

KARİZMATİK LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKA BOYUTUYLA CİNSİYET FAKTÖRÜNE İLİŞKİN LİTERATÜREL BİR ÇALIŞMA

Gaye Edizler*

“Yüksek sesle övüp, alçak sesle suçlayın”
Büyük Katerina

ÖZET

Liderlik yaklaşımları geleneksel yaklaşımlardan sonra daha çok psiko dinamik boyutta gelişmekte, sosyo-duygusal ve iletişim temelli yaklaşımlara yönelik eğilimler artmaktadır. Liderlik-duygusal zeka ilişkisi ile ilgili yakın tarihli literatüre bakıldığında ise çalışmalarda karizmatik liderlikte sosyo-duygusal zeka faktörlerinin etkisi üzerine ağırlıklı olarak odaklanıldığı, cinsiyet faktörü üzerine çok fazla değinilmediği görülmektedir. Dolayısıyla her iki alanda da cinsiyet faktörünü literatürel anlamda irdelemek gereği karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; karizmatik liderlik-sosyo-duygusal zeka yetkinliklerinde cinsiyet farklılığını literatürel düzeydeki teorik yaklaşım ve araştırma örnekleriyle irdelemektir. Çalışmada, yeni liderlik yaklaşımları olarak tanımlanan transformasyonel liderlik içinde karizmatik liderlik, duygusal zeka kavramları genel olarak aktarılmakta ve karizmatik liderlik-duygusal zeka ve cinsiyet ilişkisine yönelik araştırma ve yaklaşımlar üzerinde durulmaktadır.

Anahtar sözcükler: Duygusal Zeka, liderlik, karizma, karizmatik liderlik, cinsiyet

A LITERATURE STUDY OF GENDER ROLE IN CHARISMATIC LEADERSHIP WITH THE POINT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

ABSTRACT

After the traditional theories, modern leadership approaches in psycho dynamic extent have lead in tendency of socio-emotional theories. Researches recently continues to support the relationship between social and emotional competencies and charismatic leadership, however few studies have specifically adressed the impact of gender differences on this relationship. So there is a growing necessity to argue the gender factor on both EI competencies and leadership.

The major purpose of this paper is to examine the gender in the literature of EI and charismatic leadership theories and emprical analysis. So firstly recent charismatic leadership and EI concepts and views will be taken and then adress the researches and studies related the predictive relationship between gender-EI and charismatic leadership in this study.

Keyword: Emotional Intelligence, leadership, charisma, charismatic leadership, gender

GİRİŞ

Uzun dönemli ilgi ve çalışma alanlarından birisini oluşturan liderlik konusu güç otorite ilişkileri, kişisel özellikler, davranışsal ve dursal koşullar açısından irdelenmeye çalışılmıştır. Geleneksel ve klasik görüşler olarak nitelendireceğimiz bu yaklaşımların yerini ise psiko dinamik, sosyo-duygusal ve iletişim temelli yaklaşımların aldığını görmek mümkündür. Geleneksel yaklaşımlarda çoğunlukla genel liderlik davranışları üzerinde durulurken, yeni görüşler liderliğin çok boyutlu ve farklı yönlerini alt kategorilerle inceleme imkanı

sunmaktadır. Liderliğe yeni ve çok yönlü bakış açısı sunan bu yeni eğilim içerisinde ise liderlik ile ilgili çalışmalarda sosyo-duygusal zeka, iletişim, karizmatik ve transformasyonel liderlik boyutları, maskulin ve feminen yönetsel stiller yani cinsiyet gibi faktörler yeni inceleme alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. LİDERLİKTE YENİ PARADİGMALAR VE TEORİK GELİŞİM

Liderlik olgusu işletme, sosyoloji, siyasal bilim ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin uzun dönem yakın ilgi odağı olmuştur. 1950'lerin

* Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

örgütsel davranış ile ilgili literatür içindeki geleneksel yaklaşımlar yerini 1980'lerden itibaren çağın ihtiyaçlarına paralel olarak yenilikçi ve reformist ağırlıklı yaklaşımlara bırakmıştır. Transformasyonel (dönüşümsel-reformist) liderlik yaklaşımı da yönetim-organizasyon disiplini içinde yaklaşık son yirmi yılın modern liderlik yaklaşımlarından birisi olarak ele alınıp incelenmektedir.

Klasik liderlik literatüründe lider davranışları (1) kişisel özellikler, (2) güç-otorite ilişkileri, (3) davranışsal ve (4) Durumsallık yaklaşımlar temelinde değerlendirilirken; yeni liderlik görüşlerinde lider-çalışan (kendisini izleyenler) etkileşimi çalışmaların odak noktası olmuştur. Dolayısıyla yeni liderlik paradigmaları olarak sosyo-duygusal ve sembolik davranışlar, vizyoner olma, ilham verme, sözsüz iletişim, ideolojik değerler, entelektüel uyarım, karşılıklı güven ve bağlılık kavramları öne çıkmaktadır. Böylece literatüre sunulan yeni liderlik anlayışının temelinde liderin çalışanlarını sadece örgütsel koşullar içinde değerlendirmek, fiziksel dürtüleri ve ceza tehdidini kullanmak yerine, çalışanı moral ve bağlılığı yoluyla dahil ederek onu organizasyonun ve işin anlamlı bir parçası olarak görme çabası yatmaktadır.

Burns'un politik liderlik boyutunda tanımladığı ve literatüre tanıttığı transformasyonel ve transaksiyonel liderlik yaklaşımı yönetim ve organizasyon teorilerine örgütsel değişim ve yetkilendirme kavramlarıyla yeni bir bakış açısı sunmuştur (Burns 1978: 12). Bass ise (1985) bu alandaki çalışmalarını daha da derinleştirerek transformasyonel liderliğin üç davranış boyutuna işaret etmiştir: *karizma*, *entelektüel uyarım* ve *bireysel düşünce*. Bass ve Avolio (1990) daha sonraki dönemli çalışmalarında *ilham verici motivasyonu*, üç faktörlü boyuta dördüncü bir faktör olarak ilave etmişlerdir. Böylece karizmatik liderlik transformasyonel liderliğin bir bileşeni ve en baskın algılanan formu olması dolayısıyla, çoğunlukla literatürde iki eş anlamlı kavram olarak kullanılmakta ve çalışanların tutum ve değerlerini dönüştürebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle karizmatik yeteneklerini diğerlerini teşvik etmek için kullanan liderler transformasyonel liderler olarak adlandırılmaktadır. Bu tür liderler yoğun duygular uyandırmak ve çalışanların motivasyonunu arttırmak için kişi-

sel güç yani karizmatik güç yaratan kaynaklarına ve niteliklerine dayanmaktadırlar; kendine güven, kontrol ihtiyacı ve ahlaki doğruluk gibi.

Yakın tarihli ampirik araştırma ve yaklaşımlar organizasyonlarda karizmatik liderliğin bireysel, grup ve organizasyonel düzeylerdeki analizlerle pozitif çıktıları dahil, oldukça güçlü etkileri olduğunu yansıtır niteliktedir. Bu araştırmalara ilişkin örneklerden bazıları karizmatik liderliğin net kar marjı (Waldman ve ark. 2001); **ekonomik değeri** (Agle 1993); üst yönetim takım motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki pozitif ilişkisi (Agle ve Sonenfeld 1994) şeklinde sayılabilir. Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımlar potansiyel lider adaylarının ortaya çıkarılması, eğitim, terfi, rotasyon gibi yönetsel kararların tespiti ve farklılıkların yönetimi, yüksek düzey bağlılık ve performans artışı gibi pozitif birçok örgütsel çıktıya da hizmet etmektedir.

2. TRANSFORMASYONEL LİDERLİK BOYUTLARI VE KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Literatürde transformasyonel liderlik rolünün dört boyutu- karizma, bireyselleştirilmiş düşünce ve entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon- tanımlanmaktadır ki bu boyutlar liderin çalışanlarıyla arasında güçlü duygusal bağlar kurup yönetmesinde etkili olmaktadır (bkz. Şekil 1).

