

**LİDERLİK VE DUYGUSAL ZEKÂ:  
MUSTAFA KEMAL ATATÜRK  
ÖRNEĞİ**

**LEADERSHIP AND EMOTIONAL  
QUOTIENT;  
MUSTAFA KEMAL ATATÜRK**

**Fatma GEÇİKLİ \***

**ÖZET**

Duygusal zekâ, özellikle liderlikte çok önemlidir. Liderlik başkalarının işlerini etkili ve verimli yürütmelerini sağlayan bir roldür. Liderlerin kişisel ve sosyal yetkinliklerindeki eksiklik herkesin performansını ve motivasyonunu düşürür, zaman kaybına yol açar, bağlılığı yıpratır. Güçlü ve başarılı liderler bilişsel zekâ yanında duygusal zekâyâ da sahiptirler. Çalışmamız da, duygusal zekâyâ sahip bir lider olan Mustafa Kemal Atatürk örnek olarak alınmış ve söylevleriyle çalışmamız desteklenmiştir.

**ABSTRACT**

Emotional Quotient is very important especially in leadership. Leadership is a rolegetting others to do their work effectively and efficiently. The lack of personal and social proficiency of leaders lessens the performance of people, leads to loss of time, lessens motivation and wears about commitment. Powerful and successful leaders have informatic as well as emotional quotient . In our study, Mustafa Kemal Atatürk who was a leader with emotional quotient has been taken as an example, and the study is supported by his sayings.

**Anahtar Kavramlar:** Duygusal Zekâ (EQ), Liderlik, Mustafa Kemal Atatürk

**Key Words:** Emotional Quotient ,Leadership, Mustafa Kemal Atatürk

---

\* Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüm Başkanı fgecikli@atauni.edu.tr

---

## GİRİŞ

Yüzyıllardır “Lider kim?” “Lider ne gibi özelliklere sahip olmalıdır?” “Nasıl davranmalıdır?” “Nasıl karar vermelidir?” sorularına yanıt aranmaktadır. Neden bazı kişilerin liderlik rolünü diğerlerinden daha etkin bir şekilde oynadıkları tartışılmaktadır. Başarılı liderlerin temel özellikleri araştırılırken yeni liderlik trendleri üzerinde de durulmaktadır. Son araştırmalar geçmişteki özellikler yaklaşımına ve davranışsal yaklaşımlara ilaveten, lidere yeni özellikler yükleyen, dönüşümsel, etkileşimsel ve duygusal zekâ sahibi liderlik yaklaşımlarını da ortaya koymaktadır.

Daniel Goleman tarafından ileri sürülen duygusal zekâ kavramı, insan ilişkilerine farklı bir pencereden bakmayı gerektirir. Duygusal zeka, insanın kendi duygularının farkına varması, başkalarına empati göstermesi ve bunları yaşam kalitesini yükseltecek şekilde kullanmasıdır. Duygusal zekâ mantıksal ve istatistiksel analizlerden çok yaratıcılık, etkileme, ikna etme, ekip çalışmasına yatkınlık, öz bilinç, özyönetim, sosyal yetkinlik ve ilişki yönetimini ön plana çıkaran bir sistemdir. Liderin karşılaştığı sorunlar dolaylı ya da doğrudan iletişimsel sorunlardır. Duygusal zekâsı yüksek lider tüm bu sorunların üstesinden gelebilmektedir.

Duygusal zekâ sahibi liderliğe en önemli örneklerden biri, Türkiye Cumhuriyeti devleti'nin kurucusu M. Kemal Atatürk'tür. Büyük lider Atatürk, duygusal zekâ sahibi liderliğin bütün özelliklerini taşımaktadır. Türk toplumunda köklü ve güçlü değişimlere imza atan siyasi, ekonomik, kültürel ve yönetsel alanlarda etkinlik gösteren sosyal bir mimar konumundadır. Vizyon yaratarak, açık ve

inandırıcı mesajlarla güven oluşturan, kendini halka anlatan ve halkı anlayan, ikna tekniklerini kullanan, alternatif çözümler üreten, değişimi başlatan ve yöneten bir liderdir.

Bu bağlamda çalışmamızda, bir liderin başarılı olmasında bilgisel yetkinliğin dışında, duygusal yetkinliğinde önemli olduğu vurgulanmakta, duygusal yetkinliğe sahip lider örneği olarak Mustafa Kemal Atatürk verilmekte, söylevleriyle çalışmamız desteklenmektedir.

## 1- DUYGUSAL ZEKANIN TANIMI , KAPSAMI VE BOYUTLARI

Duygusal zekâ kavramını açıklamadan, duygusal zekâyı oluşturan duygu ve zekâ kavramlarını açıklamak gerekir.

Duygu, “sevgi, kızgınlık, nefret ve kıskançlık gibi güçlü hisler” (Longman-Dictionary of contemporary,512) şeklinde ifade edilmektedir. Frijda'ya göre, duygu “ bireylerin içinde buldukları mevcut durumlar hakkında olumlu veya olumsuz düşünmesi ve bu düşüncenin ışığı altında amaçlarına ulaşabilmek için çaba göstermesi veya hedeflerine ulaşamayacağını düşünüp geri çekilmesi”dir (Oatley,Jenkins,1996,96). Zekâ ise , “ bireyin entelektüel, analitik, mantıksal, istatistiksel ve rasyonel becerilerinin” tümünü yani sözselsel, uzaysal ve matematiksel becerilerini kapsamaktadır (Stein,Book,2003,27) Bu ifade edilen tanım bilişsel zekâyı (IQ) açıklamaktadır. Duygusal zekâ bireyin kendi duygularının farkına varması, başkalarının duygularını anlaması ve bunları analiz edebilmesidir.

1983 yılında Harvard'lı Psikolog Howard Gardner akademik zekâ ve duygusal yetiler arasındaki ayırma dikkat çekerek, insanın sadece mantıksal yetilerinin değil kendi iç dünyasının ve sosyal becerilerinin de etkili

olduğu “ çoklu zekâ” kuramını geliştirmiş ve zekâyı sözel zekâ, mantıksal-sayısal zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, mekânsal zekâ, müzik zekâsı, doğa zekâsı, kişiler-arası-sosyal zekâ, kişisel-içsel zekâ şeklinde sekiz ayrı gruba ayırmıştır (Opengart,2003,50-51). Duygusal zekâ kuramının ilk sinyalleri sosyal zekâ ile kendini göstermeye başlamıştır. Gardner’dan önce 1935’te Dall tarafından “sosyal olgunluk ve sosyal yetenek” ; 1937’de Thorndike ve Stein’in “sosyal zekâ” çalışmaları da göze çarpmaktadır.

Genel anlamda duygusal zekânın belirgin çıkışı ABD Yale Üniversitesinden Psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesinden Psikolog John Mayer tarafından yapılan araştırmalarla olmuştur. Mayer ve Salovey, “duygusal zekâyı, kişinin kendi duygularını ve hislerini gözlemleyip anlaması, başkalarının duygularına empati göstermesi, aralarındaki farkı ayırt edebilmesi ve kişinin düşünce ve hareketlerine önderlik edecek şekilde bilgiyi kullanabilme yeteneği” (Davis,2004,6) olarak tanımlamaktadırlar. Martinez, duygusal zekâyı, “ bilişsel olmayan becerilerin düzeni, çevresel talepler ve baskılarla başa çıkma yönünde bireyin yeteneğini etkileyen yetkinlikler” (Martinez,1997;13) ,Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı, “ duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak, duyumsama, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir. (Geçikli,2007;355-369) şeklinde ifade etmektedirler.

