



**KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÇOCUK GELİŞİMİ ANABİLİM DALI
ÇOCUK GELİŞİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÇOCUKLARIN LİDERLİK BECERİLERİ İLE DUYGU DÜZENLEME
BECERİLERİNİN GELİŞİMİ**

İlkay DOĞAN

Yüksek Lisans Tez Projesi

**KONYA
Ekim 2023**

ÇOCUKLARIN LİDERLİK BECERİLERİ İLE DUYGU DÜZENLEME
BECERİLERİNİN GELİŞİMİ

İlkay DOĞAN

KTO Karatay Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Çocuk Gelişimi Anabilim Dalı
Çocuk Gelişimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tez Projesi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice YALÇIN

Konya
Ekim, 2023

KABUL VE ONAY

İlkay DOĞAN tarafından hazırlanan “Çocukların Liderlik Becerileri ile Duygu Düzenleme Becerilerinin Gelişimi” başlıklı bu çalışma, Ekim 2023 tarihinde başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hatice YALÇIN
KTO Karatay Üniversitesi

Bu tezsiz yüksek lisans bitirme projesinin yapılması gereken bütün gerekliliklerinin yerine getirdiğini onaylıyorum.

Doç. Dr. Hatice YALÇIN
Anabilim Dalı Başkanı

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Projesi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Necati VARDAR
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Enstitü tarafından onaylanan Yüksek Lisans tez projesinin tamamını veya herhangi bir kısmını basılı veya dijital biçimde arşivleme ve aşağıda belirtilen koşullar dahilinde erişime açma iznini KTO Karatay Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle, Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak ve gelecekteki çalışmalar (makale, kitap, lisans, patent vb.) için tezimin tamamının veya bir bölümünün kullanım hakları yalnızca bana ait olacaktır.

Tezimin bütünüyle kendi çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izinle kullanılması zorunlu olan kaynakları, yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde izinlerin suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayımlanan “Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge” kapsamında, tezim, aşağıda belirtilen koşullar haricince, YÖK Ulusal Tez Merkezi ve KTO Karatay Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.¹

Enstitü / Fakülte Yönetim Kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ... ay ertelenmiştir.²

Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.³⁴

Ekim 2023

İlkay DOĞAN

¹ MADDE 6(1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

² MADDE 6(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

³ MADDE 7(1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

⁴ MADDE 7(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Projesi Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak Doç. Dr. Hatice YALÇIN danışmanlığında tarafımdan üretilen bu tez/proje çalışmasında; sunduğum tüm veri, enformasyon, bilgi ve belgeleri bilimsel etik kuralları çerçevesinde elde ettiğimi, tüm değerlendirme, analiz, bulgu ve sonuçları bilimsel usullere uygun olarak sunduğumu, tez/proje çalışmasında yararlandığım kaynakların tümüne bilimsel normlara uygun biçimde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, tezimin/projemin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ekim 2023

İlkay DOĞAN

Çocuklarıma ve öğrencime

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında ilgisini ve desteğini her zaman hissettiğim, ocuk gelişimi bilim alanında bilgileriyle ve deneyimleriyle hep yolumu aydınlatan, herhangi bir bilgiye ihtiyacım olduğumda hep yanımda olan, rahatlıkla soru sorabildiğim ve desteğini hep hissettiğim danıőman Hocam sayın Doç. Dr. Hatice YALÇIN'a çok teşekkür ederim. Ayrıca Burak DOğAN, Battal Arda DOğAN, Hatice Ilgın DOğAN, Burak DALGIÇ'a ve özel gereksinimli çok sevdiğim öğrencime bana verdikleri manevi destek için çok teşekkür ederim.

Ekim 2023

İlkay DOğAN

ÖZET

İlkay DOĞAN

Çocukların Liderlik Becerileri ile Duygu Düzenleme Becerilerinin Gelişimi

Yüksek Lisans Tezi

Konya, 2023

Bütün çocuklar liderlik becerilerini geliştirme potansiyeline sahiptir. Çocukluk dönemlerinden itibaren, liderlik becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Liderlik yeteneğinin bulunması; bireyin kendini ve çevresini yönetebilmesini sağlar. Aynı zamanda liderlik; bireyin bulunduğu ortamın verimliliğini artırmaktadır. Çocuklardaki doğal liderlik nitelikleri erken yaşlardan itibaren gelişir. Liderlik becerileri, çocukların iyi insan olmalarına yardımcı olabilir. Liderlik becerilerinin nitelikli bir şekilde gelişebilmesi için, çocukların deneyim kazanmaları gerekir, ve liderlik gelişimi için, eğitim şarttır. Ebeveynler çocuklarına liderlik becerilerini öğretmede önemli bir rol oynayabilmektedir. Mükemmel liderlik özelliklerini taşıyan tek bir kişilik tipi yoktur. Çocuklara erken yaşlardan itibaren liderlik becerileri kolayca öğretilir. Liderlik becerileri, çocukların hayatlarını kontrol etmelerini sağlar. Liderlik güven verir, ve çocukların, sorunları yaratıcı bir şekilde çözmelerine yardım eder. Ayrıca bir takım halinde çalışmalarını sağlar. Liderlik, başkalarıyla işbirliği içinde çalışmayı sağlar. Liderlik gelişimi; yaşam boyu bir süreç olabilir. Duygu düzenleme, kişinin kendi duygusal durumu üzerinde kontrol uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygu düzenleme aynı zamanda kişinin duygularını artırmayı da içerebilir. Duygu düzenlemede; duyguyu düzenleyen kişinin amaçları yol göstericidir. Duygular yönetilemediğinde sorunlara neden olabilir. İlişkileri olumsuz etkilemesinin yanı sıra, duyguları kontrol edememek zarar verebilir. Bu çalışmada liderlik becerilerinin gelişimi ve duygu düzenleme ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmanın sonunda bu konularda detaylı bilgiler edinmenin, çocuk gelişimi bilim alanı için önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler

Liderlik, duygu düzenleme, çocuk gelişimi

ABSTRACT

İlkay DOĞAN

Development of Children's Leadership Skills and Emotion Regulation Skills

Master's Project

Konya, 2023

All children have the potential to develop leadership skills. It is important to develop leadership skills from childhood. Having leadership ability; It enables the individual to manage himself and his environment. Also leadership; It increases the efficiency of the environment in which the individual lives. Natural leadership qualities in children develop from an early age. Leadership skills can help children become good people. In order for leadership skills to develop in a qualified manner, children need to gain experience, and for leadership development, education is essential. Parents can play an important role in teaching their children leadership skills. There is no single personality type that has excellent leadership qualities. Children can easily be taught leadership skills from an early age. Leadership skills give children control over their lives. Leadership inspires confidence and helps children solve problems creatively. It also allows them to work as a team. Leadership enables working collaboratively with others. Leadership development; It can be a lifelong process. Emotion regulation is defined as the ability to exercise control over one's own emotional state. Emotion regulation may also involve enhancing one's emotions. In emotion regulation; The goals of the person regulating the emotion are guiding. Emotions can cause problems when unmanaged. In addition to negatively impacting relationships, not being able to control emotions can be damaging. In this study, the development of leadership skills and their relationship with emotional regulation are discussed. At the end of the study, the importance of obtaining detailed information on these issues for the field of child development science is emphasized.

Keywords

Leadership, emotional regulation, child development

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BİLDİRİM	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vi
1. GİRİŞ	1
KONU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2. LİDERLİK EĞİTİMİ.....	4
2.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı	4
2.2. Liderlerde Bulunması Gereken Temel Özellikler	7
2.3. Liderlik Becerilerinin Gelişimi	14
2.4. Liderlik Rollerini	17
2.5. Liderlik Tarzları	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.0
2.5.1. Otoriter (Otokratik) Liderlik	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.1
2.5.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik	2Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
2.5.3. Dönüşümlü Liderlik	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.3
2.5.4. Karizmatik Liderlik	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.4
2.6. Liderlik ve Yöneticilik	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.5
2.7. Liderlik Becerilerinin Gelişiminde Ailenin Rolü	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.8
3. DUYGU DÜZENLEME.....	31
3.1. Duygu Düzenleme Kavramı ve Kapsamı	31
3.2. Duygu Düzenleme Becerilerinin Gelişiminde Ailenin Önemi.....	35
3.3. Duygu Düzenleme Güçlüğü	36
3.4. Bilişsel Duygu Düzenleme Stratejileri	37
3.5. Duygular ve Liderlik Arasındaki İlişki	43
SONUÇLAR	45
KAYNAKLAR	46

ÖZGEÇMİŞ	559
----------------	-----

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Liderlik becerilerinin ilişkili olduğu faktörler	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Tablo 2. Lider bireylerin genel özellikleri	8
Tablo 3. Liderlik becerilerinin sürdürülebilmesi için 5E (Beş-E) yaklaşımı	12
Tablo 4. Liderlik rolleri ve yetkinlikleri	17
Tablo 5. Lider ve yönetici arasındaki temel farklılıklar.....	27

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Liderlik süreç modeli	9
Şekil 2. Liderlerde bulunan temel özellikler	11
Şekil 3. Yönetim konumundaki liderin özellikleri	13
Şekil 4. Otoriter ve demokratik liderlik davranışları arasındaki ilişki	22
Şekil 5. Liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki	2Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Şekil 6. Duygu düzenleme becerilerinde duyguların oluşum süreci.....	32
Şekil 7. Duygu düzenleme ile ilişkili bilişsel stratejiler.....	39
Şekil 8. Duygusal süreç diyagramı.....	41

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltma	Açıklama
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü
DT	Duygu Tanıma
DDBÖ	Duygu Düzenleme Becerileri Ölçeği
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

1. GİRİŞ

Çocukluk dönemlerinden itibaren liderlik becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Liderlik yeteneğinin bulunması bireyin kendini ve çevresini yönetebilmesini sağlamakta ve aynı zamanda bireyin bulunduğu ortamın verimliliğini artırmaktadır (Turan, 2020). Liderlik gücü yüksek olan insanların yapılan bir organizasyona olumlu yönde katkıda bulunduğuna ilişkin pek çok araştırma bulunmaktadır (Rousseau, Manning & Denyer, 2008, s. 475; Vroom & Jago, 2007, s. 17).

Çocuklardaki doğal liderlik nitelikleri onların iyi liderler olmalarına yardımcı olabilir, ancak yaşam boyu başarı için ve liderlik becerilerinin nitelikli bir şekilde gelişebilmesi için çocukların deneyim kazanmaları ve liderlik becerilerinin gelişimi konularında eğitim şarttır. Ebeveynler çocuklarına liderlik becerilerini öğretmede önemli bir rol oynayabilmektedir (Judge, Piccolo & Ilies, 2004, s. 36).