(1) *Karizma-İdeal etki*: Karizma kavramı Yunanca'da doğuştan gelen bir armağan/saygınlık anlamına gelmektedir. Temellerini eski çağlarda Plato'ya kadar dayandırabileceğimiz bu kavram daha geniş biçimde Max Weber tarafından ve zor koşullar altında olup, destek arayan bireyler tarafından seçilen ve sıra dışı özellikleri olduğuna inanılan liderlerin tarifinde kullanılmıştır. Weber çalışmalarında karizmatik lideri kendi kendine atanan ve kendi stili olan insanlar olarak tanımlamıştır (Weber 1964: 12). Stil sahibi olmanın temeli ise karizmatik liderin misyonuyla ilişkilidir. Bir başka tanımda karizma "*bireyin sıradan insanlardan ayrılan ve doğuştan gelen üstün özelliklerini kullanarak, diğerlerini yüksek düzeyde etkileme yönünde yansıttığı kişisel yetenekler*"dir (House ve Baetz 1979: 372). Kişilerarası iletişimde karizma çekicilik, yüksek düzeyde ikna ve

etkileme gücü olarak ifade edilmektedir. Duygusal zeka açısından karizma “*duygularla iletişim kurma ve dolayısıyla diğerlerine ilham verme yetenek ve isteğini içeren dramatik özel bir yetenek*” olarak algılanmaktadır (Friedman ve ark. 1988: 204). Benzer açıdan Riggio (1989) karizmayı gelişmiş duygusal ve sosyal beceriler olarak tanımlamaktadır. Sonraki yıllarda konuyla ilgili derinlemesine yürütülen çalışmalar karizma kavramının Weber’in çalışmalarındaki kişilik temelli veya bağlamsal olmaktan öte, daha geniş düzeyde ilişkisel ve algısal boyutta gerçekleştiği ortaya konmaktadır.

(2) *Bireyselleştirilmiş düşünce*: Karizmatik liderlikte bireyselleştirilmiş düşünce ve çalışanların başarılarını fark etme anlayışı yatmaktadır. Bu tür liderler tipik olarak her asta tek bir bireymiş gibi davranmak, öğretici deneyimler yaratmak ve kolektif davranmaya teşvik için projeleri devretme eğilimini göstermektedir.

(3) *Entelektüel uyarım*: Liderler astlarını eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendirirler. İzleyicilerin problemlere farklı bakış açılarından bakmalarını ve problemleri değişik ve yeni yollarla çözmelerine yardımcı olurlar. Böylece yarattıkları entelektüel uyarım ile pratiğe izin verme, yaratıcı düşüncelerin üzerinde durma eğiliminde olup, statükoya karşı çıkarlar (Özkalp ve Kirel 2001: 373).

(4) *İlham verici motivasyon*: Transformasyonel liderler çalışanların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak en etkili sonuçlara ulaşma yönünde ilham vererek onları motive ederler.

Karizmatik liderlik davranışları incelendiğinde, sistematik biçimde belirli özellikleri sergiledikleri gözlenmektedir. Bu tür liderler kendilerini izleyenlerin *ihtiyaçlarını hesaba katmakta* (empatik davranış), çalışanlarının yüksek düzeyde iş performansı sergilemelerine ilham verecek biçimde *vizyoner* yaklaşmaktadırlar. Çalışanlarının vizyona bağlılık gösterme ve vizyonu uygulamada sergileyecekleri davranışlar konusunda karizmatik liderler rol model olmaktadır. Karizmatik liderler *statükocu olma eğilimine karşı çıkararak*, reformist bir yaklaşımla sürekli olarak mevcut koşulları

iyileştirmenin yollarını araştırmaktadırlar. Bu yönleriyle ise geleneksel olmayan düşünce anlayışına ve *risk alabilme* özelliğine sahip olmaktadır. Son olarak karizmatik liderlerin, retorik yöntemler ve etkili sözsüz iletişim araçlarına sıklıkla başvurarak, çalışanlarıyla *oldukça güçlü, güvenilir ve dinamik bir tavır ile iletişim* kurdukları görüşü ortaya konmaktadır (Bass 1985: 23). (bkz. Şekil 1)

Karizmatik liderlik sürecine ilişkin olarak 3 temel role teorik perspektif içinde sıklıkla vurgu yapıldığı görülmektedir ki bunlar; vizyon, vizyonun uygulanması ve karizmatik iletişim tarzıdır (Kirkpatrick ve Locke 1996: 46):

(1) *Vizyonu ifade etme ve aktarma*: karizmatik liderlik rolünün önemli bir parçası vizyon çevresinde gelişmektedir. Öngörmek, gelecekteki yöne ilişkin bir yol haritası sunmak, bu yön çevresinde heyecan oluşturmak, kaostan düzen yaratmak, liderliğe güven oluşturmak ve başarı kriterleri sunmak sayılabilir. Daha iyi bir gelecek öngörmek yoluyla liderler anlam sunmakta, kendileriyle kuruluştaki diğer insanlar arasında bir bağlantı oluşturmakta, bir grup kimliği yaratmakta ve insanları birbirine bağlayan ve onlara hayal kurmada yardımcı olan bir kolektif hayal gücünü tetiklemektedir (Vries 2007: 244). Karizmatik liderliğin vizyon geliştirme bileşeni rekabetçi bir ruh oluşturmaya ek olarak, örgüt kültürünü biçimlendirme ve korumayı da içermektedir. Dolayısıyla karizmatik liderler bir anlamda örgüt kültürünün mimarıdır.

Karizmatik liderlik görüşü ile liderin peşinden gelenlerin kendilerine olan duygusal bağlılığı, bu kişileri harekete geçirme, misyona duyarlılık gibi etkiler ile öz saygı, güven, gibi değerler gibi etkilere dikkat çekilmektedir. Karizmatik liderler ‘anlam yaratma ve yönetme’ konusunda oldukça başarılıdırlar. Anlamın güçlü biçimde iletilmesinde etkili olabilecek güçlü sembol, metaforlar, mizah, seremoni ve imajlardan yararlanarak, insanları istedikleri biçimde yönlendirebilmekte ve harekete geçirebilmektedirler. Karizmatik liderler değerlerin gücünü ve yaratıcı dramayı kullanarak, çeşitli semboller yoluyla bireylerin algılarını etkilemekte ve onları bu değerlerle uyumlu davranmaya yöneltmektedir.

(2) Karizmatik liderin ikinci rolü vizyonu oluşturmakla kalmayıp, *vizyonu hayata geçirmekle* ilgilidir. Bu ise yetkilendirme ile mümkündür. Karizmatik liderler vizyon sürecine çok sayıda çalışanı dahil ederek, önemli kararlar alma yetkisini ve bilgi paylaşımını çok sayıda insana dağıtmış olurlar. Yetkilendirme ile bütün çalışanlar vizyonun aktif alıcıları olarak, hiyerarşik yapının neresinde olursa olsunlar, kendilerinin bir fark yaratabileceklerini hissetme ihtiyaçlarını tatmin etmiş olurlar.

(3) *Karizmatik iletişim tarzı*: Karizmatik liderler diğerlerinin duygularını fark etme ve yönetme konusunda başarılıdır. Etkili karizmatik liderler sadece organizasyondaki çok sayıda insanı için içine katmakla kalmayıp, aynı zamanda çok sayıda insana temas etmektedirler. Literatürde karizmatik lider özellikleri incelendiğinde imaj oluşturma, yenilikçi görüşleri iletme gibi daha çok ‘ilişkisel ve algısal boyut’ içinde karşılığını bulmaktadır. Bu çerçevede kişinin ilişkisel yaklaşımı ve iletişim becerileri karizmatik lider olması yönündeki algılamaları etkilemektedir. Karizmatik iletişim tarzını belirleyen unsurlar ise liderin cezbedici ses tonu, doğrudan göz teması, canlı yüz ifadelerini sergilemesi ve güçlü, kendinden emin ve dinamik bir etkileşim stilini kullanması şeklinde sıralanabilir. Karizmatik iletişim tarzı; liderin vizyona bağlılığını, bu konudaki enerjisini ve güçlü, öz güvenli duruşunu sergilemesine katkı sağlayan güçlü sözsüz taktikleri içermektedir (Kirkpatrick ve Locke 1996: 48). Tarihsel süreçte lider profilleri sözlü ve sözsüz taktikleri açısından incelendiğinde Gandhi yumuşak konuşma üslubu ve dingin duruşuyla, Atatürk kendinden emin, dik duruşu, sosyal ve yenilikçi tarzıyla, Martin Luther King ise sergilediği genç, dinamik ve coşkulu stiliyle karizmatik liderler arasında sayılmaktadır.

