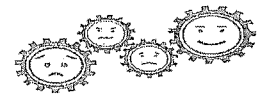


BÖLÜM - 11



Duygular ve Liderlik

Dr. Murat BAŞ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

murat.bas@erzincan.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9479-4571

Giriş

Geçmişte duygular çaresizliğin ve güçsüzlüğün göstergesi olarak nitelenmiştir, insanların sadece akıl yoluyla doğru ve yerinde kararlar alabileceği kabul edilmiştir. Sanayi Devrimiyle birlikte, duygular iyice ihmal edilmiş ve akılcılık ve rasyonalite ön plana çıkmıştır. Ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde duyguların psikolojide incelenmesiyle birlikte, duyguların sosyal yaşamdaki rolü açıkça ifade edilmeye başlanmıştır (Özkan, 2011).

Bu dönemde duygusal zeka ile ilgili olarak Salovey ve Mayer (1990) ile Goleman (1995)'in çalışmaları büyük yankı uyandırmış ve liderlik sürecine duyguların etkisi tartışılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar, liderlerin etrafındaki insanları yönlendirme hedeflerini yerine getirirken aldıkları kararlarda ve gösterdikleri davranışlarda, mantıksal etkileşim kadar duygu etkileşimin de etkili ve önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Günümüzde yüksek IQ'nun iyi bir liderdeki tek önemli faktör olmadığı kabul edilmektedir. Liderler özellikle insanlarla uğraşırken duygularını akılcıca kullanmak zorundadır (Goleman ve diğerleri, 2002). Liderler diğer insanları mantıkla ikna edebilir, ancak duygularla motive edebilir. Yani, temelde liderlik başkalarının davranışlarını belirli bir hedefe yönelik olarak motive etmekle ilgili olduğundan, liderler insanları harekete geçirmek için motive etmek istediklerinde duygulardan yararlanmak zorundadır (Ashforth, 1995).

Bu çerçevede, etkili liderlikte, IQ'nun tek başına yeterli olmadığı, duygusal zekanın da aynı ölçüde önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada, duygular ve liderlik ilişkisi incelenmiştir. Bu çerçevede sırasıyla liderliğin gelişimi, duyguların liderlik üzerindeki etkisi ve önemi, duygusal liderlik kavramı, duygusal liderlik tarzları ile duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Çalışmanın sonunda ise duygular ve liderlikle ilgili önemli çalışmalara yer verilmiştir.

1. Liderliğin Gelişimi

Liderlik kavramının literatüre 14. yüzyılda girdiği belirtilmekle birlikte (Özkan, 2011), kavramın yirminci yüzyıldan itibaren önem kazandığı değerlendirilmektedir (Alderfer, 1977). Tarihi bu denli eskiye dayanmasına rağmen, liderlik kavramı araştırmacıların tanımlamakta en çok zorlandığı terimlerden biridir. Stogdill (1974) çalışmasında neredeyse kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısınca farklı liderlik tanımının olduğunu belirtmiştir. Liderliğin ne olduğu konusunda araştırmacılarca bir fikir birliği olmadığı ve dolayısıyla daha iyi bir tanım arayışının devam ettiği düşünülmekle birlikte, Tablo 11.1'de dikkat çeken bazı tanımlara yer verilmiştir:

Tablo 11.1. Liderlik Tanımları

Stogdill (1950)	Organize bir grubun hedef belirleme ve hedefe ulaşma faaliyetlerini etkileme sürecidir (eylemdir).
Katz ve Kahn (1966)	Örgütle ilgili bir konuda herhangi bir etki eylemidir.
Burns (1979)	Liderin kendisinin ve takipçilerinin değerleri, motivasyonları, istekleri, ihtiyaçları, arzu ve beklentilerini içeren belirli hedefler için takipçilerini harekete geçirmesidir.
Bass (1990)	Bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasında, genellikle belli bir durumun veya üyelerin algılarının ve beklentilerinin (yeniden) yapılandırılmasını içeren bir etkileşimdir. Liderlik, bir grup üyesinin diğerlerinin motivasyonunu veya yetkinliklerini değiştirdiğinde oluşur.
Davis (2003)	Harekete öncülük etme, örgütü veya bir kısmını yeni bir yöne götürme, sorunları çözme, yaratıcı olma, yeni programlar başlatma, örgütsel yapılar oluşturma ve kaliteyi artırmayı ifade eder.
Kellerman (2012)	Lider, takipçi ve belirli şartların birbirleriyle etkileşim içinde bulunduğu bir süreçtir.