Bazı amaçların başarılması amacıyla bireylerin ya da toplumların davranışlarını ve olanaklarını yönlendirme süreci olan liderlik, bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak başkalarının davranışlarını etkileme potansiyeli olarak da değerlendirilmektedir (Vroom & Jago, 2007, s. 17). Hazy ve diğer araştırmacılar (2007) liderliğin gelişimi ile ilişkili çalışmalarında liderlik becerilerinin "zamanla geliştirilebilecek güçlü bir beceri" olduğunu belirtmişlerdir. Mükemmel liderlik özelliklerini taşıyan tek bir kişilik tipi bulunmamaktadır. Bu nedenle bazı araştırmalarda çocuklara erken yaşlardan itibaren liderlik becerilerinin kolayca öğretilbileceği savunulmaktadır (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007, s. 269).

Bilinçli liderler, diğerlerine harekete geçmeleri için ilham verirken aynı zamanda onların hareket tarzını da yönlendirirler. Liderlik becerileri ileri düzeyde olan bireyler genellikle kaynakların en etkili kullanımını belirleyen eleştirel düşünme becerilerine de sahip olmaktadır (Schriesheim vd., 2006, s. 21). Çocukların, kendi hayatlarında ve başkalarının hayatlarında lider olmaları için kişilerarası becerileri, iletişim becerilerini ve duygusal zekalarını geliştirmelerine yardımcı olacak birçok liderlik etkinliği vardır ve bu etkinlikler öncelikle ailedeki bireyleri taklit etmek ile (Morgeson & DeRue, 2006, 271) daha sonra da eğitim kurumlarında eğitmenlerin desteği ve akran ilişkilerindeki içerik ile sürekli olarak değişebilmektedir (Judge vd, 2002, 765).

Başarılı bir lider olmak veya etkili bir liderlik ortaya çıkarmak için gerekenler, kültürel ve sosyal ortamlara göre önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Belirli bir alan ya da belirli bir anlayışı geliştirmeyi ve belirli bir bağlamda liderliği geliştirmeyi hedef alan programlarda, kültürel farklılıkların liderlik becerilerini etkilediği vurgulanmaktadır (Rousseau, Manning & Denyer, 2008, s. 475).

Liderlik becerilerinin gelişimiyle ilişkili olarak yapılan araştırmaların çoğu bir lider olarak algılanmak için nelerin gerektiğiyle ya da başka deyişle liderin ortaya çıkışıyla ilgilidir (Barutçugil, 2006; Campbell & Samiec, 2010; Marjosola & Takala, 2000; Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014, s. 124).

Lider olarak görülmek, özellikle liderin resmi olarak atanmak yerine grup içinde gayri resmi olarak ortaya çıktığı durumlarda, kişiye ekstra güç ve etki sağlar. Liderlik algılarını konu alanında yapılan araştırmalar, insanların bir lider hakkında hafızalarında tuttukları lider özellikleri açısından çeşitli alanları arasında bir dereceye kadar ortaklık olduğunu göstermiştir; ancak önemli farklılıklar da vardır (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008, s. 182). Kişisel özellikler açısından bir lider olarak algılanmak için gerekenler, gelişimsel alanlarda bir dereceye kadar farklı olur ve buna kültürel özellikler de dahildir. Liderlik, pek çok alanla ilgili olduğundan, çocukluk döneminden itibaren de bu becerinin kazanılması önemlidir (Pearce, 2004, s. 47).

Lider bireyler diğer insanları mantıkla ikna edebilirler, ancak sadece duygularla motive edebilirler. Başka deyişle temelde liderlik, başkalarının davranışlarını belirli bir hedefe yönelik olarak motive etmekle ilgili olduğundan, liderler insanları harekete geçirmek için motive etmek istediklerinde duygulardan yararlanmak zorundadır (Morgeson, 2005, s. 497). Bu çerçevede, etkili liderlikte, zekanın tek başına yeterli olmadığı, duygusal zekanın da aynı ölçüde önemli olduğu söylenebilir.

Liderlik ve duygular arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda (Aydıntan, Künye & Ghafourzay, 2019; Goleman, Boyatzis & McKee, 2013) ikna etme, başlatma, yönlendirme, biçimlendirme ve etkileşim gibi liderliğin niteliğini artıran duygusal süreçlere de yer verilmektedir. Dolayısıyla duyguların düzenlenmesi ve liderlik becerilerinin gelişiminin birbiri ile bağlantısı pek çok araştırmada vurgulanmaktadır.

Liderlik ortamlarında liderlerin, takipçileri üzerinde etki yaratmak için duygusal deneyimlerini ve ifadelerini kasıtlı olarak değiştirmeleri gerekebilir (Zaccaro, 2007). Ek

olarak, liderlerin günlük görevlerde performansı kolaylaştırmak için duygularını yönetmeleri gerekebilir (Gooty vd., 2010, 979).

Aslında etik ikilemler, kişilerarası çatışmalar ve kurumsal krizler dahil olmak üzere etkili liderlik gerektiren birçok alan, uygun duygusal tepkileri gerektirir. Duyguların yargılama ve davranış üzerindeki kayda değer etkisi göz önüne alındığında, duyguları etkili bir şekilde yönetmek başarılı liderliğin anahtarıdır. Duygu düzenleme, “bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkiledikleri süreçtir” (Torrence, B.S. & Connelly, 2019, s. 1486) ve dolayısıyla lider performansına katkıda bulunan kritik bir yeterliliği temsil eder (Aldao, Nolen-Hoeksema & Schweizer, 2010, s. 217).

Liderlikte duygu düzenleme çalışmaları, lider duygusu üzerine artan araştırmalarla birlikte gelişmiştir (örneğin, Ashkanasy & Humphrey, 2011, s. 363). Liderlerin, lider ve takipçilerinin sonuçlarını etkilemek için duyguları sergilemeleri ve kullanmaları gerektiği fikri, liderlik alanında duygusal emek ve duygusal zeka gibi kavramların araştırılmasına yol açmıştır. Duygusal emek perspektifi, liderlerin, takipçilerine yönelik duygusal gösterimlerini kontrol etmek için derin oyunculuk ve yüzeysel oyunculuk gibi taktikleri kullandıklarını ve derin rolün daha etkili bir strateji olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde, liderin duygusal zekası üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin çoğu zaman pozisyonun stresli talepleri altında kendi duygularını yönetmeleri gerektiğinden duygu yönetiminin etkili liderlik için kritik öneme sahip olduğunu ileri sürmektedir (Lawrence vd., 2011, s.197). Duygu yönetiminin liderliğin bir parçası olduğu kabul edildiği söylenebilir.

Bu bilgiler ışığında liderlik becerileri ile duygu düzenleme becerilerinin gelişiminin incelenmesine ihtiyaç duyulmuş ve bu çalışmada liderlik becerileri ile duygu düzenleme becerilerinin çocuk gelişimi bilim alanındaki yeri detaylı incelenmiştir.

KONU İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.LİDERLİK GELİŞİMİ

2.1.Liderliğin Tanımı ve Kapsamı

Liderlik, bir sosyal ortamın ya da bir kuruluşun kaynaklarını gelişmiş verimlilik ve hedeflere ulaşılması için yönlendirmeye yardımcı olan hayati bir yönetim işlevidir. Etkili liderler amacın netliğini sağlar, bireylerin misyonunu gerçekleştirme konusunda motive eder ve yönlendirir (Dikmen Ada, 2018, s. 51). Liderlerin rolünü anlamak, çocukluktan itibaren liderlik becerilerinin gelişmesindeki tüm basamakları ve süreci tanımak bireylerin çocuk gelişimci olarak hedeflerine ulaşmasında daha anlamlı katkıda bulunulmasına yardımcı olabilir.

Liderlikle ilgili anahtar ifadeler "özgüven", "problem çözme", "toplum yanlısı" ve "bağımsız kararlar ve seçimler yapabilme"dir. Çocuklar için sosyal ve duygusal gelişim becerileri arasında kişisel farkındalığı kapsayan "bağımsız düşünce ve duyguları bilme ve ifade etme" ve yeterlik düzeyini gösteren "güven ve bağımsızlıkla yeni deneyimlere katılma" şeklinde kazanımlar erken çocukluk döneminde en önemli kazanımlardan biridir (Şama ve Kolamaz, 2011, s. 314).

Liderlik çoğu zaman bazı insanların sahip olduğu neredeyse efsanevi bir özellik olarak ele alınmaktadır. Liderlik çoğu durumda sabit bir kişilik özelliğinden ziyade karmaşık, çok bileşenli gelişmiş bir yeterlilik olarak görülmektedir (Şama ve Kolamaz, 2011, s. 314). Liderlik, uygun müdahalelerle geliştirilebilecek dinamik bir prosedür olarak kabul edilmektedir (Dikmen Ada, 2018, s. 259).

Liderlerin orta düzey yöneticiliğe ulaşmadan çok önce gelişimsel deneyimlere sahip oldukları varsayılmaktadır ve bu erken gelişim deneyimleri yetişkinlik için önemlidir. Liderlik becerilerinin gelişiminde gelişimsel deneyimlerin sonuçlarının doğrudan faydası bulunmaktadır. Buna ek olarak, erken deneyimlerin gelecekteki liderlik gelişiminin üzerine inşa edilecek temeli oluşturduğu vurgulanmaktadır (Semuel, Siagian & Octavia, 2017, s. 1152).

Bir ortamda çeşitli yetenek ve becerilere sahip insanlar bulunsa da, bireysel çabaları kolektif hedefe doğru yönlendiren liderliktir. Liderler, ekiplere ilham vererek, motive ederek ve ortak bir hedefin ilerlemesi için kişisel eylemleri koordine ederek sosyal

çevrelerinin mükemmelliğe ulaşmasına yardımcı olurlar. Bu nedenle çocukluktan itibaren liderlik becerilerinin gelişmesi, sadece bireye ya da yakın sosyal çevresine değil aynı zamanda eğer çalışıyorsa kurumuna ve dolayısıyla topluma da geniş boyutta katkı sağlamaktadır (Zaccaro, 2007).

Liderlik, bir takıma veya bireye belirli bir hedefe ulaşmak için yönlendirme ve motivasyon yoluyla rehberlik etme eylemidir (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009, s. 257). Liderler, başkalarını başarılı olmak için ihtiyaç duydukları adımları atmaya teşvik eden bireylerdir. Büyük bir lider olmak için etkili olabilmek için gereken becerileri öğrenmek ve geliştirmek çocukluk yaşlarından itibaren mümkündür. Dolayısıyla her bireyin zamanla ve pratik yaparak liderlik becerilerini geliştirebilmesi mümkün olmaktadır (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007, s. 1036).

Liderlik becerileri, çocukların hayatlarını kontrol etmelerine ve bir şeyleri gerçekleştirme becerisine sahip olmalarına olanak tanır. Liderlik güven aşılar ve çocukların sorunları yaratıcı bir şekilde çözmelerine, bir takım halinde çalışmalarına ve başkalarıyla işbirliği içinde çalışmalarına yardımcı olur. Liderlik çocuklara sorumluluk geliştirmeleri için birçok fırsat verir. Bu açıdan bakıldığında çocuklarda liderlik becerilerinin geliştirilmesine önem verilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Morgeson, 2005, s. 497).