Yakın dönemli liderlik yaklaşımları ve araştırmalarında karizmatik liderliğin kilit bileşenleri olarak sosyal ve duygusal zeka temelli çalışmalar önem kazanmaktadır. Salovey ve Mayer’in duygusal zeka çalışmalarının ardından, alan araştırmacılarının çoğunluğu dikkatlerini karizmatik liderlikte duygusal zeka yetkinliklerinin katkısı olup olmadığını araştırmaya yöneltmişlerdir. Bulgular karizmatik liderlik davranışları sergilemede duygusal zekanın etkili bir faktör olduğunu ortaya koyar nitelik-

tedir. Örneğin Sosik (2001) duygusal zekanın önemli bileşenlerinden birisi olan kişisel farkındalığın karizmatik liderlik ve yönetsel performansı öngörmede etkili bir faktör olduğunu ortaya koymuştur (Sosik, 2001: 487). Benzer araştırmalarda kişisel gözlem ve sosyal kontrol faktörlerinin de karizmatik liderlikte etkili kilit kişilerarası iletişim becerileri olduğu tespit edilmiştir. Bu yakın ilişki içine cinsiyet faktörü katıldığında ise, liderliği sergileme ve karizma kullanım biçimlerinin farklılaştığı görülmektedir. Karizmatik liderlikte cinsiyet- duygusal zeka faktörlerinin rolü ve etkinliğini sunmadan önce duygusal zeka kavramına ve liderlikle ilişkisine genel bir bakış atmakta yarar vardır.

3. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI VE KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞI

Transformasyonel liderlik ile ilgili geçmiş araştırmaların çoğunluğu incelendiğinde ağırlıklı olarak kişilik, yaşam deneyimleri, motivasyon veya koşullara ilişkin boyutlar üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bass ve Avolio transformasyonel liderlerin örgütsel değişimin için bazı karizmatik -sembolik ve duygusal güçler-davranışlar sergilediklerine işaret etmektedirler. Bu da bize liderlerin duygusal zekâlarının karizmatik davranışları sergilemeleri ile ilişkili olabileceğini göstermektedir.

Liderlik yüksek düzeyde incelikli sosyal kavrayış, hassasiyet ve güçlü biçimde duygu yönetimini gerektirmektedir. Liderlerin kontrollü, stratejik, proje takipçisi gibi liderlik rollerinin yanı sıra diğerlerini motive etme, ilham verme, iş yerinde pozitif tutumları geliştirme, güçlü bir katılım ve itibar algısı yaratmalarına ilişkin beklentiler giderek yükselmektedir. Tüm bu çabalarda sahip olunan duygusal zeka yetkinlikleri önemli bir dayanak noktası olmaktadır. Liderin duygusal zeka temelli karmaşık sosyal ve kişisel dinamikleri yönetme becerisine ilişkin artan ilgi, liderlik literatüründe duyguların organizasyonlar içindeki rolünü daha da kritik kılmaktadır.

20.yüzyılın ilk yarısına kadar teorik çalışmaların geleneksel zeka yani IQ ve bilişsel beceriler üzerine odaklandığı ve bu zeka türünün başarıda öncelikli kriter olarak görüldüğü bilinmektedir. İş yaşamında liderlikte başarının öngörüsü de uzun bir dönem IQ-geleneksel analitik

zeka ile ilişkilendirilmiştir. IQ'nun tek zeka ölçütü olarak algılandığı yılların ardından, Gardner zekanın salt mantık boyutundan ibaret olmayıp, (1983) kinestetik, matematiksel, sözel, kişilerarası, müzikal, matematiksel, içsel zeka boyutlarını içeren *çoklu zeka kuramını* ortaya atmıştır. Wagner ve Sternberg (1986) de *analitik zeka, yaratıcı zeka ve pratik zekadan* oluşan üçlü zihinsel yetenekler sınıflandırması ile zekanın diğer boyutlarına ışık tutmuşlardır. Riggio, Murphy ve Pirozzolo (2002) yakın tarihli çalışmalarında, zekanın bu çok boyutlu formlarının liderlik sürecinde etkili olduğunu ve bu zeka formlarına sahip liderlerin çevresel koşullara çok daha başarılı adapte olabildiklerine işaret etmişlerdir. Böylece klasik liderlik görüşünün hakim olduğu ilk dönemlerde salt bilişsel süreçlerle yorumlanmaya çalışılan başarı ve liderlik ile ilgili görüşler daha yaratıcı, ilişkisel ve çok yönlü bir bakış içinde sorgulanmaya başlamıştır.

Liderler dinamik iş ve çevre koşullarına uyum sağlama ve bu koşulları yönetmelerinde entelektüel becerilerinin yanı sıra, dürüstlük, enerji güvenilirlik, bütünsellik, sezgisellik, yaratıcılık, esneklik ve adaptasyon, anlayış, vicdan gibi konularda da yeterli olma çabasına yönelmişlerdir. Kendilerinden mesleki ve teknik uzmanlıklarının yanı sıra, danışmanlık, koçluk, arkadaşlık rolleri ile çalışanlarına kulak vermeleri ve onların yanında olduklarını hissettirmeleri beklenmektedir. Bu beklentileri karşılamaya çalıştıklarında ise çoğu zaman otoritelerinin baltalanması, kabul görmeme, çatışmaları yönetememe, verimsizlik gibi başarısızlık içeren deneyimlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Pratikte oldukça ustalık ve yetenek gerektiren ve yaratıcı bir alanı içeren bu beklentilerin karşılanabilmesi ise duygusal zeka (EQ) modeli ile açıklanmaktadır. Özetle duygusal zekanın etkili liderliğin önkoşulu olduğuna ilişkin güçlü bulgular sunan çalışmalar giderek artmaktadır (Mayer ve ark. 2002, Cooper ve Sawaf 2000, Goleman ve ark. 2002, Ryback 1998, Higgs ve Aitken 2003, Sosik ve Megerian 1990 vb.).

Duygusal zeka *“duyguların gücünü ve hızlı algılayışını insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneği”* olarak tanımlanabilir (Cooper ve Sawaf 2000: 1). Duygusal zeka kendimizin ve diğerlerinin

duygularını fark etme ve objektif biçimde değerlendirme, sağlıklı biçimde ilişki yönetme ve yaşamın gereklerine uygun tepkiler vermemize katkı sağlayan sıcak ve soyut bir zeka boyutudur. İlgili literatürde önemli bir referans noktası olarak gösterilen Mayer ve Salovey'in (1997) çalışmalarındaki duygusal zeka tanımı şöyledir:

“Duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; düşüncelere rehberlik edecek biçimde hisleri üretme ve kullanma yeteneği; duyguları veya duygusal enformasyonu anlama yeteneği ile duygusal ve entelektüel gelişimi sağlamak için duyguları düzenleme ve ifade etme yeteneğini içerir.” (Mayer ve Salovey 1997: 10).

Duygusal zekayı *“kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi”* olarak tanımlayan ve bu kavrama dünyada popülerlik kazandıran Goleman ise, duygusal zekanın beş unsurundan söz etmektedir. Bunlar: *öz bilinç, öz yönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi* olarak sıralanabilir (Goleman, 2000: 393). Bu dört alan aralarındaki dinamik ilişkiyle iç içe olup, her biri karizmatik liderlik davranışında etkili olmaktadır. Öz bilinç/ kişisel farkındalık, empati ve öz yönetimi kolaylaştırmakta, bu iki boyut aynı zamanda etkili ilişki yönetimini de mümkün kılmaktadır. Buradan ise duygusal zeka liderliğinin kişisel farkındalık temeli üzerinde geliştiği sonucuna varılabilir.

Duygu ve akıl arasındaki bağlantıya işaret eden Mayer-Salovey ve Caruso duygusal zekayı dört kategoride değerlendirmekte ve ölçümlemektedir (Mayer ve ark. 2000: 273):

(1) *Algısal değerlendirme ve duyguları ifade etme* (2) *Düşüncenin duygusal açıdan kolaylaştırması*, (3) *Duyguların analiz edilmesi ve anlaşılması, duygusal bilgiyi kullanmak ve üretmek* (4) *Duygusal ve entelektüel gelişimi sağlayacak yönde dışa yansıyan duyguların düzenlenmesi*

Bar-On ise duygusal zekayı beş genel alan içinde ölçtüğü çalışmasında, etkili performans öncülük eden bu her bir alanın toplam onbeş alt yetkinlik kriterinden söz etmektedir.

