**T.C.**
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

# LİDERLİK UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN DUYGU YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

**Gamze Nur ÇAKIR**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL

**İstanbul – 2024**

## TEZ TANITIM FORMU

| | | |
|---|---|---|
| **Yazar Adı Soyadı** | **:** | Gamze Nur ÇAKIR |
| **Tezin Dili** | **:** | Türkçe |
| **Tezin Adı** | **:** | Liderlik Uygulamalarının Çalışanların Duygu Yönetimi İle İlişkisi: Havacılık Sektöründe Nitel Bir Uygulama |
| **Enstitü** | **:** | İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü |
| **Anabilim Dalı** | **:** | Havacılık Yönetimi |
| **Tezin Türü** | **:** | Yüksek Lisans |
| **Tezin Tarihi** | **:** | 02.07.2024 |
| **Sayfa Sayısı** | **:** | 91 |
| **Tez Danışmanları** | **:** | Dr. Öğr. Üyesi Seda Mumlu Karanfil |
| **Dizin Terimleri** | **:** | Havacılık Yönetimi, Liderlik, Duygu Yönetimi |
| **Türkçe Özet** | **:** | Duygu yönetimi hem kişisel hayatı hem de örgütsel hayatı etkileyen ve gün geçtikçe daha çok önem kazanan bir olgudur. Etkili duygu yönetimi yapabilen liderler takipçileri ile güçlü bağlar kurabilir, bu bağlar sayesinde takipçilerinin motivasyonunu artırabilir ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilir. Bu noktada çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin dengeli kurulması gereken havacılık sektöründe liderin özelliklerinin çalışanların duygu yönetimiyle ilişkisi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada öncelikle havacılık çalışanlarının liderlik kavramına bakış açıları, algıladıkları liderlik özelliklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. |
| **Dağıtım Listesi** | **:** | 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne<br>2. YÖK Ulusal Tez Merkezine |

*Gamze Nur ÇAKIR*

**T.C.**
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

# LİDERLİK UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN DUYGU YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ: HAVACILIK SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

**Gamze Nur ÇAKIR**

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL

**İstanbul – 2024**

**BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gamze Nur ÇAKIR

.../.../2024

**T.C.**

**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Gamze Nur ÇAKIR' ın **"Liderlik Uygulamalarının Çalışanların Duygu Yönetimi İle İlişkisi: Havacılık Sektöründe Nitel Bir Uygulama"** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı Havacılık Yönetimi Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

*Doç. Dr. Mustafa ASLAN*

Üye _____

*Dr. Öğr. Üyesi Seda MUMLU KARANFİL*

(Danışman)

Üye _____

*Dr. Öğr. Üyesi Yalçın PAMUK*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / 2024

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

# ÖZET

Liderlik, etrafındaki takipçilerini etkileme gücüyle belirli bir hedefe yönlendirebilme olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler için bakıldığında ise liderlik hızla değişen rekabet ortamında yaşanan değişim ve gelişmelere adapte olunmasında, işletmenin devamlılığının sağlanması noktasında bir yol gösterici konumundadır. Özellikle çalışanlar açısından bakıldığında yol gösterici konumda olan lider, takipçilerine destek olmaktadır ve bu süreçte motivasyon, stres yönetimi, adalet gibi duygularına hitap ederek bu duyguların yönetilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda liderin özellikleri bakımından takipçilerinin farklılıklarını, duygularını yönetebilmesi, takipçilerini hedefe odaklayabilmesi beklenmektedir. Havacılık sektöründe liderlik uygulamaları ise uzmanlık becerisi gerektiren bilgi alışverişinin önem az etmesinden dolayı daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Havacılık sektörü doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı, hiyerarşik bir yapıya sahip olması nedeniyle liderlik uygulamalarının çeşitliliği önem arz etmektedir. Sektörün büyüklüğü ve dinamikliği sebebiyle birbirinden farklı yetkinliklere sahip çalışanların bir arada yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu durum işletmelerde liderlerin çalışanların iş hayatına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan konunun havacılık sektöründe araştırılması farklı liderlik uygulamaları gerektiren bu sektörde ilgili uygulamaların örgütsel düzeyde çalışanların duygu yönetimi ile ilişkisine odaklanmıştır.

Çalışma örneklemini sektörde 1 ile 5 yıl fiilen çalışan 15 kişi oluşturmaktadır. Zamanlama olarak 2024 yılı Ocak - Mayıs aylarını kapsayan bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yapılan mülakatlar Maxqda nitel analiz programı ile içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulgular kodlama ilişkisi, yoğunluk yönü ve ağırlığı sonuç açıklamaları ile aktarılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda ise liderlik uygulamaları ile duygu yönetimi kavramlarının birbirleri ile ilişkili olduğu ve örgüt içinde ve dışında dikkatle üzerinde durulması gerekenler kavramlar olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Havacılık Yönetimi, Liderlik, Duygu Yönetimi

# SUMMARY

Leadership is defined as being able to direct followers to a certain goal with the power to influence them. For businesses, leadership is a guide in adapting to the changes and developments in the rapidly changing competitive environment and ensuring the continuity of the business.Especially from the perspective of employees, the leader, who is in a guiding position, supports his followers and manages these emotions by appealing to their emotions such as motivation, stress management and justice in this process. In this context, it is expected that the leader, in terms of his characteristics, can manage the differences and emotions of his followers and focus his followers on the target.Leadership practices in the aviation industry are becoming more prominent due to the decreasing importance of information exchange, which requires specialized skills.

The aviation industry has a dynamic structure by nature. The diversity of leadership practices is important due to its openness to scientific and technological developments and its hierarchical structure.It covers the processes of managing employees with different competencies together due to the size and dynamism of the sector. This situation requires leaders in businesses to approach the business life of their employees from a different perspective.In this regard, researching the issue in the aviation sector focused on the relationship between the relevant practices and the emotional management of employees at the organizational level in this sector, which requires different leadership practices.

The study sample consists of 15 people who have actually worked in the sector for 1 to 5 years. Semi-structured interview technique was used in this study, which covers the months January - May 2024.The interviews were analyzed by content analysis with the Maxqda qualitative analysis program. The findings obtained as a result of the analysis were conveyed with the coding relationship, intensity direction and weight, and result explanations.As a result of the examinations, it was determined that the concepts of leadership practices and emotional management are related to each other and that they are concepts that need to be carefully considered both inside and outside the organization.



**Keywords:** Aviation Management, Leadership, Emotion Management

# İÇİNDEKİLER

**ÖZET** ..... **i**
**SUMMARY** ..... **ii**
**İÇİNDEKİLER** ..... **iii**
**TABLOLAR LİSTESİ** ..... **v**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **vi**
**ÖNSÖZ** ..... **vii**
**GİRİŞ** ..... **1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**LİDERLİK UYGULAMALARI**

1.1. Liderlik Kavramı ..... 5
1.2. Liderlik Teorileri ..... 7
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı ..... 7
1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri ..... 8
1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları ..... 13
1.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ..... 17
1.3. Liderlik Güç Kaynakları ..... 27
1.4. Liderlik İle İlgili Kavramlar ..... 31
1.4.1. Model Olma ..... 31
1.4.2. Paylaşılan Vizyon ..... 32
1.4.3. Risk Alma ..... 32
1.4.4. Tanıma Ve Takdir Etme ..... 32
1.4.5. Takım Çalışmasına Odaklanma ..... 33
1.4.6. Süreci Sorgulamak ..... 33
1.4.7. Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek ..... 33

**İKİNCİ BÖLÜM**

**DUYGU YÖNETİMİ**

2.1. Duygu Kavramı ..... 34
2.2. Duygu Çeşitleri ..... 36
2.2.1. Mutluluk ..... 38
2.2.2. Sevgi ..... 39
2.2.3. Haz ..... 39
2.2.4. Öve ..... 40

2.2.5. Üzüntü ..... 41
2.2.6. Kaygı ..... 41
2.2.7. Korku ..... 41
2.3. Duygu Yönetimi ..... 42
2.4. Duygu Yönetiminin Alt Boyutları ..... 43
2.4.1. Özdenetim ..... 43
2.4.2. Öz Bilinç ..... 44
2.4.3. İletişim ..... 44
2.4.4. Sosyal Beceriler ..... 45
2.4.5. Empati ..... 46
2.5. Yönetim Süreçleri Açısından Duygu Yönetimi ..... 46
2.5.1. Karar Verme ..... 46
2.5.2. Planlama ..... 47
2.5.3. İletişim ..... 47
2.5.4. Örgütleme ..... 48
2.5.5. Eşgüdümleme ..... 48
2.5.6. Değerlendirme ..... 48
2.6. Örgütlerde Duygu Yönetiminin Rolleri ..... 49
2.6.1. Lider Ve Duygu Yönetimi ..... 49
2.6.2. Çalışanlar Ve Duygu Yönetimi ..... 50
2.6.3. Örgüt İklimi Ve Duygu Yönetim ..... 51

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**LİDERLİK UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN DUYGU YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... 52
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ..... 52
3.3. Veri Toplama Teknikleri ..... 53
3.4. Araştırma Evreni ve Örnek Grubu ..... 55
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik ..... 56
3.6. Bulgular ..... 58
**SONUÇ VE TARTIŞMA ..... 69**
**KAYNAKÇA ..... 73**

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri ..... 55

**Tablo 2.** Çalışanların Liderlik Tanımları ..... 58

**Tablo 3.** Yöneticinizde bulunan liderlik özelliklerini söyler misiniz? ..... 59

**Tablo 4.** Lideriniz nasıl ve ne tür bir güç kullanmaktadır? ..... 60

**Tablo 5.** Çalışanların Gözlemlediği Güç Kaynakları ..... 61

**Tablo 6.** Liderlik Güç Kaynaklarının Etki Ettiği Değişkenler ..... 63

**Tablo 7.** Kod Bazlı Frekans Analizi ..... 64

**Tablo 8.** Kod İlişkiler Tarayıcısı ..... 65

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Tek Vaka Modeli ..... 67

**Şekil 2.** Kelime Bulutu..... 68

# ÖNSÖZ

Tezimi hazırlarken öncelikle her anımda benimle olan, nazımı çeken aileme, her zorlandığımda yanımda olan arkadaşlarıma özellikle en sıkıştığım anlarda yardımıma koşan Ebrar Aydın ve Emir Aydın'a, destekleri ve sonsuz sabrı için danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Seda Mumlu Karanfil'e, her zaman yardım ve desteklerini hissettiğim değerli hocalarım Doç. Dr. Mustafa Aslan'a ve Dr. Öğr. Üyesi Habibe Güngör'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Gamze Nur ÇAKIR

İstanbul, 2024

# GİRİŞ

Liderler, örgütlerde yer alan kişileri motive etme, motivasyonlarını koruma, çalışanların örgütün kurallarını ve politikalarını benimsemelerini sağlama, örgütteki kural ve politikaları kişilerle birlikte var etme gücüne de sahiptirler. Liderler görevlerini gerçekleştirirlerken en faydalı araçları ise empati kurabilme güçleri ve yeniliğe açık olmalarıdır (Ferrell&Fraedrich, 1994). Çalışanların ve işletmelerin başarılı olmasında motivasyonun büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışanlarının motive edilmesi ve bu motivasyonun arttırılması noktasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden bir tanesi de liderlik uygulamalarıdır (House ve Mitchell, 1974). Lider, daha etkili olması için takipçilerine destek vermeye, güvenlerini ve saygılarını geliştirmeye odaklanmak için duruma göre liderlik tarzını farklılaştırmalıdır (Aric, 2007). Günümüzde yaşanan gelişmeler ışığında ise lidere ve liderlik tarzlarına olan yaklaşımlar da değişim göstermektedir. Bu bağlamda çalışanların beklentileri de değişmiştir. Otoriter liderlik anlayışına sahip liderden ziyade çalışanların duygularına, istek ve ihtiyaçlarına, motivasyonuna odaklanan liderler ile çalışmak önem kazanmıştır. Buna paralel olarak da işletmelerde duygu yönetimi önem kazanmıştır (Özdemir, 2016, 1).

İşletme içinde bulunan çalışanların duygu yönetimi noktasında pozitif tutumlar sergileyebilmesi işletmelerine olan bağlılıklarını ve kendilerine verilen görevleri yerine getirirken mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışma ortamı koşulları, aidiyet duygusu, adil bir ortam oluşması çalışanların duygu yönetimini etkilemektedir. Bu noktada çalışanlarda oluşan ve/veya oluşacak davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Duygu yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 2018:37). İşletmenin hedeflerine ulaşmasında çalışanların motivasyonu, performansı ve verimliliği etkili bir duygu yönetimi ile sağlanabilmektedir. İşletme çalışanları ve liderlerinin hızlı değişen koşullara aynı şekilde uyum sağlayabilmesi için aidiyet, memnuniyet, doyum gibi duygulara sahip olması önemlidir (Kervancı, 2008). Stres anında olumlu duygular oluşturabilmek stres seviyesini azaltmakta ve performans kaybını engellemektedir (Folkman ve Moskowitz, 2000). Duygu yönetimi becerisinin liderin etkinliği ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Lider konumundaki kişinin duygu yönetimindeki başarısı

çalışanların memnuniyet ve performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenmektedir (Kim &Beehr, 2018).

Havacılık sektörü doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı, hiyerarşik bir yapıya sahip olması nedeniyle liderlik uygulamalarının çeşitliliği önem arz etmektedir. Sektörün büyüklüğü ve dinamikliği sebebiyle birbirinden farklı yetkinliklere sahip çalışanların bir arada yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu durum işletmelerde liderlerin çalışanların iş hayatına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan konunun havacılık sektöründe araştırılması farklı liderlik uygulamaları gerektiren bu sektörde ilgili uygulamaların örgütsel düzeyde çalışanların duygu yönetimi ile ilişkisine odaklanmıştır. Alanyazında yapılan çalışmalara bakıldığında;

Fırat ve Yeşil (2020)187 katılımcıyla yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik algılarının işletmenin yenilik yeteneği ve işletmenin performansına olan etkisini incelemişlerdir. Araştırma, çalışanların dönüşümcü liderlik özellikleri olan ideal etki, ilham kaynağı olma, bireysel ilgi ve entelektüel teşvik (zihinsel uyarım) özelliklerinin; yenilik yeteneği ve performans üzerinde etkisi olduğunu tespit edilmiştir.

Uysal ve Shibu (2020), yaptıkları çalışmanın temel bulgusu dönüşümcü liderlik tarzının organizasyonda yenilik ve yeteneği arttırdığı ve aralarında orta derecede bir ilişki olduğu şeklindedir.

Kara ve Kaya (2020)çalışmalarında dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda ise dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve aracılık analizi sonucunda iş tatmininin dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Richard (2020) araştırmasında sürekli değişen rekabet ortamında işletmelerim em değerli kaymağı olan insan kaynağının ilgili süreçlerle baş edebilmek içim duygularını yönetmede liderliğin rolünü incelemişlerdir. Bu amaca yönelik olarak, son 10 yılda hakemli dergilerde yayınlanan çalışan dayanıklılığına ilişkin incelemeler ve teorik modeller için bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında liderlerin, olumlu duygusal durumların teşvik edilmesi ve zorluklara

eşlik eden olumsuz duygusal durumların hafifletilmesi yoluyla, takipçilerinde dayanıklılığı teşvik etme konusunda benzersiz bir konumda oldukları yönünde olmuştur.

Çalışkan (2018) idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek ile dört boyuttan oluşan dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkilerini ve bu etkide lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın aracılık rolünü tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmanın örneklemi Ankara ilinde faaliyet gösteren uzay ve havacılık sanayi sektöründe yer alan özel işletme çalışanları olmuştur. Araştırma sonuçları ise; dönüşümcü liderliğin iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını tüm alt boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü olarak etkilediği belirlenmiştir.

Arovic (2018) çalışmasında sürdürülebilir liderlik uygulamalarının çalışan açısından algılanışı ve örgütsel bağlılık ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, sürdürülebilir liderlik uygulamaları tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu aktarılmıştır.

Eğriboyun (2015) çalışmasında ortaokul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ve iş doyumu algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin ve öğretmenlerin liderlik uygulamaları ile iş doyumu algıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu aktarılmıştır.

Akbolat ve diğerleri(2013) yaptıkları çalışmada sağlık sektöründe çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon ve duygusal bağlılıklarına olan etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik, motivasyon ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki olduğu ve dönüşümcü liderlik motivasyon ve duygusal bağlılık birbirini olumlu yönde etkilemekte olduğu aktarılmıştır.

Hamidifar ise (2009) liderlik yaklaşımlarından en fazla hangisinin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu tespit etmek amacıyla bir araştırma yapmış ve araştırma sonucunda elde edilen bilgiye göre liderlik yaklaşımları içerinde ne fazla dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif olarak anlamlı bir şekilde etki yaptığı sonucunu saptamıştır (Bushra vd. 2011, s.263).

Al- Hussami, (2007) dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek üzere bir araştırma yapmıştır. Yapılan bu çalışma neticesinde

dönüşümcü liderlik davranışının iş tatmini üzerinde pozitif olarak anlamlı bir şekilde etki yaptığı sonucunu tespit etmiştir.

Ugar (2019) okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlanmıştır. Uygulanan analizler sonucunda okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının düşük düzeyde, öğretmenlerin motivasyonlarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okul müdürlerin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin var olduğu elde edilen bulgular içerisindedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde havacılık sektöründe konuyla ilgili derinlemesine araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Havacılık sektörü doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklığı, hiyerarşik bir yapıya sahip olması nedeniyle liderlik uygulamalarının çeşitliliği önem arz etmektedir. Sektörün büyüklüğü ve dinamikliği sebebiyle birbirinden farklı yetkinliklere sahip çalışanların bir arada yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Bu durum işletmelerde liderlerin çalışanların iş hayatına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmalarını gerektirmektedir. Bu bakımdan konunun havacılık sektöründe araştırılması farklı liderlik uygulamaları gerektiren bu sektörde ilgili uygulamaların örgütsel düzeyde çalışanların duygu yönetimi ile ilişkisine odaklanmıştır. Bu bağlamda araştırmada birinci bölümde liderlik uygulamaları, ikinci bölümde duygu yönetimi literatür taraması yapılmıştır. Araştırma kapsamında nitel analiz yöntemi kullanılmıştır. Yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilerek MAXQDA 24 programı aracılığıyla analiz gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda liderin özellikleri ve güç kaynaklarının çalışanların motivasyon, mutluluk, iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres yönetimi ve karar alma gibi kavramlarla ilişkisi ortaya konulmuş ve sonuç kısmında tartışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# LİDERLİK UYGULAMALARI

## 1.1. Liderlik Kavramı

İnsanların birlikte yaşamaya başlamasıyla birlikte içinde bulundukları toplumun hedef ve ihtiyaçları doğrultusunda birlik oluşturması ve bu topluluğun devamlılığının sağlanması noktasında otorite ihtiyacı doğmuştur. Eski çağlardan günümüze düşünürler ve bilim insanları toplumun bu ihtiyacını karşılayacak özelliklere sahip kişileri adlandırmaya çalışmıştır. Bu adlandırmalar "yönetici kişi, otorite, lider" olarak karşımıza çıkmıştır. Bu bağlamda liderlik kavramı, liderlerin yönetim stilleri, kişilik özellikleri, takipçileri ve aralarındaki ilişki, kullandığı yöntemler, toplumda yer alan karşılığı ve ideal liderlik gibi konularda araştırmalar ön plana çıkmıştır (Dikmen,2012).

Liderlik uzun bir araştırma geçmişiyle on dördüncü yüzyılda dünya literatürüne girmiştir. 1960'lı yıllarda örgüt yapılarında ve yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler sonucu, liderlik konusunun daha detaylı araştırılması ve analiz edilmesi gerekliliği doğmuştur. Gelişmelere paralel olarak liderlik kavramı zamanla değişerek gelişmiş ve araştırmacıların aynı bakış açılarına sahip olmamalarından dolayı liderlik kavramı için farklı tanımlar yapılmıştır (Toptaş, 2019: 4). Lider ve yönetici kavramı birbirinin yerine kullanılmaktadır. Fakat bu doğru bir yaklaşım değildir. Yöneticilik ve liderlik arasında bütünsel bir ilişki ve benzerlik bulunmasına rağmen temel olarak birbirlerinden farklılaşmalarını sağlayan özellikler mevcuttur (Uğur,2014). Liderlik kavramında amaçlar, insanlar ve etkileme konularına sıklıkla vurgu yapılarak liderliğin üç önemli yönü ön plana çıkarılmaktadır. İnsanları belli amaçlar etrafında toplamak ve amaçları gerçekleştirme konusunda harekete geçirmek ve etkilemek liderliğin temelini oluşturmaktadır (Toptaş, 2019: 5).

Liderlik, en sade anlamıyla etkileme sanatıdır. Bu etkileme olumlu ve iyi yönde yapıldığı takdirde ilham verici etkileme olmaktadır (Scanlan, 2006: 98). Liderlik kavramının temel taşı etkileşimdir, bir kişinin, etrafındakileri etkileyebilme kabiliyeti olarak görülmektedir. Diğer bir deyişle liderlik, insanları etkileyerek değişime öncülük etmesidir. Hedefleri gerçekleştirme yolunda; neyin nasıl yapılacağı

hakkında ortak bir anlayışta uzlaşmayı sağlama hem bireysel hem de kolektif harekete geçirme sürecidir (Yukl, 2018: 6-7). Kişinin bir gruba veya topluluğa liderlik edebilmesi için, üst bir kademede görevinin olması, resmi yetkilerinin olması gibi belirleyiciler aranmamaktadır. Liderlik birbirinden farklı kademelerde gerçekleşebilmektedir fakat burada önemli olan içinde bulunduğu grubu peşinden sürükleyebilmek, mentorluk ve rehberlik yapabilmek, güven verebilmek, amaçlar belirlemek ve (Şimşek, 2006) örgütün amaç ve hedeflerini belirleme, gerçekleştirme yönünde takipçilerini etkileyerek; duygusal, ruhsal ve fiziksel enerjilerini istekli ve coşkuyla harcamalarını sağlama sürecidir (Winston ve Patterson, 2006: 7). Lider, organizasyonun misyonunu ve vizyonunu açık bir şekilde ifade etmektedir. Ayrıca lider organizasyonların stratejisini ve yönünü de belirlemektedir (Paksoy, 2011: 1-60).

Daha derin bir şekilde incelediğimizde günümüzde liderlik mevcut bulunan yapı içerisinde problemlerin çözümü, belirlenen amaçlara ulaşma sürecinde doğru yöntemleri kullanabilme, kurumları geleceğe taşıma işlevi olan, devamlılığı temel alan, esnek yapısıyla değişen şartların değişen faktörlerine uyumlanarak devamlılığı sağlayan bir cazibe biçimidir (Baltaş, 2019).

Lider kişiler, örgütlerde yer alan kişileri motive etme, motivasyonlarını koruma, çalışanların örgütün kurallarını ve politikalarını benimsemelerini sağlama, örgütteki kural ve politikaları kişilerle birlikte var etme gücüne de sahiptirler. Liderler görevlerini gerçekleştirirlerken en faydalı araçları ise empati kurabilme güçleri ve yeniliğe açık olmalarıdır (Ferrell&Fraedrich, 1994). Çalışanların ve işletmelerin başarılı olmasında motivasyonun büyük bir etkisi olduğu bilinmektedir. Çalışanlarının motive edilmesi ve bu motivasyonun arttırılması noktasında birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden bir tanesi de liderlik tarzlarıdır (House ve Mitchell, 1974). Lider, daha etkili olması için takipçilerine destek vermeye, güvenlerini ve saygılarını geliştirmeye odaklanmak için duruma göre liderlik tarzını farklılaştırmalıdır (Aric, 2007).

Liderlik, küresel rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamada tek ölçüt haline gelmiştir. Öyle ki Daft ve Marcic (2009: 410)'in de ifade ettiği üzere, günümüz çağında örgütlerin başarısında, liderlikten daha önemli bir konu bulunmamaktadır (Toptaş, 2019: 4). Bu nedenle liderlik kavramı üzerine

araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırmalarda liderlik teorileri 4 ana başlıkta incelenmiştir.

## 1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik alanındaki çalışmaların önem kazanmasıyla 1940'lı yıllarda özellikle başarılı yöneticilerin özelliklerinin keşfedilmesi üzerine araştırmalar başlamıştır. 1950'li yıllarda ise lider kişinin davranışlarının nasıl olması gerektiği üzerine ağırlık verilen çalışmalar devam etmiştir. 1990'lı yıllarda teknolojinin gelişmesiyle yeni liderlik türlerinin oluşumunu da zorunlu kılmıştır. Bununla birlikte 2000'li yıllarda liderliğin insan odaklı, bütünleştirici, pozitif yönlerine odaklanılarak yeni yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Liderlerin insanları nasıl etkilediğine dair açıklamalar birçok yaklaşımla incelense de liderlik türlerinden hangisinin daha etkili olduğuna dair net bir sonuca varılamamıştır. Yapılan incelemeler sonucunda liderlikle ilgili dört yaklaşım öne çıkmıştır. Bu dört yaklaşım; özellikler, davranışsal, durumsal ve modern olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahse konu dört yaklaşımdan hiçbirinin tek başına liderlik kavramını açıklamada yeterli olmadığı fakat birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu da yapılan çalışmalarda aktarılmıştır (Kurtçuoğlu, 2023; 5).

