

Lider Etkinliği ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişkiler: Kadın Akademisyenler Üzerinde Bir Çalışma

Meral ELÇİ¹

Gülay MURAT EMİNOĞLU²

Funda SİVRİKAYA ŞERİFOĞLU³

Şule ÇEVİKER AY⁴

Ayla KEÇECİ⁵

Makale Geliş Tarihi: 20.02.2021 Makale Kabul Tarihi: 20.05.2021

Makale Türü: Araştırma makalesi

Atıf: Elçi, M., Eminoğlu, G. M., Şerifoğlu, F. S., Ay, Ş. Ç. & Keçeci, A. (2021). Lider etkinliği ve duygusal zeka arasındaki ilişkiler: Kadın akademisyenler üzerinde bir çalışma, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 28-41.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, akademik hayatta duygusal zekanın lider etkinliği üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda, farklı illerde görev yapan 118 kadın akademisyen tarafından tamamlanan Duygusal Zeka ve Liderin Etkinliği anketinden türetilen veri kümesinin normal dağılıma uygun olduğu tespit edildikten sonra; geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar, duygusal zekanın akademisyenlerin liderlik etkinlikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Gerçekleştirilen hipotez testlerinde, Duygusal Zekanın "Başkalarının Duygularının Farkında Olma", "Motivasyon" ve "Başkalarının Duygularını Yönetme" alt boyutları ile; "Lider Etkinliği" arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak; duygusal zekanın "Kendi Duygularının Farkında Olma" ve "Kendi Duygularını Yönetme" boyutları ile "Lider Etkinliği" arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler bulgulanamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Lider Etkinliği, Kadın Akademisyenler

Jel Kodları: M10, M19

The Relationship Between Leader Effectiveness and Emotional Intelligence: A Study on Female Academicians

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of emotional intelligence on leader effectiveness in academic life. For this purpose, data were collected from 118 female academicians by survey method. The data collected in the study were analyzed with the SPSS statistical program and the findings were interpreted. The results obtained from the hypothesis tests showed that emotional intelligence has a significant effect on the leadership effectiveness of academics.

In the hypothesis tests carried out, with the sub-dimensions of Emotional Intelligence "Awareness of Others' Emotions", "Motivation" and "Managing Others' Emotions"; statistically significant and positive relationships were found between the "Leader Effectiveness". But, no statistically significant relationships were found between the dimensions of emotional intelligence, "Awareness of One's Feelings" and "Managing Your Own Emotions" and "Leader's Effectiveness".

Keywords: Emotional Intelligence, Leader Effectiveness, Female Academicians

Jel Codes: M10, M19

¹ Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, emeral@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0547-0250>.

² Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, gulaymurat@gtu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2444-6608>.

³ Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, serifoglug@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1367-6726>.

⁴ Dr. Öğr. Üyesi, Düzce Üniversitesi, suleay@duzce.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9505-5105>.

⁵ Prof. Dr., Düzce Üniversitesi, aylakececi@duzce.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5949-4610>.

1. Giriş

Liderlik becerileri günümüzde birçok alanda vazgeçilmez bir nitelik haline gelmiştir. Liderlik becerileri; işte, üniversitede, politikada, gönüllü organizasyonlarda ve hatta aile içinde bile gereklidir. Liderlik niteliklerine sahip bir kişi durumu analiz edebilir, inisiyatif alabilir, plan stratejisi oluşturabilir ve hedeflere ulaşabilir. Liderlerin başarılı ve etkili olabilmeleri için iyi bir zeka (IQ) kadar iyi bir duygusal zekaya (EQ) da sahip olmaları gerekir. Duygusal zeka, liderlerin profesyonel başarısının anahtarıdır (Sankaran and Kumar, 2019: 43).

Duygusal zekanın temel unsurları (Goleman, 1996) “özbilinç, özdenetim ve sosyal bilinç ile ilişkileri yönetme yetisi” olarak sınıflandırılmaktadır. Özbilinç, kısaca “kişinin ruh halinin ve o ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesi” olarak tanımlanmış ve duygusal zekanın temeli olarak ifade edilmiştir.

Goleman’ın kitabında (1996) liderlik ile ilgili ayrı bir bölüm bulunmamakla birlikte aktarılan hemen tüm konuların ‘kurum içindeki insanları harekete geçirip, çabalarının koordinasyonunu’ içeren temel liderlik becerisiyle bağı açıkça görülmektedir. Kişilerarası ilişkiler, duygusal zekanın temel unsurlarından birisi olarak, grupları organize edebilmenin, tartışarak çözüm bulmanın, kişisel bağlantı kurmanın, sosyal analiz yapabilmenin, sosyal başarının ve hatta çekiciliğın, karizmanın gerekli unsurlarıdır. Kişisel ilişkiler diğere duygusal zeka unsurları üzerine kuruludur. Buna bir örnek olarak kitapta ‘mükemmel bir sosyal izlenim bırakanların, kendi duygularını izlemekte becerikli, diğelerinin tepki gösterme şekillerine karşı hassas bir uyum gösteren ve böylece istenen sonuçları elde etmek için sosyal performanslarında sürekli ince ayar yapabilen kişiler’ olduğu ifade edilmiştir. Doğal liderlerin de sosyal ilişki zekası yüksek kişiler oldukları ve bu nedenle insanlarla rahat bağlantı kurabilen, onların tepkilerini, hislerini akılcıca okuyabilen, yönlendirebilen, organize edebilen ve her insani faaliyette alevlenebilecek tartışmaların üstesinden gelebilen kişiler oldukları vurgulanmaktadır. Doğal liderlerin dile getirilmeyen ortak fikirleri ifade edebilen ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yönlerecek bir şekilde açıklayabilen insanlar oldukları da ifade edilmektedir.

