

YÖNETSEL GÜÇLÜLÜK VE ETKİLİLİK: KAVRAMSAL BİR ÇALIŞMA

Selen DOĞAN^(*)

Faruk ŞAHİN^(**)

Özet: Organizasyonların çevreye uyum sağlamaları, gerek durağan gerekse karmaşık ve değişken çevre şartlarına uygun yönetsel tepkiler vermelerine bağlıdır. Etkili yönetim için hem yönetsel beceriler hem de yönetsel yetenekler gerekli olduğundan, ikisi arasında ayırım yapmak önem arz etmektedir. Yönetsel beceriler rutin ve programlanmış işler için gerekliyken, yönetsel yetenekler rutin olmayan ve programlanmamış işler içindir. Yönetsel işlerin en önemli unsurları, yetenek kullanımını gerektiren rutin olmayan ve programlanmamış işlerle ilgilidir. Yönetsel işler için gerekli olan yeteneklere sahip olma, yönetsel güçlülük olarak kavramsallaştırılmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992). Yönetsel güçlülük, yönetsel işlerin gerektirdiği uygun tepkiyi kolaylaştıran belirli duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler setidir. Yetenekler, başarılı bir yöneticinin repertuarının temel ve önemli bileşenleridir. Bu çalışmanın amacı, yönetsel güçlülük kavramına ve bu kavramın organizasyonlar için önemine dikkat çekmektir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, beceri, yetenek, yönetsel güçlülük, etkililik.

Abstract: Organizational adaptation to the environment requires appropriate managerial responses to both the stable and complex and changing aspects of the environment. Because both managerial skills and competencies are needed for effective management, it is important to differentiate competencies from skills. Managerial skills are required to meet routine demands of managerial jobs whereas competencies are required to meet non-routine, non-programmable job demands. The most significant elements of managerial job have to do with non-routine tasks that demand utilization of competencies. The possession of the competencies that are needed for managerial jobs has been conceptualized as managerial resourcefulness (Kanungo and Misra, 1992). Managerial resourcefulness is a set of affective, intellectual and action-oriented generic competencies that enables adaptive responses to the demands of the managerial jobs. Competencies are basic, critical components of a successful manager's repertoire. The aim of this study was to attract attentions on the conceptual framework of managerial resourcefulness and its importance for organizations.

Key Words: Manager, skill, competency, managerial resourcefulness, effectiveness.

I. Giriş

Günümüzde yöneticiler, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, azalan kaynaklar ve artan maliyetlerin var olduğu karmaşık iş çevresinde çalışmaktadırlar. Yöneticiler, sorunların çözümü, nedenlerin araştırılması, kaynakların en rasyonel ve bilimsel olarak kullanılması, çalışanların

^(*) Prof. Dr. Niğde Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**) Dr. Milli Savunma Bakanlığı

motivasyonlarının sağlanması, belirlenen hedeflere ulaşma bakımından sorumluluk sahibi kişilerdir. Bunun yanında, yalnız sorunlar ortaya çıktığı zaman bunların organizasyon amaçlarına uygun olarak çözümü ile değil, aynı zamanda amaçlara uygun olmayan sorunlarla organizasyonun karşı karşıya getirilmemesi bakımından da yöneticilerin sorumluluk taşıması ve bunlarla başedebilecek özelliklerin kazandırılması önemlidir.

Farklı yaklaşımlar içerisinde farklı metodlar kullanılarak yapılan birçok araştırma sonuçları göstermektedir ki; yöneticiler planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden daha fazlasını yapmaktadırlar. İlgili alana bakıldığında, yönetsel işleri inceleyen araştırmaların temelinde üç farklı yaklaşımla konuyu ele aldıkları görülmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1314). Bu yaklaşımlardan birincisi, yönetsel işleri klasik yaklaşımla açıklamaya çalışmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1314). Buna göre, klasik yönetim fonksiyonları (Fayol, 2005) ve buna benzer bir şekilde ileri sürülen yönetsel beceriler (Katz, 1955: 33-42) yöneticinin ne iş yaptığını ortaya koymaktadır. İkinci yaklaşım ise gözlemlene yaklaşımıdır (Kanungo ve Misra, 1992: 1315). Adından da anlaşılacağı üzere, bu yaklaşımda gözlemlene, günlüklerin incelenmesi, kayıtların tutulması gibi metodlar kullanılarak yöneticinin ne iş yaptığı anlaşılmaya çalışılmıştır (Stewart, 1975: 82; Mintzberg, 1975: 49-61; Kotter, 1982: 60-75). Gözlemlene yaklaşımıyla yapılan bu çalışmalar, “planlama” ve kaynakların koordinasyonunu gerektiren “karar verme”, “bilgi paylaşma”, “çatışmayı yönetme”, “değişimi yönetme” ve “sosyal ilişkiler ağı” gibi noktalarda birleşmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1316). Son olarak, zihinsel yaklaşımla yöneticinin yaptığı işler açıklanmaya çalışılmıştır (Kanungo ve Misra, 1992: 1316). Bu gruptaki araştırmalar, yönetsel işlerde zihinsel faaliyetler ile zekâ konusunda önemle durmaktadır (Boyatzis, 1982: 34; Klemp ve McClelland, 1986: 47; Whitley, 1989: 220).

Yönetsel işlerle ilgili yapılmış çalışmalarda beceri (skill) ve yetenek (competency) kavramlarıyla ilgili hem kavramsal hem de pratik olarak farklı değerlendirmelerin bulunduğu belirtilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1317). Yönetsel işler, rutin ve önceden planlanmış işleri kapsadığı gibi, planlanmamış ve rutin olmayan karmaşık işleri de kapsamaktadır. Bu nedenle, beceri kavramının rutin ve önceden planlanmış yönetsel işler için gerekli olduğu belirtilmekte ve “yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili sahip oldukları yatkınlıklarına ait özelliklerin bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetsel yeteneklerin ise; karmaşık, önceden planlanmamış ve rutin olmayan işler için gerekli olduğu belirtilmekte ve “yönetsel işlerde duygusal, bilişsel ve davranışsal özellikleri sergileme yetenekleri” olarak ifade edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Kanungo ve Menon, 2004: 130; 2005: 41; Kanungo ve Misra 1992: 1320). Burada, İngilizce “competency” sözcüğünün yerli literatürde “yetkinlik” olarak da kullanıldığını belirtmekte yarar vardır. Ancak, yetkinlik kavramı; bireyin yönetsel işlerde üst düzey performansını sağlayan motiv, özellik, beceri, kendini algılayış ve sosyal rol gibi özellikleridir (Boyatzis, 1982:

21). Kanungo ve Misra (1992) yönetsel yeteneklerin (managerial competency), yönetsel işlerde gerekli olan duygusal, bilişsel ve davranışsal özellikleri sergileme yeteneklerini (ability) ifade etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenlerle, İngilizce “managerial competencies” sözcüklerinin bu çalışmada Türkçe karşılığı olarak “yönetsel yetenekler” kullanılmıştır.

Organizasyonlar çevrelerine uyum sağlamak için yapılarında ve yönetim süreçlerinde bazen çeşitli değişikliklere giderken, yöneticiler karşılaştıkları güçlüklerle organizasyonun diğer çalışanlarından daha fazla başetmek durumunda kalmaktadırlar. Güçlüklerle başedebilme insanın en temel yeteneklerinden biridir. Bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan “güçlülük” (resourcefulness) kavramı; bireyin öz-denetim davranışlarıyla ortaya çıkan çevreye uyum sağlama yetenekleri üzerinde durmaktadır (Meichenbaum, 1977; Rosenbaum, 1983). Benzer şekilde, Kanungo ve Misra (1992), bir yöneticinin çalışma yaşamında karşılaşılabileceği her türlü güçlekle başetmesine ve böylelikle çevreye başarıyla uymasına yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarını “yönetsel güçlülük” (managerial resourcefulness) olarak tanımlamıştır. Yerli literatürde yeni olan bu kavramın Türkçe’ye çevrilmesinde; Kanungo ve Misra’nın (1992) bilişsel-davranışçı terapi alanındaki “güçlülük” (resourcefulness) kavramından esinlenerek bu kavramı öne sürmesi ve İngilizce “resourcefulness” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak “güçlülük” sözcüğünün psikoloji ve eğitim bilimlerinde sıklıkla kullanılması göz önüne alınmıştır. Bu nedenle, İngilizce “managerial resourcefulness” sözcüklerinin Türkçe karşılığı olarak “yönetsel güçlülük” kullanılmıştır.

Bu çalışmada, yönetsel güçlülük kavramı ve bu kavramı oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altında yer alan yetenekler açıklanmaktadır. Ayrıca, yönetsel güçlülüğün etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak organizasyonlar için önemine değinilmiştir. Yönetsel güçlülük kavramı hakkında yerli literatürde çalışmaların bulunmaması nedeniyle, bu çalışmanın ilgili alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

II. Yönetsel Güçlülük Kavramı

Bir organizasyonda yöneticilerin yüz yüze kaldıkları çeşitli sorunlarla, bireysel yaşamlarında karşılaştıkları sorunlar arasında benzerlikler vardır (Kanungo ve Misra, 1992: 1323). Bireysel yaşamda temel uyuma davranışları; baskılara, sorunlara ve güçlüklerle neden olan değişen çevrenin yarattığı durumlarla ilişkilidir. Bu sorunlara ve güçlüklerle karşı bireyin sergilediği tepki veya uyum davranışları; duyguları yaşamayı, bilgiyi bilişsel süreç içerisinde işlemeyi (planlama, karar verme, problem çözme gibi) ve belirlenen seçenekler arasında bir seçim yapma gibi faaliyetleri içermektedir. Bireyin yaşamındaki başarı, kendi duygusal tepkisini kontrol ederek çevreye nasıl uyum sağladığına, problem çözmesine, seçenekler arasında doğru seçimi yapmasına ve bu seçimini dikkatle ve gayretle yerine getirmesine bağlıdır. Organizasyonlar için de durum

aynıdır. Bir yönetici, organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle başedebilmek için benzer davranışları sergilemektedir.