Aynı zamanda etkili liderlik için gerekli olan bu yetkinlikler ise şöyledir (Bar –On 1997: 12):

Öz iletişim: içsel iletişim yani duygusal öz farkındalık, kendini ifade etme/dışavurum, kendini gerçekleştirme, öz saygı ve bağımsızlık

Kişilerarası iletişim düzeyi: Empati, Kişilerarası ilişkiler, sosyal sorumluluk

Stres yönetimi: strese dayanıklılık, dürtü kontrolü

Uyum-adaptasyon: problem çözme, gerçekliğin test edilmesi, esneklik

Genel ruh hali-mod: mutluluk, optimist olma

Duygusal zeka tanım ve göstergelerine ilişkin yaklaşımlardan da anlaşılacağı üzere duygusal zekanın, yönetimin klasik boyutu olan yönlendirme veya otoriteden farklı olarak, doğrudan *etki yaratma* ile ilgili olduğu görülmektedir. Mantiğe, mantık oluşturma yeteneğine veya sadece teknik analizlere dayanmaktan ziyade, öğrenme, ilişkilendirme, sentez yaratma, öncelikleri belirleme ve duygusal potansiyeli kullanmakla ilgilidir. Dolayısıyla insanları anlama ve akılcıca idare etme yeteneğini ifade eden bu alan, insan psikolojisini hesaba katan yeni liderlik görüşleri ile yakından kesişmektedir.

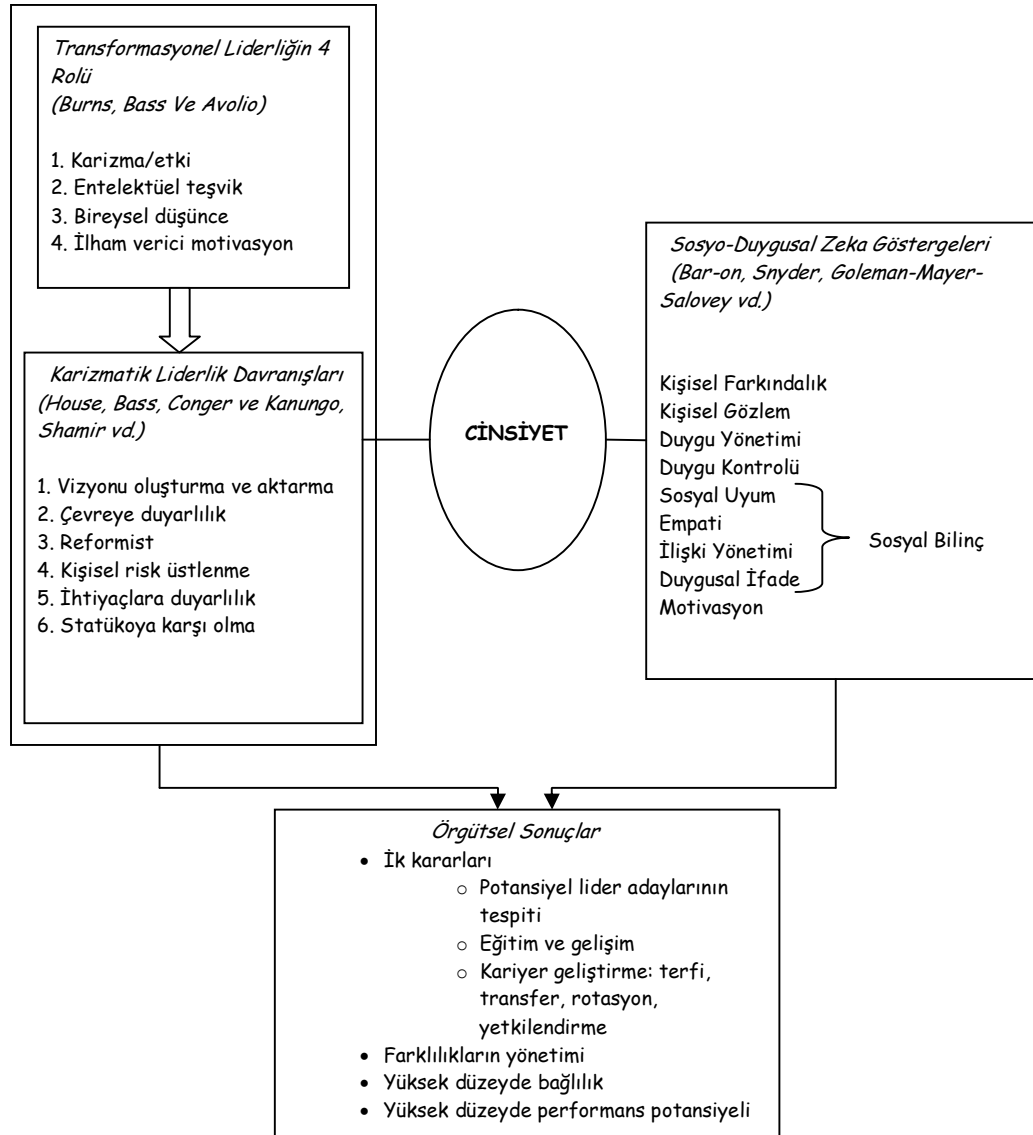
Yakın tarihli çalışmalarda transformasyonel liderlik bir duygu yönetim süreci olarak tanımlanmakta ve organizasyonlarda transformasyonel liderlik davranışına katkı sağlayan bir dizi duygusal zeka boyutuna işaret edilmektedirler. Buna göre transformasyonel liderler ilham verici vizyonu uygun bir *duygusal dil ve anlatım* seçerek çalışanlarına aktarmaktadırlar. Ayrıca transformasyonel liderler kendilerini izleyenlerin ihtiyaç ve değerlerine ilişkin güçlü bir kavrayış ve sezgiye sahip olup, bu özellikleri ise onlarla daha yüksek kalitede ilişki ve duyarlılık gelişimine katkı sağlamaktadır (Ashkanasy ve Tse 2000: 10). Transformasyonel liderler karizmatik liderlik davranışları ile 'anımları yaratma ve yönetme çabalarında' büyük ölçüde duygusal zeka becerilerine başvurumaktadırlar.

Duygusal zeka göstergeleri duygular konusunda kişisel farkındalık, duygular ile mantık yürütme, duyguları yönetme ve sosyal koşullara uyarlayabilme becerileri olup; bu beceriler

bireyi yönetsel boyutta ilişki yönetmeye ve liderlik etmeye ciddi anlamda hazırlamaktadır. Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modelinde duygusal yetkinlikler içinde tanımlanan *kişisel farkındalığın*, liderlik literatüründe pek çok araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Liderlik perspektifinden bakıldığında kişisel farkındalık karizmatik liderlik sürecinde diğerlerinin algılarını öngörümleme yeteneği olarak tanımlanabilir (Sosik ve Megerian 1999: 370). Karizmatik liderlikte ortak vizyonu iletme ve teşvik çabasının başlangıç noktası diğerlerinin kaygı ve tutumlarını algılamaktır. Bireyin kişisel farkındalık düzeyi liderlik sürecinde onun hedeflerini ve ideallerini çalışanlarının ideallerine ve hedeflerine aktarabilmesinde destekleyici olabilir. Kişisel farkındalık boyutu duygusal zekanın diğer boyutlarını da –empati, sosyal beceriler, kişisel gözlem gibi- etkilemektedir. Özetle karizmatik liderin etkinliğini sürdürmede farkındalık düzeyinin yüksek olması gereği açıktır.