Tablo 11.1'deki tanımlardan hareketle, genel olarak liderliği, belirli bir durumda, bir kişinin ortak hedefe ulaşmak için etrafındakileri motive etmesi, yönlendirmesi, harekete geçirmesi ve etrafındakilerle karşılıklı etkileşimde bulunması şeklinde tanımlamak mümkündür. Öte yandan, liderlik özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Liderlik yalnızca kişisel bir özellik olmayıp, aynı zamanda bir süreçtir.
- ii. Liderlik, sadece liderin takipçiler üzerindeki etkisiyle değil, aynı zamanda lider ve takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimin varlığıyla nitelenir.
- iii. Liderlik belirli şartlarda gerçekleşir. Şartlar değişirse liderlik süreci de değişir.
- iv. Liderlik süreci, bireylerin birini liderleri olarak kabul etmelerini gerektirir. Takipçiler liderlerini takip etmemeye karar verirlerse liderlik süreci sona erebilir.
- v. Liderlik sürecinin amacı, lider ve takipçiler arasındaki ortak hedeflere ulaşmaktır.

Takipçiler liderin kendileri adına hareket etmediğini algılasa, bu durumdan liderlik süreci etkilenebilir (Silva, 2016).

Liderlik uzun yıllar boyunca kişisel bir nitelik olarak görülmüştür. Erken liderlik teorileri liderliğin sonradan kazanılamayan, doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunmuş ve daha çok başarılı liderlik özellikleri üzerinde durmuşlardır (Ginsberg ve Davies, 2007). Liderlik üzerine yapılan ilk dönem çalışmaları da etkili liderleri diğer liderlerden ayırmak için liderlerin kişilik, zeka, fiziki ve algısal özelliklerine ve davranışlarına odaklanmışlardır (örn, Hemphill ve Coons, 1957; Kahn ve Katz, 1953). Ancak sonradan her liderin kendine özgü özelliğinin olduğu anlaşılmış ve yalnızca kişisel özelliklere bakılarak liderliğin tespit edilmesinin yeterli olmadığı görülmüştür (Johns ve Moser, 2001). İlerleyen dönemde dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin ortaya atılmasıyla birlikte (Bass ve Avolio, 1994), liderliğin belirli özelliklere ve davranışlara indirgenemeyeceği, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilerde duygu ve değerlerin de önemli olduğu fikri önem kazanmıştır (Yukl, 1999). Ayrıca, yıllar geçtikçe, araştırmacılar zeka düzeyinin iyi bir liderdeki tek önemli faktör olmadığını fark etmişlerdir. Liderlerin insanları yönlendirebilmek için duygularını da akıllıca kullanması gerektiği araştırmalarla ortaya konmuştur (Goleman ve diğerleri, 2002).

2. Duyguların Dönüşümcü/Etkili Liderlikteki Önemi

Günümüzde araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderliğin oldukça etkili bir liderlik yaklaşımı olduğu değerlendirilmektedir (Bass ve Avolio, 1994; Covey, 1990; House, 1995). Burns (1978) dönüşümcü liderliği takipçilerdeki potansiyeli harekete geçirmek için onlarla aktif etkileşime girme şeklinde tanımlamıştır. Bass (1985)'a göre, dönüşümcü liderin takipçileri üzerindeki

etkisinin yüzde altmışından fazlası karizma, takipçilerin liderle güçlü duygusal etkileşimi, özdeşleşmesi ve ona olan inancı ile açıklanmaktadır.