Bazı çocukların "doğuştan lider" olup olmadıkları veya "lider olmayı öğrendikleri" konusunda tartışmalar vardır. Bütün çocuklar liderlik becerilerini geliştirme potansiyeline sahiptir. Liderlik gelişimi yaşam boyu bir süreç olabilir. Yetişkinlerin çocuklara şimdi ve gelecekte liderlik rollerini üstlenmeleri için gerekli becerileri öğretmeleri önemlidir. George (2000) belirli amaçlara ulaşmak için insan işbirlikçilerini başarılı bir şekilde yönlendiren kişinin bir lider olduğunu ifade etmektedir. Wilcox'a (2003) göre büyük bir lider, bunu her gün ve her yıl çok çeşitli koşullarda yapabilen kişidir.

Liderlik, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan önemli bir yönetim işlevidir. Liderlik becerilerinin bulunduğu bir bireyin ortamda bulunması durumunda lider eylemi başlatır; işin fiilen başladığı yerden politika ve planları diğer bireylere iletir ve yapılması hedeflenen bir etkinliğin başlamasını sağlar. Aynı zamanda lider olan birey başkalarının motivasyonunu sağlar. Bir lider, endişenin işleyişinde teşvik edici bir rol oynar (Sin, Nahrgang & Morgeson, 2009, s. 1048).

Lider olan birey, başkalarına rehberlik sağlamaktadır. Bir lider, diğer bireylere aynı zamanda yol gösterici bir rol oynamalıdır. Buradaki rehberlik, bireylere işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmaları gereken yolu öğretmek anlamına gelmektedir. Liderlik becerilerinin ilişkili olduğu faktörler Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1. Liderlik becerilerinin ilişkili olduğu faktörler

Psikolojik sağlamlık	Liderlik becerileri gelişmiş olan birey, mentorluk ya da koçluk yaparak ve kişisel bakımı ve ekip çalışmasını kolaylaştırarak başkalarında da dayanıklılık geliştirir
Ekip içinde işbirlikçi davranışlar	Bulunduğu sosyal ortam içindeki ve dışındaki diğer bireylerle işbirliğini teşvik eder ve aileleri, toplumu ve sektördeki diğer paydaşları aktif olarak ortak eder
Yapılan işe yönelik tutku	Yapılan işin olumlu sonuçları oluşması için isteklilik bulunur. Eğer bir ebeveyn ise çocukların büyümesini, refahını ve gelişimini öncelikli olarak yönetir ve kararlar alır. Eğer bir öğretmen ise çocukların her yönden gelişimi için destekler
Profesyonellik	*Liderlik becerileri gelişmiş olan kişi insanlara liderlik etmede ve merkezi yönetmede yüksek mükemmellik, dürüstlük ve sorumluluk standartlarına bağlı kalır *Sosyal çevresindeki insanlar arasında bir profesyonellik ve etkileşim kültürü oluşturur
Öğrenme Sevgisi	Liderlik becerileri gelişmiş birey aşam boyu öğrenme ve yansıtıcı uygulama kültürü oluşturur
Empati	Çeşitliliğin benimsenmesini destekler. Aynı zamanda çevresindeki tüm bireyler ve kilit paydaşlarla çalışırken rol modelleri empati ve saygı gösterir

Tablo 1'e göre liderlik becerileri psikolojik sağlamlık, ekip içinde işbirlikçi davranışlar, yapılan işe yönelik tutku, profesyonellik, öğrenme sevgisi ve empati gibi pek çok önemli özellik ile ilişkilidir. Morgeson (2005) bir liderin başkalarına güven yarattığını belirtmektedir. Ayrıca güvenin, diğer bireylere çalışma çabalarını ifade ederek, onlara rollerini açıkça açıklayarak ve hedeflere etkili bir şekilde ulaşmaları için onlara rehberlik ederek elde edilebilecek önemli bir faktör olduğunu da ifade etmektedir.

2.2.Liderlerde Bulunması Gereken Temel Özellikler

Güçlü liderlik becerilerine sahip olmak, diğer bireyler arasında sıcaklık ve etkileşim oluşmasına yardımcı olabilir ve herkesi birlikte bir iş yapmaya katkıda bulunmaya teşvik edebilir. Liderlik becerilerini geliştirmek ve kullanmak, dikkat çekmede ve başkalarını iyi performans göstermeye yönlendirmede etkili olmaya da yardımcı olabilir. İnsanlar, onlara bir organizasyonda ileriye giden yolu göstermesi ve onları yüksek düzeyde performans göstermeye teşvik etmesi için liderlere bakarlar. İyi bir lider, grup olarak kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışma ortamının verimliliğini artırabilir (Judge, Piccolo & Ilies, 2004, s. 36; Morgeson, 2005, s. 497).

Liderler hedeflere ulaşırken rehberlik, ilham ve motivasyon sağlar. Bir vizyon oluşturmaya ve insanları ortak bir amaç etrafında toplamaya yardımcı olurlar. Liderler bilinçli kararlar vermek ve sorunları etkili bir şekilde çözmek için gerekli beceri ve bilgiye sahiptir. Bir liderlik rolünde olmasa bile liderlik becerilerini öğrenmek, grup projeleri sırasında meslektaşlarına rehberlik etmesine ve bulunduğu yerde kendi konumunu geliştirmesine yardımcı olabilir. Hatta birey, liderlik pozisyonunda çalışmaya başlama fırsatını bile yakalayabilir. Bu şekilde liderlik becerileri hem kariyeri hem de bulunduğu ortamın fiziksel ya da sosyal özelliklerini ilerletmesine yardımcı olabilir (Turan, 2020).

İnsanların bir lidere saygı duyması ve liderlik davranışlarını örnek almasını sağlayacak belirli niteliklere sahip olmak anlamına gelir. Birey, bazı niteliklere doğuştan sahip olabilir ve çok yönlü bir lider olabilmek için diğer nitelikleri de öğrenmesi gerekebilir. Liderlerin genellikle sahip olduğu temel nitelikler; heves, odaklanma, empati yapma, bağlılık, yetkilendirme, kararlılık, sorumluluk, görüş, etkileme becerisi, kendinden emin olma ve özgüven, motivasyon sağlayabilme, pozitiflik, psikolojik dayanıklılık ve etkili iletişim gibi niteliklerdir (Ashkanasy & Tse, 2000, s. 223; Barutçugil, 2006; Eren, 2001; Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

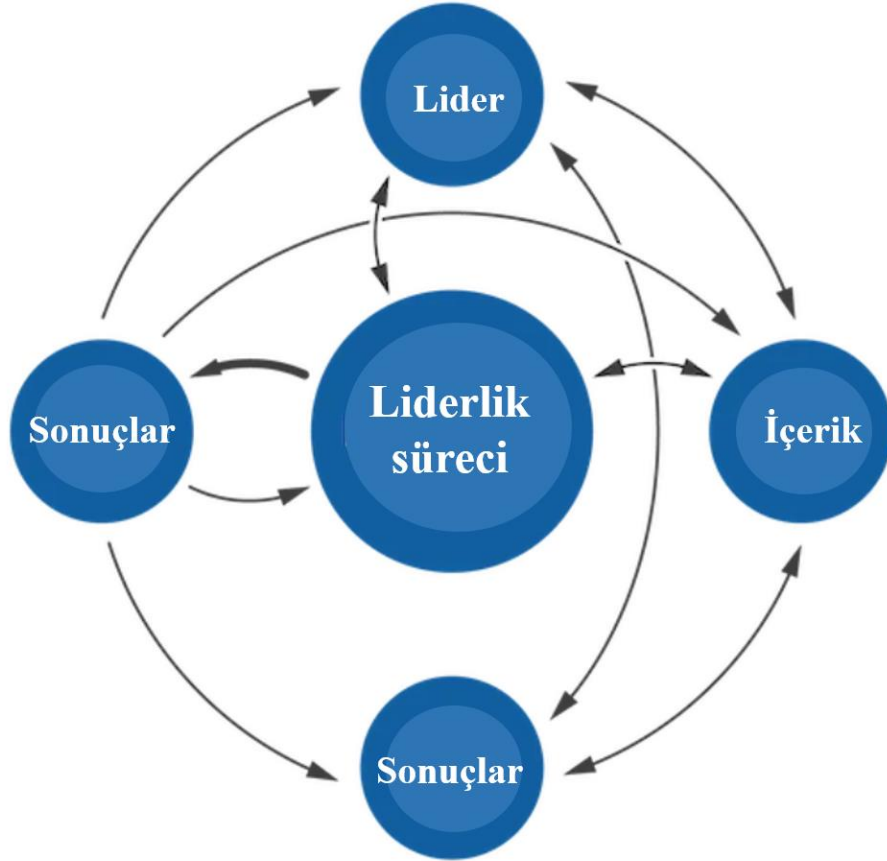
Bazı kaynaklar nitelikli bir liderin adil olup haksızlık yapmadığını, davranışlarıyla çevresine örnek olduğunu, teşekkür etmeyi, takdir etmeyi ve gerektiğinde özür dilemeyi bildiğini, geri bildirim verdiğini, sakin olup paniğe kapılmadığını, nazik olduğunu, güçlü olduğunu ve gerektiğinde yetkilendirmeyi bildiğini, prensiplerine bağlı ve kararlı olduğunu, önden gidip insanlara ne yapacakları konusunda yolu gösterdiğini, vizyonu ve hedeflerinin bulunduğunu, kendi motivasyonunu sağladığı gibi başka bireylerin de motivasyonunu sağlayabildiğini, sürekli öğrendiğini ve geliştiğini belirtmektedir (Çelik ve Sünbül, 2008; Duran, 2014; Redmond & Dolan, 2014). Bazı kaynaklar da iyi bir liderin esnek olduğunu, her koşula uyum sağlayabildiğini, paylaşmayı bildiğini, sorumluluk almaktan korkmadığını, alçakgönüllü olduğunu, maneviyatının güçlü ve inançlı-kararlı olduğunu, bencil olmadığını, hata yapabildiğine dair inancı nedeniyle başkalarının fikirlerine ve yaptıklarına da saygı duyduğunu, açık fikirli olduğunu, hoşgörülü olduğunu, insanlar arasında ayırım yapmadığını belirtmektedirler (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007; Tüysüz, 2007; Solmaz, 2017; Samuel, Siagian, & Octavia, 2017; Şama ve Kolamaz, 2011).

Tablo 2. Lider bireylerin genel özellikleri

Geliştiren özellikler	Liderlik vizyonu	Liderlikte girişimcilik
<p>Gelişen bir zihniyete sahiptir ve hem eğitimci arkadaşlarının hem de iş arkadaşlarının kişisel ve mesleki gelişimlerine gerçek bir özen gösterir</p> <p>• İşbirliğini teşvik ederek ve iyi uygulamaları paylaşarak ve birliktelik sağlayarak aktif büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eder</p>	<p>• Görev odaklıdır, ileriye dönüktür ve öngörü yeteneğine sahiptir</p> <p>hem fırsatlar hem de zorluklar</p> <p>• Açık talimatlar belirler, hedefleri iletir ve başkalarına birlikte ilerlemeleri için ilham verir</p>	<p>• Bulunduğu ortamı geliştirebilecek yeni fikirleri ve çözümleri bilinçli olarak araştırır</p> <p>• Başkalarını da aynı şeyi yapmaya teşvik eder ve güçlendirir</p> <p>• Değişim yönetimine öncülük eder</p>

Tablo 2'ye göre lider bireyleri geliştiren özellikler, liderlik vizyonunun içeriği ve lider olan bireylerdeki girişimcilik ve inovasyon özellikleri sıralanmıştır. Her lider bireyin kültürel, sosyal alt yapısı farklı olmakla birlikte genellikle lider bireylerin vizyonunu bu özellikler belirlemektedir.