Sosyal ve duygusal zeka yetkinliklerinin bir başka önemli boyutu da liderlik araştırmalarında liderlik davranışı ile ilişkilendirilen *kişisel gözlem-kendini izleme yeteneği*dir. Bireyin dışa vurum davranışlarını izleme ve kontrol yeteneği olarak tanımlanabilen bu boyutun liderlikle ilişkilendirildiği çok sayıda ölçüm yapılmıştır. Bunlardan birisi Snyder'in (1974) çalışmasında ölçüldüğü sosyal uyum boyutu, sosyal sinyallere duyarlılık ve bu sinyallerle tepki vermede kendi davranışlarını kontrol yeteneği yönünde bir ilgi/dikkat olarak tanımlanmıştır. Çalışmada ayrıca kişisel gözlem yeteneği liderliğin ortaya çıkışı, liderlik statüsü ve etkinliği ile yakın ilişkili bulunmuştur (Snyder 1974: 527). Kişisel gözlem yeteneğinin karizmatik liderlikle pozitif yönde ilişkisini ortaya koyan bir başka çalışmada ise karizmatik liderlerin kendilerini dışa vurmaya yönelik davranışlarında son derece dikkatli ve kontrollü oldukları belirtilmektedir (Sosik ve Dworakivsky 1998: 505). Bu bulgular yine duygusal zekanın bir başka boyutuyla karizmatik liderlik arasındaki yakın ilişkiyi desteklemektedir. Karizmatik liderliğin kilit unsurlarından birisi liderin duygusal zeka becerileri yani kavramsal sinyalleri yakalama yeteneği ve koşullar ile çalışanların özelliklerine uygun davranışsal yanıtları sergileme yeteneğidir.

Şekil 1. Örgütsel Düzeyde Karizmatik Liderlik- Cinsiyet ve Duygusal Zeka Etkileşimi



Duygusal zeka becerileri karizmatik liderliğin ortaya çıkışı ve sürdürülebilir olmasının bir teminatı gibi düşünülmelidir. Özellikle sosyal bilinç kategorisi içinde *duygusal ifade/anlatım yeteneği*, hem cinsiyet faktörü hem de karizmatik liderlik açısından -belki de en yüksek düzeyde- belirleyici boyut olmaktadır. Liderin duyguları aktarma becerisi ne kadar fazlaysa, duygular o denli güçlü biçimde yayılmaktadır. Karizmatik liderler başkalarını kendi ritimleriyle eş zamanlı hale getirip hislerini yakalamaya sevk eden bir dışavurum yeteneğine sahiptirler. Göz teması kurma, ellerin ve bedensel jestlerin kullanımı, vokal çeşitlilik ve yüze dayalı ifadeler ise eş zamanlı bu ritmi yakalama ve duygu-

sal anlatımın unsurları olarak kabul edilmektedir. Çalışan ve liderlerin katıldığı pek çok laboratuvar ortamlarında bu boyut özellikle liderin vizyonu iletme ve yayması sürecinde sözlü edilen unsurların ölçümüyle analiz edilmektedir. Elde edilen sonuçlara göre ise liderin sahip olduğu sözlü ve sözsüz iletişim becerileri, kritik karizmatik liderlik davranışlarını (topluluk önünde konuşma, sunum, vizyonu iletme ve üyelere benimsetme gibi) önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Karizmatik liderler sözsüz becerilerinin yanı sıra sözlü kodları zamanlama ve ritmik kadans aracılığıyla kullanarak- seslerini tam olarak gereken tonda yükseltip

alçaltarak- izleyicileri peşlerinden sürükleyebilmektedirler (Goleman 2007: 119).

Sosyal bilincin boyutlarından birisi olarak empati de liderin ahenk yaratma süreci ile karizmatik tavır sergilemesinde önemlidir. Empati ötekinin hislerini bilmek, hissettiğini hissetmek ve buna şefkatle karşılık vermek olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere empatik çaba büyük ölçüde duygu paylaşımını gerektirmektedir. Etkili liderler ötekinin deneyimini paylaşmak için önce kendilerini onun yerine koymakta, sonra da uygun metotlarla bu duyguları paylaşma çabasına yönelmektedirler. Liderler başkalarının duygularını ve bakış açılarını kavrayabildiklerinde, söyledikleri ya da yaptıkları şeyleri denetim altında tutan güçlü bir rehberlik sistemine erişmektedirler (Goleman ve ark. 2002: 61). Dolayısıyla empati literatürde bilimsel çalışma ve araştırmalara en sıklıkla konu olan duygusal zeka göstergelerinden birisi olarak, liderlerin etkinliği için oldukça gerekli bir yetkinlik boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Karizmatik liderlik ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir başka gösterge ise motivasyondur. Motivasyonun etkili karizmatik liderlerin önemli bir özelliği olduğuna işaret edilmektedir. Bu liderler beklentileri gerçekleştirmek üzere yola çıkmakta, bir başka ifadeyle motivasyonu kullanarak çalışanlarına yüksek düzey hedef ve beklentileri iletmektedir. Liderin duygu yönetimi, duygusal kontrol becerileri de krizleri yönetme çabaları ile kişilerarası ilişkilerde çatışmaları yönetme ve stres yönetiminde gerekli olan duygusal zeka göstergeleri arasındadır.

4. CİNSİYET-DUYGUSAL ZEKA VE KARİZMATİK LİDERLİK İLİŞKİSİ

Günümüz yeni iş ve organizasyonel yaşam düzeni, formel hiyerarşik yapıların azaldığı, en üstten en alta herkesin kaynak durumuna geçtiği yoğun ve esnek bir ilişki ağı şeklinde kurgulanmaktadır. Daha sık ve yoğun kurumsal iletişim, değişim ve farklılıkları yönetme, eğitim, gücün ve enformasyonun paylaşımı günümüzün hizmet ağırlıklı ekonomi yaklaşımları olarak sıralanmaktadır. Bu dönemin yönetim çabalarında bayanların doğaları gereği ihtiyaçları fark etme, karşılama, besleyici olma özel-

likleri ile kendilerini rahat hissetme, hissettirme ve dengeli davranma çabaları giderek daha da kritik ve talep edilir hale gelmektedir. Dolayısıyla bayanlar giderek daha yüksek düzeyde örgütsel ağlara ve yönetsel pozisyonlara dahil olmaktadır. Kadınların daha yüksek biçimde ikna, destek, empati gibi feminen değerlerini ve iletişim stillerini kullanmalarına imkan veren yeni yönetim yaklaşımları ile liderlikte cinsiyet faktörünün etkili bir paradigma olup olmadığını tartışma gereği doğmaktadır.

Liderlik konusunda yönetsel stillere ilişkin cinsiyet faktörü, yani feminen ve maskulin yönetim stilleri, bu alanla ilgili uzun dönem geleneksel çalışma alanlarından birisi olmuştur. Literatürde feminen yönetim stili çalışanlara verilen kişisel ilgi/dikkat, sezgisel karar verme, hiyerarşik olmayan tutumlar, iş ve yaşam dengesi, sosyal sorumluluk olarak belirtilirken, maskulin yönetim stili ise teknik ve talimat verme şeklinde karşılığını bulmaktadır.

Maskulin (mascunility) ve feminenliğe ilişkin (feminity) psikolojik özellikler Bem tarafından 1974 yılında "*Bem Cinsiyet Rolü Envanteri*" ile ölçülmüştür. Bu cinsiyet skalasının maskulin tarafında baskın olma, başarıma duygusu, kincilik, isyankarlık/asilik gibi kişilik özellikleri varken, dişilik tarafında saygın olma, ince anlayış, bağımlılık ve duygusallık gibi kişilik özellikleri yer almaktadır (Bem 1974). Grant ise çalışmalarında kadınların organizasyonlara kattıkları psikolojik özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Elde ettiği bulgular ise bu alanla ilgili diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Buna göre; kadınlar iş ortamlarında daha çok işbirlikçi davranışlar sergilemektedir. Bu ise özellikle diyaloga dayalı danışmanlık ve demokratik karar verme sürecinde oldukça önemlidir. Kadınların iş yaşamında bağımsızlıktan çok bağımlılık duygu ve ihtiyaçları ön plana çıkmakta, güce ilişkin algıları ise daha az düzeyde baskın olma/kontrol isteği, daha yüksek düzeyde ise gücü topluluk içinde özgürce kullanmak yönünde oluşmaktadır (Grant 1988: 58). Liderlikte cinsiyet farklılıkları ile ilgili en kapsamlı ve sistematik analizlerden birisi olarak bilinen Eagly ve Johnson'un (1990) çalışmalarında da farklılığın daha çok otorite kullanımından kaynaklandığı tespit edilmiştir. İlgili çalışmada cinsiyet farklılığı örgütsel düzeyde demokratik liderliğin sergilenmesine dayandı-

rilmiştir. Araştırma raporuna göre bayanlar daha katılımcı ve kapsayıcı bir liderlik stili kullanırken, erkekler ise liderlik ederken daha çok direkt ve kontrolcü stil kullanma eğilimine başvurmaktadırlar (Eagly ve Johnson 1990: 237).