Bazı araştırmacılar dönüşümcü liderlerin takipçileriyle güçlü duygusal ilişkilerinin bulunmasından ötürü yüksek duygusal zeka düzeyine sahip olduklarını savunmuştur (Cooper ve Sawaf, 1997; Goleman, 1995; Megerian ve Sosik, 1997). Buna göre, dönüşümcü liderler takipçilerinin duygularını şu şekilde yönetir:

- Kendine güvenir ve güçlü inançlara sahiptir. Bunu takipçilerini etkilemede kullanır. Liderleri yüksek düzeyde ahlaki davranış sergileyen ve liderlerinin doğru olanı yapacağına inanan takipçiler, onu bir rol model olarak algılar.
- Takipçilerine ilham verir ve onları motive eder. Takım ruhunu ve grup sinerjisini uyandırır, aksaklıklar karşısında iyimser bir senaryo çizer, takipçilerine bu konuda güven ve coşku aşılar.
- Takipçileri varsayımları sorgulamaya, problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşmaya teşvik eder. Takipçilerini uyarırken yapıcı eleştiriden yararlanır. Yani onları eleştirirken mevcut başarısızlığına odaklanmak yerine, geçmişteki başarılarına odaklanarak sahip oldukları yetenekleri onlara gösterir. Bu şekilde takipçilerin iş tatmini artar ve problemler karşısında stres ve gerginlik hissetmek yerine, problemlere farklı çözüm yolluyla yaklaşmayı öğrenirler.
- Takipçilerine empatiyle yaklaşır. Takipçileriyle bire bir temas halindedir ve onların bireysel farklılıklarını gözetir. Bu nedenle her takipçinin durumunu ve ihtiyaçlarını ayrı olarak değerlendirir. Takipçileriyle iletişimde duygularının yanı sıra beden dilini de kullanır (Bass ve Avolio, 1994; Megerian ve Sosik, 1997).

Görüldüğü üzere, liderlerin kendi duygularının yanı sıra takipçilerinin duygularını yönetme ve yönlendirme becerileri onların etkili liderler olmalarındaki temel yetkinliklerinden biridir.

3. Duygusal Liderlik

Duygusal liderlik konusu ilk kez Goleman ve diğerleri (2002) tarafından "Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence" adlı çalışmada tartışılmıştır. Bu çalışmada, liderliğin duygusal yönü üzerinde durulmuş, liderlerin birincil görevinin duygusal olduğu, "liderin grubun duygusal rehberi olarak hareket ettiği" savunulmuştur (s.5).

Goleman ve diğerleri (2002) araştırmalarında, bir liderin etrafındakilerin duygularını etkilemek için iki yönteme başvurduğunu belirtmiştir. Bu yöntemlerden ilki uyumsuz (dissonant) veya duyguların negatif enerjisidir. Bu tür

liderler genellikle etrafındakilerle empati kuramaz veya onların duygularını doğru okuyamaz. Bu nedenle, gereksiz yere çevresindekilere üzücü mesajlar göndererek uyumsuzluk yaratır. Böyle bir iş ortamında, çalışanlar dengesizlik hisseder ve bu nedenle kötü performans gösterirler. İkinci yöntem ise ahenkli (resonant), yani duyguların pozitif enerjisidir. Ahenkli liderlikte, lider insanların duygularına uyum sağlar ve onları pozitif duygusal yöne doğru harekete geçirir. Etrafındakilerin duygularıyla rezonansa girerek, zor durumlarda dahi onlara moral ve ilham verir. Bu duygu ahenkliği liderin takipçileri üzerindeki duygusal etkisini artırır. Söz konusu araştırmacılar duygusal zekası yüksek olan liderlerin takipçileriyle ahenkli duygusal ilişkiler kuran liderler olduğunu belirtmişlerdir (Goleman ve diğerleri, 2002; Boyatzis ve McKee, 2005). Buradan hareketle, duygusal liderlerin takipçileriyle ahenkli duygusal uyum yakalayan liderler olduğunu söylemek mümkündür.