2. Duygusal Zeka

Duygusal zeka kavramının kökenleri, Budist döneme ve bilinçli dikkatin hayal gücü ve bu gücün beslenmesini vurgulayan diğere Doğu manevi sistemlere uzanan “farkındalık” terimine kadar dayandırılmaktadır. Ancak, 1920’de Thorndike’in, etkileşim ve insan ilişkileri yaratmak için bireyleri anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımladığı “sosyal zeka” kavramı, “duygusal zeka” kavramına zemin hazırlamıştır (Razzaq, 2016; Babaei ve Abdi, 2014: 309, Thorndike, 1920). İlerleyen dönemlerde ise, Bar-On bilişsel ve duygusal zeka arasındaki farkı belirtmek için “emotional quotient” kavramını ortaya koymuştur ve kavramsal gelişimin bu aşamasında duygusal zeka; kişisel yeterlilik, mutluluk ve başarı ile ilişkilendirilmiştir (Bar-On, 2006; Turk ve Wolfe, 2019).

Duygusal zeka terimini, önceki çalışmalarla bağlantı kurarak, akademik çalışmalarda ilk kullanan kişiler Salovey ve Mayer’dir (Boyatzis, 2006: 124; Martin, 2016: 346). Salovey ve Mayer (1990:189)’e göre duygusal zeka “kişinin, kendisinin ve başkalarının his ve duygularını izleyebilme, aralarında ayırım yapabilme ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik etmek için kullanabilme yeteneğidir”. Boyatzis (2006: 125)’e göre duygusal zeka; bireyin a) kendisinin farkında olması, b) kendi duygularını yönetebilme becerisine sahip olması, c) diğere bireylerin ve duygularının farkında olması ve d) duygusal farkındalığını kullanarak ilişkilerini ele alıp, yönetebilme becerisine sahip olmasıdır. Literatürde duygusal zeka ile ilgili farklı tanım ve yaklaşımlar da bulunmaktadır, ancak; 1996 yılında Goleman’ın çeşitli makalelerden esinlenerek ele aldığı “Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ” kitabıyla, duygusal zeka kavramı yaygınlaşarak, bilimsel çevrelerin yanı sıra halkın da ilgisini çeken önemli bir konu haline gelmiştir (Mishar ve Bangun, 2014: 396; Rathore, Chadka ve Rana, 2017: 162; Greenockle, 2010: 262). Bu çalışmada da Goleman’ın yaklaşımı benimsenmiştir. Goleman’a (1996) göre duygusal zeka; kendini motive edebilmek ve hayal kırıklıkları karşısında ısrar etmek, dürtüleri kontrol edebilmek ve tatmini sonraya bırakabilmek, ruh halini düzenleyebilmek, empati kurabilmek ve umut edebilmek gibi becerilerden oluşmaktadır. Goleman, iş hayatı için duygusal zeka becerilerini şöyle sınıflandırmaktadır (Goleman, 1998: 232):

- Öz farkındalık*: kişinin; ruh halini, duygularını, hareketlerini ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini tanıma ve anlama yeteneğidir.
- Otokontrol*: yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol edebilme ve yönlendirebilme yeteneği ve kararı askıya alma eğilimi, yani harekete geçmeden önce düşündürmektir.
- Motivasyon*: para veya statünün daha ötesindeki sebeplerle işe karşı tutkulu olmak, sebat ve enerji ile hedeflere ulaşma eğilimidir.
- Empati*: diğer insanların duygusal yapısını anlama yeteneği ve insanlara duygusal tepkilerine göre davranabilme yeteneğidir.
- Sosyal Beceriler*: ilişki kurabilme ve ortak payda bulabilme yeteneği ve ilişkileri yönetebilme ve iletişim ağı (network) kurabilme yeteneğidir.

Goleman'a göre (1998); her insan belli duygusal zeka becerileri ile doğmaktadır. Ancak, bu beceriler; istikrar, pratik ve koçların geri bildirimleri ile gelişebilir. Yani, duygusal zeka öğrenilebilir. Süreç kolay değildir, zaman alıcıdır ve hepsinden önemlisi bağlılık gerektirir. Fakat hem bireyler hem de organizasyonlar için, gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olmanın getireceği faydalar, bu çabaya değerlidir.

3. Lider Etkinliği

Lider etkinliği, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için bireylerin grup içinde rollerini yerine getirmelerini sağlama becerisi olarak tanımlanmaktadır (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoost, 2017). Bazı araştırmacılar lider etkinliği için liderin grup çalışmaları üzerindeki etkisine (Bhatnagara ve Tjosvold, 2012), bazıları ise belirli kişisel özellikler (karizmatik olma vb.) üzerine odaklanmaktadır (Madanchian, Hussein, Noordin ve Taherdoost, 2017; Schyns Schilling, 2011). Ancak, bir liderin etkinliği; takipçilerin, liderlerinin işyerindeki davranışlarının değerlendirilmesine dayanan algılarını içermektedir. Böyle bir algı, takipçilerin, liderlerinde görev performansı olarak gördüklerini ne kadar karşılayabildikleri ile ilişkili olarak gelişmektedir (Gyensare, Twumasi ve Agyapong, 2019).