Liderlik yön belirlemek, çevredeki bireylerin ya da çalışanların başarılı olmasına yardımcı olmak ve çok daha fazlasıyla ilgilidir. Bir liderin yaptığı her eylemin ekip ve performansı ile ilişkili farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Dunham ve diğer araştırmacılar (1985) tarafından geliştirilen Liderlik Süreç Modeli, liderliğin farklı yönlerinin birbirini nasıl etkilediğini ve lider kişinin çevresindekilere liderlik etmek için olumlu, uzun vadeli bir yaklaşım benimsemesinin ne oranda önemli olduğunu anlaşılmasına yardımcı olmaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Liderlik süreç modeli

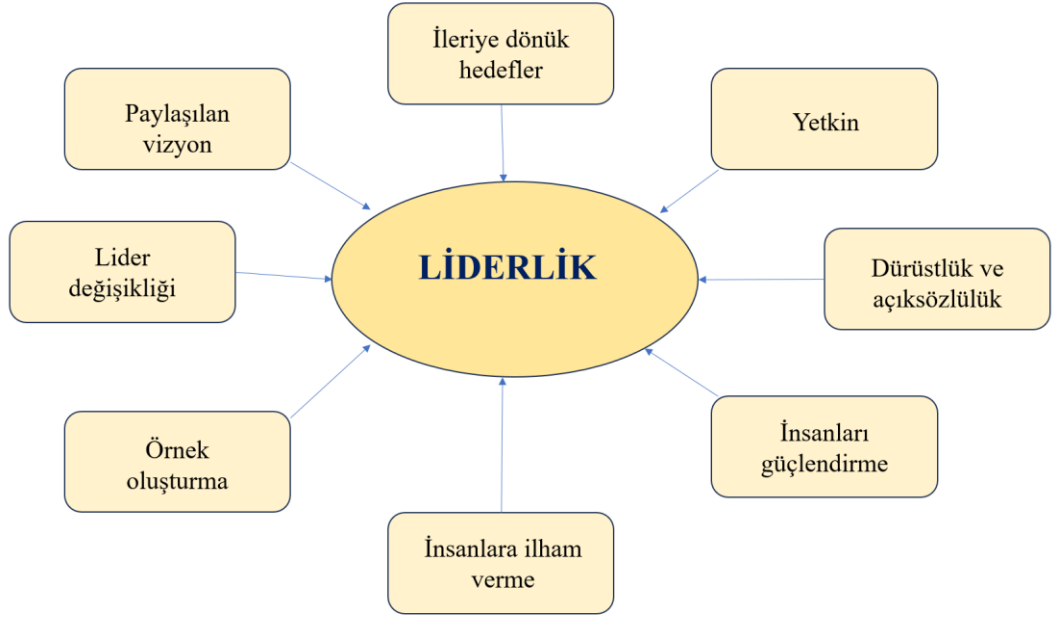
Şekil 1'de özetlenen diyagramdaki Liderlik Süreç Modeli Randall B. Dunham ve diğer araştırmacılar (1985) tarafından geliştirilmiştir. Bu diyagramdaki temel özellikler

organizasyonlarda liderlikle ilgili karmaşıklık duygusunun yanı sıra liderliği tanımlamaya hizmet eden parçaların anlaşılmasını sağlamaktadır.

Bu şekildeki *lider*; sorumluluğu üstlenen ve grubun veya takımın yönünü belirleyen kişiyi temsil etmektedir.: *Takipçiler* liderin görev ve projelerle ilgili talimatlarını takip eden kişilerdir. *İçerik* işin gerçekleştiği durumu temsil etmektedir. Bu, sıradan bir iş günü, acil bir proje veya zorlu, uzun vadeli bir görev olabilir. İçerik ayrıca fiziksel çevreyi, mevcut kaynakları veya daha geniş organizasyondaki olayları da içerebilir. *Sonuçlar*: belirli bir hedefe ulaşmak, yüksek kaliteli bir ürün geliştirmek veya bir müşteri hizmetleri sorununu çözmek gibi sürecin sonuçları temsil etmektedir. Diyagramın gösterdiği gibi, her faktör diğerlerini etkilemektedir. Olumsuz eylemler muhtemelen gelecekteki performansı olumsuz yönde etkileyecek şekilde sürece geri bildirimde bulunacak, olumlu eylemler ise muhtemelen gelecekteki performansı artıracaktır. Lider ve takipçileri arasında güven ve saygının artması ya da takımın moralinin yükselmesi gibi sonuçlar da olabilir. Liderliğin dinamik ve devam eden bir süreç olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle esnek olmak ve liderlik yapılan bireylerle olan ilişkiye sürekli yatırım yapmak önemlidir (Judge, Piccolo & Ilies, 2004, s. 36).

Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için insanları kişisel özellikleri veya davranışlarıyla etkilemek olarak değerlendirilmektedir (Morgeson, 2005, s. 497). Liderlik günümüzde çokça tartışılrsa da tüm liderlerin temel özelliklerini tanımlayan belirli bir ifadeden söz edilmemektedir (Canbolat, 2016). Bir hedefe ulaşmak için başkalarını motive eden ve görev yerine kişiye odaklanan kişi ya da bir kuruluştaki ve/veya toplumda eninde sonunda değişimi yönlendirecek uzun süreli motivasyona ilham veren ve sürdüren kişi tanımlaması, lider olan bireylerin temel özelliklerini açıklamaktadır (Sin, Nahrgang & Morgeson, 2009, s. 1048).

Günümüzde insanlar sadece gerekli liderlik yeterliliklerini gösteren liderleri değil aynı zamanda karakter, dürüstlük, cesaret ve anlayış sergileyen liderleri de takip etmeye çalışmaktadırlar (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007, s. 1036). Karakter, takipçilerine tutarlılık, potansiyel ve saygı iletir (Lennick & Kiel, 2005, s. 79). Takipçiler daha sonra liderlerini taklit eder, bu da kaçınılmaz olarak tüm organizasyonel seviyelerde karakter oluşumuna katkıda bulunur ve sonuçta organizasyonu ve onun kârlılığını güçlendirir (Peterson, 2004, 9). Şekil 2 de liderlerde bulunan temel özellikler özetlenmiştir.



Şekil 2. Liderlerde bulunan temel özellikler

Şekil 2’de ileriye dönük hedefler olmasının, yetkin ve donanımlı olunmasının, dürüstlük ve açık sözlülük karakter özelliklerinin, insanları güçlendiren konuşmaların, insanlara ilham veren yaratıcı düşüncelerin, örnek oluşturma niteliğindeki rol modeli davranışların, paylaşılan geniş boyutlu vizyonun temel liderlik özelliklerini oluşturduğu özetlenmektedir (Sankar, 2003, s. 47).

Azim gibi belirli karakter unsurlarının kişinin zor hedeflere ulaşma şansını arttırdığı, becerileri ve becerikliliği geliştirdiği, öz yeterliliği arttırdığı bilinmektedir ve başarılı girişimcilik için gerekli olan temel bir kişisel özellik olarak kabul edilmektedir (Miller, 2004, s. 17). Diğer örnekler arasında merak ve öğrenme sevgisi; her ikisinin de liderlik gelişimi ile olumlu bir ilişkisi vardır. Kendini tanımanın ve kendine güçlü bir inancın kişinin kariyer olgunluğuna ulaşmasını sağladığı bilinmektedir (Anderson, 1997, 56). Karakter, çocukluk ve ergenlik dönemindeki deneyimlerden ve etkilerden oluşmasına rağmen, karakter gelişimi, bir kısmı işyerinde meydana gelen, yaşam boyu devam eden bir süreçtir (Klann, 2003).

Gelecekteki liderlerin karakter gelişimini sürdürmek için Klann (2003) tarafından geliştirilen “Beş E yaklaşımını” kullanmaları önerilmektedir. Bu yaklaşım Tablo 3’de genişletilmiştir.

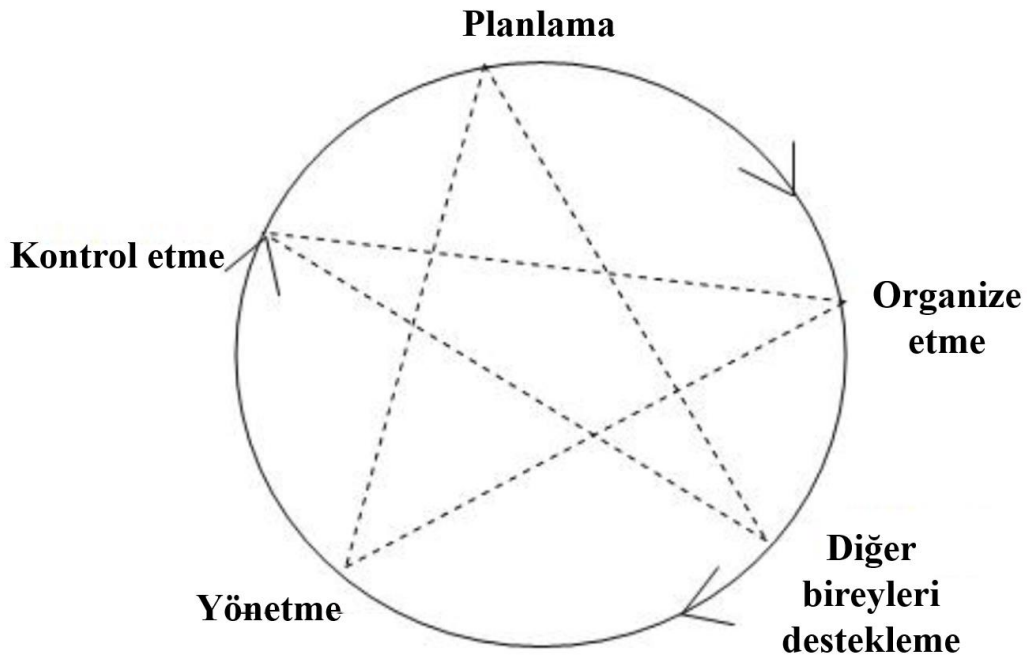
Tablo 3. Liderlik becerilerinin sürdürülebilmesi için 5E (Beş-E) yaklaşımı