Goleman ve diğerleri (2002) çalışmalarında altı tür duygusal liderlik tarzından bahseder. Buna göre, etkili liderler duruma göre bu altı liderlik tarzından birini veya birkaçını uygular ve liderlik tarzları arasında ustaca geçiş yapabilir. Bunlardan vizyoner (visionary), koçluk (coaching), bağlılık (affiliative) ve demokratik (democratic) liderlik tarzları iş performansını artırıcı bir rezonans oluştururken; tempoyu belirleyen (pacesetting) ve emredici (commanding) liderlik tarzları ise bazı çok özel durumlarda yararlı olabilmekte olup, dikkatle uygulanmalıdır. Çünkü bu tarzlarda ileriye gidilmesi veya bu yöntemlere çok sık başvurulması durumunda çalışanlarda ahenkli etki yerine uyumsuz bir etki bırakılmış olur.

4. Duygusal Liderlik Tarzları

Liderler bir grubu yönlendirme hedeflerini yerine getirirken çok farklı şekillerde hareket edebilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında, liderlerin içinde bulunduğu şartların, takipçilerinin ihtiyaçlarının (Kraus, 2017), yaşanmakta olan zamanın ve liderlerin kendi bireysel özelliklerinin etkili olduğu düşünülmektedir (Canbolat, 2016). Duygusal liderlik tarzlarının özeti Tablo 11.2'de sunulmaktadır.

Tablo 11.2. Duygusal Liderlik Tarzları

Liderlik Tarzları	Eİ Yetkinlikleri	Örgüt İklimine etkisi	Hedef	Uygulanabileceği Durumlar
Vizyoner	Özgüven, empati	En olumlu	Başkalarını bir vizyonu takip etmeleri için harekete geçirmek	Değişim yeni bir vizyon veya net bir yön gerektirdiğinde uygulanır.
Koçluk	Başkalarını geliştirme, empati, duygusal öz farkındalık	Çok olumlu	Gelecek için güç oluşturmak	Bir çalışanın performansını iyileştirmesine veya güçlü yönlerini geliştirmesine yardımcı olmak hedeflendiğinde uygulanır.
Bağlılık	Empati, bağ kurma, çatışma yönetimi	Çok olumlu	Uyum yaratmak	Takımdaki anlaşmazlıkları gidermek veya stresli zamanlarda takımı motive etmek için uygulanır.
Demokratik	İşbirliği, takım liderliği, iletişim	Çok olumlu	Katılım yoluyla bağlılık oluşturmak	Fikir birliği oluşturmak veya çalışanlardan değerli girdiler elde etmek istendiğinde uygulanır.
Tempo belirleyen	Dürüstlük, başarıma dürtüsü, girişim	Çok olumsuz	Yüksek standartlarda iş yapmak	Yüksek motivasyonlu ve yetkin bir takımdan hızlı sonuç almak için uygulanır.
Emredici	Başarma dürtüsü, inisiyatif alma, duygusal özdenetim	En olumsuz	Derhal uyum oluşturmak	Kriz durumlarını yönetmek için uygulanır.

Kaynak: Kraus, M. (2017). Comparing generation x and generation y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.

Vizyoner tarzın birincil hedefi, çalışanlar için uzun vadeli yön ve vizyon sağlamaktır. Lider genel hedefi tanımlar, ancak takipçilerine bunu başarmak için kendi yöntemlerini seçme özgürlüğü verir. Bu tarz, değişiklikler yeni bir vizyon gerektirdiğinde veya net bir yöne ihtiyaç duyulduğunda etkilidir. Lider kendisinden daha deneyimli uzmanlarla çalıştığında ise vizyoner tarz etkili olmamaktadır.

Koçluk tarzı, çalışanların uzun vadeli mesleki gelişimini hedefler. Bu tarz, çalışanların uzun vadeli yetenekler geliştirerek performanslarını artırmalarına yardımcı olur. Ancak çalışanlar yöntemlerini değiştirmeye dirençli olduklarında etkili değildir.

Bağlılık tarzı, çalışanlar arasında ve liderle çalışanlar arasında uyum sağlamayı amaçlar. Bu tarz özellikle stresli zamanlarda çalışanları motive etmede veya bağlarını güçlendirmede etkilidir. Bununla birlikte, standartlarını

yükseltmek ve hedeflere yeniden odaklanmalarını sağlamak amacıyla çalışanlara olumsuz performans geri bildirimi yapılması gerektiğinde bu yöntem etkili değildir.