### 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, liderleri taşımış oldukları kişisel özellikler temelinde inceleyen ilk kuramdır (Koçel, 2011).Etkili liderin fizyolojik, zeka, sosyal özellikleri, görev odaklı olması gibi liderliğini etkileyen unsurları detaylı biçimde incelemektedir (Buluç,2016: 45). Bu alanda yapılan ilk çalışmalar 19. yüzyıla dayanmaktadır. Büyük Adam Yaklaşımı ile karşımıza çıkan kuramda kişilerin birbirinden farklı ve doğuştan gelen nitelikleri olduğunu aktarmışlardır. Büyük adam teorisi ile sosyal, askeri ve politik liderlerin özellikleri açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Gandhi, Lincoln, Napolen gibi liderlerin özelliklerini ele alarak bu özellik ve niteliklerin "büyük insan" nitelikleri olduğunu savunmuşlardır (Northouse, 2016: 19).

Liderlikle alakalı ilk teorilerde; liderin ikna kabiliyeti, öngörülü olması, özgüvenli bir duruş sergilemesi, yüksek zekaya sahip olması ve normalin üstünde yeteneklere sahip olması gibi kişisel özelliklere atıfta bulunulmuştur. Bu noktada kişinin diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olmasının liderlik habercisi olduğu

ve bu özelliklerin sonradan kazanılamayacağını savunmaktadır. Tüm bunlara ek olarak lider kişinin fiziksel özellikleri de önemli bir etken olarak görülmüştür (Yukl, 1989: 260-261). Diğer bir deyişle lider, içinde bulunduğu organizasyonda sahip olduğu özellikler bakımından diğer organizasyon üyelerinden ayrılmaktadır (Genç, 2019: 84-85). Bu bağlamda ise kişilerin bu özelliklerinin tespit edilmesi liderlik kavramını belirlemenin tek yolu olarak görülmüştür (Pazarbaş, 2012: 23).

Zaman içerisinde lider konumunda olmayan kişilerin fakat kişilik özelliklerinin liderlik vasıflarını taşıması özellikler kuramına yönelik eleştirilerin doğmasına neden olmuştur. Bu durum özellikler kuramıyla uyuşmamaktadır. Bu nedenle liderlik vasıflarını belirlemede bahsi geçen kişilik özelliklerinin yetersiz kaldığı farklı parametrelere de odaklanılması gerektiği, fakat bu parametrelerin tanımlanmasının zor olması, belirli vasıfların farklı yollarla algılanması bu kuramla ilgili bir sorun olarak ortaya çıkmıştır (Koçel, 2014: 678).

İlerleyen dönemlerde yapılan araştırmalarla birlikte liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik farklı metodolojiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özellikle zeka faktörü tüm çalışmalarda ortak payda olarak kullanılmıştır. Fakat zeka yeteneği yüksek her kişinin lider olmaması ve/veya büyük liderlerin yüksek zekaya sahip olmaması gibi durumların tespiti sonucunda liderlikle alakalı alternatif teori arayışları doğmuştur. Lider konumunda bulunan kişinin özellikleri ile çevresinde olan takipçileri, çevresi ile ilişkileri incelenmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda davranışsal kuram ortaya çıkmıştır (Akşehirli, 2016: 10).

### 1.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlerin spesifik olarak aynı özelliklere sahip olmadığının anlaşılmasından sonra özellikler yaklaşımında gerçekleştirilen çalışmaların yetersiz kaldığı görüşü benimsenmiştir. Bunun sonucunda farklı yaklaşım arayışları oluşmuştur ve etkin lider konumunda olan kişilerin davranışlarının niteliği, liderlik yaparken sergilediği tavırlar araştırılmaya başlanmıştır (Ataman, 2001: 457). Diğer bir deyişle lideri eşsiz kılan nedenler merak edilmiş ve eşsiz liderlerin tutumlarının nasıl olduğu incelenerek davranışsal liderlik kuramları ortaya atılmıştır.

Özellikler teorisinde liderin sahip olduğu özellikleri doğuştan kabul edilirken, davranışsal yaklaşımdaki teoriler kişilerin eğitimlerle liderlik vasıflarına sahip

olabileceğini savunmuştur (Robbins ve Judge, 2019: 380). Liderin etkili olmasındaki asıl unsurun takipçileriyle olan iletişimi, yetki devretme tarzı, plan yapabilme kapasitesi, kontrol mekanizmalarına hakim oluşu, hedef belirleyebilmesi ve harekete geçirebilmesi olduğu aktarılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).Bu bağlamda yapılan ilk çalışma 1940'lı yıllarda gerçekleştirilmiştir. Ohio State University ile başlayan araştırmalar daha sonrasında çeşitlendirilerek 4 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar;

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Mc Gregor' un X ve Y Kuramları
- Likert'in Sistem 4 Modeli
- Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Harvard Üniversitesi Araştırması
- Gary Yukl' un Liderlik Davranışları Modeli (Aslan, 2013:119-120).

*1.2.2.1. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi*

Davranışsal liderlik kuramı Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y teorisidir. Liderlerin kişileri algılama biçimlerine bağlı olarak davranış tarzlarının da bu bağlamda değiştiğini savunmaktadır. İşe ve insana verilen önem bakımından iki farklı liderlik tarzı aktarılmıştır grubu çalışanları, çalışmaktan hoşlanmayan, kontrol edilmesi gereken ve sorumluluktan kaçma eğiliminde olan insanlar olarak aktarmıştır. Y grubu çalışanları ise; çalışmaktan hoşlanan, kontrol edilmeye ihtiyaç duyulmayan ve sorumluluk almaktan çekinmeyen insanlar olarak nitelendirilmiştir. Bu kurama göre lider kişiler, çalışanlarında X grubuna ait özellikleri taşıdığına inanırsa otokratik, Y grubuna ait özellikleri taşıdığına inanırsa daha demokratik bir yönetim tarzı sergilemektedir (Kozak, 2008: 494). Otoriter lider baskı, sıkı bir kontrol mekanizması ve cezalandırma yöntemini benimser bir tutum takınır ve organizasyonun amaçları doğrultusunda yeteneklerini kullanabilme kabiliyetine sahip, hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklı ve bu bağlamda uygun direktif verebilen, gerektiği zaman yaptırım gücünü kullanan konumundadır (Barutçugil, 2014: 33). Demokratik lider ise otokratik liderin tam tersi bir tutum sergilemektedir.

Kişilerin tembel olmadığı ve yapılan işten zevk alınabileceğini savunur. Kişilere yapılan baskının, güç kullanımının ve sıkı denetimin başarıya götürmeyeceğini, kişilerin kendi kendilerini yönetebilmesine izin verildiği takdirde daha başarılı olacaklarını savunur. Organizasyonda mevcut veya olması muhtemel sorunlara sorumluluk bilinci ile yaklaşır, yaratıcılık ve entelektüel kapasitenin önemine inanır. Organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların kendi kendilerini yönetebilme ve denetleme kabiliyeti olduğunu, uygun şartlar sağlandığında yetki ve sorumluluk verilmesi gerektiğini savunur. Değişen dünya düzeninde gelişmelere açık olan bu lider tipi, takipçilerine yetki vermede ve alınan kararlara katılmalarına olanak sağlamaktadır. Bu yönüyle takipçilerinin sosyal ve psikolojik oluşlarına önem vererek daha fazla ilgi gösterme eğilimi sergilemektedir (Barutçugil, 2014: 33).

#### *1.2.2.2. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları*

Davranışsal liderlik yaklaşımları ile ilgili yapılan ilk çalışmalardır. İşletme araştırmaları bürosu tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. İlgili çalışma askeri ve sivil yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir ve liderin ne şekilde tanımlandığını ortaya koymak amaçlanmıştır (Erkutlu, 2014: 40). Eğitim, psikoloji, sosyoloji gibi farklı alanlardan oluşan gruplardaki lider kişilerin davranışları incelenerek 1800 civarında farklı davranış biçimi elde edilmiştir. Daha sonrasında liderlik davranışlarını açıklama anketi ile bu farklı davranış biçimleri "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" olarak iki liderlik davranışına kadar daraltılmıştır (Robbins ve Judge, 2019: 380). Bu iki liderlik tutumu insana ve işe ağırlık veren liderlik davranışları olarak ifade edilmiştir. İnsanları güçlendiren liderler, insanları önemseme, duygularına değer verme, onların gereksinim ve taleplerine saygı duyma gibi tutumlar göstermektedir. İşe ağırlık veren liderlerde ise kendilerine yüklenen görevi veya belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için tasarlanmış davranışlar göstermektedir. Performans, prosedürler veya standartlar bu tür bir lider için kişilerarası ilişkilerden daha çok önem arz etmektedir (Yukl, 2010: 104).

#### *1.2.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları*

Liderlik davranışlarını inceleyen ilk çalışmalardan bir tanesi de Michigan Üniversitesi Ölçme Araştırma Merkezi tarafından yapılmıştır. İlgili araştırmada

liderlerin davranış özellikleri ile performansa etkileri incelenmiştir. Bu noktada iş tatmini, verimlilik, maliyet, güdüleme, personel devir hızı, çalışan personel devamsızlığı gibi birçok etken üzerinde durulmuştur (Erkutlu,2014: 42). Ohio çalışmalarıyla ilişkili olan araştırmada lider davranışlarındaki iki boyut dikkat çekmiştir. Bunlar çalışanlarıyla yakın ilişki kuran "takipçi odaklı lider" ve performans çıktılarını daha ön planda tutan "üretim odaklı lider" olmuştur. Takipçilerine odaklı liderlikte kişileri önemseme, üretim odaklı liderlikte ise yapının harekete geçirilmesi boyutu ile ilişkilendirilmiştir (Ak, 2023). Diğer bir deyişle lider konumundaki kişilerin kişisel ve işe odaklı bir yaklaşımda olduklarını bildirmişlerdir. İş odaklı lider çalışanlarını işle ilgili konularda sürekli izleyen, kendisine verilerin yetkileri ceza ve statüye bağlı olarak kullanan bir yaklaşım sergilediği aktarılmıştır. Diğer yandan insan odaklı lider ise çalışanlarının refahını destekleyen, çalışma koşullarını ve kişisel yetkinliklerini iyileştirmek için çaba gösteren, yetki devrini destekleyen tutuma sahip olduğunu aktarmışlardır (Koçel, 2014: 681). Araştırmalar sonucunda ise üretim merkezli liderlik davranışının olduğu yerde çalışan merkezli liderlik davranışının ortaya konulamayacağı yönünde olmuştur (Bauer,2014: 24).

#### *1.2.2.4. Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisi*

Robert Blake ve Jane Mouton 1960 yılında Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından esinlenerek geliştirilen ve en çok bilinen liderlik ızgarası modelidir. Bu liderlik modeli işletmelerin, eğitimi ve gelişimi için kullanılmıştır. Liderlik ızgarası modeli, insana, üretime ve ilgiye dayanmaktadır. Bu noktada lider kişilerin işletmelerde belirlenen hedeflere ulaşmada insan ve üretim unsurlarından hangisinin çalışanların davranışlarına ne şekilde etki ettiğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Serinkan,2012: 41).

#### *1.2.2.5. Harvard Üniversitesi Araştırmaları*

Robert Bale tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. İletişim ana araştırma konusu olmuştur. Bu bağlamda liderlikte iletişim miktarının önemli olduğu fakat iletişimin ne türde olduğunun da önemli olduğu aktarılmıştır. İlgili çalışma laboratuvar ortamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda liderlik davranışları 12 kategori ve üç boyutta açıklanmıştır. Bunlar;

Eylemlerin seviyesi, görevi başarabilme kabiliyeti, organizasyon çalışanları tarafından sevilme derecesidir. Bu çalışmaların sonucunda iki liderlik türü olduğunu savunmuştur. Birinci tür liderlikte grubun amaçları önemsenmektedir, ikincisinde ise çalışanlarının duygusal doyumlarını, gelişimlerinin önemine ağırlık veren bir tutum sergilenmektedir (Yeşilyurt, 2007: 21).

Lider olabilmek için gereken fiziksel ve kişisel özellikleri taşıyanların, davranışsal olarak da başarılı oldukları savunulsa da aralarında bir bağlantı olup olmadığı konusunda yapılan çalışmalar sonucunda kesin bir sonuca varılamamıştır. Etkili liderlerin tanımlanması noktasında özellikler ve davranışlar önem arz etse de başarı garanti edilememektedir. Gerekli özelliklere sahip olup gerekli davranışları sergilemelerine rağmen başarısızlık mümkündür (Robbins ve Judge, 2019: 380- 381). Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımları evrensel düzeyde kabul edilebilir özellikler veya davranışlar için geçerli ve güçlü bir katkı sağlayamamıştır. Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarında ortam, koşul ve durumları dikkate alınmamaktadır. Burada dikkat çekilen nokta ise liderlik tarzlarının durumlara göre değişebileceğinin anlaşılması hangi liderlik tarzlarının hangi durumlarda değiştiği veya uygun olduğu yönündeki araştırmaların önünü açmıştır (Yukl, 2018: 162).

#### *1.2.2.6. Likert'in 4 Sistem Modeli*

Örgüt psikoloğu olarak anılan Rensis Likert tarafından geliştirilen bu modelde demokratik lider tipi savunulmaktadır. Liderlik tipinin yanında örgüt yapısının ve örgüt ikliminin de önemli olduğunu vurgulamıştır. Kişiler arası iletişimin, örgüt içi ilişkilerine olan yaklaşımın demokratikleşmesinin örgütün başarısına ve uzun vadede çalışanların doyum hissinin artmasını sağlayacağını savunmaktadır (Öztürk,2020: 13). Diğer bir deyişle Likert yönetim felsefesi ve liderlik ilişkisi, performans ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu bağlamda dört sistem olduğunu savunmuştur (Gonos ve Gallo, 2013: 163).

Sistem 1: sömürücü otoriter liderlik tarzıdır. Bu liderlik tipinde lider rolündeki kişi son derece yetkilidir ve astlarına güvenmemektedir. Karar alma mekanizması örgütün tepesindedir ve iletişim yukarıdan aşağıya komutlar aracılığıyladır. Çalışanlarının inisiyatif almalarına izin vermez ve görüşlerinin ne oldukları ile

ilgilenmez. Sert bir tutumla disiplin sağlamaya çalışır, motivasyonu sağlamada korku ve ceza yöntemini kullanır ödül sistemi nadiren görülür.

Sistem 2: yardımsever yetkili liderlik tarzıdır. Sistem 1 ile karşılaştırıldığında burada yetki devri olsa da baskın unsur hala tepedeki kişilerdir. Astların bazı fikir ve görüşleri dikkate alınır, yukarıdan aşağıya doğru iletişime kısmen izin verir ve toleransı da bununla paraleldir. Bazı sorumluluklar devredilse de sıkı bir denetim hakimdir. Motivasyonun sağlanmasında kısmen ödüller olsa da korku ve ceza yer almaktadır.

Sistem 3: danışmacı liderlik tarzıdır. Lider rolünde yer alan kişi çalışanlarına tam anlamıyla olmasa da büyük oranda güvenmektedir. Buna bağlı olarak da astlarının düşünce fikirlerini dinlemeye ve uygulamaya çalışır. Üst yönetim genel çerçevede yani politikalar ve kararların alınması noktasında kontrol hakkına sahiptir. Fakat bazı kararların alımında çalışanlara yetki devri edilmektedir. Karşılıklı bilgi paylaşımı vardır ve iletişim çift yönlüdür. Yani yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarı şeklinde olabilmektedir. Motivasyonun sağlanmasında genel olarak ödüller kullanılsa da ceza kullanımı hala vardır.

Sistem 4: katılımcı grup liderlik tarzıdır. Lider rolünde olan kişi çalışanlarına kısmen veya tam anlamıyla güvenmektedir. Bu bağlamda ise karar alma süreçlerinde katılım daha yüksek bir düzeydedir. Astların daha özerk olmasına dayanır. Çift yönlü ve ortak iletişim kullanılmaktadır. Motivasyonun sağlanmasında maddi ve manevi destek sağlanmaktadır (Ak 2023).

### 1.2.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Küreselleşmeyle birlikte gelen değişimler sonucunda liderlik alanında da büyük değişiklikler olmuştur. Yaşanan değişimlere adapte olunması noktasında liderlerin etkisinin fark edilmesi, yaşanması muhtemel veya yaşanan değişimlere liderlerin tepkilerini baz alan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Robbins ve Judge, 2019: 381). Diğer bir deyişle küresel rekabette yer alan işletmelerin organizasyon yapılarının yeniden şekillendirilmesi sürecinde karşılaşılan sorunların etkili bir şekilde çözülmesi amacıyla yeni liderlik tiplerine ihtiyaç oluşmuştur (Allix, 2000). Bu bağlamda 19. Yüzyılın sonlarına gelindiğinde liderleri anlamaya yönelik çalışmalara verilen önem artmış, liderlerin birbirlerinden ayrışmaları amaçlanmıştır.

Buna bağlı olarak liderlik yaklaşımlarına önemli katkıları olan özellikler ve davranışsal yaklaşımlar yetersiz kalmış ve yeni liderlik tarzlarına duyulan ihtiyaç farklı çalışmaların oluşmasına zemin hazırlamıştır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008).

Değişen durumlar karşısında liderin etkinliğinin de değişebileceği varsayımına dayanarak etkili liderlikte kişilik özelliklerinin ve davranışlarının farklı durumlar karşısında değişim nedeninin açıklanması önemli bir konu haline gelmiştir. Buna bağlı olarak durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Yaşanan durumsal değişimler liderlerin davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Bunlar şirket politikaları, kurumsal değerler, role dayalı beklentiler gibi içinde bulunulan durumların farklı yönlerde lider davranışlarını kısıtlaması veya teşvik etmesi şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Yukl, 2018: 164). Lider konumundaki kişiler davranış tarzını içinde yer aldığı örgütün iç ve dış yapısına, çalışanlarının kişisel özelliklerine göre belirlemekte ve uygulamaktadır (Koçel, 2005). Durumsal etkenlerin öneminin anlaşılmasıyla birlikte durumsal liderlik modelleri öne sürülmüştür. Her modelde belirli durumlar için uygun olduğu varsayılan etkili liderlik davranışları belirlenmesi amaçlanmıştır (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 440). Bu anlayışa göre zaman ve mekandan bağımsız etkili olacak bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Liderlik davranışları da durumlara göre değişmektedir. Davranışsal yaklaşımda liderlerin içsel veya kişi bazlı davranışlar sergileyeceği savunulsa da bireysel veya işe odaklı liderliğin hangi durumlarda etkili olduğunu belirtmemesi davranışsal liderlik yaklaşımlarının zaafı olarak görülmüştür. Durumsallık yaklaşımı ise bu iki davranışında belirli durumlarda eşit seviyede etkili olabileceğini savunmaktadır (Kılınç, 1995: 60). Bu bağlamda durumsal liderlik yaklaşımları aşağıdaki gibidir;

- Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli,
- Yol-Amaç Modeli,
- Hersey ve Blanchard' ın Olgunluk Modeli,
- Vroom-Jago-Yetton Liderlik Modeline yer verilmiştir.

*1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı*

Liderler değişen durumlar karşısında liderlik tarzlarını veya mevcut durumu değiştirerek uyum sağlama eğilimi içerisindedirler. Buna bağlı olarak üç unsur durumsal liderlik yaklaşımını belirlemektedir. Bunlar liderin üyeleriyle ilişkisi, görev yapmaya zorlama derecesi ve liderin bulunduğu pozisyonundaki gücüdür (Güney, 2011). Bu üç unsur birbirinden farklı ortamlar yaratmaktadır. Bu ortamlar çok olumlu, orta olumlu veya olumsuz ortam olarak tanımlanmaktadır (Utecth ve Heier, 1976: 607). Friedler'e göre liderin tarzı sabittir ve başarılı olacağını düşündüğü durumları fark ederek liderlik tarzını da buna göre uyulmaması gerekmektedir (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 442). Lider konumundaki kişi üyeleriyle olumlu ilişkiler kurduğu zaman üyelerinin güvenini ve saygısını kazanır. Bu noktada liderin etkinliği ve gücü daha fazla olmaktadır. İşle ilgili süreçlerde standartların, yöntemlerin ve programların belirli olması liderin etkinliğini artırmaktadır. Liderin gücünü kullanarak otoriter bir liderlik tarzında ilerlemesi üyelerine ödül, ceza ve görevden alma gibi yetkilerle yaklaşması liderin gücünde ve etkinliğinde artış olmaktadır. Bu kurama göre lider üye ilişkisi ne kadar zayıf olursa profesyonel liderlik düzeyi o kadar artmaktadır. Lider üye ilişkisinin güçlü olduğu durumlarda ise bireysel liderlik görülmektedir (Hovey, 1974: 358).

*1.2.3.2. Vroom-Jago-Yetton Liderlik Modeli*

VroomYetton'ın liderlik modeli, durumsal liderliğin bir başka teorisidir. Bu modele göre her durumda geçerliliğini koruyabilecek sabit liderlik türü bulunmamaktadır. Mevcut durumun incelenmesiyle erişilen veriler sonucunda bir liderlik tarzı belirlenebilmektedir. Vroom ve Yetton, ayrı hallerde kullanabilecek karar alma ve liderlik süreçlerini sunmuşlardır. Teori, liderin astları ile olan karar verme sürecindeki ilişkisini veya konumunu göstermektedir (Vroom ve Jago, 2007: 20). Diğer bir deyişle yönetimde olası durumlar kavramı gündeme gelmiştir ve karar ağacı kullanılmaktadır. Liderler örgütlerin problemlerine çözüm ararken karar ağacından yararlanmaktadır. Karar ağacında bulunan dalları izleyen liderin örgüt için uygun olan çözümlere ulaşması hedeflenmektedir (Şimşek vd.,2001). Fiedler'in liderlik konusundaki çalışmalarından farklı olarak, liderlerin karar verme aşamalarında kullanabileceği normatif ve idealize edebileceği bir model oluşturmayı amaçlamışlardır. Normatif teriminin kullanımının buradaki amacı, liderlerin karar

verme durumlarıyla başa çıkmak için kullanabilecekleri normları veya yönergeleri sağlamasıdır. Normatif liderlik yaklaşımı, tek bir liderlik tarzının uygun olmadığını savunmaktadır ve liderin, liderlik tarzlarını belirli durumlara uyacak şekilde değiştirebilecek kadar esnek olmalıdır. Bu modelin beş temel varsayımı bulunmaktadır (Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2014: 443).

1. Model, farklı durumlar karşısında hangi liderlik tarzının kullanılması gerektiğini belirlemede lider için değerli olmalıdır.

2. Tüm durumlar için tek bir liderlik tarzı geçerli değildir.

3. Temel odak, çözülmesi gereken kök sorunun oluştuğu durum olmalıdır.

4. Bir durum karşısında kullanılan liderlik tarzı, diğer durumlarda kullanılan tarzları kısıtlamamalıdır.

5. Birkaç sosyal süreç, astların problem çözmeye katılım miktarını etkiler.

#### *1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı*

Ohio State Üniversitesi çalışmalarından yararlanılan bu yaklaşımda ise davranışsal liderlik yaklaşımında temel alınan görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik uygulamalarından hangilerinin hangi durumlarda en uygun olduğunu belirlemektedir (Akşehirli, 2016: 16). Görev odaklı liderlikte, lider takipçilerinin görevlerini ve görevlerinin ne şekilde yapılacağında belirleyicidir. İlişki odaklı liderlikte ise lider takipçileriyle sürekli bir etkileşim ve iletişim halindedir. Buna bağlı olarak dinleyen, cesaretlendiren, aydınlatan ve destekleyen bir şekilde tutum sergilemektedir (Paksoy, 1993: 19). Dört liderlik türü bulunmaktadır. Bunlar, emir veren, söyleyen lider, ikna eden lider, kararlara katılan lider ve yetki veren liderdir (Robbins vd., 2013).

#### *1.2.3.4. Robert House ve Martin Evans'ın Yol Amaç Kuramı*

Yol amaç teorisi, Vroom'un motivasyon teorilerinden biri olarak gösterilmektedir. Bu teori beklenti teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre, insanların davranışları genellikle iki ana unsurdan etkilenmektedir. Bunlar, belirli bir davranışın sonucunda neticesinde elde edilecek bir sonucun beklentisi ve kişinin bu sonuçtan erişeceği bireysel fayda ya da tatmin sağlayan değer şeklinde belirtilmektedir. Amaç-Yol Teorisi'ne göre, liderin öncelikli amacı iş tatmini ve

yüksek performans sağlamaktır. Başarıya ulaşmak için gerekli fırsatları yaratır ve engelleri kaldırır. Üyelerinin görevlerini kesin bir şekilde açıklar, harekete geçirir ve amaçları gerçekleştirecek yollara rehberlik eder (House, 1996: 325). Bu teoriden hareketle destekleyici lider, başarıya yönelik lider, otoriter lider ve katılımcı lider olarak dört ayrı liderlik tarzı tanımlanmıştır. İzleyiciler alınan kararların geleceklerini etkileyebilecek kararlar olduğunu düşündükleri zaman katılımcı liderlik; kendilerinin dışındaki etkenlerin geleceklerini belirleyeceğine inandıklarında ise otoriter liderlik tarzlarından tatmin olmaktadırlar (Ataman, 2009: 558-559).

### 1.2.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

*1.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik*

Günümüzde globalleşmeyle birlikte işletmeler için tek bir liderlik tarzı yeterli olmamaktadır. Lider konumunda olan kişinin statüsünü koruması için çalışanlarına ilham verebilmesi, çalışanlarını destekleyebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda ise farklı liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Tıraş, Sağlam ve Soycan, 2021). Buna göre dönüşümcü liderlik tarzı ilk olarak 1970'lerde Burns tarafından ortaya atılmıştır (Altun, 2003, s. 10). Dönüşümcü liderlik değişime ve yeniliğe açık bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994, s. 440). Toplumda veya işletmelerde yapılması planlanan köklü değişimler dönüşümcü liderlik ile sağlanmaktadır (Kırel 2013). İşletmede belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde çalışanları etkileyen, belirlenen hedef doğrultusunda bir araya getirebilen, çalışanlarını bireysel olarak geliştiren dönüşümcü liderler değişimi bu şekilde sağlamaktadır. İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet ortamı ve ekonomik şartları göz önüne alarak yeniliklere öncü olabilen liderler çalışanlarının beklentilerini de dikkate almakta ve bu bağlamda bir çalışma ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Bu sayede çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Akgündüz, 2012: 2).