Çevreye uyma davranışlarında başarılı olabilmek, birtakım yetenekleri gerektirmektedir. Yetenekler, bir yöneticinin sahip olduğu içsel kaynaklar olarak tanımlanabilir. Yeteneklerini, bulunduğu organizasyonda karşılaşılabileceği baskı, sorun ve güçlüklerle mücadelede etkili bir şekilde kullanabilen ve bunlarla başedebilen yöneticiler, yönetsel güçlülük düzeyi yüksek yöneticilerdir (Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42). Yetenekler, bu nedenle yönetsel güçlülük kavramının esasını oluşturmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1323; Kanungo ve Menon, 2004: 131; 2005: 42). Her ne kadar yönetsel işler arasında teknik ve rutin işler olsa da ve bu işler için birtakım becerilere gereksinim olsa da, bilişsel ve zihinsel yetenekler olmaksızın sadece becerilerle başarı elde etmek güçtür. Bu yetenekler sayesinde yönetici sahip olduğu becerilerinin hangilerini ne zaman ve nasıl kullanacağına karar verebilmektedir. Kanungo ve Misra (1992), bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan “güçlülük” kavramından esinlenerek; bireyin öz-denetim davranışlarıyla ortaya çıkan çevreye uyum sağlama yeteneğinin edinilmiş yetenekler repertuarı olduğuna dikkat çekmektedir.

Meichenbaum (1977) ve Rosenbaum (1983), öğrenilmiş güçlülük kavramını bireyin, yaşamı boyunca öğrenmiş olduğu, hedefe yönelik davranışlarını engelleyen düşünce, duygu, acı gibi etkenleri denetim altına almasını mümkün kılan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin; duygusal ve fizyolojik tepkileriyle başetmek için kişisel kaynaklarından ve bilişlerinden yararlanması, planlama, problemi tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve sonuçları tahmin etme gibi problem çözme stratejilerini kullanması, anlık doyumunu erteleyebilme yeteneği ve içsel olaylarını kontrol edebileceğine dair genel bir inanca sahip olması gibi davranışlar öğrenilmiş güçlülük kavramı içine girmektedir. Bu sayede birey sadece çevresine uyum sağlamada başarılı olmamakta, aynı zamanda azim ve kararlılığını da güçlendirmektedir. Benzer şekilde, yönetsel güçlülüğün bileşenleri olarak yöneticinin sahip olduğu yetenekler, yönetsel işler üzerinde öz-düzenleme ve öz-denetim sağlayabildiği, öğrenilmiş ve zamanla edinilmiş yetenekleri simgelemektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Yöneticiler öğrenme ya da sosyalleşme geçmişi açısından farklı olduklarından, yönetsel güçlülükleri açısından da farklılıklar olabilecektir (Kanungo ve Menon, 2004: 133). Bu durum, yöneticilerin işleri üzerinde engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini kontrol edebilme, düzenleme arzularında ya da yeteneklerinde farklılık yaratacaktır.

Yönetsel güçlülük kavramı, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda her türlü yönetsel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini, davranışlarını kontrol edebilme ve düzenlemesiyle çevreye başarılı uyum

sağlamada edinilmiş yetenekler repertuarı olarak tanımlanabilir (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004, 2005). Çalışanların kişilik özelliklerinin organizasyonların etkliliği için önemli oldukları varsayılmaktadır (Chatman, 1989: 337). Kişiliği tanıttıcı üç temel özellik mevcuttur (Güney, 2006: 192). Bunlar sosyal, zihinsel ve bedensel özelliklerdir. Bu özellikler tek tek kişiliği ifade etmemektedir. Ancak hepsinin oluşturduğu bütünlük kişilik olarak değerlendirilir. Kişiliğin bu temel özelliklerine uyumlu olarak Kanungo ve Misra (1992: 1324) yönetsel güçlülüğün üç bileşen altında toplanan yeteneklerden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; duygusal güçlülük, zihinsel güçlülük ve davranışsal güçlülük'tür. Tablo 1'de yönetsel güçlülüğü oluşturan üç temel bileşen ve bunlara ait yetenekler gösterilmektedir. Yönetsel güçlülük düzeyi yüksek olan yöneticiler, yönetsel rollerini ve işlevlerini yerine getirirken duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını denetleme ve düzenleme yeteneği gösterebilmektedirler (Kanungo ve Menon, 2004: 133; 2005: 42).

Tablo 1: Yönetsel Güçlülüğün Bileşenleri

| Bileşenler | Yetenekler |
|----------------------|--|
| Duygusal Güçlülük | (a) Duygusal kontrol (b) Sakin olma (c) Doyumu erteleme (d) Proaktif olma |
| Zihinsel Güçlülük | (a) Problem çözme (b) Öz-Düşünüm |
| Davranışsal Güçlülük | (a) İşe yönelik davranış tarzı (b) İnsan yönelik davranış tarzı |

Kaynak: Kanungo ve Misra, 1992: 1325.

A. Duygusal Güçlülük

Duygusal güçlülük; bir yöneticinin kendi duygusal tepkilerini, yönetsel işlerini yerine getirmesinde engel olmasından daha çok yardımcı olması amacıyla, biliş ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleme yeteneğini ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Duygusal güçlülük bileşeni altında dört yetenek yer almaktadır. Bunlar; duygusal kontrol, sakin olma, doyumunu erteleme ve proaktif olma (Kanungo ve Misra, 1992: 1324; Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42).

1. Duygusal Kontrol

Bireysel yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da aniden ortaya çıkan ve ne olduğunu anlamadan başlayıp biten duygusal tepkileri anlamak, olumsuz sonuçlarını öngörmek, bunları kontrol edebilme yeteneği geliştirmek mutluluk ve başarı için oldukça önemlidir. Duyguları tanıyabilmenin bir işareti, dürtüleri aşabilmek ve duygulara karşılık verebilmek için kendi kendine

rehberlik etmektir (Cooper ve Sawaf, 1997: 40). Bu nedenle, yöneticilerin özellikle öngörülemeyen çevre unsurlarından ve diğer nedenlerden kaynaklanan stresli durumlarda basit duygusal tepkilerini kontrol edebilme ve öz-düzenleme yetenekleri önem arz etmektedir. Stresli ortamlarda yöneticiler farklı duygusal tepkiler gösterebilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1324). Bu duygusal tepkiler, yöneticinin problem çözme ve karar verme gibi yetenekleri nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Bu duygusal tepkiler; agresif (saldırganlık) ve regresif (kendini geri çekme) eğilimlerinde olabildiği gibi, işten ayrılma ve heyecan şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42).

Duygusal kontrol belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde birtakım yetenekleri gerektirmektedir. Dört seviyeli hiyerarşi sürecine göre yetenek; en düşük seviyesinde, duyguyu algılamak, değerlendirmek ve ifade etmektir (Salovey ve Mayer, 1990: 186). İkinci seviyedeki yetenek ise duyguları kullanabilmektir. Üçüncü olarak ele alınan yetenek, duyguyu anlamak ve muhakeme etmektir. Daha sonraki yetenek ise, duyguları kontrol edebilmektir. Kısaca; duygusal kontrol, duyguların gerek bireysel yaşamda gerekse çalışma yaşamında bireye engel olmasından daha çok yardımcı olmasını sağlayacak yeteneği ifade etmektedir.

2.Sakin Olma

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan ikinci yetenek, sakin olmak ve bu sayede güçlüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır halde bulunmak yeteneğidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Duyguları kontrol etme yeteneği, bir sonraki yetenek olan sakin olmayı ve bu duyguları yönetmeyi sağlamaktadır. Yöneticinin bulunduğu çevrede yer alan fırsatları ve tehditleri değerlendirebilmesi için duygusal açıdan bir dengede olması, daha objektif ve ihtiraslı olmayan bir bakış açısıyla konuya yaklaşması gerekmektedir. Bu yaklaşım tarzı yöneticinin karşılaştığı durumlara gerekli ve uygun tepkiyi vermesini de sağlayabilmektedir. Yönetici, bu tepkileri sadece çevresel baskıları duygusal sakinlik içerisinde değerlendirmesi ve problemleri bu şekilde karşılamasıyla gösterebilmektedir.

Sakin olmak ve bu sayede güçlüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır halde bulunmak; duyguları kontrol etme ve duyguları yönetme yeteneğiyle mümkün gözükmektedir (Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42).

3.Anlık Doyumu Erteleme

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan üçüncü yetenek anlık doyumunu ertelemeyle ilgilidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyumunu erteleme ve ertelenen bu sonuçlar için dayanma yeteneği, öz-düzenleme sürecinin önemli bir yanını oluşturmaktadır. Duygular, dürtüyü eyleme dökmenin yolunu açtıklarından duygusal öz-düzenlemenin kaynağıdır. Anlık doyumunu erteleme, bireyin dürtülerinden kaynaklanan anlık tepkilerini veya davranışlarını bastırmayı, gelecekte elde

edilecek daha iyi sonuçlar için dayanmayı ve böylelikle daha iyi sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran yetenektir (Rosenbaum ve Smira, 1986: 357). Doyumu erteleme, hem bilişsel hem de duygusal bir süreç olarak temel insan yeteneğidir (Metcalf ve Mischel, 1999: 3-19).