Demokratik tarzın birincil amacı çalışanlar arasında bağlılık ve fikir birliği oluşturmaktır. Bu tarz, çalışanlar arasında fikir birliği oluşturmada veya çalışanlardan değerli girdi elde etmede etkilidir. Ancak, çalışanların fikir birliği ve demokratik karar verme konusunda herhangi bir eğitimi ve bilgisi olmadığı takdirde bu yöntem işe yaramamaktadır.

Tempo belirleyen tarz, görevleri mükemmel şekilde başarmayı hedefler. Bu tarz, krizlerde motive olmuş, yetkin ve çok az yönlendirmeye ihtiyaç duyan çalışanlardan yüksek kaliteli sonuçlar elde etmede etkilidir. Bununla birlikte, bu yöntemin aşırı uygulanması halinde, liderin sınırsız istekleri ve beklentileri karşısında çalışanlar zorlanabilir ve sonuçta moral ve motivasyonları düşebilir.

Emredici tarz çalışanların belli bir duruma derhal uyum sağlamasını amaçlar. Çoğu durumda en az etkili yöntem olan emredici tarz, yalnızca kriz durumlarında veya sorunlu kişilerle çalışırken uygundur. Bununla birlikte, genel olarak örgütün esnekliğini engeller ve çalışanların performansını düşürür (Goleman, 2000; Goleman ve diğerleri, 2013; Kraus, 2017).

Sonuç olarak her tarzın, çalışanların duyguları üzerinde farklı bir etkisi vardır. Her tarz, farklı durumlarda en iyi şekilde çalışır, çalışanlarda farklı şekilde yankılanır ve farklı sonuçlar üretir. Bu nedenle, devamlı olarak tek bir liderlik tarzını uygulamak yerine, durumun ve kişilerin özel ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı tarzların birbirinin yerine kullanılması liderin takipçileri üzerinde daha etkili olmasını sağlamaktadır (Goleman ve diğerleri, 2002).

5. Duygusal Zeka ve Liderlik

Duygusal zeka terimi ilk kez Salovey ve Mayer (1990) tarafından tanımlanmış ve "kişinin kendinin ve başkalarının duygularını kontrol etme, duygular arasında ayrım yapma ve bunu düşünceleri ve eylemleri yönlendirmek için kullanma yeteneği" olarak ifade edilmiştir (s.189). Söz konusu araştırmacılar 1997 yılında duygusal zeka kavramını tekrar tanımlamış ve daha karmaşık bir tanım yapmışlardır. Buna göre duygusal zeka, "doğru algılama, değerlendirme ve duyguları gösterme yeteneği; duygulara erişme ve/veya duygu üretme yeteneği; duygu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; ve duyguları düzenleme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997, s.10). Goleman (1995)'a göre ise duygusal zeka "kendini motive edebilme ve hayal kırıklıkları karşısında direnme; dürtüyü kontrol etme ve hazzı geciktirme;

ruh halini düzenleme ve sıkıntıyı önleme; empati kurma ve umut etmedir" (s.34). Bu yaklaşım, Salovey ve Mayer'in yaklaşımından oldukça farklıdır. Çünkü Goleman duygusal zekanın yalnızca yetenekleri değil, aynı zamanda çok çeşitli kişilik özelliklerini ve kişisel algıları kapsadığını savunmaktadır (Walter ve diğerleri, 2012).

Duygusal zeka kavramı ve duygusal zekanın örgütler ve liderler üzerindeki etkisi Goleman'ın "Emotional Intelligence" (1995) adlı ve ardından yayınladığı "Working with Emotional Intelligence" (1998) adlı kitaplarından sonra popüler hale gelmiştir. Goleman (1998) çalışmasında etkili liderlerin en önemli ortak özelliklerinden birinin yüksek duygusal zekaya sahip olmak olduğunu ifade etmiştir (s.94). Goleman (1995)'a göre öz-farkındalık, öz-motivasyon, empati ve duygusal yönetim gibi bazı duygusal zeka özellikleri güçlü duygusal ilişkiler kurmak için gereklidir. Liderlerin de gruplarına fayda sağlayabilmek için grup üyeleriyle güçlü duygusal ilişkiler kurabilmeleri ve bu ilişkileri etkili bir şekilde yönetebilmeleri gerekir (Sosik ve Megerian, 1999; George, 2000). Liderlerin duygusal zekaları ne kadar yüksek olursa, duyguları kullanarak güçlü ilişkileri yönetmeleri ve etkili performans sergilemeleri o kadar iyi olur (Goleman, 1998; Sosik ve Megerian, 1999; George, 2000).