Dönüşümcü liderler diğer liderlik tarzlarından farklı olarak takipçilerine daha fazla odaklanır, güvenir ve takipçileriyle iletişimine daha fazla önem verir. Bu özellikleri ile takipçilerine rol model olmaktadır (Şimşek, 2006;27). Diğer bir deyişle dönüşümcü lider örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi noktasında lider ve personelin birlikte çalışması gerektiğini savunur (Northouse, 2021, s. 21), çalışanlarının kendini

özel hissetmesinde örgütsel adalet ve eşit paylaşıma önem vererek çalışanlarının motivasyonlarını artırır ve performans artışı sağlar (Çekmecelioğlu, 2014: 21-34), örgüt hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar (Taylor vd., 2014, s. 566). Aynı zamanda çalışanlarının eksik ve güçlü yönlerinin analizini yaparak bireysel gelişimini destekler ve yeteneklerine uygun iş dağılımı yapmaktadır (Reuveni ve Vashdi 2015). Dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi bu noktada özellikle rutinin dışına çıkıldığında, değişim ihtiyacının olduğu zamanlarda hayati bir role sahiptir. Örgütlerde gerçekleştirilmesi planlanan değişimde çalışan ve lider arasındaki iletişim süreçlerin etkinliğine katkıda bulunmaktadır (Yue vd., 2019, s. 19). İletişimin sözlü olmasının yanı sıra takipçilerinin bireysel özelliklerine de hitap edebilmesiyle sözsüz iletişimi de kullanmaktadır (Rafferty ve Graffin, 2004, s. 330;). Bahse konu değişim süreçlerinde liderin çalışanının fikirlerine olan yaklaşımı çalışma ortamı içerisinde güven oluşmasını sağlamaktadır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014, s. 276). Bu güven ortamı sayesinde çalışanlar kendi fikirlerinin de yer aldığı, yeteneklerine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda performans sergilemektedir (Avcı 2015).

Judge ve Piccolo'ya (2004) göre, dönüşümcü liderlerin dört belirgin davranışı bulunmaktadır. Bunlar ;

- Lider, görevini yerine getirirken heyecanını kaybetmez ve ahlaki değerlerinden taviz vermez. Bu şekilde çalışanlarının güvenini ve saygısını kazanır.

- Liderin belirlenmiş hedeflerde göstereceği ısrar ve çaba, çalışanların kendisine bağlılığını ve motivasyonunu artırarak onu takip etme duygularını taze tutar.

- Lider, değişime açıktır bu nedenle kendinden önceki sistemi irdeler ve gerekli olan noktaları daha iyisi için değiştirir. Bu değişimi de yeni bir bakış oluşturarak çalışanlarına kabul ettirir.

- Lider, astlarını yalnızca çalışan olarak değil bir güç olarak değerlendirerek onlarla yakından ilgilenir, ilişkilerini üst düzeyde tutarak onlara ihtiyaçları doğrultusunda yol gösterir.

İlgili alanda gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında Al Hussami liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerine olumlu etkisi olduğunu aktarmıştır. Hamidifar 2009 yılında yaptığı çalışmada birçok liderlik tarzının iş

tatminine etkisini incelemiştir. İnceleme sonucunda iş tatmini üzerine daha etkili olan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu aktarmıştır (Bozkır, 2014, s. 64).

Morçin ve Çarıkçı 2016 yılında yaptığı araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının iş tatminine etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda bu iki liderlik tarzının da iş tatminin arttırdığı ancak bu iki liderlik tarzından dönüşümcü liderliğin daha etkin olduğunu aktarmıştır.

Tian vd. 2020 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelerde dönüşümcü liderliğin çalışanları tutma üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü, iletişimin düzenleyici rolünü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışını iletişimin olumlu yönde etkilediği aktarılmıştır. Aynı zamanda iletişim, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işte tutma arasındaki ilişkiyi olumlu etkilediği aktarılmıştır.

Kaya 2019 yılında Türkiye'de bir perakende zincirinde görev yapan takım liderleri üzerinde dönüşümcü liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda liderlerin takipçilerinin duygularını değerlendirme ve kullanma becerilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine etkisinin olduğunu aktarmıştır. Aynı zamanda kendi duygularını değerlendirme ve düzenleme noktasında herhangi bir etkisi olmadığı aktarılmıştır.

Griffith 2004 yılında okul çalışanları arasında yapmış olduğu çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin çalışanlarda iş tatmini oluşturması sayesinde işten ayrılma düşüncesini azalttığını aktarmıştır (Griffith, 2004: 333-356).

Gao ve Bai 2011 yılında 186 Çinli aile işletmesi üzerinde araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanların aile ve örgüt yapısına daha bağlı olduklarını ve örgütten ayrılmak istemediklerini ifade ettikleri aktarılmıştır (Ay ve Keleş, 2017: 193-203).

Gul, Bilal, Rehman, Shabir ve Razzaq 2012 yılında dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu ifade edilmiştir. Bu bağlamda ise çalışanlarının işe bağlılığını artırmak isteyen işletmelere dönüşümcü liderlik modelinin uygulanması konusunda öneride bulunmuşlardır (Cinnioğlu, Atay ve Diker, 2019: 397).

*1.2.4.2. Demokratik Liderlik*

Bu liderlik tarzında yasal güç hakimdir. Lider kişi takipçilerinin fikirlerine önem vermektedir ve bu doğrultuda tek başına karar almak yerine takipçileriyle iş birliği kurar. Bu bağlamda liderin fikirleri eleştirilere ve sorulara açıktır. Demokratik liderlik tarzı ilk olarak 1970'lerde dünyada gerçekleşen demokratik yönetimlerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Bu liderlik tarzında lider takipçilerinin yönetimde söz sahibi olmalarını sağlar, katılımcı ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı benimseyerek çalışanlara katılım şansı tanır ve iş tatminini olumlu yönde etkiler (Güney, 2011: 358). Lider takipçilerinde katılım göstermeleri için heves ve istek uyandırabilmelidir (Yılmaz, 2017: 52). Amaç belirleme, plan ve politika oluşturma ve uygulama süreçlerinde lider takipçilerinin katılımını ön planda tutmaktadır. Lider ve astları arasında güven, uyum ve gerçek bir iletişim vardır. Lider çalışanlarının duygu, düşünce, ihtiyaç, fikir ve inançlarına değer vermektedir. Bunun sonucunda ise çalışanların motivasyonu ve çalışma isteği artmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Çalışanların liderleriyle açık bir iletişimde olması ve liderlerinin sözlerine olan güveni sonucunda meydana gelmesi muhtemel sorunların önüne geçilebilmektedir (Arslan ve Uslu, 2014: 344). Ayrıca demokratik lidere duyulan güven diğer liderlik tarzları ile karşılaştırıldığında daha çabuk oluşmakta ve daha uzun ömürlü olmaktadır (Işık, 2014: 43).

Diğer bir deyişle birlikte hareket etme durumu söz konusudur (Karaca, 2017: 17). İş dağılımı vardır. Lider kişi işin hepsini kendi üzerine almaz, grubun bir üyesi gibi davranarak eleştiri ve övgülerinde nesneldir (Yetim, 2000: 86). Sorumluluklar dağıtılır, kişilerin yetenek ve beklentilerine uygun bir yönetim tarzı hakimdir. Statüden kaynaklanan ayrıcalıkların yaşanmamasına özen gösterilir (Çelik, 2003: 25). Liderin görevi paylaşılan sorumlulukların doğru bir şekilde yerine getirilmesini koordine etmektir (Fidanoğlu, 2016: 7). Çalışanlar aldıkları inisiyatiflerin risklerini kabul eder. Böylelikle alınan kararlar daha sağlıklı olabilmektedir. Lider bu noktada ceza verici yaklaşımdan daha çok ödül sistemini benimsemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Demokratik liderlik stilinin hakim olduğu işletmelerde karar süreci çalışan katılımının aktif tutulmasından kaynaklı olarak uzun sürebilmektedir. Bu noktada karar alma süreçleri sekteye uğrayabilmektedir. Acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik stili başarısız olabilmektedir. Bir diğer nokta ise çalışan

sayısının çok fazla olduğu işletmelerde herkesin fikrinin alınmaya çalışılması fikir karmaşasına yol açabilir. Kararların etkinliği sorgulanabilir ve karar alamama durumları yaşanabilir (Bhatti ve diğerleri, 2012).

Genel bir şekilde özetlemek gerekirse demokratik liderin özellikleri;

- Lider amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında iş görenden aldığı öneriler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterir.

- Lider, sorunların çözülmesi için gerekenleri izleyenlere danışarak yapar.

- Lider izleyenleri karar sürecine katılmaya cesaretlendirir.

- Kararların izleyenlerin görüşlerinden etkilenmesine ve biçimlenmesine olanak sağlar. Lider cezalandırıcı değildir.

- Lider izleyenlerin onurunu incitmez, onlara dostça davranır (Eren, 2005: 437).

*1.2.4.3. Karizmatik Liderlik*

Günümüzde yaşanan bilgi akışı ve teknolojideki hızlı gelişim ve değişimler yaşam şartlarında değişimleri zorunlu kılmıştır. Yaşanan gelişim ve değişimlere uyum sağlayacak ve etkili karar alabilecek karizmatik liderlere ihtiyaç oluşmuştur (Şahin, 2012: 157). Karizmatik lider kavramı ilk olarak karşımıza Max Weber ile çıkmıştır. Karizmatik liderin de liderlik gibi birçok tanımı olmakla birlikte aslen çalışanlara yol gösteren, onlara ilham veren ve onların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini sağlayan kişidir (Oktay ve Gül, 2003: 404). Weber karizmatik liderliği, astlarına yol gösterici bir vizyona sahip olduğunu ve belirsizlikler ile karşılaştığında durumlara netlik kazandırabilme yetisine sahip olan kişi olarak tanımlamıştır (Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018:899). Karizmatik lider takipçilerini heyecanlandırarak onlara ilham kaynağı olmaktadır. Takipçileri liderleri gibi olmak ister, ona hayranlık duyar, saygı gösterir ve güvenir. Lider ise takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verir onlara önemsendiklerini hissettirir (Holloway, 2012: 64). Bu tarz liderlerin cesareti ve özgüveni ile insanları etkileme gücü ön plana çıkmıştır. Bu özelliklerinde ise liderlik güç kaynaklarından olan yasal veya otoriter güce ihtiyaç duymamaktadırlar. Takipçileri liderlerinin fikirlerini kendi fikirleri gibi benimser ve ciddi bir güven duygusuna hitap eder. Bunun yanında kriz anlarında

radikal karar verebilme, takipçilerinin takdirini kazanma gibi özellikleri ile de ön plana çıkabilmektedirler. Dolayısıyla karizmatik liderler; risk alan, hitabeti yüksek, etkileme gücüne sahip, takipçilerinin beklentilerine önem veren, kendini bulunduğu şartların temsilcisi olarak gören bir karaktere sahiptir (Bektaş: 2016: 48). Karizmatik liderlik kuramında özellikler yaklaşımında olduğu gibi karizmanın liderin doğuştan gelen bir özelliği olduğu varsayılır. Karizmatik lider, sıradanlıktan uzaktır. Ortalama sevgi, saygı ve takdirin ötesinde bir çekim gücüne sahiptir. Doğuştan bu özelliklere sahip liderin misyonuna; tanımlanamayan, kimi zaman sebebi bilinmeyen bir inanç söz konusudur (Gül ve Aykanat, 2012: 19). Conger ve Kanungo (1987) bir liderin karizmatik olarak nitelendirilebilmesi için gerekli olan davranışları altı boyutta incelemişlerdir. Bunlar şu şekildedir: Vizyon belirleme, takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenebilme ve mevcut statüsünü sürdürmeme (Ünal, 2016: 341).

Bir karizmatik liderin üyelerini etkileme süreci vizyon belirleyerek başlar. Vizyon, işletmede belirlenen hedefe ulaşabilmek için uzun vadeli bir strateji niteliği taşımaktadır. Ekip üyelerinin bakış açısıyla bu vizyon, işletmeyi mevcut durumdan daha iyi bir geleceğe taşıyabilecek bir nitelikte olmalıdır. İdeal bir vizyon, zaman ve koşullar açısından kabul edilebilirdir ve bir örgütün benzersizliğini yansıtır; onu diğer işletmelerden ayırır. Ekip üyelerinin vizyonun zor ama ulaşılabilir olduğuna inanması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 380).

Karizmatik liderliğe örgütsel davranışlar açısından bakıldığında; bu liderlik türünün, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi konularda olumlu etkisinin olduğu görülebilmektedir. Ayrıca karizmatik liderlik ile yönetilen şirketlerde, çalışanların sergilediği performansların çok daha iyi olduğu ifade edilmektedir (Aslan, 2009: 261).

Meslec, Curseu, Fodor ve Kenda 2020 yılında Hollanda üniversitesinde eğitim görmekte olan 274 üniversite öğrencisi ile yaptıkları çalışmada karizmatik liderliğin ve performans odaklı ödüllendirme sisteminin bireysel performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, karizmatik liderlik ve performans odaklı ödüllerin bireysel performans üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ekonomik güdüler ve karizma arasında bir ilişki bulunmamıştır. Karizmanın bireysel performans üzerindeki olumlu etkisinin karizmatik liderliğin vizyon alt boyutu ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

McClean ve Collins 2018 yılında 281 küçük ölçekli firmanın CEO'sundan oluşan araştırmada insan kaynakları uygulamaları ile yöneticinin karizmatik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin gönüllü çalışan devri ve performansı üzerindeki etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda yüksek performans insan kaynakları uygulamasını benimseyen ve karizmatik liderlerin mevcut olduğu firmalarda, performans en üst düzeyde ve işten ayrılma en düşük düzeyde olduğu aktarılmıştır.

Li ve Karam 2017 yılında Amerika'da yer alan yerel bankaların 112 şubesinde çalışan 578 çalışan üzerinde karizmatik liderliğin hem bireysel düzeydeki genel memnuniyet duygusu ve iş memnuniyeti hem de şube düzeyindeki yenilik ve finansal performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda yenilikçiliğin ve çalışanların memnuniyetinin karizmatik liderlik ile birlikte arttığı, fakat şubenin finansal başarısının önemli ölçüde değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Huang, Cheng ve Chou 2005 yılında Tayvan'da bulunan büyük ölçekli 37 şirkette çalışan 51 yönetici ve 129 çalışan olmak üzere toplam 180 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada karizmatik liderlik algısını kişi ve örgütün değerlerinin birbiriyle uyuşması açısından incelemişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda CEO'ların karizmatik liderlik özelliklerine sahip olmasının çalışanların çalışırken daha istekli olduğu, CEO'larından memnun olduğu, örgütsel taahhütleri üzerinde hem dolaylı hem doğrudan etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, karizmatik liderlik ile kişi ve örgütün değerleri arasındaki uyum arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu aktarmışlardır. Bunun sonucunda da örgüt ile kişinin değerlerinin uyumlu olmasının, çalışanların çıktıları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Sonuç olarak, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumun aracı etkisiyle, karizmatik liderliğin çalışanların çıktıları üzerine etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaldızbaş 2015 yılında yaptığı araştırmada karizmatik liderlerin iş performansı etkisinde çalışanların iş tatmininin aracılık rolünü incelenmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda karizmatik liderlerin özelliklerinden olan; vizyon geliştirme, mevcut durumu sürdürmeme, çevreye duyarlılık gösterme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme boyutlarının aracı değişken etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Cinel 2008 yılında karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik unsurlarının örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişkiler olduğunu aktarmıştır. Karizmatik liderlik unsurlarından biri olan

mevcut durumu sürdürememe faktörünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Diğer karizmatik liderlik özellikleri olan; kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı aktarılmıştır.

Kırkayak 2019 yılında konaklama işletmesi çalışanları ile yaptığı çalışmada karizmatik liderliğin işletme performansına etkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre karizmatik liderlerin özelliklerinden olan, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme ile performansın anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca; kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme, duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine ilişkin erkek çalışanların ortalamalarının kadın çalışanların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mevcut durumu sürdürmeme ve sıra dışa davranışlar sergilemenin performans ile ilişkisi eğitim durumuna göre değişkenlik göstermediği sonucuna varılmıştır.

#### *1.2.4.4. Otantik Liderlik*

Son yıllarda işletmeler arasında artan rekabet, giderek zorlaşan ekonomik ve sosyal şartlar, işletmelerin insan kaynağını odak noktasına almasına neden olmuştur. Karmaşık yapılar sonucunda oluşan zorlu durumlarla başa çıkabilecek ve ılımlı örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacak liderlik tarzlarına ihtiyaç ortaya çıkmıştır (Bakan ve Doğan, 2013: 255). Otantik liderliğin görüldüğü işletmelerde kendiliğinden bir sinerji oluşmakta ve çalışan performansı da örgüt çıktılarına pozitif yönde yansımaktadır (Datta, 2015, s. 63). İşletmelerin sahip olduğu lider pozisyonundaki kişilerin oluşturduğu pozitif örgüt iklimi çalışanların performanslarını, uyumunu, iş tatminini ve işletmelerine karşı güvenlerini etkilemektedir (Korkmaz, 2017;2). Otantik liderlik ise işletmelerde bu pozitif iklimin oluşmasında etkili olan liderlik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ilımlı bir örgüt iklimi oluşturarak bu pozitifliği işletmenin amaçlarına uygun bir biçimde kullanmayı amaçlar. Bu liderlik tarzında bilginin dağılımı dengeli bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu dengeli dağılımı liderin ahlaki anlayışı oluşturmaktadır. Çalışanlarına karşı güvenilir bir profil çizen ve çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar oluşturan, katkı sağlayan, kendini bilen, duygu ve düşüncelerine ve inançlarına uygun davranışlar sergilemek

liderin ahlaki anlayışından kaynaklanmaktadır (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008). Diğer bir deyişle otantik liderler işletmenin amaçlarını pozitif yönde etkileyecek birçok özelliğe sahiptir. Bu liderlik tarzında çalışanlara karşı emredici veya üstünlük kuran bir tavır yerine takipçilerine örnek teşkil edecek davranışların sergilenmesi esastır. Bu sayede takipçilerinde örgütsel bağlılık ve motivasyon artışı görülmektedir (Lawler ve Ashman, 2012). Hedeflerini belirlerken dış etkenlerden etkilenmeyerek özgün bir tavır sergilerler (Koçak, 2019: 15). Lider çevreden gelen tüm baskılara karşı karar alma sürecinde, yalnızca sahip olduğu etik değerler doğrultunda bir yol izlerken aynı zamanda dürüstlüğü ile örgüt içinde rol model olmaktadır (Şimşek, Özgüner ve İlhan, 2017). Takipçilerine ilham olur ve ilerlemeleri, öncülük etmeleri için yetki verir. Otantik lider insanları ortak bir hedef etrafında birleştirir (Geoerge ve Sims, 2007: 31).

Otantik liderler duygularını ve hissettiklerini davranışlarına da yansıtmaktadır. Bu bağlamda takipçilerine karşı bilgi aktarımında açık ve şeffaftır. İlişkilerinde karşılıklı güven ve samimiyet hakimdir (Lui, Liao ve Wei, 2015). Liderine karşı güven duygusuna sahip olan takipçiler zor hedeflere ulaşmakta daha az zorlanmaktadır. Aynı zamanda bu liderler herhangi bir sorunla karşılaştığında stresle başa çıkmada daha başarılı olmaktadır (Özdemir, 2018). Otantik liderler güçlü ve zayıf yönlerinin, düşüncelerinin ve davranışlarının başkaları tarafından nasıl algılandığının farkındadır (Gül, İnce ve Candan, 2017). Ahlaki ilke ve anlayışlara uygun davranışlar sergiler, dürüst ve şeffaf bir iletişim biçimi benimseyerek çalışanlarının duygularını önemser (Okçu ve Anık, 2017). Otantik liderliğin güçlü bir şekilde hissedildiği çalışma ortamında liderin takipçileri, kendilerine güven duyulduğunu, saygı gösterildiğini ve başarılarının karşılıksız kalmadığını hissetmektedir (Ahmed, 2023). Bu liderler, liderliklerini aracı olarak kullanarak başkalarına hizmet eder, takipçilerini fark yaratmaları için güçlendirmeyi amaçlar. Bireysel farklılıkları bilir ve bu farklılıklara değer verir. Takipçilerinin yeteneklerini belirler ve bu yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur (Avolio vd. 2004: 806).

#### *1.2.4.5. Hizmetkar Liderlik*

Günümüzde gerçekleşen değişim ve gelişmelere bağlı olarak liderden beklentiler de değişmiştir. Kendisine hizmet edilmesi bekleyen ve kendi çıkarlarına

odaklanan liderlik stilleri yerine çalışanlarının refahı için hareket eden, onlara hizmeti yaşam biçimi haline getiren, çalışanlarına yol gösteren, model olan hizmetkar liderlik türü ortaya çıkmıştır (Balay, Kaya ve Geçdoğan, 2014, s.230). Hizmetkâr liderliğin temelinde "öncelikle insanlığa hizmet etme anlayışı" bulunmaktadır (Ürü Sanı, Çalışkan, Atan ve Yozgat, 2013, s.64). İlk olarak Greenleaf tarafından 1970'li yıllarda ortaya atılan hizmetkar liderlik anlayışında lider, amir konumundan çok çalışanlarına hizmet eden bir lider pozisyonundadır. Bu bağlamda; başarı, verim ve işlerin ilerlemesini isteyen lider, çalışanlarının ihtiyaç duydukları hizmetleri onlara sağlamalıdır. Hizmetkar lider, çalışanlarının sorunlarına duyarlı olan ve onların gelişimlerini sağlayan, özerkliklerini sağlayan bir lider şeklinde tasarlanmıştır (Kahveci ve Aypay, 2013). Bir diğer nokta takipçilerini dikkate alır, örgütsel iletişimin değerini bilir, ahlaki tutum gösterir ve hizmet sunmaktadır (Dierendonck ve Patterson, 2010: 3). Lider çalışanlarının hedef ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için kuvvetlendirme ve iyileştirmeye dair olarak onlara hizmet sunmaktadır (Reed vd., 2011: 422). Çalışanlarıyla birebir iletişim kurarak onların eksikleri, hedefleri ve isteklerine dair bilgi edinir. Potansiyellerini performansa geçirme noktasında yardımcı olur (Liden vd., 2008, s. 162). İnsanlara hizmet ederek onları etkilemeyi amaçlayan hizmetkar lider işletmenin amaçlarına ulaşmasında çalışanlara yol gösterici bir tutuma sahiptir (Lantu, 2015).

#### *1.2.4.6. Vizyoner Liderlik*

Rekabet ortamında son yıllarda meydana gelen teknolojik değişimler birtakım örgütsel değişimleri de beraberinde getirmiştir (Tekin,Ehtiyar, 2011:4010). Bu değişimler ışığında insan kaynağı işletmeler için son derece önemli bir konumda bulunmaktadır. İşletmelerin başarısı çalışanlarının becerilerine, yeteneklerine ve yaratıcılıklarına bağlı durumdadır (Kurniadi vd., 2020). Bilginin büyük bir öneme sahip olduğu bu dönemde liderlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Değişimin desteklenmesi, iletişim, bilginin önceliği gibi konular dikkat çekmektedir. Artık işletmeler rekabet ortamında sadece ayakta kalmak değil bununla birlikte yaşanan radikal değişimlere ayak uydurabilmek adına stratejik planlar yapabilmeli, fırsatların farkında varabilmeli, çalışanlarını sürece dahil edebilmeli, yaratıcılığı desteklemeli kısaca insan kaynağına odaklanan liderlik modellerini tercih etmektedir. Bu noktada vizyoner lider işletmelerin hedeflerine ulaşmasında çalışanları etkilemek ve

yönlendirmekten ziyade süreçlere katılımlarını sağlayan bir yaklaşım benimsemesi gereklidir (Daş vd., 2022). Böyle bir yaklaşımda bulunan vizyoner lider çalışanının motivasyonunu ve bağlılığını artırarak işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır. Etkili lider çalışanlarının güçlü yönlerini kullanarak onları motive edebilmeli, güçlü bir takım oluşturabilmeli ve işletmenin başarısına katkıda bulunabilmektedir. (Kurniadi vd., 2020). Vizyoner liderliğin en belirgin özelliklerin biri ileriyi düşünmesidir. Gelecekle ilgili tahminlerde bulunarak çalışanları harekete geçirme noktasında başarılı bir konumdadır (Gül,2019: 1). Diğer bir deyişle vizyoner lider işletmenin hedeflerine uygun amaçlar belirleme, bu amaçlara ulaşmada bir plan yapma ve bu süreci yönetme, geleceğe sıra dışı bir bakış açısıyla bakabilme özelliklerine sahiptir (Şirin, 2019:6). Amaca yönlendirme noktasında vizyoner lider çalışanlarıyla iletişim halindedir, çalışanlarının görüşlerini dinler ve dikkate alır, çalışanlarının değerlerine karşı saygılıdır. Yetki dağıtımı ve sorumlulukları paylaştırarak işletmenin vizyonunu herkesin benimsemesini ve başarılı olmalarını sağlarlar (Quigley, 1998: 135). Vizyoner liderin bu yaklaşımı çalışanların liderlerine olan güvenini artırır ve takipçilerin liderlerine daha fazla bağlılık hissetmelerini sağlar. Bu bağlılık ve güven, takipçilerin liderleri için daha yüksek bir performans göstermesine ve böylece örgütün performansının da artmasına yol açar (Kirkpatrick, 2011, akt. SaherveAyup, 2020: 8).