Yetkinlikler konusundaki büyük ayırım zihinle kalp arasında, ya da daha teknik ifade etmek gerekirse, biliş ve duygu arasındadır. Bazı yetkinlikler katkısız biçimde bilişseldir. Örneğin, analitik akıl yürütme ya da teknik uzmanlık gibi. Di-

ğerleri hisleri düşünceyle birleştirir, bunlar duygusal yetkinlikler olarak tanımlanır. Tüm duygusal yetkinlikler etkin durumdaki bilişsel unsurların yanı sıra bir dereceye kadar hislerle ilgili becerileri de içerir. İletişim becerisine bir örnek vermek gerekirse, bilgisayarın yazılım programından yazılanların duygusal gücünü, coşkusunu ya da okuyucuyu sürüklemeye ve etkileme yetisini denetlemesini istemek mümkün değildir. Etkili iletişimin yaşamsal unsurları duygusal yeteneklere dayanır. “En güçlü, en ikna edici savlar akla olduğu kadar kalbe de hitap eder. Düşünceyle hissin bu uyumlu orkestrasyonunu mümkün kılan şey, alnın arkasındaki profrontal lobları- beynin yönetici konumundaki karar merkezini- beynin derinliklerinde yer alan ve duygularımızı barındıran bölgeye bağlayarak beyin içinde bir süper otoyol oluşturan sinir hücreleri topluluğudur.” (Goleman.2005;393)

Duygusal zekâ akıl ve kalbin uyumluluğudur. Kişinin işe girmesi için bilişsel zekâ (IQ) gerekir, fakat kariyer çalışması yapabilmesi büyük ölçüde duygusal zekâyı (EQ) bağlıdır. Gerek özel gerekse iş yaşamında duygularla baş edebilmek için uğraş verilir, bu oldukça güç bir iştir. Kimi zaman mantığıyla hareket eden insanlar bile mantık dışı davranışlar karşısında çok zor durumda kalabilirler. İşte duygusal yetkinlik bu aşamada devreye girer ve istenilirse duygular kontrol altına alınabilir. Duygusal zekâ öğrenilebilir, geliştirilebilir.

Duygusal zekâyı giden fiziksel yol beynin arka tarafından, omurilikle birleştiği yerde başlar. Birincil duygular buradan beyne girer ve yaşanan deneyim hakkında mantıkla düşünmeye başlamadan önce algılanan bu duyular beynin ön ta-

rafına doğru bir yolculuğa çıkar. Ancak beynin ön kısmına ulaşmadan önce duyguların yaşandığı limbik sistemden geçer. Duygusal zekâ, beynin duygusal ve mantıksal kutupları arasında dengeyi oluşturmak açısından, etkili bir iletişim gerektirir. (Bredberry, Greaves;2006;35) W.C. Williams, “Yeni bir evren için gereken, yeni bir akıldır.” derken, insanları davet ettiği dünya adeta duygusal zekânın dünyasıdır. Duygular var olmanın ve yaşamı anlamlı kılmamanın temelidir. Yaşam enerjisi için ana kaynaktır. Latince ’de duygular motus anima “bizi harekete geçiren ruh” olarak tanımlanmaktadır.(Baltaş,2006;10) Endişe, öfke, korku gibi olumsuz duygular kontrol altına alınmadığı zaman kişilerarası anlaşmazlıklara da zemin hazırlamaktadır. Kişi duygularının farkına vararak, yüzleşebilir ve baş edebilirse ilişki yönetiminde de başarılı olacaktır. Duygusal zeka, performansın en önemli belirleyici, liderlik özelliklerinin en güçlü göstergesidir.

### **Salovey ve Mayer’e göre duygusal zekânın dört boyutu bulunmaktadır.**

#### **1. Duyguları Doğru Tanımak:**

İnsanın doğasında hem olumlu hemde olumsuz duygular vardır. Olumlu duygular, sevgi, güven, ümit, iyimserlik, merhamet, mutluluk, vefa, adalet, sabır ve sorumluluk duygusu gibi, olumsuz duygular ise, bencillik, gurur, kibir, üstünlük duygusu, utanç, öfke, kin, nefret, üzüntü ve şüphe gibi duygulardır. Bu duyguları tanımak bireye bazı faydalar sağlar ve hangi durumda nasıl bir tepki verileceği, bu tepkileri nasıl olumlu hale getireceği konusunda bilgi verir. Nevzat Tarhan, “Aklın yüksek kullanımında duyguları göz ardı etmek, onu yarım bırakmaktır” der.

#### **2. Duyguları Anlamak:**

İnsanın duygularını yönetmesinde duygularının anlamak önemlidir. Birey olumsuz duygunun nedenlerinin kaynağını öğrendiği zaman nelerin doğru, nelerin yanlış olduğunun farkına varır. Sınırlı ve öfkeli durumlarda nasıl davranacağını bilmesi, etkili karar verme, harekete geçme ve onu sürdürmede kişiye yardımcı olabilir.

#### **3.Duyguları Düzenlemek ve Kontrol Etmek:**

Kendi ve başkalarının duygularını düzenleyebilme ve yönetebilme becerisine sahip olan kişi duygularını eğitebilir. Ani ve yıkıcı tepkilere karşı kendini korur. Aceleciliğe ve duyguları anında tatmin etme arzusuna kapılmaz.

#### **4. Duyguları Etkin Olarak Kullanmak:**

İnsanda mantıklılık, sosyal bilgi ve duygusal veriler vardır. Aklın, bir veri olarak duyguları ele alması ve işleyip kullanması gerekir. Duygular somut boyutu olan duygulardır ve tıpkı matematik, fizik, kimya gibi beynimizde yazılıdır. Bunun en büyük göstergesi, beynin duyguları temsil eden alanında hasar oluştuğu zaman, insanın “duygusal körlük” yaşamasıdır. Beyindeki bu bölgesi çıkarılan kişi, hislerinin farkına varamaz. Robot haline dönüşür. (Tarhan,2006;54-55)

#### **2. LİDER VE LİDERLİK**

Lider ve liderlik olgusu ile ilgili literatür taraması yapıldığında yüzlerce tanıma rastlanmıştır. Yer, zaman, konum, durum ve koşullara göre liderlik tanımlarının değiştiği görülmektedir. Aynı şekilde lidere atfedilen özelliklerde farklılaşmaktadır. Lider, grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda başarılı olmaya yöneltir,

onların çalışmalarını planlayan, koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi olarak tanımlanabilir. (Akdemir,1998;52) Liderlik ise, amaç, kültür, strateji, temel kimlik ve kritik süreçler gibi kurumun varlığının devamını sağlayan akılcı ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır. Bir başka deyişle liderlik “ bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” (Gordon,Harger;1996;4).şeklinde ifade edilebilir. İnsan karmaşık bir psiko-sosyal yapıya sahiptir. İnsanı yönetmek ve yönlendirmek oldukça zordur. Onları anlamak ve ilişkileri düzeltmek, yönetmek etkili becerileri gerektirir. Lider neyi isteyip, neyi istemediğini bilerek belirlenen hedefler doğrultusunda ekibini yönlendirmeyi bilir.

Liderlik yaratılmaz, öğrenilemez, öğretilmez ve terfi ettirilerek lider olunmaz. Liderlik alanında binlerce yıldır çalışma yapılmakta ve bu çalışmalarda tavsiye, nasihat ve öğütlere yer verilmektedir. Ancak bu durum liderlerin sayısını önemli ölçüde artırmada başarılı olamamıştır. Lider sistematik olarak belli tecrübelere sahip, hızlı, güçlü ve etkin kararlar alabilen, gerçekçi, problemler üzerinde doğru teşhisler koyabilen, alternatif çözümler üreten, çözümün kurallarını, koşullarını ve sınırlarını ayrıntılı düşünebilen, izlenmesi gereken politika ve süreçleri belirleyen bir beceriye sahip olmalıdır.

Argun, “gerçek liderlik nedir?” sorusuna şu şekilde yanıt vermektedir “(Tanjuargun.com.2002) her şeyden önce, gerçek lider insanı seven ve ona değer veren bir

yapıya sahiptir. Sevecen ve alçak gönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendinden önce izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüsttür, adildir, insana güven verir, onlara güvenir, vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkansızda olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan, izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz, resmin tamamını görür, engelleri çok önceden bertaraf eder, anlaşmazlıkları basite indirgemedi uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.”

**Liderin temel özellikleri ve lideri karakterize eden nitelikler şu şekilde özetlenebilir;( www.eylem com)**

**Özgüven:** olumlu benlik algısı demektir. Kişinin kendisiyle barışık olması anlamına gelir. Kendi artı ve eksilerini görebilen özgüveni olan insandır (Tarhan, 2006;85). Kararlı özgüven başkalarının özgüvenini kazanmada çok etkilidir.

