup>55</sup>

Örgütlerle ilgili karizma araştırmasının ilk önemli uygulamaları House tarafından yapılmıştır. House' a göre liderin dört kişisel özelliği karizmatik liderliğe katkıda bulunmaktadır, bunlar; baskınlık, özgüven, nüfuz ihtiyacı ve kendi düşüncelerinin doğruluğuna ilişkin güçlü bir inançtır.<sup>56</sup>

House' a göre karizmatik liderler özellikle kriz zamanlarında güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda izleyenlerini bir arada tutmayı başarabilen, gücünü biçimsel öğelerden değil karizmatik özelliklerden alan; cezbedici, çekici ve aşırı güven duygusuna sahiptirler.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup>Sinangil, v.d., **a.g.e.**, s.205.

<sup>53</sup>Edizler, **a.g.e.**, s.139.

<sup>54</sup>Kağıtçıbaşı, **a.g.e.**, s.331.

<sup>55</sup>Hasan Gül, Güner Çöl, "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma," **İİB Dergisi**, Cilt:17, Sayı:3, 2003, s.165.

<sup>56</sup>Sinangil, **a.g.e.**, s.205.

<sup>57</sup>Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.216.

House; karizmatik liderlerin izleyenler üzerinde derin ve olağanüstü etkiler yaratma gücü olan kişiler olduğunu, bu liderlerin kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna dair yüksek inandırma gücüne sahip bireyler olduğunu savunmaktadır ve karizmatik liderin davranışlarını şu şekilde belirtmektedir: <sup>58</sup>

- İdeolojik Hedefler Belirleme ve Açıklama: Örgüt yada grubun misyonu ile ilgili ideolojik hedefleri açık ve berrak şekilde ortaya koyarlar.
- İzleyicilerle Birlikte Yüksek Beklenti İçinde Olma ve Onlarla Güçlü Bir Şekilde İletişim Kurma
- İzleyicilere Model Olma: Kendisinde bulunan değerleri, beklentileri, işe yönelik tutumlarını izleyenlerin de örnek almalarını sağlama.
- Güdüleri canlandırma: İzleyicilerin başarı, güç ve bağlanma güdülerini etkili konuşmalarla canlandırma.

Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen karizmatik etki modeline göre ise karizmatik liderlik; izleyicilerin liderin davranışlarına yönelik algılamalarına dayalı bir atıftır. Bu modele göre karizmatik liderler diğer yöneticilerden; vizyonu formüle etme, statükoda değişimi daha fazla arzulama, vizyonu idealleştirme ve etkin olarak bu vizyonu ilham verici şekilde açıkça ifade etme yönü ile farklılık göstermektedir. <sup>59</sup>

Bu özellikleri ile birlikte lider güçlü karizmasını, Adolf Hitler örneğinde olduğu gibi, duruma göre olumsuz yönde kullanma eğilimine de gidebilir. Şimdiye kadar toplumlarda olumlu karizmatik liderlere rastlandığı gibi kurumları yıkıma ve takipçileri ölüme sürükleyebilecek kadar güç ve etki sahibi olumsuz karizmatik liderlere de rastlanmıştır. <sup>60</sup>

### 1.2.2. Otantik Liderlik

Liderlere yönelik güvenilirliğin tekrar tartışılmaya başlamasıyla otantik liderlik modeli öne çıkmıştır. Bu anlamda otantik liderler güven yaratma noktasındaki kilit rolleri, amaca ulaşma noktasındaki derin arzuları ve kendilerinde var ettikleri öz değerlerle öne çıkmışlardır. Oluşturdukları örgüt iklimiyle tüm örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını

<sup>58</sup>Can, Aşan ve Aydın, **a.g.e.**, s.323.

<sup>59</sup>Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, Sanjay T. Menon, "Charismatic Leadership And Follower Effects," **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt:21, Sayı:7, 2000, s.749.

<sup>60</sup>Toduk, **a.g.e.**, s.35.

gerçekleştirmeye dönük kararlı bir tutum sergilemeleri de otantik liderlerin üstlendikleri diğer bir önemli roldür. Denebilir ki otantik liderler örgütsel ortamda geliştirdikleri ve sürdürdükleri güven, şeffaflık, ortamıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini, sorumluluk üstelenmeye istekli olma gibi pozitif sonuçlar elde etmeye dönük önemli işlevleri yerine getiren liderlerdir.<sup>61</sup>

Otantik liderlik tarzının, örgütlerin olumlu çıktılar elde etme ve insan kaynaklarına yapılan yatırımları artırma amacı içerisinde olması sebebiyle son yıllarda hızla artan bir önem kazandığı söylenebilir.<sup>62</sup>

Otantiklik; kendini tanıma, olanı kabul etme, kendi kendinde olma ve sahip olunan gerçekleri sürdürme anlamına gelmektedir.<sup>63</sup>

Otantikliğin özünü, bireyin gerçek benliğini bilmesi, kabul etmesi ve devam ettirmesi oluşturmaktadır. Bir birey, kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir.<sup>64</sup>

Harter ise (2002) otantiklik kavramı için şu tanımlamayı yapmaktadır: “Kişinin deneyimleri düşünce, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi.” Bu tanıma göre otantiklik; insanın düşünce ve duyguları ile davranışlarının paralel olması anlamını taşımaktadır.<sup>65</sup>

Otantik liderlik tanımları incelendiğinde tanımın belli başlı boyutların etrafında şekillendiği gözlemlenmektedir. Gardner v.d. 'nin 2011 yılında yapmış oldukları “Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda” isimli

---

<sup>61</sup> Arif Hassan, Ahmed Forbis, “Authentic Leadership, Trust and Work Engagement,” **World Academy of Science, Engineering and Technology**, Vol:5, No:8, 2011, s.750.

<sup>62</sup> Fred O. Walumbwa, v.d., “Authentic Leadership Development and Validation of a Theory-Based Measure,” **Journal of Management**, Vol:34, No:1, 2008, s.118.

<sup>63</sup> Karin Klenke, “Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective,” **International Journal of Leadership Studies**, Vol:13, No:1, 2007, s.69.

<sup>64</sup> Jülide Kesken, Nazlı Ayşe Ayyıldız, “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik,” **Ege Akademik Bakış**, Cilt:8, Sayı:2, 2008, s.732.

<sup>65</sup> Çiğdem Asarkaya Memiş v.d., “Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması,” **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 2009, s.294.

çalışmalarında, farklı araştırmacılar tarafından yapılan otantik lider ve otantik liderlik tanımlarını Tablo.6' da gösterildiği biçimde sunmuşlardır.<sup>66</sup>

**Tablo 5: Otantik Lider ve Otantik Liderlik Tanımları**

Araştırmacı	Tanımlar
Avalio ve Luthans (2003)	Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasite hem de gelişmiş bir örgütsel bağlamda ortaya çıkan, lider ve lider davranışlarının öz farkındalık ve öz disiplin unsurlarının kaynaklık ettiği, pozitif yönlü öz gelişmeyi destekleyen bir süreç olarak tanımlanabilir. Otantik liderler, kendinden emin, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik bir geleceğe odaklanmış, izleyenlerini ve kendini geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderler, izleyenlerini ikna sürecinde, zorlamaya dayalı rasyonelize edilmiş bir yola başvurmazlar. Tam tersine otantik değerlerine, inançlarına ve izleyenlerinin gelişmeleri noktasında sergiledikleri model davranışlarla bu ikna sürecini yönetirler.
Ilies ve dig (2005)	Otantik liderler kendi değerlerinin ve inançlarının gerçek anlamda farkında olan, kendine güvenen, samimi, güvenilir liderlerdir. Otantik liderler, izleyenlerine odaklanmış, onların düşüncelerini geliştiren ve ilgi çekici ve pozitif bir örgütsel bağlam oluşturmaya çalışan liderlerdir.
Shamir ve Eilam (2005)	Otantik liderler, otantik olmayan ya da minimum düzeyde otantik olan liderlerden taşıdıkları dört özellikten dolayı ayrılırlar: 1) Liderin, üstlendiği liderlik rolüyle özdeşleme derecesi, 2) Sahip olduğu benliğin diğerleri tarafından anlaşılabilirlik düzeyi ve bu benliğin kendi inanç ve değerleriyle uyumlu olma derecesi, 3) Amaçlarıyla uyumluluk düzeyi, 4) Sergilediği davranışlarının öz benliğiyle uyumluluk düzeyi.
George ve Sims (2007)	Otantik liderler, sade ve sadece kendileri oldukları için ve neye inanıyorlarsa o doğrultuda davranışlar sergiledikleri için gerçek kişilerdir. Diğerleriyle gerçek ve güvene dayalı ilişkiler kurarlar. Kendilerine dönük ortaya çıkan güvenden dolayı, diğerlerini sergileyebilecekleri en üst düzeyde performans sergileme noktasında motive ederler. Diğerlerinin beklentilerinin kendilerine rehberlik etmesinden çok, kendileri kendi yollarını çizerler. Bu liderler otantik liderliklerinin gereği, yaptıklarından dolayı kendilerine bir başarı payesi çıkarmak için değil, yaptıklarıyla diğerlerine hizmet için var olan liderlerdir.
Walumbwawd (2008)	Otantik liderlik, pozitif psikolojik yetilerden ve pozitif etik iklimden feyiz alan ve onları besleyen, öz farkındalığı teşvik eden, içselleşmiş bir ahlaki perspektife dayanan, iletişim süreçlerini dengeleyen, lider ve izleyenleri arasındaki çalışma süreçlerini şeffaf kılan, pozitif yönlü bir gelişmeyi hedefleyen lider davranışları örgüsüdür.
Whitehead	Otantik liderler; 1) Kendini bilen, mütavazi, gelişmenin peşini bırakmayan, diğerlerinin esenliğine önem veren, 2) Etik ve ahlaki bir çerçeve oluşturarak

<sup>66</sup>William L. Gardner v.d., "Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda," **The Leadership Quarterly**, Texas Tech University, Volume:22, Issue:6, 2011, s.1122.

(2009) yüksek düzeyde bir güven ortamı oluşmasını teşvik eden, 3) Sosyal değerlere dayalı olarak örgütsel başarıyı taahhüt eden kişilerdir.

---

**Kaynak:** Gardner v.d., **Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda**, The Leadership Quarterly, Texas Tech University, Volume:22, Issue:6, 2011, s:1122

Tablo.6' da yer alan tanımlar incelendiğinde otantik liderlik ile ilgili; yapılan işlerde ve bu işler sonucunda yapılan yanlışlarda liderin kişisel ve örgütsel sorumluluğu üstlenmesi, izleyenlerini manipüle (onları hile ve boş vaatlerle kandırmamak) etmemesi, liderin üstlenmesi gereken rolünün gereksinimlerini yerine getirmesi, kendi kendini düzenleme, öz farkındalık, etik ve ahlaki değerler, güven, umut, iyimserlik, kendini bilme, liderin davranışlarının kendi inanç ve düşünceleri ile uyumlu olması gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir. Bu kavramlar analiz edildiğinde otantik liderlik yaklaşımının "pozitif örgütsel davranış" yaklaşımına dayandığı söylenebilir. Araştırmacıların tanımlanmalarında, pozitif örgütsel davranışlar olarak adlandırılan; güven, umut, iyimserlik, direnme gibi kavramların ön planda olduğu görülmektedir.

Illies v.d. 2005 yılında yapmış oldukları çalışmalarında otantik liderliğe farklı bir açıdan bakmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında; "dönüşümcü veya karizmatik liderler vizyon sahibi olabilirler ve bu vizyonlarını ikna edici şekilde iletebilirler. Ancak vizyon yanlış olabilir (Hitler örneğinde olduğu gibi) yada lider daha çok kendi çıkarlarını düşünebilir."<sup>67</sup> Yorumu ile otantik liderliğin ahlaki yönüne vurgu yapmışlardır.

Sonuç olarak otantik liderler; izleyenleri tarafından etik ve ahlaki kimseler olarak görülen, izleyenleri ile yüksek düzeyde güven ilişkisi içinde olan, bilgiyi paylaşan, umutlu, iyimser, esnek, şeffaf, ahlaki/etik bir geleceğe odaklanmış, izleyenlerini ve kendini geliştirmeye öncelik veren kişilerdir. Otantik liderin bireysel özellikleri ile olumlu tutum ve davranışlarının, örgütlerde olumlu bir çalışma ikliminin oluşmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte, otantik liderin olumlu tutum ve

---

<sup>67</sup>Remus T. Illies, Frederick P. Morgeson, Jennifer D. Nahrgang, "Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being, Understanding Leader-Follower Outcomes," **The Leadership Quarterly**, Volume:16, Issue: 6 , 2005, s.375.

davranışlarının iş görenlerin tutum ve davranışlarına olumlu olarak yansiyabileceği düşünülebilir.

### 1.2.3. Hizmetkâr Liderlik

İlk liderlik araştırmalarından günümüze kadar değişen koşullar ile birlikte farklı gereksinimler ortaya çıkmış ve her liderlik araştırması, geliştirilen her teori farklı yönetim anlayışlarına duyulan ihtiyaç sonucu ortaya çıkmıştır. Değişen ve gelişen dünyada insan odaklı olmanın gerekliliği, ahlaki değerlere verilen önemin artması dinamik organizasyonlarda farklı yönetim ve liderlik tarzlarına olan ihtiyacı doğurmuştur.

Günümüz organizasyonları artık eskide kalmış olan kabadayı liderler nedeni ile, gücün kötüye kullanımı, etik dışı uygulamalar, dışlanma, çalışanların iyilik hali ve iş yaşam dengesinin bozulması gibi sistematik sorunlarla tıkanıp kalabilmektedirler.<sup>68</sup>

Temel insani değerlerin ve ahlakın giderek daha büyük önem kazanmasıyla beraber hiçbir zorlamaya ve otoriteye ihtiyaç duymadan insanların duygularına hitap edebilecek liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Özellikle insan ve bilgi kaynağını yönetme konusunda özel bir donanıma sahip, gönüllü olarak insanların faydasına odaklanan, farklı bir duruşu olan liderlere gereksinim duyulmaya başlamıştır. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, bu noktada insani değerlere odaklanan önemli bir çıkış noktası olarak görülmektedir.<sup>69</sup>

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın (1977) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla gündeme gelmiştir. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kimsede var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet etmek olmalıdır. Daha sonra alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler. Greenleaf yine aynı eserinde; büyük lider olabilmek için, ilk önce hizmet eden olmak gerektiğini vurgulayarak, birçok anahtar özellik tanımlamıştır. Bunlar; girişken olma, dinleme ve anlama, hayal etme, geri çekilme, kabullenme ve empati kurma

---

<sup>68</sup>Sen Sendjaya, James Sarros, Joseph C. Santora, "Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour," **Journal of Management Studies**, Vol:45, Issue:2, 2008, s.402.

<sup>69</sup>Fındıkçı, **a.g.e.**, s.338.

kabiliyeti, sezgi, öngörü, farkındalık ve ortaklık (takım) kurmadır.<sup>70</sup> Greenleaf yapmış olduğu tanımlamalarla hizmetkâr liderliğin merkezine fedakar olmak ve kişisel çıkarlardan vazgeçmeyi koymaktadır.

Hizmetkâr lider, kendisini, esas olarak başkalarına hizmet etmeye adanmış fikrini benimsemiş kişiye denir. Toplumun, çalışanların, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak, onların ihtiyaçlarına cevap vermek öncelikli gayedir. Yönetmek ve liderlik yapmak ise daha sonra gelir ki ihtiyaçları karşılanmış insanların daha bilinçli hareket edeceği ve doğal bir liderlik sürecinin meydana geleceği değerlendirilir.<sup>71</sup>

Hizmetkâr liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmalardan bir diğeri de Patterson' a aittir. Patterson (2005) Hizmetkâr liderlik tarzını öncelikle takipçilerine ve ikincil olarak da organizasyona odaklanan liderlik şekli olarak tanımlamıştır. Patterson' un Hizmetkâr Liderlik modelinde şu davranışlar ön plana çıkmaktadır:

- **Sosyal ve Ahlaki Sevginin Kanıtlanması;** lider takipçileri için muhteşem bir sevgiye sahip olmalı, doğru zamanda doğru nedenler için doğru şeyleri yapmalıdır.
- **Alçakgönüllü Davranma;** kişinin sağlıklı bir egoya sahip olarak tevazu sahibi olması.
- **Fedakarlık;** bir beklentiye sahip olmaksızın başkasına yardım etmek için gönüllü davranışlar sergileme.
- **Vizyoner Olma;** liderin organizasyonun vizyonunu oluşturması.
- **Güven;** hizmetkâr liderliğin temel kavramıdır, takipçiler dürüstlük konusunda ilham aldıkları lidere daha çok bağlanırlar.
- **Yetkilendirme;** takipçilerin ihtiyaç ve yeteneklerine uygun yetki verilmesi.

---

<sup>70</sup>Robert K. Greenleaf, **The Servant as Leader**, A Journey Into The Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, 1977, s.9-21.

<sup>71</sup>Larry C. Spears, **Leader To Leader; Practicing Servant Leadership**, Abi/Inform Complete, 2004, s.7-11.

- **Hizmet;** liderin kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin çıkarlarını düşünmesi.<sup>72</sup>

Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımı ile ilgili ileri sürülen bir diğer model ise Page ve Wong (2000) modeli olup, bu model, dürüstlük, sorumluluk, kendini adama ve insana saygı gibi örgütsel davranışların, ekonomik gelişmedeki önemini vurgulamakta ve liderliği kişilik, ilişki, iş ve süreç boyutlarında değerlendirmektedir. Modelin alt boyutları:<sup>73</sup>

- **Kişilik:** Hizmet edebilme tutumu ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özellikler; güvenilirlik, alçakgönüllülük ve hizmet odaklılıktır.
- **İlişki:** Liderin insanlarla ilişki kurması ve başkalarını geliştirmeye çalışmasıdır. Liderin sahip olması gereken özellikler; izleyenlerini destekleme, güçlendirme ve geliştirmedir.
- **İş:** Başarılı bir liderin görev ve becerilerinin neler olması gerektiğini gösterir. Liderin sahip olması gereken özellikler; vizyon belirleyebilme, hedef oluşturma ve yol göstermedir.
- **Süreç:** Organizasyonun etkililiği ile ilgilidir. Liderin sahip olması gereken özellikler; örnek olma, ekip kurma ve kararlara katılmadır.

Hizmetkâr liderler adanmış oldukları ve güvenilir oldukları için takipçileri tarafından destek görürler. Bu da takipçilerin ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlar. Eğer herhangi bir sebeple amaçlara ulaşamıyorsa, mesela takipçinin çalıştığı pozisyon yeteneklerine uymuyorsa hizmetkâr lider insani bir şekilde o çalışanı farklı bir yöne yönlendirip yeteneklerini kullanılmayı başarabilmelidir.<sup>74</sup>

Daft, (2007) kişisel çıkarları aşip takipçilerine hizmet etmek üzerine kurulu olan hizmetkâr liderliğin, baş aşağı işleyen bir mekanizma olduğunu ifade etmektedir.

---

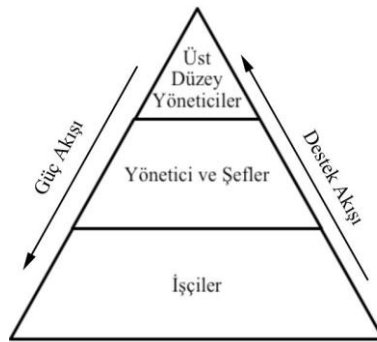
<sup>72</sup>F. Oben Ürü Sanı v.d., "Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma," **Ege Akademik Bakış**, Cilt 13, Sayı:1, 2013, s.65.

<sup>73</sup>Rob Dennis, Bruce E. Winston, "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant," **Leadership Instrument Leadership and Organization Development Journal**, Vol:24, Issue:8, 2003, s.455-459.

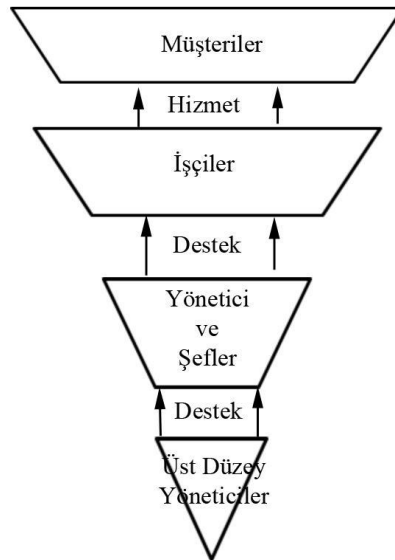
<sup>74</sup>Sangeetha Vinod, "Servant Leadership: A Unique Art of Leadership!," **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol:2, Issue:11, 2011, s.458.

Şekil 6' da görülen klasik piramit yaklaşımına bakıldığında, güç akışı üst yöneticiden işçiye doğru iken, destek akışı işçiden üst yöneticiye doğru olmaktadır. Şekil 7' de görülen baş aşağı piramitte ise roller değişir ve üst yönetimden şeflere, onlardan da işçilere bir destek akışı söz konusu olur. Bu konumda güçlenen çalışan ise en üst seviyede müşteri ile ilişkilerinde maksimum verimi gösterip desteği boşa çıkarmaz.<sup>75</sup>

**Şekil 4:Standart Yönetim Piramidi**



**Şekil 5: Baş Aşağı Piramit Yaklaşımı**



**Kaynak:** MANNING, George, CURTIS, Kent, **The Art of Leadership**, New York: McGraw Hill, 2003

<sup>75</sup>Emin Cihan Duyan, "Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali Ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma," **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Bursa, 2012, s.42.

Hizmetkâr liderlik, örgüt çalışanlarının iş performansı, kişisel motivasyonları, liderlik becerileri gibi çeşitli özelliklerinin geliştirilmesine odaklanmış bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Hizmetkâr lider kendini diğer insanların (izleyenlerinin) yerine koyan, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve onlara her durumda destek olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Güç ve otorite yerine koruma, destekleme, kolaylaştırma yolunu seçen, insanları araç değil amaç olarak gören, kişilerarası iletişimin yoğun ve yumuşak olduğu, temelinde alçakgönüllülük, hizmet etmek, fedakarlık yapmak olan bu liderlik tarzının; özellikle güç mesafesinin yüksek, hiyerarşik yapının katı olduğu kültürlerde dezavantajları olabilir. Amaç odaklı sistemlerde, kriz durumlarında (savaş-afet zamanı gibi) bu liderlik tarzı başarısızlığa uğrayabilir. Hiyerarşinin katı olduğu kurumlarda hiyerarşik yapıya zarar verebilir, tevazu içinde olan lider izleyenler tarafından zayıf görülebilir.