Vizyoner liderlik risk almayı cesaretlendiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu liderlik tarzı, ilerlemeyi engelleyen problemlere karşı iyimser bir yaklaşım sergiler ve çalışanları sürece dahil ederek bir performans iyileştirme kültürü oluşturur. Risklerin ortadan kaldırılmasının mümkün olmadığı gerçeğini kabul ederek, risklerin çözümüne odaklanır (Ubaidillah vd., 2019). Başarısızlığı destekleyici bir güç olarak görürler. Elde ettikleri başarısızlık tecrübe olacağından bir sonraki karar süreçlerinde atacakları adımı ona göre belirlemektedirler (Doğan, 2007: 148).

### 1.3. Liderlik Güç Kaynakları

İşletmelerde çalışanlarla devamlı bir şekilde etkileşimde olan, işletmenin fonksiyonlarını yöneten liderler yer aldıkları örgütün başarısını etkilemektedir. Bu noktada liderlerin ve çalışanların performansları ve belirlenen hedeflere

ulaşabilmeleri işletmenin başarısını kanıtlar niteliktedir. İşletmelerde yer alan çalışanların kaynakları doğru bir biçimde kullanması verimliliğin artırılmasında hayati bir önem taşımaktadır. Bu durum liderlere de bir sorumluluk oluşturmaktadır. Bu sorumluluk yapılan işin kalitesi, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, işe devamsızlık oranları ve işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır (Belgin & Önder, 2010: 113-114). Lider konumundaki kişi etkileşimde olduğu çalışanlarını etkilemektedir. Bu bağlamda ise iletişimi sürekli tutması gerekmektedir. İletişim kanallarını aktif bir şekilde kullanan liderin diğer liderlere kıyasla daha güçlü olduğu belirtilmektedir (Hoy ve Miskel, 2001: 368). Bu durumda liderlerin başarısı birlikte çalıştığı kişilerin çalışmalarına, bilgi düzeylerine, yeteneklerine uygun bir şekilde görevlendirilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda ise çalışanların belirlenen hedefler doğrultusunda yol alması ve bu yönde motive olmaları sergilenen liderlik tarzı ile yakından ilişkilidir (Koçak & Özüdoğru, 2012). Zihinsel ve duygusal emek veren çalışanların daha verimli ve etkin bir şekilde iş yapabilmeleri onlara rehber olabilen, süreçlere aktif bir şekilde katılmalarını sağlayan ve gelişmeleri için onları destekleyen liderlik türüne ihtiyaç oluşturmuştur. Bu değişimlerle birlikte liderin kullandığı güç kaynaklarının her bir tanesi aynı oranda ve etkide çalışanları etkilememektedir (toptaş ve taştan, 2020;64). Güç kavramının örgütler için önemli bir yeri vardır. İşletmelerde güç kullanılmalı, lider takipçilerini etkilemelidir. Bunun nedeni çalışanların kontrol altında tutulması, koordine edilmesi ve bireysel gelişimlerine fırsat vererek desteklemesinin gerekliliğidir. Liderin güç kavramının önemini anlaması başarısında da etkili olmaktadır (Kretiner, 2009: 39). Liderlik, motivasyon, iş tatmini, politika, karar verme, çalışan performansı gibi birçok süreci etkileyen güç kavramı işletmeler için önem arz etmektedir (Zaleznik, 1998). Liderin takipçilerini etkilemek için kullandığı güç kaynakları; ödül, zorlayıcı, yasal, uzmanlık ve karizmatik güç olmak üzere beşe ayrılmıştır. Liderlerin çalışanlarına karşı uyguladığı güç kaynakları çalışan verimliliği ve performansı etkilemektedir. Yapılan çalışmalara bakıldığında ise her bir güç kaynağının çalışanların tutumsal, davranışsal ve duygusal sonuçları üzerinde farklı yönde etkileri olduğunu göstermektedir (Örn. Rahim, Khan&Uddin, 1994; Rus vd., 2010; Chi&Ho, 2014; Akyüz, Kaya &Aravi, 2015; Ojo, Ree&Carretta, 2016).

### 1.3.1. Ödüllendirme (Reward) Gücü

Ödül gücü lider için en önemli güç kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Lider konumundaki kişi elinde bulunan ödülleri farklı kişilere farklı ölçüde dağıtma hakkına sahiptir. Bunun sebebi limitli olan kaynakların dağıtılmasıdır. Bu güç ast ve üst ilişkisinde önemli bir etkiye sahiptir (Cömert, 2014). Ödül gücü çalışanların denetlenmesinde içsel ve dışsal olarak kullanılmaktadır. Liderin ödülleri kullanma başarısı becerisine bağlıdır (Schermerhorn, vd., 2002: 173). Bu ödüller lider tarafından belirlenen ücret artışı, terfi, sorumluluk artışı, ek ödeme, takdir, övgü ve statü olarak karşımıza çıkabilmektedir (Meydan & Polat, 2010: 131). Liderin ödül denetimine hakim olması gücün etkisini aynı oranda artırmaktadır (Aysel, 2006: 8). Aynı zamanda ödülün büyüklüğü, ödül sistemindeki adalet de ödülün etkisini belirlemektedir (Ongun, 2015: 14). Çalışanlar liderin bu güç kaynağından dolayı isteklerini yerine getirmeye çabalarlar. Yükselme, zam, takdir edilme isteklerine bağlı olarak güdülenirler ve liderlerinin talimatlarına uymak için çaba gösterirler (Bayrak, 2000: 30). Aynı zamanda doğru bir şekilde kullanıldığında lider takipçi ilişkilerini güçlendirebilir, performans artışı ve bağlılığı sağlayabilir (Barutçugil, 2014: 57). Fakat ödül sisteminin adil olmadığının düşünülmesi durumunda iş tatmini, motivasyon ve performansta düşüş görülebilmektedir. Liderin gerçekten güç sahibi olabilmesi için ödül gücünü etkin bir şekilde yönetmeli ve dikkatli kullanması gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2003: 250).

### 1.3.2. Zorlayıcı (Coercive) Güç

Ödüllendirme gücünün zıttıdır. Korkuya dayalıdır. Cezalandırma ve kontrol etme vardır. Cezai yetkileri ifade etmektedir. Bu ceza maddi veya manevi, zorlama veya korkutma ile olabilmektedir (Bolat, vd., 2015: 180). İşletmenin çalışanlarını spesifik hedeflere kanalize etmek ve davranış sergilemelerini sağlamak için kullanılır. Kişiler üzerindeki baskıyı ifade eder. Çalışanlar tarafından hissedilen istenmeyen bir güçtür. Psikolojik fiziksel ve tehdit gibi olumsuz davranışlar örnek verilebilir (Kızanıklı vd., 2019: 496). Fiziki güç kullanımı, iş akdine son verme, rütbe düşürme, sözlü uyarı, ücret kesintisi olarak de karşımıza çıkabilir. Etkili bir lider bu güç kullanımından kaçınmaktadır. Bunun sebebi çalışanların tepkisi ve motivasyon düşüşüne sebep olabilmektedir (Bolat, vd., 2015: 180). Doğru kullanılması durumunda çalışanların belirli bir düzende olması sağlanabilir. Fakat burada aceleci

davranılmamalı, cezadan önce işin aslı öğrenilmelidir (Cömert, 2014). Diğer türlü gücün etkisi azalacak ve istenmeyen durumlar oluşabilme ihtimali bulundurmaktadır (Diker, 2014: 94-95).

### 1.3.3. Yasal (Legitimate) Güç

Liderlerin hiyerarşik düzendeki konumu veya rolüne bağlı kazanılan yetkiye dayalı gücüdür. Otoriteyi ifade eder. Liderin statüsünden kaynaklı takipçilerini etkileme gücü olarak da tanımlanır. Takipçiler liderlerinin isteklerini uygulamaya kendilerini mecbur hisseder ve davranışlarında söz hakkına sahip olduklarını düşünür (Bolat vd., 2015: 180). Çalışanlar için iş doyumsuzluğu, direnme ve çatışma olabilir. Bu bağlamda etkili liderler çalışanlardan beklentilerini ve isteklerini uygun ve açık bir şekilde iletmede otoritelerini kullanmaktadır. Çalışanların neyi neden yaptıkları hakkında bilgi sahibi olduklarından emin olunmalıdır (Kulu, 2008). Çalışanlara ödül ve ceza verme durumları vardır. Maaşla ödüllendirme yaptıkları gibi, disiplin, işten çıkarma gibi yaptırımlar uygulayabilirler. Yasal güç dikkatli şekilde kullanılmadığında diktatörlük görülebilir. Bunun sonucunda ise çalışanlarda stres, çatışma, direnme ve doyumsuzluk görülebilmektedir (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 388). Fakat doğru kullanımında ise demokratik ve pozitif bir çalışma ortamı sağlanarak motivasyon ve iş tatmini de sağlanabilmektedir (Eren, 2017).

### 1.3.4. Uzmanlık (Expert) Gücü

Bilgiyle yönetilen işletmeler uzmanlık gücü büyük bir öneme sahiptir. İşle ilgili önemli bilgilere sahip kendini yetiştirmiş kişiler işletmelerde bilgi düzeylerine göre görev ve sorumluluk üstlenmektedirler (Doğan, 1999: 49). Uzmanlık gücü de liderin bilgisine ve tecrübesine dayanan güç kaynağıdır. Bu noktada çalışanların liderlerinin bilgi seviyelerine dair algıları önem arz etmektedir. Çalışanlar liderlerini ne kadar tecrübeli ve bilgili görürse ondan etkilenme oranları o kadar artacaktır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016: 118). Bunun sebebi çalışanların liderlerinin ve üst yönetimde bulunan kişilerin uzmanlık gücüne sahip olmalarını beklemeleridir (Bolat vd., 2015: 180). Liderin bilgisi ve tecrübesi uzmanlık sınırında belirleyicidir. Aynı zamanda bu gücün temelinde lidere duyulan güven yer almaktadır. Lidere duyulan güven ne kadar fazlaysa olumlu etkilenme o kadar kolay olacağı aktarılmıştır (Akyüz vd., 2015: 75).

### 1.3.5. Karizmatik (Charismatic) Güç

Karizmatik güç kaynağı lider konumdaki kişinin diğer kişiler tarafından çekici bulunan özelliklerini, sevgi, saygı ve güven oluşturmasını temsil eder ve aynı zamanda liderin kişiliğine bağlıdır. Liderin takipçilerine ilham olması, takipçilerinin arzu ve umutlarını önemsemesi, dile getirmesi bu gücün kaynağını oluşturmaktadır. Kişilikleri sayesinde izleyicilerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda ise çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirmek isterler. Bu özdeşleştirme derecesi arttıkça karizmatik gücün etkisi de artmaktadır (Bolat vd., 2015: 180). Diğer bir deyişle, çalışanların örnek aldığı, hayranlık duyduğu özelliklere sahip liderin takipçilerini etkileme oranıdır. Lider ne kadar sevilen, saygı ve hayranlık duyulan bir kişiyse o kişinin etrafındakileri etkileme gücü o kadar yüksektir (Robbins ve Judge, 2013: 423). Yani takipçiler kendilerini liderleri ile ne kadar özdeşleştirirse liderin karizmatik gücü o kadar etki etmektedir (Büyükbeşe, 2012: 6). Bu bakış açısıyla karizmatik gücün liderlik güç kaynakları arasında en etkilisi olduğu söylenebilir. Bu güç kaynağı sayesinde lider çalışanlarından beklediği performansı daha rahat elde etmektedir (Bayrak, 2001: 27-28). Bunun nedeni çalışanların liderini rol model olarak görmesi ve ona benzeme istekleridir (Ataman, 2001: 455). Liderlerinin kişiliğine, kişilik özelliklerine imrenecek ve lideri gibi davranmak isteyeceklerdir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 76).

## 1.4. Liderlik İle İlgili Kavramlar

### 1.4.1. Model Olma

Liderlik uygulamalarının temelinde çalışanların güvenini kazanmak ve bunu sürdürmek hayati bir önem taşımaktadır. Lidere olan güven kararlara olan güveni de etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların liderine olan güveni belirlenen hedeflere ulaşmada kilit bir rol üstlenir. Liderler çalışanlarını daha rahat yönlendirebilir (Çelik ve Sünbül, 2008:53). Lider kişi burada örnek alınan kişidir. Tutum ve davranışları çalışanların da tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir (Zel, 2001: 35).

Liderler fikirleri ve davranışlarıyla çalışanlarına bir rol model olmaktadır. Rol model olma liderin çalışanlarının başarısını, güvenini, motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Lider ne kadar yetenekli, başarılı, sempatik, problem çözebilen, yenilikçi, paylaşımcı ise çalışanları da o oranda etkilenecektir (Çimen, 2018: 105).

### 1.4.2. Paylaşılan Vizyon

Ortak bir vizyon oluşturma noktasında lider çalışanlarının gelecekteki hedeflerini hayal etmelerini sağlar. Onlara bir resim çizer, heyecanlanmalarını sağlar. Belirlenen hedefin çekici olmasını sağlar ve çalışanlarını da buna inandırır. Bu noktada liderin kendisine olan güveni önemlidir. Önce kendisi inanmalıdır ki takipçilerini de etkileyebilsin. Çalışanlarına örnek olmalıdır (Yavuz,20210:145). Diğer bir deyişle içinde bulundukları örgütün hedeflerine uygun bir vizyon oluşturarak takipçilerinin bunu benimsemesini ve gerçekleşmesi için çalışmalarının bir anlamı olduğuna inanmalarını sağlamaktadır (Tüzün, 2013: 19). Bu bağlamda takipçilerinin ilgi ve ihtiyaçlarını anladığını göstermesi gerekmektedir. Çalışanlarının hayallerine, isteklerine, ihtiyaçlarına hakim olmalıdır. Ortak bir hayalin etrafında olduklarını düşünmelerini sağlayarak amaç birliği oluşturmalıdır (Tineh vd,2009:269). Burada herkesin katılımı önemlidir. Ortak bir vizyon oluşturan liderler çalışanlarının motivasyonlarını yükseltebilir ve örgüte bağlılıklarını arttırabilir (Çetin, 2009: 95).

### 1.4.3. Risk Alma

İşletmenin faaliyetleri gerçekleştirilirken; fırsatlar değerlendirilir, denemeler yapılır ve risk analizleri gerçekleştirir. Fırsatların değerlendirilmesinde liderler öncü olmalı, olumsuzlukları öngörmeli ve bunları anlayışla karşılayabilmelidir. Lider kişi takım çalışmalarında risk alma konusunda çalışanlarını rahatlatmalı, örgüt iklimini buna uygun bir hale getirebilmelidir. Yapılan hataların işletmenin başarısına ilerde elde edilecek başarının bir parçası olduğu çalışanlarına hissettirebilmelidir (Kouzes ve Posner, 2007: 258).

### 1.4.4. Tanıma Ve Takdir Etme

Kalabalık işletmelerde farklı ve detaylı işlerle uğraşan çalışanlar, yaptıkları işin öneminin fark edilmesi ve işletmedeki konumlarının belirlenmesi noktasında değer kaygısı güdebilirler. Bu noktada liderlerinin çalışanlarının yaptıkları işin öneminin ve ehemmiyetinin farkında olması, çalışanlarını tanıması ve takdir olması önemlidir. Yapılan işin riskli, tehlikeli veya stratejik öneme sahip olduğu işletmelerde liderlerin maddi ve manevi olarak destekleyici tutum sergilemesi gerekmektedir. Böylelikle

çalışanların kendilerine olan güvenleri, motivasyonları artmaktadır ve işletmenin başarısı da doğru oranda artmaktadır (Eren, 2012: 259).

### 1.4.5. Takım Çalışmasına Odaklanma

Takım çalışması, ast ve üstün birlikte çalışması, yapılan işi, iş süreçleri ve çalışma yöntemlerini belirleme-geliştirme, süreklilik, işletmenin işleyiş ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yapılan birlikte çalışma sürecidir. Bu bağlamda, ekibin bir arada çalışması üzerine yoğunlaşmak, katılım ve aktiviteyi önemsemek, birlikte çalışma fikrine özendirmek önemlidir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424). Etkili bir takım çalışmasında liderler, paylaşımcı, katılımcı, ortak hedefe yönlendirici, iş birliği yapan, ödüllendirici bir tavır sergilemelidir. Takım çalışmasının öneminin farkında olan liderler bilgi paylaşımı, çift yönlü ve etkili iletişim, motivasyon arttırıcıdır. Bu yaklaşımla yüksek performans ve başarı amaçlanmaktadır (Barutçugil, 2003: 27).

### 1.4.6. Süreci Sorgulamak

Başarısız olma olasılığına rağmen risk alma eğilimidir. Süreci sorgulayan liderler takipçilerinin güveni sayesinde onları başarıya odaklayabilmektedir. Küçük başarılar uzun vadede gelecek başarıların habercisi olarak görülür. Başarısızlıklardan öğrenme anlayışı hakimdir. Deneyim olarak görülür (Kouzes ve Posner, 2007: 258).

### 1.4.7. Personeli Gelişimi Konusunda Cesaretlendirmek

Çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri ve böylelikle hareket kabiliyetlerinin artması için imkan sağlamaktır. Başarı ekip çalışması ile sağlanabilir. Bu nedenle ekip içindeki iş birliği, çalışanların daha iyisini yapabilmelerine imkan tanımak önemlidir (Tineh vd,2009:269).

# İKİNCİ BÖLÜM

# DUYGU YÖNETİMİ

## 2.1. Duygu Kavramı

Duyguları açıklamaya çalışmak ile ilgili psikologlar ve felsefeciler çok uzun bir süredir duygu kavramının kesin bir tanımı üzerine tartışmaktalardır. Duygularla alakalı yapılan her tanımlamanın duyguların çeşitli yönlerini barındırdığı gözlenmektedir. Birçok kişi duygu kavramının genel olarak kabul edilebilir bir tanımını yapmak üzerine çalışmış, fakat böyle bir tanımı tam olarak yapamamışlardır (Parlak, 2008). Duygular düşünsel özellikleri anlatmaları yönünden bilişsel, vücut ile alakalı bileşenleri göz önüne alındığında biyolojik, duyguların eyleme dönmesi yönünden ele alındığında ise davranışsal olarak tanımlanır (Langelier, 2006).

Duygu genellikle bazı uyarıcılara karşılık olarak gösterilen içedönük olarak bireyselleştirilmiş psikolojik bir terim olarak tanımlanmıştır. Fineman (1993) tarafından gerçekleştirilen çalışma, duyguları sosyal alana yerleştirmiştir. Fineman duyguların bir çalışma alanı olarak dahil edilmesinin örgütleri anlamada renk katacağını ve bu anlayışı zenginleştireceğini iddia etmektedir. Benzer bir şekilde Hacield, Cacioppo ve Rapson (1994) da duyguların bireysel süreçler olarak izole edilemeyeceğini, onların doğada sosyal olarak var olduğunu belirtmiştir (Domagalski, 1999).

Duygu; hareketlerde, bedensel durumda ve yüz ifadelerinde değişikliğe neden olan hislerin sonucudur (Konrad ve Hendl, 2003). Platon (1986) bilinen öğrenme yeteneklerinin duygular ile bağlantılı olduğunu belirtmiştir.

Kervancı (2008) duyguyu, belli bir hareketlilik karşısında uyaran bireye karşı genellikle içsel olarak meydana gelip davranışsal tepkilere yol açan yapılandırılmış hisler olarak tanımlamıştır. İnsan hayatında duyguların farklı rolleri bulunmaktadır. Bazı olaylarda duygular olumlu sonuçlara bazen de olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu sebeple insanlar hayatları boyunca farklı duyguların sonuçları ile karşı karşıya kalabilmektedir. İnsan yaşamında bu denli etkiye sahip olan duygu kavramının araştırılması bilim insanlarının konusu olmuştur. Duyguların iki amaca hizmet ettikleri söylenmektedir. Bunlardan birincisi, kişinin bir olayı

gerçekleştirmesi için gerekli olan hareket sağlayacak enerjinin temelini oluşturmaktadır. Diğerinde ise kişinin kişisel ihtiyaçlarını karşılaması için çevresini yönetmesini veya bu ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmesini sağlayacak davranışları yapabilmesi için onu yönlendiren fonksiyonları göstermesi beklenmektedir. Bunlar, kişiye lazım olan alt yapıyı sağlayarak onu harekete geçirebiliyorsa veya çevresini bu duruma uygun hale getirmesine yardımcı olabiliyorsa, bireyde olumlu duyguların oluştuğu gözlenmektedir. Bu durumun tam tersindeyse bireyin ihtiyaçları karşısında onda bir harekete geçiş sağlayamıyorsa, olumsuz duygular meydana çıkmaktadır (Tuğrul, 1999, s. 12). İnsan hayatının içinde, bulunduğu ortamlarda, işi çerisinde, aile içi ve aile dışı zamanlarında birçok duyguyu deneyimlemektedir. Sahip olunan duygular, insan olgusunun davranışlarının birer parçası olarak, kişinin iç yapısını oluşturan dünyasından, kurduğu veya kurmak istediği ilişkilerinde ve sahip olduğu çevresinde belirleyici role sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008, s. 187). Sosyal çevresinde kişi yansıttığı davranışları ve duygularıyla, olaylar karşısında göstermiş olduğu tepkileriyle tanınır. Kişi sahip olduğu duygularını soyutlamayı başaramaz; fakat geliştirdiği yetenekleriyle, duygularını yönlendirerek, amaçlarına uygun ve amaçlarına hizmet edebilecek duruma getirebilir. Sahip olunan duygular, yaşantıya dair hislerine, bakış açısına, motivasyonuna olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kişi için büyük önem arz eder ve iyi bir yönlendirmeyle, var olan veya hissedilen değerleri yükseltmeyi sağlayabilmektedir (Akın, 2004, s.6). Duygular birey için oldukça önem taşımaktadır ve eğer yönetimi sağlanabilinirse, kişisel düzeyde yüksek derecede performans yükselişi gözlenebilmektedir. Duygu insan hayatının her anında var olmasından dolayı iş hayanı da duygulardan ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Bu durumda bireyler günün var olan koşullarında zamanın büyük kısmını iş yerinde geçirmesi nedeniyle en çok duygu çeşitliliğinin görüldüğü ortamlardan birisi de iş hayatlarıdır (Seçer, 2007: 813). Duygu kelimesi tipik olarak çeşitli deneyimleri ve tutumları tanımlamak için kullanılmıştır ve kendisiyle ortak bir şekilde anlaşılan diğer kavramları da beraberinde toplamıştır. Duygu literatüründe yazarların ve okuyucuların karşılaştıkları tartışmalı konulardan biri olan tanımların farklı olmasına rağmen birbiriyle hemen hemen aynı anlama gelen terimler olmasıdır. Duygu, ruh hali, hisler ve etki gibi terimlerin bazı yazarlar tarafından neredeyse birbirlerinin yerine kullanıldıkları gözlenmektedir (Ashkanasy, 2003). Duygular tanımlanabilir bir

nedene sahiptir, kısa sürelidir, odaklanmıştır ve daha görelidir. Ayrıca etkinliği bozması daha olasıdır (Callahan ve McCollum, 2002).