İnsanlar sosyalleşme süreciyle birlikte, anlık dürtülerini ve böylelikle olumsuz sonuçlara neden olabilecek davranışlarını kontrol etmeyi öğrenmektedirler. Uzun dönemli bir sonucu ya da ertelenmiş bir doyum beklemek gelişmiş bir bilincin ve psikolojik olgunluğun göstergesidir. Anlık doyum ertelemek ve öz-denetim becerileri kullanarak dürtü kontrolünü sağlamak, bireysel yaşamın olduğu kadar örgütsel yaşamın da kalitesini artırmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Yönelimsel performans açısından konuya bakıldığında, uzun dönemli zaman perspektifinin özellikle planlama, koordinasyon, çatışma yönetimi ve değişim yönetimi gibi yönelimsel konular için önemli bir özellik olduğu görülmektedir (Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42).

4. Proaktif Olma

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan dördüncü ve sonuncu yetenek, gerek bireysel yaşamdaki gerekse organizasyon yaşamındaki zorlukları karşılamada yüksek proaktif davranışlar sergilemek, bireyin üstlendiği rollere istek ve bağlılık göstermektir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Proaktif ve reaktif kavramları yönetimde iki farklı yaklaşımı ifade etmek için sıklıkla kullanılmaktadır. Reaktif yöneticiler pasif davranırlar, onların amaçları bir tutkudan daha çok zorunluluktan dolayı vardır. Diğer taraftan, proaktif davranışlar, yöneticinin organizasyonda mevcut şartları durumu iyileştirmek veya yeni bir ortam yaratmak için inisiyatif alması, ortama pasif bir şekilde adapte olmak yerine statükoyu sorgulaması, sorumluluk duygusu içerisinde kendiliğinden harekete geçmesi, sorunların tekrar yaşanmaması için gelecek zaman odaklı düşünmesi ya da alışılmışın dışında problemlerin üstesinden gelme yetenek ve davranışlarını kapsamaktadır (Parker vd., 2006: 637).

Kısaca, duygusal güçlülük; bir yöneticinin, duygusal tepkileri yönelimsel işleri yerine getirmesinde engel olmasından daha çok yardımcı olması amacıyla biliş ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleme; böylelikle sakin olma ve güçlülüklerle karşılaşıldığında problemleri çözmeye hazır halde bulunma; gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyum erteleme ve ertelenen bu sonuçlar için dayanma; zorlukları karşılamada yüksek proaktif davranışlar sergileme, üstlendiği rollere istek ve bağlılık gösterme yeteneklerini ifade etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004; 2005).

B. Zihinsel Güçlülük

Yönetmel güçlülüğü oluşturan bileşenlerden ikincisi zihinsel güçlülüktür. Başarılı ve etkili bir yönetim için zihinsel güçlülük altında toplanan iki yetenek vardır (Kanungo ve Misra, 1992: 1326; Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42): Bunlardan ilki problem çözme, diğeri de öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür.

1. Problem Çözme

Genel olarak, problem çözme, kişiyi çözüme götürecekt bilgilerin kazanılması ve bu bilgileri kullanıma hazır olacak şekilde birleştirerek bir sorunun çözümüne uygulayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Gelbal, 1991; Robertson, 2001). Problem çözme bir hedefe ulaşmaya çalışırken karşılaşılan güçlüklerin çözümünü bulma sürecidir. D’Zurilla ve Goldfried (1971: 108), problem çözmeyle problemlerle bir durumla baş etmek için tepki seçenekleri oluşturma ve bu seçeneklerden en etkili olacağı düşünülen birini seçmeyi içeren bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak tanımlamaktadır. Heppner ve Krauskopf (1987: 375) ise problem çözmeyle, bireyin gerçek yaşamda iç ve dış arzularının ya da güçlüklerinin uyumu için davranışsal tepkilerde bulunma gibi bilişsel ve duygusal işlemleri bir hedefe yöneltme olarak tanımlamışlardır. Kısaca, problem çözme, karşılaşılan engeli aşmanın en etkili ve en iyi yoludur. Problem çözme, herhangi bir problemi çözüme kavuşturmak için bilinçli olarak belirli süreçlerin takip edildiği bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak da tanımlanabilir.

Problem çözme, problemin birey tarafından anlaşılmasıyla başlayan, çeşitli çözüm alternatiflerinin üretilmesi ve değerlendirilmesi ile devam eden, daha sonra üretilen bu alternatifleri belirlenen kriterlere göre önemlilik sırası belirleyerek tüm olasılıkların gözden geçirilmesi, bilinen yolların veya yeni çözüm yollarının denenmesi ve en uygun çözüme mantık aracılığıyla karar verilmesi gibi işlemlerin sırasıyla gerçekleştirilmesini gerektiren kapsamlı bir süreçtir. Problem çözme sürecinin aşamaları her zaman söz konusu aşamaları izleyerek gerçekleşmeyebilir. Bazen süreçte birey, olay veya durumdan kaynaklanabilen güçlükler yaşayabilir.

Problem çözme ve karar verme birbirleriyle yakından ilişkili ve birbirini tamamlayan iki kavramdır. Karar verme, bir problemin çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar vermenin yöneticinin esas işinin olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2003: 76). Benzer şekilde, Mintzberg (1975), yöneticilerin faaliyetlerinin “kişilerarası”, “bilgi verici” ve “karar verici” olarak adlandırdığı üç temel davranışın biri veya birden fazlası içinde yer alabilen on rolden oluştuğunu göstermiştir. Karar verme ile problem çözme aşamaları hemen hemen aynı aşamaları izlemektedir. Problemin tanımlanması aşamasında; yöneticilerin farkındalık düzeyi yüksek, ilgili ve duyarlı davranarak problemleri analitik bir yaklaşımla incelemeli ve problemi tanımlamalıdır. Bir diğerk aşama olan problemleri irdeleme/öncelik belirleme aşamasında yönetici, eleştirel ve analitik yaklaşımla problemi irdelemeli,

analojik düşünmeyle belleğinde yazılı benzer bilgi ve çözümlerden yararlanmalı, böylelikle arzu edilen amaçlara ve problem çözmeye yönelik irdeleme ve öncelik belirleme işlemlerinde etkili olmalıdır. Alternatifleri belirleme ve değerlendirme aşamasında yönetici, analitik ve sentezci düşünme yaklaşımlarıyla alternatifleri belirlemeli ve değerlendirmelidir. Yönetimsel problemlerin başarıyla üstesinden gelebilmek, konuya geniş bir bakış açısıyla yaklaşmayı gerektirmektedir. Bu aşama, bir seçim işlemi yapılacağı ya da karar verileceği için yöneticilerin başarılı olmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1327).

2. Öz-Düşünüm

Zihinsel güçlülüğü oluşturan bir diğer yetenek öz-yeterlilik (self-efficacy) inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür (self-reflection) (Kanungo ve Misra, 2003: 1328; Kanungo ve Menon, 2004: 132). Sosyal Biliş Kuramı içerisinde önemli yere sahip olan öz-yeterlilik kavramı genel olarak bireylerin yaşamlarındaki olayların üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip oldukları yolundaki inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1977: 212). Öz-yeterlilik bireylerin yaşamlarındaki olaylar üzerinde denetim elde etmek için gereken motivasyon, bilişsel kaynaklar ve yeteneklere olan inançlarıyla ilgilidir. Eğer bireyler davranışlarıyla arzu edilen sonuçları elde edemeyeceğine inanırsa, herhangi bir güçlük ya da problem karşısında kendilerini harekete geçirebilecek dürtünün kuvvetli olmadığı söylenebilir. İnsan motivasyonunu, duygularını ve davranışlarını etkileyen unsurlar arasında bireylerin kendi yeterliliklerini değerlendirmesi kadar önemli ve yaygın bir düşünce yoktur (Bandura, 1989: 59). Bir birey olarak yönetici başarılı olabilmek için, gereken yeteneklere sahip olmalıdır. Fakat, aynı zamanda, olayların kontrolü için gereken yeteneklere aktarılabilen inançları da buldurmalıdır. Yönetimsel işlerde başarılı olmak için gerekli olan öz-yeterlilik inancı öz-düşünüm ile kuvvetlendirilebilmektedir (Kanungo ve Misra, 2003: 1328).

Sosyal Biliş Kuramına göre, bireyler içsel dürtülerle ya da çevresel unsurlarla harekete geçen ve tepki veren organizmalar olarak değil; tam tersi, kendi kendini programlayabilen, proaktif, öz-düşünüm ve öz-düzenleme yetenekleri olan organizmalar olarak görülmektedir (Bandura, 1986: 18). Bireyin kendi düşüncelerinin ve davranışlarının yeterliliğini irdeleme, Sosyal Biliş Kuramında önemli bir yeri olan temel insan yeteneğidir. Bu yetenekle bireyler, kendi bilişsel, duygusal ve davranışsal faaliyetlerini incelemekte, anlamakta ve değerlendirmektedir. Tecrübelerini ve bildiklerini gözden geçiren birey, kendisi ve çevresi hakkında kapsamlı bilgi edinebilmektedir (Bandura, 1989: 58). Etkili faaliyetlerde bulunabilme, bireyin doğru ve yanlış düşüncelerinde ayırım yapabilmesiyle mümkündür. Öz-düşünüm yeteneğiyle bireyler sadece bilgi edinmemekte, aynı zamanda kendi düşüncelerini gözlemleyerek, onlar doğrultusunda hareket ederek ya da düşüncelerinin sonuçlarını önceden kestirerek kendi yeterliliklerini sınamakta ve gerektiğinde

değişiklik yoluna gitmektedir (Bandura, 1986: 21). Benzer şekilde, yöneticiler öz-düşünüm yeteneğiyle çeşitli işlerde bireysel yeterliliklerine olan inançlarını düzenlemektedirler. Öz-düşünüm, geçmiş tecrübelerle dayanarak ilerde neler yapılması ve neler yapılmaması konusunda bir geribesleme sağlamaktadır. Bu durum, bireyin öz-yeterlilik inancını kuvvetlendirmektedir (Rosenbaum, 1983). Değişken durumlarda bu yetenek önem kazanmaktadır. Yöneticilerin öz-düşünüm yeteneği konusundaki eksiklikleri, geribildirim sürecini işletmemelerine ve tecrübeyle edinilmiş bilgiyi yeni durumlarda kullanamayarak davranışsal katılığa neden olabilmektedir (Kanungo ve Misra, 2003: 1328). Bu da çevreye uyma konusunda uygun olmayan davranışların ortaya çıkması anlamındadır.