**Tutarlı Kişilik:** samimiyet, canlı ve yaratıcı bir zekâ, sağduyu, insanları anlama ve haberleşebilme, çıkarlardan ziyade değerlere bağlılığın ifadesidir. İnanırları değerler onları eyleme sürükler. Değişimle ilgilidirler. Amaçladıkları değişime ulaşmak için gerekli enerjiye sahiptirler. Belirsizlikten ürkmezler. Aşırı kuşkucu-

luğa ve güvensizliğe karşı direnişlidirler. Farklı bir dünya sistematiğine sahiptirler. Farklı bir düzen duygusu yaratırlar. Yönlerini içsel bir dürtü ile genellikle doğru belirlerler.

**Belirli zaman dilimlerinde yapılan liderlik tanımları ve ana kavramlar aşğıdaki şekilde özetlenmiştir (Arslan, 2004;162).**

20. yüzyılın ilk yarısında liderlik tanımlarında kontrol, merkezileşme ve grup odağı kavramlarına dikkat çekilmektedir. C. H. Cooley(1902) “Liderlik, sosyal hareketlerin üzerinde olabilmektir” şeklinde bir tanım getirirken, E.F. Mumford (1906) ise, benzer bir tanımlı “Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır” şeklinde ifade etmiştir. Bu dönemde ilk olarak özellikler kuramı göze çarpmaktadır. 1930’lardaki liderlik tanımlarında özellikler yaklaşımının etkileri kendini hissettirmektedir. Bogardus(1934) “Liderlik sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda bir çok kişinin zihinsel kontağı ve kontak içinde bazı kişilerin diğer kişiler üzerinde etkin olduğı varsayılan bir süreçtir” şeklinde lideri tanımlarken, C.E. Kilbourne’un(1935) tanımlı şöyledir, “Liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koyabilmektir”

1940’lı yıllarda liderliğı anlamada grup liderliğinin ön plana çıktığı “Grup Yaklaşımı Akımı” etkili olmaya başlamıştır. White(1943) grup liderliğini; güç ilişkisinden ve yarar ilişkisinden sakınan bir etkileme süreci, I.Knickerbocker ise, “Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlev-

sel bir ilişkidir” tanımlamasını yapmıştır. 1950’lerde liderlik tanımlarında grup teorisinin etkileri kendisini göstermektedir. R.M.Stugdili (1950) liderliğı “Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci” olarak tanımlarken, H.Koontz ve C.O’Donnell (1955) ise “Liderlik ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir” şeklinde tanımlamıştır.

1960’lardaki liderlik tanımlarında Davranış kuramının etkileri görölmektedir. Fiedler (1967) “Liderlik davranışından kastın, grup üyelerinin işlerini eşgüdümleme, yönlendirme işi ile meşgul olması” şeklinde ifade etmekte, sözel ve sözel olmayan davranışların grup performansını etkileyeceğine dikkat çekmektedir. G.Terry (1960), “Liderlik grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemi” olarak tanımlamıştır. R.Stugdill(1974) “Liderlik, beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışdır.” Katz ve John (1978) “Liderlik, örgüt üyelerinin örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamasının ötesinde performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır” şeklinde ifade etmektedir. 1980’lerin liderlik yaklaşımları “Büyük İnsan Teorisi” üzerine kurulmuştur. Gardner(1986) liderliğı, “Liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda grup üyelerine kendisi örnek olarak ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme süreci” şeklinde tanımlamaktadır.

1990’lı yıllarda yeni liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Kültürel liderlik, Süper liderlik, Moral liderlik, “Öğrenen liderlik”, Vizyoner liderlik, “Dönüşümcü liderlik” gibi yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. C. Norris(1990) “Liderlik, sezgisel ve

analitik düşünceyi tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır” W.Pogonis(1992) liderliği “insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşik davranışlar sergileyerek etkileme” olarak tanımlamaktadır. Sullivan ve Harper(1996) “Liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır” şeklinde tanımlamışlardır.

Lider, etkileme, hükmetme, ileriye görme, değerlendirme, sorun çözme, etkili konuşma ve etkili dinleme yetenekleri olan; zeki, bilgili, dinamik, sorumluluk alan, çalışkan, sabırlı, azimli ve inanan kişidir (Aytürk,1999;114). Lider dili, doğru ve akıcı kullanabilmeli, karşısındakinin açıklamalarına devam etmesini sağlayacak şekilde dinlemeli, hızlı düşünme yeteneğine sahip olmalı, pratik zekâlı olmalı, diğer insanlarla ilgili samimi duygulara sahip olmalı, açıklama yapma ve yeniden ifade etme ve yaratıcı düşünceye sevk etme özelliklerine de sahip olmalıdır.

Son yıllarda dönüşümsel (transformational) ve etkileşimsel (transactional) liderlik kavramları da ortaya atılmıştır. Özellikle son 20-25 yıl içerisinde liderlik araştırmalarıyla ilgili çalışmalar, geleneksel yaklaşımlardan çok lidere ek özellik yükleyen özgün yaklaşımlara doğru kaymıştır. Bu yaklaşımlardan biri dönüşümsel ve etkileşimsel liderliktir. Bu yaklaşıma göre liderlik, liderin astlarına ödül sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır. (Schriesheim , Williams ,1999:897-934) Lider, insanlara ilham vererek ve astlarının yaptığı işe anlam katarak onları güdüleyebilir. Yüksek hedefler koyar, hedefe

ulaşma yolunu basit bir biçimde açıklar ve astları için model oluşturur. Astların kendilerini geliştirmelerini sağlayarak, güç ulaşılabilecek hedef ve vizyonları gerçekleştirmeleri için coşku aşılır (Bass, Jung, Avolio and Berson 2003:207-219).

### 3. LİDERLİKTE DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmalara göre, duygusal zekâ kalıtsal olabildiği gibi sonradan da öğrenilebilir. Buna göre, insanlar doğal yetenekleri açısından başlangıçta birbirlerinden farklı olabilirler, ancak zaman içinde kendilerini geliştirmeyi öğrenebilirler. Duygusal zekânın hem öğrenilebilir hem de uzun dönemde sürdürülebilir olduğunu ileri süren Goleman, Boyatzis ve McKee, bunu gerçekleştirebilmek için özgüdümlü öğrenme sürecini önermektedirler. Bu süreç, duygusal zekâyâ sahip liderlik yetkinliği için beş keşif ile ilgilidir. Birinci keşif, kendinizle ilgili ideal vizyonu oluşturmak, yani olmak istediğiniz kişiyi keşfetmektir. İkinci keşif, şu anda kim olduğunuzu, nasıl davrandığınızı, başkalarının sizi nasıl gördüğünü, inanç ve değerlerinizi keşfetmektir. Bu aşamada güçlü ve zayıf taraflarınızı görme olanağı bulunur. Liderlik yetkinliklerini geliştirmek isteyen kişi ideal ve gerçek benlik arasındaki farklılıkları görme fırsatına sahip olur. Üçüncü keşif, zayıflıkları yok edecek ve güçlü yönleri geliştirip sürdürebilecek bir öğrenme gündemi oluşturmaktadır. Bu bir anlamda, ideal liderlik yetkinliğine ulaştırılacak bir eylem planı hazırlamaktır. Dördüncü keşif, yeni duygu, düşünce ve davranışları denemek ve ustalaşmaya kadar pratik yapmaktır. Beşinci keşif, neredeyse bu sürecin tamamında destek veren ve yüreklendiren

güven verici ilişkiler geliştirmektir (Barutçigil,2004;298). Bu keşif alanlarında oluşan özgüdümlü öğrenme sürecine giren insanlar, liderlik özelliklerini taşımak şartıyla çaba gösterirlerse konumları ne olursa olsun gerektiğinde öne çıkarak duygusal zekâya sahip liderlere dönüşebilirler.