#### 1.2.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider üye etkileşim teorisi, yönetici ve ast arasında sosyal etkileşime dayalı olarak gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir.<sup>76</sup> Bu teori liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koymakta ve liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçevede ele almaktadır.<sup>77</sup>

Çalışanlar ve yöneticiler sürekli iletişim içerisindedir. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerine yönelik değerlendirmelerini ve memnuniyet seviyelerini belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar iletişim niceliği, amirlerin astları denetleyici davranışları ve lider üye etkileşimidir. İletişim niceliği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin yoğunluğunu ifade etmektedir. Amirlerin astları denetleyici davranışları, yöneticilerin çalışanlarına duydukları güven ve yakınlığı temsil etmektedir. Lider üye etkileşimi (LÜE) ise yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin niteliğini göstermektedir.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup>Sandy Wayne, Shawn A. Green, "The Effects Of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior," **Human Relations**, Cilt.46, Sayı:12,1993, s.1440.

<sup>77</sup>Robert C. Liden, John M Maslyn, "Multidimensionality of Leader- Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development," **Journal of Management**, Volume:24, Issue:1, 1998, s.43.

<sup>78</sup>Ronald J. Deluga, "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour," **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:67, 1994, s.321.

Liderliği kişisel özelliklerin veya durumsal niteliklerin bir fonksiyonu olarak açıklamaya çalışan geleneksel teorilerden farklı olarak, lider ye etkileşimi ikili ilişkiyi bir analiz kriteri olarak kabul edişiyle önemli bir liderlik teorisi olarak kabul görmektedir. Her ne kadar teori ilk ortaya çıktığından bu yana değişmiş ve kapsamı genişlemişe de, bu temel analiz birimi değişmemiştir.<sup>79</sup> Bu teoriye göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu sürecin sonucu olarak st ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı nitelikte olabilir. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler.<sup>80</sup> Bu kuramla bir kısım iş gören ile üstler arasında daha yakın ve yüksek kaliteli bir ast-st ilişkisi kurulurken, diğer bir iş gören grubu ile biçimsel ve düşük kaliteli bir ast-st ilişkisinin kurulduğu açıklığa kavuşturulmaktadır.<sup>81</sup>

Üstler ve astlar arasındaki ilişkilerin yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim gösterdiğini savunan bu teoriye göre yüksek kaliteli etkileşimde, üstler küçük bir ast grubuyla daha yakın ve özel bir çalışma ilişkisi kurarlar. Bu ilişkiler, “i grup” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki türünde, lider i-gruptaki astlarına, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlar. Bu tür ilişkinin astlar açısından daha fazla saygı ve hoşlanma, karşılıklı destek, sık etkileşim, karşılıklı güven ve daha fazla sorumluluk gibi pek çok olumlu yanı bulunmektedir. Grup-içi iş görenler dışındaki iş görenler ile ise genel olarak çok daha farklı bir etkileşim kurulmaktadır. Bu etkileşimde, görece daha düşük düzeyde bir karşılıklı etkileşim söz konusudur ve üstler bu iş görenlerine karşı genellikle pozisyon güçlerini kullanırlar. Bu ilişki, “dış-grup” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki, aşağıya doğru tek yönlü etkileme taktikleri, tanımlanmış rol ilişkileri, gevşek bağlı ilişkiler ve düşük güven, sınırlı etkileşim, düşük destek ve daha az ödül ile karakterize

---

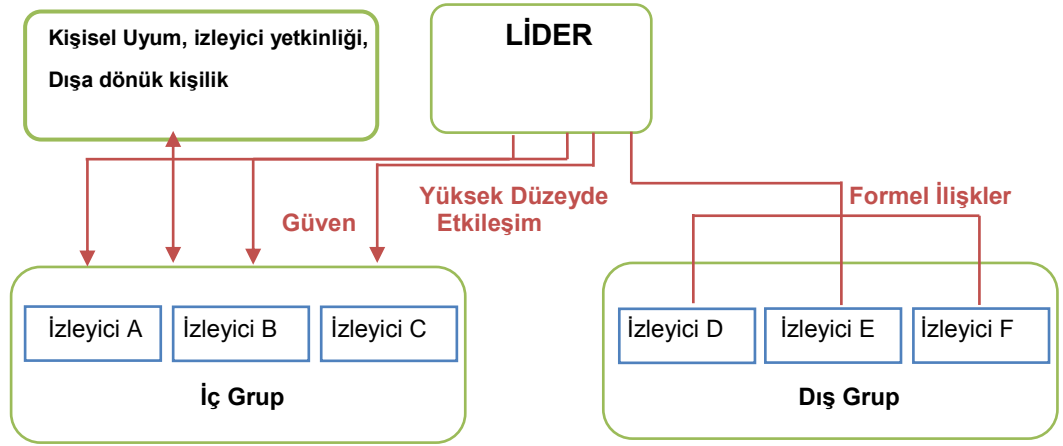
<sup>79</sup>David Day ve Ran Gerstner, “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues,” **Journal of Applied Psychology**, Volume:82, Issue:8, 1997, s.812.

<sup>80</sup>George B. Graen, Mary Uhl-Bien, “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective,” **Leadership Quarterly**, Vol:6, 1995, s.164.

<sup>81</sup>Oya İnci Bolat, “Lider ye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi,” **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, 2011, s.67.

edilebilir.<sup>82</sup> **Şekil.8’de** gösterildiği gibi iç grup olarak değerlendirilen kişilerin; daha fazla güvenilir, liderin daha fazla dikkat ettiği ve bazı imtiyazlara sahip oldukları düşünülmektedir. Diğerleri ise dış grup olarak değerlendirilmektedir. Liderin hangi kategoriye, kimleri, nasıl seçtiği belirsizliğini korumakla birlikte; liderin demografik, karakteristik özelliklerine, tutumlarına benzer bireyleri veya diğer üyelerden daha yetenekli olanları kendisine yakın grup içine aldığına dair çalışmalar vardır. Her ne kadar liderler seçim yapsalar da izleyenlerin özellikleri bu seçimi şekillendirmektedir.<sup>83</sup>

**Şekil 6: Lider Üye Etkileşim Teorisi**



**Kaynak:** ROBBİNS, Stephen P. ve JUDGE, Timothy A., **Örgütsel Davranış**, Çev. İnci Erdem v.d., Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2012

İç grup üyeleri kendilerinden beklenenden fazlasını yapma eğilimindedirler ve grubun amacına ulaşması için gerektiğinde mevcut rollerinin ötesinde görevler üstlenebilmektedirler. Buna karşılık olarak liderler, bu kişilere daha fazla sorumluluk ve fırsat vermekte ve onlara daha çok zaman ayırıp onları desteklemektedirler.<sup>84</sup>

Dış grup üyeleri sözleşmelerinin gereklerini yerine getirmekte; yöneticiler de sözleşmede vermeyi taahhüt ettiklerinin karşılığını vermektedirler.<sup>85</sup> Dış grupta yer alan üyeler çoğunlukla iş tanımlarında yer alan görevlerin dışında fazladan

<sup>82</sup>Richard M. Dienesch, Robert C. Liden, "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," **Academy of Management Review**, Volume:13, Issue:3, 1986, s.621.

<sup>83</sup>Robbins ve Judge, **a.g.e.**, s.386

<sup>84</sup>Northouse, **a.g.e.**, s.151.

<sup>85</sup>Deluga, **a.g.e.**, s.334.

sorumluluk almak istemezler. Bu üyelere genellikle lider tarafından kendi aralarında eşit davranılır; ancak ayrıcalıklı bir davranış ya da özen gösterilmemektedir.<sup>86</sup>

Çalışanın hangi grup içerisinde yer aldığını belirlemek ise çoğunlukla zordur. Örneğin liderle maddi alışveriş ilişkisi içinde olan, sorumluluklarını eksiksiz yerine getiren ve liderinden memnun olan bir çalışan kendini liderin iç grubunda görebilir. Ancak lider bu çalışandan hoşlanmıyor, manevi bir paylaşım içine girmiyor ve bu nedenle onu dış grubunun bir üyesi olarak görüyor olabilir.<sup>87</sup> Bununla birlikte liderin hangi kategoriye kimleri soktuğu konusu da belirsizliğini korumaktadır. Liderin demografik ve karakteristik özelliklerine, tutumlarına benzer bireyleri veya diğerlerinden daha yetenekli olanları kendisine yakın grup içine aldığına dair çalışmalar vardır. Ayrıca aynı cinsiyete sahip olmak lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin de daha yakın olmasını sağlamaktadır.<sup>88</sup>

Lider üye etkileşimi teorisini, diğer liderlik teorilerinden ayıran unsurlar dört grupta sıralanabilir:

- Lider üye etkileşimi tanımlayıcı bir teoridir. Örgüte daha fazla katkı sağlayan ve daha az ya da çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını ortaya koymaktadır.
- Lider üye etkileşimi ikili ilişkiler kavramını liderlik kavramının bir parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
- Lider üye etkileşimi liderlikte iletişimin önemini özellikle vurgulamaktadır.
- Lider üye etkileşiminin örgütsel sonuçlarla olumlu yönde ilişkili olduğu önemli sayıda çalışma ile ispatlanmıştır. Lider üye ilişkisinin performans, örgüte bağlılık, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışı, yetki devri ve yönetime bağlı birçok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu bulunmuştur.<sup>89</sup>

Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX), liderliğe ilişki odaklı bir yaklaşım sunmaktadır. Yani lider-üye etkileşim teorisi, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkiyi bir arada değerlendirmektedir. Teknoloji ve yönetim bilimi konusundaki gelişmeler, çalışanları yönetmekten öte onlarla etkin iletişim kurmayı ve birlikte çalışabilmeyi önemli

---

<sup>86</sup>Russel Hoye, "Leader-Member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations," **Nonprofit Management & Leadership**, Volume:15, Issue:1, 2004, s.60.

<sup>87</sup>Da Yu ve Je Liang, "A New Model for Examining The Leader-Member Exchange (LMX) Theory," **Human Resource Development**, Cilt:7, Sayı:2, 2004, s.256.

<sup>88</sup>Robbins ve Judge, **a.g.e.**, s.386.

<sup>89</sup>Graen, Uhl-Bien, **a.g.e.**, s.219.

kılmaktadır. Bu teori liderlerin astlarının tümüne aynı liderlik tarzı ile yaklaşmadıklarını öne sürmektedir.

Liderin her bir çalışan ile ayrı ayrı kurduğu karmaşık ilişkiler, lider ile çalışanlar arasında duygusal bağlar yaratmaktadır. Lider üye etkileşimi, liderlerin astlarına tek tipte bir etkileşim sunamayacaklarını çünkü amirlerin her astını aynı şekilde değerlendirmediklerini ve her astına aynı gözle bakmadıklarını ileri sürmektedir. Bu teori amirlerin astlara iç grupta yada dış grupta olup olmadıklarına göre değişen seviyede farklı davrandıklarını savunmaktadır. Amirler bazı astları ile sevgi, saygı, güven ve nezakete dayalı yüksek nitelikli ilişkiler kurarken bazı astları ile ise resmi boyutların dışına çıkamayan düşük nitelikli ilişkiler kurmaktadır.

Lider üye etkileşiminin yüksek nitelikte olduğu bir örgütte astlar amirlerini daha fazla memnun edecek davranışlar sergileyecek, yaptıkları işlerin çıktılarını daha yüksek kalitede olacaktır. Aynı zamanda lider ile ast arasında yüksek nitelikte etkileşim sağlandığında astlar amirlerinden aldıkları destek ile kendilerini daha güçlü hissedecek, örgüt içinde yapılan işin kalitesinin yanında iş tatmini, motivasyon gibi bir çok manevi değer de yükselecektir.

### **1.2.5. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak ünlü siyaset bilimci James MacGregor Burns'un 1978 yılında yazmış olduğu "Liderlik" isimli kitapla gündeme gelmiştir. Bu kitapta Burns liderlik kavramını İşe yönelik ve Dönüşümcü liderlik olmak üzere ikili bir ayrıma tabii tutmuştur. Burns bu kitapta liderlerin, takipçilerinin üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans gibi değişkenlerde yükseltici bir etkiye sahip olduğunu vurgulayarak dönüşümcü liderliği karakterize etmektedir.<sup>90</sup>

Burns dönüşümcü liderlik kuramı ile liderlik anlayışına ahlakî bir boyut getirerek alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Buna göre lider-izleyen arası ahlakî değerler etkin liderlik açısından önemlidir. Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, izleyenlerini harekete geçirirler. Bu noktada liderin devamlı suretle izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekmektedir. Ayrıca Burns,

---

<sup>90</sup>John Nicholls, "The Paradox of Managerial Leadership," **Journal of General Management**, Volume:18, Issue:4, 1994, s.9.

çalışmalarında dönüşümcü liderlik (transformational leader) ve etkileşimci liderlik (transactional leader) ayırımına gitmiştir.<sup>91</sup>

Burns tarafından politik liderliğe yorum getirmek amacıyla gündeme getirilen dönüşümcü liderlik kuramı, davranış bilimci Bernard M. Bass ve Robert J. House tarafından organizasyon ve yönetim konularına uyarlanmıştır.<sup>92</sup> Bass'a göre, dönüşümcü liderlik: "Liderlerin, takipçilerin ilgi alanları ve ihtiyaçlarını değiştirerek genişletme, grubun üst seviyede moral ve motivasyonunu arttırarak onların grup amaçlarını anlama ve bağlılık göstermelerini sağlama sürecidir."<sup>93</sup>

Dönüşümcü liderlik temelden bir değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilebilir. Burns'e göre dönüşümcü liderlik; izleyicileriyle aktif bir etkileşime girerek, izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmektir.<sup>94</sup>

Leithwood' un yapmış olduğu tanıma göre dönüşümcü liderlik; insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır.<sup>95</sup>

Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bir bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü bir lider, uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçların, liderin birlikte çalıştığı kişilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, çalışanların öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleştirildiğinin bilincindedir.<sup>96</sup>

Dönüşümcü liderliğin geliştiricisi ve savunucusu olan Bass ve Avillo'nun yaptıkları ortak çalışmada dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik boyutlarını birleştirerek "Tam Kapsamlı Liderlik Modeli" adı altında bir model geliştirmişlerdir. Bu model "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" olarak 1980'li yıllarda uygulanmaya başlanmıştır. Şekil.5 'te

---

<sup>91</sup>M.Nicholas Allix, "Transformational Leadership, Democratic or Despotic?," **Educational Management & Administration**, Cilt: 28, Sayı:1, 2000, s.9-10.

<sup>92</sup>Robert Keller, "Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Group," **Journal of Management**, Volume:18, Issue:3, 1992, s.490.

<sup>93</sup>Renkat V. Krishnan, "Transformational Leadership and Voule System Congruence," **International Journal of Volue-Based Management**, **Kluwer Akademik Publishers**, Volume:15, Issue:1, 2002, s.20.

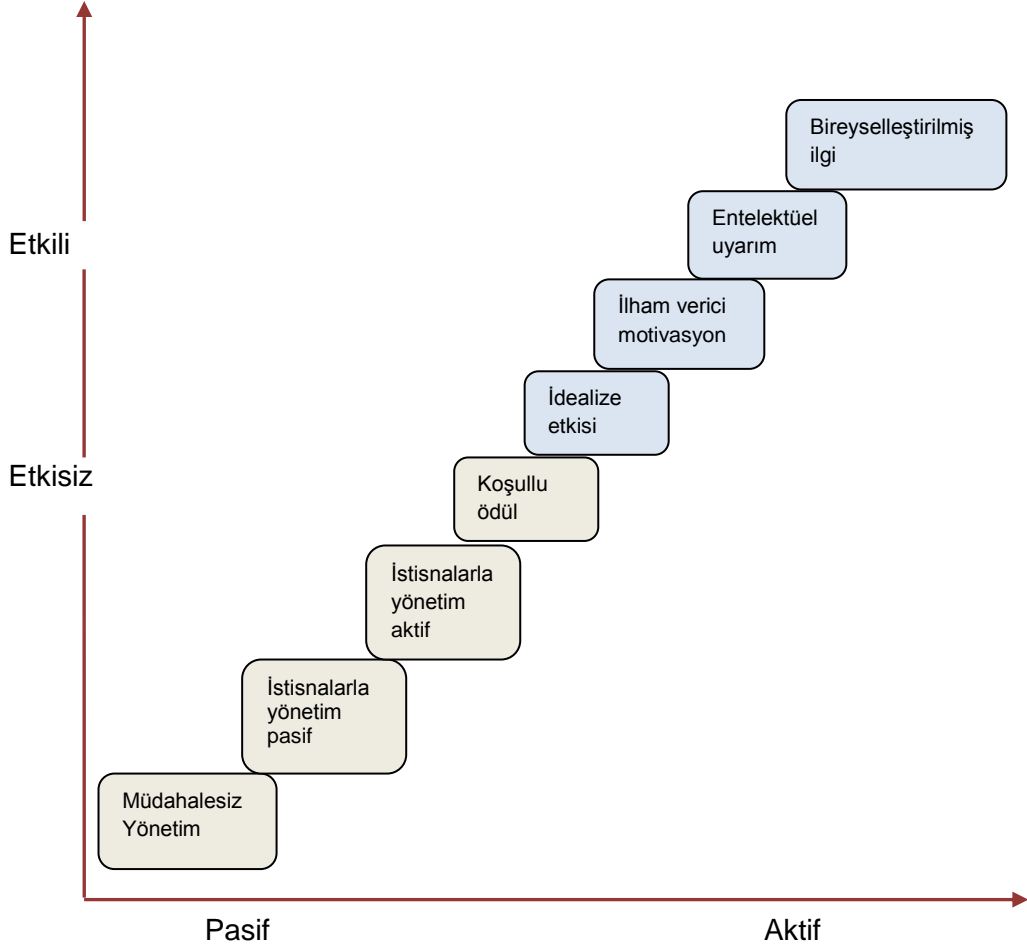
<sup>94</sup>Ahmet Erkuş ve Ebru Günlü, "Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri," **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2008, s.190.

<sup>95</sup>Levent Eraslan, "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik," **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2013, s.4.

<sup>96</sup>Erkuş ve Günlü, **a.g.e.**, s.190

yatay ekseninde, soldan sağa doğru gidildikçe aktifleşen bir lider tipi, dikey ekseninde ise yine sağ-yukarı doğru gidildikçe etkinleşen bir lider tipi olduğu gözlenmektedir.<sup>97</sup>

**Şekil 7: Bass ve Avillo'nun Tam Kapsamlı Liderlik Modeli**



**Kaynak:** JUDGE, Timothy A., WOLF, Erin Fluegge, HUST, Charlice, LIVINGSTON, Beth, **Charismatic and Transformational Leadership A Review and Agenda for Future Research**, Zeitschrift für Arbeits-u Organisationspsychologie, Volume:50, Issue:4, 2006

Şekil.5.' te **Etkileşimci liderliğin** boyutları olan "Koşullu Ödül", "İstisnalarla Yönetim" ve "Müdahalesiz/ Etkisiz (Laissez- Faire) Yönetim" ile **Dönüşümcü Liderliğin** boyutları olan "İdealize Etkisi", "(İlham Verici) Telkinle Motivasyon" "Entelektüel Uyarım", " ve "Bireyselleştirilmiş İlgi" boyutlarını birleştiren model yer

<sup>97</sup>Timothy A. Judge, v.d., "Charismatic and Transformational Leadership A Review and Agenda for Future Research," **Zeitschrift Für Arbeits-u Organisations Psychologie**, Volume:50, Issue:4, 2006, s.205-206.

almaktadır. Dönüşümcü liderin tutumunu açıklayan alt boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **İdealize Etkisi:** Lider, takipçilerine yüksek düzeyli amaçlar için yol gösterir, ileri görüşlüdür, özverilidir ve vizyon belirler. Böylece lider takipçileri için rol model oluşturmaktadır. Bu davranışsal boyut dönüşümcü liderliğin temel unsurudur.<sup>98</sup> İdealize Etkisi, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini artırabilir. Kişisel davranışlar ve başarılarla bir lider izleyicilerine örnek olduğunda karizmadan veya idealleştirilmiş etkiden söz edilebilir. Sonuç ise, izleyicilerin ısrarlı ve yetenekli tutumu neticesinde saygı ve güven duygusudur.<sup>99</sup> Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden bir tanesi paylaşılmış bir vizyona sahip olunmasıdır. Vizyon örgütün geleceğe yönelik hedefleri, kurumun gelecekteki resmi ve sahip olması arzulan konudur.
- **İlham Verici Motivasyon:** Bu boyut; liderle takipçiler arasında oluşan ilişkilerin ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda liderin takipçilerini telkin ederek güdelediğini açıklamaktadır.<sup>100</sup> Liderler bu davranışları ile astları üzerinde ortak amaç birliği sağlayarak, onların işlerini yaparken geleceğe umutla bakmalarını sağlayacak şekilde motive olmalarını sağlamaktadırlar. Liderin ilham verici motivasyon davranışı, izleyicilerin vazifelerinin önemini vurgulamasını, takım çalışmasını teşvik etmesi, başarı için beklentilerin yükseltilmesini ve bu beklentileri güven sağlayarak iletilmesini kapsamaktadır.<sup>101</sup> Çalışanların isteklerini en iyi şekilde anlayan ve karşılayabilen, izleyenleri ile beraber hareket eden, çalışanlarının daha iyisini yapmaları için semboller ve duygusal çağrışımlar kullanan liderler onlara ilham ve motivasyon kaynağı oluşturabilmektedirler.
- **Entelektüel Uyarım:** Entelektüel uyarım; örgütte oluşan sorunlara daha yaratıcı çözümler getirmek için takipçilerine bir vizyon çerçevesi sunmaktır.<sup>102</sup> Entelektüel uyarım davranışı ile liderler astlarını mevcut durumun değerlendirilmesi, vizyonun formüle edilmesi ve uygulama esaslarının

---

<sup>98</sup> Judge, v.d., **a.g.e.**, s.206

<sup>99</sup> Bernard M Bass, v.d., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," **Journal of Applied Psychology**, Vol:88, No:2, 2003, s.208.

<sup>100</sup> Judge, v.d., **a.e.**, s.206.

<sup>101</sup> Bass, **a.g.e.**, s.208.

<sup>102</sup> Judge, v.d., **a.e.**, s.206-207.

belirlenmesi gibi konularda sorgulama ve katılım içinde olmalarını sağlarlar. Bu konularda liderin astlara karşı gösterdiği açıklık, astların varsayımlarını sorgulayarak sorunlara daha yaratıcı çözümler üretmelerini de beraberinde getirmektedir. Entelektüel uyarım davranışları, liderin, izleyicileri detaylı bir şekilde düşünmeleri, varsayımları sorgulamaları ve problem çözmede yaratıcı olmalarını teşvik ettiğinde ortaya çıkmaktadır.<sup>103</sup> Lider izleyenlerinin fikirlerinin önemli olduğunu, değer ifade ettiğini onlara hissettirir. Kurumun sorunlarına çözüm bulabilmek, yeni fikirler üretmek için onları teşvik eder.