Liderlerin etkinliği genellikle önceki deneyimler, özveri, öz-yeterlilik, etik liderlik ve güçlendirme gibi bileşenler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bunların yanı sıra, çalışanların sesini duyma ve ilişkilere katılım bağlamı da bu çerçevede değerlendirilmektedir (Zhu et.al 2012, Halton 2017, Gyensare vd., 2019). Lider etkinliği, çalışanların takım veya örgüt düzeyinde kolektif bir hedefe doğru işbirliği yapma istekliliğini teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Halton 2017). Gerçekten de etkili liderlik; takipçileri ilham yoluyla etkileme, heyecanı bulaştırma ve yaygınlaştırma kapasitesi olarak görülmektedir (Michael 2014, Gyensare vd., 2019). Bu durum da, "*liderliğin diğer insanları bir süreliğine bireysel kaygılarını bir kenara bırakmaya ve bir grubun sorumlulukları ve refahı için önemli ortak bir amaç izlemeye ikna etmeyi*" gerektirmektedir. Dolayısıyla lider etkinliği, liderin iş süreçlerini olumlu etkileme yeteneği olarak da değerlendirilmektedir. Burada önemli olan grup içi süreçlerin yönetimi, bağlılığın inşası ve işbirliğinin sağlanması ve sürdürülmesidir (Gyensare vd., 2019). Ancak lider etkinliğinin algılanışı bireyler arasında farklı olabilmektedir. Bazıları etkililiği "katı tutumlar", bazıları ise "yumuşak tutumlar" olarak değerlendirmektedir. Schyns ve Schilling (2011)'in yürüttükleri nitel çalışmada etkin liderlik davranışları anlamında "karizmatiklik, adanmışlık, iletişim, takım çalışması, çok yönlülük, dürüstlük, duyarlılık, hoşgörü, katılık, güç" vb. özellikler; etkisiz liderlik özellikleri olarak ise "hoşgörüsüzlük, zorbalık/katılık, bencillik, zayıflık" vb. özellikleri daha fazla dile getirilmektedir. O'Neil (2007)'in çalışmasında ise etkili liderlik için en önemli belirleyicinin "dürüstlük" olduğu ifade edilmektedir. Lider etkinliği bağlamsal olarak değerlendirilmesi gereken bir konudur. Farklı bir sosyal yapı, kültür, çalışma ekibi, endüstri vb. durumlar farklı liderlik özellikleri gerektirebilir. Liderin etkin olabilmesi için, içinde bulunduğu sosyal yapı/örgütün özellikleriyle uyumunun sağlanması kadar; bireysel anlamda öz farkındalığının yüksek olması, lider olma işlevlerine ilişkin inancının olması, astlarına güven duyması, psikolojik kapasite/olumlu psikolojik duruma sahip olması, karmaşık ortamlara uyum becerisi ve bu ortamlarda kendini gösterebilmesi, kendini lider gibi hissedebilmesi ve liderlik kimliği vb. özellikler de oldukça önemlidir (Blankenship 2016; Halton 2017). Öte yandan; lider etkinliğinin algılanması üzerinde cinsiyet kavramına ilişkin bazı tartışmalar da dikkat çekmektedir. Liderliğin atılganlık, kararlılık ve hakimiyet gibi erkeksi nitelikler içerdiği, rol beklentisi

kuramı kapsamında erkeklerin daha etkin ve görev odaklı olmaları, kadınların ise daha toplumsal ve sosyal yönelimli olmalarının beklendiği belirtilmektedir (Fischer 2016). Paustian-Underdahl, Walker, Woehr (2014) lider etkinliğine yönelik yürüttükleri meta-analiz çalışmasında ise; erkeklerin ve kadınların algılanan liderlik etkililiğinde farklılık göstermediğini, ancak erkeklerin öz değerlendirmede kendilerini kadınlardan daha etkili olarak gördüklerini belirtmektedirler.

4. Hipotez Geliştirme

4.1. Duygusal Zeka ile Lider Etkinliği Arasındaki İlişki

Duygusal zekanın iş yaşamında ve liderlik üzerindeki etkileri sadece teorik araştırmacıların değil, endüstrideki insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere yöneticilerin ve uygulamacıların da gündem maddeleri arasındadır. Bu iki dünyayı bir araya getiren çalışmalar da yoğun talep görmektedir. Örneğin, Berkeley Üniversitesi Psikoloji Bölümü öğretim üyelerinin bir yaşam boyu ve uzaktan öğrenme platformu üzerinden sundukları “İş Yaşamında Empati ve Duygusal Zeka” dersinde duygusal zekanın liderlik ile ilişkisi duygusal zeka konusuna giriş bölümünde vurgulanan bir konudur (<https://www.edx.org/course/empathy-and-emotional-intelligence-at-work>).

Okumbe'ye (1998) göre liderlik, başkalarını kendi istekleri doğrultusunda bir şeyler yapmaları ve toplu hedeflere ulaşmak için cesaretlendirme ve onlara yardım etme sürecidir. Liderin, takipçilerini ortak hedefe ulaşmak için çalışmaya ikna etmesi ve motive etmesi beklenir. Yukarıdaki tanım, "ikna"nın temel bir gereklilik olduğunu ve bu liderlik tanımının özünde duygusal bir süreç olduğunu ima eder. Lider, takipçinin duygusal durumunu tanımlamalı ve anlamalı, buna göre davranmalı ve hedeflere ulaşmaya doğru ilerlemek için durumu etkilemeli veya değiştirmelidir. Bu nedenle lider, ekip performansını etkilemek için “Duygusal İklim”i geliştirmelidir. Bu açıklama, liderin önemli düzeyde duygusal zekaya sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Augusty and Mathew, 2020).

Daniel Goleman'ın 'Lideri lider yapan nedir?', 'Odaklanmış lider' ve 'Sonuç alıcı liderlik' başlıklı en çok okunan üç makalesi Harvard Business Review Yayınları tarafından bir kitapta derlenmiştir (Goleman, 2019). İlk makalede Goleman, farklı durumların, farklı liderlik türlerini gerektirdiğini ancak etkin liderlerin duygusal zekaya bir ölçüde sahip olduklarını 188 şirketteki yetkinlik modellerinin incelenmesine dayanan araştırmalarının sonucu olarak aktarmaktadır. (Goleman, 2019). Başka bir yayınında ise; Goleman (1998: 94) etkili liderlerin yüksek derecede duygusal zekaya sahip olduklarını; yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin, takipçilerinin duygularını anlama ve karşılıklı güven için kendi duygularını iyi yönetme becerisine sahip olduklarını ve zorluklar karşısında örgütsel başarıya önemli ölçüde katkıda bulduklarını ifade etmektedir.

Etkili liderler daha az benmerkezcidir, öz kontrole sahiptir, eleştiriye kabul eder, daha dengeli ruh haline sahiptir. Hogan ve ark. (1994), duygusal olarak istikrarlı liderlerde, sakin, kendine güvenen, huzurlu özellikler tasvir etmektedir. Bu noktada, duygusal olarak kararlılığı yüksek bireylerin aynı zamanda etkili lider özelliklerine sahip olduğu görülmektedir (Badri-Harun, Radzi, Zainol ve Shaari, 2016).