Yukarıda sunulan liderlik-cinsiyet ilişkisine ilişkin araştırmalar daha çok genel liderlik davranışlarını tartışma noktasında kaldığını göstermektedir. Karizmatik liderlik çalışmalarında artış gözlenirse de, teorik ve ampirik çalışmaların çok az bir kısmında, bayan ve erkek karizmatik liderler arasında duygusal zeka becerileri açısından farklılıkların ele alınıp incelendiği görülmektedir. Tablo 1’de sunulan çalışmalar alanın sınırlılığını ortaya koymaktadır.

Karizmatik liderlikte cinsiyet farklılıkları konusuyla ilgili yorumlar ağırlıklı olarak, bayanların eğitsel ve gelişime yönelik davranışları sergileme yönünde sosyalleşmeleri nedeniyle, daha çok karizmatik ve transformasyonel lider tavrı izledikleri şeklindedir (Bass ve ark. 1996: 20). Açık biçimde bu davranışlar karizmatik liderliğin kritik bazı unsurları ile kesişmektedir ki bunlar; üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek (aidiyet duygusu, bağlılık, bağımsızlık gibi), bireyselleştirilmiş düşünce anlayışını uygulamak ve çalışanların başarılarını dikkate almaktır (bkz. şekil 1). Böylece bayanların erkeklere oranla daha yüksek biçimde karizmatik liderlik davranışı sergiledikleri konusunda yeni bazı kuramsal ispatlar söz konusudur.

Sosyalizasyon ve kültürel normlar bireylerin kendilerine sunulan cinsiyet rolleriyle uyumlu davranışları öğrenmelerine katkı sağlamaktadır. Liderlikte feminen model aslında transformasyonel liderlik davranışlarını tipik bir şekilde içermektedir ki bunlar; katılımcı karar verme, iş birliği ve çalışanlarla kaliteli kişilerarası ilişkiler kurma gibi. Böylece bayan ve erkeklerin farklı bir takım transformasyonel liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Uluslararası bir bankada yaklaşık 300 birim müdürü üzerinde yapılan bir araştırmada bayan yöneticilerin kendilerini erkek rakiplerine kıyasla daha transformasyonel değerlendirilen; üst düzey yöneticilerin de bayan yöneticileri erkek yöneticilere kıyasla daha çok transformasyonel algıladıkları ortaya çıkmıştır (Groves

2005: 32). Konuyla ilgili araştırmaların çoğunluğu feminenlik ve transformasyonel liderlik, özellikle de karizma ve bireysel düşünce arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar bireysel düşünce ve karizmayı feminen stereotipi ile birleştirebilen kişilerarası iletişim becerileri olarak sınıflandırmaktadırlar.

Bass, Avolio ve Atwater’in geliştirdikleri ‘*Çok Yönlü Liderlik Analizi*’ nde (ÇYLA) bayan yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde transformasyonel/dönüşümcü olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Global düzeyde örneklemin seçildiği ilgili analizlerde cinsiyet farklılıkları daha çok kişilerarası, sosyal ve duygusal alanla ilgili ortaya çıkmıştır; katılımcı karar verme, birey ve takım desteğini arttırma, bireyleri hesaba katma gibi (Bass ve ark. 1996: 12-15).

Çok Yönlü Liderlik Analizi’yle elde edilen sonuçlara paralel diğer bulgular ise liderlik-cinsiyet ilişkisini araştıran Kouzes ve Posner’in ‘*Liderlik Uygulamaları Envanteri*’ (LUE) ile elde edilmiştir. Araştırmada bayan yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha yüksek düzeyde rol/model olma davranışını tercih ettikleri ortaya konmuştur (Kouzes ve Posner 1990: 16). İlgili araştırmalarda bayan liderlerin belirli bir biçimde daha yüksek düzeyde çevreye duyarlılık sergileme eğilimlerine işaret edilmektedir. Karizmatik liderliğin alt boyutlarından birisi olarak çevreye duyarlılık, sosyal ve kültürel çevreden kaynaklanan engelleri görebilmek ve organizasyonun üyelerinin yeteneklerini tanımlayabilme olarak ifade edilebilir. Tüm bu sonuçlar ise bayanların deneyimlenmiş ve pozitif katkı verme olasılığı olan davranışları daha çok ve tutarlı biçimde sergilediklerini göstermektedir. Her iki analizde de bayan yöneticiler kişilerarası ve feminen liderlik davranışları kategorisinde daha yüksek düzeyde değerlendirilmiştir; örneğin LUE envanterinde diğerlerini eyleme teşvik etme alt kategorisi gibi. Bu da maskulin rol ile uyumlu bayan yöneticilerin kendilerini personelini yönetme süreçlerinde geleneksel feminen davranışları kullanmaya yönelimli olduklarını doğrulamaktadır (Carless,1998: 889).

Liderlik araştırmalarında özellikle transformasyonel ve karizmatik liderlik yaklaşımlarında

sosyal ve duygusal zekayı adres gösteren araştırmalar değerli ve yeni bir araştırma alanı yaratmaktadır (bkz tablo 1). Liderlikte cinsiyet-duygusal zeka ilişkisinin ele alındığı çalışmalardan birisi de Petrides ve Furnham'ın (2000) Salovey ve Mayer'in çalışmalarını temel alarak yürüttükleri duygusal zeka ölçümleridir. Çalışmada bayanların sosyal becerilerde erkeklere kıyasla kilit kişilerarası ve duygusal zeka becerilerinde önemli bir fark yarattıkları ortaya konmuştur (Petrides ve Furnham 2000: 450).

Cinsiyet boyutunu hesaba katan sınırlı çalışmalardan birisi olarak tanımladığımız, Eagly ve Johnson'un (1990) etkiye dayalı cinsiyet ve liderlik stili üzerine yaptıkları meta analizleri de, kişilik özellikleri ve davranışsal eğilimleri açısından yerleşmiş cinsiyet farklılıklarının, kadınların erkeklere kıyasla kişilerarası iletişim becerilerinde daha başarılı olmaları durumunu açıklamaktadırlar (Eagly ve Johnson 1990: 235).

Tablo 1. Yakın tarihli Literatürde “Cinsiyet-Duygusal Zeka-Liderlik” İlişkisi İle İlgili Bazı Araştırma ve Yaklaşımlar

Duygusal Zeka-Liderlik-Cinsiyet Araştırmaları ve Geliştirilen Ölçekler
<ul style="list-style-type: none">• Mandell ve Pherwani (2003) Duygusal Zeka- Cinsiyet ve Transformasyonel Liderlik• George (2000) Duygusal Zeka ve Liderlik• Goleman (2000) Duygusal Zeka• Petrides ve Furnham (2000) Duygusal Zeka- Cinsiyet ve Öz-değerlendirme Ölçümü• Ashkansay-Tse (2000) Duygusal zeka ve Transformasyonel Liderlik• Sosik-Dworakisvsky (1998) Karizmatik Liderlik ve Özgüven Araştırması• Kabakoff (1998) Duygusal Zeka ve Cinsiyet• Carless (1998) Cinsiyet ve Transformasyonel Liderlik• Salovey-Myer-Caruso (1997) Duygusal Zeka ve Çok Yönlü Duygusal Zeka Ölçümü-MSCEIT• Bar-On (1997) Bar-On EQ-i Envanteri• Brody (1997) Cinsiyet ve Duygusal zeka• Kirkpatrick ve Locke (1996) Karizmatik Liderlik ve İletişim Stilleri• Bass-Avolio-Atwater (1996) Karizma-Transformasyonel Liderlik ve Çok Yönlü Liderlik Analizi'• Conger-Kanungo (1994) Davranışsal Model ve Karizmatik Liderlik Ölçümü• Agle-Sonnenfeld (1994) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ve Ampirik Test• House-Shamir ve Arthur (1993) Karizmatik Liderlik - Kişisel-Farkındalık'• Hackman-Furniss-Hills-Paterson (1992) Cinsiyet Rolü ve Transformasyonel ve Karizmatik Liderlik Davranışları• Eagly-Johnson (1990) Sosyal Rol- Davranış ve Etkiye dayalı Cinsiyet-Liderlik Stili• Kouzes-Posner (1990) Liderlik Uygulama Envanteri• Riggio (1989) Sosyal Beceriler Envanteri• Friedman-Riggio-Casella(1981-1988)Karizmatik Liderlik- Duyguların Sözsüz aktarımı ve Kişisel Çekicilik ve Etkiye Dayalı İletişim Testi• Bem (1974) Maskulin ve Feminen Liderlik ve Cinsiyet Rolü ve Envanteri Groves (2005) Cinsiyet ve Duygusal Zeka Yetkinlikleri