George (2000) çalışmasında duygusal zekanın dört yönünün liderlere takipçilerini motive etme ve yönlendirme becerisi sağladığını savunmuştur. Buna göre duygusal zekası yüksek liderler:

- ✓ Başkalarının duygularını doğru bir şekilde değerlendirir ve tasvir ederler. Duyguları doğru bir şekilde değerlendirmek, doğru yargı oluşturmayı ve etkin karar vermeyi sağlar. Duyguların doğru şekilde ifade edilmesi ise, insanların ihtiyaçlarını karşılamalarını ve amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurabilmelerini sağlar. Liderin kendisinin ve başkalarının duygusal durumlarının farkında olması, takipçileriyle destekleyici ilişkiler kurmasına ve sürdürmesine imkan tanır.
- ✓ Bilişsel süreçlerde ve karar vermede duyguların etkili olduğuna inanırlar. Duygusal zeka kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olmasının yanı sıra bu duyguları işlevsel şekillerde kullanmayı da gerektirir. Örneğin, işyerinde önceliğin acil işlere yönlendirilmesi, birkaç seçenek arasından seçim yapma ve belirli olaylar karşısında kişinin nasıl hissedeceğini tahmin etme gibi faaliyetler duygular yoluyla gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, olumlu duygular yaratıcılığı, bütünleştirici düşünmeyi ve akıl yürütmeyi kolaylaştırırken, olumsuz duygular ayrıntılara dikkat edilmesini, hataların ve sorunların tespitini kolaylaştırabilir.

- ✓ Duygular hakkında kapsamlı bir bilgiye sahiptirler. Yani bu liderler çeşitli durumlarda duygusal tepkileri tahmin edebilir. Örneğin, duygusal açıdan zeki liderler, iş arkadaşlarının maaşlarına zam yapıldığında mutlu olacaklarını veya kötü bir performans değerlendirmesi yapıldığında endişe duyacaklarını bilirler. Bu bilgi, duyguları düzenlemeye ve takipçilerinin yönetiminde kendilerine yardımcı olur. Öte yandan, takipçilerinin ilan edilen bir yeniden yapılanma (işten çıkarma olmayacağı garanti edilse bile) karşısında endişelenmesini tuhaf karşılayan bir lider duygusal bilgiye sahip değildir.
- ✓ Kendi duygularının yanı sıra başkalarının duygularını da yönetebilirler. Ancak, bir lider başkalarının duygularını yönetebilmek için, duyguları değerlendirebilmeli ve ifade edebilmeli, duyguları etkili bir şekilde kullanabilmeli ve duygular hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Dolayısıyla, duygusal zekanın yukarıda açıklanan diğer üç boyutu, liderlerin takipçilerinin duygularını etkileyip yönetmelerine katkıda bulunur (George, 2000; Melita Prati ve diğerleri, 2003).

6. Duygular ve Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar

Duyguların liderlikle ilişkisini araştıran birçok çalışma tespit edilmiştir. Aşağıda dikkat çeken bazı çalışmalara yer verilmiştir:

Ashkanasy ve Tse, (2000) çalışmalarında, dönüşümcü liderlerin sahip oldukları coşku ve vizyonu başkalarına aktarabilme yeteneği, olumlu bir bakış açısı, güçlü sezgi ve duygusal yetkinlik gibi özel niteliklere sahip olduğunu savunmuştur. Ayrıca, liderliğin duygusal boyutları ile dönüşümcü liderlerin davranışsal yönleri arasında bağlantılar olduğunu, dönüşümcü liderin duygusal zeka düzeylerinin yüksek olduğunu ve bunun liderlik-performans bağlantısına ek bir bakış açısı sağladığını öne sürmüştür.