George (2000)'un çalışmaları, etkisiz liderler ile etkili liderler arasında baskın bireysel bazı farklılıkların olduğunu göstermektedir. Duygusal olarak zeki liderler, yaratıcıdır, başkalarının duygularını anlama yeteneklerine sahiptir, takipçilerinde ve kendilerinde büyük bir güven oluştururlar. Karar vermek ve örgüt kültürünü oluşturmak, yüksek duygusal zekaya sahip bireyler tarafından güçlendirilen liderlik etkinliğinin bir diğer görünümüdür. Bir başka deyişle, yüksek duygusal zekaya sahip liderler, görevlerden hangisinin önce yapılması gerektiğine karar verme yeteneğine sahip olup, örgütün kültürünü takipçilere aktaran kişilerdir, ayrıca organizasyon içinde verilen değerlerin önemi üzerinde dururlar. Hollander ve Offermann (1990) liderleri, paylaşılması gereken ve organizasyona önemli etkileri olan değerlerin gösterilmesinde rol modelleri olarak tanımlamaktadır. Değer, duygularla olduğu bağlantılıdır ve örgüt kültürünü iletmenin ve yaratmanın, duygusal zekadan olduğu etkilenen liderlik etkinliğinin bir parçası olduğunu vurgulamakta fayda vardır (Badri-Harun, Radzi, Zainol ve Shaari, 2016).

Bazı araştırmalar duygusal zekası yüksek liderlerin ürettiği iş sonuçlarını araştırmaktadır. Stein ve ark. (2009)'nın çalışmasında iş dünyasından 186 yöneticinin duygusal zekası ölçülmüş ve sonuçlar şirketin

karlılığı ile karşılaştırılmıştır. Duygusal zekanın empati ve öz farkındalık gibi ana kavramlarında yüksek değerlere sahip olan liderlerin, karlı iş sonuçları üretme olasılığının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Harvard Business Review’de, Nisan 2003 Sayısında yer alan ve “yarımın yenilikçi iş fikirleri” konusunun ele alındığı makalede, mükemmeliyetin başladığı ve bittiği yerin liderlerin kendi öz kaynaklarıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Öz farkındalıklarını geliştirmeyen liderlerin, duygusal olarak zayıflayacakları bir rutine düşme riskiyle karşı karşıya olduğu uyarısı yapılmaktadır. Kendi iç yapımızı araştırmaya direnmek motivasyonumuzu zayıflatmakla kalmaz, başkalarına ilham verme yeteneğimizi de köreltir.

Dulewicz ve ark. (2005)’nın, duygusal zeka ve liderlik arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmalarında, İngiliz Kraliyet Donanmasından subay ve subay olmayan iki kıdem düzeyinde 261 kişinin yer aldığı çalışmada genel olarak duygusal zekanın, liderlik gelişiminin bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Örneğin; yönetsel ve IQ yeterliliklerine kıyasla EQ yeterlilikleri, genel performansı ve liderlik etkililiğini daha iyi tahmin etmektedir. Ayrıca, EQ yeterlilikleri organizasyonun üst düzeylerinde liderlik ve performansa daha fazla katkı vermektedir; diğer bir deyişle, daha kıdemli subaylar için EQ daha önemlidir.

Duygusal zeka araştırmalarındaki önemli hususlardan birisi, duygusal zekanın etkisini diğer faktörlerden ayırt edebilmektir. Clarke (2010)’ın, kişilik ve zeka farklılıklarının ötesindeki duygusal zeka yeterliliklerinin etkilerini değerlendirmeye çalıştığı ve proje yöneticilerini kapsayan araştırmada, özellikle duygusal öz farkındalık ve duyguları anlama konusunda yüksek duygusal zekaya sahip olan yöneticilerin takım çalışmasında daha iyi performans gösterdikleri ve çatışma çözümünde daha etkili oldukları gösterilmiştir. Benzer şekilde, Godse ve Thingujam (2010)’ın Hindistan’da teknoloji alanında görev yapan 81 beyaz yakalı ile yürüttükleri araştırmalarında EQ’nun çatışma çözümünü karşılıklı kazanmayı destekleyecek şekilde yürütmekle ilgisi tespit edilmiştir. Bar-On ve Orme (2003) tarafından İngiltere’nin en büyük restoran zincirlerini içeren bir çalışmada, duygusal zekası yüksek liderlerin daha etkili olduklarına dair açık deliller görülmüştür. Yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin olduğu restoranların diğer restoranlara göre daha fazla müşteri memnuniyeti, daha düşük işgücü devri ve yüzde 34 daha yüksek karlılık artışı gösterdiği görülmüştür.

Bir başka araştırmada da EQ (duygusal zeka) ve liderlik arasındaki bağ ortaya konulmuştur (McClelland, 1998). Pilot bir projede EQ yeterlilikleri yüksek yöneticiler seçilmiş ve bu yöneticilerin diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği, performans kriterleri aracılığıyla gösterilmiştir. Bu yöneticiler ile verimlilikte yüzde 10 artış, yönetici devir oranında yüzde 87 azalma, bununla ilişkili olarak 4 milyon dolar kazanç, 3,75 milyon dolar katma değer artışı ve yatırımın geri dönüşünde yüzde 1000’lik bir oran görülmüştür. Cavallo (2002) tarafından, bir firmada çalışan 358 lider ile yürütülen bir çalışmada, üstün liderlik performansı ile duygusal yeterlilikler arasında güçlü bir ilişki tanımlanmıştır. Çalışmanın sonuç cümlesi oldukça çarpıcıdır: “Başarılı liderleri duygusal yeterlilik ayırıştırır”.

Bir liderin EQ becerileri örgüt iklimini de şekillendiren ana girdilerden biridir. İran’daki otomobil imalatından rastgele seçilmiş yöneticilerin yer aldığı bir çalışmada (Momemi, 2009), EQ ve özellikle öz duyguların farkındalığı ile diğerlerinin duygularının farkındalığı, örgütsel iklimin kalitesini tahmin etmektedir. EQ becerileri iklimi etkilemektedir ve iklim de performansı etkilemektedir. Özçelik ve ark. (2008) bir çalışmada Kanada’da 229 girişimci ve küçük ölçekli iş sahibinin örgüt iklimini biçimlendirmek için duygusal zekalı davranışlarını kullanıp kullanmadıklarını incelemiştir. 18 ay sonra gerçekleştirilen izleme çalışmasında daha olumlu bir iklim yaratmış liderlerin daha fazla gelir ve daha yüksek büyüme sağladıkları tespit edilmiştir.