İlgili alan araştırmaları spesifik biçimde bayanların, erkeklere oranla daha yüksek düzeyde sosyal ve duygusal becerileri gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bireylerin sözsüz kanallar yoluyla iletişim becerilerinin ölçülmesi sürecinde, duygusal yeterliliklerin bir bölümü olarak kişilerarası beceriler konusunda bayanların erkeklere kıyasla, sözsüz mesajları kodlama ve yorumlamada/çözmede daha çok yetenekli oldukları ortaya konmuştur (Riggio 1986: 650). Araştırmada bayanlar yüz ifadeleri yoluyla spontane biçimde duygu içerikli mesajları gönderme ve diğere bireylerin duygu içerikli yüz ifadelerine duyarlılığı sürdürme konusunda yüksek düzeyde yetenekli saptanmışlardır. Dolayısıyla bayanların erkeklere oranla diğerlerinin sözsüz sinyallerini yakalama, daha çok gülümseme, mimik kullanma ve duygu içerikli yüz ifadesi kullanma sıklığı dahil, çok daha yüksek düzeyde sözsüz ifade yeteneğine sahip oldukları konusunda sağlam bulgular söz konusudur (Riggio ve Friedman 1986: 423). Bayanlar sözsüz sinyalleri kodlama ve deşifre etme bakımından görsel ve de özellikle yüz sinyallerine dikkat etme eğilimi göstermektedirler. Sözü edilen bu becerilerin çoğunluğu ise güçlü retorik metotları ve sözsüz iletişim araçlarını kullanarak izleyicilere hayal kurdurma ve öznelere dayalı mesajları iletme gibi karizmatik davranış sergilemenin esası olarak kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo 1987: 640). Tüm bu bulgulardan yola çıkılarak bayanların karizmatik liderlik sürecinde alt yapıyı oluşturan yüksek sözlü ve sözsüz duygusal yetkinlikleriyle kişilik temelli bir avantaja sahip oldukları belirtilebilir.

Kabacoff da bayanların daha yüksek düzeyde empati ve iletişim yeteneği sergilediklerine işaret etmektedir. Bayanlar daha yüksek düzeyde diğerlerine karşı hassasiyet, sempatik olma, dinleme ve astları, çalışma arkadaşları ve üstleriyle etkili ilişkiler geliştirebilme yeteneği sergilemektedirler (Kabacof 1988). Bununla birlikte Goleman farklılığın empati düzeyinden çok gösteriliş biçiminden kaynaklandığı ifade etmektedir. Buna göre erkekler gizli bir empati yeteneğine aynı oranda sahip olmakla birlikte, 'güçsüzlük' olarak algılanabileceği için bunu yansıtmaktan kaçınmaktadırlar (Goleman 2000: 401). Kadınlar erkek egemen iş ortamlarında erkeklerle olan ilişkilerinde ortak temas noktaları yaratmaktadırlar. Benzer biçimde

profesyonel anlamda başarılı sayılan bayan yöneticilerin erkek egemen iş yaşamında erkeklerin kurallarına uygun oynadıkları ve erkek kültürü içinde tanımlanan bağımsızlık, gerçeklik, kararlı, otoriter, atak ve stratejik değerleri daha yüksek düzeyde sergiledikleri görülmektedir. Erkekler ise feminen kültürel değerleri içinde tanımlanan kendini ifade etme, empati kurma, duygusal destek gibi değerlere gittikçe yakınlaşmaktadır.

Görüldüğü gibi duygusal zekayı ölçmek amacıyla yürütülen araştırmalarda alt kategori ölçümlerinde cinsiyet faktörünün etkili olduğu görülmektedir. Araştırmalar bu etkiyi yansıtan somut bazı sonuçlar sunmaktadır. Araştırmaların çoğunluğunda bayanlar empati gibi duygusal zekanın belirli alt kategorilerinde daha yüksek puan alırken; erkeklerde öz güven kategorisindeki puanlar daha yüksek değerleri bulmaktadır. Bayanlar sözlü hatırlama egzersizlerinde daha yüksek performans elde ederlerken, erkekler sayılarla mesafe ölçümü egzersizlerinde daha yüksek puanlar almaktadırlar. Sözlü hatırlama becerisi duygusal zekanın alt kategorilerinden birisi olan bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını anlama ve ifade etme yeteneği ile ilişkilendirilmektedir (Ciarrochi ve ark. 2000: 543). Böylece elde edilen bulgular bayanların empati, ilişki yönetimi, sosyal duyarlılık gibi duygusal zeka kategorileri ile duygu içerikli mesajları algılama ve yorumlama süreçlerinde erkeklerden daha başarılı olduğu yönünde birleşmektedir.

SONUÇ

Gerek teorik gerekse ampirik araştırmalar liderin sosyal ve duygusal yetkinlikler boyutunda cinsiyeti ile spesifik karizmatik davranışları arasında yakın ilişki ve etkileşim ile bu etkileşimden kaynaklanan somut ve güçlü çıktılar olduğuna dair bazı güçlü kanıtlar sunmaktadır. Bu bulgular bizi duygusal zeka boyutuyla karizmatik liderlik-cinsiyet ilişkisini tartışmaya yöneltmektedir.

Literatüre ilişkin çalışmalarını değerlendirmek gerekirse; duygusal zeka-karizmatik liderlik ilişkisine ilişkin çalışmalara olan ilgi ve yoğunluk artış gösterse de, bu alanda sistematik ve kapsamlı kuramsal çalışmaların henüz yeterli düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Her iki alan

ile ilgili çalışmalar daha çok sezgisel, çekici değerlendirmelere dayanmakta ve oturaklı, bilimsel teorik yapıdan çok moda yönetsel görüş ve mitlerden biri olma tehlikesini yaşamaktadır.

Literatür incelemesinde ilgili araştırmalar ağırlıklı olarak liderlik-duygusal zeka ilişkisini inceleme boyutunda kalmaktadır. Bayan ve erkek liderler arasında duygusal zeka becerileri ve karizmatik lider davranışları açısından cinsiyet farklılığına ilişkin teorik-ampirik çalışmalar ise bakir bir alan olarak yeni ve değerli bir çalışma sahası sunmaktadır.

Çalışmamızda literatür taraması ile bir kısmını sunmaya çalıştığımız araştırma ve yaklaşımlardan elde edilen bulgulara göre, bayan yöneticiler organizasyonel yapı içinde karizmatik liderlik davranışını kolaylaştıran bir dizi sosyal ve duygusal becerileri başarılı biçimde sergilemektedirler. Bayan yöneticiler erkek rakiplerine oranla daha yüksek düzeyde sosyal kontrol sosyal ve duygusal ifadeye başvurumaktadırlar. Sözlü ve sözsüz iletişim, kişilerarası ve duygusal becerilerden oluşan bu kategoriler karizmatik liderlikle yakın ilişkili olup, bu sürecin alt yapısını oluşturmaktadır. Bayanların sözlü ifade ve çeşitli sosyal rollerini düzenlemedeki becerileri, duyguların sözsüz anlatımı ve yorumu, üyelerinin sözsüz davranışlarına duyarlılık ve sözsüz mesajları kontrol yeteneği ise onların karizmatik liderliği sergilemelerinde kolaylaştırıcı olmaktadır.

Liderlikle ilgili yaklaşımların karizmatik ve transformasyonel liderlik gibi psiko-dinamik yaklaşımlarla yorumlanma yönünde gelişmesi, sosyal ve duygusal zeka alanına duyulan gereksinimleri de arttırmaktadır. Dolayısıyla ilgili alandaki teorik ve ampirik çalışmalar sosyal ve duygusal becerilerin karizmatik liderliğin kilit öngörülerini olduğu fikrini desteklediği sürece, bayan liderler karizmatik liderliğin pozitif çıktılarını kullanabilirler. Ayrıca erkek rakiplerine oranla sahip oldukları kişilik temelli avantajları (önemseme, şefkat, anaç, kolaylaştırıcı, düzeni sağlama vb.) terfi ve gelişim süreçlerinde daha yüksek düzeylerde değerlendirme şansı yakalayabilirler.