Kısaca, zihinsel güçlülük; bir yöneticinin çalışma yaşamında etkili ve verimli olmasını sağlayan problem çözme ve öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünüm yeteneklerini kapsamaktadır. (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004; 2005).

C. Davranışsal Güçlülük

Yönetimsel güçlülüğü oluşturan bileşenlerden sonuncusu davranışsal güçlülüktür. Davranışsal güçlülük bileşeni altında işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki davranış tarzı mevcuttur (Kanungo ve Misra, 1992: 1328; Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42). Bireysel farklılıklar nedeniyle davranış tarzları ortaya çıkmaktadır. Bireylerin davranış tarzları bilişsel tarzlarıyla ilgilidir. Davranış tarzları, bireyin yapısal bir özelliği olmakla birlikte; ne bir kişilik özelliği, ne mizacın bir yanı ne de bir yetenektir. Bireylerin davranış tarzları; davranışa yönelik bir eğilimi ifade eder, belirli bir dereceye kadar öğretilebilir ve iki yönlüdür (Frese vd., 1987: 1183). Davranış tarzları, bilişsel olarak, belirli bir durumda nasıl davranılacağına dair bir eğilimi ifade ettiğinden dolayı güçlülük kavramının bir bileşeni olarak düşünülmelidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Davranışsal güçlülük bileşeni, işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzıyla açıklanmaktadır.

1. İşe Yönelik Davranış Tarzı

İşe yönelik davranış tarzı birbirini takip eden çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. Yönetimsel işlerde başarılı olmak için işe yönelik davranış tarzı hedef belirleme, planlama, uygulama süreçleri ile geribildirimi kapsamaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Her bir süreç yöneticinin davranış tarzının bir bileşeni olarak görülebilir ve bu süreçler zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme unsurlarıyla tanımlanabilmektedir (Frese vd., 1987: 1183).

Hedef belirleme, bir planlama sürecidir. Hedef belirleyerek, birey ne başarmak istediğine karar vermekte ve bu hedeflere adım adım ulaşmaya çalışmaktadır. Hedef belirleyerek birey önceliklerini belirlemekte, hemen sahip olduğu kaynakları organize etmekte, kararlar vermektedir. Plan ise, bugünden

gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Bu tanıma göre, plan bir kararlar toplamıdır. Karar vermek ile plan yapmak bir anlamda aynı şeydir. Aradaki tek fark, planların birden fazla kararı içermesi, bir kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2003: 123). Plan gelecek ile ilgili bir olgudur. Her plan gelecekle ilgili belirlemeler ve düzenlemeler içermektedir (Geylan, 2005: 87). Planlama ise değişimin ve dinamizmin etken olduğu çevrede, amaç ve geleceğe dönük hedefler ile bunlara ulaşma yollarını, seçeneklerini de gözetenek belirleme sürecidir. Hedef belirleme ve gerekli planlama süreci sonrasında birey harekete geçer. Arzu ettiği sonuca ulaşmak için tüm çabalarını hedefe yönlendirir. Bu süreç içerisinde geribildirim (feedback) önemli bir yeri vardır. Hedef ve geribildirim arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Her birinin yokluğu bir diğerinin etkisizliğine neden olabilmektedir. Yapılan birçok araştırma, geribildirim hedefe ulaşma sürecinde sağlanması gerektiğini ve böylelikle performansta artış sağlanabileceğini göstermiştir (Stinson, 2000: 54).

Kısaca; işe yönelik davranış tarzı hedef belirleme, planlama, uygulama ve geribildirim gibi yönetsel işlerde zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme unsurlarını barındıran yöneticinin işe yönelik davranış eğilimidir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328).

2. İnsana Yönelik Davranış Tarzı

Yöneticiler sadece işe yönelik değil, insana yönelik davranış tarzına da sahip olmalıdırlar (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). İşe yönelik davranış tarzının esasını iş oluştururken, insana yönelik davranış tarzının esasını insan oluşturmaktadır. İnsana yönelik davranış tarzı, organizasyonun diğer çalışanların tutum ve davranışlarını, inançlarını, beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak için kişisel duyarlılığa sahip olmayı, başka bir deyişle empatik davranmayı gerektirmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328; Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42). Yöneticiler bu alanda başarılı olabilmek için aktif dinleme becerilerini geliştirmeli ve geribeslemeyi kullanabilmelidirler. Bununla birlikte başkalarının onayını, saygınlığını kazanmak onlara karşı destekleyici olmakla mümkündür. Yöneticilerin, çalışanları etkilemede kullanabilecekleri bir diğer unsur da, sosyal ve sembolik unsurların kullanımınıdır (Klemp ve McClelland, 1986: 41). Bu da, benzeşim (referent) ve uzmanlık (expertise) gücünün kullanımıyla ilgili yeteneğin geliştirilmesini gerektirmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1329).

Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları konusunda yapılan araştırmalarda, en dikkati çeken güç kaynakları uzmanlık ve benzeşim güç kaynakları olmuştur. Hersey vd. (1996: 412) uzmanlık ve benzeşim güç kaynaklarının çalışanların performanslarını artırdığını ve iş doyumlarını sürekli olarak olumlu yönde etkilediğini söylemektedir. Araştırmacılar, benzeşim gücüyle birlikte yöneticinin uzmanlık gücüne sahip olması gerektiğini ve böylelikle karizmatik olabileceğini savunmaktadırlar (Kudisch vd., 1995: 178). İnsana yönelik davranış tarzında, önemle vurgulanan davranışlardan biri de,

yöneticilerin çalışanlara karşı destek olması ve onlara karşı ilgili olmasıdır (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Yöneticilerin bu tür davranışları, çalışma yaşamında etkililik ve verimliliğin önemli bir yanını oluşturmaktadır (Sarros vd., 2002: 15). Yöneticiler bu davranışlarıyla, çalışanlarını desteklemeye yönelik ve onları geliştirmeye yönelik olmak üzere iki temel davranış sergileyebilmektedirler (Rafferty ve Griffin, 2006: 39). Yöneticilerin çalışanlarını desteklemeye ve onları geliştirmeye yönelik davranışları; onları dinleme, onlarla etkili iletişim kurma, onların ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını anlamakla mümkündür. Bu nedenlerle empati, çalışma yaşamında önemli bir kavram haline gelmiştir. İletişim kurma becerisi ve empati karşılıklı etkileşim içerisinde (Goleman, 1998: 172). Empati, psikolojide farklı yaklaşımlarla ele alınan bir kavramdır. Empati, bir kişilik özelliği ya da genel yetenek (başkalarının duygularını anlayabilme, karşısındakinin yerine kendini koyabilme), belirli durumlardan kaynaklanan bilişsel ve duygusal bir durum (başkasının dünyasını sanki kendininmiş gibi hissetme, onun gibi davranma), birçok süreçten oluşan bir duygulanım durumu olarak görülmüştür (Duan ve Hill, 1996: 262). Çalışma yaşamında da empati, yöneticilerin kendilerini çalışanların yerine koyup düşünmelerini ve onların neler hissettiklerini anlayabilmeyi ve böylelikle onlarla etkili iletişim kurmayı sağlamaktadır (Goleman, 1998: 171).

Kısaca, insana yönelik davranış tarzında, yönetimin odak noktasını insan oluşturmalıdır. İnsan yönelik davranış tarzında yönetici çalışanlarına karşı empatik davranmayı, onlara karşı destekleyici ve onları geliştirici olmalı, benzeşim ve uzmanlık güç kaynaklarını etkili kullanılmalıdır.

III. Yönetmel Güçlülük ve Yönetmel Etkililik

Yönetmel güçlülük kavramı, ilk defa Kanungo ve Misra (1992) tarafından öne sürülmüş ve bu konuda sınırlı sayıda (Kanungo ve Menon, 2004; 2005) araştırma yapılmıştır. Oysaki, organizasyonların gerek durağan gerekse değişken çevreye uyum sağlamaları ve böylelikle varlıklarını sürdürebilmeleri, uygun tepki göstermelerine bağlıdır (Kanungo ve Misra, 1992: 1329). Bu durum, aslında, yönetmel işler arasında rutin olmayan, programlanmamış ve karmaşık işlerle başedebilmenin ve bunların üstesinden gelebilmenin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetmel güçlülük düzeyi yüksek yönetici ise; rutin olmayan, programlanmamış ve karmaşık yönetmel işlerle etkili bir şekilde başetmesini sağlayan duygusal, zihinsel ve davranışsal yeteneklere sahip kişilerdir (Kanungo ve Menon, 2004: 149).