George (2000) çalışmasında liderlik sürecinde duyguların önemli rol oynadığını, duygusal zekanın - kendisinin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme yeteneğinin- etkili liderliğe katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Ayrıca duygusal zekanın dört yönünün (duyguların değerlendirilmesi ve ifade edilmesi, bilişsel süreçlerde ve karar vermede duyguları kullanma, duygular hakkında bilgi sahibi olma ve duyguları yönetme) liderlere takipçilerini motive etme ve yönlendirme becerisi sağladığını savunmuştur.

Humphrey (2002) çalışmasında empatinin hem duygusal zeka hem de liderlikte etkili olan önemli bir değişken olduğunu saptamıştır. Ayrıca, en önemli liderlik işlevinin grup üyelerinin duygularını yönetmek olduğunu, liderlerin duygularını sergilemelerinin takipçilerinin algıları üzerinde mesaj-

larının içeriğinden çok daha büyük bir etkide bulunduğunu, liderlerin duygusal süreç üzerindeki etkilerinin performans üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Çakar ve Arbak (2003) çalışmalarında, duygusal zeka ile dönüşümcü liderlik özellikleri arasında pozitif ilişki tespit etmiş, yüksek duygusal zeka düzeyine sahip kişilerin daha çok dönüşümcü liderlik davranışları gösterdiğini kaydetmiştir.

Melita Prati ve diğerleri (2003) araştırmalarında, duygusal zekanın takımın etkinliği ve verimliliğinde etkili olduğunu savunmuştur. Ek olarak, takım liderinin duygusal zekasının ekibin etkili işleyişi için önemli olduğunu, liderin takımı motive ettiğini ve takım üyeleri arasında birbirlerini destekleyici ilişkileri desteklediğini, takım üzerinde dönüşümsel bir etki sağladığını belirtmiştir.

Dulewicz ve diğerleri (2005) çalışmalarında, liderlerin duygusal zeka, IQ ve MQ'larının (managerial quotient-yönetimsel zeka) hepsinin çalışanlarının genel iş performansında etkili olduğunu, ancak liderlerin duygusal zekalarının genel iş performansını diğer zeka türlerine göre daha çok etkilediğini tespit etmiştir.

Aysel (2006) araştırmasında, üst düzey liderlerin alt düzeylere göre ve lisans/lisans üstü mezunu liderlerin, lise/ön lisans mezunlarına göre daha yüksek duygusal zekaya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, liderlerde duygusal zeka düzeyinin yaşa ve görev süresine göre farklılık göstermediğini saptamıştır.

Kerr ve diğerleri (2006) araştırmalarında bireyin duygusal zeka düzeyinin etkili liderliğin temel belirleyicilerinden biri olduğunu, çalışanların liderlerinin etkililiğine ilişkin algılarının, liderlerinin duygusal zekalarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Erkuş ve Günlü (2008) duygusal zeka ile dönüşümlü liderlik arasında anlamlı ve pozitif ilişki saptamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka dönüşümcü liderlik özelliklerinin önemli bir yordayıcısıdır.

Kuşaklı ve Bahçecik (2012) araştırmalarında yönetici hemşirelerin duygusal zeka boyutları kapsamında iyi düzeyde çevresiyle uyumlu, pozitif ruhsal durumları olan, stresle başa çıkabilen, iyi düzeyde kişisel ve kişilerarası becerilere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, yönetici hemşirelerin duygusal zeka seviyeleri arttıkça liderlik davranışlarının da arttığını kaydetmiştir.

Nylund ve Raelin (2015) çalışmalarında liderden takipçiye duygusal bilgi aktarımının, (özellikle duygusal bilgi olumsuz olduğunda), takipçi tepkileri üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu saptamıştır.

Aydınlatan ve diğerleri (2019) Türkiye’de ve Afganistan’da gerçekleştirdikleri araştırmalarında, her iki ülkede de duygusal zeka ve etkili liderlik arasında pozitif ilişki kaydetmiştir.