- **Bireysel İlgisi:** Bu boyut; liderin farklı karakteristikler taşıyan takipçilerine kendilerini gerçekleştirme, öz-değer gibi ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturarak örgüt üyelerinin her birine koçluk, mentorluk gibi yaklaşımlar sergilemesidir.<sup>104</sup> Bu özelliğe sahip liderler, organizasyonun amaçları doğrultusunda izleyicilerin ihtiyaçlarını ayarlama ve izleyicilere geri besleme sağlayarak eğitilmesi konusu üzerinde odaklanmaktadır.<sup>105</sup> Dönüşümcü liderler izleyenlerinin başarılı olabilmelerini sağlayabilmek için onların kişisel olarak neye ihtiyaç duyduklarını, nasıl motive olduklarını bilmeli; onların bireysel ihtiyaçları, yetenek ve beklentileri ile ilgilenmelidirler.

Dönüşümcü liderlerin en önemli özellikleri “değişim”dir. Dönüşümcü liderler değişimin temsilcileridir ve değişimden korkmazlar. Dönüşümcü liderlerin buldukları yerlerde yarattıkları imaj; farklılık yaratmak, sorumlu oldukları kurumları değişim ve dönüşüm ekseninde düzenlemektir.

Dönüşümcü liderler sergilemiş oldukları yönetim tarzları ile astları için moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumundadırlar. Takipçilerine yetki vererek değişim sürecine katılmalarını sağlarlar. İzleyenlerinin ihtiyaç duydukları güdülemeyi sağlar, onların bireysel ihtiyaçları ile ilgilenir ve örgüt içerisinde paylaşılan bir vizyon yaratırlar.

---

<sup>103</sup>Bass, **a.g.e.**, s.208.

<sup>104</sup>Yukl, **a.g.e.**, s.326.

<sup>105</sup>Keçecioglu, **a.g.e.**, s.35.

### 1.2.6. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlikte liderin çalışanlarına yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi ve sembolik ödüller sağladığı bir tür alışveriş ilişkisi vardır. Etkileşimci lider çalışanların kurallara uyma, yüksek performans, görev odaklı çalışma gibi olumlu örgütsel davranışları sergilediklerinde onları ödüllendirirken; düşük performans, kurallara karşı gelme gibi olumsuz davranışlarda onları cezalandırır. İzleyenler liderin istekleri doğrultusunda başarı gösterdikleri sürece prim ve prestij sağlayacak tersi durumda ise cezalandırılacaklardır.<sup>106</sup>

Etkileşimci liderlik davranışı sergileyen liderler, yetkilerini çalışanlarını ödüllendirme ve daha çok gayret göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullandıkları gibi bu liderlik tarzını benimsemiş liderler geçmişten gelen yararlı gelenekleri yeni nesillere bırakma gibi çok yararlı hizmetlerde de bulunurlar.<sup>107</sup>

Etkileşimci liderlik sürecinin nasıl ve ne şekilde işleyeceği konusunda Bass; izleyenlerin örgüt içersinde sahip olduğu gücü, liderin gücüne dayandırmaktadır. Liderin gücünü; izleyenlerinin duyduğu güven ve saygı ile izleyenlerine sunabildiği maddi ve sosyal ödülleri üzerindeki yetkisi ile açıklamaktadır. Örneğin; lider işletmede performansı yüksek olan iş görene vaat ettiği ödülü verebiliyor mu? Ya da başarılı iş göreni terfi ettirebiliyor mu? Başarılı iş görene, örgütte saygı duyuyor mu? Bütün bunlar liderin işletmede veya örgütteki gücünü belirleyen etkenler olacaktır. Başarısız iş göreni, başarılı iş görenden ayırt etmek için ceza yöntemi, ödülün bir karşılığı olarak mutlaka kullanılmalıdır. Liderin etkinliği ödül gibi cezayı da kullanabilmesine bağlıdır. Öte yandan izleyenleri ödülleri isteme noktasında duydukları arzunun derecesi veya cezalardan uzak durma konusundaki tavır ve tutumları da bu süreçte etkili olacaktır.<sup>108</sup>

Etkileşimci liderliğin ana noktası lider ile izleyen arasındaki karşılıklı alışveriştir. İzleyenler liderin vaatleri, ödülleri ile motive edilir yada ceza verme, azarlama, olumsuz geri bildirim gibi yöntemlerle disipline edilirler. Etkileşimci liderlikte önemli olan liderin astlarının beklentilerini ne ölçüde karşılayabildiği, buna karşılık ise

<sup>106</sup>Sabuncuoğlu ve Tüz, **a.g.e.**, s.220.

<sup>107</sup>Eren, **a.g.e.**, s.441

<sup>108</sup>Olga Epitropaki, Robin Martin, "The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification," **The Leadership Quarterly**, Volume:16, s.573.

izleyenlerin liderin beklentilerini ne ölçüde karşılayabildiğidir. Lider ile izleyen arasında karşılıklı bir bağımlılık söz konusudur.

Bass ve Avillo'nun geliştirdiği Tam Kapsamlı Liderlik Modelinde etkileşimci liderliğin boyutları “Müdahalesiz Yönetim”, “İstisnalar ile Yönetim” ve Koşullu Ödül olarak adlandırılmaktadır. Etkileşimci liderin tutumunu açıklayan bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- **Müdahalesiz Yönetim:** “Laissez- Faire” (etkisiz) ya da müdahalesiz olarak kabul edilen liderlik tarzı en etkisiz form olarak kabul edilmektedir. Bu tarz liderlik sergileyen yöneticiler, çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Liderler sorumluluk almakta kararsız ve isteksizdirler. Kararlarını gecikmeli olarak verirler. Çalışanların performanslarını gözlemezler ve sonuçlar üzerine odaklanmazlar. Bu tarzda olan liderler, sorunlar ortaya çıktığında harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlardır. Bununla birlikte çalışanlarına karşı herhangi bir geri bildirimde bulunmaları, ödül vermeleri ve karşılıklı ilişki kurmak gibi eğilimleri bulunmamaktadır.<sup>109</sup>
- **Koşullu Ödül:** Koşullu ödül boyutunda lider, takipçilerine örgüte sağladığı destekler oranında kaynak sağlamaktadır. Ayrıca “Koşullu Ödül” en etkili etkileşimci liderlik formu olarak kabul edilmektedir.<sup>110</sup> Koşullu ödül boyutunun içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı, ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar. Etkileşimci bir lider, çalışanların ödül alabilmeleri için neleri başarabilmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.
- **İstisnalarla Yönetim:** İstisnalarla Yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki yönü vardır. Aktif durumdaki liderler takipçilerinin performanslarını izleyerek gerektiğinde düzeltici eylemler gerçekleştiren liderler iken, pasif durumdaki liderler ise takipçilerinin performanslarını izlerler ve yalnızca örgütte oluşan sorunlar ciddi bir boyuta ulaştığında müdahale ederler. İstisnalarla aktif yönetimde; lider hataları bulma, düzeltme ve iş performansını gözleme süreçlerinin içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla, istisnalarla aktif yönetim sayesinde

---

<sup>109</sup>Judge, v.d., **a.g.e.**, s.206

<sup>110</sup>Judge, v.d., **a.e.**, s.206.

yapılabilecek hataların önüne geçilebilir.<sup>111</sup> Bu yönetim tarzında lider işler yolunda gitmediği zaman ortaya çıkmakta ve hatalara odaklanmaktadır. Bu yönetim tarzında astlar lidere karşı kendilerini baskı altında hissedebilirler.

### 1.2.7. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Karşılaştırılması

Her insanda doğuştan iki tip liderlik biçiminin (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik) de bulunduğu söylenebilir fakat önemli olan hangi tür liderlik tarzının ağır basıp ortaya çıktığıdır. Etkileşimci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme bakımından faydalı hizmetler sunarlar. Dönüşümcü liderler ise izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik, durgun büyüme ve tasarruf politikası izleyen organizasyonlarda etkileşimci liderlik biçimi etkili olacaktır.<sup>112</sup>

Bass dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik üzerine yaptığı araştırmalar sonunda bu iki liderlik tarzı arasındaki farkı şu şekilde özetlemektedir.<sup>113</sup>

#### **Etkileşimci Lider:**

- Başarıyı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır. İyi performansı ödüllendireceğine söz verir.
- Kural ve standartlardan sapmaları araştırır ve gözler, bunlardan doğru adımlar atar.
- Standart şartlarla uyuşmadığı zaman müdahale eder.
- Sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınır.

#### **Dönüşümcü Lider:**

- Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır.
- Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklamak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar.
- Zekayı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer.

---

<sup>111</sup>Judge, v.d., **a.g.e.**, s.206

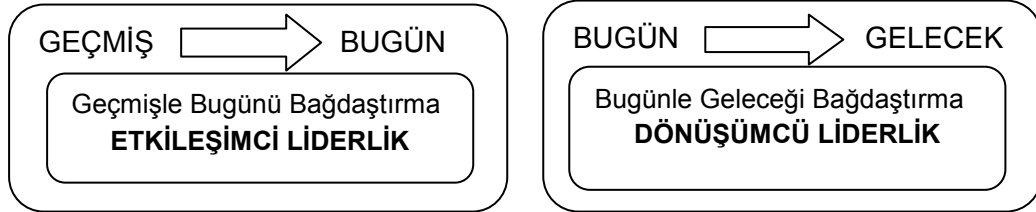
<sup>112</sup>Eren, **a.g.e.**,s.442.

<sup>113</sup>Emel Topçu, Bresctick, Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler

- Kişilere dikkat eder. Her bir çalışana ferdi olarak değerlendirir, fikirler verir, rehberlik eder.

Dönüşümcü liderlik tarzı ile etkileşimci liderlik tarzı arasındaki zaman yönelimi açısından olan fark Şekil.4'te gösterilmektedir.<sup>114</sup>

### Şekil 8: Zaman Yönelimi Açısından Liderlik



**Kaynak:** EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998

Şekil.4'te görüldüğü üzere etkileşimci liderlik tarzı sergileyen lider geçmiş ile bugünü bağdaştırmakta, dönüşümcü liderlik sergileyen lider ise bugün ile geleceği bağdaştırarak daha ileri görüşlü ve vizyoner bir yönetim tarzı sergilemektedir.

Bass "Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Gelişme" (Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership) adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik ayrımını şu şekilde yapmıştır: "Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin içeriğini tanıttığı çalışmasını yayınladığından beri 20 yıl geçti. Bu süreçte dönüşümcü liderlik izleyenlerin ahlakını, motivasyonunu ve moralini yükseltti. Etkileşimci liderler izleyenlerin acil gereksinimlerini karşıladı. Dönüşümcü liderlik ülkeniz için neler yapılabileceğini vurgularken, diğeri ülkenizin sizin için neler yapabileceğini vurgular. 1970'ten beri bu iki liderlik ayrımının yararını destekleyen ciddi deneysel araştırmalar yapılmıştır. 20 yılda sanayi ve işgücündeki değişimler liderlerin daha fazla dönüşümcü olması gerektiği sonucunu ortaya koymuştur."<sup>115</sup>

<sup>114</sup>Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998, s.410.

<sup>115</sup>M.Bernard Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," **European Journal Of Work And Organizational Psychology**, Volume:8, Issue:1, 1999, s.1.

Noel M. Tichy, Mary Anne Devanna “The transformational leader” isimli eserlerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin farklarını Tablo.5’te görüldüğü şekilde açıklamaktadırlar:<sup>116</sup>

**Tablo 6: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması**

	<b>Etkileşimci Liderlik</b>	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>
<b>Zaman Yönelimi</b>	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
<b>Eşgüdüm mekanizması</b>	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
<b>İletişim</b>	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
<b>Odaklanma</b>	Finansal hedefler	Müşteri
<b>Ödül sistemi</b>	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
<b>Güç kaynağı</b>	Makam	İzleyenler
<b>Karar verme</b>	Yukarıdan aşağıya	Katılımcı, Aşağıdan yukarıya
<b>İş gören</b>	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
<b>İtaat</b>	Emir	Rasyonel açıklama
<b>Değişmeye ilişkin tutum</b>	Kaçınma, direnme	Benimseme
<b>Yönlendirme Mekanizması</b>	Kazanç	Vizyon ve değerler
<b>Denetim</b>	Aşırı uyum	Özdenetim
<b>Bakış açısı</b>	İçsel	Dışsal
<b>Görev tasarımı</b>	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

**Kaynak :** ÇELİK, Vehbi: **Eğitimsel Liderlik**, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2007

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırma ve açıklamalara bakıldığında iki liderlik tarzı arasındaki en bariz farkın şu olduğu söylenebilir; etkileşimci liderlikte, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri liderlerinin isteklerini yerine getirmekte bunun yanında liderler de izleyicilerinin beklentilerini karşılamaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzında ise izleyen ile lider arasındaki karşılıklı bağımlılığın (alışverişin) ötesinde bir ilişki vardır. Lider izleyenlerini kapasitelerinin üzerinde performans göstermeleri yönünde motive eder

<sup>116</sup>Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2007, s.156.

ve takipçilerine ilham verir, lider izleyenlerini bir hayale-vizyona yöneltme yönünde çaba harcar.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler neticesinde, dünyanın geldiği noktada dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderliğe göre daha etkili ve arzu edilen bir liderlik tarzı olduğu sonucuna varılabilir.

Değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu değişim süreçlerini yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Dönüşümcü liderlik günümüzde her alanda ihtiyaç duyulan ve arzu edilen bir liderlik tarzıdır. Çünkü dünya çok hızlı değişmekte, gündemde olan, yeni olan pek çok uygulama kısa sürede geçerliliğini yitirebilmektedir. Buradan hareketle günümüz koşullarında geri kalmamak, uluslararası alanda rakiplerimizle mücadele edebilmek ve çağı yakalayabilmek için değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurmak zorundayız.

Geçmişte liderlik insanlara iş yaptırabilme sanatı iken günümüzde her grup üyesinin bir değer olduğu dolayısı ile liderlik anlayışının ahlakî bir boyut kazandığı, lider-izleyen arası ahlakî değerlerin etkin liderlik açısından önemli olduğu, liderlerin insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, izleyenlerini harekete geçirdiği bir noktaya gelmiştir. Sonuç olarak yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme becerisine sahip, her türlü değişime karşı duyarlı hareket eden, katı ve değişmez kuralları olmayan, izleyenlerini etkin bir şekilde yönetim sürecinin içine katan, örgütsel politikaların değişebilirliğine destek olan, astları üzerinde ortak amaç birliği sağlayarak onlara ilham veren, izleyenlerinin yaratıcı ve sorgulayıcı olmalarını destekleyen liderlik tarzı önem kazanmıştır.

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik ve yöneticilik, geleneksel liderlik yaklaşımları ve son yıllarda öne çıkan güncel liderlik yaklaşımları ilgili literatür taraması yapılarak kuramsal açıdan incelenmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde duygusal zekâ kavramına yer verilmiştir. İkinci bölümde duygu zekâ ilişkisi, duygusal zekâ kavramının tarihsel gelişimi, duygusal zekânın iş yaşamımıza etkileri, literatürde öne çıkan duygusal zekâ modelleri ve duygusal zekâ ve liderlik ilişkisi kuramsal olarak anlatılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKÂ

Psikologlar ve felsefeciler yıllardır duygunun ne anlama geldiği ile ilgili çeşitli fikirler öne sürmüşlerdir. Çeşitli bilim insanları duygu ile ilgili yaygın bir şekilde kabul görececek bir tanıma ulaşmaya çalışmışlardır. Duyguyu ilk olarak diğer bir çok alanda olduğu gibi felsefeciler tanımlamaya çalışmışlardır. Aristoteles'e göre duygular neşeli veya neşesiz anlarımızda algılarımız ve beklentilerimizle ortaya çıkan refakatçılarımızdır.<sup>117</sup>

Decartes'a göre duygular; "davranış tarzlarının değeri ve yararı konusundaki düşüncelerden ortaya çıkmaktadır. Öfkeli olmaya degeceğini düşünüyorsak, öfkeleniriz."<sup>118</sup> Bir başka tanıma göre duygu; basit yada karmaşık bir değerlendirme süreci ile bu sürece ve çoğunlukla ana vücuda yönelik olarak verilen ve duygusal bir beden hâli ile sonuçlanan aynı zamanda beyinde ek zihinsel değişikliklerle sonuçlanan yönlendirici tepkilerin bileşimi olarak tanımlanabilir.<sup>119</sup> Cevizci (1999) ise hazırlamış olduğu felsefe sözlüğünde duyguyu şu şekilde tanımlamaktadır; "duygu, duyduğumuz, duyumsadığımız her şey; özellikle tüm tutkularımızın, hafif veya ortalama şiddetteki heyecanlarımız, aşk, sevgi gibi hallerimizin, içgüdüsel eğilimlerimizin genel adıdır."<sup>120</sup>

Duyguların davranışlar ile yakın ilişkisi vardır. Duygular insanların davranışlarının uyumlu yada uyumsuz olduğunu belirlemede önemli içsel tutumlardır. Belirli duygu durumları belirli davranışlarla görülür. Duygusal durumlar düşünce süreci ile de yakın ilişkilidir. Öznel açıdan duygular, bireyin gereksinimlerini doyurma biçiminin bir göstergesidir.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup>Amelie Oksenberg Rorty, "Explaining Emotions," **The Journal of Philosophy**, Vol:75, No:3., 1978, s.141.

<sup>118</sup>Stefan Konrad ve Claudia Hendl, **Duygularla Güçlenmek**, Çev.: Meral Taştan, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003, s.22.

<sup>119</sup>Antonio R. Damasio, **Descartes'in Yanılgısı**, Çev.Bahar ATLAMAZ, İstanbul, Varlık Yayınları, 1999, s.145.

<sup>120</sup>Ahmet Cevizci, **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999, s.268.

<sup>121</sup>Alfonso Troisi, v.d., "Nonverbal Behavior And Alexithymic Traits in Normal Subjects Individual Differences in Encoding Emotions," **Journal of Nervous & Mental Disease**, Volume:184, Issue:9, 1996, s.564.

Duygular, insanları diğer insanlardan ayıran özelliklerin başında gelir. Çünkü herkesin bir olaya, bir düşünceye ve çevresindekilere karşı hissettiği duygular farklıdır. Aynı zamanda her duygu, her insanda farklı tezahür eder. İnsanın duyguları da kendisi gibi biriciktir, kişiye özgüdür.

Soyut bir kavram olan zekâyı tanımlamak, için de bir çok düşünür ve bilim adamı çeşitli fikirler geliştirmişlerdir. Genelde zekâ üzerine yapılan çalışmalar ve geliştirilen teorilerde ölçüt olarak matematik, mekanik ve dil gibi yeteneklerle problem çözme becerileri esas alınmıştır.

Vernon (1984), zekâyı, farklı kişilerde farklı derecelerde var olan ve entelektüel gelişme ve mesleki ilerlemenin sağlanmasında kullanılan bir güç türü olarak tanımlamıştır.<sup>122</sup>

Zekâ ile ilgili en çok kullanılan tanım, Wechsler'in tanımıdır. Wechsler'a göre zekâ, kişinin amaçlı hareket etme, mantıklı düşünme ve çevresiyle etkili bir şekilde başa çıkma yeteneklerinin toplamıdır.<sup>123</sup>

Zekâ; yepyeni bir duruma, bu yeni oluşumun öğeleri arasında var olan ilişkileri kavrayarak kolaylıkla uyum sağlama gücü, melekesi; insan varlığının deneyimini ve bilgisini yeni karşılaştığı somut durumlara uydurmak suretiyle sergilediği problem çözme yeteneği, gösterge ya da sembolleri yorumlama ve ilişkileri kavrama ve böylelikle de gözlemlenen olayların ve eşyanın mahiyetini açıklama yetisi; insan zihninin karşı karşıya kaldığı teorik ve pratik problemleri belleğin, imgesel ve kavramsal düşüncenin de yardımıyla tatmin edici bir biçimde çözebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>124</sup>

Neisser'e göre, zekânın tek bir tanımı yeterli olmaz, çünkü tek bir özellik zekâyı tanımlamaz. Neisser'in bu yaklaşımından hareketle, Sternberg insanlar tarafından zekice olarak değerlendirilen davranışların listesini oluşturmuştur. Bu zeki davranışlar Sternberg tarafından üç farklı gruba ayrılmıştır; problem çözme yeteneği, sözel yetenek, sosyal zekâ. Zekâ tanımlarına bir başka eleştiri de Stephen

<sup>122</sup>Julide Kesken, v.d., "Yönetmel Zekâyaya Doğru: Kavram Geliştirmeye Yönelik Keşifsel Bir Çalışma," **15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Sakarya, 2007, s. 880.

<sup>123</sup>Peter Salovey, John D. Mayer, **Emotional Intelligence**, 1990, Baywood Publishing Co., s.185.

<sup>124</sup>Cevizci, **a.g.e.**, s.41-42.

Ceci tarafından getirilmiştir. Ceci, başarılı kumarbazların eğitimli matematikçilerin geliştirmek için çok çaba harcaması gerekebilecek olan karmaşık algoritmalar kullandıklarını ispat etmiştir. Bu insanların zekâlarının geleneksel zekâ görüşüne göre çok yüksek olması beklenir ama ölçüldüğünde zekâ düzeyleri ortalama olarak bulunmuştur.<sup>125</sup>

Yapılan zekâ tanımlarında, zekâ; insanın öğrenebilme yeteneği, problem çözme, çevreye uyum gücü ile ilişkilendirilmiştir. Klasik anlamda zekâ denildiğinde, daha çok akademik başarıyı getiren matematik, fen, mantık, dil gibi alanlardaki yetenekler akla gelmektedir. Ancak farklı bilim adamlarının yapmış olduğu araştırmalar yaşamdaki başarı ve mutluluğun sadece okulda en yüksek notları almakla sağlanamadığı, giderek zekânın sosyal, duygusal, müzikal, kinestetik vs. alanlardaki yetenekleri de kapsamı gerektiği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Duygusal zekâ da böyle bir süreçte 1990'larda gündeme gelmiştir.

## 2.1. Duygu-Zekâ İlişkisi

Aristo duyguların bilinç işlevler ile beraber ortaya çıktığını ve bu işlevlere eşlik ettiğini ifade etmektedir. Tek tek duyguların yargılara etkisini, ruh üzerinde ise duyguların hem bilişsel hem de fiziksel durumlara etkileri bakımından incelenmesi gerektiğini söylemektedir. Aristo duyguların erdemle ilişkisini açıklayarak; “herkes kızabilir bu kolaydır fakat; doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru ölçüde kızmak işte bu kolay değildir.” Diyerek Pilaton’a benzer şekilde duyguların zor olsa da kontrol altında tutulması gerektiğini, bunun bir erdem olduğunu açıklamaya çalışmıştır.<sup>126</sup>

Descartes akıl ve duyguyu iki farklı yeti olarak değil, biri diğerine indirgenebilen, yada biri diğerinin bir boyutu olan özellikler olarak görmekte ve bunu zihin ile beden arasında yaptığı bir ayrıma dayandırmaktadır.<sup>127</sup>

---

<sup>125</sup>Gerald Matthews, v.d., **Emotional Intelligence Science and Myth**, Massachusetts, The MIT Press, 2002, s.77.