Yönetmel güçlülük kavramının çalışma yaşamındaki önemini gösteren bir araştırmada, yönetmel güçlülüğün psikolojik güçlendirmeyle pozitif yönde ve öğrenilmiş çaresizlikle negatif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu bulunmuştur (Kanungo ve Menon, 2004: 144). Bir diğer araştırmaya göre, yönetmel güçlülüğün öz-yeterlilik, psikolojik güçlendirme ve algılanan kontrol ile pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğu; öğrenilmiş çaresizlikle negatif yönde anlamlı

ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, yönetsel güçlülük ile işe adanmışlık ve iş doyumunu arasında düşük düzeyde olsa da pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya konmuştur. Aynı çalışmada, yöneticilerin bireysel başarı düzeylerine katkıları açısından yönetsel güçlülüğün, yaşın, eğitim düzeyinin ve hizmet sürelerinin etkileri incelenmiştir. Sonuçta, yönetsel güçlülüğün diğer unsurlar arasında en fazla başarıya katkıda bulunan unsur olduğu bulunmuştur (Kanungo ve Menon, 2005: 51).

Bu sonuçlar, yönetsel güçlülük ve bu kavramı oluşturan temel bileşenler altındaki yeteneklerin etkili yönetim ve liderlik için gerekli olduğunu göstermektedir (Kanungo ve Menon, 2005, 2005). Yönetsel güçlülüğün organizasyonlar için önemini anlamının bir yolu da, bu kavramı oluşturan temel bileşenler altındaki yetenekler konusunda yapılan çalışmaları gözden geçirmektir.

A. Duygusal Güçlülük ve Yönetsel Etkililik

Başarılı yöneticilerin en önemli özelliklerinden biri duyguları kontrol etme yeteneğidir. Bu yetenek, son zamanlarda psikoloji ve sosyal bilimlerde araştırmaların ilgi odağı olan duygusal zekâ kavramı içerisinde tanımlanan yeteneklerden biridir. Gerek yetenek tabanlı duygusal zekâ modeline (Mayer vd., 1990: 772-781; Salovey ve Mayer, 1990: 185-211), gerekse karma duygusal zekâ modeline (Goleman, 1995) göre duyguları kontrol etmek duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin özelliklerindedir. Duygusal zekâ, bireysel yetenekler arasında önemli bir unsur olduğu için, etkili yönetim ve liderlik becerileri arasında vazgeçilmez bir yetenek olarak gösterilmektedir (George, 2000: 1039). Yapılan birçok araştırma sonucu duygusal yeteneklerin etkili yönetim ve liderlik davranışlarına katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır (Kerr vd., 2006: 268). Benzer şekilde, duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan duygusal kontrol yeteneği, bir yönetici için özellikle olumsuz duygularla başetmek açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle, çalışma yaşamında kızgınlık, korku, kaygı, üzüntü, depresyon gibi olumsuz duygularla başedebilmek yönetsel etkililik açısından önemlidir.

Her güçlü duygunun kökeninde harekete geçirici bir dürtü vardır; bu dürtülerin yönetimi duygusal zekânın temel taşlarından biri olarak görülmektedir (Goleman, 1995; Mayer vd., 1990; Salovey ve Mayer, 1990). Duyguların yönetimi; problem çözmede, karar vermede ve eyleme geçmede duygusal bilgiyi kullanarak daha olumlu sonuçlar elde etmeyi ve bireysel-yönetsel performansı artırmayı sağlamaktadır. Duyguları kontrol etme yeteneği yüksek olan yöneticiler tutkulu olabilirler, fakat aynı zamanda duygularının özdenetimini yapabilmekte, sakin olabilmekte, kuvvetli duyguları yaşarken bile zihinsel açıklıklarını koruyabilmektedirler. Tam tersi olarak, duyguların yönetimi konusunda yetenekli olmayanlar; telaşlı, kaygılı, kontrolü kaybeden, duygularının acısını başkalarından çıkaran yöneticiler olarak görülmektedir. Bu durum, onları duygusal körlüğe yöneltmekte, içgüdüsel davranmalarına neden

olmaktadır. Bu nedenle, duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan yeteneklerden biri olan sakin olma, bireysel ve yönetsel performans açısından önemli bir yetenektir (Caruso ve Salovey, 2004: 62; Goleman, 1995: 185).

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan diğer bir yetenek doyumu erteleme yeteneğidir. Bireyler, anlık doyumla ilgili olarak duygu ve davranışlarının nasıl kontrol edilebileceğini, dürtüler ile anlık tepkilerin üstesinden nasıl gelinebileceğini bilmeleri gerekmektedir. Anlık tepkilerle başetmek ve öz-denetim becerileri ya da iradeyi (willpower) kullanarak başarılması bir o kadar güç olan dürtü kontrolünü sağlamak, bireysel yaşamın olduğu kadar örgütsel yaşamın da kalitesini artırmaktadır. İrade kavramı, bireyin dürtülerinden kaynaklanan anlık tepkilerini bastırarak arzu edilmeyen sonuçların doğmasını engelleyen ve arzu edilen sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıran yetenektir (Metcalfe ve Mischel, 1999: 3). Bu yetenek, bilişsel ve duygusal süreçlerin etkileşimiyle meydana çıkmaktadır. İrade sayesinde birey, dürtü kontrolünü sağlayarak anlık doyumu erteleyebilmekte ve daha iyi daha olumlu sonuçlara ulaşabilmektedir. Doyumu erteleme konusu sıklıkla irade kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Çünkü, doyumu erteleme iradenin değişik bir formudur. Doyumu erteleme konusunda yapılan çalışmalar, bireylerin öz-düzenleme yetenekleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarması açısından sosyal ve bilişsel uyuma davranışlarının da belirleyicisi olmuştur. Yönetsel performans açısından konuya bakıldığında, uzun dönemli zaman perspektifinin özellikle planlama, koordinasyon, çatışma yönetimi ve değişim yönetimi gibi yönetsel konular için önemli bir özellik olduğu görülmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326).

Duygusal güçlülük bileşeni altında yer alan son yetenek ise, gerek bireysel yaşamdaki gerekse organizasyon yaşamındaki zorlukları karşılamada yüksek proaktif davranışlar, bireyin üstlendiği rollere istek ve bağlılık göstermektir istek ve bağlılık göstermektir (Kanungo ve Misra, 1992: 1326). Başarılı yöneticiler, proaktif olmak durumundadırlar ve yaşamda üstlenmek için seçtikleri farklı rollere bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Yöneticiler, buldukları çevrede ortaya çıkabilecek her fırsatı önceden sezmeye ve bu fırsatları değerlendirmeye hazır olmalıdırlar. Kotter (1999: 148), yöneticilerin öncelikle kendi işleri için gündem oluşturduklarını (planlar yapmakta), daha sonra oluşturdukları bu gündemi gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklarla bağlantılar (network) kurduklarını söylemektedir. Etkili yöneticilerin yönetime yaklaşım tarzlarında proaktif davranarak, belirlenen hedef ve amaçlara yönelik kısa, orta ve uzun dönemli planlar oluşturduklarını söylemektedir. Yönetsel fonksiyonlar, roller ve davranışlar konusunda yapılan araştırmalar, proaktif birey olarak yöneticilerin kontrolü dışındaki faktörleri ve süreci yönetebileceğine dair inançları olduğunu ve öz-güvenlerinin yüksek olduğunu, risk almaktan çekinmediklerini, kendileriyle barışık olduklarını, problemle/gerçeklikle yüzleşmekten ve onlarla başetmekten çekinmediklerini göstermektedir. Proaktif davranışlar olumlu bireysel ve organizasyonel sonuçlar

elde edilmesini sağlamaktadır (Parker vd., 2006: 636). Drucker'ın belirttiği gibi, yöneticilerin ilk ve en önemli görevi kendi enerjilerinin farkında olmak ve çevredekilerin enerjilerini verimli bir biçimde harcamalarına yardımcı olmaktır (Cooper ve Sawaf, 1997: 21).

Sonuç olarak, duygusal güçlülük düzeyi yüksek bir yönetici; duygusal tepkileri, yönetsel işleri yerine getirmesinde engel olmasından daha çok yardımcı olması amacıyla biliş ve kendi kendini eğitimle başarılı bir şekilde düzenleyebilen; böylelikle sakin olan ve güçlüklerle karşılaştığında problemleri çözmeye hazır halde bulunan; gelecekte elde edilecek sonuçlar için anlık doyumunu erteleme ve ertelenen bu sonuçlar için dayanma yeteneği olan; zorlukları karşılamada yüksek proaktif davranışlar sergileyen, üstlendiği rollere istek ve bağlılık gösteren kişidir (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004; 2005).

B. Zihinsel Güçlülük ve Yönetimsel Etkililik

Başarılı bir yönetim için zihinsel güçlülük altında toplanan yeteneklerden biri problem çözme, diğeri de öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür (Kanungo ve Misra, 1992: 1326; Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42).

Değişen ve farklılaşan durum ve şartların yarattığı ortamda beliren problemler ve sorunlar, organizasyon çalışanları ve özellikle yöneticiler için önemli bir ilgi haline gelmiş bulunmaktadır. Problem çözme, etkili yönetimin ve liderliğin en önemli yeteneklerinden biri olarak gösterilmektedir (Bass, 1981: 412-413). Doğru teşhis edilen ve zamanında doğru araç ve yöntemler kullanılarak çözülen problemler, organizasyonlar açısından başarıyı ve rekabet avantajını getirmekte iken, problem çözümede başarısızlık ise organizasyonları ve yönetimi zor durumda bırakmaktadır. Problemler, genellikle belirsizlik, doğruluk ve gerçekliğinden emin olunmayan durumlardan, güçlük içeren sorular ve ilişkilerden oluşmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, içinde bulunulan duruma ve problemi algılayan kişiye, hatta problemin çeşidine ve karmaşıklığına göre değişik tanımlamaları olan problem kavramı, bir aksaklığı ve rahatsızlık oluşturan bir durumu işaret etmektedir. Dolayısıyla problemin, bir engellenme ve çatışma durumunu içerdiği ve zihinsel faaliyetleri ortaya çıkarmada bir araç olduğu söylenebilir. Marshall-Mies vd. (2000: 137) çalışma yaşamının karmaşık ilişkiler ağından oluştuğunu ve yönetimde etkililiği ve verimliliği artıran temel özelliklerden birinin de problem çözme yeteneği olduğunu belirtmektedir.