Sonuç

Özetle, liderlik bir kişinin ortak hedefe ulaşmak için etrafındakileri motive etmesi, yönlendirmesi, harekete geçirmesi ve etrafındakilerle karşılıklı etkileşimde bulunmasıdır. Yapılan araştırmalar liderlerin bunu başarabilmesi için, hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetmesi ve yönlendirmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Takipçilerinin duygularıyla uyum sağlayan, onlara moral ve ilham veren liderler duygusal lider olarak adlandırılmıştır.

Her alanda makinelerden ziyade insan emeğinin yaratıcılığına ve yeteneklerine ihtiyaç duyulduğu günümüzde, örgütler liderlerinden yaratıcı olma, farklı olma, örgütlere yenilik ve değişim getirme gibi beklentilerini artırmaktadır. Bu anlamda örgütler diğer vasıflarının yanı sıra duygusal zekası yüksek olan (duygusal) liderlerin varlığına ihtiyaç duymaktadır.

Sonuç olarak, duygular ve/veya duygusal zekanın liderlerin davranışlarını belirleyen temel faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Her ne kadar duygusal zekanın doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan kazanılabilen bir yetenek mi olduğu tartışılsa da (Zeidner ve diğerleri, 2004), örgütlerin liderlikle ilgili programlarında çalışanlarında duygularla ilgili farkındalığı artırmalarının, ayrıca duygusal zekanın geliştirilmesi amacıyla uygulamalı eğitimlere yer vermelerinin kayda değer olduğu değerlendirilmektedir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Kaynakça

- Alderfer, C. P. (1977). Handbook of leadership: A survey of theory and research. *American Political Science Review*, 71(3), 1159-1160.
- Ashforth, B. E. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-127.

- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice* (p. 221-235). Quorum Books/Greenwood Publishing Group.
- Aydıntan, B., Künye, N., & Ghafourzay, H. (2019). Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisi: Türkiye ve Afganistan üzerine karşılaştırmalı bir çalışma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 976-989.
- Aysel, L. (2006). Liderlik ve duygusal zeka. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Burns, J. M. (1979). Two excerpts from leadership. *Educational Leadership*, 36(6), 380-383.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeliğaz, Kargaz). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, Türkiye.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grossett/Putnam.
- Covey, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Davis, J. (2003). *Learning to lead*. Westport, CT: American Council on Education/Praeger.
- Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 55(8), 1027-1044.
- Ginsberg, R., & Davies, T. G. (2007). *The human side of leadership: Navigating emotions at work*. Westport: Praeger Publishers.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*, New York, NY: Bantam.

- Goleman, D. (2000). An EI-based theory of performance. In Goleman, D. & Cherniss, C. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 27-44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- House, R. J. (1995). Leadership in the twenty-first century: A speculative inquiry. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5):493-504.
- Johns, H. E., & Moser, H. R. (2001). From trait to transformation: The evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115-122.
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1953). Leadership practices in relation to production and morale. (In D. Cartwright & A. Zander (Eds.). New York: Harper & Row.
- Katz, D., & Kahn, D. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Kellerman, B. (2012). *The end of leadership*. New York City, NY: HarperCollins.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kraus, M. (2017). Comparing generation x and generation y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75.
- Kuşaklı, B. Y., & Bahçecik, N. (2012). Yönetici hemşirelerin duygusal zeka yetenekleri ve liderlik davranışları. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 20(2), 112-119.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3- 31). New York, NY: Basic Books.
- Megerian, L. E., & Sosik, J. J. (1997). An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 31-48.
- Melita Prati, L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.

- Nylund, P. A., & Raelin, J. D. (2015). When feelings obscure reason: The impact of leaders' explicit and emotional knowledge transfer on shareholder reactions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 532-542.
- Özkan, H. (2011). Duygu etkileşiminin liderlik tarzlarına etkileri. (Yayınlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24(3), 340-366.
- Silva, A. (2016). What is leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Walter, F., Humphrey, R. H., & Cole, M. S. (2012). Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence. *Organizational Dynamics*, 41, 212-219.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371-399.