Her türlü insan grubunda lider, kişilerin duygularını etkileyerek ikna etmede yüksek güce sahiptir. Vizyon oluşturulur ve oluşturulan vizyona karşı güçlü bir inanç gösterirlerse, insanlara birlikte gerçekleştirme konusunda heyecan aşılarlar. Duygular coşku düzeyine itilirse, performans coşabilir, ancak insanlar kin, nefret ve kaygıya yönlendirilirse dengeler bozulabilir. Bu liderliğin bir başka yönünü göstermektedir. Yaratılan etki bir işin yapılmasını sağlamanın ötesindedir. Her türlü liderlik bu temel boyutu içerir. Mikro açıdan örgütlerin makro açıdan ülkelerin zayıflaması ve güçlenmesi büyük ölçüde liderlerin bu yeni duygusal boyuttaki etkinliğine bağlıdır (Goleman, 2002; 17). Bir liderin sahip olması gereken başlıca özellikler içerisinde dürüstlük, başkalarına değer vermek, anlayışlı olmak, insan odaklı olmak, entelektüel birikim ve enerjiye sahip olmak, tutarlılık, belirsizliklere karşı hazırlıklı olmak, geçmişin analizini yaparak geleceği görebilmek, geniş bir açıdan bakabilmek yer almaktadır (Depree,1998;8-9).

Klemper'e göre etkin liderler, insanları etkisi altına alarak bunu kendi lehine kullanabilen kişilerdir. Kişiler hakkında önyargılı olmadan, yargı oluştururlar. Başkalarına karşı empati geliştirse de bu onların zor kararları almalarını engellemez. Karar aşamasında duygularıyla mantıklarını dengeleyebilirler, yaptıkları işte tutkulu kişiler olup, aynı heyecanı

çevresindekilere de aşılarlar. Kişilerarası ilişkilerde başarılıdır, iletişim becerileri gelişmiştir. Aynı zamanda sonuca varma çabalarını yumuşatarak çalışanlarına karşı duyarlı yaklaşabilen kimselerdir (Klemper,1999;2-3). Liderlerin görevi, liderlik ettikleri kişi ya da gruplarda olumlu duygular oluşturmaktır. Bunun için, liderin duygusal açıdan zeki olması gerekir. Duygusal zekâ yetkinliğine sahip olmak, çift yönlü iletişime ağırlık vermeyi, dinlemeyi, anlamayı, öğrenmeyi ve eyleme geçirmeyi gerektirir. Duygu, düşünce ve davranışların hem kendi hem de başkaları üzerinde oluşturacağı etkiyi bilmeyi gerektirir. Duygusal zekâsı yüksek liderler hem kendi hem de başkalarının duygularını tanır, gereksinimlerini bilir ve o doğrultuda hareket eder (Bridge,2003;15).

Duygusal zekâ, özellikle liderlikte son derece önemlidir. Liderlik, başkalarını yönlendirme ve işlerini daha etkili biçimde yapmalarını gerektiren bir roldür. Liderlerin, kişilerarasındaki ilişkileri geliştirme becerilerindeki eksiklik herkesin performansını düşürür. Zaman kaybına yol açar, kırgınlık ve kızgınlık, düşmanlık ve ilgisizlik oluşturur. Bir liderin duygusal yetkinliğindeki güçlü ve zayıf yanlar, yönettiği kişilerin tüm yeteneklerinin kuruluşa tam olarak kazandırılıp kazandırılmadığıyla ölçülür (Goleman,2006;44).

Başarılı ve başarısız liderler arasındaki en önemli fark, duygusal yetkinlikte kendini göstermektedir. Liderin belli bir konuda ne düşündüğünü, konunun onun için ne anlama geldiğini, neye inandığını, endişelerini ve neler hissettiğini bilmesi gerekir. Kendi tutum ve davranışlarını, düşünüş biçimini algılayıp anlamlandırıp sorgularken, bakış açısını, inançlarını ve bilgisini de inceler. Sonra da, diğer insanları aynı şekilde anlamaya çalışırsa, insan



ilişkilerinde başarılı olacaktır. Etkili iletişim kuran ve empati yapabilen, insanların dinleyebileceği şekilde konuşan, konuşuracak şekilde dinleyen, başarıma güdü-süne sahip liderler başarılı olmaktadır.

### 3.1.Lider'in Duygusal Zekâ Yetkinlik-leri ve Mustafa Kemal Atatürk

Liderlikte duygusal zekâ yetkinlikleri iki grupta ele alınmaktadır. Kişisel yetkinlik ve sosyal yetkinlikler (Baltaş,2004;71-73,Goleman,Boyatzis,Mckee,2002;42-60).

#### A. Kişisel Yetkinlikler

- 1.Öz Bilinç
  - Duygusal Öz bilinç
  - Doğru Öz değerlendirme
  - Özgüven
- 2.Öz Yönetim
  - Özdenetim
  - Saydamlık
  - Uyumluluk
  - Başarma Dürtüsü
  - İnisiyatif ( Girişimcilik)
  - İyimsenlik

#### B. Sosyal Yetkinlikler

- 1.Sosyal Bilinç
  - Empati
  - Örgütsel Bilinç
  - Hizmet
- 2.İlişki Yönetimi
  - Esinlenme
  - Etkileme
  - Başkalarını Geliştirmek
  - Değişim Katalizörlüğü
  - Çatışma Yönetimi
  - Ekip Çalışması ve İşbirliği

#### A. Kişisel Yetkinlik:

Kişinin kendi duygularının farkına varıp, kendini yönlendirmesi ile ilgili yetilerdir.

**1.Özbilinç;** Öz bilinç kişinin duyguları, güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve dürtüleri hakkında derin bir anlayışa sahip olması şeklinde ifade edilmektedir. Duygularını okuyup etkilerini fark ederek karar sürecine “altıncı hissi” katabilmek önemlidir. Duygusal öz bilinci yüksek olan liderler, kendilerini iyi tanırlar, iç seslerine kulak verirler. Duygularının çalışma performanslarını nasıl ve ne şekilde etkilediğini bilirler. Belirsizliklerin oluştuğu ortamlarda resmin tamamına bakarak eyleme geçerler. Öfkesinin, kızgınlığının ve nefretinin nedenlerini görür ve bunları olumlu hale getirerek davranışlarına yansıtırlar. Öz bilinçli liderler açık sözlü, tutarlı ve içten davranışlar geliştirirler, duygularından ve vizyonlarından açıklıkla ve inançla söz ederler.

- Doğru öz değerlendirme yapan liderler, güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar. Kendilerini gözlemler, deneyimlerinden ders alırlar. İçtenlikli geribildirim, yeni bakış açılarına, sürekli öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açıktır.

- Özgüven sahibi liderler, öz değerler ve yetenekler konusunda bir anlayışa sahiptirler. Kendinden emin bir izlenim bırakırlar, “varlıklarını” hissettirirler, beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilirler. Kararlıdırlar, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı karar alabilirler. Özgüven, üstün performansın olmazsa

olmaz olgusudur. Ona sahip olmayan liderler zorlu mücadeleye girebilme önkoşulu olan inançtan yoksundur.

Özgüven kendini güçlü bir şekilde gösterir. Özgüveni yüksek liderler, karizmatik bir kişilik sergileyerek güven oluşturur, karşıt fikirlere, anlaşmazlıklara veya zıtlara rağmen hatta yetki sahibi kişilerin açık vetosuna rağmen inandığı ilerlemesi için gereken gücü verir.

M. Kemal Atatürk, ne askeri zaferleri ne de başardığı inkılapları kendine mal etmemiştir. Büyük eserlerin, ancak büyük niteliklere sahip bir milletin başarabileceğini bilen bir liderdi. Atatürk zaferleri veya inkılapları denilmesinden hoşlanmazdı. “Türk İnkılâbı” sözünün kullanılmasını ısrarla isterdi. Bütün başarıları millete mal etmekten zevk duyardı. Bu konuda 1925 yılında yaptığı bir konuşmada şöyle diyor (Feyzioğlu,1987; 22).

“...Türk Milletinin son senelerde gösterdiği harikaların, yaptığı siyasi ve içtimai inkılapların hakiki sahibi kendisidir.

Sizsiniz. Milletimizde bu istidat ve tekâmül mevcut olmasaydı, onu yaratmaya hiçbir kuvvet ve kudret kâfi gelmezdi. Bizim ilham kaynağımız doğrudan doğruya Türk Milletinin vicdanı olmuştur.”(Atatürk’ün söylev ve demeçleri, C.11;214).