Zihinsel güçlülük bileşeni altında yer alan bir diğer yetenek öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünümdür. Düşük öz-yeterlilik inancına sahip bireyler kendileri için birer tehdit olarak gördükleri güç işlerden sakınırlar. Belirledikleri amaçları gerçekleştirmek için istekleri ve bağlılıkları düşüktür. Güçlükler karşısında yılmadan nasıl başarılı olacaklarını düşüneceklerine, içten içe büyüttükleri şüphelerine yenilmektedirler.

Güçlüklerle karşılaştıklarında; engellere, başarısız olmanın getireceği sonuçlara ve bireysel yetersizliklere takılı kalmaktadırlar. Başarısızlık onların inançlarını yitirmesine neden olmaktadır; çünkü onlar kendi yetersizliklerine bu başarısızlığı kanıt olarak sunmaktadırlar. Ne zaman bir güç durumuyla karşılaşılırsa gösterdikleri çabaları azaltmaya ya da tamamen pes etmeye başlarlar. Başarısızlıktan sonra tekrar kendini toparlayıp başarıya azmi içerisine girmezler. Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireyler ise, güç durumları birer tehdit olarak görmektense üstesinden gelinmesi ve onlardan bir şey öğrenilmesi gereken durumlar olarak görmektedir. Kendileri için amaç belirlemekte, bu amacı gerçekleştirecek yollar bulmakta ve bu sürece sıkı bir bağlılık göstermektedirler. Güçlüklerle karşılaştığında güçlüklerin kendisi ya da olumsuz düşüncelerden daha çok, bu güçlükleri yenip nasıl başarılı olacaklarına odaklanmaktadırlar. Başarısızlık durumunda, bilgi ya da beceri eksikliği, yanlış strateji, yetersiz çaba gibi düzeltilebilir nedensel yüklemeler yapmaktadırlar. Güçlükler karşısında çabasını artırarak, herhangi bir aksilikte kısa sürede kendini toparlayabilmektedirler. Tüm bunlar, bireyin motivasyonunun artmasını ve geriliminin azalmasını sağlamaktadır (Bandura, 1986: 393-394). Çalışma yaşamında bireylerin öz-yeterlilik inançlarının performansına yönelik olumlu katkılarını gösteren birçok araştırma mevcuttur. Çoğu motivasyon kuramından öte, Sosyal Biliş Kuramının ilgili alana kazandırdığı öz-yeterlilik kavramı, davranışları harekete geçiren güçlü bir mekanizma olarak tanımlanmıştır. Stajkovic ve Luthans (1998: 240-261)'ın yaptıkları araştırma, yöneticilerin belirli bir işe yönelik öz-yeterlilik inançlarının, o durumla ilgili en önemli performans belirleyicisi olduğunu göstermiştir.

Kısaca, zihinsel güçlülük düzeyi yüksek bir yönetici; karşılaştığı problemlerde çözüme götürecek bilgileri kazanma ve bu bilgileri kullanıma hazır olacak şekilde birleştirerek problem çözümüne uygulayabilme yeteneği olan; öz-yeterlilik inancını nasıl kuvvetlendireceğine dair öz-düşünüm yeteneğini kullanan kişidir (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004; 2005).

C. Davranışsal Güçlülük ve Yönetmel Etkililik

Davranışsal güçlülük bileşeni altında işe yönelik ve insana yönelik davranış tarzı bulunmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004; 2005).

İşe yönelik davranış tarzı birbirini takip eden çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. Yönetmel işlerde başarılı olmak için işe yönelik davranış tarzı hedef belirleme, planlama, uygulama süreçleri ile geribildirim kapsamakta ve bu süreçler zamanın etkili kullanımı, ilgili olma (takipçilik) ve ayrıntılara dikkat etme unsurlarıyla tanımlanabilmektedir (Kanungo ve Misra, 1992: 1328). Planlama performans üzerinde büyük etki yaratmaktadır; sadece bireyin faaliyetleri takip etmesini sağlamamakta, aynı zamanda öğrenme, motivasyon ve takım çalışması gibi performansın diğer olumlu yanlarına da katkıda

bulunmaktadır (Mumford vd., 2001: 213). Psikoloji alanında planlama, bireyin içsel bir uyum çabası ve değişen dış dünyaya karşı gösterilen esnek tepkileri olarak tanımlanmaktadır. Yönetim sürecinin başlangıcı olan planlamanın, yapılan araştırmalar sonucunda yönetsel faaliyetler arasında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Carrol ve Gillen, 1987: 38-51). Benzer şekilde, hedefe yönelik çabaların başarıya ulaşması için temel gerekliliğin iyi bir planlama olduğu söylenmektedir (Frese vd., 2007: 1481). Belirlenen hedeflere ulaşmada başarı elde etmek için bireylerin hedefe ne kadar ulaştıklarını görebilmeleri açısından geribildirim ihtiyacı duyulmaktadır (Locke ve Latham, 2002: 708). Bireyler bu süreçte ne aşamada olduklarını bilmezlerse, hedefe ulaşmak için harcamaları gereken çabayı düzenlemekte ya da izlemekte oldukları planı gözden geçirmekte güçlük çekebilirler. Geribildirim sonucu hedefe ulaşmada geri kaldığını hisseden bireyler çabalarını artırmakta ya da yeni planlar denemektedirler (Matsui vd., 1983). Hedef belirleme tek başına yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte geribildirim hedefle beraber değerlendirilmesi gerekmektedir. Hedef belirleme sürecinde geribildirimle performansını artırarak hedefe ulaşan birey, kendine daha yüksek hedefler de belirleyebilmektedir. Bu durum da, içsel motivasyonla açıklanmaktadır (Bandura, 1989: 38). Sadece hedefler belirleme ve planlar yaparak harekete geçme, arzu edilen sonuçları vermeyebilir. Geribildirim olmadığı bir süreçte hedefe gidilip gidilmediğini, gidiliyorsa planlanan şekilde yol alınıp alınmadığını kestirmek zordur. Hedef belirlemede, geribildirim performansa ve başarıya olumlu yönde katkıda bulunmaktadır.

İnsan yönelik davranış tarzında yönetici çalışanlarına karşı empatik davranmakta, onlara karşı destekleyici ve onları geliştirici olmakta, benzeşim ve uzmanlık güç kaynaklarını etkili kullanmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1328; Kanungo ve Menon, 2004: 132; 2005: 42). Empati kavramının etkili yönetim ve liderlikte önemli bir yeri vardır. Yapılan bir çalışmada grup üyelerinin lideri belirlemede önem verdikleri kriterlerden birinin başkalarının ruh hallerini anlama ve önemseme olduğu görülmüştür (Bell ve Hal, 1954: 156-157). Bir başka çalışmada (Lahiff, 1976: 22), yöneticilerin sahip oldukları empatik iletişim becerilerinin çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olduğu bulunmuştur. Duygularla düşünce arasında kuvvetli bir bağ olduğunu belirten Caruso ve Salovey (2004: 100), duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin ruh hallerini duruma göre uyumlaştırarak yaratıcı düşünce, problem çözme, empati ve vizyon gibi performansı olumlu yönde etkileyen özelliklere dönüştürdüklerini belirtmektedir. Empati, kendinin ve başkalarının duygularını anlama, ifade etme yeteneğiyle açıklanırken, aynı zamanda bir sosyal yeterlilik ya da kişilerarası yetenek olarak gösterilmektedir (Doğan ve Şahin, 2007: 237). Bir çalışmada, liderlik özellikleri arasında empatinin önemli bir yeri olduğu vurgulanmıştır (Kellett vd., 2002: 524). Kendi kendini yöneten takımlarda liderlik sorununu inceleyen bir başka çalışmada (Wolff vd., 2002: 506), empatinin, liderin takımın ve diğer üyelerin duygularını ve ihtiyaçlarını

anlamasına ve yapıcı davranışlarına yol açtığı belirtilmektedir. Kısaca, yöneticilerin çalışanların ruh hallerinin farkında olmasıyla ve anlamasıyla elde ettikleri bu duygusal bilgiyi sosyal ilişkiler ağı olan organizasyon yararına olacak şekilde kullanabilmesi empatik davranmakla ve iyi iletişim kurmakla mümkündür. Yöneticilerin çalışanlarını desteklemeye ve onları geliştirmeye yönelik davranışlarının iş doyumunu, duygusal bağlılık, öz-yeterlilik inancının gelişimi gibi birçok olumlu sonuçları vardır (Lowe ve Galen, 1996: 385-425). Bu davranışlar ile yönetici, çalışanların hepsine eşit davranarak tümünün kişisel gelişimleri için çaba sarf etmektedir. Bireylerarası farklılıkları da bu yolla tespit eden yönetici, aynı zamanda organizasyon yararına olacak şekilde her çalışanı daha iyi yönlendirebilmektedir. Yönetici, bu davranışları sergilerken çalışanlarına karşı üst, amir, yönetici pozisyonunda değil, daha çok bir mentor, bir danışman gibi davranmaktadır. Etkili bir yönetim için yönetici, konumundan kaynaklanan gücünü çalışanlarına karşı olumsuz bir faktör ya da bir tehdit unsuru olarak ön plana çıkartmamaktadır.