## 2.2. Duygu Çeşitleri

Duygularla ilgili yapılmış birçok çalışma, duyguların çok fazla türünün olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar ayrıca bu sahip olduğumuz duyguların her birinin, insanlar ve insanların çalıştığı organizasyonlar için farklı sonuçlara yol açabileceklerini bizlere göstermiştir (Doğan, 2005). Araştırmacılar duygulara farklı açılardan yaklaşmışlar ve çok sayıda temel duygu olduğunu ortaya koymuşlardır. Örneğin Izard (1992) duyguları beş temel kategoriye (kaygı, depresyon, sevgi, düşmanlık, nefret) ayırırken, Goleman (2007) sekiz temel duygu (öve, korku, mutluluk, şaşkınlık, tiksinme, üzüntü, empati, kaygı) olduğunu söylemiştir. Duygular, oluşum sürelerine göre birincil ve ikincil duygular olarak iki şekilde incelenebilmektedir: Birincil duygular, insanın bir olay sonrasında anlık olarak gösterdiği içten gelen duygulardır (örneğin refleks). Belirli bir olay sonrasında bir düşünme sürecinin ardından ifade edilen duygular ise ikincil duygular olarak isimlendirilmiştir (Sayan, 2002; Kervancı, 2008). Duyguları en etkili şekilde tanımlama ve sınıflandırma girişimlerinden biri de Robert Plutchik (1980) tarafından yapılmıştır. Plutchik, insanların ve hayvanların çeşitli uyum sağlayıcı davranışlarını temel alarak duyguları sekiz temel kategoride ele alabileceğini öne sürmüştür: Korku, hayret, üzüntü, tiksinti, öve, umut, sevinç ve kabul edilme duygularının her biri, farklı şekillerde de olsa, çevresel beklentilere uyum göstermemizi sağlar (Özkalp ve Cengiz, 2003) Bu farklı sınıflandırmaların sonucunda araştırmacıların duyguların sınıflandırılmasında bir görüş birliğine sahip olmadığı görülmektedir. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalarda olumlu-olumsuz duygu kategorilerinin olduğu konusunda hemfikir olunduğu gözlenmektedir (Kervancı, 2008)

Olumlu duygular ilgi alanımızı, düşünce ve hareket tarzımızdaki alışmışlıkları genişletir ve diğer insanlara bakış açımızı şekillendirir. Bu sayede olumlu duygular insanların bir araya gelmesine ve daha yakın olmasına yardımcı olmaktadır (Sekerka ve Fredrickson, 2008). Kişinin sahip olduğu olumlu duygular, kişinin kendisini geliştirmesinde ve iyi oluşunda önemli bir gösterge olmaktadır. Birçok araştırmacı, olumlu duyguların kolaylaştırıcı rolüne parmak basmaktadır. Olumlu duygular, davranışların ve düşüncelerin çeşitliliğini araştırmaktadır. Ayrıca, bireyin yeni koşullara uyum sağlamasında rol oynamaktadır. Olumlu duyguların fazlalığı, stresli

olaylarda daha kolay başa çıkabilme becerisinin gelişmesini sağlamaktadır. Bunun yansıra, kişiye motivasyon gücü de sağlamaktadır. (Frederickson, 2001). Frederickson (1998) olumlu duygular barındıran kişilerin bilişsel olarak daha esnek düşünebileceği fikrini öne sürmüştür. Alan yazısında olumlu duyguların birçok değişkenle ilişkisi ele alınmış ve insanlar üzerindeki olumlu etkileri kanıtlanmıştır. (Karaırmak ve Sivi-çetinkaya 2011). Fredricson ve Joiner (2002) olumlu duyguların kişiye sadece anlık iyi hissetme sağlamak dışında, gelecekte de iyi hissetme ihtimalini artırdığını, ayrıca kişinin sonraki olaylar için olumlu anlam bulma olasılığını artırdığını belirlemişlerdir (Kuzucu, 2006). Araştırmacılar aynı zamanda olumlu duygularla iş başarısını ve yüksek niteliğe sahip sosyal çevrenin ilişkili olduğunu ve olumlu yaklaşımların motivasyon, bağlılık ve verimliliğin artmasıyla aralarındaki ilişkiyi araştırmaktadırlar. Olumlu duygular daha yüksek azim, başkalarına karşı olumlu tepkiler ve yardım davranışları gibi çok olumlu sonuçlarla bağlantılı bulunmuştur (Sekerka ve Fredrickson, 2008). Örneğin olumlu duygular, sporda veya takım çalışmalarında takım ruhunun oluşmasında etki göstermektedir ve takım olarak kazanmaya dair inancı kuvvetlendirmektedir. Takım çalışmalarında duygular bunlara ek olarak grup üyeleri arasındaki iş birliğini ve iletişimi de artırmaktadır (Fischer ve Manstead, 2008). Lazarus (1982) bireyin karşılaştığı olayı mutluluk artırıcı bir durum olarak değerlendirdiğinde, olumlu duyguların oluşacağını, karşılaştığı durum mutluluğu tehdit edecek bir durum olarak ele alındığındaysa olumsuz duygulara sebep olacağını belirtmiştir. Değerlendirme, kişisel faktörlere dayanmaktadır. Örneğin sinirli durumdaki bir kimse karşılaştığı durumu rahatsız edici veya olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde bulunacaktır (Spector ve Fox, 2000). Olumlu ve olumsuz duygular ve bu duyguların nasıl ortaya çıktığı hakkında inceleme yapan Carver ve Scheier (1990); olumlu ve olumsuz duyguyu, beklentilerin davranışsal sonuçlarına bağlı şekilde açıklamaktadır. Beklentilere uygun olduğu durumda insanlar olumlu duygular oluşturmaya eğilim gösterirken, beklentiler uygun olmadığı zamanlardaysa insanlar olumsuz duygularla tepki vermektedirler. Amaca ulaşmaya yönelik çabalara engel olan durumlar, olumsuz duyguların gösterilmesinde rol oynamaktadır. Bu gösterilen duyguların şiddeti ise beklentilere bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Arlak, 2008). Varoluşundan beri insanoğlunun hayatta kalmasında önemli rol oynayan duygular, şiddeti artırdığında ya da dengesi bozulduğunda çevreye veya kişinin kendisine zarar verecek bir hal alabilirler. Mutluluk, sevgi, haz, güven, ümit, sabır, sevinç gibi

olumlu duygular da en az olumsuz duygular kadar yönetilmesi önemli olan duygulardır (Kervancı, 2008). Bu duygular insanların hayatta kalmalarına yardımcı olmanın dışında hayat dengesini sağlamada önemlidirler. Bu sebepten dolayı bu dengenin korunması için duyguların yönetilmesi gerekmektedir. Yönetilemediği durumda, duyguların dengesinin bozulması kişide stres, öve, kaygı gibi kişiye zarar verebilecek durumların oluşmasına sebep olmaktadır. Bu durumda insanların hayatta kalmalarında sahip olduğumuz, gösterdiğimiz duyguların dışında bir de bu duygu durumlarının kontrol edilmesi büyük önem taşımaktadır. Kızgınlık, ağlama veya öve gibi özellikle olumsuz duygular kişinin işinin olumlu yönlerinin önemini kaybetmesine yol açabilir. Çeşitli olumsuz duygu çeşitlerinin çekiciliği hala bulunmaktadır, duygu düzenlemenin başarısızlığı, duygu yönetimi ve duygusal zekayla alakalı tüm bildiklerimize rağmen örgütlerden ortadan kalkmamıştır. Çünkü birçok kişi, olumsuz duygularını kontrol edilemeyeceğine ve bu duyguların kişinin kendisinden ziyade genetik yapıdan veya çevresel koşullardan kaynaklandığına inanmaktadır. Bu şekilde olumsuz duygularla başa çıkmada kestirme yollara yönelmekte veya kaçış yolları aramaktadır. Çevresel ve biyolojik faktörlerin belirli duyguların oluşmasında önemli bir rol oynar. Fakat olumsuz duygularla başa çıkmada bilinçli tepkiler çok can alıcı olup, içsel mekanizmaların geliştirilmesinin çoğunlukla mümkün olduğu da unutulmamalıdır (Kervancı, 2008). Örgütsel duygular, ortak duygular olarak kabul görmelidir. Bu tarz duygularla uğraşmak ve bunları daha yararlı hale getirmek örgütte yöneticilerin bir görevidir (Fischer ve Manstead, 2008). Çalışmanın bu bölümünde mutluluk, sevgi, haz duyguları ile ilgili bilgiler aşağıda ele alınmıştır.

### 2.2.1. Mutluluk

İnsanlar yaratılıştan beri mutluluğu anlamaya ve mutluluğa ulaşmaya çalışmışlardır. Dolayısıyla mutluluk kavramının geçmişten beri ve günümüzde de önemini korumakta olduğu bilinmektedir. Bunun temel sebebi insanların yaşamlarında mutluluğu arzulaması ve mutluluğun herkes için yaşamın amacı olarak gerekli görülmesidir. (Bülbül ve Giray, 2011). Mameghani, (2017)'a göre mutluluk insanların ihtiyacı olan sağlık, sosyal, kültürel, fiziksel çevre, eğitim, arkadaş sayısı, gelir düzeyi, aile, ekonomik durum gibi hayat standartlarına ulaşarak hayattan keyif ve zevk almasını dile getirirken (Tarhan,2006, 93-111) göre ise mutluluk genel

olarak insanların zihinsel, bedensel, duygusal ve sosyal parçaların bir araya gelmesiyle inşa edilmektedir. Bu parametreler ele alınarak gerçek mutluluk yakalanmakta ve insanların yaşamlarını anlamlı kılmada önemli bir faktör olabilmektedir şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyim ile mutluluk, bireylerin yaşamlarını değerlendirdiğinde ne kadar kaliteli yaşam sürdürdüğüne ilişkin bir değerlendirmesidir (Veenhoven, 1989, 22).

### 2.2.2. Sevgi

Sevgi, insanlar arasında iletişimi sağlayan "görünmez bağ" duygusudur. "Nasıl ki, atomun içinde nötron, proton ve elektron varsa ve bunları birbirine bağlayan şey çekim kuvveti ise; canlıları da birbirine bağlayan şey sevgi duygusudur" (Tarhan, 2006:65). Sevgi konusunun bu denli geniş olması sevginin eğitimlerle geliştirilebilecek yapıya sahip olmasının yanı sıra geliştirilmeye de ihtiyacının olmasıdır. Buna bağlı olarak insanların toplumsal haya\a sevilmek ve bu duygunun hayat içerisinde önemli kılınması için sevmeye de çaba göstermeleri ve sevgi sorumluluğunu geliştirmeleri gerekli olmaktadır (Yaran, 2010, 13). Goleman, (2007, 33)'e göre ise sevgi kavramı çoğunlukla insanlarda güven duyma, sadakat,kabul görme, hayranlık, yakınlık, muhabbet gibi başka duygularla birlikte oluşmasını sağlayan bir duygudur. Başka bir deyişle ifade ile sevgi; kabul görme, güven, iyilik, yakınlık, yakın ilgi, hayranlık, aşırı tutkunluk, sadakat, muhabbet faktörlerini oluşturmaktadır. Bu sevecen duygunun sağlanması insanlar arasındaki ilişkinin gelişmesine yardımcı olur ve genel bir memnuniyetin sağlanmasını etkili kılmada yardımcı olur (Goleman, 2011, 64).

### 2.2.3. Haz

Yapılan bir davranışın sonucunda meydana gelen bir ödüldür. Bu sebeple bu duygu durumu da insanların yaşamlarında etkili olmaktadır (Kervancı, 2008, 37). Örneğin; insanların çalışma hayatlarında oluşan haz duygusu hem birey için hem işletme için önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Kervancı, 2008, 38). Çünkü alınan her karar doğrultusunda hazzın etkisi önemli rol oynar (Goleman, 2007, 35).

### 2.2.4. Öve

İnsanların beklentilerini karşılamada engel olabilecek bir durum veya olayla karşılaşıldığında öve duygusu açığa çıkabilmektedir. İnsanlar haksız duruma düştüklerinde, saygısızlık ile karşılaşma, herhangi bir fırsat kaçırdığını düşünme, istediğini elde edememe, anlaşılmamak korkusu, kavga ya da engellenme gibi durumların meydana gelmesi övelenmemize sebep olan durumlara örnek olarak gösterilebilir. Dolayısıyla insanların karşılaştıkları bu duygular kendilerini güvende hissetmemelerine sebep olurken, anlaşılmıyor gibi hissetmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenlerin yanı sıra yaşamın güncel akışında uykusuzluk, yorgunluk problemi yaşama gibi sorunların olması da kişilerin öve duygusunu etkileyebilmektedir. Ayrıca öve duygusu fiziksel olarak tepkilerin de beraberinde kişilerde bazı biyolojik değişikliklere de neden olmaktadır. Örneğin; öve duygusunun artması kan akışı hızlanırken aynı zamanda adrenalin gibi hormonlar da daha hızlı salgılanmaya başlayarak kalp atışının hızlanmasına sebebiyet verebilmektedir (Goleman, 2007, 33). Öve duygusu insanlar için genellikle hoş karşılanmayan bir duygu durumudur (Morganett, 2005). Çünkü öve duygusunun içerisinde; nefret, gazap, bıkkınlık, kızma, sevmeme, sinirlenme, hınç, içerleme, hakaret, rahatsızlık, alınganlık gibi olumsuz durumları beraberinde getirmektedir (Avcı, 2014). Öve duygusuna daha uç noktada bakıldığında şiddet ve patolojik nefret gibi duyguların da öve duygusunun içerisinde bulunduğu söylenilebilir. Bu duygular hissedildiğinde; kişinin kan akış sisteminin bozulması, kalp atışlarının hızlanması ve bunun sonucu olarak adrenalin seviyesinin artmasına sebebiyet vermektedir (Goleman, 2011). Dolayısıyla öve duygusunun doğru anlaşılabilmesi ve bu duygunun kontrolünün sağlanabilmesi oldukça önem taşımaktadır. Öve duygusu her ne kadar olumsuz duygular içerisinde yer alsa da olumlu bazı etkileri de bulunmaktadır (Novaco ve Taylor, 2008, 385). Bunlar problem çözmede ve bireylerin ilişkilerinde anlayışın artmasına yardımcı olduğu dile getirilmektedir (Fitness, 2000:149).

Öve duygusunu deneyimlediğimiz ortamlardan birisi de iş hayatıdır. İş yaşamında hemen herkesin karşılaşabileceği sorunlar kendini gösterebilmektedir. Örneğin; iş sorumluluğunun artması, kişinin hak edilen düzeyde iş verilmemesi, adaletsiz ortam, etik ve politik sorunlar gibi sebepler övenin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır. Bu noktada iş hayatında olumsuz durumlara sebebiyet veren öve durumları ve bu duyguların uygun bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamalıdır, tersi

durumda öve kontrolünün sağlanamaması veya yok sayılmaya çalışılan öve duygusu insanlarda kalıcı hasarlara sebep olabilmektedir (Kervancı, 2008, 33).

### 2.2.5. Üzüntü

İnsanların hayatları gereği var olan duygulardan bir diğeri de üzüntüdür. Üzüntü duygusu genellikle travmatik bir durumla karşı karşıya kalındığında görülen ilk duygu olmaktadır. Karşılaşılan olay veya durum karşısında psikolojik dengenin bozulması ve o anda gösterilen ilk tepki, üzüntü ya da kaygı olmaktadır (Tarhan, 2006, 192). Üzüntü duygusunu yaşayan, deneyimleyen bireyler bu duygu üzerine adepte olduklarında birey hayattan zevk alamama ve kendini bulunduğu çevreden soyutlamaya başlayabilmektedir. Başka bir deyiş ile bunun sonucunda kişi yaşanan bu kırgınlığın yasını tutar ve yaşanılan durumları kendi içerisinde sorgulamaya başlar(Goleman, 2007, 34).

### 2.2.6. Kaygı

Kaygı duygusu kişilerin hayatlarında bir olay veya durumla karşılaştıklarında yaşadığı ve o durumun ne zaman geçeceği veya gelecekte nasıl gerçekleşeceği belli olmayan tedirginlik ve endişe duyma hali olarak tanımlanabilir. Dr. Ivan Krillov'a göre ise kaygı bir tehlike karşısında insanların zihninde üretilen ve bu durumun sonucunda bedensel enerjilerinin kullanılmaması durumu olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle tehlike karşısında bireylerin beyinlerinin stres tepkisi vermesi, stres ile açığa çıkan enerjiyi ise kullanamaması sonucu kaygı meydana gelebilmektedir (Krillov, 2017).

### 2.2.7. Korku

Korku bireylerin tehdit edici bir durum veya olaya verdikleri bir tepki olmaktadır. Örneğin; kişinin daha önce deneyimlemiş olduğu kötü olaylardan dolayı bir denemeden sonra birinden veya bir şeyden zarar gelebileceği kanısının meydana gelmesidir (Lewis, Haviland-Jones ve Feldman Barrett, 2008). Korkunun içerisinde bazı duygular yer almaktadır. Bunlar; sinirlilik, kuruntu, kaygı,dert, şüphe, uyanıklık, vicdanen rahat olamama, huzursuzluk, şaşırma, utanma, korkma; patolojik durumdaysa korku ve ani tepki sonucunda panik atak durumları baş gösterebilmektedir. Örneğin; ürkme duygusu kişide meydana geldiğinde kan akışı

bacaklara doğru hızlanır ve yüzün bembeyaz kesilmesine sebebiyet verir. Bu durumda birey kendini kurtarmak için kaçmanın mı yoksa saklanmanın mı daha doğru olacağına karar vermek üzere tehlikeye adapte olmaktadır (Goleman, 1996, 33).

## 2.3. Duygu Yönetimi

İnsan doğası gereği hissettiği duyguları sürekli değişmektedir. Bunun sebebi değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmektir ve bu koşulların sonucunda oluşan duyguları yönetebilmeleri gerekmektedir. Duygu yönetimi kavramı ilk 1979 yılında Hochshild tarafında duygu işi olarak tanımlanmıştır. Hoschilde göre duygu yönetimi bireyin hissettiği duygularını denetim altına alabilmesi ve içinde bulunduğu ortama göre tutumlar sergilemesidir (Hochscild, 1979).

Duygu yönetimi aslen kişinin hissettiği duyguların farkında olması, onları tanıması ve yön verebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Gerektiğinde duygularını etkili bir biçimde kullanabilmesi bireylerin duygusal gelişmişliğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde duygu yönetimi karmaşıklaşan formel ilişkilerin olumsuz yönlerini azaltmada ve işletmelerde olumlu bir iklimin oluşmasında önem arz etmektedir. İşletme içinde bulunan çalışanların duygu yönetimi noktasında pozitif tutumlar sergileyebilmesi işletmelerine olan bağlılıklarını ve kendilerine verilen görevleri yerine getirirken mutlu hissetmelerini sağlamaktadır. Çalışma ortamı koşulları, aidiyet duygusu, adil bir ortam oluşması çalışanların duygu yönetimini etkilemektedir. Bu noktada çalışanlarda oluşan ve/veya oluşacak davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Duygu yönetimi işletmelerin hedeflerine ulaşmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir (Erdoğan, 2018:37). Bunun sebebi karar alma süreçlerinde kişilerin çalışanların duygusal beklentilerinden daha çok gerçeklerin ön plana çıkmasının gerekli olmasıdır. Duygusal yaklaşımlar işletme içinde ve dışında yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir (Barutçugil, 2004). Bir diğer nokta ise işletmenin hedeflerine ulaşmasında çalışanların motivasyonu, performansı ve verimliliği etkili bir duygu yönetimi ile sağlanabilmektedir. İşletme çalışanları ve liderlerinin hızlı değişen koşullara aynı şekilde uyum sağlayabilmesi için aidiyet, memnuniyet, doyum gibi duygulara sahip olması önemlidir (Kervancı, 2008). Stres anında olumlu duygular oluşturabilmek

stres seviyesini azaltmakta ve performans kaybını engellemektedir (Folkman ve Moskowitz, 2000).

Duygu yönetimi becerisinin liderin etkinliği ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Lider konumundaki kişinin duygu yönetimindeki başarısı çalışanların memnuniyet ve performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenmektedir (Kim ve Beehr, 2018). Duygu yönetiminin alt alanlarına dair birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bu çalışmada ele alınan kısımlar ise; özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empatidir.

## 2.4. Duygu Yönetiminin Alt Boyutları

### 2.4.1. Özdenetim

Duygusal zekanın belirleyici unsurlarından biri de kişinin tanıyabilme gücüdür. Duygularımız hormonlarımızın bedenimizde ve beynimizde oluşan etkileri olarak tanımlanmaktadır. Duyusal zekaya sahip kişiler, dürtülerini ve isteklerini erteleyebilme özelliğine sahiptirler. Ruh hallerini düzenleyerek yaşamlarındaki terslikleri göz ardı ederek harekete geçebilme kabiliyetine sahiptirler (Dilci, 2015). Bu bağlamda duygu yönetimi sürecinde bireyin otokontrolü, vicdanı ve özdenetimi üzerinde fayda sağlamaktadır. Yeniliğe açık ve güven veren kişilerin özdenetim noktasında daha başarılı oldukları söylenebilir. Duygusal özdenetim başarının oluşmasında anahtar bir role sahiptir. Kişinin kendisini harekete geçirmesinde ve işini etkili bir şekilde yapabilmesini sağlar. Rahatsızlık veren duyguları denetim altında tutabilir. Yoğun stres altında sakin kalmasına olanak sağlar. Böylelikle kriz anlarında akıllıca karar alabilir (Barutçugil, 2004). Fakat duygusal özdenetim bütün hislerin bastırılması olarak algılanmamalıdır. Çünkü devamlı bir şekilde duygular bastırıldığında düşünme yetkisi olumsuz etkilenebilir, soysal ilişkileri bozabilir. Çalışma ortamındaki sorumluluklarımız bağlamında duyguların denetlenmesi yararlı olacaktır. Bu durumda olumsuz durumlarda direnç göstererek düşünme, algılama yetilerimizin daha açık olması sağlanabilir (Goleman, 2018). Diğer bir deyişle özdenetimle birlikte kişiler daha soğukkanlı davranabilir, stres ve baskı altında bile odaklandıkları hedefe devam edebilirler (Goleman, 2006).

Özdenetim duygusal farkındalığın kullanılarak sakin ve esnek bir tutum sergileyerek davranışlarımızda olumlu bir yön verme yeteneğidir (Bradberry ve

Greaves, 2009). Bu yeteneğe sahip kişiler yoğun duyguları dahi etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Baskı altında net bir şekilde düşünerek yapılması gerekene odaklanabilmektedirler. İçinde bulunduğu zorlu durumlarda sakinliğini koruyarak olumlu bir tutumu sürdürebilir (Cüceloğlu, 1998). Rekabet ortamında özdenetim yeteneğine sahip çalışanların rekabette fark yarattığı söylenmektedir. Günümüzdeki hızlı değişimler işletmelerde belirsizliklere sebep olmaktadır. Bu durumda özdenetim yeteneği olan çalışanlara sahip işletmeler değişimlere daha iyi bir şekilde adapte olabilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011).

### 2.4.2. Öz Bilinç

İnsanları hayatları boyunca birçok duygu durumu yaşamaktadır. Bu duyguları tanıması ise özbilinç olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisini tanıması iç dünyasının farkında olma durumudur. Aynı zamanda etrafında bulunan kişilerin kendisinde bıraktığı etkilerin de farkında olma durumudur. Bu bağlamda ise yaşamlarını şekillendirebilme fırsatına sahiptirler. Kendisini ve duygularını tanımayan kişiler gerçekliğin farkında olmayabilirler. Bu durum huzursuzluğa ve dolayısıyla sinir, stres, mutsuzluk gibi duyguların oluşmasına neden olabilir (Cüceloğlu, 2005). Duygusal olarak özbilince sahip kişiler duyguları ve düşünceleri arasında bir denge oluşturabilirler ve olaylara etkilerini kavrayabilirler (Goleman,2018). Diğer bir deyişle özbilinç bireylerin yaşadığı, hissettiği duyguları ve bu duyguların etkilerini, nedenlerini anlama durumudur (Avcı, 2014). Özbilince sahip olunması kişilerde farkındalık yaratmakta ve hayatlarını kontrol altında tutabilmelerine olanak sağlamaktadır (Kervancı, 2008).

### 2.4.3. İletişim

İletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin aktarımı olarak tanımlanmaktadır. Kişilerarası iletişim temelde duygu ve düşünce alışverişi üzerine kurulmuştur. Burada ana unsur anlatmadır. İletişim kuran ve başlatan kişi, ilişkilerini duygu ve düşüncelerini açıklama ve iletme eğilimindedir (Baltas, 2006). İletişim duygularımız için de önem arz etmektedir. Duygularımız sebebiyle insanlarla iletişim kurmaktayız. Aynı zamanda iletişim dinlemektir. İletişimi güçlü kişiler ilişkilerinde daha iyidir, duyguları tanır, sorunların üstesinden daha iyi gelebilme yetisine sahiptir (Yan, 2008,

26). Kişilerin işletmelerinde ekip oluşturması, birlikte bir hedef belirlemesi, iş birliği yapmaları, uzlaşıcı bir tavır tutunmaları, çatışmaları yönetebilmesi sosyal becerilerine bağlıdır. İşletmedeki kişilerin motivasyonunun sağlanması, etkilenmesi iletişim ile sağlanmaktadır. Duygu yönetimi süreçlerinde iletişim açık ve anlaşılır olmalıdır. İletişimin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi duygu yönetiminde etkilidir. Motive edici konuşma ve davranışlar iletişimi güçlendirmektedir. Etkili liderlerin iletişim ve etkileşim becerileri gelişmiştir (Bridge, 2003). Etkili iletişime önem veren kişiler bilgi paylaşımına önem vermektedir. İletişim eksikliği motivasyonu düşürebilir (Goleman, 2018).

### 2.4.4. Sosyal Beceriler

Sosyal beceri farklı hislere sahip olunsa karşısındaki insanların düşüncelerini, hislerini anlayabilmektir. Bunu başarabilen insanlar dinleme ve gözlemleme becerisi yüksek olan insanlardır (Bradberry ve Greaves, 2009). Sosyal beceri, etkili ikna yöntemini sağlama (etki), anlaşılır şekilde dinleme ve gerçek olabilecek mesajlar yollama (iletişim), anlaşmazlıklarda uyuşma ve çıkış yolu sağlama (çatışma yönetimi), topluluk ve kişilere fikir verme ve yön gösterme (liderlik), değişimi harekete geçirme ve idare etme (değişim katalizörlüğü), hedefe yönelik hizmet edebilecek ilişkileri sağlama (bağ kurma) ortak amaçlar içerisinde başkalarıyla çalışma (imece ve işbirliği), kolektif hedefleri gözlemlerken grup sinerjisini ortaya çıkarma (ekip yetileri) olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 2011, 39). Sosyal becerileri gelişmiş kişiler, etrafındaki kişilerle kolay bir şekilde iletişim kurabilir, bir hedef doğrultusunda yönlendirebilir ve olması muhtemel çatışmaları yönetmede başarılıdır. İçinde bulunduğu topluluğun düşüncelerini anlayabilir ve onları bir hedefe kanalize edebilir. Duygusal olarak besleyicidirler (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013). Aynı zamanda etrafındaki kişilerin yeteneklerinin de farkındadır ve bunları geliştirmeleri için çaba sarfeder, etkili iletişim kurar ve bu iletişimi sürdürebilmektedir (Kervancı, 2008, 52). Doğru bir üslup kullanırlar, kitleleri etkilemede başarılıdırlar ve ekip çalışmasına yatkındırlar (Dilci, 2015).