Mustafa Kemal Atatürk’ü yukarıdaki özellikler açısından incelediğimiz zaman özbilinci ve özgüveni yüksek, doğru öz değerlendirme yapan bir lider olduğu görülmektedir. Ayrıca bu sözleriyle Argun’un(15) liderlik tanımındaki ”kendini değil izleyenleri yüceltir” ifadesiyle özdeşleşir. Sullivan ve Harper’in(1996) liderlik tanımına ise bir örnek oluşturur. Atatürk, Milli Mücadele’de milli birliği temin eden, savaş meydanlarında efsanevi bir kumandan, cumhuriyeti kuran

büyük siyaset adamı, milletin çehresini değiştiren güçlü bir devrimci olarak insanlık tarihine adını yazdırmıştır. Bu özellikleriyle dünya tarihçileri ve fikir adamları tarafından kabul edilmiştir. Türk bağımsızlık ve çağdaşlaşma hareketine engel olan faktörleri cesaretle bertaraf etmiştir. En güç anlarda Türk Milletine güven aşlamış bir liderdir. Söylevlerinde bu duyguları görmek mümkündür.

“ Düşmanı behamehal yeneceğimize dair güvenim bir dakika olsun sarsılmamıştır.”

“ Her işittiğimize önem vermeyin. Pekâlâ, bilirsiniz ki ben, yaptığımı bilirim. Netice görmeseydim başlamazdım

(Borak,1998,204). Bu söylemle Atatürk Gardner’in(1986) liderlik tanımına girmektedir.

Türk ufuklarından bir gün mutlaka bir güneş doğacağına, bunun hararet ve kuvvetinin bizi ısıtacağına, bundan bizebir güç çıkacağına o kadar emindim ki, bunu adeta gözlerimle görüyordum (Nutuk).

“ Hürriyet ve istiklal benim karakterimdir. Bence bir millette şeref, haysiyetin, namusun ve insanlığın doğup yaşayabilmesi, mutlaka o milletin hürriyet ve istiklale sahip olmasıyla mümkündür. Ben şahsen bu saydığım vasıflara çok önem veririm ve bu vasıfların varlığını kendimde iddia edebilmek için, milletimin de aynı niteliğini şart ve esas bilirim. Ben yaşayabilmek için mutlaka müstakil bir milletin evladı kalmalıyım. Bu sebeple milli istiklal, bence bir hayat meselesidir.(Nutuk).

Sadrazam telgrafından;

“Memleket selameti için gerekli gördüğüm görüşlerimi duyurmaktan ve bunlara uygun şekilde hareket etmekten kendimi alıkoymaya gücüm yetmez” (Feyzioğlu,1987;309)diyor.

Cumhuriyetin Onuncu Yıl Dönümü tö-

renlerinde Gazi Mustafa Kemal Paşanın ünlü konuşması:

“...Türklüğün unutulmuş büyük medeni vasfı ve büyük medeni kabiliyeti bundan sonraki inkişafıyla, geleceğin yüksek medeniyet ufkunda yeni bir güneş gibi doğacaktır... Ne mutlu Türküm diyene!...” (Feyzioğlu,1987;348).

Büyük önderin söylevlerinde kendine olan özgüvenini, özbilincini ve ileriye görebilme yetisini rahatça görebilmek mümkündür.

Doğru şekilde güven oluşturabilmek için, gerçekçi tehdit algılamaları yapmakta yarar vardır. Eğer insan kendi artı ve eksilerini görüyor, önyargılarının farkına varıyor, yani kendini tanıyorsa, başkalarından gelebilecek tehlikeleri daha doğru analiz edebilir.(Tarhan ,2006;80).

## 2. Özyönetim:

Bu yetkinliğe sahip liderler yıkıcı duygu ve istekleri bile etkili biçimde yönetebilirler. Stres altında bile soğukkanlı ve sakin davranabilirler. Kriz dönemlerinde çeşitli baskılar altında bile sakin ve berrak bir düşünce içinde olabilirler. Özyönetim, “Bireyin duygularını denetleyebilmesi, neyi neden yaptığını bilmesi ve olayları kendi lehine çevirmesidir.” (Weisinger,1998;47).

Mustafa Kemal Atatürk, zor koşullarda soğukkanlılığını yitirmemiş, neyi, nasıl, nerede ve ne zaman gerçekleştireceğinin planını yapmış, bütün girişimlerini vatan ve millet sevgisi üzerine yoğunlaştırmış, fikirleri, düşünceleri, bakış açısıyla ve ölmez eseriyle hürriyet mücadelesinin manevi kuvveti olmuştur. Atatürk bir söylevinde şöyle diyor: “Bu iş nihayet bir an meselesidir, olacağı varsa olur. Bununla tedbirde kusur edelim demek iste-

miyorum; elbette ki vazifeliler, makul her tedbiri almalıdırlar; fakat sükûnetle, soğukkanlılıkla ve halkı rahatsız etmemek şartıyla. Fakat zinhar telaşa ve evhama kapılmamalıdır. Yapacağımız, yapmak mecburiyetinde olduğumuz, daha birçok hem de pek büyük ve mühim işler vardır. Sinirlerimiz, kafalarımız dinç olmalıdır. Şunu bilesiniz ki evhama kapıldığımız gün sıfır olmuşuzdur”(Soyak,1973;376). Bu yönleriyle Atatürk liderliğin ve duygusal zekânın bütün örneklerini sergilemiştir.

Özyönetim sahibi liderler, açıklık ilkesini benimsemiş liderlerdir, hem güvenilir hem de vicdanlıdırlar, güvenilirlik açısından ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler, özü ve sözü bir olduğu için güven oluştururlar. Kendi hatalarını kabullenir, herkesin hoşuna gitmese de kararlı ve ilkeli bir davranış sergilerler. Taahhütlerine uyar, sözlerini tutarlar, düzenli ve dikkatli çalışırlar ve hedefleri gerçekleştirme aşamasında kendilerini sorumlu tutarlar. Yeni fikir ve yaklaşımlara açıktırlar. Değişime tepki verirken esnek davranmak liderin en önemli özelliklerindedir. Lider yenilikçidir. Çok çeşitli kaynaklardan taze fikirleri arayıp bulur, sorunları çözecek özgün fikirleri besleyecek yeni fikirler üretirler. Sürekli değişen koşullara yeni fikirlerle cevap verirler ve taktikleri değiştirirler.

İşte Mustafa Kemal Atatürk’te yapmış olduğu yeniliklerde bilimi kendine önder edinmiştir. Çok okur ve yeni fikirler inşa ederdi. Gürbüz Tüfekçi, “Atatürk’ün Okuduğu Kitaplar” adlı araştırmasında kitap tutkusu ve kültür derinliğini rakamlarla yansıtıyor: 1800 dolayında Türkçe ve Fransızca kitap okumuş, 200 bin dolayında satır altı, kırmızı, mor kalemlerle çizilmiş. Binlerce kenar notu ve dipnot

yazmış, binlerce çarpı işareti koymuş(Te-kadamdevrimi.com.).

Liderler başarıya dürtüsüne sahiptir. Başarıya dürtüsü mükemmellik standardını yakalamaya çalışmak veya sürekli performans geliştirmektir. Bu yetkinliğe sahip olan liderlerin hedeflere ve belirlediği standartlara ulaşma dürtüleri çok yüksektir. Ulaşılması zor hedefler belirler, fırsatları ve tehditleri dikkate alarak riske girerler. Kriz durumlarında belirsizliği azaltacak bilgilere ulaşarak işlerini iyi yapmaya çalışırlar. Performanslarını üst düzeye çıkarmak için uğraşırlar, başkalarının girişimci fikirlerini desteklerler.(Goleman,2006:146).

### **M. Kemal Atatürk'ün girişimciliğine şu örnekler verilebilir.**

“Atatürk'ün sanayi alanındaki teşebbüsleri şöyle sıralanabilir: Bira fabrikası, malt fabrikası, soda ve gazoz fabrikası, deri fabrikası, iki adet yoğurt imalathanesi, şarap imalathanesi, iki taşlı elektrikle işler bir değirmen, İstanbul'da bulunan bir çelik fabrikasının yüzde 40 payı, iki peynir imalathanesi. Tarım alanında Atatürk'e ait çiftliklerin genişliği ise 154 bin 129 dönümü buluyor. Bütün bunlar millete kaldı (Özdemir,1992:92). Bu özellikleriyle Atatürk girişimcilik ruhunu halka aşılama çalışmıştır.