Lone ve Lone (2018) ’nin çalışması, duygusal zeka ve liderlik bağlantılarını anlamaya odaklanan bir diğer çalışmadır. Çalışma, Hindistan’ın Jammu ve Keşmir eyaletindeki bankacılık sektörünün şubelerinden alınan 230 denetçi ve astlardan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Duygusal yetkinlik ve duygusal duyarlılığın, referans alınan bağlamda liderlik etkinliğinin önemli öncülleri olduğu bulunmuştur.

Etkili liderliği geliştirmek için sosyal ve duygusal zeka yetkinliklerine odaklanmanın, kurumsal arenada önemli hale gelmeye başladığı ifade edilebilir. Giderek artan bir şekilde, liderlik araştırmacıları, etkili liderliğin güçlü bir duygusal bileşene sahip olabileceğini kabul etmektedir (Brown ve Moshavi, 2005; Rosete ve Ciarrochi, 2005; Kerr vd., 2006; Lone ve Weinberger, 2009; Lone, 2018). Etkili liderlik, önemli ölçüde liderin takipçisinin duygularını proaktif ve tepkisel olarak yönetme becerisine dayandırılmaktadır (Humphrey, 2008; Van Knippenberg ve Van Kleef, 2016; Edelman ve Van Knippenberg, 2018).

Teknik yazında teorik ve uygulamalı düzeydeki tüm bu çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{1a}: Kadın liderlerde; duygusal zekanın, “Duygusal Farkındalık” boyutunun “Lider Etkinliği” üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

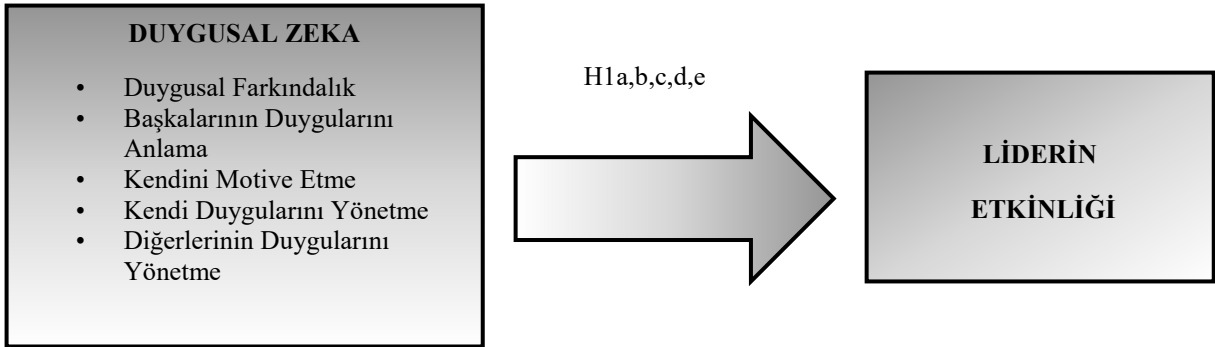
H_{1b}: Kadın liderlerde; duygusal zekanın “Başkalarının Duygularını Anlama” boyutunun “Lider Etkinliği” üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

H_{1c}: Kadın liderlerde duygusal zekanın “Kendini Motive Etme” boyutunun “Lider Etkinliği” üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

H_{1d}: Kadın liderlerde; duygusal zekanın “Kendi Duygularını Yönetme” boyutunun “Lider Etkinliği” üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

H_{1e}: Kadın liderlerde; duygusal zekanın “Diğerlerinin Duygularını Yönetme” boyutunun “Lider Etkinliği” üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

şekil 1: Araştırma Modeli



5. Araştırma Metodolojisi

5.1 Araştırmanın amacı, önemi ve örneklemi

Bu çalışmanın amacı akademisyen kadınlar için duygusal zekanın lider etkinliği üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu amaç doğrultusunda, 118 kadın akademisyenden veri toplanmıştır.

Araştırmada örneklemi Türkiye Üniversite Liderlik İyileştirme Programı (TULIP) çatısı altında Yükseköđretimde Kadın Liderliđini Geliřtirme ve Güçlendirme Eğitim ve Mentorluk Programı (KALİGGEM)'na başvuran ve katılımcı olarak programa katılan (toplam 4 farklı program) 118 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Kadın akademisyenler başvuranlar arasından Türkiye haritasında dengeli bir bölgesel temsili sağlamaya çalışılarak sečilmektedir. Katılımcılar liderlik bilgi ve becerilerini geliştirmek ve aynı zamanda liderlik yapmış ya da yapmakta olan kadın rektör ve rektör yardımcılarının mentorluğundan faydalanmak üzere programa katılım sağlamaktadır. Program öncesinde kadın akademisyenlere kendi liderlik özelliklerini ve gelişmeye açık yönleri tanımlarını sağlamak amacıyla ölçekler uygulanmakta ve sonuçları kendileriyle paylaşılmaktadır. Çalışma özellikle kadın akademisyenleri konu almaktadır. YÖK (Mart, 2020) verilerine göre; ülkemizde bulunan akademisyenlerin yaklaşık %44'ü kadınlardan oluşmaktadır. Bu oranın, gelişmiş Avrupa Birliđi ülkelerinin verileri ile kıyaslandığında dahi, yüksek bir oran olduğu ifade edilebilir. Ancak, özellikle

liderlik özellikleri gerektiren “yönetim pozisyonları”na bakıldığında durum değişmektedir. Söz konusu verilere göre, Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında görev yapan dekanların yalnızca %18 civarını kadın akademisyenler oluşturmaktadır. Rektörlük pozisyonuna bakıldığında ise; bu oran %7’lere kadar düşmektedir. Yani, kadın akademisyen oranı ülkemizde iyi bir düzeyde olmasına rağmen, yönetim pozisyonlarında kadın akademisyen oranı dramatik bir şekilde düşmektedir. Bunun birçok muhtemel sebebinin olmasının yanısıra, “liderlik” konusu da kadınların yönetim pozisyonları için güncelliğini koruyan önemli bir sorundur. Bu sebeple, örneklemimizi özellikle “kadın akademisyenler” oluşturmaktadır ve bu hususun çalışmanın önemini arttıracacağına inanılmaktadır.