Beş-E özelliği	Yaklaşım
E xample (örnek olma)	Liderler, kuruluşlarında karakter etiğini sergileyerek örnek olarak liderlik etmelidir. Takipçileriyle güven ortamı yaratmalıdır Yönergeler sağlamalı ve bunları ilk uygulayan lider birey olmalıdır
E ducation (Eğitim)	Liderlik geliştirme programlarının kullanımı yoluyla resmi ve resmi olmayan eğitimler vermelidir Karakter temelli, ilke merkezli, içten dışa dönük liderler geliştiren kişisel liderlik geliştirme programları düzenlemelidir Duyusal zekayı kolaylaştıran etkinlikler yapmalıdır
E nvironment (Çevre)	Etik bir kültür oluşturmalıdır Etik bir davranış kuralları geliştirmelidir Disiplin kuralları ve bunların uygulanması konusunda duyarlı olmalıdır Ekipleri kullanarak bir öğrenme kültürü oluşturmalıdır İşyerinde maneviyatı teşvik etmelidir
E xperience (Deneyim)	Yöneticiler, meslektaşlar, toplumsal yatırım projeleri ve diğer tüm sosyal çevredeki bireylerle, işle ilgili deneyimler yoluyla deneyimsel eğitime önem vermelidir Kariyer ve psikososyal destek sağlayan koçluk ve mentorluk süreçleri önemlidir
E xvaluation (Değerlendirme)	Kişilik değerlendirmesi yapmalıdır Bir kişinin liderlik rolü için en önemli karakter unsurlarına odaklanan gelişimsel deneyimlere ilişkin geri bildirim verebilmelidir Olumlu ve olumsuz ödüllerin kullanılması yoluyla pekiştirme yapmalıdır

Ayrıca liderlerin Manning ve Curtis (1998) tarafından belirtilen üç kriteri kullanarak kendi karakterlerini değerlendirmeleri önerilmektedir. Bu üç kriter çalışanların karakteri değerlendirme biçimine dayanmaktadır: (a) liderlerin söyledikleri önemlidir; (b) Liderlerin ne yaptığı daha önemlidir (liderin sözleri ile eylemleri arasında uyum var mı?);

ve (c) liderlerin feda ettiği şey en önemlidir (kişisel fedakârlık noktasına kadar özen göstermek, kişinin değerlerine göre yaşamının en yüksek biçimi) (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007, s. 1036).

Liderlik becerileri olan kişilerin en önemli özelliklerinden biri de yönetim uygulamalarını desteklemesidir. Bir lider, sosyal çevresindeki bireylerin ya da kurumun misyon ve hedeflerini tanımlamak için yöneticilerin, daha verimli çalışma ve olumlu sonuç elde etmek için işlevler oluşturması ve belirlenen sorunları çözmek için kuruluştaki sorunlarla ilgilenmesi beklenir. Şekil 3’de bir yönetici liderin işlevleri özetlenmektedir.



Şekil 3. Yönetim konumundaki liderin özellikleri

Şekil 3’de belirtildiği gibi çevredeki bireylerin veya kurumun genel hedeflerini tanımlamak için yöneticilerin, daha verimli çalışma ve olumlu sonuç elde etmek için işlevler oluşturması ve belirlenen sorunları çözmesi gerekmektedir. Organize etme, planlama, kontrol etme, yönetme, bireyleri her alanda misyonlarını gerçekleştirmeleri için destekleme, bir liderin temel becerilerindendir (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007, s. 269).

Farmer (2005) kurum kültürü bir şirketi ve geleceği tanımlar başlıklı çalışmasında; “bir lider ancak takipçileri kadar iyi sayılır” ifadesini kullanmaktadır. Bu ifade, "her iyi liderin

yüksek performanslı bir ekibe inanan bir ürünü vardır” anlamına gelmektedir. Bu görüş Adair (2005, s. 84) tarafından desteklenmektedir. Bir kişinin takipçilerinin ona karşı duyduğu güven ve bağlılık düzeyiyle liderlik niteliği ölçülebilir (Beatty, Ewing & Tharp, 2003). Maxwell (2002), güven inşa etmek için bir liderin yeterlilik, bağlantı ve karakter sergilemesi gerektiğini ve bunların en büyüğünün karakter olduğunu ileri sürmektedir. Rossouw ve van Vuuren'e (2003) göre güven, işbirliğini kolaylaştırır, bilginin kilidini açar ve sadakati teşvik eder. Güvenin bu işlevleri, bir kuruluşun başarıya ulaşacağı temelleri sağlar.

2.3. Liderlik Becerilerinin Gelişimi

Her çocuk lider olma kapasitesine sahiptir (Wanasika vd., 2011, s. 235). Bazı çocuklar liderlikle ilişkili daha güçlü özelliklerle doğsa da her çocuk bir noktada lider olma potansiyeline sahiptir (Yukl, 1989, s. 251). Liderlerin geçmişleri ve çocukluk dönemleri birbirlerinden farklıdır. Bazı lider olarak değerlendirilen insanlar çocukluk döneminde sakinken, bazıları sert ve öfkeli bir karaktere sahiptir. Bazı kişilerin liderlik becerilerini geliştirmeye çalışması gerekebilir, bazıları ise bu becerilere doğal olarak çocukluktan itibaren sahiptir (Seçilmiş, Sarı ve Kılıçlar, 2016, s. 118).

Liderlik becerilerinin geliştirilmesi çocukluk gelişiminin önemli bir parçasıdır. Blackmore'a (2011) göre liderlik görevleri ve becerileri 2 yaş kadar erken bir zamanda geliştirilebilmektedir. Çocuklarda liderlik becerilerinin önemini vurgulayan Blom ve Alvesson (2014) bir beceriyi erken yaşlarda öğrenmenin, çocukların daha sonra o konuda daha iyi olmalarına yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik, tüm teknik becerilerin yanı sıra, çocuğu rakiplerinden ayırabilecek önemli bir niteliktir. Ancak etkili liderliğin temelinde özgüven ve kendine inanma kapasitesi yer almaktadır. Bu nedenle, çocukların hayatlarında ilerlemek istiyorlarsa, yeteneklerine güvenmeleri ve yeni şeyler deneme cesaretine sahip olmaları gerekir. günümüz toplumunda çok önemlidir. Bir çocuk, fikirlerini ileterek ve bakış açılarını sunarak bir takımı başarılı bir şekilde yönetebilir. Ancak günümüz dünyasında, daha modern, daha iyi yaşam biçimlerinin ortaya çıkabilmesi için daha fazla girişimciye ve lidere ihtiyaç vardır. Bu nedenle, ebeveynlerin çocuklarını şekillendirmeli ve onları güçlü kılmalı, böylece çocukların rekabet edebilmeleri ve kendi kimliklerini oluşturabilmeleri sağlanmaktadır (Wilcox, 2003).

Blackmore (2011, s. 23) çocukluk ve ergenlik döneminde gelişimin yetişkinliğe göre daha kolay gerçekleşmesinin mümkün olduğunu çünkü kişinin davranışları, kişiliği ve becerilerinin genç yaşta yetişkinliğe göre daha iyi şekillendirilebildiğini belirtmiştir. Ayrıca gençlerin yeni fikirlere ve yeni düşünme biçimlerine daha açık olduklarını vurgulamaktadır. Tüysüz (2007), bazı becerilerin erken dönemde geliştirilmesinin daha önemli olabileceğini ve daha kalıcı liderlik davranışlarının oluşmasının temelinde erken yaşlarda çocuğun liderlik davranışlarının desteklenmesine bağlı olduğunu belirtmiştir.

Çocukluk ve ergenlik dönemindeki liderliği incelemek faydalıdır çünkü gelişim yıllarında meydana gelenler, daha sonra bir yetişkin olarak işyerinde sergilenen liderlik davranışlarını etkileyebilmektedir. Liderlik gelişiminde rol oynayan çeşitli erken gelişim faktörleri genetik özellikleri, mizaç, aile, spor, eğitim gibi faktörlerdir.

Genetik: Aynı yetiştirilen tek yumurta ikizleri, birlikte büyütülen tek yumurta ikizleri ve çift yumurta ikizleri veritabanlarını kullanan çalışmalar, genetik faktörlere kadar izlenebilen bir liderlik bileşeninin olduğunu göstermiştir (Olson vd., 2001; Visscher vd., 2006). Araştırmalarda bunların hepsinin büyük ölçüde bireyin kontrolü dışında olan ancak gelecekteki lider gelişimi için zemin hazırlayan etkiler olduğu belirtilmektedir.

Mizaç: Kişilik mizaç ve özellikleri liderlik tarzını belirler (Eagly, Karau & Makhijani, 1995, s. 125). Liderlik tarzları bireyler arasında farklılık göstermektedir. Bireysel farklılıkların ortaya çıkmasına izin veren kişisel özelliklerden oluşan bir ağ içerir. Mizacın hem genetik donanımın hem de doğum öncesi faktörlerin bir fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Chang (2010) mizaç boyutlarının, liderliğin etkinliğini etkileyecek diğer kişilik faktörleri için nasıl istikrarlı bir gelişimsel yörünge sağladığını belirtmektedir.

Aile: Doğum sırası, aile büyüklüğü ve ebeveynlerin ilgisi liderliğin belirleyicileri olarak gösterilmektedir (Oğurlu, 2012). Liderliğin gelişmesinde aile tutumunun en önemli faktör olduğu belirtilmektedir (Akyürek, 2020, s. 198). Demokratik ailelerin çocuklarının, problem çözme kapasitelerinin altında yatan liderlik niteliklerinin, otoriter ailelerin çocuklarına göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Otoriter ailelerin çocuklarında ise sosyal becerilerin düşük, iletişim becerilerinin ise zayıf olduğu tespit edilmiştir (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 49). Otoriter ailelerin çocuklarında duygusal özerklik, görevlerde ustalaşma ve dönüşümcü liderlik nitelikleri arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur (Redmond & Dolan, 2014, s. 1219).

Eğitim ve Öğretmenler: Eğitim kurumları ve rol modeli olabilecek niteliklere sahip öğretmenler öncelikle öğrencilerin liderlik becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olabilirler. Atölye çalışmaları, kitap okuma dersleri gibi etkinlikler önemlidir (Bisland, 2004, s. 25). Öğrencilerde liderlik gelişimini sağlayacak okul içi ve sınıf içi ve sınıf dışı etkinliklere sınıflarda ağırlık verilmesi çocuğun liderlik potansiyelinin geliştirilmesine destek olur (Duran, 2014).

Spor: Etkili liderlik için gerekli derslerin çoğu organize sporlardan öğrenilir (Cotterill & Fransen, 2021, s. 588). Her ne kadar ebeveynler çocukların spora girmelerine ne ölçüde izin verildiğini ve oynadıkları spor türlerini etkilese de, özellikle atletizmde edinilen deneyimler kişinin bir lider olarak gelişimini etkileyebilmektedir (Grandzol, Perlis & Draina, 2010, s. 403).