### 2.4.5. Empati

En basit tabiriyle kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde algılayabilme becerisidir (Dökmen, 2003). Sağlıklı bir iletişim kurulması noktasında empati önem arz etmektedir (Baltas, 2006, 24). İletişimde olduğumuz kişiyi gerçekten anladığımızda neyi neden yaptığını anlamlandırabildiğimizde anlaşmazlıklar ortadan kalkmaktadır (Bridge, 2003). Karşılıklı güven duyulması, beklentilerin önemsendiğinin gösterilmesi empatiyi geliştirir. İletişimde bulunulan kişinin duygularının anlaşılması bu duyguların yönetilmesinde de fayda sağlayacaktır (Çankaya ve Töremen, 2008). İşletmelerde empati sosyal olarak etkili olmanın öncüllerindendir. Empati yapabilen liderler çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayabilir, görebilir ve bu ihtiyaçları karşılayabilirler. Aynı zamanda liderlerine güvenen çalışanlar duygu ve isteklerini rahatça ifade edebilirler. Çalışan çeşitliliğin yüksek olduğu işletmelerde yanlış anlaşılmalar, olumsuzluklar görülebilmektedir ve işletmeye değer katan yeteneklerin kaybına neden olabilmektedir. Bu bağlamda empati bunları önleyebilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2011).

## 2.5. Yönetim Süreçleri Açısından Duygu Yönetimi

### 2.5.1. Karar Verme

Karar işletmelerde amaçlara ulaşma noktasında ve işletmenin devamlılığını koruması noktasında önem arz etmektedir. Bunun sebebi karar yoluyla işletmenin sorunlarına çözüm aranmasıdır. Çözüm sürecinde birbirinden farklı birçok karar verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda karar süreci aynı zamanda bir problem çözme süreci olarak da görülmektedir (Barut, 2007). Karar verme yönetimin odak noktası olarak kabul edilir, bunun sebebi amaçlara ulaşılmasında etkin kararlar alabilmek ve alınan kararların uygulanmasını sağlamaktır (Keskinkılıç, 2016). İşletmelerde değişime gitmek, çalışanları etkilemek ve çatışmaları çözmek için karar verme sürecinin etkili olması gerekir (Takmak, 2016). Duygu yönetimi bağlamında bakıldığında lider pozisyonundaki kişilerin duyguların önemini anlaması ve iş hayatında da duygularla iç içe olunduğunu kabul etmesi gerekir. Karar alma sürecinde liderlerin çalışanlarının farklılıklarını göz önünde bulundurması, her bireyin farklı duygulara sahip olduğunu bilmesi gerekir. Olumsuz duyguların

oluşmasını engelleyici, olumlu duyguları destekleyici karar almaları gerekmektedir (Çoruk, 2012).

### 2.5.2. Planlama

Planlama noktasında mevcut kaynaklara uygun bir şekilde planlama yapılması önem arz etmektedir. Diğer türlü işletme içinde bir karmaşa ortamı oluşabilir. Bunun önlenmesi için detaylı ve etkili planlama yapılmalıdır (Takmak, 2016). Planlama sürecinde duygu yönetiminin etkin bir şekilde sağlanabilmesi için alınacak kararların çalışanları nasıl etkileyeceği önceden planlanarak önlemler alınmalıdır. Çalışanların olumlu duyguları güdülenmeli, işe heyecan duyarak gelmeleri için ortak bir amaç etrafında toplandıklarını hissetmeleri sağlanmalıdır. Yapılan planlamalarla çalışma ortamında olumlu bir duygusal iklim oluşturulması çalışanların iş tatminini artıracağı söylenmektedir (Çoruh, 2012).

### 2.5.3. İletişim

İletişim işletme içinde departmanlar arası ve departman içinde veya kişiler arası çift yönlü ve/veya tek yönlü bilgi ve duygu aktarımını kapsayan bir süreçtir (Çelik, 2006). İletişim tüm yönetim süreçlerini etkilemektedir. Belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde planlamaların yapılması ve yapılan planlar doğrultusunda alınan kararların aktarılması ve uygulanmasında önemli bir role sahiptir (Büte ve Balcı, 2010). Yönetimde iletişim, birimleri ve çalışanları birbirine bağlamaktadır. Anlaşmalar ve uzlaşmaları sağlayan bir sistemdir. Kişiler böylelikle sorumluluk bilincine girer ve işletme hedeflerine ulaşma noktasında fiziksel ve zihinsel olarak çaba harcarlar. Lider konumundaki kişiler iletişimin önemini anlamalı ve iletişim sayesinde takipçilerini anlamlı bir değişime yöneltebilir. İletişim sayesinde değişimin yararını ve gerekliliğini aktarabildiği ölçüde başarıya ulaşabilir. Bu noktada etkili iletişimin önemi karşımıza çıkmaktadır (Keskinkılıç, 2016). Bu bağlamda iletişim eksikliğinden kaynaklı bireysel veya örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilmektedir (Barutçugil, 2006;4). İletişim sürecinde bir diğer önemli nokta ise çalışanların liderlerine olan güvenidir. Çalışanlar liderlerinin kendilerinin duygularına, inançlarına hassasiyet gösterdiğini hissetmelidir. Aynı zamanda fikirlerini açık bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortam olmalıdır. Böylelikle

iletişime açık bir ortam oluşturulabilmektedir ve duygu yönetimi süreci daha etkili bir şekilde işleyecektir (Çoruh, 2012).

### 2.5.4. Örgütleme

Örgütleme sürecinde çalışma ortamı ve fiziksel koşullar ele alınmaktadır. Ekipmanların kurulması, araç ve gereçlerin tedarik edilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda belirlenen hedefe ulaşma noktasında kimin hangi işi yapacağı bilgi düzeyi ve yeteneklerine göre belirlenmeli, görev dağılımı etkili bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Denizer, 2005). Örgütleme süreçi sayesinde çalışanlar sorumluluklarını daha iyi anlamaktadır. Liderler bu noktada takipçilerini tanımalı ve onları yeteneklerini kullanma noktasında yönlendirici bir tutum takınmalıdır. Bu süreçte işletmenin hedefleri belirlendikten ve görev dağılımı yapıldıktan sonra çalışanları harekete geçirici bir ortam oluşturulmalıdır. Aynı zamanda alınan kararların, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi sonucunda çalışanların da bu sonuçtan memnun kalacağına dair çalışanlar ikna edilir (Çoruk, 2012).

### 2.5.5. Eşgüdümleme

Temel amacı ortak bir hedef belirlenmesi ve bu hedefin belirlenmesi noktasında farklı bilgi ve yetenek düzeylerine sahip çalışanların bir araya getirilerek bir uyum oluşturulması ve hedefe ulaşılması sürecidir (Takmak, 2016). Bu süreç işletme ikliminde uyum ve ahenk sağlamak amacı hakimdir. Örgütsel duygu yönetimi ile eşgüdümleme birbiriyle ilişkilidir. Çalışanlar arası birlik ve beraberlik duygusunun ve takım ruhu oluşturulması kilit bir role sahiptir. Lider takipçilerini bir amaç etrafında toplayarak takım ruhunun oluşması ve sonuca ulaşılması için duygularını harekete geçirmelidir. Duyguların göz ardı edilerek bu durumun sağlanması mümkün görünmemektedir (Söğüt, 2018; 54). Diğer bir deyişle, liderlerin belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için takipçilerini ortak bir duyguda buluşturma çabasıdır (Çoruk, 2012).

### 2.5.6. Değerlendirme

Bu süreç önceden belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığı ile ilgili bir sonuca varmadır (Taymaz, 2011). Hassas bir süreç olan değerlendirme aşamasında örgüt içi iletişimi ve samimiyeti olumsuz etkileyen bir durum olmamalıdır. Değerlendirmeyi

yapan kişinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir (Karagöz, 2006). Değerlendirme korkutuculuktan uzak olmalıdır. Çalışanları özendirici, verimliliği artıcı ve çalışanların daha sonraki süreçlerde rahat olmalarını destekler nitelikte olmalıdır (Coşkun, 2006).

Duygu yönetimi açısından bakıldığında ise liderlerin yaşanan olayların çalışanları duygusal boyutta nasıl etkileyeceğini önceden belirlenen kriterler boyutunda değerlendirmesidir. Zamanında ve yapıcı geribildirimlerin yapılması sonraki değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Değerlendirme sürecinde liderin hangi duyguların ne gibi sonuçları olabileceğini öngörmesi gerekmektedir. Böylelikle önlem alınabilir. Değerlendirme sürecinde objektif, açık ve samimi olunmalıdır (Çoruk, 2012).

## 2.6. Örgütlerde Duygu Yönetiminin Rolleri

### 2.6.1. Lider Ve Duygu Yönetimi

İşletmelerde duygu yönetimine etki eden unsurlara bakıldığında liderler, çalışanlar ve örgüt iklimi dikkat çekmektedir. İşletmelerde etkili ve olumlu duygular oluşmasını sağlamak, duyguların pozitif bir şekilde yönetilebilmesi için örgüt içi rollerin iyice anlaşılması gerekir. İşletmelerde olumlu bir iklim oluşturabilmek için açık ve etkili bir iletişim olmalı, görev ve sorumluluklar net bir şekilde dağıtılarak yerine getirilmelidir (Barutçugil, 2006). Aynı zamanda duygu yönetiminin etkili bir liderlik yapmada temel oluşturduğu aktarılmaktadır (Alvinius, Boström ve Larsson, 2015).

Liderlik yaklaşımlarında bireysel farklılıklar ve özellikler önem kazanmıştır. Bu önemle birlikte liderlerin sahip olduğu duygusal zeka, duygu durumu, duygularını yönetebilme becerileri, takipçilerinin duygularını okuyabilme ve onların duygu durumuna göre yönetim tarzı belirleyebilme becerileri de dikkat çekmiştir (Austin, vd. 2007). Etkili duygu yönetimi yapabilen liderler takipçileri ile güçlü bağlar kurabilir ve bu bağlar sayesinde işletmenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilir (Cropanzano, Dasborough ve Weiss, 2017). Aynı zamanda destekleyici ve sorunları önleyici bir tavır sergileyerek çalışanlarının deneyimlerini önemsemektedirler (Kaplan, vd. 2014). Bu tutum ile takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını anlayabilir, buna göre davranabilir ve böylelikle takipçilerinin motivasyonunu artırabilir, takım

çalışmasını geliştirerek örgüt performansını olumlu yönde etkileyebilir (Kim &Beehr, 2018).

Diğer bir deyişle liderin duygularına dair farkındalıklı olması duygu yönetimine dair bilgi birikimleri, duygularını tanıyabilme kapasiteleri, bakış açıları, duyguları destekleyebilmeleri, sunum ve iletişim becerileri, örgüt içi iletişim yetenekleri, çalışanlarını desteklemesi, ilham olması, duygularını paylaşması ve çalışanlarının duygularını önemseyerek hareket etmesi, iş bölümünü yaparken bireysel farklılıklara dikkat etmesi, adaletli ve etik olması, açık bir iletişim kurması gibi tutumlar liderlerin duygu yönetimi yapabilmesinde önemlidir (Kaplan, vd. 2014).

### 2.6.2. Çalışanlar Ve Duygu Yönetimi

Kişilerin kendi duygularını anlayabilmesi ve duygularını yönetebilmesi içinde bulunduğu ortamdaki ilişkilerini ve iş hayatındaki iş kalitesini olumlu yönde etkilemesi nedeniyle duyguların yönetimi iş hayatında önem arz etmektedir. İşe alınma, terfi, işten ayrılma, performansın olumlu veya olumsuz değişimi belirleyici olarak görülmektedir. Bu noktada duyguların yönetimde etkisi önem arz etmektedir (Goleman, 2011). Örgütsel duygulara dair iki işlevden bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi işletmede ortak duyguların hissedilmesi işletmeye karşı bağlılığın oluşmasını ve artmasını sağlayarak işletmeye dair bir sınır belirlenmesinde etkilidir. Olumlu ve olumsuz duygular kişilerin işlerine olan bağlılığını etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanlar arası ilişkileri de kuvvetlendirerek örgütsel özdeşleşmeyi sağlamaktadır. Bir diğeri ise çalışanların hırsı, başarıya odaklanması, teşvik edilmesi ve bu sayede maksimum seviyede performans göstermeleri için rekabeti desteklemektir. Liderler takipçilerini övdüğünde, saygı gösterdiğinde ve bu tarz olumlu duyguları kamçıladığında çalışanların işletmelerine karşı da olumlu duyguları artmaktadır. Böylelikle çalışanların daha iyi performans göstermeleri sağlanır (Fischer ve Manstead, 2008). Bireylerin içindeki bulundukları işletmede ve işletme için ilişkilerinde bir beklenti söz konusudur. Lider kişilerin takipçilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate alması duygusal bağlılıklarını ve duygu yönetimlerini etkilemektedir (Yaylacı, 2006). Çalışanların sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının yanında duygusal olarak tatmin olması gerekmektedir. Duygusal tatminin

sağlanmasında sosyal etkinlikler, başarı, fark edilme, iletişim, takım çalışmasının etkinliği, ödüllendirme, aidiyet hissi, kararlara ve süreçlere katılım, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetki devri önem arz etmektedir (Gary, 1996). Diğer bir deyişle çalışanların davranışlarının altında bir istek önlerinde ise bir hedef, amaç vardır. Bu bağlamda ihtiyaç ve istekleri, beklentileri karşılanan kişiler işletmelerinin ve kendi belirledikleri hedeflerin gerçekleşmesi noktasında ciddi bir çaba göstermektedirler. Bu noktada liderin takipçilerinin duygularını anlaması ve onları motive edecek şekilde bir yönetim tarzı sergilemesi gerekmektedir (Karaman, 2010).

### 2.6.3. Örgüt İklimi Ve Duygu Yönetim

İşletmelerde duygu yönetimine etki eden unsurlara bakıldığında liderler, çalışanlar ve örgüt iklimi dikkat çekmektedir. İşletmelerde etkili ve olumlu duygular oluşmasını sağlamak, duyguların pozitif bir şekilde yönetilebilmesi için örgüt içi rollerin iyice anlaşılması gerekir. İşletmelerde olumlu bir iklim oluşturabilmek için açık ve etkili bir iletişim olmalı, görev ve sorumluluklar net bir şekilde dağıtılarak yerine getirilmelidir (Barutçugil, 2006).

Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı günümüzde işletmelerin değişen koşullara ayak uydurabilmesi, duygusal olarak olumlu bir atmosfer ve sürdürülebilir ilişkilerle gerçekleşmektedir. Bu durumda ise lidere önemli bir görev düşmektedir. Lider konumundaki kişilerin yönetimde benimsediği felsefe, sergilediği liderlik tarzı, otoriter tutumu, işe ve kişilere karşı tutumu işletmelerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferin oluşmasında büyük bir role sahiptir (Barutçugil, 2004). Bu bağlamda örgütsel çevrede duygular ve bu duyguları besleyen durumlar önemsiz gibi dursa da dikkate alınmalı ve örgütsel iklime önem verilmelidir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Özellikle lider konumund bulunan kişilerin takipçilerinin duygusal durumlarını yönetmeleri ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaları çalışanların işletmelerine olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, & Olsen, 2018). Olumlu duygusal iklimin oluşturulması noktasında liderlik uygulamalarına bakıldığında çalışanların duygusal olarak ihtiyaçlarının gözetilmesi, olumlu geribildirimler, cesaretlendirme, gelişim olanakları ve çalışanlar arasında olumlu bir ilişki kurulması için uygun çevreyi oluşturmak sayılabilmektedir (Özçelik, Langton ve Aldrich, 2008).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# LİDERLİK UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN DUYGU YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

## 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Geçmişten günümüze lidere ve liderlik yaklaşımına olan bakış açısı değişmiştir. Artık çalışanlar, kendilerinin duygularına ve motivasyonuna önem veren liderler ile çalışmayı istemektedir. Bu bağlamda da duygu ve duygu yönetimi konuları ön plana çıkmıştır. Duygu yönetimi hem kişisel hayatı hem de örgütsel hayatı etkileyen ve gün geçtikçe daha çok önem kazanan bir olgudur. Etkili duygu yönetimi yapabilen liderler takipçileri ile güçlü bağlar kurabilir, bu bağlar sayesinde takipçilerinin motivasyonunu artırabilir ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olabilir. Bu noktada çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin dengeli kurulması gereken havacılık sektöründe liderin özelliklerinin çalışanların duygu yönetimiyle ilişkisi çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada öncelikle havacılık çalışanlarının liderlik kavramına bakış açıları, algıladıkları liderlik özelliklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bir diğeri ise liderlik güç kaynaklarının motivasyon, iş tatmini, stres yönetimi, karar alma, örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koymaktır.

Alanyazına bakıldığında liderlik uygulamaları ve duygu yönetimi arasındaki ilişkinin yoğun stres altında ve hiyerarşik bir düzende işleyen havacılık sektöründe araştırılmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada lidere ait özelliklerin ve güç kaynaklarının havacılık çalışanlarının motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık, karar alma ve stres yönetimi gibi çıktılarla nasıl ve ne tür bir ilişkide olduğu araştırılarak literatüre ve sektöre katkı sağlaması çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

## 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde 1 ile 5 yıl arasında tecrübeye sahip çalışanların liderlerinin özelliklerinin duygu yönetimi ile ilişkisi üzerine odaklanmıştır. Bu bağlamda liderlik özelliklerinin çalışanların

mutluluk, motivasyon, stres yönetimi, iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla nasıl bir ilişkide olduğu nitel analiz tekniği kullanılarak keşfedilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın kısıtlarına bakıldığında;

- Yapıldığı tarih nedeniyle zaman kısıtını oluşturmaktadır.
- Araştırma için seçilen İstanbul ili mekan kısıtını oluşturmaktadır.
- Tecrübe aralığı yine farklı bir kısıt oluşturmaktadır.
- Araştırma ile ilgili veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ölçülen değerlerle sınırlıdır.

### 3.3. Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmalar, yoruma ve anlamlandırmaya dayalı çok yöntemli bir araştırmadır. Bu yöntemde araştırmacılar, fenomenleri insanların bu fenomenlere yüklediği anlamlar açısından anlamlandırmaya ve yorumlamaya çalışmaktadır. Nitel araştırma, kişilerin hayatlarında yaşadıkları an ve durumları anlattıkları vaka çalışmaları, kişisel deneyim, iç gözlem, yaşam öyküsü, görüşme, gözlem ve görsel metinler gibi çeşitli materyallerin toplanmasından oluşmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2008). Araştırma örneklemi oluşturulurken nitel örneklem yöntemlerinden benzeşik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmanın problemiyle ilgili olarak evrende yer alan benzeşik bir alt grubu ya da oldukça özelleşmiş bir durumu kapsamaktadır. Bu araştırmada, yüz yüze mülakat yöntemi tercih edilmiştir.

Mülakatlarla elde edilen veriler; görüşme kayıtları, günlük, açık uçlu anket sorularına verilen cevaplar, e-posta yazışmaları olabilir. İlk aşama olan kodlama sürecinde kodlanan veriler tek bir kelime, paragraf veya sayfalarca süren metilenlerden, videolardan oluşabilir (Saldana, 2019). Bir sonraki aşama ise veriler hakkında genel bir görüşe sahip olmak için verilerin okunmasıdır. Kişilerden elde edilen dokümanlara notlar alınarak daha sonra kullanılacak kodlar belirlenir (Creswell ve Clark, 2017). Veriler kodlanmaya hazır duruma geldikten sonra ve dokümanlar kodlandıktan sonra kodların birbiriyle ilişkisinin ortaya çıktığı görülür (Marshall ve Rossman, 2014). Bu bağlamda nitel araştırmalarda kullanılan MAXQDA programı kullanılmıştır.

Araştırmada nitel analiz programlarından MAXQDA24 kullanılmıştır. Program aracılığıyla odak grup görüşmeleri analiz edilmiştir. Kodların oluşturulması ve

kodlamaların yapılması sonrasında elde edilen verileri görselleştirmektedir. Maxqda programı nitel verilerin deşifre edilmesi, kodlanması, belirlenen tema ve kategorilerin nicelleştirilmesi, nitel verilerin görselleştirilmesi, model oluşturulması gibi olanaklar sağlamaktadır. Bu program ile içerik, literatür, durum çalışması, odak grup, derinlemesine inceleme, anket, sözcük, istatistiksel nitel ve nicel veriler analiz edilebilmektedir. Nitel araştırmalar için Maxqda ile kod ve alt kod frekansları, çapraz tablo analizleri, kod haritası, kod matris tarayıcı, kod ilişkileri tarayıcı, belge portreleri, belgeler için benzerlik analizi, kelime bulutları, kelime kombinasyonları, etkileşimli kelime ağacı, tek vaka modelleri, ikili vaka modelleri, kod modelleri ve ağ analizleri oluşturulabilir. (Dereli, 2023).

Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakatlar Ocak-Mayıs tarihleri arasında İstanbul'da havacılık sektöründe 1 ila 5 yıl arasında çalışan 15 kişi ile yapılmış ve görüşmeler ortalama yarım saat kırk beş dakika kadar sürmüştür. Araştırmada MAXQDA 2024 nitel analiz programı kullanılarak kod bazlı frekans analizi, kod ilişkileri tarayıcısı, kelime bulutu, tek vaka modeli aktarılmıştır. Araştırmada katılımcılara yöneltilen sorular hazırlanırken Toptaş ve Taştan (2020)'nin "Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi" adlı makalesinden faydalanılmıştır ve sorular aşağıdaki gibidir;

Soru 1: Size göre liderlik nedir? Tanımlar mısınız?

Soru 2: Yöneticinizde bulunan liderlik özelliklerini söyler misiniz?

Soru 3: Lideriniz nasıl ve ne tür bir güç kullanmaktadır?

Soru 4: Burada yazılı olmayan ancak sizin gözlemlediğiniz ve algıladığınız güç kaynakları nelerdir? Açıklayınız.

Soru 5: Liderin güç kaynaklarından hangisi/hangileri motivasyonunuzu etkiler? Açıklayınız.

Soru 6: Liderin güç kaynaklarından hangisi/hangileri stres yönetiminizi etkiler? Açıklayınız.

Soru 7: Liderin güç kaynaklarından hangisi/hangileri karar almanızı etkiler? Açıklayınız.

Soru 8: Liderin güç kaynaklarından hangisi/hangileri iş tatmininizi olumlu, hangisi/ hangileri olumsuz yönde etkiler? Açıklayınız.

Soru 9: Liderin güç kaynaklarından hangisi/hangileri örgütünüze olan bağlılığınızı olumlu, hangisi/ hangileri olumsuz yönde etkiler? Açıklayınız.

Soru 10: Liderinizin sizi harekete geçirmede ne derece etkili olduğunu düşünüyorsunuz?

### 3.4. Araştırma Evreni ve Örnek Grubu

Araştırma evreni, araştırmayı gerçekleştiren kişinin direkt veya gözlem yoluyla seçerek elde ettiği örnek kümedir. Bu örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebilen evren araştırma evreni olarak kabul edilir (Karasar, 2009, s.110).

Fenomenoloji araştırmalarında veri kaynakları çalışmanın odaklandığı olguyu deneyimleyen ve bu olguyu açıklayabilecek veya yansıtabilecek kişiler ya da gruplardır (Yıldırım & Şimşek, 2013, s.80). Örnek grubu belirlenirken, örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Benzeşik örnekleme yöntemi, araştırmanın problemiyle ilgili benzeşik bir durumun veya bir alt grubun seçilmesi temeline dayanmaktadır (Büyüköztürk, 2018).

Araştırma evreni İstanbul'da havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklemimiz ise 15 kişiden oluşturmaktadır. Örnekleme dâhil edilme kıstası en az bir en fazla yıldır aynı işletmede çalışıyor olmaktır. En az 1 yıl koşulu, kişinin bulunduğu işletmedeki liderlik uygulamalarına aşina olması için getirilmiş bir kıstastır. En fazla 5 yıl olması da bu süreden daha uzun çalışan kişilerin işletmedeki liderlik uygulamalarını, ne kadar iyi ya da kötü olursa olsun kanıksayıp onu artık içselleştirmiş olmasından dolayıdır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

| KİŞİ | CİNSİYET | YAŞ | TECRÜBE |
|---|---|---|---|
| KİŞİ 1 | K | 30 | 2 |
| KİŞİ 2 | E | 30 | 5 |
| KİŞİ 3 | E | 21 | 2 |
| KİŞİ 4 | K | 26 | 1 |
| KİŞİ 5 | E | 47 | 5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| KİŞİ 6 | K | 30 | 5 |
| KİŞİ 7 | K | 31 | 3 |
| KİŞİ 8 | K | 29 | 4 |
| KİŞİ 9 | E | 27 | 3 |
| KİŞİ 10 | E | 27 | 2 |
| KİŞİ 11 | E | 32 | 1 |
| KİŞİ 12 | E | 25 | 3 |
| KİŞİ 13 | K | 28 | 4 |
| KİŞİ 14 | E | 35 | 4 |
| KİŞİ 15 | E | 34 | 5 |

### 3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalar, bir paradigma olarak tek bir gerçekliğin olmadığını bunun yerine bağlama ve yorumlayıcıya bağlı olan gerçekliğin çoklu yorumlarının olduğunu öne süren, kendini bu şekilde konumlandıran bir yöntem, yaklaşım veya tekniktir (Yin, 2011; Ravitch ve Carl, 2019). Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri olarak kabul edilir. Geçerlik ve güvenirlik bu açıdan araştırmalarda en yaygın kullanılan iki ölçüttür. Nicel çalışmalarda araştırmacının kullanılan veri toplama araçlarının ve araştırma deseninin geçerliğini ve güvenirliğini çok dikkatli test etmesi ve sonuçları okuyuculara rapor etmesi beklenir. Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Dolayısıyla Bilimsel bir araştırmanın değeri kısmen araştırmacılarının bulgularının geçerlilik ve güvenilirliğini ortaya koyabilme yeteneğine bağlıdır. Veri toplama ve analiz için kullanılan yöntem veya disiplin fark etmeksizin, bilimsel süreçlerle bilme çabası özgün sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu noktada bilimsel araştırmanın yapıldığı tüm alanlarda sonuçların güvenilirliği ve geçerliliği önem taşımaktadır (LeCompte ve Goetz, 1982: 31).