5.2 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Kullanılan ankette duygusal zeka ölçeği soruları, lider etkinliği ölçeği soruları ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Duygusal zekanın “duygusal farkındalık, başkalarının duygularını anlama, kendini motive etme, kendi duygularını yönetme” boyutları Wong ve Lav (2002) çalışmasından, “diğerlerinin duygularını yönetme” boyutu ise Pekaar vd.’nin (2018) çalışmasından uyarlanmıştır. Lider etkinliği ölçeği ise; Vecchio ve Anderson’un (2009) ve Yılmaz’ın (2014) çalışmalarından uyarlanmıştır.

Ankette bulunan, demografik sorular dışındaki sorularda, 5’li likert ölçek puanlaması kullanılmıştır. 5’li likert; “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” arasında değişmektedir.

5.3 Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği

Veri toplama aşamasından sonra, veri setinin geçerlilik ve güvenirliliği test edilmiştir. Bu kapsamda, elde edilen verilere ilk olarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .846 olarak bulunmuştur ve Barlett Küresellik Testi ise ($\chi^2_{(276)} = 2061.465$; $p < .01$) 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Bu değerler doğrultusunda, verinin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde “Lider Etkinliği” boyutundan 1 soru, faktör değeri 0.50’nin altında olduğundan, analizden çıkartılmıştır. Nihai faktör analizine göre; açıklanan toplam varyans %76.11 olarak tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
Kendi Duygularının Farkında Olma	Ken2	.910					
	Ken3	.894					
	Ken4	.878					
	Ken1	.804					
Motivasyon	Mot3		.848				
	Mot2		.841				
	Mot4		.827				
	Mot1		.675				
Kendi Duygularını Yönetme	Kyon4			.912			
	Kyon2			.859			
	Kyon3			.834			
	Kyon1			.719			
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	Baş2				.867		
	Baş4				.821		
	Baş1				.767		
	Baş3				.663		
Başkalarının Duygularını Yönetme	Bdy3					.828	
	Bdy4					.793	
	Bdy2					.790	
	Bdy1					.767	
Lider Etkinliği	Le4						.733
	Le2						.682
	Le1						.677
	Le5						.541

KMO Örneklem Yeterliliği: .846
Barlett Testi: $\chi^2_{(276)} = 2061.465$; $p < .01$
Açıklanan Toplam Varyans: %76.11
Rotasyon Yöntemi: Varimax

Açıklayıcı faktör analizinden sonra, faktörlerin her biri için ortalama, standart sapma ve Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır ve korelasyon matrisi oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 2). Bütün faktörler için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı, sosyal bilimler için kabul edilen asgari değer olan .70'in (Nunnally, 1978) üzerindedir (*Kendi Duygularının Farkında Olma Boyutu: .927; Başkalarının Duygularının Farkında Olma Boyutu: .890; Motivasyon Boyutu: .896; Kendi Duygularını Yönetme Boyutu: .884; Başkalarının Duygularını Yönetme Boyutu: .851; Lider Etkinliği Boyutu: .794*) ve elde edilen bu değerler doğrultusunda tüm faktörlerin güvenilirliğinin olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2: Güvenirlilik, Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alpha	KEN	BAŞ	MOT	KDY	BDY	LE
Kendi Duygularının Farkında Olma	4,5466	,60883	.927	1					
Başkalarının Duygularının Farkında Olma	4,3856	,59074	.890	,471**	1				
Motivasyon	4,5233	,58743	.896	,351**	,445**	1			
Kendi Duygularını Yönetme	3,9131	,78676	.884	,046	,295**	,305**	1		
Başkalarının Duygularını Yönetme	4,3665	,62505	.851	,207*	,358**	,384**	,278**	1	
Lider Etkinliği	4,4873	,50090	.794	,328**	,537**	,604**	,336**	,496**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır; * Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

(KEN: Kendi Duygularının Farkında Olma; BAŞ: Başkalarının Duygularının Farkında Olma; MOT: Motivasyon; KDY: Kendi Duygularını Yönetme; BDY: Başkalarının Duygularını Yönetme; LE: Lider Etkinliği)

5.4 Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek için SPSS istatistik programı ile regresyon analizi gerçekleştirilmiştir ve “Kendi Duygularının Farkında Olma, Başkalarının Duygularının Farkında Olma, Motivasyon, Kendi Duygularını Yönetme, Başkalarının Duygularını Yönetme” bağımsız değişkenleri ile “Lider Etkinliği” bağımlı değişkeni arasındaki ilişki incelenmiştir (Tablo 3). Elde edilen sonuçlara göre; Model 1 ($F=23,354$; $R^2=.510$; $Sig=.000$) istatistiki olarak anlamlıdır.

Hipotez testinden elde edilen sonuçlara göre; a) “Başkalarının Duygularının Farkında Olma” boyutu ile “Lider Etkinliği” arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=.252$; $p=.003$) b) “Motivasyon” boyutu ile “Lider Etkinliği” arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=.366$; $p=.000$) ve c) “Başkalarının Duygularını Yönetme” boyutu ile “Lider Etkinliği” arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ($\beta=.237$; $p=.002$) ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak; “Kendi Duygularının Farkında Olma” boyutu ve “Lider Etkinliği” arasında; ve “Kendi Duygularını Yönetme” boyutu ile “Lider Etkinliği” arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir ($p>0.05$). Elde edilen bu bulgular tarafından H_{1b} , H_{1c} ve H_{1e} hipotezleri desteklenmiştir; ancak H_{1a} ve H_{1d} hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonucu

Model-1	Bağımsız Değişkenler									
Bağımlı Değişken	Kendi Duygularının Farkında Olma		Başkalarının Duygularının Farkında Olma		Motivasyon		Kendi Duygularını Yönetme		Başkalarının Duygularını Yönetme	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Lider Etkinliği	.028	.717	.252	.003	.366	.000	.083	.252	.237	.002
F= 23,354; R ² = .510; Sig= .000										

6. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada duygusal zekanın başkalarının duygularının farkında olma, motivasyon ve başkalarının duygularını yönetme alt boyutlarıyla lider etkinliği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkileri olduğu, diğer deyişle lider etkinliğinin başkalarının duygularını tanıma, yönetme ve motivasyon sağlama konusundaki yetkinlikleriyle birlikte geliştiği ancak kendi duygularını tanıma ve yönetmenin lider etkinliğini

etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zeka ve liderlik üzerine yapılmış araştırmalarda lider etkililiği ile duygusal zeka arasında pozitif ilişkiler vurgulanmaktadır (Bardzil ve Slaski, 2003; Dulewicz ve Higgs, 2003; Dulewicz vd., 2005; Stein vd., 2009) Alanyazınla üç alt boyutta elde edilen uyumlu sonuç, bu çalışmada kendi duygularını tanıma ve yönetme alt boyutlarında elde edilememiştir. Bunun birkaç sebebi olabilir. Bunlardan biri araştırmanın örnekleminin sınırlılığı olabilir. Daha büyük bir örnekleme aynı hipotezler sınanabilir. Bir diğer sebep, Türk kültüründeki yönetime katılım anlayışının sonucu olabilir. Türk kültüründeki yönetim anlayışını çeşitli araştırmalardan verilerle özetlerken Baltaş (2012); Türkiye’de astların karar sürecine katılması teşvik edildiğinde dahi yönetimin sunduğu öneriler arasından ve yönetimle çelişmeden seçim yapmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bu kültür, bürokratik hiyerarşının yaşandığı üniversitelerde çalışan kadın akademisyenlerde de görülebilir. Kendi duygularını tanımak ve yönetmek yerine üst yöneticilerin ve diğer meslektaşların önerilerine uygun seçenekler üzerinde düşünmek tercih ediliyor olabilir. Özbilinç, özdenetim gibi kavramlarla ifade edilen ve bu çalışmada kendi duygularını tanıma ve yönetme olarak geçen temel duygusal zeka boyutlarının gelişmesinin koçluk, tekrarlayan uygulamalar vb. şekillerde gelişebildiği bilinmektedir; ancak akademisyenlerin bu konuda desteklenmesini sağlayan yükseköğretim stratejilerinin ya da uygulamalarının yaygın olmadığı da bir gerçektir. Nitekim TULİP-KALİGGEM programı bu ihtiyaçtan doğmuştur. Alanyazınla, duygusal zeka-lider etkinliği konusunda tüm alt boyutlarda ortak sonucun yakalanamamasının bir başka sebebi alanyazındaki çalışmaların sonuçlarının çoğunlukla işyerindeki performans-karlılığa vb. değişkenlere bakılarak elde edilmiş olmasına karşın; bu çalışmada TULİP-KALİGGEM katılımcılarının kendilerine ilişkin algılarını bir ölçek aracılığıyla yansıtmaları olabilir. Bu noktada kadın akademisyenlerin ya da farklı örnekleme gruplarının duygusal zekaları hem algıya dayalı hem de performansa dayalı gözlemlerle elde edilen verilerle karşılaştırılmalı olarak incelenebilir. Duygusal zekası yüksek ve gelişmeye açık iki grup örnekleme ilişkin bilimsel gözlemler yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

Davranışsal Psikoloji, insanların farklı durumlarda farklı davrandıklarını göstermektedir. Yöneticiler ve çalışanlar *duyguları* idare etmek için eğitilirse, işleri daha dengeli yürütebilir, daha başarılı bir ekip çalışması sergileyebilir, işteki çatışmaları azaltabilirler. Bu nedenle, etkili liderliğe (liderin ortak amaçlar için takipçileri harekete geçirme ve motive etme başarısına) katkıda bulunan temel yetkinliklerin ve becerilerin belirlenmesi ve geleceğin liderlerinin duygusal zeka eğitimine odaklanması ihtiyaçı bulunmaktadır. Duygusal Zeka, liderlik pozisyonları için bir seçim aracı olarak değerlendirilebilir ve liderlik geliştirme programları, duygusal zeka ile ilgili becerileri geliştirmeye de odaklanabilir. 360 derece geri bildirim, kişinin duygusal zekasını iyileştirmede faydalı olabilir (Clapp & Town, 2015). Performans iyileştirme açasından, kişinin EQ düzeyini eğitim yoluyla iyileştirmek liderlere lider olarak rollerini daha iyi yönetmelerinde yardımcı olabilir.

Her akademik çalışma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Akademisyenlerin unvanlarının (dr.öğretim üyesi, doç, prof vb.) lider etkinliklerini nasıl etkilediği, unvan yükseldikçe liderlik etkinliğinin artıp artmadığı ve eğer artıyorsa bunun ne gibi öncüller (duygusal zeka ve başka faktörler) sayesinde olduğu araştırılabilir. Bizim araştırmamız, sadece eğitim sektörü ile sınırlıdır. Dolayısıyla, elde edilen sonuçların genellenebilir olma özelliğinin artması için, araştırmanın farklı sektörlerde gerçekteştirilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, kültürler arası karşılaştırma yapabilmek ve muhtemel farklılıkları ortaya koyabilmek adına Türkiye dışında bir ülkede, benzer bir çalışma yapılabilir.

Teşekkür

TULİP (Türk Üniversiteleri Liderlik İyileştirme Programı) ekibimizde bulunan ve tüm çalışmalarımızda değerli katkılarıyla desteklerini esirgemeyen hocalarımız sayın Prof. Dr. Nigar DEMİRCAN ÇAKAR ve sayın Prof. Dr. Müge KANUNİ ER’e teşekkür ediyoruz.

Kaynakça

- Augusty P.A. & Mathew, J. (2020). Theoretical framework of the Relationship between Emotional Intelligence and Effective Leadership to Ensure Sustainability. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 6314-6320.
- Babaei, B. & Abdi, A. (2014). Textbooks Content Analysis of Social Studies and Natural Sciences of Secondary School Based on Emotional Intelligence Components. *Universal Journal of Educational Research*, 2(4), 309-325.
- Badri-Harun, A., Radzi, M., Zainol, A. A. & Shaari, Z. H. (2016). Emotional Intelligence as Mediator between Leadership Styles and Leadership Effectiveness: A Theoretical Framework. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(1), 116-121.
- Baltaş, A. (2012). *Türk Kültüründe Yönetmek Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak (4. Baskı)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbuto Jr., J.E., Gottfredson, R.K. & Searle, T.P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 315-323.
- Bardzil, P. & Slaski, M. (2003). Emotional Intelligence: Fundamental competencies for enhanced service provision. *Managing Service Quality*, 13(2), 97-104.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bar-On, R and Orme, G, reported in Orme and Langhorn, (2003). Lessons learned from implementing EI programs. *Competency & Emotional Intelligence*, 10, 32-39.
- Bhatnagara, D. & Tjosvold, D (2012). Leader values for constructive controversy and team effectiveness in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 109–125.
- Blankenship, J.R (2016). Self-other agreement and leader effectiveness: examining differences across leader behaviors and managerial levels. California School of Professional Psychology Alliant International University Doctor of Philosophy, San Diego.
- Boyatzis, R. E. (2006). Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, 18, 124-131.
- Brown, F.W. & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: a potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 867-871.
- Clapp, S. & Town, L. (2015). Thriving at work through emotional intelligence. *American Medical Writers Association Journal*, 30(2), 94-96.
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41(2), 5-20.
- Cavallo, K. & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1-12.
- David C McClelland (1998). Identifying competencies with behavioural event interviews. *Psychological Science*, 9(5) 331–340.
- Du Plessis, Marieta, Zani Wakelin. & Petrus Nel. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology* [Online], 41.1: 9 pages. Web. 5 Apr. 2016