Liderlik güven aşılar ve çocukların sorunları yaratıcı bir şekilde çözmelerine, bir takım halinde çalışmalarına ve başkalarıyla işbirliği içinde çalışmalarına yardımcı olur. Liderlik becerileri, çocukların hayatlarını kontrol etmelerine ve hedeflerini gerçekleştirme becerisine sahip olmalarına olanak tanır. Liderlik becerilerinin gelişmesi çocukların sorunları yaratıcı bir şekilde çözmelerine, bir takım halinde çalışmalarına ve başkalarıyla işbirliği içinde çalışmalarına yardımcı olur. Liderlik çocuklara sorumluluk geliştirmeleri için birçok fırsat verir (Kılınç ve Recepoğlu, 2013, s. 177).

Bütün çocuklar liderlik becerilerini geliştirme potansiyeline sahiptir. Liderlik gelişimi yaşam boyu bir süreç olabilir. Yetişkinler çocuklara şimdi ve gelecekte liderlik rollerini üstlenmeleri için gerekli becerileri öğretmelidir (Agbor, 2008, s. 39).

Liderlik, erken çocukluktan itibaren gözlemlenebilmektedir ve çocuğun bilgileri, becerileri, kişiliği ve deneyimlerini kullanmasıyla ilgilidir. Aileler ve eğitimciler, çocuklarda liderlik becerilerini artırabilmek için gelişimsel olarak uygun yolları teşvik edebilirler ve bu da çocuğun büyüme ve gelişmesini destekler. Erken çocukluk eğitimcileri, değerleri sunarak ve çocukların hedeflerini destekleyerek liderliği canlandırabilirler (Eren, 2001; Solmaz, 2017). Liderlik, bir ortamın tamamının veya birkaç ortamın genel sorumluluğunu üstlenmek, ortamın hedeflerine ulaşmasını sağlayacak politika ve prosedürleri uygulamaya koymak ve sosyal bir grubun birlikte çalışabileceği bir yapı sağlamak olabilir. Pek çok kişi liderliği bu şekilde görmektedir ancak liderlik bundan çok daha fazlasıdır (Duran, 2014).

2.4. Liderlik Rollerini

Liderlerinin rollerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gelişimlerine bütünsel olarak rehberlik etmek üzere liderlerin yeterlilikleri üç grupta toplanmaktadır. Bu yeterlilikler genel olarak “Temel Liderlik”, “Pedagojik Liderlik” ve “Stratejik ve İdari Liderlik” olmak üzere sınıflandırılmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4. Liderlik rolleri ve yetkinlikleri

Yetkinlikler	Tanım
Temel liderlik	Temel ve kesişen yeterlilikler bulunan liderliktir. Kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturan ve farklı grupların birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan geliştirme ve uygulama süreçlerini ve uygulamalarını denetleyen liderler bireyler bu grupta yer almaktadır. Temel liderlik becerilerine sahip olan birey kapsamlı bir programı birden fazla paydaşa iletmek için bilgi ve girdileri sentezler. Yapılandırılmış karar verme süreçlerini uygular ve çözümler önermek/formüle etmek için birden fazla bilgi kaynağını analiz eder. Sosyal çevresindeki bireylerin kişisel gelişimini mümkün kılan elverişli bir ortamı oluşturur ve bireyleri teşvik eder. Dijital teknoloji araçlarını, sistemlerini ve yazılımlarını iş süreçlerine ve faaliyetlere entegre etmenin fırsatlarını belirler ve risklerini değerlendirir.
Pedagojik Liderlik	Tasarım becerileri, öğretim yaklaşımları ve uygulamaları ile çocukların katılımını ve etkileşimlerini güçlendiren, çocukların her gelişim alanında güçlenmelerini sağlayıcı etkinlikler organize eden liderliktir
Stratejik ve idari liderlik	İdari ve stratejik liderler; sorunsuz uygulamaları planlar, sürekli insan gelişimini sağlayan etkinlikler düzenler ve çevresindeki fiziksel ya da sosyal çevrenin gelişmesini sağlamak için hedefler belirler; insanlara liderlik eder ve kaynakları yönetir. Toplumla profesyonel işbirliklerinin kurulmasına öncülük eder, bireyler

arasında bir saygı ve güven ortamı geliştirmek için ortaklıklar kurar. Çevresindeki bireylerin inovasyon ve değişim yönetimini, strateji ve politikalarını oluşturur ve kritik dönüşümleri desteklemek için iç kaynakları harekete geçirir. Gerektiğinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bütçeyi planlar ve hesap verebilirliği sağlamak için fon kullanımını izler. Çevresindeki bireylerin sürekli öğrenmesini destekleyecek yapıları ve süreçleri uygulamaya koyarak ve bireyler arasında bu öğrenme stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için önlemler belirleyerek sürekli öğrenme kültürünü teşvik eder.

Kaynak: Baig vd., 2019

Tablo 4'e göre Liderlik rolü, bir ekipten veya tüm organizasyondan sorumlu olunan roldür. Her lider başkalarını etkileme ve ekibe ortak bir stratejide rehberlik etme yeteneğine sahiptir. Ayrıca çalışanların moralini oluşturmak ve sürdürmek, çalışanların tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve çalışan bağlılığına ilham vermekten de sorumludur.

İşyerinde bir lider aynı zamanda bir koç rolündedir. Koçluk rolünde, çalışanlara rollerinde başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları desteği sağlar. Bir koç-lider, çalışanlarına çalışmalarını sergileme ve iş yerindeki diğer kişilerin becerilerini takdir etme fırsatlarını verir. Bir koç geri bildirimde bulunmak ve yapıcı eleştiri yapmak için bireysel ekip üyeleriyle buluşur. Çalışanlara engeller konusunda rehberlik eder.

Bir lider aynı zamanda güçlü bir iletişimci rolündedir. Çalışanlarla, diğer liderlerle ve tüm bireylerle hem sözlü hem de yazılı olarak etkili bir şekilde iletişim kurabilmesi gerekir. Başarılı bir liderin, toplantı ayrıntılarından yeni satış stratejisine kadar her şeyi ekip üyelerine ilham verecek şekilde aktarması gerekir. Bir lider aynı zamanda potansiyel olarak geniş insan gruplarına da sunum yapabilmelidir.

Yetki verme rolü, genellikle iş ihtiyaçlarına göre görevleri atayan veya başkalarından daha fazla sorumluluk almalarını isteyen kişidir. Etkili bir lider olmak için ekip üyelerinin benzersiz güçlü yönlerini belirleyebilmeli ve üretkenlik açısından sorumlulukları buna göre dağıtabilmelidir. Liderler ayrıca çalışanlarına yeni beceriler öğrenme ve kendilerini kanıtama fırsatları vermek için yeni sorumluluklar devreder.

Liderin rolü aynı zamanda bir projeyi ele almanın veya şirketin başarılı olmasına yardımcı olmanın yollarını stratejilendirebilmesi gerektiği anlamına da gelir. Bir stratejist olarak ekibin genel hedeflerini belirler ve bu hedeflere ulaşmak için en iyi süreçleri geliştirir. Bir stratejist aynı zamanda vizyonunu ekibiyle paylaşır. Bir lider güçlü bir stratejist olduğunda, ekibi rehberlik için onlardan yardım ister ve bir bütün olarak iş bundan faydalanır.

Rol modeli olma, belirli bir şekilde davranan veya başkalarının taklit etmek istediği belirli değerleri sergileyen kişidir. Kuruluşun veya belirli bir departmanın lideri olarak, kurumsal politikaya uymaktan müşterilerle etkileşime kadar çalışanların işyerinde nasıl davranmasının beklendiği modellenmelidir (Miao, Q., Newman, A., & Huang, 2014, s. 2796).

Çoğu liderler ekibinin başarılı olduğunu görmek istediklerinden, ekip için bir motivasyon kaynağı olmak doğaldır. Bir liderin ekibini nasıl cesaretlendireceği, harekete geçme konusunda onlara nasıl ilham vereceğini ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine nasıl yardımcı olacağını bilmesi çok önemlidir. Bir lider, ekibine akıl hocası olarak hizmet edebildiğinde, çalışanları daha fazla çalışmaya, daha iyi iş üretmeye ve işyerinde daha fazla sorumluluk almaya teşvik eder.

Bir lider esnek olmalıdır. Yoğun bir programı olsa bile her zaman beklenmeyenlerin gerçekleşme potansiyeli vardır ve gerektiğinde uyum sağlayabilmesi gerekir. Örneğin, bir çalışan iş için hastalandığında, müşteri bir projeye ilgili fikrini değiştirdiğinde veya şirket bütçe kesintilerine gittiğinde bir liderin uyum sağlaması gerekebilir. Bir lider uyarlanabilir olduğunda, grubun geri kalanının da esnek olması ve gerektiğinde rotayı değiştirmesi için ortamı belirler.

Çalışanları eğitmek lider olmanın önemli bir parçasıdır. Bir eğitmen-liderin yeni çalışanları işe alması, ekibi yeni bir departman prosedürü konusunda eğitmesi veya personel üyelerine görevleri daha verimli bir şekilde tamamlamaları için ipuçları vermesi gerekebilir. Bir lider aynı zamanda iyi bir eğitmen olduğunda çalışanlar sorularına yanıt alabileceklerinden emin olacaklardır (Oino & Asghar, 2018).

Bir liderin aynı zamanda kurum içindeki ve dışındaki çalışanlarla ve diğer liderlerle bağlantı kuran bir ağ oluşturucu olması gerekir. Liderlerin, kurumun büyümesine yardımcı olmak için ağlarını genişletmeleri gerekebilir. Başarılı bir ağ oluşturucu olarak

seminerlere, konferanslara ve kurumsal sponsorluğundaki etkinliklere katılabilir ve bilgi paylaşımı için diğer liderlerle ve toplumdaki diğer bireylerle işbirliği yapabilir (Rathore, Khaliq & Aslam, 2017, s.106).

2.5. Liderlik Tarzları

Liderlik tarzları, bir kişinin insan gruplarını yönlendirirken, motive ederken, yönlendirirken ve yönetirken nasıl davrandığına ilişkin sınıflandırmalardır. Pek çok liderlik tarzı vardır. En çok tartışılanlardan otoriter (otokratik), katılımcı (demokratik), delegatif (bırakın yapsınlar), dönüşümsel, işlemsel ve durumsal olmak üzere farklı liderlik tarzları vardır.

Büyük liderler siyasi hareketlere ve toplumsal değişime ilham verebilir. Ayrıca başkalarını performans göstermeye, yaratmaya ve yenilik yapmaya motive edebilirler. Büyük lider olarak düşünülen insanlardan bazılarının liderlik şekli farklıdır, aralarında genellikle büyük farklılıklar olduğu hemen görülebilir. 1939'da, psikolog Kurt Lewin liderliğindeki bir grup araştırmacı, farklı liderlik tarzlarını tanımlamak için yola çıkmıştır. Daha fazla araştırma, daha farklı liderlik türlerini belirlemiş olsa da, bu ilk çalışma çok etkili olmuştur. Lewin'in çalışmasında, okul çocukları otoriter, demokratik veya hoşgörülü liderin olduğu üç gruptan birine atanmıştır. Daha sonra çocuklar bir sanat ve el sanatları projesine yönlendirilirken, araştırmacılar da çocukların farklı liderlik tarzlarına tepki olarak davranışlarını gözlemlemiştir. Araştırmacılar, demokratik liderliğin, takipçilerine iyi performans gösterme konusunda ilham verme konusunda en etkili yöntem olduğunu bulmuştur (Akt. Asbari, 2020, s. 51).