Uzmanlık gücü, bireye kattığı güç yönünden diğer güç kaynaklarından farklılaşmaktadır. Uzman bireyler, kendi becerileri ve yetenekleri ile bilgiye ulaşabileceğini ya da sahip olduğunu başkalarına gösterdikleri zaman doğal bir otorite kazanmaktadırlar. Bu güç kaynağı, bilişsel, teknik, politik ve organizasyonel boyutlarıyla bireye başkalarını kontrol etme imkânı tanımaktadır (Reed, 1996: 575). Uzmanlık gücüne sahip bireyler, başkalarının kolaylıkla taklit edemeyeceği, ulaşamayacağı bilgi ve becerilere sahip olarak, soysa-teknik problemlere çözüm getirmektedirler. Bilişsel esasa dayalı uzmanlık bilgisinin beceri ve yetenek olarak daha geniş sosyal yaşam alanlarında kullanılabilmesi bu gücün önemini daha da artırmaktadır. Diğer taraftan, benzeşim ya da karizmatik güç kaynağına sahip bireyler, başkalarını sadece mantık, muhakeme ve problem çözme yeteneğiyle nitelendirilen uzmanlık gücüyle değil, duyguların kullanımıyla da etkileyebilmektedir. Bir bireyde, başkalarının beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı başkaları ona bağlanmışsa veya benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç benzeşim gücüdür (Yukl, 1989: 32). Benzeşim gücü, son zamanlarda liderlik çalışmalarında sıklıkla ön planda olan dönüştürücü liderlik yaklaşımının da önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Bass, 1999: 11).

Kısaca, bir yönetici hem işe yönelik davranış hem de insana yönelik davranış tarzı sergileyerek yönetsel etkililiğini artırabilmektedir.

IV. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmada, yönetsel güçlülük kavramı ve bu kavramı oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altında yer alan yetenekler açıklanmıştır. Ayrıca, yönetsel güçlülüğün etkili yönetim ve liderlik bileşeni olarak organizasyonlar için önemine değinilmiştir.

Günümüz iş dünyasında yöneticiler, sadece, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini yapmamakta, aynı zamanda

organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle başetmek durumundadırlar. Bu açıdan, yönetsel işler için gerekli olan beceri ve yetenek konusunda ayırım yapmak önem arz etmektedir. Beceriler gözlemlenebilir açık davranışları sergileme eğilimi olarak, yetenekler ise yönetsel işlerde bilişsel ve davranışsal özellikleri sergileme kapasitesi olarak tanımlanabilir (Kanungo ve Misra, 1992: 1319; Kanungo ve Menon, 2004: 131; 2005:42). Yönetsel işler arasında planlanmış ve rutin işler için beceriler gerekli iken, diğer karmaşık işler için yetenekler gereklidir (Kanungo ve Menon, 2004: 130; 2005: 41). Bir yöneticinin organizasyonun iç ve dış çevresinden kaynaklanan baskılar, sorunlar ve güçlüklerle etkili bir şekilde başedebilmesi, duyguyu kontrol ederek çevresine nasıl uyum sağladığına, problem çözmesine, seçenekler arasında doğru seçimi yapmasına ve bu seçimini dikkatle ve gayretle yerine getirmesine bağlıdır (Kanungo ve Misra, 1992; Kanungo ve Menon, 2004; 2005). Çevrenin gerektirdiği davranışları sergileyerek başarıyla uyum sağlamak, birtakım yetenekleri gerektirmektedir. Yetenekler, yönetsel güçlülük kavramının esasını oluşturmaktadır (Kanungo ve Misra, 1992: 1323; Kanungo ve Menon, 2004: 131; 2005: 42). Her ne kadar yönetsel işler arasında teknik ve rutin işler olsa da ve bu işler için becerilere gereksinim olsa da, yetenekler olmaksızın sadece becerilerle başarı elde etmek güçtür.

Kanungo ve Misra (1992), bilişsel-davranışçı terapi alanında önemli bir yeri olan “güçlülük” kavramından esinlenerek; yönetsel güçlülük kavramını, yöneticinin organizasyonun belirlenen amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetsel işine engel teşkil edebilecek duygusal tepkilerini, bilişsel düşüncelerini ve inançlarını, beklentilerini, davranışlarını kontrol edebilme ve düzenlemesiyle çevreye başarılı uyum sağlamada edinilmiş yetenekler repertuarı olarak tanımlamaktadır. Yönetsel güçlülük, bir yöneticinin çalışma yaşamında karşılaşılabileceği her türlü güçlülükle başetmesine ve böylelikle çevreye uymasına yardımcı olan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekleri kapsamaktadır (Kanungo ve Menon, 2004; 2005). Yönetsel güçlülük kavramı yönetsel etkililik için önemlidir, çünkü yönetsel güçlülük düzeyi yüksek yönetici; rutin olmayan, programlanmamış ve karmaşık yönetsel işlerle etkili bir şekilde başetmesini sağlayan duygusal, zihinsel ve davranışsal yeteneklere sahip kişilerdir (Kanungo ve Menon, 2004: 149). Bu nedenle, yönetsel güçlülük ve bu kavramı oluşturan temel bileşenler altındaki yeteneklerin etkili yönetim ve liderlik için gerekli olduğu ifade edilmektedir (Kanungo ve Menon, 2005: 40).

Yönetsel güçlülük kavramı, Kanungo ve Misra (1992) tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Kanungo ve Menon (2004, 2005) tarafından yönetsel güçlülük ölçeği geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Benzer şekilde, Şahin’in (2009) yönetsel güçlülük kavramının ölçülmesine yönelik çalışmaları bulunmaktadır. İlgili alanda yönetsel güçlülük kavramı hakkında yapılmış çalışmaların azlığı eleştiri konusu olabilir. Oysaki, yönetsel güçlülüğü oluşturan temel bileşenler altında yer alan yetenekler, yönetim ve liderlik çalışmalarında sıklıkla araştırılan konular arasındadır. Yönetsel güçlülük kavramı, kişiliği

tanıtıcı üç temel özellik olan sosyal, zihinsel ve bedensel özelliklere paralel olarak duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşeni altında yer alan yetenekleri kapsamaktadır. Kişiliği oluşturan bu temel özellikleri tek tek ele almak bütün kişiliği ifade etme açısından güç ise, aynı durum yetenekler açısından da geçerlidir. Son zamanlarda bazı araştırmacılar (Campbell, 2007: 138) bütüncül bir yaklaşıma ve bütünü oluşturan unsurların dikkate alınmasına vurgu yapmaktadırlar. Benzer şekilde, Covey (2005: 27-28); bir bireyin beden, zihin, kalp ve ruh olmak üzere dört boyutu olduğunu belirtmekte ve 8'inci alışkanlık olarak "bütün insan paradigması"nı açıklayarak bireyi oluşturan dört temel boyuta karşılık denk gelen fiziksel, zihinsel, duygusal ve ruhsal olmak üzere dört temel kapasitenin doğuştan var olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle; duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altında yetenekleri ele alan yönetsel güçlülük kavramı, bütüncül bir yaklaşımla yönetici ve lider davranışlarını ele almakta ve etkili yönetim ve liderlik davranışlarıyla ilişkilendirmektedir.

Yönetsel güçlülüğün etkili yönetim ve liderlik davranışları açısından önemini anlamının bir yolu da başarısız yöneticilerin ortak özelliklerine ve davranışlarına bakmak olabilir. Lombardo ve Eichinger (1989: 1) ile Lombardo vd. (1988: 202), başarılı ve başarısız üst düzey yöneticiler üzerinde kapsamlı araştırmalar yaparak hangi özelliklerin ve davranışların yöneticileri başarısızlığa sürüklediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda başarısız yöneticilerin ortak özelliklerinin; baskı, stres, sinirlilik gibi gergin ortamlarda duygusal kontrollerini yitirdikleri ve soğukkanlı davranmadıkları; kişilerarası ilişkilerde zayıf oldukları; çalışanlarına karşı anlayışlı, duyarlı ve onları önemseyen tarzda davranmadıkları; hatalarını gizleyerek veya başkalarını suçlayarak sorumluluktan kaçtıkları; sorunlarla yüzleşmekten daha çok kaçmaya çalıştıkları; sorunları çözmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekten yoksun oldukları görülmüştür. Yöneticileri başarısızlığa götüren özellikleri ve davranışları ortaya koyan bu çalışmalar, aslında, yönetsel güçlülük kavramını oluşturan duygusal, zihinsel ve davranışsal güçlülük bileşenleri altında yer alan yeteneklerin etkili yönetim ve liderlik davranışları açısından önemini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, yönetsel güçlülük kavramı bir yöneticinin çalışma yaşamında karşılaşılabileceği her türlü güçlülükle başetmesine ve böylelikle çevreye başarıyla uymasını sağlayan duygusal, zihinsel ve davranışsal yetenekler repertuarıdır. Yönetsel güçlülük etkili yönetim ve liderlik davranışları için gereklidir, çünkü karmaşık ve dinamik iş çevresinde organizasyonların var olması ve varlığını sürdürmesi yönetsel güçlülük kavramı bileşenleri altında yer alan yeteneklere bağlı görünmektedir.

Kaynaklar

Bandura, Albert (1977), "Self-Efficacy: Toward Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84(2), ss.191-215.