- Dulewicz, C., Young, M. & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.
- Edelman, P. & Van Knippenberg, D. (2017). Training leader emotion regulation and leadership effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 32(6), 747-757.
- Fariselli, L. et al, (2013). Organizational Engagement, Emotional Intelligence and Performance, Six Seconds (6sec.org/amadori).
- Fischer, J (2016). Leader Emotion Management Behavior and Perceived Leader Effectiveness: The Moderating Roles of Gender and Culture. Florida Institute of Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Industrial/Organizational Psychology, Melbourne, Florida.
- Godse, A.S. & Thingujam, N.S. (2010). Perceived emotional intelligence and conflict resolution styles among information technology professionals: Testing the mediating role of personality. *Singapore Management Review*, 32(1), 69-83.
- Goleman, D. (2019). The Emotionally Intelligent Leader. Harvard Business Review Press, ISBN 978-605-7665-94-2. Türkçe çevirisi: Duygusal Zeka ve Liderlik, Optimist Yayın Grubu, 2020.
- Goleman, D. (1996). Duygusal Zeka, neden IQ'dan daha önemlidir?, orijinali: Emotional Intelligence (Why it can matter more than IQ?), 1995, **) çeviren: Klinik Psikolog Banu Seçkin Yüksel, Varlık Yayınları, 47.Basım 2017, İstanbul
- Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader*. Harvard Business Review.
- Greenockle, K. M. (2010). The new face in leadership: Emotional intelligence. *Quest*, 62(3), 260-267.
- Gyensare, M., Arthur, R., Twumasi, E. & Agyapong, J.A (2019). Leader effectiveness – the missing link in the relationship between employee voice and engagement. *Cogent Business & Management*. 6(1): 1-20.
- Halton, A.M (2017). Intentional Change Theory, Coaching and Leader Effectiveness. Master of Business (Research). Queensland University of Technology
- Humphrey, R.H. (2008). “The right way to lead with emotional labor”, in Humphrey, R.H. (Ed.), *Affect and Emotion: New Directions in Management Theory and Research*, Information Age, Charlotte, NC, pp. 1-17.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 37(4), 265-279.
- Lone, M. A. & Lone, A.H. (2018). Does Emotional Intelligence Predict Leadership Effectiveness? An Exploration in Non-Western Context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28-39.
- M, H Sankaran & S. Praveen Kumar, (2019). The Essence of Emotional Intelligence in Enhancing Leadership Effectiveness Vani, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6).
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdoost, H (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048.
- Martin, J. (2016). Emotionally intelligent leadership at 30 Rock: What librarians can learn from a case study of comedy writers. *Journal of Library Administration*, 56(4), 345-358.
- Mickaël, D (2014). The comparative effectiveness of persuasion, commitment and leader block strategies in motivating sorting. *Waste Management* 34, 730–737.

- Mishar, R. & Bangun, Y. R. (2014). Create the EQ modelling instrument based on Goleman and Baron models and psychological defense mechanisms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 394-406.
- Momemi, N. (2009). The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. *Public Personnel Management*, 38(2), 35-48.
- Okumbe J. A. (1998). Educational Management: Theory and Practice. Nairobi University Press
- O'Neil (2007). Predicting Leader Effectiveness: Personality Traits and Character Strengths. Department of Psychology and Neuroscience Duke University.
- Ozcelik, H., Langton, N. & Aldrich, 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.
- Paustian-Underdahl, S.C., Walker, S.L. & Woehr, D.J (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., Van der Linden, D. & Born, M. P. (2018). Self-and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120, 222-233.
- Rathore, D., Chadha, N. K. & Rana, S. (2017). Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2), 162-165.
- Razzaq, F. (2016). A theoretical evaluation of four influential models of emotional intelligence. *Bahria Journal of Professional Psychology*, 15(2), 39-62.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Schyns, B., & Schilling, J (2011). Implicit leadership theories: Think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry*, 20(2), 141-150.
- Stein, S.J., Papadogiannis, P., Yip, J.A. & Sitarenios, G. (2009). Emotional intelligence of leaders: A profile of top executives. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(1), 87-101.
- Thorndike, R.K (1920) Intelligence and Its Uses. *Harpers Magazine*, 140, 227-335.
- Turk, E. W. & Wolfe, Z. M. (2019). Principal's Perceived Relationship between Emotional Intelligence, Resilience, and Resonant Leadership throughout Their Career. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 14(1), 147-169.
- Van Knippenberg, D. & Van Kleef, G.A. (2016). Leadership and affect: moving the hearts and minds of followers. *Academy of Management Annals*, 10(1), 799-840.
- Vecchio, R. P. & Anderson, R. J. (2009). Agreement in self-other ratings of leader effectiveness: The role of demographics and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 165-179.
- Weinberger, L.A. (2009). Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 747-772.
- Wong, C. S. & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership Perspectives*, 97-128.
- Yılmaz, T. (2014). Lider etkinliği ölçeğinin Türkçeye uyarlanması çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 1-21.

Zhu, W., Wang, G., Zheng, X., Liu, T. & Miao, Q (2012). Examining the role of personal identification with the leader in leadership effectiveness: A partial nomological network. *Group & Organization Management*, 38(1), 36–67.