Liderlik, eğitim alanında ortak bir vizyon oluşturulmasını desteklemeli, öz değerlendirme stratejileri ve uygulamaların iyileştirilmesinin yanı sıra, iyileştirme arayışında eylemleri koordine etme becerisini kurumsallaştırmayı hedeflemelidir (Covey & Covey, 2020).

Literatürde çeşitli liderlik tarzları vardır. Örneğin, hizmetkar liderlik açısından, kimin başkalarının yararına hizmet etme ve çalışma konusunda güçlü bir arzuya sahip olduğunu tanımlanmaktadır. Bu tip liderler güçlerini, deneyimlerini ve bilgilerini takipçileriyle paylaşırlar. Hizmetkar liderliğin karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzıyla yakın ilişkisi vardır (Yayan, 2010, s. 91). Bazı araştırmacılar hizmetkar ve dönüşümcü liderlik tarzının karizmaya dayandığını ileri sürmüştür (Graham 1991, s. 105). Ayrıca paylaşma, inşa

etme, tanıma, geri bildirim sağlama, öngöründe bulunma ve başkalarını etkileme becerisine sahip bir yönetici, ekip lideri olarak tanımlanabilir.

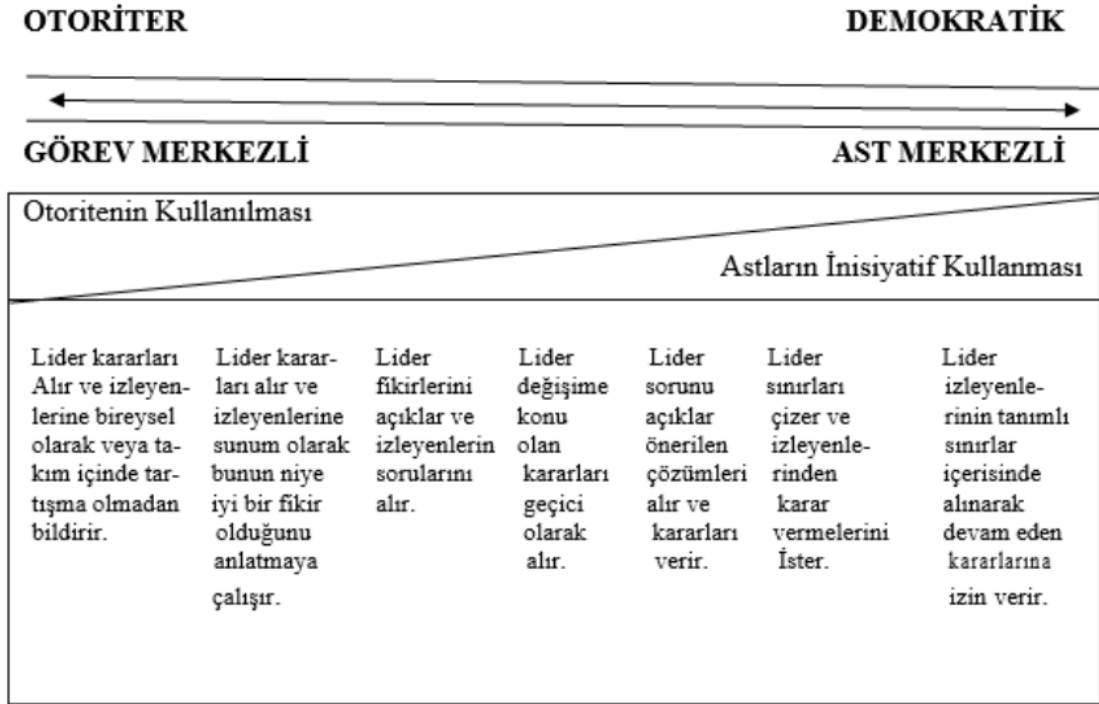
Naish (1997) araştırmasında altı küresel liderlik stili tanımlanmıştır; karizmatik/değer temelli liderlik, takım odaklı liderlik, katılımcı liderlik, insan odaklı liderlik, özerk liderlik ve kendini koruyucu liderlik (Veiss, 2016, s. 25). Liderlerin takipçilerini paternalist veya alçakgönüllü veya etik veya çekici bir lider olarak etkileyebilmesinin de çeşitli yolları vardır. Örneğin; çekici bir liderin, çalışanların birlikte çalışmak isteyeceği ve müşterilerin birlikte çalışmak isteyeceği yöneticinin kim olduğu açıklanır. Manyetik bir lider olmanın, daha iyi ve daha hızlı işe alımlar, yenilikçiliğin artması, kurumsal büyüme ve daha fazla tekrarlanan iş ve yönlendirmeler gibi çeşitli faydaları vardır. Özveri, karizma, özgünlük, şeffaflık gibi birçok farklı özellikten oluşurlar ve güçlü bir iletişim ve vizyona sahiptirler. Manyetik lider aynı zamanda hizmetkar bir lideri de dönüştürebilir (Yurdadon, 2019). Dolayısıyla liderlik kavramına ilişkin farklı türde çıkarımlarda bulunarak liderlik tarzlarının birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürülebilir (Kinnunen, 2011, s. 63).

2.5.1. Otoriter Liderlik (Otokratik)

Otokratik liderler olarak da bilinen otoriter liderler, ne yapılması gerektiği, ne zaman yapılması gerektiği ve nasıl yapılması gerektiği konusunda net beklentiler sağlarlar. Bu liderlik tarzı, hem liderin komutasına hem de takipçilerin kontrolüne güçlü bir şekilde odaklanmıştır. Lider ile üyeler arasında da açık bir ayrım vardır. Otoriter liderler, grubun geri kalanından çok az girdi alarak veya hiç katkı almadan, bağımsız olarak kararlar alırlar (Robbins, 2001). Araştırmacılar, otoriter liderlik altında karar vermenin daha az yaratıcı olduğunu bulmuştur (Shafique, Kalyar & Ahmad, 2018; Torlak ve Kuzey, 2019).

Wu ve diğer araştırmacılar (2012), Çin'deki paternalist liderliğin etkileyici mekanizmalarını inceledikleri çalışmada; yöneticiye güvenin otoriter liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşlardır. Shen ve diğer araştırmacılar (2019) otoriter liderliği çalışan performansına bağlamada ilişkisel özdeşleşme ve çalışma grubu kültürel değerlerinin rolleri ilişkisel özdeşleşmenin de bu ilişkiye aracılık ettiğini göstermişlerdir. Bu bulgular, otoriter liderliğin liderler ve takipçiler arasında zayıf bir alışverişe yol açabileceğini, otoriter liderlerin takipçilerinin

de iş yerindeki çabalarını esirgeyerek karşılık verebileceğini göstermektedir. Otoriter ve demokratik liderlik davranışları arasındaki ilişki şekil 4’de verilmiştir..



Şekil 4. Otoriter ve demokratik liderlik davranışları arasındaki ilişki

Otoriter liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamak için sosyal değişim perspektifi dikkate alınmaktadır. Ancak değişim ilişkisi açık bir şekilde incelenmemektedir. Otoriter liderliğin liderler ve astlar arasında devam eden sosyal değişim ilişkisini nasıl etkilediği ve bu tür sosyal değişimin astların performansını nasıl etkilediği hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

2.5.2. Katılımcı (Demokratik) Liderlik

Katılımcı liderliğin tipik olarak en etkili liderlik tarzı olduğu pek çok araştırmada vurgulanmaktadır (Aquino, Tripp & Bies, 2001; Dulebohn vd., 2012; Farh, Liang, Chou & Cheng, 2008; Pellegrini & Scandura, 2008). Demokratik liderler grup üyelerine rehberlik sunar, ancak aynı zamanda gruba katılırlar ve diğer grup üyelerinin katkılarına izin verirler.

Demokratik liderlik, grup üyelerinin karar alma sürecine katıldığı bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderlik, özel işletmelerden okullara ve hükümete kadar her kuruluşa uygulanabilir.

Demokratik liderlik tarzında herkese katılım fırsatı verilir, özgürce fikir alışverişi yapılır ve tartışma teşvik edilir. Bu süreç grup eşitliğine ve fikirlerin serbest akışına odaklanma eğiliminde olsa da demokratik lider hâlâ rehberlik ve kontrol sunmak için oradadır (Schaubroeck, Shen & Chong, 2017, s. 203).

Demokrat lider aynı zamanda grupta kimin yer alacağına ve alınan kararlara kimin katkıda bulunacağına karar vermekle de görevlidir. Araştırmalar, demokratik liderlik tarzının en etkili türlerden biri olduğunu ve daha yüksek üretkenliğe, grup üyelerinden daha iyi katkılara ve grup moralinin artmasına yol açtığını bulmuştur (Demirtaş, 2020; Henkel, Marion & Bourdeau, 2019). Aynı zamanda demokratik liderler grup üyelerini katılmaya teşvik eder ancak karar alma sürecinde son sözü söylerler. Grup üyeleri kendilerini sürece dahil olmuş hissederler ve daha motive ve yaratıcı olurlar. Demokratik liderler, takipçilerinin kendilerini ekibin önemli bir parçası gibi hissetmelerini sağlama eğilimindedir ve bu da grubun hedeflerine bağlılığın artmasına yardımcı olur (Lumby, 2019).

Grup üyeleri düşüncelerini paylaşmaya teşvik edildiği için demokratik liderlik daha iyi fikirlere ve sorunlara daha yaratıcı çözümlere yol açabilir. Grup üyeleri kendilerini projelere daha fazla dahil ve bağlı hissederler, bu da onların nihai sonuçlara daha fazla önem vermelerini sağlar. Liderlik stilleri üzerine yapılan araştırmalar, demokratik liderliğin grup üyeleri arasında daha yüksek üretkenliğe katkıda bulunduğunu göstermiştir (Wang vd., 2005, s. 421; Wayne & Green, 1993). Ayrıca bu liderlik şekli aynı zamanda grup moralinin artmasıyla da bağlantılıdır (Karakus, Usak ve Ersözlü, 2021).

2.5.3. Dönüşümlü Liderlik

Dönüşümcü liderlik, toplumsal organizasyonlarda ve bireylerde değişimi tetikleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım daha derin değerleri, motivasyonu, çabayı ve kolektiflik duygusunu güçlendirir. Tahsis edici liderler çoğunlukla organizasyonda kültürel çeşitlilik için çaba göstermezler, ancak mevcut kültür içinde çalışırlar; ancak dönüşümcü liderler kültürü değiştirebilirler. Liderler, grup üyelerinin kaygılarına, ihtiyaçlarına ve bu fikirler doğrultusunda görevlerine ilham veren bir mentor gibi davranırlar. Ayrıca lider, örgüt

içinde rol model olarak grup içinde güven ve etik değerleri inşa eder (Graham, 1991, s. 107).