Farklılıkların yönetiminin tartışıldığı günümüzde, feminen ve maskulin değerler bir sorun

veya cinsiyet ayrımcılığından çok, iş süreçlerine farklı bakış açısı ve yönetsel stillerle zenginlik katan bir çeşitlilik olarak algılanmalıdır. İnsan kaynakları profesyonellerinin eleman seçimi terfi ve eğitim çabalarında kullandıkları liderlikte davranışsal modeller aslında geleneksel biçimde feminen olarak nitelenen davranış modellerini kapsamaktadır.

Sonuç profesyonel yaşam açısından değerlendirildiğinde, karizmatik liderlik ile duygusal zeka arasındaki pozitif ilişki pek çok örgütsel katkıyı beraberinde getirmektedir. Liderlik pozisyonlarına adayları seçen ve yükselten organizasyonlar duygusal zeka ile liderlik arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmaya başlamışlardır. Sonuçlar duygusal zeka testlerinden yüksek puan elde eden adayların lider olma potansiyellerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal zeka ölçümlerinin karizmatik liderliğin bir öngörüsü olma fikri benimsendikçe, organizasyonlar bu ölçüm ve değerlendirmeleri kendi liderlerini istihdam etme, terfi etme, eğitim ve gelişim çabalarında önemli bir araç olarak kullanacaklardır. Literatürel açıdan ise liderlerin karizmatik lider davranışlarının, yarattıkları etki ve sonuçların daha kapsamlı, çok boyutlu çalışmalarla derinlemesine araştırılması gerekli görülmektedir. Dolayısıyla karizmatik liderlik-cinsiyet ilişkisinde sosyal ve duygusal becerilerin belirli etki ve rollerinin daha uzun süre tartışma ve araştırma konusu olacağı açıktır.

KAYNAKLAR

Agle B R ve Sonnenfeld J A (1994) Charismatic Chief Executive Officers: Are They More Effective?, An Empirical Test of Management Best Papers Proceedings

Ashkansay N M ve Tse B (2000) Transformational Leadership as Management of Emotion: A conceptual Review, N M Ashkansay ve C E Hartel (eds), Emotions in the Workplace: Research, Theory and Practice, Westport.

Bar-On R (1997) EQ-I: The Emotional Quotient Inventory Manual: A test of Emotional Intelligence, Multi-Health Systems, Toronto.

Bass B M (1985) Leadership and Performance Beyond Expectation, Free Press, New York.

Bass B M ve Avolio B J (1990) Transformational Leadership Development: Manual for the

- Multifactor Leadership Questionnaire, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA.
- Bass B, Avolio B ve Atwater L (1996) The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women, *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Bem, 1974'den aktaran M T Claes, Women, Men and Management Styles, *International Labour Review*, 138 (4) 1999, s.432.
- Brody L R (1997) Gender And Emotion: Beyond Stereotypes, *Journal of Social Issues*, 53 (2), 369-93.
- Burns J M (1978) *Leadership*, Harper-Row, New York.
- Carless S (1998) Gender Differences in Transformational Leadership: An Examination of Superior, Leader, and Subordinate Perspectives, *Sex Roles*, 39 (11/12).
- Claes M T (1999) Women, Men and Management Styles, *International Labour Review*, 138 (4).
- Ciarrochi J V, Chan A Y C ve Caputi P (2000) A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct, Personality and Individual Differences, 28.
- Conger J A ve Kanungo R N (1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review*, 12.
- Cooper R K ve Sawaf S (2000) *Liderlikte Duygusal Zeka*, Zelal Bedriye Ayman (çev), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eagly A H ve Johnson B T (1990) Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, 108.
- Friedman H S, Riggio R E ve Casella D F (1988) Nonverbal Skills, Personal Charisma and Initial Attraction, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14.
- Friedman H S ve Riggio R E (1981) Effect of Individual Differences in Nonverbal Expressiveness of Transmission of Emotions, *Journal of Nonverbal Behaviour*, 6, 98.
- Gardner H (1983) *Frames of Mind*, Basic Books, New York.
- George J M (2000) Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *Human Relations*, 53, 1028.
- Goleman D (2000) *İş Başında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman D (2007) *Sosyal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman D, Boyatzis R ve McKee A (2002) *Yeni Liderler*, Filiz Nayır ve Osman Deniztekin (çev), Varlık Yayınları, İstanbul.
- Grant J (1988) Women As Managers: What They Offer To Organizations, *In The Organizational Dynamics*, 16 (3).
- Groves Kevin (2005) Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (3).
- Hackman Z, Furniss A H, Hills M J ve Paterson T J (1992) Perceptions of Gender Role Characteristics and Transformational and Transactional Leadership Behaviours, *Perceptual and Motor Skills*, 75, 311-319.
- Higgs M ve Aitken P (2003) An Exploration of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Potential, *Journal of Managerial Psychology*, 18, 814-823
- House R J ve Baetz M L (1979) *Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions*, Research in Organizational Behaviour, Greenwich.
- House R J, Shamir B ve Arthur M B (1993) The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4, 577-594.
- Isaacs W (2001) *Diyalog ve Birlikte Düşünme Sanatı*, Ahmet Üniver ve Neşenur Domaniç (çev), Literatür Yayınları, İstanbul.
- Kabacoff R (1998) Gender Differences In Organizational Leadership. A Large Sample Study" Annual American Psychological Association Convention, San Francisco.
- Kemp A H, Cooper N J, Hermens G, Gordon E, Bryant R ve Williams L M (2005) Toward An Integrated Profile Of Emotional Intelligence: Introducing A Brief Measure, *Journal of Integrative Neuroscience*, 4, 41-61.

- Kirkpatrick S A ve Locke E A (1996) Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81 (1).
- Kouzes J ve Posner B (1990) Leadership Practices Inventory (LPI): A Self-Assessment and Analysis, San Diego, CA: Pfeiffer & Co.
- Mandell B ve Pherwani S (2003) Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison, *Journal of Business and Psychology*, 17 (3).
- Mayer J D, Salovey P, Caruso D R, ve Sitarenios G (2003) Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0", *Emotion*, 3, 97-105.
- Mayer J D, Salovey P ve Caruso D R(2002) Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's Manual, North Tonawanda NY.: Multi-Health Systems.
- Mayer J D, Caruso D R ve Salovey P (2000) Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence, *Intelligence*, 27 (4).
- Mayer J ve Salovey P (1997) What is emotional intelligence?, P. Salovey ve D. Sluyter (eds.), *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications*, Basic Book, New York.
- Petrides K V ve Furnham A (2000) Gender Differences in Measured and Self-Estimated Trait Emotional Intelligence, *Sex Roles*, 42, 449-461.
- Riggio R E, Murphy S E ve Pirozzolo F J (eds). (2002) *Multiple Intelligence and Leadership*, Lawrence Erlbaum Assoc., Mahwah, N.J.
- Riggio R E (1986) Assesment of Basic Social Skills, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.
- Riggio R E ve Fiedman H S (1986) Impression Formation: The Role of Expressive Behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50.
- Riggio R E (1989) *Social Skills Inventory Manual*, Psychological Press.
- Ryback D (1998) *Putting Emotional Intelligence to Work*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Salovey P ve Mayer J (1990) *Emotional Intelligence, Cognition and Personality*, 9.
- Sosik J ve Megerian L E (1990) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformation Leadership Perceptions, *Group and Organization Management*, 24(3).
- Sosik J (2001) Self-other Agreement On Charismatic Leadership", *Group and Organization Management*, 26.
- Sosik J ve Dworakivsky A (1998) Self Concept Based Aspects of the Charismaatic Leader, *Leadership Quarterly*, 9.
- Synder (1974) The Self-Monitoring of Expressive Behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30. dan aktaran Kevin Groves, Gender Differences in Social and Emotional Skills and Charismatic Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, 11 (3).
- Özkalp E. ve Kirel Ç (2001) *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Wagner R K ve Sternberg R J (1986) *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*, Cambridge Univ. Press, New York, pp. 51-83.
- Waldman S A, Ramirez G G, House R J ve Puranam P (2001) Does the Leadership Matter?, *Academy of Management Journal*, 44.
- Weber M (1964) *The Theory of Social Economic Organization*, The Free Press, New York, NY.
- Vries M K D (2007) *İşletmelerde Liderlik Davranışı- Liderliğin Gizemi, Zülfü Dicleli (çev), Mess Yayınları, İstanbul.*