- Bandura, Albert (1986), *Social Foundations of Thoughts and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, Albert (1989), "Self-regulation of Motivation and Action Through Internal Standards and Goal Systems", İç. L. A. PERVİN (Ed.), *Goal Concepts in Personality and Social Psychology*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, ss. 19–85.
- Bass, Bernard M. (1981), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3. Ed., The Free Press, New York.
- Bass, Bernard M. (1999), "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(1), ss. 9-32.
- Bell, Graham B. ve Harry E. HAL Jr. (1954), "The Relationship Between Leadership And Empathy", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49(1), ss. 156-157.
- Boyatzis, Richard E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Campbell, C. R. (2007), "On the Journey toward Wholeness in Leader Theories", *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 137-153.
- Carrol, Stephen J. ve Dennis J. Gillen (1987), "Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work", *Academy of Management Review*, 12(1), ss.38-51.
- Caruso, David R. ve Peter Salovey (2004), *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Chatman, Jennifer A. (1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, 14(3), ss.333-349.
- Cooper, Robert K. ve Ayman Sawaf (1997), *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Çev. Zelal Bedriye Ayman ve Banu Sancar, Üçüncü Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Covey, Stephen R. (2005), *8'inci Alışkanlık: Bütünlüğe Doğru*, Çev. Sezer Soner ve Çağlayan Erendağ, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, Selen ve Faruk Şahin (2007), "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss.231-252.
- D'zurilla, Thomas J. ve Marvin R. Goldfried (1971), "Problem Solving And Behavior Modification", *Journal of Abnormal Psychology*, 78(1), ss. 107-126.
- Duan, Changming ve Clara E. Hill (1996), "The current state of empathy research", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 43(3), July, ss. 261-274.

- Eren, Erol (1989), *Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105, İstanbul.*
- Fayol, Henri (2005), *Genel ve Endüstriyel Yönetim "General and Industrial Administration"*, Çev.: M.Asım Çalıkoğlu, Adres Yayınları, Ankara.
- Frese, Michael, Judith Stewart ve Bettina Hannover (1987), "Goal Orientation and Planfulness: Action Styles as Personality Concepts", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), ss. 1182- 1194.
- Frese Michael, Stefanie I. Krauss, Nina Keith, Susanne Escher, Rafal Grabarkiewicz, Siv Tonje Luneng, Constanze Heers, Jens Unger ve Christian Friedrich (2007), "Business Owners' Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries", *Journal of Applied Psychology*, 92(6), ss. 1481-1498.
- Gelbal, Selahattin (1991), "Problem Çözme", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, ss. 167-173.
- George, Jennifer M. (2000), "Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence", *Human Relations*, 53(8), ss. 1027-1055.
- Geylan, Ramazan (2005), *Yönetim Organizasyon, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:774, Eskişehir.*
- Goleman, Daniel (1995), *Duygusal Zekâ, Çev. Banu Seçkin Yüksel, Yirmi Dokuzuncu Basım, Varlık Yayınları Sayı:852, İstanbul.*
- Goleman, Daniel (1998), *İşbaşında Duygusal Zekâ, Çev. Handan Balkara, Üçüncü Basım, Varlık Yayınları Sayı:580, İstanbul.*
- Güney, Salih (2006), *Davranış Bilimleri, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.*
- Heppner, P. Paul ve Charles J. Krauskopf (1987), "An Information Processing Approach to Personal Problem Solving", *The Counseling Psychologist*, 15, ss. 371-447.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard ve Dewey E. Johnson (1996), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice-Hall, New Jersey.*
- Katz, Robert L. (1955), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, January-February, ss. 33-42.
- Kanungo, Rabindra N. ve Sasi Misra (1992), "Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills", *Human Relations*, 45(2), ss.1311-1332.
- Kanungo, Rabindra N. ve Sanjay T. Menon (2004), "Managerial Resourcefulness: The Construct and Its Measurement", *The Journal of Entrepreneurship*, 13(2), ss. 129-152.
- Kanungo, Rabindra N. ve Sanjay T. Menon (2005), "Managerial Resourcefulness: Measuring a Critical Component of Leadership Effectiveness", *The Journal of Entrepreneurship*, 14(1), ss. 39-55.

- Kellett, Janet B., Ronald H. Humphrey ve Randall G. Sleeth (2002), "Empathy and Complex Task Performance: Two Routes to Leadership", *Leadership Quarterly*, 13(5), ss. 523-544.
- Kerr, Robert, John Garvin, Norma Heaton ve Emily Boyle (2006), "Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), ss. 265-279.
- Klemp, George O. ve David C. McClelland (1986), "What Characterizes Intelligent Functioning Among Senior Managers", İç Robert J. Sternberg and Richard K. Wagner (Ed.), *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*, Cambridge University Press, New York, ss. 31-50.
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası*, Beta Bas.Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul.
- Kotter, John P. (1982), *The General Manager*, Free Press, New York.
- Kotter, John P. (1999), "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, 77(2), ss.145-159.
- Kudisch Jeffrey D., Mark L. Poteet, Gregory H. Dobbins, Michael C. Rush ve Joyce E. A. Russell (1995), "Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward The Resolution of A Theoretical Debate", *Journal of Business and Psychology*, 10(2), ss. 177-195.
- Lahiff, James M. (1976), "Motivators, Hygiene Factors, and Empathic Communication", *The Journal of Business Communication*, 13(3), ss. 15-23.
- Locke, Edwin A. ve Gary P. Latham (2002), "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey", *American Psychologist*, 57(9), ss. 705-717.
- Lombardo, Michael M. ve Robert W. Eichinger (1989), *Preventing Derailment: What to Do Before It's Too Late* (Technical Report Series No. 138g), Center for Creative Leadership Press.
- Lombardo, Michael M., Marian N. Ruderman ve Cynthia D. McCauley (1988), "Explanations of Success and Derailment in Upper-Level Management Positions", *Journal of Business and Psychology*, 2(3), ss.199-216.
- Lowe, Kevin B. ve Kroeck K. Galen (1996), "Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature", *Leadership Quarterly*, 7(3), ss. 385-425.
- Marshall-Mies, Joanne C., Edwin A. Fleishman, Jennifer A. Martin, Stephen J. Zaccaro, Wayne A. Baughman ve Michael L. Mcgee (2000), "Development And Evaluation Of Cognitive And Metacognitive Measures For Predicting Leadership Potential", *Leadership Quarterly*, 11(1), ss. 135-153.

- Matsui, Tamao, Akinori Okada ve Osamu İnoshita (1983), "Mechanism of Feedback Affecting Task Performance", *Organizational Behavior & Human Performance*, 31(1), ss.114-122.
- Mayer, John D., Maria Dipaolo ve Peter Salovey (1990), "Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence", *Journal of Personality Assessment*, 54(3&4), ss. 772-781.
- Meichenbaum, Donald (1977), *Cognitive-Behavior Modification: An Integrative Approach*, Plenum Press, New York.
- Metcalfe, Janet ve Walter Mischel (1999), "A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower", *Psychological Review*, 106(1), ss. 3-19.
- Mintzberg, Henry (1975), "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, 55(4), ss. 49-61.
- Mumford Michael D., Rosemary A. Schultz ve Judy R. Van Doorn (2001), "Performance in Planning: Processes, Requirements, and Errors", *Review of General Psychology*, 5(3), ss. 213-240.
- Parker, Sharon K., Helen M. Williams ve Nick Turner (2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology*, 91(3), ss. 636-652.
- Rafferty, Alannah E. ve Mark A. Griffin (2006), "Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(1), ss. 37-61.
- Reed, Michael I. (1996), "Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis", *Organization Studies*, 17(4), ss. 573-597.
- Robertson, S. Ian (2001), *Problem Solving*, 1. Ed., Psychology Press, Philadelphia.
- Rosenbaum, Michael (1983), "Learned Resourfulness as a Behavioral Repertoire for the Self-Regulation of Internal Events: Issues and Speculations", İç. Michael Rosenbaum, Cyril M. Franks and Yoram Jaffe (Ed.), *Perspectives On Behavior Therapy In The Eighties*, Springer Publishing Company, New York, ss. 54-74.
- Rosenbaum, Michael ve Karin Ben-Ari Smira (1986), "Cognitive and personality factors in the delay of gratification of hemodialysis patients", *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(2), ss. 357-364.
- Salovey, Peter ve John D. Mayer (1990), "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, ss. 185-211.
- Sarros, James C., Judy Gray ve Iain L. Densten (2002), "Leadership and Its Impact On Organizational Culture", *International Journal of Business Studies*, 10(2), ss. 1-26.

- Şahin, Faruk (2009), “Yönetsel Güçlülük: Etkili Liderlik ve Yönetim Bileşeni Olarak Kavramsallaştırılması ve Ölçülebilmesine İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Stajkovic, Alexander D. ve Fred Luthans (1998), “Self-efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin*, 124(2), ss. 240-261.
- Stewart, Rosemary (1975), “Management Education and Our Knowledge of Managers' Jobs”, *International Studies of Management & Organization*, 5(2), ss.73-89.
- Stinson, James Burton (2000), “The Effect of Task Uncertainty on Performance in a Goal Setting Environment”, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Houston, Houston.
- Whitley, Richard (1989), “On The Nature of Managerial Tasks And Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization”, *Journal of Management Studies*, 26(3), ss. 209-224.
- Wolff, Steven B., Anthony T. Pescosolido ve Vanessa Urch Druskat (2002), “Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams”, *Leadership Quarterly*, 13(5), ss. 505-522.
- Yukl, Gary A. (1989), *Leadership in Organizations*, 2nd Edition, Prentice Hall, New Jersey.