Geçerlilik, bir konuyla ilgili ölçme ve değerlendirme aracının yapılan çalışmada konunun ölçülebilirliğini sağlamaktır. Nitel araştırmalarda geçerlilik "Araştırmacı öznel yorumlamalarının doğru ve geçerli olduğunu nasıl bilmektedir?" sorusunun cevabıdır. Goodman'a (2008) göre, araştırmanın amaçladığı noktayı ortaya koyabilmesidir. Bir diğer nokta ise araştırmanın konusu ve amacıyla ilgili kullanılan veri toplama araçlarının uygunluğu ve araştırmayı yapan kişinin objektifliğidir. Bu bağlamda insanın doğası gereği ve gerçekliklerin kişiden kişiye göre değişebilmesine bağlı olarak soruların kesin bir yanıtının olduğunu ifade etmek mümkün değildir. Bu nedenle diğer araştırma yöntemlerinde olduğu gibi nitel

araştırmalarda da doğruya ulaşma düzeyini arttırmaya yönelik bir dizi geçerlilik uygulamasından söz etmek mümkündür (Arslan, 2022;397).

Nitel araştırmalarda "üçgenleme metodu" (ya da "triangülasyon" olarak da bilinir), verilerin ve sonuçların doğruluğunu ve güvenilirliğini artırmak amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bu metod, farklı kaynaklardan, yöntemlerden veya perspektiflerden elde edilen bilgilerin karşılaştırılması ve birleştirilmesini içerir. Üçgenleme, araştırmanın bulgularını daha kapsamlı ve sağlam hale getirmeyi hedefler (Yaşar,2018;63). Bu araştırmada kullanılan bazı üçgenleme metodları ise şunlardır Denzin (1978);

- Araştırmacı Üçgenlemesi: Araştırma ekibindeki farklı araştırmacılar, verileri ayrı ayrı analiz ederek sonuçları karşılaştırır.
- Teori Üçgenlemesi: Sosyal etki teorileri, psikolojik teoriler kullanılarak veriler yorumlanır.

Bu bağlamda nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada geçerlik ve güvenirlik açısından benimsenen yaklaşımlar aşağıda sunulmaktadır (Sığrı, 2021):

• Dış geçerliliği sağlamak için araştırmanın örneklemi amaçlı örneklemeye göre ve genellemeye olanak sağlayacak şekilde çeşitlendirilerek seçilmiştir. Bu nedenle havacılık sektöründe farklı görevleri yerine getiren çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır.

• Araştırmanın veri kaynağı olan katılımcılarla yapılan görüşmelerin kayıtları ile uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Veriler iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı çapraz olarak analiz edildi ve ham veriler diğer araştırmacıların incelemesi için saklandı.

• İçerik analizi ile ham verilere sadık kalınarak ortaya çıkan kodlar araştırmacılar tarafından yorumlanmadan okuyucuya sunulmuştur.

• Araştırma konusu, yöntemi ve süreci hakkında havacılık sektöründe çalışan uygulayıcı, uzman ve araştırmacılarla iletişime geçilerek görüşleri alınmış, geri bildirimler doğrultusunda araştırmanın içeriğinde düzenlemeler yapılmıştır.

• Güvenirliği sağlamak adına ilgili literatür taramasından faydalanılarak araştırmanın soruları ve kodlar belirlenmiştir.

• Araştırmaya ait süreç, yöntem ve elde edilen sonuçlar detaylıca aktarılmıştır.

Güvenirlik hesaplaması güvenirlik=görüş birliği / (görüş birliği+görüş ayrılığı) olarak hesaplanmaktadır. Bu bağlamda hesaplamalar sonucunda elde edilen verilerin %70 ve üzerinde olması güvenilir kabul edilirkenbu araştırmadagüvenirlik oranı%92 olarak hesaplanmıştır. Bu noktada araştırmanın güvenirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.6. Bulgular

Araştırma kapsamında havacılık çalışanlarına yöneltilen sorularla elde edilen cevaplar ve MAXQDA 2024 programı ile gerçekleştirilen analiz sonuçları bu kısımda aktarılmıştır.

Katılımcılara sorulan sorular ve onlara verilen cevapların dökümü aşağıdaki gibidir.

***SORU 1:Size göre liderlik nedir? Tanımlar mısınız?***

1. Soruya verilen cevaplar Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Çalışanların Liderlik Tanımları

| Alt Tema | Katılımcılar | Alt Temanın Tekrar Etme Sayısı |
|---|---|---|
| Yönlendirme | KİŞİ 1-2-3-5-7-8-11-12-14 | 9 |
| Harekete geçirme | KİŞİ 4-6-11-8-12 | 5 |
| Etkili İletişim | KİŞİ 11-12-13 | 3 |
| Örnek Olma | KİŞİ 6-10-11 | 3 |
| Adaletli Olma | KİŞİ7-9 | 2 |
| Karar Verebilme | KİŞİ 7-9 | 2 |

Cevaplara bakıldığında katılımcıların liderliği; yönlendirici (9), harekete geçiren (5), örnek olabilen (3), etkili iletişim (3) kurabilen,karar verebilen (2), adaletli (2)kişi şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Kullanılan ifadelere bakıldığında ise;

KİŞİ6: "Bana göre liderlik çalışanlarının daha doğru ve daha iyi çalışmalarını sağlamak için onları harekete geçiren, onlara kendi davranışlarıyla örnek olan, çalışanlarında hayranlık duygusu uyandıran kişilerdir. Atatürk gibi."

KİŞİ9: “Grup veya organizasyonun hedefe ulaşmasına yardımcı olan kişi. Takım çalışması ve iş birliği ruhuyla yapılması gereken bir liderlik olmalı herkes eşit olmalı lider hedefe bizi yönlendirmeli.”

KİŞİ10: “Benim için lider alanı olduğu konuda sadece bilgisiyle öne çıkan değil aynı zamanda ortaya örnek bir karakter koyup ilham kaynağı olan kişidir. İyi analiz edip kişileri kazanmayı seçen, dinleyen basit gibi görünen ama çoğu kişinin yapamadığı farklı görüşleri önemseyen vizyonlu kişilerdir.”

KİŞİ13: “Liderlik ilk olarak bir bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanır. Bu boyutta liderin kişisel nitelikleri, yetenekleri, değerleri ve liderlik tarzı önemlidir. Liderlik aynı zamanda bir grup içindeki etkileşimlerle ilgilidir. Bir lider, belirli bir grup üyeleriyle etkileşime girerken, grup dinamiklerini bilir, yönetir ve grubun hedeflere ulaşmasına yardımcı olur.”

***SORU 2:Yöneticinizde bulunan liderlik özelliklerini söyler misiniz***?

2. Soruya verilen cevaplar Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Yöneticinizde bulunan liderlik özelliklerini söyler misiniz?

| Alt Tema | Katılımcılar | Alt Temanın Tekrar Etme Sayısı |
|---|---|---|
| Bilgi Paylaşımı | KİŞİ 3-8-12 | 3 |
| Kararlılık | KİŞİ 2-8-9 | 3 |
| Süreç yönetimi | KİŞİ 1-2-5 | 3 |
| Adalet | KİŞİ 2-3 | 2 |
| Kriz yönetimi | KİŞİ 2-9 | 2 |

Tablo 3’te verilen cevaplara bakıldığında katılımcıların kendi liderlerini tanımlarken; bilgiyi paylaşması (3), kararlılığı (3), süreç (3) yönetimi, adaletli olması (2) ve kriz (2)yönetiminde başarılı olabilmesinden bahsetmiştir. İlk sorudan farklı olarak çalışanların liderlerinde bulunan özellikleri bilgi paylaşımı, süreç ve kriz yönetimi gibi kavramların ön plana çıktığını söyleyebiliriz. Kullanılan ifadelere bakıldığında ise;

KİŞİ2: “İşi hakkında birçok bilgiye sahip olması, ani krizleri yönetebilmesi, herkese eşit hak tanıyıp eşit davranış sergilemesi, kararlı oluşu, vizyon sahibi, motivasyonu yüksek olup bizlere yayması.”

KİŞİ3: “Aşırı bilgili ve çevresindeki insanlara asla saygısızlık yapmaz, eğer çalışanların rahatsız olduğu bir durum olursa bunu çözmek için uğraşır. Tecrübesini herkesle paylaşır, herkesin gelişmesini ister, asla korkuya dayalı bir yönetim yolu izlemez.”

KİŞİ5: “Benim yöneticim bizleri yönlendirebilmekte, bir önceki çalıştığım ekibimde stres altında daha rahat hareket eden bir yöneticiye sahiptim o yüzden onunla süreci yönetmek daha kolaydı fakat bazı durumlarda stres altındayken özellikle süreçleri çok iyi yönetemediğini düşünüyorum. Onun dışında bizlere hedef koymada ve görev dağılımında gayet iyi. “

KİŞİ14: “Yöneticimizde bulunan liderlik özellikleri arasında güçlü iletişim becerileri bulunmaktadır. Kendisi açık ve net bir şekilde düşüncelerini ifade eder ve takım üyeleriyle etkili bir şekilde iletişim kurar.”

***SORU 3:Lideriniz nasıl ve ne tür bir güç kullanmaktadır?***

3. Soruya verilen cevaplar Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Lideriniz nasıl ve ne tür bir güç kullanmaktadır?

| Alt Tema | Katılımcılar | Alt Temanın Tekrar Etme Sayısı |
|---|---|---|
| Uzmanlık | KİŞİ 3-4-5-7-8-10-12-13 | 8 |
| Karizmatik | KİŞİ 2-4-7-9-15 | 5 |
| Ödüllendirme | KİŞİ 1-14 | 2 |
| Yasal | KİŞİ 6-11 | 2 |
| Zorlayıcı | KİŞİ 6 | 1 |

Verilen cevaplara bakıldığında liderlik güç kaynaklarının- ödüllendirme, karizmatik, uzmanlık, zorlayıcı ve yasal – hepsinin farklı oranlarda kullanıldığı görülmektedir. Uzmanlık gücü 8, karizmatik güç 5, ödüllendirme gücü 2, yasal güç 2, zorlayıcı güç 1 kez kullanılmıştır. Kullanılan ifadelere bakıldığında ise;

KİŞİ5: “Uzmanlık gücünü kullanmaktadır, yıllara dayalı tecrübesi sayesinde bizlerin her sorusuna kolaylıkla cevap verebiliyor.”

KİŞİ11: “Liderimiz yasal gücü kullanarak liderlik yapar. Örgütsel hiyerarşiden gelen yetkilere dayanarak kararlar alır ve bu kararların uygulanmasını sağlar. Özellikle, liderlik pozisyonundaki statüsü ve otoritesi sayesinde, takım üyelerinin liderliğini kabul etmeleri ve ona itaat etmeleri sağlanır.”

KİŞİ14: “Liderimiz ödüllendirme gücünü kullanarak etkili bir liderlik sergiler. Takım üyelerine ödül verme ve teşvik etme konusunda aktif rol alır. Örneğin, başarıları için takdir eder, terfi imkanları sağlar ve performanslarına bağlı olarak ek ödüller sunar. Böylece, takım üyelerini motive eder ve iş birliğini teşvik eder.”

KİŞİ15: “Liderimiz karizmatik gücü kullanarak liderlik yapar. Kişisel özellikleri ve liderlik tarzıyla takım üyelerini etkiler ve onların güvenini kazanır. Karizması sayesinde, liderin vizyonunu paylaşma yeteneği ve izleyicileri motive etme yeteneği artar.Bu da takım üyelerini liderlik vizyonuna bağlar ve ortak hedeflere ulaşma yolunda birlikte çalışmalarını sağlar.”

***SORU 4:Burada yazılı olmayan ancak sizin gözlemlediğiniz ve algıladığınız güç kaynakları nelerdir?Açıklayınız.***

4. Soruya verilen cevaplar Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Çalışanların Gözlemlediği Güç Kaynakları

| Alt Tema | Katılımcılar | Alt Tema Tekrar Etme Sıklığı |
|---|---|---|
| Tanınmışlık | KİŞİ 1 – 2 | 2 |
| İletişim Becerileri | KİŞİ 4 – 12 | 2 |
| Vizyon | KİŞİ 5 – 15 | 2 |
| Güvenilirlik | KİŞİ 9 – 11 | 2 |
| Manipülatif | KİŞİ 8 | 1 |
| İlham Verme | KİŞİ 14 | 1 |
| Adalet | KİŞİ 13 | 1 |
| Saygı | KİŞİ 9 | 1 |
| Uzmanlık | KİŞİ 2 | 1 |
| Destek | KİŞİ 3 | 1 |
| Gerçekçilik | KİŞİ 6 | 1 |
| Katılımı Teşvik | KİŞİ 7 | 1 |

Cevaplara bakıldığında ise; tanınmışlık (2), iletişim becerileri (2), vizyon (2), güvenirlik (2), manipülatif (1), ilham verme (1), adalet (1), saygı (1), uzmanlık (1), destek (1), gerçekçilik (1), katılımı teşvik (1) gibi kavramlara yer verildiği görülmüştür. Kullanılan ifadelere bakıldığında ise;

“KİŞİ 1: Toplumda etkili ve tanınmış olmak, sosyal bir güç kaynağıdır.”

“KİŞİ 4: İyi iletişim, problem çözme, liderlik ve stratejik düşünme yeteneklerine sahip olmalıdır. Ayrıca, havacılık endüstrisi hakkında derin bir anlayışa ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneğine sahip olmalıdırlar.”

“KİŞİ 5: Bir liderin güçlü bir vizyona ve belirgin hedeflere sahip olması, takım üyeleri tarafından etkileyici bulunur. Güçlü bir vizyon, takım üyelerini motive eder ve onlara ilham verir, bu da liderin etkisini artırır.”

“KİŞİ 8: Manipülatif Güç olarak nitelendirebileceğimizdir. Bu güç kaynağına başvuran yönetici, kendisinin takımında veya alt kademesinde çalışan bireylerin bilgi ve becerilerini mütemadiyen hor görüp, net bir şekilde aşağılayıcı ifade kullanmadan; tabiri caiz ise kişiyi arafta bırakıcı sözleri ile gerçekleştirir.”

“KİŞİ 9: Bir liderin güvenilir ve dürüst olduğuna dair algılanması, onun etkisini artırır. Güvenilir bir lider, takım üyelerinin desteğini kazanır ve onların liderlerine duydukları güveni artırır.”

“KİŞİ 11: Güven ve Saygı: Lider, takım üyeleri arasında güven ve saygıyı kazanarak etkili bir liderlik sergiler. Liderin tutarlılık, adalet ve dürüstlük gibi değerlere bağlılığı, takım üyelerinin liderlerine olan güvenini artırır. Ayrıca, liderin empati yeteneği ve takım üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını anlama çabası, saygınlığını pekiştirir ve takım üyelerinin liderliğini kabul etmesini sağlar.”

“KİŞİ 13: Adalet gücü: Birçok çalışan özellikle ülkemiz şartlarında kişiye göre değişen farklı yaklaşımlar, ödüllendirme, cezalandırma, terfi gibi birçok konuda mağduriyet yaşadığı için liderin adil olması en önemli özelliklerinden biri olacaktır.”

“KİŞİ 14: İlham Verme: Lider, takım üyeleri üzerinde etkili olmak için kişisel özellikleri ve davranışlarıyla ilham verir. Karizmatik bir liderlik tarzıyla hareket ederek, motive edici bir atmosfer oluşturur ve takım üyelerini ortak hedeflere doğru ilerlemeye teşvik eder. Bu, liderin kişisel niteliklerinden kaynaklanan bir güç kaynağıdır ve liderlik etme tarzının temelini oluşturur.”

***SORU 5-6-7-8-9:Liderin güç kaynaklarından hangisi/hangileri örgütünüze olan bağlılığınızı – stres yönetiminizi – motivasyonunuzu – iş tatmininizi – karar alamınızı olumlu, hangisi/ hangileri olumsuz yönde etkiler? Açıklayınız.***

5-6-7-8 ve 9. Sorulara verilen cevaplar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Liderlik Güç Kaynaklarının Etki Ettiği Değişkenler

| Liderlik Güç Kaynağı | DEĞİŞKENLER | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Stres Yönetimi | Karar Alma | Motivasyon | İş Tatmini | Örgütsel Bağlılık |
| Uzmanlık gücü | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| Karizmatik Güç | 1 | 1 | 8 | 6 | 4 |
| Yasal Güç | ***1**** | ***1**** | 0 | ***6**** | ***4**** |
| Zorlayıcı Güç | ***5**** | ***1**** | 0 | ***11**** | ***7**** |
| Ödüllendirme Gücü | 1 | 2 | 3 | 4 | 7 |

Araştırma kapsamında değerlendirilen bir diğer konu ise liderlik güç kaynaklarının etki ettiği değişkenler olmuştur. Tabloda kalın italik ve yanında (*) işareti ile verilen değerler ilişkinin negatif yönde olduğunu vurgulamaktadır. Verilen cevaplar kapsamında stres yönetiminde uzmanlık gücünden 6, karizmatik, yasal ve ödüllendirme gücünden 1, zorlayıcı güçten 6 kişi bahsetmiştir. Bu bağlamda uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme gücünün stres yönetimini olumlu; yasal ve zorlayıcı gücün stres yönetimini olumsuz etkilediği söylenebilir.

Karar almada ise uzmanlık gücünden 7, ödüllendirme gücünden 2, karizmatik, yasal ve zorlayıcı güçten 2 kişi bahsetmiştir. Bu bağlamda ise karar almayı olumlu yönde etkileyen güçler; ödüllendirme, uzmanlık ve karizmatik güç olurken olumsuz yönde etkileyen güçler; yasal ve zorlayıcı güç olmuştur.

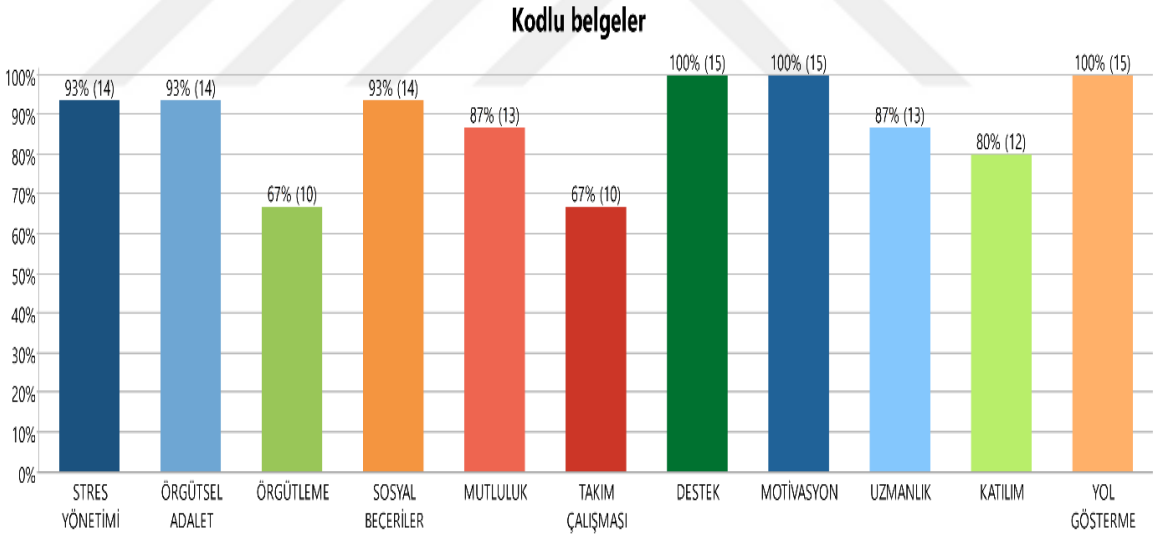
Motivasyonun sağlanmasında ise karizmatik güçten 9, uzmanlık gücünden 5, ödüllendirme gücünden 3 kişi bahsetmiştir. Bu bağlamda motivasyonun sağlanmasında karizmatik gücün ön plana çıktığı söylenebilir.

İş tatmininin sağlanmasında zorlayıcı güçten 11, uzmanlık gücünden 7, karizmatik güçten 6, ödüllendirme gücünden 4, yasal güçten 6 kişinin bahsettiği görülmüştür. Bu bağlamda iş tatminini olumsuz etkileyen en belirgin güç zorlayıcı güç olarak söylenebilir. Olumlu ise uzmanlık gücüdür.

Örgütsel bağlılığın sağlanmasında ise ödüllendirme gücünden 7, zorlayıcı güçten 7, uzmanlık gücünden 6, yasal ve karizmatik güçten 4 kişi bahsetmiştir. Ödüllendirme, karizmatik ve uzmanlık gücünün örgütsel bağlılığın sağlanmasında olumlu etkiye, zorlayıcı ve yasal gücün olumsuz etkiye sahip olduğu söylenebilir.

MAXQDA 24 programı kullanılarak elde edilen kod bazlı frekans analizi Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Kod Bazlı Frekans Analizi



Tabloya bakıldığında ise mülakat metinlerinde verilen cevaplara verilen her bir kodun ne oranda kullanıldığı aktarılmıştır. Analiz sürecinde 11 farklı kod elde edilmiştir. Araştırma kapsamında mülakat gerçekleştirilen 15 kişinin hepsi destek, motivasyon ve yol gösterme kodu üzerinde durmuştur. Liderlik uygulamalarının temeli takipçilerinin güvenini kazanmak ve bu güveni sürdürmektir. Bu sayede takipçilerini harekete geçirebilir ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayabilmektedir. Aynı zamanda bahse konu 15 kişinin %93'ü stres yönetimi, sosyal beceriler ve örgütsel adalet koduna değinmiştir.

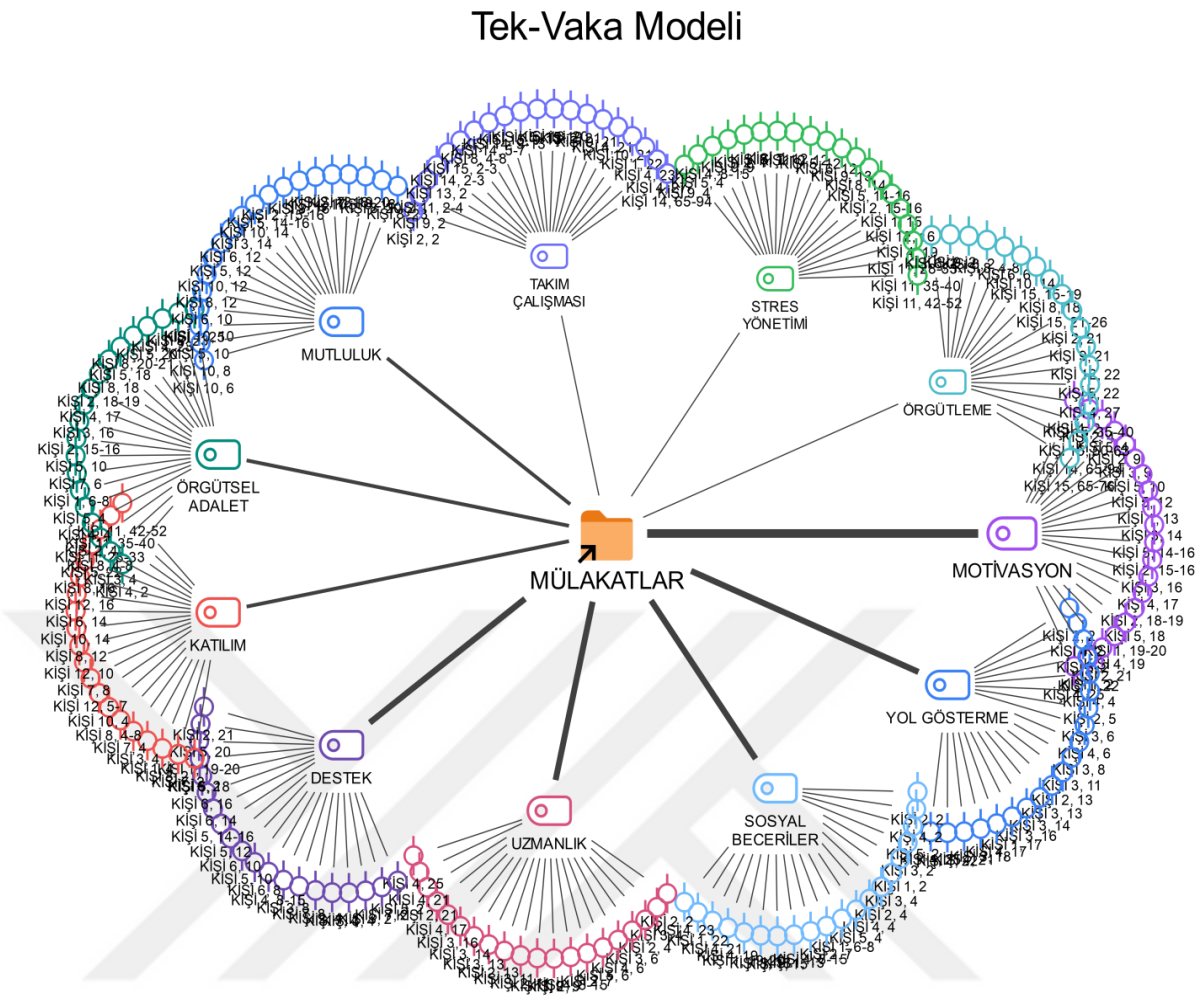
MAXQDA 24 programı kullanılarak analizde kullanılan kodlar arasındaki ilişki ortaya konulmuştur. Bu bağlamda aynı cümlede veya paragraf içinde birlikte kullanılan kodların sıklık düzeyi analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda kod ilişkileri matrisi elde edilmiştir. Elde edilen matris Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Kod İlişkiler Tarayıcısı



Kullanılan kodlar arasındaki ilişkinin nitelik ve nicelik olarak yorumlanmasıdır. İlişki bağları araştırma kapsamında mülakat yapılan 15 havacılık çalışanının cevaplarından elde edilmiştir. İlgili şekildeki verilere göre, motivasyon ve mutluluk 37, destek ve motivasyon 35, uzmanlık ve yol gösterme 31, örgütsel adalet ve motivasyon 30, katılım ve destek 27, sosyal beceriler ve motivasyon 26, uzmanlık ve motivasyon 26, yol gösterme ve motivasyon 24 defa birlikte kullanılmıştır. Bir diğer bulgu ise birbiri ile daha az ilişkilendirilen kodlardır. Örgütleme ve stres yönetimi 1, takım çalışması ve stres yönetimi 1 defa kullanılmıştır.