<sup>126</sup>Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ,” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.28.

<sup>127</sup>Damasio, **a.g.e.**, s.34.

Duygular insan hayatını anlamlı kılan temel taşlardan birisidir. Duygular tehlike anlarında, kayıp ve engel karşısında insanı harekete geçiren bir tür savunmadır. Karar anında seçim yapabilmek için insana duyguları yol gösterir. Ancak, akılla etkileşimi belirli bir dengeye oturtulamayan duygular, hedef şaşırtıcı, acı verici olabilir. Duygular ancak akılla birleştiğinde; yol gösterici, harekete geçirici işlevlerini yerine getirebilirler.<sup>128</sup>

Uzun yıllar boyunca duyguların, zihinsel faaliyetleri engellediği ve bu nedenle kontrol edilmeleri gerektiği düşünülmüştür.<sup>129</sup> Duygular hakkındaki modern teoriler ise; duyguların bireyin kendisi, başkaları ve dünya hakkında bilgi taşıdıklarını; duyguların düşünmeye, karar vermeye yardımcı olduğunu, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olduklarını, belirli kuralları ve yolları takip ettiklerini savunmaktadır.<sup>130</sup>

Son yıllardaki araştırmalar, insanlarda duygusal ve akılcı süreçlerin birlikte hareket eden süreçler olduğunu kabul etmekte ve insanların rasyonel oldukları kadar duygusal varlıklar olduğunu öne sürmektedirler.<sup>131</sup>

Goleman insanların iki zihne sahip olduğunu savunmaktadır; “bu zihinlerden birisi düşünür diğeri ise hisseder. Bu iki kavram zihinsel yaşantımızı oluşturmak için etkileşim halindedir. Akılcı zihin insan bilincine daha yakındır, düşüncelidir, ölçüp, biçip, tartıp yansıtabilir. Duygusal zihin ise; fevri, güçlü, bazen de mantıksız olan bir kavrama sistemidir.” IQ ve duygusal zekâ birbirine karşıt değil, birbirinden ayrı yetilerdir. Her insanda akıl ve duygusal hassasiyet karışıktır. Duygusal zekâ ve bilişsel zekânın bazı yönleri arasında az da olsa bir bağlantı vardır ancak bu bağlantı çok zayıftır.<sup>132</sup>

---

<sup>128</sup>Zuhal Baltaş, **Duygusal Zekâ**, 2.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2006, s.10.

<sup>129</sup>Çakar ve Arbak, **a.g.e.**, s.24.

<sup>130</sup>David R. Caruso, Peter Salovey, **The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, CA., 2004, s.9.

<sup>131</sup>Ramazan Arslan, v.d., “Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma,” **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2013, s.101.

<sup>132</sup>Daniel Goleman, **Duygusal Zekâ**, Çev. Banu Seçkin Yüksel, 32.bs., Varlık Yayınları, 2009, s.35.

Brockert ve Braun (2000) bilişsel zekâ ile duygusal zekâ farkını Tablo.7’de belirtildiği gibi ortaya koymuştur.<sup>133</sup>

**Tablo 7: Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Farkı**

Bilişsel Zekâ	Duygusal Zekâ
Düşünmek	Hissetmek
Kelimeler ve sayılar	İnsanlar ve durumlar
Geçmişini anlamak	Geleceği etkilemek
Mantık	Psiko mantık
Eğer ve fakat	Burada ve şimdi
Bütün verileri toplamak	Yeni fikirler bulmak
Mantıkla yönetilen	Duygusal
Beynin sol yarısı	Beynin sağ yarısı
Soğuk, kesin	Sıcak, bulanık
Gerçek veriler	Esnek bilgi

**Kaynak:** TİTREK, Osman; **IQ’dan EQ’ya: Duyguları Zekice Yönetme**, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2007

Tablo.7 incelendiğinde bilişsel zekânın ve duygusal zekânın farklı fakat birbirini tamamlayan işlevleri yerine getirdiği yorumu yapılabilir.

İnsanlar davranışlarını, tepkilerini, aldıkları kararları akılları ile kontrol ettiklerini düşünürler fakat bu durumlarda duygularımızın etkisi azımsanmayacak kadar yüksektir. Duygular insanların önceliklerini, yargılarını, kararlarını, faaliyetlerini şekillendirmede yardımcı olmaktadır. Bu anlamda insanların duygularını yönetebilmelerinin çok önemli olduğu söylenebilir.

<sup>133</sup>Osman Titrek, **IQ’dan EQ’ya: Duyguları Zekice Yönetme**, 3.bs., Ankara, Pegema Yayıncılık, 2007, s.65.

## 2.2. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Duygusal zekâ kavramı ilk defa 1990 yılında John Mayer ve Peter Salovey adlı iki psikolog tarafından dile getirilmiştir.<sup>134</sup> Mayer ve Salovey'in yaklaşımını izleyen dönemlerde, duygusal zekâyla ilgili bilimsel incelemeler yapılmaya ve konu akademik platformda tartışılmaya başlanmıştır. 1995 yılında Daniel Goleman'ın çıkardığı, duygusal zekânın neden IQ' dan önemli olduğunu anlatan kitabıyla beraber duygusal zekâ kavramı kamuoyunun da ilgisini çekmiş ve sosyal bir eğilim olarak da yayılmaya başlamıştır.<sup>135</sup>

John Mayer ve Peter Salovey, 1990 yıllarında yayınlamış oldukları araştırmada duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamışlardır: "İnsanın kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izlemesi, bunlar arasında ayırım yapması ve bu bilgi ile kendi düşünce ve eylemlerini yönlendirme yeteneği."<sup>136</sup>

Daniel Goleman'a göre duygusal zekâ, "kendi duygularımızı ve diğerlerinin duygularını anlama ve tanıma, kendi kendimizi motive etme, kendimiz ve başkaları ile ilişkilerimizde duygularımızı yönetme yeteneğidir." Goleman, duygusal zekâyı "bütünüyle bilişsel yeteneklerle ölçülen, IQ olarak adlandırılan akademik zekâyı tamamlayıcı farklı yetenekler" şeklinde ifade etmektedir.<sup>137</sup>

Robert Cooper ve Ayman Sawaf, duygusal zekâyı "duyguların gücünü ve hızlı algılanışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" olarak tanımlamışlardır.<sup>138</sup>

Steven ve Howard duygusal zekâyı; yaşamın karmaşıklığı içinde kendi yol ve yöntemimizi kullanabilme becerisi olarak ifade etmişlerdir.<sup>139</sup>

---

<sup>134</sup>Goleman, **a.g.e.**, s.7.

<sup>135</sup>Çakar ve Arbak, **a.g.e.**, s.25.

<sup>136</sup>Jhon D. Mayer, Maria Dipaolo, Peter Salovey, "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence," **Journal of Personality Assessment**, Volume:54, Issue:4, 1990, s.772.

<sup>137</sup>Goleman, **a.g.e.**, s.50.

<sup>138</sup>Robert D. Cooper, Ayman A. Sawaf, **Liderlikte Duygusal Zekâ**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.38.

<sup>139</sup>Steven J. Stein, **EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı**, Çev. Müjde Işık, İstanbul, Özgür Yayınları, İstanbul, 2003, s.28.

Bar-On duygusal zekâyı bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı bir şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal beceriler dizini olarak tanımlamaktadır.<sup>140</sup>

En basit ifadeyle duyguların akıllıca kullanılması olarak tanımlayabileceğimiz duygusal zekâ, daha kapsamlı olarak duyguları kontrol edebilme, sağlıklı ve uyumlu sosyal ilişkiler kurabilme ve mutlu yaşam sürebilme için kazanılması gereken bütün yetenekleri ihtiva eder. Ayrıca bireyin daha verimli ve etkin bir hayat yaşayabilmesi için kendi değerini ve gücünü tanımasıdır. Duygusal zekâ, kendini ve başkalarını motive edebilmek için, serinkanlılık, gayret, sebat ve yetenek gibi duygusal kalitenin bir kompozisyonu olarak da nitelendirilebilir.<sup>141</sup>

Goleman “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı kitabında duygusal zekâyı tanımlarken onunla ilgili olan yanlış anlamalara da değinmiştir. Bunlardan birincisi; duygusal zekânın sadece iyi davranmak anlamına gelmediğini, stratejik anlarda iyi davranmak yerine, rahatsızlık veren ancak önemli sonuçları olan bir gerçekle yüzleşmekten kaçınan birini doğrudan bu gerçekle yüzleştirmek gerekebilir diye açıklamıştır. İkincisi; duygusal zekâ hisleri başıboş bırakmak, içini boşaltmak anlamına da gelmez demektedir. Tersine, hisleri uygun ve etkili biçimde ifade edilecek şekilde yöneterek, insanların ortak amaçları doğrultusunda birlik ve uyum içinde çalışmalarını sağlamak demektir şeklinde açıklamıştır.<sup>142</sup>

Bir başka yaklaşıma göre duygusal zekâ herkese şirin görünmek gayreti ile sürekli gülümseyerek sempatik davranmak değildir, diğerlerini dinliyormuş gibi görünüp dinlememek de değildir.<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup>Reuven Bar-On, **The Bar-On Emotional Quotient Tehcnical Manual**, Toronto, Multi Heat Systems, 1997, s.32.

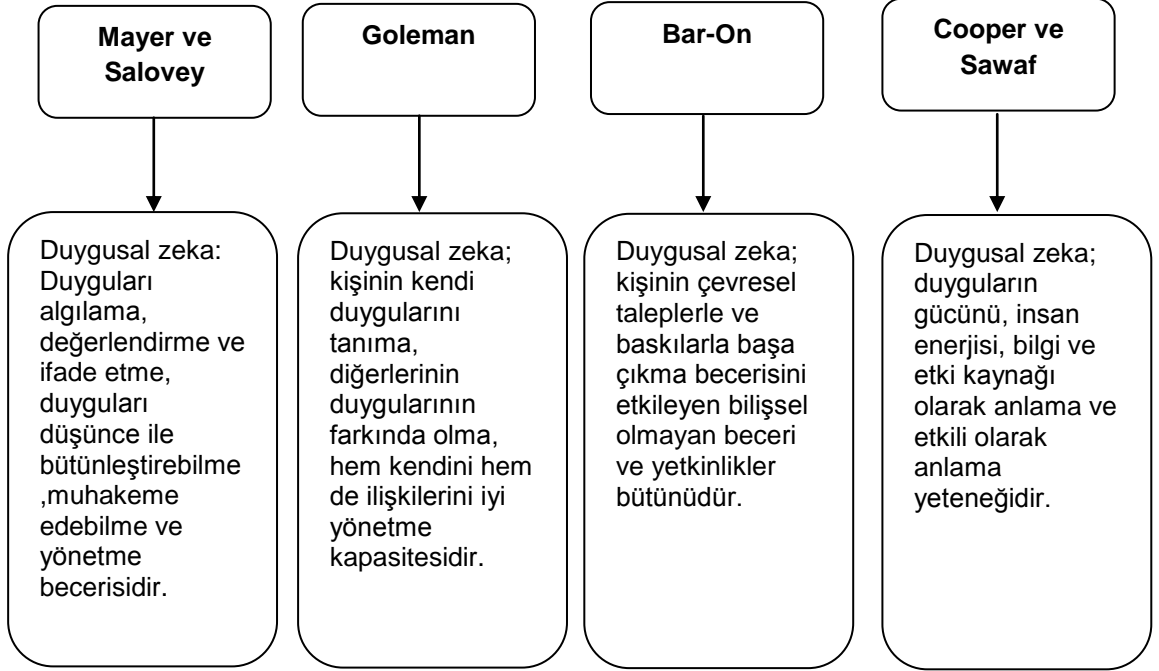
<sup>141</sup>Konrad ve Hendl, **a.g.e.**, s.13.

<sup>142</sup>Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, Çev: Handan Balkara, 2.bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 2000, s.393.

<sup>143</sup>Berna Bridge, **Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 2003, s.13.

Şekil.9'da duygusal zekâ ile ilgili önde gelen araştırmacıların yapmış oldukları tanımlamalar verilmiştir.

**Şekil 9: Duygusal Zekâ Tanımları**



**Kaynak:** Moshe Zeidner, v.d., **Assessing Emotional Intelligence In Gifted And Non-Gifted High School Students: Outcomes Depend On The Measure**, Science Direct Intelligence, Sayı: 33, 2005, s.369.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, duygusal zekâ, bireyin, içsel ve dışsal uyaranlar sonucu oluşan duygularının farkında olması, bunları tanımlayıp ifade edebilmesi, başkalarının duygusal mesajlarını doğru şekilde algılayıp değerlendirmesi ve tüm bunları kontrol ederek amacına uygun bir şekilde yönetebilme becerisidir. Duygusal zekâ insanın duygularına ne derece hükmedebildiğini ve onları nasıl daha verimli kullanabileceğini açıklayan bir faktördür ve duygusal zekâ; empati, duygu yönetimi, kişilerarası ilişkiler, kişisel farkındalık gibi hem kişisel hem de sosyal yetkinlikleri barındırmaktadır.

### **2.3. Duygusal Zekânın İş Yaşamına Etkileri**

Bar-On (1997) duygusal zekâyı bireyin hem yaşamındaki başarısını hem de bireyin genel, psikolojik sağlığını etkileyen, yetenekler ve hüneler bütünü olarak

görmektedir. Bilişsel zekâ; kişinin bilgiyi mevcut duruma nasıl uygulayacağını yansıtırken, duygusal zekâ kişinin başarısının yordayıcısıdır.<sup>144</sup>

Duygusal becerilerini gerektiği gibi kullanmasını bilen, bir başka ifade ile duygusal zekâsı yüksek olan insanlar özel ve mesleki yaşamlarını kendileri için kolaylaştırmaktadırlar. Kendisinin ve karşısındaki insanların hislerinin farkında olmak özel yaşamda ve iş yaşamında sorunların üstesinden daha rahat gelinebilmesini sağlamaktadır.<sup>145</sup>

Kendi kendini kontrol, zorluklara dayanma gücü, sosyal beceriler (etkileme, ikna etme, iletişim becerileri, sorun çözümü ve liderlik v.s.), güvenilir olma, vicdanlı olma, kavramsal beceriler gibi duygusal yetenekler, iş hayatını ve iş yerinde ortaya koyulan performansı etkilemektedir.

Gross ve John (2002) Duygusal Zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında (harekete geçme, yardımlaşma, iletişim) önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşüncesinin olduğunu ve buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesi durumunda bir takım olumlu katkıları olacağını söylemektedir. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluşu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir.<sup>146</sup>

Yapılan araştırmalara göre duygusal zekâ iş yaşamının kalitesini yükselterek iş performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, duygusal zekâ konusunda önemli araştırmaları olan Goleman'a göre, duygusal zekâ çalışanlara rekabet gücü vererek onların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup>Lisa M.Kobe, Reiter R. Palmon ve Jon D. Rickers, "Self-Reported Leadership Experiences in Relation To Inventoried Social And Emotional Intelligence," **Current Psychology**, Volume:20, No:2, 2001, s.155.

<sup>145</sup>Konrad ve Hendl, **a.g.e.**, s.15

<sup>146</sup>Chi-Sum Wong, ve Kenneth S. Law, "The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study," **Leadership Quarterly**, Volume:13, 2002, s.249.

<sup>147</sup>Sait Gürbüz, Murat Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ : İş Performansı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:9, No:2, 2008, s.175.

Duygusal zekânın göstergelerinden bazıları; kendi beden dilini kontrol edebilmek ve başkalarının beden diline duyarlı olmak; empati göstermek, uzlaşmaya dayalı sinerjik ilişki kurmak, insanlarla olumlu ilişkiler içinde olmak, başkalarını hesaba katmak, yüksek duygusal enerji, iyimserlik, çalışmaya kendini adanmış olmak, değişime istek duymak, kendini yönlendirebilmek, olumsuz duygularla basa çıkmak, stresle basa çıkmak ve kararlılıktır.<sup>148</sup> Duygusal zekâ yeteneklerine sahip olmak; kişiye nerede çalışırsa çalışsın, insanlığını ve akıl sağlığını koruyarak ayakta kalmasını sağlayacak bir yol sunar. Bu insani yetenekler kişinin işinden zevk alma hatta mutlu olma olanağını da artırabilir.<sup>149</sup>

Weisinger (1998) duygusal zekâ ile iş başarısı arasında direk bağlantı olduğunu saptamıştır. Dulewicz ve Higgs'in (1998) yaptıkları araştırmada duygusal zekânın örgütsel başarının % 36'nı; IQ'nun ise örgütsel başarının % 27'ni açıkladığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada duygusal zekânın kariyer ilerlemelerini de düşük düzeyde de olsa etkilediği tespit edilmiştir. Burada temel nokta başarı sadece bilinen becerilerle belirlenmemekte buna ilave olarak duyguların yönetimi de önemli bir etkiye sahiptir.<sup>150</sup>

Sternberg'in 1996 yılında yapmış olduğu bir araştırmaya göre bir kişinin bilişsel zekâ düzeyinin onun iş performansı üzerinde %25'ten fazla etkili olmadığı hatta bu oranın bazı durumlarda %10 düzeylerinde kaldığı belirlenmiştir.<sup>151</sup>

Higgs ve Dulewicz'in İngiltere'de yüz yönetici ile yedi yıl çalıştıkları araştırma sonuçlarına göre; iş yerinde gösterilen başarıda duygusal zekânın bilişsel zekâdan daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.<sup>152</sup>

Bilişsel zekâ hayat başarısını tek başına gerçekleştirmez. Araştırmalar, bilişsel zekânın iş başarısındaki etkisinin ortalama %6, duygusal zekânın ise ortalama %27 olduğunu göstermiştir. Örneğin, 1940'larda Harvard Üniversitesi mezunu doksan beş öğrenci, orta yaşlara gelinceye kadar izlendi. Okul sınavlarında yüksek başarı

---

<sup>148</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 3.bs., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000, s.66

<sup>149</sup> Goleman, **a.g.e.**, s.392.

<sup>150</sup> Gürbüz ve Yüksel, **a.g.e.**, s.178.

<sup>151</sup> Robert J. Sternberg, "The Concept Of Intelligence And Its Role In Lifelong Learning And Success," **American Psychologist**, Vol: 52, No:10, s.1032.

<sup>152</sup> Victor Dulewicz, Malcolm Higgs, "Can emotional intelligence be measured and developed?", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:20, No:5, s.244.

gösteren öğrencilerin kariyer, maaş, verimlilik gibi konularda, sınav başarıları daha düşük öğrencilere kıyasla çok daha ileride olmadıkları gözlenmiştir. Bu kimseler aynı zamanda ne hayatlarında daha hoşnut, ne de aile, aşk ve arkadaşlık ilişkilerinde daha mutluydular.<sup>153</sup>

Çalışma yaşamı duygulardan bağımsız olarak düşünülemez. Özellikle insan ilişkilerinin ön planda olduğu işlerde duyguların önemi daha da fazla hissedilecektir. Yukarıda sunulan araştırma sonuçları bilişsel zekânın tek başına iş hayatında başarıyı getirmesinin mümkün olmadığını göstermektedir. Araştırmalar başarıyı belirlemede; çalışanların güçlü yanlarının farkında olmasının yanında, duygularını yönetebilme, astlar ve üstlerle iyi ilişkiler kurabilme, insanlara empati ile yaklaşabilme gibi faktörlerin çok önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmalar teknik bilgi ve becerisi çok yüksek olan kişilerin değil iş arkadaşları, astları ve yöneticileri ile iyi iletişim kurabilen, duygusal açıdan daha olgun kişilerin işlerinde yüksek performans sergilediklerini göstermektedir.

## 2.4.Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekâ modelleri “yetenek modeli” ve “karma modeller” olarak tanımlanmaktadır. Yetenek modelinde duygusal zekâ test edilebilir yetenekler grubu olarak tanımlanırken, karma modelde hem davranışları, hem kişilik özelliklerini hem de sosyal becerileri bir araya getirmektedir.

Duygusal zekânın bireyler tarafından; duyguların algılanması, anlaşılması ve duyguların kullanılmasını kapsadığı yönündeki araştırma sonuçları farklı duygusal zekâ modellerini ortaya çıkarmıştır. Bu modeller içinde en çok kabul gören dört model; Mayer ve Salovey’in Yetenek Modeli, Bar-On’un Kişisel faktörler Modeli, Cooper ve Sawaf’ın Dört Köşe Taşı Modeli ve Goleman’ın Duygusal Yeterlilik Modelidir.<sup>154</sup> Bu modeller ve bu modellere göre duygusal zekâyı meydana getiren boyutlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

---

<sup>153</sup>Baltaş, a.g.e., s.7.

<sup>154</sup>Burcu ILGIN, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zekâ Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü,” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, 2010, s.63.

### 2.4.1. John D. Mayer & Peter Salovey Modeli

İlgili literatürde önemli bir referans noktası olarak gösterilen Mayer ve Salovey'in (1997) çalışmalarındaki duygusal zekâ tanımı şöyledir: Duygusal zekâ, "Duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek biçimde hisleri üretme ve kullanma yeteneği; duyguları veya duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları düzenleme ve ifade etme yeteneğini içerir."<sup>155</sup>

Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modelinin temelini sosyal zekâ kuramı oluşturmaktadır. Sosyal zekâ insanın kendisinin ve başkalarının içsel durumlarını, güdülerini, davranışlarını algılama yeteneği ve elde ettiği bilgiler temelinde bunlara en uygun şekilde karşılık vermesidir.<sup>156</sup>

Yetenek temelli bu duygusal zekâ modeli şu kriterleri içermektedir;<sup>157</sup>

- Duygusal zekânın ölçümünde doğru ya da doğru olmayan cevaplar vardır.
- Duygusal zekâ, sözel zekâ gibi diğer zihinsel yeteneklerle ilişkilidir.
- Duygusal zekâ yaş ve tecrübe ile artar, doğası gereği geliştirilebilir.

Mayer ve Salovey' e göre duygusal zekâ bir yetenek olarak duyguların ve zekânın karşılıklı değiş tokuşunu gerektirmektedir.<sup>158</sup> Mayer ve Salovey duygusal zekâyı modelleştirirken dört boyutlu bir model ortaya koymuşlardır, Tablo.8' de John D. Mayer & Peter Salovey Duygusal Zekâ modeli açıklanmıştır:

---

<sup>155</sup>Edizler, a.g.e., 141

<sup>156</sup>Mayer ve Salovey, a.g.e., s.187

<sup>157</sup>John D. Mayer, David R. Caruso, Peter Salovey, "Selecting A Measure Of Emotional Intelligence: The Case For Ability Scales," **San Francisco, CA, US: Jossey-Bass**, 2000, s.331

<sup>158</sup>Selen Doğan, Faruk Şahin, "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış," **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, 2007, s.236.