“Hükümetimizin her medeni devlet gibi dış borçlanma antlaşmaları yapması gereklidir. Yalnız alınan yabancı paraların, şimdiye kadar Babıali'nin yaptığı şekilde ödemeye mecbur değilmişiz gibi amaçsız kullanılması ve tüketilmesine, dış borçlarımızın artırılmasına ve mali bağımsızlığımızın tehlike altına sokulmasına kesin olarak karşıyım. Biz, ülkede memuriyeti, üretimi ve halkın refahını

sağlayacak gelir kaynaklarımızı geliştirecek yararlı, borçlanmalara taraftarız.( 1 Mart 1922 Millet Meclisi Tutanak Dergisi D.1, C.18, S.2, (Özdemir,1992:89-90).

Hep ilklere imza atmıştır. Saltanatın kaldırılması, cumhuriyetin ilanı, hukuk alanındaki inkılâplar, medeni, ceza, hâkimler, ticaret, borçlar, icra ve iflas kanununun kabulü, eğitim ve kültür alanında yapılan inkılâplar, Tevhid-i Tedrisat (Eğitim Öğretimin Birleştirilmesi) Kanununun kabulü, Latin Harflerinin kabulü(Harf İnkılâbı), Üniversite reformu, Türk tarihi alanında yapılan çalışmalar, takvim, saat, ölçüler ve rakamlarda değişiklik, soyadı kanununun ve kadın haklarının kabulü gibi birçok alanda yenilikler başlatmış bir liderdir. Bu özellikleri Atatürk'ün İngilizcedeki “leader” (önderlik eden) sözcüğüyle birebir örtüşmektedir.

M. Kemal Atatürk halkı motive ederek onlara sinerji ve coşku aşılamıştır. Halkı harekete geçirerek kendisi bir kat daha motive olmuştur. Bulunduğu her ortamda kurtuluş coşkusunu çeşitli kongrelerde aldığı kararları halkla paylaşarak herkese bu enerjiyi aşılamıştır. Anlık uğraşlar yerine köklü değişimler ve sürekli işlere zaman ayırmıştır. Radikal önerilere ve çözümlere önderlik etmiştir. İnisiyatif kullanmış, organize etmiş ve yetkilendirmiştir. Kendisine değil, Türk halkına övgüler yağdırmıştır, benliğini ikinci plana atmış, Türk halkını alkışlamış ve iyi hissetmelerini sağlamıştır. Kendisini bütünün bir parçası olarak algılamıştır. Geçmişten ders çıkarmış, anı iyi değerlendirmiş ve geleceği kurmaya çalışmış bir liderdi. 1881 ve 1938 yılları arasında birçok değişime ve yeniliğe önderlik etmiştir.

Tarihte hiçbir lider bu kadar kısa sürede

büyük başarılar elde etmemiştir. Bu anlamda M. Kemal Atatürk tarihe damgasını vuran ilk ve tek liderdir.

**Ünlü İngiliz tarihçisi Arnold J. Toybee, Türk inkılâbının büyüklüğünü Avrupalılara anlatabilmek için şu benzetmeyi yapıyor; (Feyzioğlu,1987:23).**

“Bir an için tahayyül ediniz ki, Batı dünyasında Rönesans, Reformasyon, 17. yüzyıl sonundaki bilim ve düşünce ihtilali, Fransız İnkılâbı ve sanayi inkılabı, bir insan ömrünün içine sığdırılmıştır...” (Le Monde et l’Occident, traduit de l’anglais par primrose du Bos, Bruges, 1957, s. 36).

**Gerard Tongas, Kemalizmin halkı yücelten yönü üzerinde durarak;**

“Kemalizm on asra sığacak işi, on yılda başarmıştır” (Tongas,1937:27-29) diyor.

**Amerikalı, Daniel E. Webster ise şu ifadelerle yer vermiştir.**

“Son yüzyılların, belki de büyük tarihin en büyük Türk’ü, çağdaş dünyanın herhalde en dinamik lideri, 10 Kasım 1938 de öldü... Uzun olmayan hayatında, üç insan kadar enerji sarfetti. Son 20 yıl boyunca, her geçen yıl, kendi vatanında ve dışarıda itibarı ve kazandığı takdir durmadan arttı. Tanınmış çağdaşlarından bazıları ne kadar korku uyandırmışlarsa, o da o kadar saygı uyandırdı.” (The Turkey of Atatürk, Philadelphia,1939).

**Eski Yunan Başbakanı Venizelos Fransız Büyükelçisine Atatürk’ü şöyle anlatmıştır;**

“Çok büyük bir insan!.. Bu kadar engin düşünceli, devlet yönetiminde bu derece bilgi sahibi bir generale hayatım boyunca hiç rastlamadım (Venizelos “Ch. De

Chambrun, Traditions et Souvenirs”, Paris 1952).

Özyönetimi yüksek liderler büyük hedefler belirlerler ve gerçekleştirmek için özveride bulunmaya hazırdırlar. Seçenekler oluştururken, karar alırken grubun ana değerlerini kullanırlar. Son derece stresli koşullarda bile yoğun bir şekilde çalışırlar. Girişimcidirler, kendilerinden beklenenin ötesinde hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Gerekğinde bürokrasiyi deler ve kuralları esnetirler, girişimci çabalarla başkalarını da yönlendirirler. Özyönetimi yüksek kişiler engellere karşı ısrarla hedeflere ulaşmaya çalışırlar, başarısızlıkları bir kenara itip, başarıyı yakalamaya çalışırlar. Yenilgileri, kişisel kusurları değil üstesinden gelinebilecek koşulların sonucunu olarak görürler.

Mustafa Kemal Atatürk’ten örnek vermek gerekirse, Atatürk, kararlılığını ve değerlere bağlılığını gösterdiği hedeflerle ilgili olarak şöyle diyor;

“Milletlerin tarihlerinde bazı devirler vardır ki, bu devirlerde muayyen maksatlara erişebilmek için, maddi ve manevi ne kadar kuvvet varsa hepsini bir araya toplamak ve aynı istikamete sevk etmek icap eder.”

“ Benim ordularımı gönderdiğim ve yönettiğim hedefler, esasen ordularımın her erinin, bütün subaylarının ve kumandanlarının görüşlerinin vicdanlarının, azimlerinin, ülkülerinin yönemiş olduğu hedefler idi” (Baykal,2005:89).

## **B. Sosyal yetkinlikler:**

Bireyin diğer insanları anlaması ve ilişkilerini nasıl yönettiğini belirleyen yetilerdir.

## 1. Sosyal bilinç:

Sosyal bilinç ve ilişki yönetiminin varlığı ile kendini gösteren duygusal zekâ yetkinliklerinin bir ürünüdür. Sosyal bilinç, diğer insanların duygularını doğru olarak algılama ve anlayabilme yetisidir. Sosyal bilinç empati ile başlamaktadır. (Goleman vd.,2006:42-60). Empati, “bir insanın, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlaması ve bunu ona hissettirmesidir” (Dökmen,1996:119. Empati kısaca “ötekinin dinlenmesi” (Güz,2002:127).olarak da ifade edilebilir. Empati yapabilen lider, iletişim çatışmalarını etkili bir şekilde çözebilir ve sözsüz süreçleri de etkin bir şekilde kullanabilir. İnsanlar sadece sözel süreçle değil, sözel olmayan birçok ipucu ile de bilgi aktarır, örneğin ses tonu, bakışlar, jest ve mimikleri gibi. İşte bunları anlayabilme yeteneği sosyal bilince dayanır. Atatürk beden dilini ve sözsüz iletişimin bütün unsurlarını iddialı bir şekilde kullanan bir liderdir. Şık giyimli, bakışları kararlı, yürüyüşü özgüven içinde ve karizmatik bir liderdi. Kılık ve kıyafeti tam oturmuş, şapkası, köstekli saati, sigaralığı, bastonu birbirleriyle uyumlu seçilmiştiir. “Empati, liderler ve diğer insanlar için sosyal bir radardır. Hislerini inanarak ifade eden bir liderden ahenk doğar, çünkü o duyguların, içtenlikle sıkı sıkıya savunulan değerlere bağlı olduğu açıktır. Duygusal zekası yüksek liderler, olumlu dalga boyundaki duyguları yayarlar: İyimserlik, şefkat, ya da bağlantı hissini, umutlu bir geleceğe yönelik arzular uyardıran hayallerini dile getirerek insanları harekete geçirirler.” (Goleman vd, 2006:42-60)

Atatürk'ün özellikleri, milli birlik,

milli duygu ve kültür gibi değerlere bağlılığı ve bunu Türk Milletine benimsetmesidir. Atatürk şöyle diyor:

“ Bir yurdun en değerli varlığı, yurttaşları arasında ulusal birlik, iyi geçinme ve çalışkanlık duygu ve kabiliyetlerinin olgunluğudur. Ulus varlığını ve yurt enginliğini korumak için bütün yurttaşları canını ve her şeyini derhal ortaya koymaya karar vermiş olmak, bir ulusun en yenilmez silahı ve koruma vasıtasıdır. Bu sebeple, Türk Ulusunun idaresinde ve korunmasında ulusal duygu, ulusal kültür en yüksekte göz diktiğimiz ideallerdir (Feyzioğlu,1987:161).”