Yapılan analiz kapsamında dikkat edilmesi gereken nokta görüşmelerin yapıldığı kişilerin tecrübeleri doğrultusunda yorumlanması olduğu söylenebilir. Bu bakış açısı ile havacılık sektörü çalışanlarının liderlik uygulamalarının duygu yönetimi ile ilişkisinde örgütsel adalet, yol gösterme, destek, sosyal becerileri stres yönetimi, mutluluk ve motivasyonla ilişkilendirdiği söylenebilir. MAXQDA programı ile elde edilen bir diğer veri ise tek vaka modelidir. Modelin temeline bakıldığında mülakat metinlerinin genel bir değerlendirilmesi olarak görülebilir. Diğer bir deyişle mülakat gerçekleştirilen odak grubun genel bakış açısı ortaya konulmuştur. Kod bazlı frekans analizinden farkı bu noktada ortaya çıkmaktadır. Tek vaka modeli Şekil 1'de verilmiştir.




**Şekil 1.** Tek Vaka Modeli

Tek vaka modeli odak grubun liderlik uygulamalarının duygu yönetimi ile ilişkisinde anahtar rol üstlenen unsurlara odaklanmaktadır. Modelde orta noktada bulunan ana kaynak tüm görüşmeleri kapsamaktadır. Bu ana kaynaktan çıkan oklar ise kodlarla olan ilişkiyi vermektedir. Okların kalınlığı katılımcıların araştırmanın konusundaki kodlara genel bakış açısındaki yoğunluğu vermektedir. Bu bağlamda ise modelde ana kaynaktan kodlara doğru görülen okların kalınlığı yapılan analizin sağlaması niteliğindedir.




**Şekil 2.** Kelime Bulutu

Programdan elde edilen bir diğer veri ise kelime bulutudur. Liderlik uygulamaları ve duygu yönetimi arasındaki ilişki çözümlemesi metinler üzerinden en çok kullanılan kelimeler ile üzerinden verilmiştir. Şekilde 2'de verilen kelimelerin büyüklükleri ve kalınlıkları ilgili kelimelerin görüşme yapılan havayolu çalışanları tarafından daha sık kullanıldığı anlamındadır. Bu bağlamda ise liderlik uygulamaları ve duygu yönetimi arasındaki ilişki aktarılırken; uzmanlık, karizmatik, model, tatmin, takım, vizyon, ödüllendirme, güven, zorlayıcı, karar, motive, iletişim ve destek gibi unsurların yer aldığı görülebilmektedir. Bu da görüşme yapılan grubun; liderlik uygulamalarına dair tüm unsurların duygu yönetiminde kapsayıcı bir bakış açısına sahip olduğunu destekler niteliktedir.

# SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde değişen rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve devamlılıklarını sağlamasındaki en önemli faktör insan kaynağıdır. Bu kaynağın harekete geçirilmesi süreci üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Tüm bu araştırmalar göstermektedir ki ancak çalışanın motivasyonu ile bu gerçekleşebilmektedir. Çalışanların doğru bir şekilde motive olmaları da onların karar alma süreci dâhil birçok sürece katılımlarının sağlanması, onlara değer verildiğinin hissettirilmesi, kendi hedefleriyle örgütsel hedeflerinin örtüştürülmesi sayesinde olmaktadır. Bu da aslında işletmelerde yöneticilerin sadece yönetici değil aynı zamanda da lider olmalarının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü yöneticiler pozisyon (ödüllendirme/ceza) güçlerini kullanarak astlarına iş yaptırabilirken liderler onları motive ederek, onlarla vizyonlarını paylaşarak iş yaptırabilmektedirler.

Dolayısıyla çalışan motivasyonunun sağlanmasında işletmede yer alan lidere büyük bir rol düşmektedir. Liderin başarı ölçütlerinden birisi de takipçilerini etkileyebilme ve güdüleyebilme seviyesidir. Etkili bir liderde empati, sosyal ilişkiler, iletişim (Bridge, 2003), yetki devri, planlama, kontrol, hedef belirleme ve bu hedefe ulaşmak için takipçilerini harekete geçirebilme yeteneklerinin olması gerekmektedir. Böylelikle yapılan işin kalitesi, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık, karar alma gibi örgütsel çıktılar olumlu anlamda etkilenmektedir. Takipçileriyle etkili iletişim kurabilen, ihtiyaçlarını anlayabilen, onların duygu durumlarını bilen ve yönetebilen, takipçilerinin hedefleriyle örgütsel hedefleri örtüştürebilen ve bunları yönetebilen liderler takipçileri ile güçlü bağlar kurabilir ve bu bağlar sayesinde işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlarlar (Tineh vd,2009:269).

Liderlerin hitap etmesi gereken duygu, insan hayatının her anında vardır ve bundan dolayı da kişinin vaktinin büyük bir kısmını geçirdiği iş hayatını ve işyerindeki ilişkilerini bu duygulardan ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Başka bir deyişle bireylerin zamanının büyük kısmını geçirdiği iş yeri kişinin duygu çeşitliliğinin en çok görüldüğü yerdir. Sahip olunan duygular, yaşantıya dair hislerini, bakış açısını, motivasyonunu olumlu yönde ya da olumsuz yönde etkileyebileceğinden, kişi için büyük önem arz eder ve iyi bir yönlendirmeyle, var olan veya hissedilen değerleri yükseltmeyi sağlayabilmektedir. Dolayısıyla liderin destekleyici ve sorunları önleyici bir tavır sergileyerek çalışanlarının deneyimlerini

önemsemesi önem arz etmektedir (Çoruk, 2012). Bu tutum ile takipçilerinin duygusal ihtiyaçlarını anlayabilir, buna göre davranabilir ve böylelikle takipçilerinin motivasyonunu artırabilir, takım çalışmasını geliştirerek örgüt performansını olumlu yönde etkileyebilir (Goleman, 2011).

Diğer bir deyişle duygu yönetimi sağlanabilinirse, kişisel düzeyde yüksek derecede performans yükselişi gözlenebilmektedir. Örgütsel duygular, ortak duygular olarak kabul görmelidir(Fischer ve Manstead, 2008). Bu tarz duygularla uğraşmak ve bunları daha yararlı hale getirmek örgütte liderlerin bir görevidir. Duygu yönetimi kavramının en temel gayesi, kişinin kendisini ve duygularının farkına vararak, olumsuz duygularını sindirip, olumlu duygularını en verimli olarak nasıl yönetebileceğinin farkında olmasıdır. Bunun sonucunda hem bireysel hem de örgütsel yaşam anlamında olumsuz duygular azaltılıp olumlu duygular baskın olacaktır. İşletmenin hedeflerine ulaşmasında çalışanların motivasyonu, performansı ve verimliliği etkili bir duygu yönetimi ile sağlanabilmektedir (Spector ve Fox, 200). İşletme çalışanları ve liderlerinin hızlı değişen koşullara aynı şekilde uyum sağlayabilmesi için iş tatmini, örgütsel bağlılık, aidiyet, memnuniyet, doyum gibi duygulara sahip olması önemlidir. Duygu yönetimi becerisinin liderin etkinliği ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir (Kim &Beehr, 2018). Lider konumundaki kişinin duygu yönetimindeki başarısı çalışanların motivasyon, mutluluk, örgütsel bağlılık, karar alma, iş tatmini, stres yönetimi gibi değişkenler üzerinde olumlu etkisi olduğu söylenebilmektedi (Kervancı, 2008).

Bu derece önemli olan liderlik ve liderlik uygulamalarının çalışanların duygu durumlarıyla arasındaki ilişkisinin incelendiği bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; liderliği, yol gösterici, yönlendirici, adaletli, çalışanlarını tanıyan ve çalışanlarının beklentilerini doğru analiz edebilecek yeterliliğe sahip, çalışanlarını harekete geçirici, motive eden, iletişim becerileri yüksek olan kişi şeklinde tanımladıkları görülmektedir. Bu noktada çalışanların liderlerinden beklediği bir takım davranış ve tutumlar olduğu görülmektedir. Lider konumunda olan kişi içinde bulunduğu işletmenin yapısına, çalışanlarının bireysel özelliklerine göre bir davranış tarzı geliştirmesi gerekmektedir. Bunun sebebi liderin etkileşimde olduğu çalışanlarını etkiyebilmesi gerekmesindendir. İletişim becerileri gelişmiş bir lider diğer liderlere kıyasla takipçileri üzerinde daha etkilidir. Bunun sebebi çalışanlarını tanıması, çalışanlarının yeteneklerini, sınırlarını bilmesi ve buna göre bir görev

dağılımı gerçekleştirerek çalışanlarına hedef belirleyebilmesidir (Denizer, 2005). Bu noktada liderlik tarzının önem arz ettiği görülmektedir. Hem zihinsel hem de duygusal olarak emek veren çalışanların liderlerinden gördükleri yaklaşımı onların motivasyonu, iş tatmini, karar alması, örgütsel bağlılıkları gibi çıktılarla ilişkili olduğu söylenebilir.

Elde edilen bir diğer bulgu ise çalışanların liderlerini tanımlarken; yenilikçi oluşu, bilgiyi paylaşması, adaletli olması, kararlılığı, vizyonerliği, güvenilirliği, saygılı oluşu, süreç yönetiminde başarılı olabilmesi, gerçekçi hedefler belirleyebilmesi, katılımı teşvik etmesi, çalışanlarını tanıması, bilgi birikimine sahip, destekleyici yaklaşımı ve etkili iletişim kurabilmesi olmuştur. Bu bağlamda bahse konu bu özelliklerin, davranış ve tutumların çalışanların motivasyon ve stres yönetimine etki ettiğini dile getirdikleri görülmüştür. İlk sorudan farklı olarak çalışanların liderlerinde bulunan özellikleri sıralarken katılımcı, vizyoner, uzmanlık gücü, bilgi paylaşımı, süreç yönetimi, örgütleme gibi kavramların ön plana çıktığını söyleyebiliriz.

Bir diğer bulgu ise havacılık çalışanlarının algıladıkları güç kaynakları- ödüllendirme, karizmatik, uzmanlık, zorlayıcı ve yasal – olmuştur. Bu güç kaynaklarından hepsinin farklı oranlarda kullanıldığı fakat etkilerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Havacılık sektörü doğası gereği bilgi paylaşımının yoğun olduğu, uçuş emniyetinin sağlanabilmesi adına çok sıkı ve katı kuralların olduğu bir sektördür. Bu bağlamda araştırma kapsamında katılımcılara sorulan sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında uzmanlık gücünün ve buna bağlı olarak karizmatik gücün ön plana çıktığı görülmektedir. Lider kişilerin bilgi birikimi ve bunu aktarımı çalışanların liderlerini etkileyici bulmasında ve liderlerine karşı sevgi, saygı ve güven oluşmasıyla ilişkili olduğu söylenebilir. Hiyerarşik bir yapıya sahip sektör olmasına rağmen yasal gücün iki ve zorlayıcı gücün sadece bir çalışan tarafından algılandığı ve buna bağlı olarak daha az ön plana çıktığı söylenebilir. Bir diğer nokta ise ödüllendirme gücüdür. Çalışanların emeklerinin karşılığını aldıklarını, takdir edildiklerini ve buna bağlı olarak liderlerinin adil bir yaklaşım sergilediğini düşündükleri söylenebilir.

Bir diğer bulgu ise çalışanların algıladığı güç kaynakları olmuştur. Bunlar karizmatik güç kaynağı kapsamında Tanınmışlık, İletişim Becerileri,Vizyon, Güvenilirlik, Manipülatif, İlham Verme, Adalet, Saygı, Uzmanlık, Destek,

Gerçekçilik, Katılımı Teşvik gibi kavramlara yer verildiği görülmüştür. Bu bağlamda katılımcıların liderlik özelliklerine vurgu yaptıkları görülmüştür.

Bir diğer bulgu ise liderlik güç kaynaklarının iş tatmini, motivasyon, karar alma, örgütsel bağlılık ve stres yönetimiyle ilişkisi olmuştur. Elde edilen sonuçlar ışığında uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme gücünün bunlar pozitif yönde ilişkili ettiği; yasal ve zorlayıcı gücün ise negatif yönde ilişkili olduğudur.

Bir diğer bulgu ise çalışanların liderleri tarafından süreçlere katılımının sağlanmasının, liderlerinin bilgi ve birikimleri, takipçilerine adil bir tutum sergilemesi mutluluk ve motivasyon sağlamaktadır. Aynı zamanda liderin takipçileri üzerindeki etkisi, iletişim yeteneği, liderlik türü, bağ kurabilmesi diğer bir deyişle sosyal becerilerinin de çalışanların motivasyon ve mutluluğuyla ilişkisi olduğu söylenebilir. Havacılık çalışanları sektörün doğası gereği stresli bir ortam içinde bulunmaktadır. Bu bağlamda ise çalışma ortamında liderlik uygulamalarının olumlu bir şekilde icra edilmesi, süreçler hakkında bilgi paylaşılması, kişilerin görev tanımlarının ve sorumluluklarının getirdiği oluşabilecek olumsuz durumlarda çözüm sürecine dahil edilmelerinin mutluluk duygusunu oluşturduğu söylenebilir.

Bir diğer bulgu ise liderlik uygulamalarının duygu yönetimiyle ilişkisinde destek, yol gösterme ve motivasyon gibi unsurların çalışanların her biri tarafından nasıl algılandığıdır. Havacılık çalışanlarının liderlik uygulamalarının duygu yönetimi ile ilişkisinde örgütsel adalet, yol gösterme, destek, sosyal becerileri, stres yönetimi, mutluluk ve motivasyonla ilişkilendirdiği söylenebilir Aynı zamanda liderlik uygulamaları ve duygu yönetimi arasındaki ilişki aktarılırken; uzmanlık, karizmatik, model, tatmin, takım, vizyon, ödüllendirme, güven, zorlayıcı, karar, motive, iletişim ve destek gibi unsurların yer aldığı görülebilmektedir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında havacılık sektörü gibi yoğun zaman baskısına ve strese sahip bir ortamda çalışan kişilerin liderlerinin tecrübesi ve bilgisine olan güveni yani uzmanlık gücüne olan güveni çalışanların stres yönetimi, motivasyon, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve karar almalarıyla olumlu bir ilişki içerisindedir. Diğer sektörlerle kıyaslandığında uzmanlık gücünün çalışanları strese sokabileceği düşünülürken havacılık sektöründe bu tam tersidir. İlk defa karşılaşılan durumlarda çalışanların ne yapılacağı noktasında liderine ve liderin tecrübesine olan güven sayesinde bu durum farklılaşmaktadır.

# KAYNAKÇA


Akın, M. (2004). *İşletmelerde duygusal zekanın üst kademe yönetimciler ile astlar arasındaki çatışmalar üzerindeki etkileri (Kayseri'deki büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama)*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Akyüz, B., Kaya, N., ve Aravi, B. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güçkaynaklarının rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 71-90.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi level perspective. F. Dansereauve F. J. Yammarino (Ed.) içinde, Research in multi-levelissues, vol. 2: Multi level issues in organizational behavior and strategy, (s. 9-54). Oxford, UK: Elsevier Science.

Ashkanasy, N. M., veDaus, C. S. (2002). Emotion in theworkplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86. doi:10.5465/AME.2002.6640181

Ataman, G. (2001).İşletme yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Avcı, N. (2014). *Okulmüdürlerininduyguyönetimiyeterliklerininçeşitlideğişkenlerleincelenmesi* (Yayımlanmamış yükseklisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ*(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi. (Sakarya İli Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Sakarya.

Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonlarda duygu yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İ. (2014). Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi i. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi ii. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(1), 23-42.

Belgin, Ö. (2010). Hizmet sektöründe verimlilik. *Bilişim Dergisi,* 127, 113-114.

Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O., ve Erdem, B. (2015). Yönetim ve organizasyon (6.Basım).Ankara: Detay Yayıncılık.

Bradberry, T veGreaves, J. (2009). Emotional intelligence 2.0. California: Talent smart.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., veOlsen, O. K. (2018). Daily transactional and transformational leader ship and Daily employee engagement. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 38-60.

Bülbül, T. ve Giray, S. (2011). Sosyodemografik özellikler ile mutluluk algısı arasındakiilişki yapısının analizi. *Ege Akademik Bakış*, 11, 113-123.

Büyükbeşe, T. (2012). *Güçlendirici liderliğin çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi: bir model önerisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

Callahan, J. L. ve McCollum, E. E. (2002). Conceptualizations of emotion research in organizational contexts. *Advances in Developing Human Resources*, 1 (4), 4-21.

Cömert, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cüceloğlu D. (2007). İnsan ve davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çavuş, M. F. Ve Harbalıoğlu M. (2016).Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergis*i, 9(1).

Çoruk, A. (2012). Yönetim Süreçleri Açısından Yöneticilerin Duygu Yönetimi Davranışları. Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Dereli, A. B. (2023). MAXQDA: Yaratıcı Veri Analizi Üzerine Notlar. Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi, 13(1), 149-152. https://doi.org/10.53495/e-kiad.1319405

Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Doğan, S. (1999). *Yöneticilik ve vizyona dayalı liderlik* (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Çukurova Üniversitesi, Adana.

Doğan, T. (2006). *Üniversite öğrencilerinin sosyal zeka düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Sakarya Üniversitesi.

Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. *Human Relations*, 52(6), 833-852.

Dökmen, Ü. (2004). Evrenle uyumlaşma sürecinde var olmak, gelismek, uzlaşmak. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2005). İletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dökmen, Ü. (2008). Sanatta ve günlük yasamda iletişim çatışmaları ve empati. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erdoğan, A. B. (2018). *Okul psikolojisi danışmanlarının (rehber öğretmenlerin) kullandıkları mizah tarzlarına göre duygu yönetimi becerilerinin ve psikolojik iyi oluşlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Eren, E. (2017). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008).Duygusal zekânın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri.*Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 9(2), 187-209.

Fineman, S. (1993). Organizations as emotionalarenas. S. Fineman (Ed.). Emotion in Organizations in Review. London: Sage Publications, 1993, 9-35.

Fischer, A. H. ve Manstead, A. S. (2008). Functions of emotionfrom an organizational perspective. N. M. Ashkenasy ve C. L. Cooper (Ed.) içinde, Research Companion to Emotion in Organizations, (s. 605-616). Cheltenham, UK: Elgar.

Folkman, S., veMoskowitz, J. T. (2000). Positive affect and theother side of coping. *AmericanPsychologist*, 55(6), 647.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotion sandup ward spirals in organizational settings. K. S. Cameron, J. E. Dutton ve R. E. Quinn (Ed.) içinde, Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline (s. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler PublishersInc.

Fredrickson, B. L. ve Joiner, J. (2002). Positive emotion strigger upward spiral stoward emotional well-being. *Psychological Science*, 13 (2), 172-175.

Gary, H. (1996). 5 sevgi dili. (Çev. B. Çelik). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Goleman, D. (2007). Duygusal zeka. (Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2011). Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir? (34. Baskı).(Çev. B. S. Yüksel). İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D. (2011). İş başında duygusal zeka. (Çev. H. Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.

Goleman, D., Boyatzis, R. E. &Mckee, A. (2002). Thenewleaders: Transformingthe art of leader shipin to thescience of results. London: Little Brown.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., &McKee, A. (2004). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press.

Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). Educational Administration: Theory, Research, and Practice (6thed.). New York: McGraw-Hill.

Izard, C.E. (1992). Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations. *Psychological Review*, 99.

Kervancı, F. (2008). Büro Çalışanlarının Duygu Yönetimi Yeterlilik Düzeylerinin Geliştirilmesinde Duygu Yönetimi Eğitimi Programının Etkisi. Yüksek LisansTezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keskin, H. Akgün, A. E., ve Yılmaz, S. (2013). Örgütlerde duygusal zeka ve duygusal yetenekler: Çalışma ortamında duyguların akıllıca yönetimi. İstanbul: Der Yayınları.

Kızanıklı, M., M. Koç, H. ve Kılıçlar, A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Bir Kavramsal İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.

Kim, S. L. ve Beehr, T. A. (2018). Self- reported emotional intelligence and burnout: mediating roles of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Stress Management*, 25(4), 366-375.

Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Gazi ÜniversitesiTicaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 76-88.

Konrad, S., ve Hendl, C. (2003). Duygularla güçlenmek. (Çev. M. Tatan).İstanbul: Hayat Yayınları.

Kreitner, R. (2009). Management (11thed.). Boston: Houghton Mifflin Harcount Publishing.

Kulu, M. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim sürecinde karşılaştığı güçlükler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kuzucu, Y. (2006). *Duyguları fark etmeye ve ifade etmeye yönelik bir psikoeğitim programının, üniversite öğrencilerinin duygusal farkındalık düzeylerine, duyguları ifade etme eğilimlerine, psikolojik ve öznel iyi oluşlarına etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.

Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trust worthiness. The American Journal of Occupational Therapy, 45 (3), 214-222.

Langelier, C. A. (2006). Duygu yönetimi beceri çalışma kitabı. (Çev. M. Bilgin ve R. Çeçen) Ankara: Pegem Yayıncılık.

Mameghani, S. S. (2017). Türkiye ve İran'daki üniversite öğrencilerinin afetme, tolerans ve mutluluk düzeylerinin karşılaştırılması. [Doktora Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Memduhoğlu, H. B. ve Turhan, M. (2016). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin örgütsel güç kaynaklarını kullanım düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44(44), 73-89.

Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.

Novaco, R. W. ve Taylor, J. L. (2008). Anger and assaultiveness of male for ensic patients with developmental disabilities: Links to volatile parents.*Aggressive Behavior,* 34 (4), 380-393.

Ongun, G. (2015). *Liderlik tarzlarının uyguladıkları güç kaynakları ve organizasyonel politikaların çalışanların tükenmişlik algısı üzerine etkisi: Marmara bölgesi çalışması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Özçelik, H., Langton, N. veAldrich, H. (2008). Doing well and doing good: the relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal Of Managerial Psychology,* 23(2), 186-203.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2003). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Plutchik, R. (1980). A language for the emotions, *Psychological Today*, 13, 68-78.

Rahim, M. A., Khan, A. A., &Uddin, S. J. (1994). Leaderpowerandsubordinates'organizationalcommitmentandeffectiveness: Test of a theory in a developingcountry. *TheInternationalExecutive,* 36(3), 327-341.

Robbins S. P. veJudge T. A. (2012). Örgütsel davranış. (Çev. İ. Erdem). İstanbul: NobelAkademik Yayıncılık.

Schermerhorn J.R., Hunt J. G. Ve Osborn R. N. (2002).Organizational behavior (7th ed.) Hoboken: Wiley.

Seçer, H. Ş. (2007). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 813-834.

Sekerka, L. E. ve Fredrickson, B. L. (2008). Establishing positive emotional climates to advance organizational transformation. N. Ashkanasy ve G. Cooper (Ed.) içinde,Research Companion toEmotion in Organizations (s. 531-545). London&Boston:EdwardElgarPublishing.

Spector, P.E. ve Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behaviour: Someparallels between counter productive work behavior and organizational citizenship behaviour. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 269-292.

Şarlak, K. (2008). *Duygusal yaşantılarda ve duygusal düzenlemede gözlenen bireysel farklılıkların çok boyutlu olarak değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı. Muğla.

Tarhan, N. (2006). Duyguların dili. İstanbul: Timaş Yayınları.

Toptaş, A., ve Taştan, S. (2020). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların verimliliği üzerindeki rolünün nitel bir araştırma ile incelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal,* 3(1), 63-80.

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi,* 1(1), 33-47.

Tuğrul, C. (1999). "Duygusal zeka. Klinik Psikiyatri".(1), 12-20.

Veenhoven, R. (1984). Conditions of Happiness. Dordrecht: Springer.

Yan, İ. (2008). *Duygu-zekâ ilişkisi ve duygusal zekânın yöneticiler üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma*(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Yaran, C. S. (2010). Modernitenin insan sevgisine etkileri. *Eskiyeni Dergisi,* (17), 11-18.

Yaşar, M. (2018). Nitel Araştırmalarda Nitelik Sorunu. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(2), 55-73. https://doi.org/10.21666/muefd.426318

Yaylacı, G. Ö. (2006). Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yılmaz K. ve Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zaleznik, A. (1998). Managers and leaders: Are they different?. Harvard Business Reviewon Leadership, Boston: Harvard Business School Press.