**Tablo 8: John D. Mayer & Peter Salovey Modeli**

<b>Mayer ve Salovey (1997), Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modeli</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanım “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etme yetenekleridir.”</li></ul>	
<b>Temel Boyutlar:</b>	
1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendisi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme.</li><li>• Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi.</li><li>• Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme.</li></ul>	
2. Duyguların Kullanımı	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar.</li><li>• Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarıyla anlamaya neden olur.</li></ul>	
3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak.</li><li>• Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak.</li><li>• Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlayabilmek.</li></ul>	
4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek.</li><li>• Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.</li></ul>	

**Kaynak:** DOĞAN, Selen ve ŞAHİN, Faruk, **Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007

Duyguları algılamayı ifade eden birinci boyut, başkalarının yüz ve beden ifadelerindeki duyguları fark edebilme kapasitesini içermektedir. Bu ifadeler yüz, ses ve ilgili iletişim kanallarındaki duygusal ifadeleri ve sözsüz algılamaları kapsamaktadır.<sup>159</sup>

İkinci boyut, duygunun bilişsel sisteme nasıl girdiğini ve düşünceye yardımcı olmak için bilişsel sistemde nasıl bir değişim yarattığı üzerinde odaklanmaktadır. Eğer kişi

<sup>159</sup>John D. Mayer, Peter Salovey, David R. Caruso, “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications,” **Psychological Inquiry**, Vol:15, No:3, 2004, s.199.

mutluysa pozitif, üzgünse negatif etkiler doğurmaktadır. Bu değişimler bilişsel sistemin olayları farklı bakış açılarıyla ele almasını sağlamakta ve problemler hakkında daha derin ve belki de daha yaratıcı olunmasına olanak sağlamaktadır.<sup>160</sup>

Üçüncü boyut, duyguları anlamak ve onlarla mantık yürütülmesini içermektedir. Ayrıca karmaşık duyguları ve duygu zincirlerini anlayabilme yeteneği ve duyguların belli bir seviyeden diğer bir seviyeye geçişini anlama yeteneğini de içermektedir. Duyguları anlamlarıyla beraber anlayabilen insan, insan doğasının ve bireylerarası ilişkilerin temel doğrularını anlama kapasitesine ulaşmış demektir. Dördüncü boyut ise, duyguları yönetmeyi, bireyin kendi ve başkalarının duygularını düzenlemesini içermektedir. Eğer bir kişi iyi bir duygusal algılamaya sahipse duyguları anlar ve ruh halindeki değişiklikleri kullanabilir.<sup>161</sup>

#### **2.4.2. Bar-on Duygusal Zekâ Modeli**

Bar-On'un modeli, duygusal ve sosyal yeterlilikler, beceriler ile ilgili çok boyutlu bir dizidir. Bu duygusal ve sosyal yetenekler, bireyin kendi duygularının farkında olması, onları anlaması ve yönetmesi, diğer bireylerle ilişkisi, kişiler ve kişilerarası değişimlere uyum sağlaması, problem çözebilmesi, günlük talepler, mücadeleler ve baskılarla etkili bir şekilde başa çıkabilmesidir. Bu duygusal zekâ modeli daha çok bilişsel olmayan kişisel özelliklere odaklanmıştır ve duygusal zekâyı, beş ana ve on beş alt boyutta açıklamaktadır.<sup>162</sup>

Reuven Bar-On duygusal zekâ modelinde yer alan beş ana boyut şunlardır;<sup>163</sup>

1. İçsel dünya (Kişisel Beceriler)
2. Dış dünya (Kişilerarası Beceriler)
3. Uyum
4. Stresle başa çıkma
5. Genel ruhsal durum.

Bar-On' un duygusal zekâ modeli Tablo.9' da açıklanmıştır:

<sup>160</sup> Mayer, Salovey ve Caruso, **a.g.e.**, s.199.

<sup>161</sup> Mayer, Salovey ve Caruso, **a.e.**, s.200.

<sup>162</sup> Reuven Bar-On, "The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence," **University of Texas Medical Branch, Psicothema**, Vol: 18, 2006, s.23.

<sup>163</sup> Bar-On, **a.e.**, s.23.

**Tablo 9: Bar-on Duygusal Zekâ Modeli**

<b>Duygusal Zekâ Boyutları</b>	<b>Her Bir Boyuta Göre Karşılık Gelen Yetenek Becerileri</b>
<b><i>Kişisel Beceriler</i></b>	Kişisel Farkındalık ve Kendini İfade Etme
Özsaygı	Kendini doğru bir biçimde algılama, anlama ve kabul etme
Duygusal Farkındalık	Kendi duygularının farkında olma ve duygularını anlama
Kendine Güven	Etkili ve yapıcı bir biçimde kendi duygularını anlama ve ifade etme
Bağımsızlık	Özgüvenli olma ve duygusal anlamda başkalarına bağımlı olmama.
Kendini gerçekleştirme	Kendi potansiyelini kullanmak ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için uğraşma.
<b><i>Kişilerarası Beceriler</i></b>	Sosyal Farkındalık ve Kişilerarası İlişkiler
Empati	Başkalarını nasıl hissettiğinin farkında olma ve onları anlama
Sosyal Sorumluluk	Kendi sosyal grubunu tanımlama ve başkaları ile işbirliği yapma
Kişilerarası İlişkiler	Başkaları ile ilgilenme ve ilişkilerde karşılıklı memnuniyet
<b><i>Stres Yönetimi</i></b>	Duyguların Yönetimi ve Düzenlenmesi
Strese karşı tolerans	Duyguların etkili ve yapıcı bir biçimde yönetimi
Dürtü kontrolü	Duyguların etkili ve yapıcı bir biçimde kontrolü
<b><i>Uyumluluk</i></b>	Değişim Yönetimi
Gerçekçilik testi	Kendi hislerini tarafsız bir biçimde onaylamak ve dışsal gerçekliklerle düşünmek
Esneklik	Yeni durumlara karşı uyumlu olma, hislerini ayarlama ve düşünme
Problem çözme	Kişisel ve kişilerarası durumlarda etkili problem çözebilme
<b><i>Genel Ruhsal Durum</i></b>	Kendini Motive Etme
İyimserlik	Hayatın iyi taraflarına bakma ve pozitif olma
Mutluluk	Kendinden, başkalarından ve hayatın genelinden memnuniyet duyma

**Kaynak:** BAR-ON, Reuven, **The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence**, University of Texas Medical Branch, Psicothema, Vol:18, 2006

Reuven Bar-On'un User's Manual kitapçığında (Baron Emotional Intelligence Quotient Inventory User's Manual) Duygusal zekâ ölçümünün ana boyutlarına ilişkin açıklamalar şu şekilde yapılmıştır:<sup>164</sup>

**Kişisel Beceriler:** Bireyin kendisiyle olan ilişkisi, kendi içindeki değerleri ifade eder. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, duygularının farkında olan, kendileri ile barışık kişilerdir. Bu kişiler duygularını rahatça ifade edebilir ve düşüncelerini ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler. Bu boyutun yüksek olması, satış, müşteri hizmetleri ve pazarlama gibi alanlarda başarıyı getirir.

**Kişiler Arası Beceriler:** Kişiler arası beceriler boyutu, kişiler arası yetenek ve faaliyetlerin altını çizmektedir. Bu kişiler diğer bireyleri anlar, iyi ilişkiler geliştirir ve onlarla iyi geçinirler. Bu yetenekler, takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gerekliliktir. İyi geliştirilmiş kişiler arası yetenekler, insanlarla ilişkili olarak, müşteri hizmetleri, yönetim ve liderlik faaliyetlerinde çok önemlidir.

**Uyumluluk Boyutu:** Bu boyuttan yüksek skor alan kişiler, problemleri anlamada ve uygun çözümlere ulaşmakta, genellikle esnek, gerçekçi ve etkindirler. Bu kişiler, günlük yaşamlarında karşılarına çıkan güçlüklerle ilgili olarak genellikle uygun çözümler üretebilirler. Bu uyumluluk sadece özel yaşamlarında değil iş yaşamlarında da geçerlidir. Bu kişiler örgütlerde daha çok, araştırma geliştirme ve teknik destek departmanlarında başarılı olurlar.

**Stresle Başa Çıkma Boyutu:** Bu boyuttan yüksek skor almış kişiler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden stresle baş edebilirler. Bu kişiler genellikle soğuk kanlı, nadiren fevridirler ayrıca, baskı altında dahi iyi çalışırlar. Bu yetenek, polisler, itfaiyeciler, acil servis çalışanları, örgütlerde ise özellikle yöneticiler için çok önemlidir.

**Genel Ruh Durumu Boyutu:** Bu boyutun yüksek skora sahip olması, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen, neşeli, olumlu umutlu ve iyimser kişileri tanımlar. Bu boyut, insan ilişkilerinde birleştirici bir element olmasının yanı sıra, problem çözümü ve stres toleransında etkili, motivasyonel bir boyuttur. Bu boyuttan

---

<sup>164</sup>Reuven BAR-ON, **Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory User's Manual**, Toronto, MHS, 1997, s.38-44.

yüksek skor almış kişiler, işyerinde coşkulu ve pozitif bir iklim oluşturulmasına yardımcı olurlar.

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

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı yönetimde ve organizasyon içindeki etkiler açısından incelemektedir.<sup>165</sup> Duygusal zekâyı "duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği olarak tanımlayan Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. Duygusal zekâyı meydana getiren dört köşe taşı, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak dört ana boyut olarak geliştirmişlerdir. Bu temel boyutların altında da ana boyutların yetenek becerileri olan dörder alt boyut yer almaktadır.<sup>166</sup>

Cooper ve Sawaf, bireysel ve yönetsel başarı için yaşamsal öneme sahip olan duygusal zekâyı her zaman ve her yaşta öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir zekâ olarak görmektedir. Cooper ve Sawaf'a göre gereğinden fazla duygu mantık yürütme sürecini karmaşıklaştırır, gereğinden az duygu ise mantık yürütmeyi engelleme gibi bir sorun ortaya koyar. Cooper ve Sawaf'ın modeli şu temel boyutlardan oluşmaktadır:<sup>167</sup>

**Duyguları öğrenmek:** İçten gelen duyguları tanımayı, onlara saygı duymayı ve değer vermeyi ifade etmektedir. Duyguları öğrenmek, kişinin duygusal potansiyelinin farkında olması ve bunu ilişkilerde değerlendirmesi üzerine kuruludur. Duyguları öğrenmek, duyguların doğuştan gelen bilgeliğinin farkına varmaktır.<sup>168</sup>

**Duygusal zindelik:** Baskı ve sorunlarla daha sağlıklı, daha açık ve daha dürüst yollarla mücadele etmede, duygusal ve zihinsel uyuma sahip olmayı ifade etmektedir. Duygusal zindelik; kalpte güç, dayanıklılık ve esneklik oluşturur. Güven ve inanılabilirliği geliştirerek duyguları tanıma becerisinin pratiğe dönüştürülmesine

<sup>165</sup>Doğan ve Şahin, **a.g.e.**, s.242.

<sup>166</sup>Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s.13.

<sup>167</sup>Robert D. Cooper, Ayman A. Sawaf, **Executive EQ: Emotional Intelligence And Leadership Organization**, New York, Grusset/Putnam, 1998, s.47.

<sup>168</sup>Cooper ve Sawaf, **a.e.**, s.40.

olanak sağlar. Duygusal zindelik sayesinde, temel kişisel değerler, karakter ve onları canlı tutan ve yönlendiren duygular anlaşılmalıya başlanabilir.<sup>169</sup>

**Duygusal derinlik:** Karakterin özünü ve gücü geliştirmeyi; potansiyeli, bütünlüğü ve amacı meydana getirmeyi ifade etmektedir. Kişinin içsel (ruhsal) amaçlarını tam olarak belirlemesi ve bunlara kendini adanmasını gerektirir.

**Duygusal simya:** Fırsatları hissetmeyi, geleceği yaratmayı, içgüdüsel olarak yenilikçiliği, durumsal dönüşümü ve akıcı zekâyı temsil etmektedir. Simya, değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü veya işlemi olarak tanımlanır. Duygusal simya ise bu gibi değişimlerin işte ve hayatta mümkün olabildiği hakkında bir tartışmaya işaret eder.<sup>170</sup>

---

<sup>169</sup>Cooper ve Sawaf, **a.e.**, s.42.

<sup>170</sup>Cooper ve Sawaf, **a.e.**, s.42.

**Tablo 10: Robert K. Cooper & Ayman Sawaf Modeli**

<b>Cooper ve Sawaf (1997), Karma Duygusal Zekâ Modeli</b>	
<b>Tanım;</b>	“..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.”
<b>Temel Boyutlar:</b>	
<b>1. Duyguları Öğrenmek</b>	
•	Duygusal dürüstlük
•	Duygusal enerji
•	Duygusal geribildirim
•	Pratik sezgi
<b>2. Duygusal Zindelik</b>	
•	Özvarlık
•	Güven çemberi
•	Yapıcı hoşnutsuzluk
•	Esneklik ve yenilenme
<b>3. Duygusal Derinlik</b>	
•	Özgün potansiyel ve amaç
•	Adanmışlık
•	Dürüstlüğü yaşamak
•	Yetki olmadan etki
<b>4. Duygusal Simya</b>	
•	Sezgisel akış
•	Düşünsel zaman değişimi
•	Fırsatı sezinlemek
•	Geleceği yaratmak

Kaynak: DOĞAN, Selen ve ŞAHİN, Faruk, **Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007

#### **2.4.5. Daniel Goleman Modeli**

Goleman, “Duygusal Zekâ” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” adlı kitaplarıyla, duygusal zekâ yeteneğinin hayatta ve işteki başarıya etkili olduğunu öngören fikre ilişkin iddiaları ortaya atan ilk kişidir.<sup>171</sup>

Duygusal zekâyı kişilik özelliği olarak ele alan çalışmalar 1995 yılında Goleman ile başlamıştır. Goleman, "Duygusal Zekâ " adlı kitabında duygusal zekânın beş boyuttan oluştuğundan bahsetmekte ve "duygusal zekâyı kişinin kendi duygularını

<sup>171</sup>Doğan ve Şahin, **a.g.e.**, s.241.

anlaması, başkalarının duygularına empati beslemesi ve duygularını yaşamı zenginleştirecek biçimde düzenleyebilmesi yetisi" olarak tanımlamaktadır.

Goleman "What makes a leader?" isimli çalışmasında duygusal zekânın beş bileşenini (boyutunu) şu şekilde açıklamaktadır:<sup>172</sup>

**Özbilinç;** içinde bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak, bu boyuta sahip olmanın göstergeleri; kendi yetelerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.

**Kendine yön verme;** duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlanmak, yıkıcı dürtüleri ve yıkıcı ruh hallerini kontrol etme veya yönlendirebilme yeteneği. Bu boyuta sahip olmanın göstergeleri; güvenilirlik ve dürüstlük, belirsizlikle baş edebilme ve değişime açıklık.

**Motivasyon;** bireyi hedeflerine yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmasına ve gelişmek için çaba harcamasına, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihleri kullanmak.

**Empati;** insanların neler hissettiğini sezme, olaylara ve durumlara onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip onlarla uyum sağlayabilmek.

**Sosyal beceriler;** insan ilişkilerinde duyguları yönetebilmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak ve ortak bir zemin bulmak; bu becerileri ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak ve inandırıcı olmak.

---

<sup>172</sup>Daniel Goleman, **What Makes a Leader?**, Harvard Business Review, 1998, s.88.

**Tablo 11: Daniel Goleman Modeli**

<b>Goleman (1995), Karma Duygusal Zekâ Modeli</b>
<b>Tanım;</b> “..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.”
<b>Temel Boyutlar:</b>
1.Kişisel Yeterlilik
<ul style="list-style-type: none"><li>• Özbilinç (duygusal bilinç, öz değerlendirme, öz güven)</li><li>• Kendine yön verme (öz denetim, güvenilirlik, yenilikçilik, uyumluluk)</li><li>• Motivasyon (başarma güdüsü, iyimserlik, bağlılık, insiyatif)</li></ul>
2.Sosyal Yeterlilik
<ul style="list-style-type: none"><li>• Empati (hizmete yönelik olmak, çeşitlilikten yararlanmak, politik bilinç)</li><li>• Sosyal beceriler (iletişim, çatışma yönetimi, takım yetenekleri, işbirliği ve dayanışma, liderlik, değişim katalizörlüğü)</li></ul>

Kaynak: DOĞAN, Selen ve ŞAHİN, Faruk, **Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2007

## **2.5. Duygusal Zekâ-Liderlik İlişkisi**

Liderler her zaman takipçileri üzerinde duygusal bir rol oynamışlardır. Tarih boyunca her kültürde bir grubun lideri belirsizlik yada tehlikeli bir durum ile karşılaştığında izleyenlerin güven ve düzen için başvurdukları kişi olmuştur. Liderler izleyenlerinin duygusal rehberleridir.<sup>173</sup>

Günümüzde başarılı bir liderlik; liderlerin, kendilerini ve takipçilerini etkin yönetebilme düzeyleriyle değerlendirilmektedir. Ayrıca günümüzde başarılı liderlerden beklenen beceriler, sadece zihni yetenek ve teknik uzmanlık değil bunlara ilave olarak empati, şefkat, esneklik, başkalarını etkileyebilmeyi içeren kişisel özellikler ve insani meziyetlerdir. Bu kavramlar ise “duygusal zekâ”

<sup>173</sup>Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee, **Yeni Liderler**, Çev.Filiz Nayır, 2.bs., İstanbul, Varlık Yayınları, 2003, s.17.

kavramıyla ilgilidir ve duygusal zekâ ile ilgili beceriler, yönetim literatüründe temel bir liderlik becerisi olarak kabul görmeye başlamıştır.<sup>174</sup>

Liderlik yüksek düzeyde incelikli sosyal kavrayış, hassasiyet ve güçlü biçimde duygu yönetimini gerektirmektedir. Liderlerin kontrol, strateji, proje takipçiliği gibi liderlik rollerinin yanı sıra izleyenlerini motive etme, ilham verme, iş yerinde pozitif tutumları geliştirme, güçlü bir katılım ve itibar algısı yaratmalarına ilişkin beklentiler giderek yükselmektedir. Tüm bu çabalarda sahip olunan duygusal zekâ yetkinlikleri önemli bir dayanak noktası olmaktadır. Liderin duygusal zekâ temelli karmaşık sosyal ve kişisel dinamikleri yönetme becerisine ilişkin artan ilgi, liderlik literatüründe duyguların ve duygusal zekânın rolünü daha da kritik kılmaktadır.<sup>175</sup>

Başarılı bir lider, organizasyona hakim olan duygu akımlarını gözden kaçırmamakta ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilmektedir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, sözü edilmeyen ortak hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır. Bununla birlikte, lider, aynı zamanda, organizasyonun duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilmektedir. Liderlik enerji vermektir.<sup>176</sup>

Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, gücünün etkinliğine yansıyacaktır. Derinlerde hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların aracılığıyla ayırt etmek, lider olabilmenin temel bir gereğidir.<sup>177</sup>

Bir kişinin çevresini yönetebilmesi için önce kendisini yönetebilmesi gerekir. Bu nedenle liderin özellikle sahip olması gereken yetkinlikler; kendi iç yüzünün, görünen yüzünün ve baskı altında ortaya çıkan yüzünün farkında olma, duygularını denetleyebilme ve stresle başa çıkabilme, izleyenlerini motive edebilme ve onları

---

<sup>174</sup>Mehmet Deniz, "Duygusal Zekâ Boyutları ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma," **e-Journal of New World Sciences Academy**, Volume: 7, No: 2, 2012, s.46.

<sup>175</sup>Edizler, **a.g.e.**, s.140.

<sup>176</sup>Goleman, **a.g.e.**, s.235

<sup>177</sup>Cooper, Sawaf, **a.g.e.**, s.12

geliştirmedir. ABD Deniz Kuvvetlerinde en etkili yöneticilerin; duygusal açıdan kendisini bilen, sosyal, uyumlu, insanlarla iyi geçinen kişiler olduğu görülmüştür.<sup>178</sup>

Duygusal zekâ ile liderlik birbirleri ile yakın bağlantısı olan kavramlardır. Duygusal zekâ liderliğin “yüreğin sesini izleyen” boyutudur ve bilişsel beceriler, teknik uzmanlık ve stratejik düşünme ile birlikte çalışır. Bu dört bileşen ile birlikte yüksek duygusal zekâ liderliğe büyük katkı sağlar. Duygusal zekânın düşük olması her durumda liderliğe büyük zarar verir.<sup>179</sup>

Duygusal zekâ kavramı ortaya atıldığından ve araştırılmaya başlandığından günümüze kadar birçok kavramla ilişkisi araştırılmıştır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde duygusal zekâ kavramının en çok ilişkilendirildiği kavramlardan birisinin şüphesiz liderlik olduğu görülmektedir. Yerli ve yabancı yapılan bir çok araştırma duygusal zekânın liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Bar-On Amerikan Hava Kuvvetlerinde yapmış olduğu çalışma ile; duygusal zekâ ölçümleri yoluyla özellikle stresli ve tehlikeli koşullarda etkin performans gerektiren, savaş birimlerinde çalışacak subay adaylarının performans ve liderlik potansiyelinin tespitinin mümkün olup olmayacağını değerlendirmiştir. Çalışmaya Hava Kuvvetleri'nde 1171 aday katılmış, adayların duygusal zekâ düzeyleri ölçülmüş ve performanslarıyla olan ilişkisi kıyaslanmıştır. Zor koşullar altında çalışabilme, stresle başa çıkabilme, liderlik yönünden yüksek düzey performans gösteren adayların daha yüksek düzeyde kendini sunma, kişilerarası ilişkiler, mutluluk, empati, stres yönetimi, sosyal sorumluluk ve problem çözme gibi yüksek duygusal zekâ yetilerine sahip olduğu gözlenmiştir. Özellikle zor koşullarda çalışacak başarılı kurumsal komandolar; mevcut duruma hızlı bir şekilde adapte olma, yüksek düzeyde esneklik, yüksek düzeyde motive olma-iyimserlik (mutluluk), yüksek düzeyde öz güven ve inançla yapılması gerekeni yapma, iyi iş ortaya çıkarmak için kendi duygularını yönetme ve kontrol edebilme (stres yönetimi ve dürtü kontrolü) kategorilerinde başarılı sonuçlar elde etmişlerdir.<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup>Baltaş, a.g.e., s.54

<sup>179</sup>Hilarie Owen, Vicky Hodgson, Nigel Gazzard, **Liderlik El Kitabı**, Çev.: Münevver Çelik, İstanbul, Optimist Yayınları, 2007, s.106.

<sup>180</sup>Reuven Bar-On, Richard Handley, Suzanne Fund, “The Impact of Emotional Intelligence on Performance,” **Emotional Intelligence and Performance at Work**, Lawrence Erlbaum Assoc.Pub., 2006, s.14.