## 2. İlişki Yönetimi:

Başkalarının duygularının ustaca yönetilmesi anlamına gelmektedir. İlişki yönetiminde, etkileme ve yönlendirme, çatışma yönetimi, iletişim, değişim katalizörlüğü, ekip çalışması ve işbirliği ve liderlik ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda M. Kemal Atatürk, iletişim danışmanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Atatürk halkın gönlünü kazanmakta çok başarılıdır. Sunuşlarını dinleyici grubuna göre düzenlemiştir. Örneğin, köylüye, kadınlara, işçilere hitap ederken, hedef kitlenin özelliklerini yani, kültürünü, eğitim seviyesini dikkate alarak konuşmalarını geliştirmiştir. Destek oluştururken yerine göre dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejileride kullanmıştır. Bir noktayı vurgularken birçok dramatik olaydan faydalanmıştır.

### Atatürk iktisat kongresindeki konuşmasında şöyle diyor:

“Heyet-i Aliye'nizin bu gün akdetmiş olduğu, Türkiye İktisat Kongresi çok mühimdir. Çok tarihidir. Nasıl ki Erzurum Kongresi felaket noktasına gelmiş olan bu

milleti kurtarma hususunda Misak-i Milli'nin ve Teşkilat-ı Esasiye Kanunu'nun ilk temel taşlarını tedarik hususunda amil olmuş, müteşebbis olmuş ve bundan dolayı tarihimizde, tarih-i millimizde en kıymetli ve en yüksek hatırayı ihraz etmiş ise, kongremiz dahi milletin ve memleketin hayta ve halas-ı hakikisini temine medar olacak düsturun temel taşlarını ve esaslarını ihraz edip ortaya koymak suretiyle tarihte en büyük namı ve çok kıymetli bir hatırayı ihraz edecektir. Bu kadar kıymetli ve tarihi kongremizi küşad etmek şerefini bahsettiğinizden dolayı hasetsen arz-ı teşekkürat ederim. Ve böyle bir kongreyi akdeden sizlersiniz. Bundan dolayı sizi şayan-ı tebrik görür ve tebrik ederim” (Özdemir,1992:83).

**Atatürk 2 Eylül 1936 günü İstanbul da yapılan Balkan Folklor Festivali'ndeki gecede folklor gösterilerini ilgi ile izlemiş sanatçıları tebrik etmişti. O gecede hitap şekli şöyleydi;**

“(…) Anlamak ve duymak, anlatabilmek ayrı ayrı maharetler, sanatlardır. Benim anlatmak istediklerim sizin çok sezişle huzurunuzda hiçbir edebi sanata ihtiyaç bırakmayacaktır sanırım. Onun için sözlerim sizin sıcaklık, dostluk saçan havanız içindeki duygularımın ateşi kadar, parlaklığı kadar heyecanlı olmasa da anladığınızı sanırım. Bunlar, duyduğum derecede- benim kalbimin ifadesidir. (Borak,1997:27) Bu sözler Atatürk'ün hitap ettiği toplulukla duygusal iletişimi geliştirebilen bir lider olduğunun göstergesidir.

“Bugünkü Türk Milleti siyasi ve içtimai camiası içinde kendilerine Kürtlük fikri, Çerkezlik fikri ve hatta Lazlık fikri veya Boşnaklık fikri propaganda edilmek istenmiş vatandaş ve millettaşlarımız vardır.

Fakat mazinin istibdat devirleri mahsulü olan bu yanlış tevşimler(adlandırmalar), birkaç düşman aleti mürteci beyinsizden maada hiçbir millet ferdi üzerinde teellümden( kederlenme, eseflenme) başka bir tesir hasil etmemiştir. Çünkü, bu millet efradı da, umum Türk camiası gibi, aynı müşterek maziye, tarihe, ahlâka, hukuka sahip bulunuyorlar.” (Feyzi-oğlu,1987:139).

Ayrımcılığa karşı vatandaşlar arasında ilişki yönetimini gerçekleştirmiştir. Atatürk, ilişki yönetiminde önemli olan konuşma ve yazma yeteneğine sahip, müsamahalı, mütevazı olma, kamuoyu oluşturma, ikna etme yeteneğine sahip bir lider olma özelliğini şu ifadeleriyle de pekiştirmektedir;

“Bir şeyi vicdanen iyi yaptığımıza, sözleşimizin iyi olduğuna inanıyorsak, onu olduğu gibi açık, tereddüt ve belirsizliklerden arınmış olarak anlatmayı amaçlamalıyız.”

“Ben kalpleri kırarak değil, kalpleri kazanarak hükmetmek isterim” (Baykal,2005:137-155).

Liderde olması gereken saydamlık ve halkıyla bütünleşik olma özelliğini onun şu sözlerinde görürüz;

“Bu müzakere ve münakaşaların verimli neticeler verebilmesi için, arkadaşların kayıtsız şartsız serbest konuşmaları, tenkidi icap eden noktalar görüldükçe müsamahalı davranmaları lüzumu tabiidir.”

“Aynı zamanda halk ilede yakın temasa geçmek ve onlarla günümüz ve geleceğe ait sohbetlerde bulunmak istiyorum.”

“Ben şimdiye kadar ulus ve yurt hayrına ne gibi hamleler yapmış isem, hep

böyle halkımla temas ederek, onların alaka ve sevgilerinden gösterdikleri samimiyetten kuvvet ve ilham alarak yaptım.”

“Bu konuda yetkili olanları ve kamuoyunu bir gerçeğe inandırmadıkça, düşüncemiz gerçekleşmezdi.”

“Milleti ve toplumsal zemini hazırlamadan inkılâplar yapılamaz.” (Baykal,2005:123-155).

**Duygusal zekâ yetkinliği yüksek liderler değişime açık liderdir. Değişimi yönetebilen liderin temel özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Vardar,2001:88-89).**

• Değişim lideri, güçlü vizyonu ve iletişim gücü ile ekibini ve ekibi dışındaki kişileri kolayca etkileyebilme ve ikna etme yeteneğine sahip olmalıdır.

• Değişim lideri kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini doğru tespit ederek, gerçekleştireceği faaliyetlerde güçlü yönlerini aktif bir şekilde kullanmalı, zayıf olduğu yönlerini geliştirmek için çaba göstermeli,

• Değişim lideri uzun vadeli düşünebilmeli, almış olduğu kararlar risk içeriyorsa, bu risklerini göğüsleyebilecek cesarete sahip olabilmelidir.

• Değişim lideri, ekibi içerisindeki çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu bilmeli, çalışanların özelliklerine göre görevler vermeli ve ona göre bir motivasyon ölçütü oluşturmalıdır.

• Değişim lideri gerek kendi gerek ekibi açısından öğrenen bir ortam yaratma çabası içerisinde olmalıdır.

• Değişim lideri, organizasyonu sürekli geliştirme konusunda kararlı ve istekli olmalı,

• Değişim lideri, yorumlama ve sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır.

• Değişim lideri, problem çözme tek-

niği açısından; problemin belirtilerini analiz edebilme, problemin çıkış nedenini doğru tespit edebilme ve alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

“Milletin yükselme neden ve şartları için yapılacak şeylerde, atılacak adımlarda kesinlikle tereddüt etmeyin. Milleti o yükselme noktasına götürmemek için dikilecek engellere hep birlikte mani olacağız. Bunun için beyinlerinize, irfanlarınıza, bilgilerinize, gerekirse bileklerinimize, pazılarımıza, bacaklarımıza müracaat edecek, fakat neticede mutlaka ve mutlaka o gayeye varacağız.” (Baykal,2005:102). Sözlere ve gerçekleştirdiği devrimler Atatürk’ün değişimci lider özelliğini, motivasyon gücünü, zorluklar karşısında kararlı duruşunu göstermektedir.