Sosik ve Megerian (1999), "Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance" (Liderin Duygusal Zekâsını ve Performansını Anlamak) adlı makalesinde; duygusal zekâ boyutlarının güçlü bir duygusal ilişkiyi içeren dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde etkisi olabileceğini işaret etmişlerdir.<sup>181</sup>

Barling, Slatter ve Kelloway (2000), "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study" (Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Zekâ: Uygulamalı Bir Araştırma) adlı makalelerinde; dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının duygusal zekâyla olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları olan karizma, esin kaynağı olma, bireyselleştirilmiş ilgi ve durumsal ödülle duygusal zekânın ilişkili olduğu sonucuna ulaşıırken, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarından entelektüel uyarımla duygusal zekâ arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır.<sup>182</sup>

Fusun Acar (2002), "Duygusal Zekâ ve Liderlik" adlı araştırmasında; yöneticilerin liderlik davranışları ile duygusal zekâları arasında bir ilişki olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda, duygusal zekânın liderlik ile ilişkisi incelendiğinde, toplam duygusal zekânın insana yönelik liderlik davranışı ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür.<sup>183</sup>

Palmer, Walls, Burgess ve Stough (2001), "Emotional Intelligence and Effective Leadership" (Duygusal Zekâ ve Etkili Liderlik) adlı araştırmalarında duygusal öğelere dayanan dönüşümcü liderlik davranışının duygusal zekâdan ne şekilde etkilendiğini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde belirgin ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.<sup>184</sup>

Liderin izleyenlerine akılcı bir şekilde yol göstermesi, zekâsı, özgüveni, izleyenlerinin potansiyellerini keşfedip onları kullanması gibi yeteneklerinin yanında bir liderin

---

<sup>181</sup>John J. Sosik, Lara E. Megerian, "Understanding Leader Emotional Intelligence And Performance," **Group & Organization Management**, Vol:24, Issue:3, 1999, s.368.

<sup>182</sup>Julian Barling, Frank Slater, E. Kevin Kelloway, "Transformational Leadership and Emotional Intelligence: An Exploratory Study," **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol:21, Issue:3, 2000, s.158.

<sup>183</sup>Fusun Acar, "Duygusal Zekâ ve Liderlik," **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12, 2002, s.65.

<sup>184</sup>Benjamin Palmer, Melisa Walls, Zena Burgess, Con Stough, **Emotional Intelligence and Effective Leadership**, Leadership & Organization Development Journal, Volume:22, No:1, 2001, s.9.

temel özelliklerinden birisi de içinde bulunduğu grup içinde izleyenlerinin duygusal rehberi olmasıdır. Çünkü lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim bir çok duygusal öğeyi içinde barındırmaktadır. Liderler izleyenlerinin duygusal olarak da bağlandığı kişidir. Bu duygusal bağdan dolayı yüksek duygusal zekâyâ sahip liderlerin izleyenleri üzerinde daha etkili olacağı sonucuna varılabilir. Liderin izleyenlerinden gelen duygusal tepkileri algılayabilmesi kadar kendi duygularını da izleyenlerine etkili bir şekilde aktarabilmesi çok önemlidir. Yukarıda örnekleri verilen duygusal zekâ ile liderlik ilişkisini inceleyen çalışmaların sonuçları liderlik ile duygusal zekâ arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yöneticinin makamı ve rütbesi gereği sahip olduğu biçimsel otorite astları ile arasında bir duvar oluşturabilmektedir. Yöneticiler astlarına liderlik yapabilmek ve etkin bir yönetim sergileyebilmek için ellerinde bulunan yönetsel güç ile astları ile kurmaları gereken sağlıklı iletişim ve etkileşimi dengelemek zorundadırlar. Kurumların esneklik kazandığı, iletişimin yatay bir şekil aldığı günümüzde insan ilişkilerinde etkin olmanın, empati yapabilmenin, stresle başa çıkabilme, insanları motive edebilme, iyimser olmanın iş başarısındaki payı gittikçe artmaktadır. Böyle bir ortamda liderlerin sahip oldukları duygusal zekânın önemi ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Bu bölümde duygu-zekâ ilişkisi, duygusal zekânın tarihsel gelişimi, duygusal zekâ modelleri, iş yaşamında duygusal zekânın önemi ve liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki konuları ele alınmıştır. Bir sonraki bölüm olan üçüncü bölümde yöneticilerin liderlik tarzları ile duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırma ve araştırmadan elde edilen bulguların yorumu yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI VE DUYGUSAL ZEKÂ İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi saptamak ayrıca yöneticilerin yönetsel pozisyonları ile eğitim durumlarına göre liderlik tarzlarının ve duygusal zekâlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Kamu kurumlarında yönetsel pozisyonlar belirgin bir şekilde ayrılmakta ve hiyerarşi katı bir şekilde uygulanmaktadır. Yönetici dikey olarak yükseldikçe emrinde çalışan insan sayısı artmakta, işten fiili olarak uzaklaşmakta ve yönetici başkaları vasıtası ile iş gören konumuna gelmektedir.

Yöneticiler astları aracılığı ile işlerin yürütülmesini sağladıkları için yöneticilerin beşeri becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Araştırmada beşeri becerilerde önemli bir yere sahip olan yöneticilerin duygusal zekâlarının liderlik tarzları ile olan ilişkisi ve yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre duygusal zekâları ve liderlik tarzlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir.

Bu araştırmada; yöneticilerin sergilemiş oldukları “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” liderlik tarzları araştırılmıştır. Güncel liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının esas alınması ve irdelenmesinin nedeni araştırmanın yapıldığı organizasyonda yöneticilerden beklenen liderlik tarzlarının bu yönde olmasıdır.

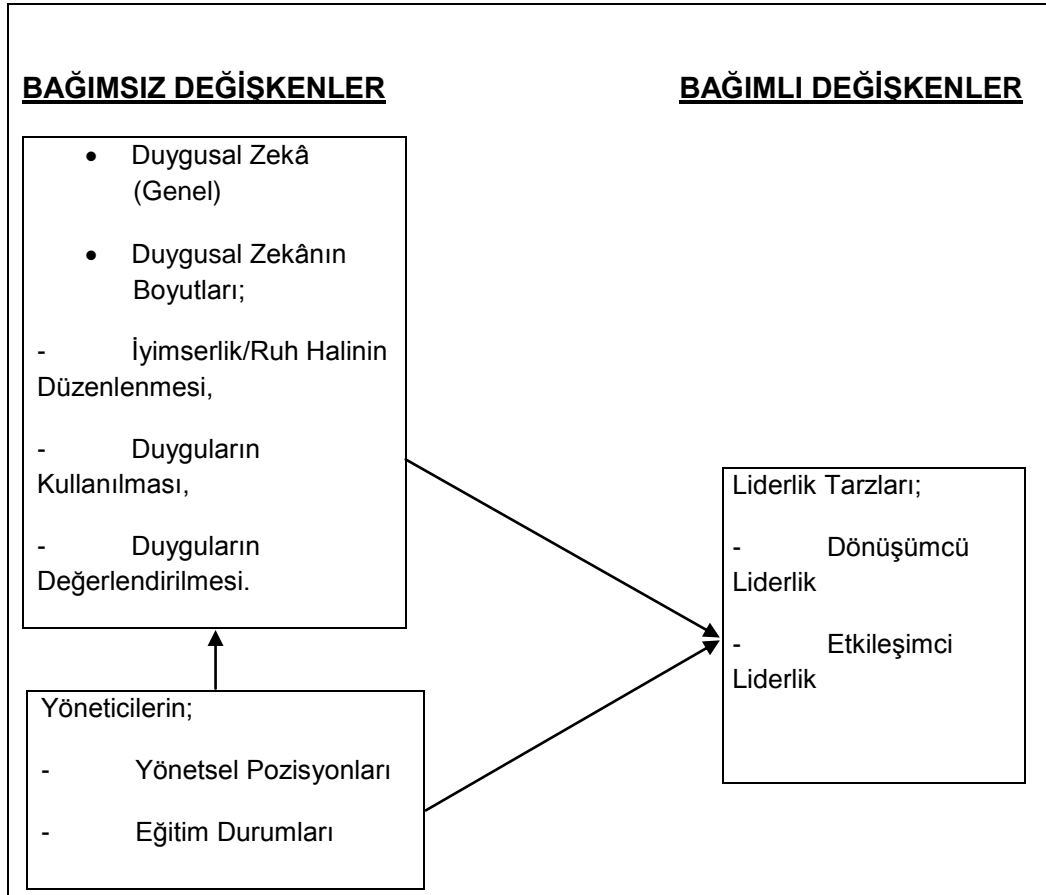
Araştırma, yöneticilerin iş yaşamlarını etkileyen kişilik ve bilişsel zekâ gibi faktörlere nazaran daha fazla geliştirilebilir bir olgu olan duygusal zekânın incelenmesi açısından önemlidir.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Araştırma kapsamında yöneticilerin duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik tarzları ölçülmektedir. Veri toplamak için kullanılan ölçekler İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda farklı yönetsel pozisyonlarda çalışan yöneticilere uygulanmıştır.

Bu araştırmada John D. Mayer & Peter Salovey'in öne sürdüğü yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli ile Bass'ın dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorisi esas alınmıştır. Araştırmada yöneticilerin duygusal zekâları ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bağımsız değişkenler duygusal zekâ, (genel olarak) duygusal zekânın alt boyutları, yöneticilerin yönetsel pozisyonları ile eğitim durumları olup bağımlı değişken ise liderlik tarzıdır (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı). Bu doğrultuda araştırmanın modeli Şekil 9'da gösterilen Şekilde geliştirilmiştir.

**Şekil 10: Araştırmanın Modeli**



### 3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma örnekleminin sadece bir kamu kurumunda çalışan yöneticilerden oluşması, zaman ve maliyet kısıtı nedeni ile farklı kurumlarda çalışan yöneticilere ulaşılamaması, araştırma örnekleminin tümünün erkek yöneticilerden oluşması çalışmanın bir sınırlılığıdır.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek için liderlik tarzı ölçeğinin yöneticiler ile beraber çalışan astlar tarafından değerlendirilmesi düşünülmüştür. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunun bürokratik yapısından, kurumundaki hiyerarşik yapıdan ve anketlerin toplanmasında gizlilik sağlanamayacağından dolayı araştırmada liderlik tarzı ölçeği olarak yöneticinin kendi liderlik tarzını değerlendirdiği lider formunun kullanılmış olması araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır.

Kişilerin anket sorularını doğru algıladıkları, içtenlik ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri;

**H1:** Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.a.:** Yöneticilerin Dönüşümcü liderlik tarzlıları ile duygusal zekânın “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.b.:** Yöneticilerin Dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın “Duyguların Kullanımı” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1.c.:** Yöneticilerin Dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekânın “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H2.a:** Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H2.b:** Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Kullanımı” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H2.c:** Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H3:** Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları yönetsel pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H4:** Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H5:** Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları yönetsel pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H6:** Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

**H7:** Yöneticilerin duygusal zekâları yönetsel pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

**H8:** Yöneticilerin duygusal zekâları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

### **3.5. Ana Kütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlelerini İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumu oluşturmaktadır. Kurumda 187 yönetici görev yapmaktadır. Duygusal zekâ ve liderlik tarzı ölçeği tüm yöneticilere dağıtılmış ve bunların 162'si (%87) geri dönmüştür.

### **3.6. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgileri ( Yönetsel Pozisyon, Eğitim Durumu, Medeni Durum, Cinsiyet ve Yaş ) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin liderlik tarzlarını tespit etmek için MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire) çok yönlü liderlik ölçeği, üçüncü bölümde ise Duygusal Zekâ Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kullanılan Liderlik Tarzı Ölçeği MLQ, Bass ve Avolio tarafından liderlik tarzını ortaya çıkarmak için geliştirilmiş bir ölçektir.

Ölçek ülkemizde (Buluç, 2009; Cemaloğlu, 2007; Cemaloğlu, 2011; Karip, 1998; Korkmaz, 2005, 2006, 2007, 2008; Kurt, 2009; Sezer, 2005; Yıldırım, 2006; Yurtkoru, 2004; Gökçay, 2011) birçok araştırmacı tarafından kullanılmış ve ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin kabul edilebilir sonuçlar elde edilmiştir.

Ölçek, liderin kendini değerlendirmesinde kullanılabileceği gibi, liderin özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahip olan astların lideri değerlendirmesinde de kullanılabilir. Liderin kendini değerlendirmesi durumunda lider formu, değerlendirme yapanın başka birini değerlendirmesi durumunda ise değerlendirici formu kullanılır.<sup>185</sup>

Demir ve Okan (2008) tarafından Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin (MLQ) Türk yöneticilere uygunluğunu değerlendirmek ve Türk yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye uygun yapıda bir ölçek ortaya koymak amacı yapılan çalışma sonucunda, Türk yöneticiler için dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları net bir biçimde ayrılmış ve yöneticilerimizin kültürel yapımız içerisinde şekillenen liderlik özelliklerini yansıtan toplam dört adet faktör bileşimi elde edilmiştir.<sup>186</sup> Araştırmada Demir ve Okan (2008) tarafından uyarlanan bu ölçek kullanılmıştır. Ölçek maddelerini ölçmek için 5'li likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek; Hiçbir Zaman(1), Çok az-Nadiren (2), Bazen-Arasıra (3), Genellikle (4) ve Her Zaman (5) olarak kodlanmıştır.

Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach  $\alpha$  değeri incelendiğinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır. ( $\alpha > 0.60$ )

**Tablo 12: Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	İfade Sayısı	Cronbach $\alpha$
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	12	0.79
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	10	0.67

Anketin üçüncü bölümünde Duygusal Zekâ Ölçeği yer almaktadır. 1998 yılında Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği, duygusal zekâ araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Ölçeğin psikometrik özellikleri birçok araştırmada incelenmiş ve ölçek birçok araştırmada kullanılmıştır. (Austin, Saklofske, Huang ve McKenney, 2004; Petrides ve Furnham, 2000; Schutte ve diğerleri, 2001; Ciarrochi, Chan ve Bajgar 2001; Göçet, 2004; Aslan, 2008; Korkmaz, 2008; Saklofske, Austin ve Minski 2003; Tatar 2011) Yapılan

<sup>185</sup>Emin Karip, "Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi," **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:16, 1998, s.451.

<sup>186</sup>Halis Demir, Tarhan Okan, "Etkileşimsel Ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi," **Giresun Üniversitesi Yönetim Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 61, 2008, s.86.

araştırmalarda ölçeğin 3 ila 4 faktörü olduğu bulunmuştur. Austin ve arkadaşları 2004 yılında ölçeğe yeni maddeler ekleyip ve bazı maddeleri ters çevirip yeni bir ölçek geliştirmiş ve bu ölçeğin 3 faktörden oluştuğunu bulmuşlardır. 41 maddelik bu revize Schutte ölçeği, orijinal ölçeğe göre çok büyük değişiklikler içermese de duygulardan faydalanma boyutunu daha iyi ölçtüğü için orijinal ölçeğe göre avantajlar sunmaktadır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları farklı araştırmacılar tarafından yapılmış ve kabul edilebilir sonuçlar elde edilmiştir. Tatar, Tok ve Saltukoğlu (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılan Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Cronbach-Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,82 olarak tespit edilmiştir. Gözden geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi çalışmasının sonuçları göstermektedir ki; ölçek Türkçe konuşan popülasyon için geçerli ve güvenilir bir ölçme aracıdır.<sup>187</sup> Ölçek; Hiçbir zaman (1), Nadiren-Çok az (2), Bazen-Arasıra (3), Genellikle (4) ve Her zaman (5) olarak kodlanmıştır.

Ölçek, 20'si olumlu ve 21'i olumsuz toplam 41 madde ve üç faktörden oluşmaktadır. Faktörler; İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme, Duyguların Kullanımı, ve Duyguların değerlendirilmesi.

Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach  $\alpha$  değerleri incelendiğinde ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır ( $\alpha > 0.60$ ).

**Tablo 13: Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>
<b>Duygusal Zekâ (Genel Olarak)</b>	41	0.74
<b>İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi</b>	21	0.63
<b>Duyguların Değerlendirilmesi</b>	13	0.79
<b>Duyguların Kullanımı</b>	7	0.61

<sup>187</sup> Arkun Tatar, Serdar Tok, Gaye Saltukoğlu, "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi," **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, Cilt: 21, Sayı: 4, 2011, s.334.

### 3.7. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Verilerin analizi SPSS 17.0 paket programında değerlendirilmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik tarzlarını belirlemede tanımlayıcı istatistik analizlerinden ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Duygusal zekâ ve duygusal zekânın boyutları ile liderlik tarzı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yöneticilerin duygusal zekâları ve liderlik tarzlarının yönetsel pozisyon ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir.

### 3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilerin demografik özellikleri ve tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları yer almaktadır.

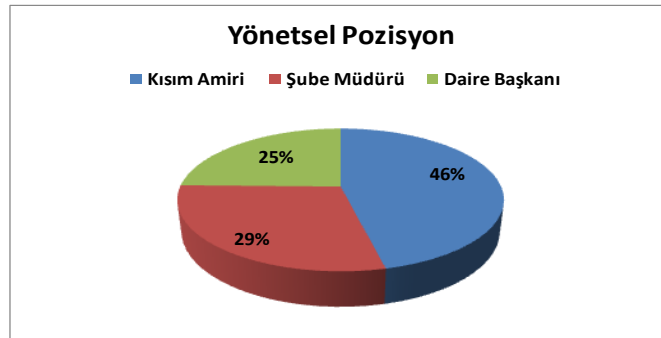
#### 3.8.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre dağılımları tablo.14' te gösterilmektedir. Yöneticilerin %46'sı kısım amiri, %29'u şube müdürü, %25'i ise daire başkanı pozisyonundadır.

**Tablo 14: Yönetsel Pozisyona Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
<b>Kısım Amiri</b>	75	46
<b>Şube Müdürü</b>	47	29
<b>Daire Başkanı</b>	40	25
<b>Toplam</b>	162	100

**Grafik 1: Yönetsel Pozisyona Göre Dağılım**



Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ise yöneticilerin tümünün erkek olduğu görülmektedir. Bu durum anormal gibi gözükse de normaldir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda yönetici pozisyonunda çalışan 8 bayan personel vardır. Bu personelden 3'ü araştırmaya katılmak istememiş, 3'üne verilen anketler geri dönmediği için araştırmaya dahil edilememiş, 2 personel ise görev nedeni ile yurt dışında olduğundan araştırma dışında tutulmuşlardır.

**Tablo 15: Cinsiyetlere Göre Dağılım**

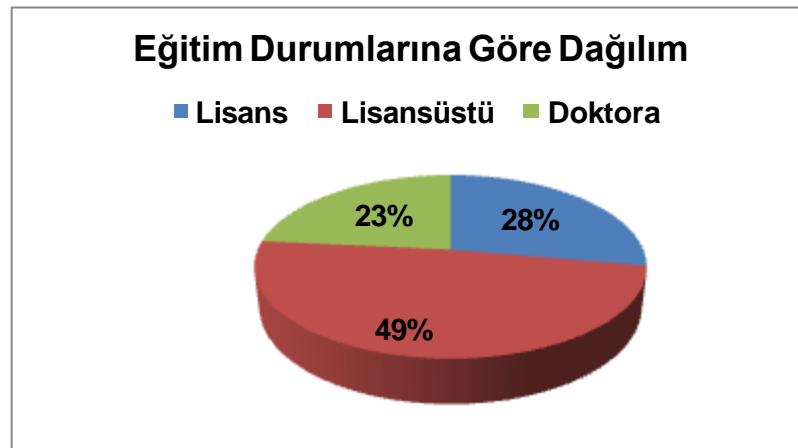
	Frekans	Yüzde
<b>Erkek</b>	162	100
<b>Bayan</b>	0	0
<b>Toplam</b>	162	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımları incelendiğinde yöneticilerin yarıya yakın bir kısmının (%49) yüksek lisans mezunu olduğu, %23'ünün ise doktora mezunu olduğu görülmektedir.

**Tablo 16: Eğitim Durumlarına Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
<b>Lisans</b>	45	28
<b>Lisansüstü</b>	79	49
<b>Doktora</b>	38	23
<b>Toplam</b>	162	100

**Grafik 2: Eğitim Durumuna Göre Dağılım**



Araştırmaya katılan yöneticilerin %60'ı evli, %40' ı ise bekarıdır.

**Tablo 17: Medeni Duruma Göre Dağılım**

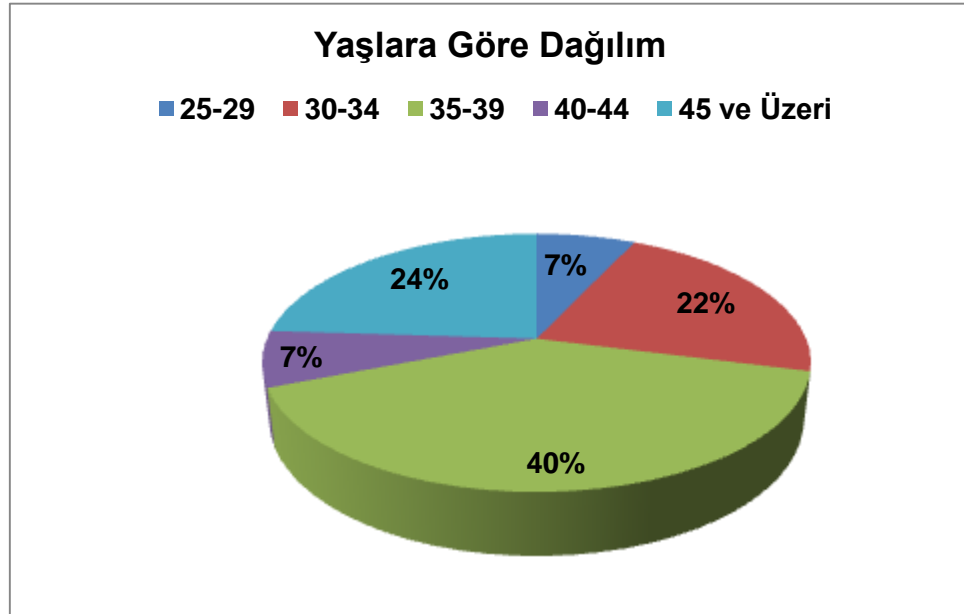
	Frekans	Yüzde
<b>Evli</b>	97	60
<b>Bekar</b>	65	40
<b>Toplam</b>	162	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde %40'ının 35-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

**Tablo 18: Yaş Aralıklarına Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
<b>25-29</b>	12	7
<b>30-34</b>	35	22
<b>35-39</b>	65	40
<b>40-44</b>	11	7
<b>45 ve üzeri</b>	39	24
<b>Toplam</b>	162	100

**Grafik 3: Yaş Aralıklarına Göre Dağılım**



### 3.8.2.Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik tarzlarına (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı) ilişkin tanımlayıcı analizler Tablo.19'da gösterilmektedir.