## SONUÇ

Nevzat Tarhan’a göre, liderlik sağ beynin motivasyonudur. Başarılı liderliğe giden yolda mantık ve duygular bir arada kullanılmalıdır. Duygular olmadan mantık, mantık olmadan tek başına duygular elbette yeterli değildir.

Atatürk duygularını ve mantığını bir arada kullanmış bir liderdir. Duygularını yönetebilmiştir. Her zaman enerjik olmuştur, yürüyüşüyle, bakışlarıyla, sıcak gülümsemesiyle, güçlü duruşu , etrafındakilerle el sıkışmasıyla hatırlanmaktadır. Enerji ve heves istekleri artırır ve çevresindekilere de bulaşmasını sağlar. Enerji, heves ve tutku Türk milletini ikna etmesinde de kendini göstermiştir. İleri görüşlülüğü, gelişmeye odaklanması, milletin etkilenmesine neden olmuştur

Bugün yapılan her sunumda Atatürk’ten alıntılar yapılmaktadır, “biz birlikteyiz, sizlerle başaracağız” gibi ifadeler de top-



lumda sinerji yaratmış ve güven oluşturmuştur. Profesyonel yaşantısı içerisinde inanılmaz işler başarmıştır. Cesur bir vizyona, amacına ulaşmak için sarsılmaz bir güvene sahiptir. Milleti empati yaparak kendi vizyonu içine almıştır. Sivas ve Erzurum kongrelerine bakıldığında; ilgilerin, fikirlerin ve modellerin keşiştiği noktalarda beyin fırtınası oluşturarak halkı anlamaya çalışmıştır. Halkın bakışıyla kucaklanmış, halkla etkileşime özellikle önem vermiştir. Konuşmalarında kendine güvenli duruşu dinleyenler tarafından algılanmasını ve inanılmasını kolaylaştırmıştır. İnsanların gözlerine sorgular şekilde bakması otoriter ve dürüst bir algılamayı beraberinde getirmiştir. Ayrıca, “Uzak memleketin toprakları üstünde kanlarını döken kahramanlar; burada dost bir vatanın toprağındasınız. Huzur ve sükûn içinde uyuyunuz. Sizler Mehmetçikle yan yana, koyun koyunasınız. Uzak diyarlardan evlatlarını harbe gönderen analar; göz yaşlarınızı dindiriniz. Evlatlarınız bağrımızdadır. Huzur içindedirler ve huzur içinde rahat rahat uyuyacaklardır. Bu toprakta canlarını verdikten sonra artık bizim evlatlarımız olmuşlardır.” şeklindeki Çanakkale savaşındaki bu söyleviyle Anzakların gönlünü fethetmiştir. Bir diğer komutan ve devlet adamı var mıdır? Savaşta karşı düşmanının sevgisini böylesine kazansın. Tüm saydığımız özellikler bilişsel zekası kadar duygusal zekasını kullanan lidere aittir. İşte o lider Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'tür.

## Kaynakça

**AKDEMİR Ali**, (1998) “Vizyon Yönetimi” İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul,

**ARSLAN Levent**, (2004) “Liderlik Olusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi” Milli Eğitim Dergisi, Bahar, Ankara

ATATÜRK'ÜN söylev ve demeçleri c.11

**AYTÜRK N**, (1999) “Yönetim Sanatı”, Yargı Yayınevi, 3. Baskı, Ankara,

**BALTAŞ Acar**, (2001) “Ekip Çalışması ve Liderlik” Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul,

**BALTAŞ Zuhâl**, (2006) “ Duygusal Zekâ”, İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık, Remzi Kitabevi, İstanbul

**BARUTÇUGİL İsmet** (2004), “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi”, Karriyer Yayınları, İstanbul,

**BASS, B. M., D. I. Jung, B. J. Avolio and Y. Berson**, (2003), “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, Journal of Applied Psychology, 88 (2)

**BAYKAL Adnan Nur**, (2005) “Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları”, Sistem Yayıncılık, İstanbul

**BORAK Sadi**, (1998) “Atatürk'ün Özel Mektupları” Kaynak Yayınları, s. 204

**BORAK, Sadi** (1997) “Atatürk'ün Resmi Yayınları Girmemiş Söylev, Demeç, Yazışma ve Söyleşileri” Halkevleri,

**BRADBERRY Travis -Jean Greaves,** (2006). “Duygusal Zekânızı Keşfedin”, Çev. Sevda Kubilay. Truva Yayınları, İstanbul,

**BRIDGE B.,** (2003)Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul, **DAVIS M.,** (2004) “Duygusal Zekânızı Ölçün” Çev. S. Silahlı, Alfa Yayınları, İstanbul.

**DEPREE, Max** (1998) “Liderlerin Özel-likleri”, Executive Excellence, Yıl:2, Sayı:13, Nisan

**DÖKMEN Üstün,** (1996) “İletişim Çatışmaları ve Empati”, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul

**FEYZİOĞLU Turhan koordinatörlüğünde Mustafa Aysan vd.** (1987) “Atatürk Yolu”, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi, Ankara,

**GEÇİKLİ Fatma,** (2007) “Örgütlerde Duygusal Zekâ-Mobbing(Psikolojik Yıldıırma)” Emotional Entelligence and Communication, International Symposium May. 7-9 İzmir,

**GOLEMAN Daniel,** (2005). “ İşbaşında Duygusal Zekâ” Varlık Yayınları, 4. Basım, İstanbul,

**GOLEMAN Daniel,** (2006) “İşbaşında Duygusal Zekâ”, Varlık Yayınları, İstanbul,

**GOLEMAN Daniel, Richard Boyatsız, Annie Mckee;** (2002) “Yeni Liderler” Varlık Yayınları, İstanbul, s. 42-60,

**GOLEMAN Denial, Richard Boyatzıs, Annie Mckee,** (2006) “Yeni Liderler”, Türkçesi: F. Nayır ve O Deniztekin, Varlık Yayınları, Beşinci Basım, İstanbul

**GORDON R. Sullivan, M.V. Harger.,** (1996) “Hope is Not a Method” Random House,

**GÜZ Nükhet,** (2002) “Etkili İletişim Terimleri”, İnkılap Kitabevi, İstanbul,

**KLEMPER G.,** “Emotional Intelligence and Leadership: What Really Matters”, Cambria consulting.gklemp@camriaconsulting.com,

LONGMAN- DICTIONARY OF CONTEMPORARY, English Pearson-512

**MARTINEZ M.N.** (1997) “The Smarts That Count”, HR Magazine, 42[11]

**OATLEY K., J.M. Jenkins,** (1996) “Understanding Emotions” Cambridge, Blocwell Pub.

**OPENGART Rose,** “Emotional Intelligence and Emotion Work: Examining Construct From and Interdisciplinary Frame Work, Human Resource Development Review, 4,pp

**ÖZDEMİR Sadi,** (1999) “Atatürk ve 3. yol”, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul,

**PILLAI, R.C.A, Schriesheim and E.S. Williams,** (1999), “Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study”, Journal of Management, 25 (6)

**SOYAK Hasan Rıza**, (1973) “Atatürkten Hatıralar”, 2. cilt Yapı Kredi Bankası Yayınları,

**STEIN J. Steven, Howard E. Book**, (2003) “Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı ( Çev. Müjde Işık), Özgür Yayınları, İstanbul,

**TAHRAN, Nevzat** (2006) “ Duyguların Dili, Duygusal zekaya yeni bir yorum,” Timaş Yayınları, İstanbul

**VARDAR Abdül**, (2001) “Bireysel ve Kuramsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,

**WEISINGER H**, (1998) “İş Yaşamında Duygusal Zekâ” Çev. Nurettin Süleyman-gil, MNS Yayıncılık, İstanbul

[www.eylem.com](http://www.eylem.com)

[www.tanjuargun.com](http://www.tanjuargun.com)(2002)

[www.tekadamdevrimi.com](http://www.tekadamdevrimi.com)