**Tablo 19: Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı Analizler**

	N	Min.	Max.	Ortalama	St.Sapma.
DUYGUSAL ZEKÂ (Genel Olarak)	162	2,93	4,41	3,7943	,24583
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	162	3,00	4,81	3,8912	,27529
Duyguların Kullanımı	162	1,86	4,14	3,1199	,50374
Duyguların Değerlendirilmesi	162	2,72	4,92	4,0009	,40929
Dönüşümcü Liderlik	162	3,00	4,92	<b>3,8760</b>	,36570
Etkileşimci Liderlik	162	2,30	3,80	3,1278	,31232

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre yöneticilerin duygusal zekâ ölçeği ortalamalarının  $\bar{x} = 3.7$ ,  $s=0.24$  olduğu görülmektedir. Duygusal zekânın boyutları incelendiğinde en düşük ortalama değere duyguların kullanımı boyutunun sahip olduğu, ( $\bar{x}=3.11$ ,  $s=0.50$ ) en yüksek ortalamaya ise duyguların değerlendirilmesi boyutunun sahip olduğu ( $\bar{x}=4.09$ ,  $s= 0.4$ ) görülmektedir. Duygusal zekânın iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi boyutu ortalaması ise  $\bar{x}=3.8$ ,  $s=0.27$  dir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzları incelendiğinde; dönüşümcü liderlik tarzı ortalamalarının, ( $\bar{x}=3.8$ ,  $s=0.36$ ) etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarından ( $\bar{x}=3.1$ ,  $s=0.3$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veri yöneticilerin

**dönüşümcü liderlik davranışlarının etkileşimci liderlik davranışlarına göre daha fazla olduğunu göstermektedir.** Başka bir deyişle araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda yöneticiler dönüşümcü liderlik tarzına etkileşimci liderlik tarzına göre daha fazla eğilimlidirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre duygusal zekâları ile liderlik tarzlarına (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı) ilişkin tanımlayıcı analizler Tablo.20'de gösterilmektedir.

**Tablo 20: Yönetsel Pozisyona Göre Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı Analizler**

		N	Min.	Max.	Ortalama	St.Sapma.
Duygusal Zekâ	<b>Kısım Amiri</b>	75	3.07	4.41	3.8257	,20589
	<b>Daire Başkanı</b>	47	2.93	4.39	3.7494	,28610
	<b>Şube Müdürü</b>	40	3.27	4.32	3.7884	,26102
Dönüşümcü Liderlik	<b>Kısım Amiri</b>	75	3.00	4.92	3.8589	,38359
	<b>Daire Başkanı</b>	47	3.00	4.58	3.8901	,36120
	<b>Şube Müdürü</b>	40	3.33	4.75	3.8917	,34344
Etkileşimci Liderlik	<b>Kısım Amiri</b>	75	2.30	3.70	3.0373	,29854
	<b>Daire Başkanı</b>	47	2.50	3.80	3.1830	,32054
	<b>Şube Müdürü</b>	40	2.60	3.80	<b>3.2325</b>	,28590

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarına bakıldığında; duygusal zekâ ve dönüşümcü liderlik tarzı ortalamalarında kısım amirleri, şube müdürleri ve daire başkanlarının birbirine çok yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre etkileşimci liderlik davranışı sergileme düzeylerine bakıldığında ise şube müdürleri; kısım amirleri ve daire başkanlarından daha yüksek etkileşimci liderlik davranışı sergileme eğilimine sahiptir. ( $\bar{x}=3.2$ ,  $s=0.28$ )

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre duygusal zekâları ile liderlik tarzlarına (etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzı) ilişkin tanımlayıcı analizler Tablo.21’de gösterilmektedir.

**Tablo 21: Eğitim Durumuna Göre Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Tanımlayıcı Analizler**

		N	Min.	Max.	Ortalama	St.Sapma.
Duygusal Zekâ	Lisans	75	3.27	4.41	3.8428	,21139
	Lisansüstü	47	2.93	4.39	3.7712	,25504
	Doktora	40	3.12	4.12	3.7850	,26195
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	75	3.08	4.92	3.9074	,39935
	Lisansüstü	47	3.00	4.42	3.8196	,32942
	Doktora	40	3.25	4.75	3.9561	,38591
Etkileşimci Liderlik	Lisans	75	2.50	3.60	3.0511	,28890
	Lisansüstü	47	2.30	3.80	3.1266	,33616
	Doktora	40	2.60	3.70	<b>3.2211</b>	,26626

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre duygusal zekâ, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarına bakıldığında; lisans, lisansüstü ve doktora mezunu yöneticilerin duygusal zekâ ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. ( $\bar{x}=3.8$ ,  $s=0.21$ ,  $\bar{x}=3.7$ ,  $s=0.25$ ,  $\bar{x}=3.7$ ,  $s=0.26$ ) Lisans, lisansüstü ve doktora mezunu yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme düzeylerinin de yine birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. ( $\bar{x}=3.9$ ,  $s=0.39$ ,  $\bar{x}=3.8$ ,  $s=0.32$ ,  $\bar{x}=3.9$ ,  $s=0.38$ )

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre etkileşimci liderlik davranışı sergileme düzeylerine bakıldığında en yüksek ortalamaya doktora mezunu yöneticilerin sahip olduğu görülmektedir. ( $\bar{x}=3.2$ ,  $s=0.26$ )

### 3.8.3. Yöneticilerin Duygusal Zekâları İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki ile Bazı Demografik Değişkenlere Göre Duygusal Zekâ ve Liderlik Tarzının Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Analizler

Bu bölümde yöneticilerin duygusal zekâları ve duygusal zekânın boyutları itibari ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

#### 3.8.3.1. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizleri Tablo.22'de belirtilmiştir.

**Tablo 22: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâ ları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Dönüşümcü Liderlik
DUYGUSAL ZEKÂ (Genel Olarak)	r.	0.49
	Sig.	0.00
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	r.	0.54
	Sig.	0.00
Duyguların Kullanımı	r.	0.89
	Sig.	0.26
Duyguların Değerlendirilmesi	r.	0.28
	Sig.	0.00

Yukarıda belirtilen korelasyon katsayılarının yorumları ise şu şekilde olmaktadır:

**Tablo 23: Korelasyon Katsayıları Yorumları**

R	İlişki
0.01-0.29	Zayıf bir ilişki
0.30-0.69	Orta düzeyde ilişki
0.70-0.99	Güçlü bir ilişki

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki ( $p=0.000<0.001$ ) olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekâları arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki vardır. ( $r=0.49$ )

Duygusal zekânın boyutları ile dönüşümcü liderlik tarzı arasındaki ilişki incelendiğinde: Dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekânın “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki vardır ( $r=0.54$ ,  $p<0.001$ ). Dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Kullanımı” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $r=0.089$ ,  $p>0.05$ ). Dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0.28$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuçlara göre yöneticilerin duygusal zekâları arttıkça dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış ve araştırmanın hipotezlerinden H1.kabul edilmiştir. Duygusal zekânın boyutlarından; İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi ve Duyguların Değerlendirilmesi boyutları ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan H1.hipotezinin alt boyutları olan H1a. ve H1c. hipotezleri de kabul edilmiştir. Duygusal zekânın Duyguların Kullanımı boyutu ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığından H1b. Hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.3.2. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki

Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizleri Tablo.24'te belirtilmiştir.

**Tablo 24: Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Etkileşimci Liderlik
DUYGUSAL ZEKÂ	r.	-0.10
	Sig.	0.18
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	r.	0.15
	Sig.	0.04
Duyguların Kullanımı	r.	-0.27
	Sig.	0.00
Duyguların Değerlendirilmesi	r.	-0.18
	Sig.	0.18

Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâ arasında anlamlı bir ilişki ( **$p=0.18>0.05$** ) bulunamamıştır. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ( **$r=-0.10$** )

Duygusal zekânın boyutları ile etkileşimci liderlik tarzı arasındaki ilişki incelendiğinde: Etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu arasında zayıf düzede pozitif bir ilişki vardır. ( **$r=0.15$ ,  $p<0.05$** ). Etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Kullanımı” boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. ( **$r=-0.27$ ,  $p<0.01$** ). Etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ( **$r=-0.18$ ,  $p>0.05$** ).

Bu sonuçlara göre yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmış ve araştırmanın

hipotezlerinden **H2**. Hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zekânın boyutlarından “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu ile etkileşimci liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki olmadığından **H2c**. Hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal zekânın “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu ile Etkileşimci Liderlik tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan **H2a**. Hipotezi reddedilmiştir. Duyguların Kullanımı boyutu ile Etkileşimsel Liderlik tarzı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğundan **H2b**. Hipotezi reddedilmiştir.

### 3.8.3.3. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Yönetmel Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının yönetmel pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır.

**Tablo 25: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yönetmel Pozisyona Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları**

	Tanımlayıcı istatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yönetmel Pozisyon	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Kısım Amiri	75	3,8589	,38359	,152	0.859
	Şube Müdürü	47	3,8901	,36120		
	Daire Başkanı	40	3,8917	,34344		

Tablo.25 incelendiğinde yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik tarzlarının yönetmel pozisyonlara göre farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin, farklı yönetmel pozisyonda olmaları dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinde farklılığa neden olmamaktadır. ( $p=0.859>0.05$ ) Bu sonuca göre **H3 Hipotezi reddedilmiştir.**

### 3.8.3.4. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular.

Tablo 26: Dönüşümcü Liderlik Tarzının Eğitim Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

	Tanımlayıcı istatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yönetmel Pozisyon	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Lisans	45	3,9074	, 39935	, 2,043	,133
	Lisansüstü	79	3,8196	, 32942		
	Doktora	38	3,9561	, 38591		

Tablo.26 incelendiğinde yöneticilerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği görülmektedir. Başka bir deyişle yöneticilerin, farklı eğitim durumlarına sahip olmaları dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinde farklılığa neden olmamaktadır. ( $p=0.133>0.05$ ) Bu sonuca göre **H4 Hipotezi reddedilmiştir.**

### 3.8.3.5. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Yönetmel Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

Tablo 27: Etkileşimci Liderlik Tarzının Yönetmel Pozisyona Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları

	Tanımlayıcı istatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yönetmel Pozisyon	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Etkileşimci Liderlik Tarzı	Kısım Amiri	75	3,0373	, 29854	6,550	,002
	Şube Müdürü	47	3,1830	, 32054		
	Daire Başkanı	40	3,2325	, 28590		

Tablo.27 incelendiğinde yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik tarzlarının yönetmel pozisyonlarına göre önemli derecede anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. ( $p=0.002<0.05$ )

Tablo.27’de yer alan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde Etkileşimci Liderlik tarzı için en yüksek ortalamaya Daire Başkanlarının sahip olduğu görülmektedir. ( $\bar{x}=3,2325$ ) Tablo.28’de yönetsel pozisyona göre etkileşimci liderlik tarzı için Tukey test sonuçları görülmektedir.

**Tablo 28: Yönetsel Pozisyona Göre Etkileşimci Liderlik Tarzı için Tukey Tablosu**

Yönetsel Pozisyon	Farklılık	Std.Sapma	P
Kısım Amiri Şube Müdürü	-,14565	,05620	,028
Daire Başkanı	-,19517	,05914	,003
Şube Müdürü Kısım Amiri	,14565	,05620	,028
Daire Başkanı	-,04952	,06498	,727
Daire Başkanı Kısım Amiri	,19517	,05914	,003
Şube Müdürü	,04952	,06498	,727

Tukey tablosu incelendiğinde Kısım amirleri ile Şube müdürlerinin etkileşimci liderlik tarzlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği ( $p=0.028<0.05$ ) sonucuna varılmaktadır. Kısım amirleri ile Daire başkanlarının etkileşimci liderlik tarzları arasında da önemli derecede farklılık olduğu görülmektedir. ( $p=0.003<0.01$ ) Daire başkanları ile Şube müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik tarzları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ( $p=0.727>0.05$ ). Bu sonuçlara göre **H5.Hipotezi** kısmen kabul edilmiştir.

### 3.8.3.6. Yöneticilerin Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

**Tablo 29: Etkileşimci Liderlik Tarzının Eğitim Durumuna Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları**

	Tanımlayıcı istatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yönetmel Pozisyon	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Etkileşimci Liderlik Tarzı	Lisans	45	3,0511	,28890	3,132	,046
	Lisansüstü	79	3,1266	,33616		
	Doktora	38	3,2211	,26626		

Tablo.29 incelendiğinde yöneticilerin sergiledikleri etkileşimci liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. ( $p=0.046<0.05$ )

Tablo.29' da yer alan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde Etkileşimci Liderlik tarzı için en yüksek ortalamaya doktora mezunu yöneticilerin sahip olduğu görülmektedir. (**3,2211**) Tablo.30'da yöneticilerin eğitim durumlarına göre etkileşimci liderlik tarzı için Tukey test sonuçları görülmektedir

**Tablo 30: Eğitim Durumuna Göre Etkileşimci Liderlik Tarzı için Tukey Tablosu**

Eğitim Durumu		Farklılık	Std.Sapma	P
Lisans	Lisansüstü	-,07547	,05757	,391
	Doktora	-,16994	,06792	,035
Lisansüstü	Lisans	,07547	,05757	,391
	Doktora	-,09447	,06086	,270
Doktora	Lisans	,16994	,06792	,035
	Lisansüstü	,09447	,06086	,270

Tablo.30 göstermektedir ki Lisans mezunu ve Doktora mezunu yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık vardır. ( $p=0.035<0.05$ ) Lisans ve Lisansüstü yöneticiler ile lisansüstü ve doktora mezunu yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları arasında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ( $p=0.391>0.05$ ), ( $p=0.270>0.05$ ) Bu sonuçlara göre **H6.Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

### 3.8.3.7.Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Yönetmel Pozisyonlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

**Tablo 31: Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Yönetmel Pozisyona Göre Değişip Değişmediğini Gösteren ANOVA Testi Sonuçları**

	Tanımlayıcı istatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yönetmel Pozisyon	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Duygusal Zekâ (Genel)	Kısım Amiri	75	3.8257	,20589	1.416	0.246
	Şube Müdürü	47	3.7494	,28610		
	Daire Başkanı	40	3.7884	,26102		
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Kısım Amiri	75	3.8648	,26433	1.960	0.144
	Şube Müdürü	47	3.8703	,29265		
	Daire Başkanı	40	3.9655	,26786		
Duyguların Kullanımı	Kısım Amiri	75	3.1771	,05108	1.370	0.257
	Şube Müdürü	47	3.1185	,07885		
	Daire Başkanı	40	3.0143	,08857		
Duyguların Değerlendirilmesi	Kısım Amiri	75	4.1118	,33057	5.559	<b>0.005</b>
	Şube Müdürü	47	3.8936	,41997		
	Daire Başkanı	40	3.9192	,48147		

Tablo.31 incelendiğinde yöneticilerin duygusal zekâlarının yönetmel pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. ( $p=0.246>0.05$ )

Duygusal zekânın alt boyutları incelendiğinde ise “Duyguların Değerlendirilmesi” alt boyutu yönetmel pozisyona göre önemli derecede anlamlı bir farklılık göstermektedir. ( $p=0.005<0.01$ ) Tablo.32’de yer alan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutu için en yüksek ortalamaya Kısım Amirleri

sahiptir. (Ort:4.1118) Tablo.32'de Duyguların Değerlendirilmesi alt boyutu için Tukey test sonuçları görülmektedir.

**Tablo 32: Yönetmel Pozisyona Göre Duyguların Değerlendirmesi Alt Boyutu için Tukey Tablosu**

Yönetmel Pozisyon	Farklılık	Std.Sapma	P
Kısım Amiri Şube Müdürü	,21818	-,07412	,010
Daire Başkanı	,19256	-,07801	,039
Şube Müdürü Kısım Amiri	,21818	,07412	,010
Daire Başkanı	,02561	-,08571	,952
Daire Başkanı Kısım Amiri	,19256	,07801	,039
Daire Başkanı	,02561	,08571	,952

Tukey tablosu incelendiğinde, duyguların değerlendirilmesi alt boyutu için; kısım amirleri ile şube müdürleri ve kısım amirleri ile daire başkanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. ( $p=0.010<0.05$ ), ( $p=0.039<0.05$ ) Bu sonuçlara göre **H7.Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.**

### 3.8.3.8.Yöneticilerin Duygusal Zekâlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Bulgular

**Tablo 33: Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Testi Sonuçları**

	Tanımlayıcı istatistikler				ANOVA Değerleri	
	Yönetmel Pozisyon	N	Ort.	St.Sapma	F	p
Duygusal Zekâ (Genel)	Lisans	45	3,8428	,21139	1.256	0.288
	Lisansüstü	79	3,7712	,25504		
	Doktora	38	3,7850	,26195		
İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi	Lisans	45	3,9111	,29505	2.515	0.084
	Lisansüstü	79	3,8457	,27904		
	Doktora	38	3,9624	,22801		
Duyguların Kullanımı	Lisans	45	3,1333	,51544	0.557	0.574
	Lisansüstü	79	3,1483	,49879		
	Doktora	38	3,0451	,50601		
Duyguların Değerlendirilmesi	Lisans	45	4,1145	,37707	3.092	<b>0.048</b>
	Lisansüstü	79	3,9864	,38437		
	Doktora	38	3,8968	,47022		

Tablo.33 incelendiğinde yöneticilerin duygusal zekâlarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir. ( $p=0.288>0.05$ )

Tablo.33' de yer alan Anova testi sonuçlarına göre duyguların değerlendirilmesi alt boyutu yöneticilerin eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. ( $p=0.48<0.05$ ) Diğer alt boyutlar ise yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo.34'de duyguların değerlendirilmesi alt boyutu için Tukey test sonuçları görülmektedir.

**Tablo 34: Eğitim Durumuna Göre Duyguların Değerlendirmesi Alt Boyutu için Tukey Tablosu**

Eğitim Durumu	Farklılık	Std.Sapma	P
Lisans Lisansüstü	,12816	,07547	,209
Doktora	,21777	,08902	,041
Lisansüstü Lisans	-,12816	,07547	,209
Doktora	,08961	,07977	,501
Doktora Lisans	-,21777	,08902	,041
Lisansüstü	-,08961	,07977	,501

Tukey tablosu incelendiğinde, duyguların değerlendirilmesi alt boyutu için; lisans mezunu yöneticiler ile doktora mezunu yöneticiler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. ( $p=0.041<0.05$ ) Bu sonuçlara göre **H8.Hipotezi** kısmen kabul edilmiştir.

### 3.9. Araştırmadan Elde Edilen Sonuçların Yorumu

Yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ile bazı demografik değişkenlere göre duygusal zekâ ve liderlik tarzının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonuçları şu şekildedir:

Yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0.49$ ,  $p=0.000<0.001$ ) Dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekânın alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında ise “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu arasında orta düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu ( $r=0.54$ ,  $p<0.001$ ), dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Kullanımı” boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( $r=0.089$ ,  $p>0.05$ ), dönüşümcü liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ( $r=0.28$ ,  $p<0.001$ ). Bu sonuçlara göre yöneticilerin duygusal zekâları arttıkça dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimlerinin de artacağı söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu konu ile ilgili yapılan bir çok araştırma ile paralellik göstermektedir. Bu araştırmanın

ikinci bölümünde yer verildiği gibi bu konuda yapılan bir çok araştırma yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin arttıkça dönüşümcü liderlik davranışı sergileme düzeylerinin de artacağını göstermektedir. Bu çalışmada da tersi bir sonuç ile karşılaşmamıştır.

Araştırmanın diğer bir sonucu; yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları ile duygusal zekâları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. ( **$r=-0.10$ ,  $p=0.18>0.05$** ) Duygusal zekânın alt boyutları ile etkileşimci liderlik tarzı arasındaki ilişki incelendiğinde ise; etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi” boyutu arasında zayıf düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ( **$r=0.15$ ,  $p<0.05$** ), etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Kullanımı” boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ( **$r=-0.27$ ,  $p<0.01$** ), etkileşimci liderlik tarzı ile duygusal zekânın “Duyguların Değerlendirilmesi” boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ( **$r=-0.18$ ,  $p>0.05$** ) sonucuna ulaşılmıştır. Bu beklenen bir sonuçtur. Araştırmacılar etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderlik kavramlarını birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirilmekte, etkileşimci liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı sergileyemeyeceğini belirtmektedirler. Yapılan bu çalışmada da duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, duygusal zekâ ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ortalamalarının ( $\bar{x}=3.8$ ,  $s=0.36$ ) etkileşimci liderlik tarzı ( $\bar{x}=3.1$ ,  $s=0.3$ ) ortalamalarından daha yüksek olduğu yani dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu (savunulan hipotezin aksine) yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının yönetsel pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucudur. ( **$p=0.859>0.05$** ), ( **$p=0.133>0.05$** ) Yönetsel pozisyonların artması ile dönüşümcü liderlik tarzı eğilimlerinin de artacağı yönünde bir beklentimiz olmasına rağmen dönüşümcü liderlik açısından farklı yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırmanın bir diğer sonucu, yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarının yönetsel pozisyonlarına ( **$p=0.002<0.05$** ) ve eğitim durumlarına ( **$p=0.046<0.05$** ) göre farklılık

göstermesidir. Bu bulgu savunulan hipotezi desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre üst yönetim kademelerinde etkileşimci liderlik tarzı sergileme eğilimi daha fazla iken yönetsel pozisyon olarak alt kademelere inildikçe etkileşimci liderlik tarzı serileme eğilimi azalmaktadır.

Bir diğer sonuç yöneticilerin duygusal zekâlarının (genel olarak) yönetsel pozisyonlarına ( $p=0.246>0.05$ ), yaşlarına (yönetsel pozisyon yaş ile doğru orantılıdır) ve eğitim durumlarına ( $p=0.288>0.05$ ) göre farklılık göstermemesidir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada yöneticiler için önemli olan; “liderlik” ve “duygusal zekâ” kavramları araştırılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik ve yöneticilik kavramı, geleneksel liderlik yaklaşımları ve bazı güncel liderlik yaklaşımlarına yer verilmiş, ikinci bölümde yöneticiler için önemli olan, yöneticilerin iş yaşamlarını ve liderlik biçimlerini etkilediği düşünülen duygusal zekâ kavramı ele alınmıştır. Duygusal zekâ liderlik ilişkisini konu alan bazı araştırma sonuçlarına yer verilmiş, farklı duygusal zekâ modelleri içinde en çok kabul gören dört duygusal zekâ modeli incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yöneticilerin liderlik tarzları ve duygusal zekâ ilişkisinin belirlenmesine yönelik araştırma yer almaktadır. Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistikler, yöneticilerin duygusal zekâları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ile bazı demografik değişkenlere göre duygusal zekâ ve liderlik tarzının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizlere yer verilmiştir. Araştırmada sekiz ana hipotez geliştirilmiştir.

Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçların yorumu ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ortalamalarının etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarından daha yüksek olduğu yani dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeye daha eğilimli oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu karakteristik olarak; katı bir hiyerarşiye sahip, bürokrasinin egemen olduğu, yöneticilerin daha çok iş odaklı olduğu bir çalışma ortamına sahip, eskiden beri devam eden olağan işleyişe bağlı, iletişimin dikey (yukarıdan aşağıya) olduğu, işlerin kurallar ve yönergelere bağlı olduğu, emre itaat çok önemli bir yerde olduğu, değişimin çok zor ve güç kaynağının makam olduğu bir yapıdadır. Bu özelliklere sahip bir organizasyon yapısında görev yapan yöneticilerin geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme eğiliminde, geleneklere bağlı bir yapıda olması ve bu felsefeye göre bir yönetim tarzı sergilemeleri beklenebilir. Buradan hareketle araştırmanın yapıldığı kamu kurumundaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı ortalamalarının etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarından yüksek olması beklenilmeyen bir sonuçtur.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu (savunulan hipotezin aksine) yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzlarının yönetsel pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre

farklılık göstermediği sonucudur. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda yöneticilerin yetki düzeyleri ve kendilerine bağlı olan çalışan sayısı üst kademelere çıkıldıkça artmaktadır. Bu farklılığa rağmen yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları kısım amiri, şube müdürü veya daire başkanı olma durumlarına göre değişmemektedir. Yönetimsel pozisyonların artması ile dönüşümcü liderlik tarzı eğilimlerinin de artacağı yönünde bir beklentimiz olmasına rağmen dönüşümcü liderlik açısından farklı yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumda organizasyon yapısına göre köklü sayılabilecek bir değişim ve dönüşüm yapılacaksa eğer bu üst kademelerde bulunan yöneticilerin aldıkları kararlar ile olmaktadır. Üst kademelerde bulunan yöneticilerin ellerinde bulundurdukları yönetsel yetki ile daha dönüşümcü liderlik tarzı eğilimlerine sahip olmaları beklenirken daha alt kademelerde bulunan yöneticiler ile aynı dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzlarının yönetsel pozisyonlarına göre farklılık göstermesi beklene bir sonuçtur. Fakat üst kademelere çıkıldıkça etkileşimci liderlik tarzı yönelimlerinin azalacağı, alt kademelere inildikçe etkileşimci liderliğin artacağı beklenirken, araştırma sonuçlarına göre daire başkanlarının etkileşimci liderlik tarzı ortalamalarının şube müdürleri ve kısım amirlerinden yüksek olması beklenilmeyen bir sonuçtur. Üst yönetim kadrolarında bulunan yöneticilerin ellerinde bulundurdukları yönetsel yetki daha fazladır, bu yöneticilerden kurumun ve astlarının geleceği ile ilgili karar verirken değişim ve dönüşüme açık, uzun vadeli düşünen, vizyon ve değer odaklı olmaları beklenmektedir. Daire başkanlarının etkileşimci liderlik yönelimlerinin kısım amirleri ve şube müdürlerine göre daha yüksek çıkması şöyle yorumlanmaktadır: Üst kademelerde bulunan yöneticiler fiili olarak işlerden uzaktadırlar ve hiyerarşik olarak işin içinde olan çalışanlarla aralarında belirli bir mesafe vardır. Fiili olarak işlerden uzak olan yönetici bugünü düşünme, geçmişten gelen gelenekleri sürdürme, yukardan gelen emirleri uygulama ve astlarına uygulatma, değişime karşı direnme ve risk almama eğilimindedir. Buna karşın alt kademede bulunan yöneticiler astları ile beraber işlerin fiili olarak içinde bulunmakta, işlerin yürütülmesi için astlarının fiziksel ve düşünsel yardımına ihtiyaç duymakta, değişim ve dönüşüm ihtiyacını daha net fark etmekte ve buna göre davranış sergilemektedir. Bu durum onları karar alma konusunda katılımcı, iletişim

konusunda çok yönelimli, geleneksel eskimiş kalıpların dışına çıkma konusunda daha istekli kılmaktadır.

Bir diğer sonuç yöneticilerin duygusal zekâlarının (genel olarak) yönetsel pozisyonlarına, yaşlarına (yönetsel pozisyon yaş ile doğru orantılıdır) ve eğitim durumlarına göre farklılık göstermemesidir. Bazı araştırmacılar duygusal zekâ yeteneklerinin zamanla gelişebilen, ve artabilen bir yeti olduğunu savunmaktadırlar. Bar-On, duygusal zekâ yeteneklerinin zamanla farklılaşabileceğini, insanın yaşantısı boyunca değişebileceğini, çeşitli eğitim ve gelişim programları ile geliştirilebileceğini düşünmektedir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda farklı yönetsel pozisyonda bulunan, farklı eğitim durumuna sahip, farklı yaş aralığındaki yöneticiler arasında duygusal zekâları bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeninin araştırmaya katılan yöneticilerin üniversite eğitimleri itibari ile benzer eğitimleri almaları, aynı kurum kültürü ile yetişmeleri, iş ve sosyal yaşamları boyunca birbirlerinden oldukça etkilenmeleri (usta-çırak ilişkisi) olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde organizasyonlar başarıyı yakalamak için yönetim kademelerine etkili liderlik yapabilecek kişileri getirmeye çalışmakta çalışanlarının liderlik eğitimleri için belirli bir zaman ve bütçe ayırmaktadırlar. Bütün yönetim kademelerinde bulunan yöneticiler liderlik özellikleri ile donatılmış değildir. Organizasyonların yöneticilere sağladığı biçimsel haklar, onların etkili bir yönetim sergileyebilecekleri anlamını taşımamaktadır. Yönetici organizasyonun biçimsel yapısı dışında elinde bulundurduğu liderlik özellikleri ile etkili bir yönetim sergileyecektir. Bu açıdan bakıldığında liderlik yönetici için amaçların başarılmasına yönelik olarak önemli bir etkidir.

Yönetim alanındaki değişiklikler; küreselleşme, bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve iş dünyasında önemli bir noktaya gelmesi yönetim ve liderlik anlayışının da farklılaşmasına neden olmuştur. Bu koşullar altında yöneticilerden karşılaşılan sorunlara bilindik, geleneksel çözümler yerine; yaratıcı, vizyoner, değişim ve dönüşüme açık şekilde kararlar alarak çözüm üretmeleri beklenmektedir. Bunun yanında yeni liderlik görüşlerinde odak nokta; lider-çalışan (kendisini izleyenler) etkileşimi, sosyo-duygusal davranışlar, ilham verme, sözsüz iletişim, ahlâki değerler, karşılıklı güven ve bağlılık kavramları olmuştur. Böylece literatüre sunulan yeni liderlik anlayışlarının temelinde liderin çalışanlarını sadece örgütsel koşullar içinde

değerlendirmek, fiziksel dürtüleri ve ceza tehdidini kullanmak gibi kabadayı uygulamalar yerine, çalışanı organizasyonun ve işin anlamlı bir parçası olarak görme çabası yatmaktadır.

Yöneticiler için önem arz eden bu iki kavramın ilişkisine bakıldığında ise şu sonuca varılmaktadır. Empati, şefkat, esneklik, iyimserlik başkalarını etkileyebilmeyi içeren kişisel özellikler ve insani meziyetler gibi duygusal zekâ ile ilgili beceriler, yönetim literatüründe temel bir liderlik becerisi olarak kabul görmeye başlamıştır. Yapılan bir çok bilimsel araştırma duygusal zekânın güncel liderlik yaklaşımları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Konu ile ilgili ileride yapılacak araştırmalar için; duygusal zekâ ve liderlik tarzı ölçümlerinin literatürde adı geçen geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış farklı modeller ve farklı ölçeklerle yapılması, bu konuda gelecekte yapılacak çalışmaların daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilerek, kamu kurumu, özel kuruluşlar gibi farklı alanlarda görev yapan yöneticiler üzerinde uygulanması ve farklı örgüt kültürlerinin liderlik tarzına etkisinin incelenmesi, duygusal zekânın diğer güncel liderlik yaklaşımları ile (karizmatik liderlik, hizmetkâr liderlik, v.d.) ilişkisinin incelenmesi, liderlik ve duygusal zeka ilişkisi araştırılırken; liderlik tarzı boyutlarının da ele alınması ve liderlik tarzı boyutları ile duygusal zekâ boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilir. Organizasyonlar için ise; yönetim kademelerinde görev yapan personel için uygulanan liderlik eğitimlerinin yanında duygusal zekâ eğitimlerinin de verilmesi yada liderlik eğitimlerinin duygusal zekâ eğitimleri ile beraber verilmesi önerilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Füsün: **Duygusal Zekâ ve Liderlik**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 2002
- Akat, İlter, v.d: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1994
- Akiş Yeşim, Toduk: **Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006
- Allix, M.Nicholas: **Transformational Leadership, Democratic Or Despotic?** Educational Management & Administration, Cilt:28, Sayı:1, 2000
- Arslan, Ramazan, v.d.: **Yönetimde Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma**, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2013
- Baltaş, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000
- Baltaş, Zuhâl: **Duygusal Zekâ**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2006
- Barlı, Önder: **Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış**, İstanbul, Aktif Yayınevi, 2010
- Barling, Julian, v.d.: **Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study**, Leadership & Organizational Development Journal, 21, 3: 157-161, 2000
- Bar-On, Reuven: **The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence**, Psicothema. Vol. 18, University Of Texas Medical Branch, 2006
- Bar-On, Reuven: **Bar-On Emotional Intelligence Quotient Inventory User's Manual**, Mhs, Toronto, 1997
- Bar-On, Reuven, Richard Handley, Suzanne Fund, **The Impact Of Emotional Intelligence On Performance**, Emotional Intelligence And Performance At Work, Lawrence Erlbaum Assoc.Pub., 2006,
- Bass, M.Bernard: **Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1999
- Bass, Bernard M., v.d.: **Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership**, Journal Of Applied Psychology, Vol. 88, No. 2: 207-218. 2003
- Baysal, Can, Tekarslan, Erdal: **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996

Bolat, Oya İnci: **Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi**, İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, 2011

Bridge, Berna: **Siz Olsaydınız Ne Yapardınız? Duyguların Eğitimi**, İstanbul, Beyaz Yayınları, 2003

Bryman, Alan: **Charisma And Leadership İn Organizations**, Sage Publications, London ,1992

Can, Halil v.d.: **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınları, Denizli, 2006

Caruso, David.R. And Salovey, Peter: **The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership**, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, Ca., 2004

Cevizci, Ahmet: **Felsefe Sözlüğü**, İstanbul, Paradigma Yayınları, 1999

Ceylan, Ahmet: **Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 1997

Çakar, Ulaş, Arbak, Yasemin: **Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004

Çelik, Vehbi: **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2007

Ciarrochi, Joseph, Chan, Amy, Caputi, Peter: **A Critical Evaluation Of The Emotional Intelligence Construct**, Personality And Individual Differences. 28, 539-561, 2000

Conger Jay A., Kanungo Rabindra N., Menon Sanjay T.: **Charismatic Leadership And Follower Effects**, Journal Of Organizational Behavior, Cilt:21, Sayı:7, 2000

Cooper, Robert.D., Sawaf, Ayman A.:**Liderlikte Duygusal Zekâ**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2003

Damasio, Antonio R.: **Descartes'in Yanılgısı**, Çev.Bahar Atlamaz, İstanbul, Varlık Yayınları, 1999

Day David, Gerstner Ran: **Meta-Analytic Review Of Leader-Member Exchange Theory: Correlates And Construct Issues**, Journal Of Applied Psychology, Volume:82, Issue:8, 1997

Deluga, Ronald J.: **Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behaviour**, Journal Of Occupational And Organizational Psychology, Vol:67, 1994

Demir, Halis, Okan, Tarhan: Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: **Bir Ölçek Geliştirme Denemesi**, Giresun Üniversitesi Yönetim, Yıl: 19, Sayı: 61, 2008

Deniz, Mehmet: **Duygusal Zekâ Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**, E-Journal Of New World Sciences Academy, Volume: 7, Number:2, 2012

Dennis, Rob, Winston, Bruce.E.: **A Factor Analysis Of Page And Wong's Servant**, Leadership Instrument Leadership And Organization Development Journal, Vol:24 (7/8), 2003

Dienesch, Richard M., Liden, Robert C.: **Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development**, Academy Of Management Review, (11:3), 1986

Doğan, Selen, Şahin, Faruk: **Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007

Duyan, Emin Cihan: **Hizmetkar Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2012

Edizler, Gaye: **Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma**, Ege Üniversitesi Selçuk İletişim Dergisi, 6(2), 2010

Epitropaki, Olga, Martin, Robin: **The Moderating Role Of Individual Differences In The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions And Organizational Identification**, The Leadership Quarterly, Volume:16

Eraslan, Levent: **Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2013

Erçetin Ş. Şule: **Lider Sarmalında Vizyon**, 1.Bs., İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2000

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12.bs.İstanbul, Beta Yayıncılık, 2000

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 2.bs.Beta Yayıncılık, İstanbul, 1998

Erdoğan, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Miad Yönetim Yayınları Dizisi 1, 2007

Erkuş, Ahmet ve Günlü, Ebru: **Duygusal Zekânın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri**, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2008

Ertürk, Mümin: **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 6.Bs., İstanbul, Beta Yayınları, 2001

Fındıkçı, İlhami: **Hizmetkar Liderlik**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009

Gardner, William L. v.d.: **Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda**, The Leadership Quarterly, Texas Tech University, 2011

Gardner, Lisa, Stough, Con: **Examining The Relationship Between Leadership And Emotional Intelligence İn Senior Level Managers**, Emerald, Sayı:23, 2002

Goleman, Daniel: **Duygusal Zekâ** , Çev. Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 2009

Goleman, Daniel: **İş Başında Duygusal Zekâ**, Çev. Handan Balkara, İstanbul, Varlık Yayınları, 2000

Goleman, Daniel: **What Makes A Leader?**, Harvard Business Review, Best Of Hbr, 1998

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, Mckee, Annie: **Yeni Liderler**, 2.bs. Çev.Filiz Nayır, İstanbul, Varlık Yayınları, 2003

Graen, George B., Ve Uhl-Bien, Mary: **Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi- Domain Perspective**, Leadership Quarterly, Vol: 6, 1995

Greenleaf, Robert K.: **The Servant As Leader**, Paulist Press, 1977

Gül, Hasan, Çöl, Güner: **Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma**, İİB Dergisi, Cilt:17, Sayı:3, 2003

Güney, Salih: **Yönetim Ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayınları, 2007

Gürbüz, Sait ve Yüksel, Murat: **Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ : İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Volume:9, Issue:2, 2008

Hartog, Deanne N.,Koopman Paul L.: **Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**, Çev. Handan Kepir Sinangil v.d., Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2009

Hassan, Arif, Forbis, Ahmed: **Authentic Leadership, Trust And Work Engagement, World Academy Of Science, Engineering And Technology**, Vol:5, No:8, 2011

Hodgetts, Richard M.: **Yönetim Teori Süreç ve Uygulama**, 2.bs., Çev.Canan Çetin, Esin Mutlu, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999

House, Robert J.: **Path Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy And A Reformulated Theory**, Leadership Quarterly Vol:7 No:3, 1996

House, Robert, Jm, Howell: **Personality And Charismatic Leadership**, The Leadership Quarterly, Vol.:3, 1992

Hoye, Russel: **Leader-Member Exchanges And Board Performance Of Voluntary Sport Organizations**, Nonprofit Management & Leadership, Volume:15, Issue:1, 2004

İlgın, Burcu: **Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkinde, Duygusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 2010

Ilies, Remus T., Morgeson, Frederick P., Nahrgang, Jennifer D.: **Authentic Leadership And Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes**, The Leadership Quarterly, Vol:16, 2005

İbicioğlu, Hasan v.d.: **Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:12, 2010,

Judge, Timothy A., v.d.: **Charismatic And Transformational Leadership A Review And Agenda For Future Research**, Zeitschrift Für Arbeits-U Organisationspsychologie, Volume:50, Issue:4, 2006

Kağıtçıbaşı, Çiğdem : **Günümüzde İnsan ve İnsanlar**, 12.bs., İstanbul, Evrim Yayınları, 2010

Karip, Emin: **Dönüşümcü Liderlik**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Vol:4, Issue:16, 1998

Keçecioğlu, Tamer: **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998

Keller, Robert: **Transformational Leadership And The Performance Of Research And Development Project Group**, Journal Of Management, Volume:18, Issue:3, 1992

Kent, Aubrey, Chelladurai, Packianathan: **Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, And Citizenship Behavior: A Case Study In Intercollegiate Athletics**, Journal Of Sport Management, Vol:15, No:2, 2001

Kesken, Jülide, Ayyıldız, Nazlı Ayşe: **Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik**, Ege Akademik Bakış, Cilt:8, Sayı:2, 2008

Klenke, Karin: **Authentic Leadership: A Self, Leader, And Spiritual Identity Perspective**, International Journal Of Leadership Studies, Vol:13, No:1, 2007

Kobe, Lisa M., Palmon, Reiter R., Rickers, Jon D.: **Self-Reported Leadership Experiences In Relation To Inventoried Social And Emotional Intelligence**, Current Psychology, Vol:20, Issue:2, 2001

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 13.bs., İstanbul, Beta Yayıncılık, 2011

Konrad, Stefan, Hendl, Claudia: **Duygularla Güçlenmek**, Çev. Meral Taştan, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003

Krishnan V. Renkat: **Transformational Leadership And Voule System Congruence**, International Journal Of Volue-Based Management, Kluwer Academic Publishers, Volume:15, Issue:1, 2002

Leblebici, Doğan N.: **21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış**, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:32, 2008

Liden, Robert C., Maslyn, John M.: **Multidimensionality Of Leader- Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development**, Journal Of Management, Vol:24, Issue:1, 1998

Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, Mcgrav Hill, 1981

Manning, George, Curtis, Kent: **The Art Of Leadership**, New York: Mcgraw Hill, 2003

Matthews, Gerald, v.d.: **Emotional Intelligence Science And Myth**, Massachusetts, The Mit Press, 2002

Mayer, Jhon.D., Dipaolo, Maria, Salovey, Peter: **Perceiving Affective Content In Ambiguous Visual Stimuli: A Component Of Emotional Intelligence**, Journal Of Personality Assessment, Vol:54, Issue:3-4, 1990

Memiş, Çiğdem Asarkaya v.d.:**Türkiye’de Otantik Liderlik Üzerine Bir Keşif Çalışması**, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., 2009

Nadler, David A., Tushman, Micheal L.: **Beyond The Charismatic Leader; Leadership And Organizational Change**, California Management Review, Vol:90, Issue:32, 1990

Nicholls, John: **The Paradox Of Managerial Leadership**, Journal Of General Management, Volume:18, Issue:4, 1994

Newman, H.William: **Sevk Ve İdare**, Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1979

Northcraft, Gregory, B.: **Organizational Behaviour**, Orlando, The Dryden Press, 1994

Northouse, Peter G.: **Leadership: Theory And Practice**, Sage Publications, Inc., 2001

Onart, Hakkı: **Askeri Liderlik**, Ankara, Hava Basım ve Neşriyat Müdürlüğü, 1982

Owens, Jamens: **The Uses Of Leadership Theory, Management Organization And Human Resources**, Mc Graw Hill Book Comp, 1976

Paksoy, Mustafa: **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 2002

Palmer, Benjamin, Walls Melisa, Burgess Zena, Stough Con: **Emotional Intelligence And Effective Leadership**, Leadership & Organization Development Journal, Vol:22, Issue:1, 2001

Petrides, K.V., Frederickson Norah, Furnham Adrian: **The Role Of Trait Emotional Intelligence In Academic Performance And Deviant Behavior At School**, Personality And Individual Differences; Vol. 36, S. 277-293, 2004

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A.: **Örgütsel Davranış**, 14..bs., Çev. İnci Erdem v.d., İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2012

Robbins, Stephen P.: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Eskişehir, Etam A.Ş. Yayıncılık, 1994

Rorty, Amelie Oksenberg: **Explaining Emotions**, The Journal Of Philosophy, Vol:75, No:3., 1978

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek: **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık, 2008

Sanı, Ürü Oben: **Öğretim Üyelerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, Cilt:13, Sayı:1, 2013

Sendjaya, Sen, Sarros, James, Santora Joseph.C.: **Defining And Measuring Servant Leadership Behaviour**, Journal Of Management Studies, 2008

Spears, Larry.C.: **Leader To Leader; Practicing Servant Leadership**, Abı/Inform Complete, 2004

Sinangil, Handan Kepir, v.d.: **Endüstri İş ve Örgüt Psikolojisi**, Çev. Handan Kepir Sinangil, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2009

Sosik, John J., Megerian, Lara E.; **Understanding Leader Emotional Intelligence And Performance**, Group & Organization Management, Vol:24, Issue:3, 1999

Stein, Steven J.: **Eq Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı**, Çev. Müjde Işık, İstanbul, Özgür Yayınları, İstanbul, 2003

Şahin, Faruk: **Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kısa Bir Bakış**, C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, Sivas, 2012

Şişman, Mehmet: **Öğretim Liderliği**, Ankara, Pegama Yayıncılık, 2002

Tatar, Arkun, Tok, Serdar, Saltukoğlu, Gaye: **Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi**, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, Cilt:21, Sayı:4, 2011

Troisi, Alfonso, v.d.: **Nonverbal Behavior And Alexithymic Traits İn Normal Subjects Individual Differences İn Encoding Emotions**, Journal Of Nervous & Mental Disease, Volume:184, Issue:9, 1996

Trucker, Mary. L., Sojka, Jane. Z., Barone, Frank. J. Ve Mccarthy, Anne M: **Training Tomorrow's Leaders: Enhancing The Emotional Intelligence Of Business Graduates**, Journal Of Education For Business, Vol:75, Issue:6, 2000

Titrek, Osman; **IQ'dan EQ'ya: Duyguları Zekice Yönetme**, Ankara, Pegama Yayıncılık, 2007

Ünnü, Nazlı, Ayyıldız, Ayşe: **Politik Pazarlamada Pazar Yönlülük ve Otantik Liderliğin Önemi**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:9, Sayı:4, 2009

Vinod, Sangeetha, Sudhakar, B.: **Servant Leadership: A Unique Art Of Leadership!**, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research İn Business, Vol: 2, Issue:11, 2011

Yeşilyurt, Etem: **Akademik ve Yönetimsel Liderlik**, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, Sayı.1, 2007

Yukl, Gary: **Leadership İn Organization**, Prentice-Hall Inc., International , Oxford, 1998

Zel, Uğur: **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006

Zeidner, Moshe, v.d.: **Assessing Emotional Intelligence İn Gifted And Non-Gifted High School Students: Outcomes Depend On The Measure**, Science Direct Intelligence, Sayı: 33, 2005

Walumbwa O., Fred, v.d.: **Authentic Leadership Devolopment And Validation Of A Theory-Based Measure**, Journal Of Management, Vol:34, No:1, 2008

Wayne, Sandy, Green, Shawn A.: **The Effects Of Leader-Member Exchange On Employee Citizenship And Impression Management Behavior**, Human Relations, Cilt.46, Sayı:12,1993

Wong, Chi-Sum, Law, Kenneth S.: **The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study**, Leadership Quarterly, Volume:13, 2002