Dönüşümlü liderlik genellikle etkili olan ve etkileri uzun süren tek stil olarak tanımlanmaktadır (Naish, 1997, s. 72). Bu tarz liderlik ilk olarak 1970'lerin sonlarında tanımlanmıştır ve daha sonra araştırmacı Bernard M. Bass tarafından genişletilmiştir (Akt. Makgato & Mudzanani, 2019, s. 93). Dönüşümcü liderler takipçileri motive edebilir, onlara ilham verebilir ve gruplarda olumlu değişiklikleri yönlendirebilir.

Bu liderler duygusal açıdan zeki, enerjik ve tutkulu olma eğilimindedirler. Yalnızca kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya değil, aynı zamanda grup üyelerinin potansiyellerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmaya kararlıdırlar (Zablotskyi vd., 2019, s. 226).

Araştırmalar, bu liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksek performansa ve daha fazla grup memnuniyetine yol açtığını göstermektedir (Kinnunen, 2011; Oino & Asghar, 2018; Pearce, 2004). Bir çalışma ayrıca dönüşümcü liderliğin grup üyeleri arasında refahın artmasına yol açtığını da ortaya koymuştur (Zhao vd., 2019, s. 1197).

2.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler alternatif çözümler sunma konusunda zamanlama konusunda uzadırlar (Demircioğlu, 2015, s. 54). Karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlikle yakından ilişkilidir. Bu nedenle karizmatik liderlere bazen dönüşümcü liderler de denilmektedir. Conger (1999), karizmatik liderliği ve dönüşümcü liderliği inceleyen, özellikle de insanlar üzerindeki hareketsetli etkilerinin doğasını ve gücünü hedef alan bir araştırma yürütmüştür. Bu dinamikler, o dönemde küresel rekabetçi iş ortamında rakiplere baskı yapılması, çalışanların bağlılıklarının zorlanması gibi değişikliklere işaret ediyordu. Duyguları kontrol etme gücüne ve iyi bir vizyona sahip olan karizmatik liderler, karmaşık organizasyonlara uygundur (Barbuta, 2005, s. 26).

Karizmatik liderlik, yöneticilerin bir vizyon ve misyon duygusuna sahip olmasıdır. Karizmatik liderliğin diğer özellikleri ise saygı, güven ve sadakattir. Bu liderler, izleyenlerin kendi kişiliği ile çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve izleyenlerin üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakırlar (Northouse, 2015, s. 119).

2.6. Liderlik ve Yöneticilik

Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir. Organizasyonun ilgili amaç ve hedeflerine ulaşması için etkili kararlar alabilen, sürekli başarı odaklı ve geleceği öngören “ yöneticiler ” örgüt için son derece önemli kaynaklardır. Yönetici hakkında birçok farklı tanım olmakla beraber; kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi (Kıngır ve Şahin, 2005, s. 281) olarak tanımlamak mümkündür.

Günümüzde gelişen teknoloji, artan nüfus ve büyüyen işletmeler, sosyal ve ekonomik ilişkileri ve iletişimi de daha karmaşık ve zor hale getirmiştir. Böyle bir ortamda eldeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlara ulaştırmaya çalışan yönetici kavramı da oldukça önemli hale gelmiştir. Yöneticiler üretimden insan kaynaklarına kadar tüm fonksiyonlarda planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerini yürüten kişiler olarak kilit noktalarındaki insanlardır. Bu ve benzeri nedenlerle yöneticilerin kişisel özellikleri, sahip oldukları yetenekler, bilgi seviyeleri, insan ilişkilerindeki yeterlilikleri gibi faktörler, örgütlerin başarısındaki en önemli etkenlerdendir (Blom & Alvesson, 2014, s. 346).

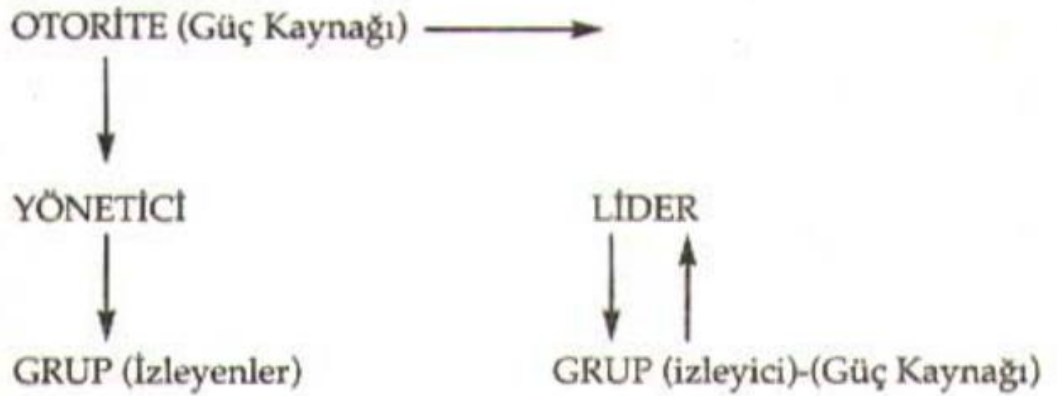
Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir (Farh vd., 2008, s. 173).

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, isleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Henkel, Marion & Bourdeau, 2019, s. 4). Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Keçecioglu, 1998, s. 106).

Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir (Aydemir, 1997, s. 75).

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilir (Henkel, Marion & Bourdeau, 2019). Yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eş anlamlı da değildir (Lumby, 2019, s. 7).

Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Çırpan, 1999). Liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki Şekil 5’de verilmiştir.



Şekil 5. Liderlik ve yöneticilik arasındaki ilişki

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemişlerdir:

Warren Bennis (Şişman, 2003), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, isleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler isleri doğru yaparlar, liderler ise doğru isleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek

perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.”

John P.Kotter (Efil, 2010, s.45) ise bu ayırım konusunda şunları belirtmektedir: “Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir”. Lider ve yönetici arasındaki temel farklılıklar Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Lider ve yönetici arasındaki temel farklılıklar

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinal fikirleri vardır
Devam ettiricidir	İnsanlara odaklanır
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	Geliştiricidir
Denetime güvenir	Dürüştür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadede perspektif sahibidir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman astlarının üzerinde denetim yapar	Kendisi gibi davranır
Klasik anlamda iyi askerdir	Düşüncelerini araştırır
Düşünceleri hep doğrudur	Mevcut duruma kafa tutar

2.7. Liderlik Becerilerinin Gelişiminde Ailenin Rolü

Liderliğin gelişmesinde aile tutumunun en önemli faktör olduğu belirtilmektedir (Akyürek, 2020, s. 198). Çocukların liderlik becerilerini geliştirmelerinde en büyük desteği aile bireyleri vermektedir. Çocuklara liderlik davranışı konusunda aile bireyleri model olmalıdır. Çocuklar başkalarının ne yaptığını görerek ve taklit ederek öğrendikleri için çocuğa bir yetişkinin ne yaptığını ve neden yaptığını anlatması, çocuğun olaylar arasında bağlantı kurmasını sağlar. Neden ve sonuç bağlantısı kurabilen çocuklarda duygu düzenleme becerilerinin yanı sıra bir durumu organize etme, yönetme ve lider olma becerileri de gelişir (Bulut ve Şengül, 2020, s. 2229).

Çocuklara olaylara başkalarının bakış açısından nasıl bakacaklarını öğretmek aile bireylerinin temel sorumluluklarından biridir. İyi iletişim, etkili bir lider olmanın temel bileşenidir. Çocuklara nasıl dikkatle dinleyeceklerini ve başkalarına nasıl sakin ve saygılı bir şekilde yanıt vereceklerinin öğretilmesi, liderlik becerilerinin gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda çocukların özgüven geliştirmelerine yardımcı olunması; çocuklara iyi bir iş yapmaları için fırsatlar verilmesi, uygun olduğunda ve çocuk hak ettiğinde övgüde bulunulması çocukların duygu düzenleme ve olayları organize etme becerilerini güçlendirmektedir (Akyürek, 2020, s. 198).

Liderlik becerilerinin gelişimi; problem çözme ve karar verme becerileriyle paralel ilerlemektedir. Çocuklar çoğu zaman hangi yaşta olursa olsun kendi sorunlarını nasıl çözeceklerini öğrenebilirler (Oğurlu, 2012). Çocukların hangi etkinliğe katılmak istedikleri gibi küçük kararlar almaya başlamasına izin verilmeli, ardından sorumluluk kavramlarını ve karar vermenin sonuçlarını öğrendikçe çocuklara karar vermeleri için daha fazla fırsat tanınmalıdır. Ayrıca çocuklara liderlik rolleri üstlenme fırsatı verilmelidir. Aile içinde çocuğa ev işleri veya bir ev programının düzenlenmesi şeklinde liderlik durumları yaratılmalıdır. Çocuklara kendi yapması gereken ev sorumluluklarının yanı sıra başkaları için yapılabilecek işlerin sorumlulukları da öğretilmelidir. Bu liderlik rolünü üstlenirken çocuklara rehberlik edilmelidir. Çocuklar evde, okulda, sosyal ortamlarda çeşitli liderlik işlerini deneme fırsatına sahip olmalıdır. Aynı zamanda çocuklara başkalarıyla takım halinde nasıl çalışacakları öğretilmelidir. Grup projeleri veya spor aktiviteleri çocukların bir takımında çalışmasının yollarıdır ve bu hem ev

ortamında hem de okul ortamında sağlanabilir. Çocukların bir sorun veya duruma çözüm bulmak için bir plan veya strateji geliştirmelerine aile bireyleri yardımcı olmalıdır (Yılmaz, Hamarta ve Deniz, 2004).

Yetişkinler gibi çocuklar da kendilerini bunalmış hissettikleri için liderlik görevlerinden kaçınabilmektedirler. Çocuklara, işi bitirmek için görevleri uygulanabilir yollara nasıl ayıracakları gösterilebilir. Benzer şekilde çocukları ilgilerini çeken şeylerin peşinden gitmeye teşvik etmelidir. Bu konuda bir tutku geliştirebilirler, kendilerini rahat hissedebilirler ve daha sonra liderlik rolünü üstlenebilirler. Ebeveynler, çocukları için liderlik fırsatları oluşturmalarıdır. Liderlik fırsatları bir okul, bir yardım etkinliği, topluluk veya yakın sosyal çevredeki başka bir programda olabilir. Çocuklar ayrıca bir aile etkinliğinde liderlik rolü üstlenebilirler. İletişim kurmaları ve uygulama yapmaları teşvik edilmelidir (Solmaz, 2017).

Ayrıca liderlik yapmak; konuşmayı veya harekete geçmeyi içerir. Projeler önererek veya çocuklar için önemli olabilecek sorunları belirleyerek, eylem önerileri ve olası çözümler bulmalarına yardımcı olarak çocukların liderlik yetenekleri teşvik edilebilir (Dikmen Ada, 2018, s. 259).

Liderlik becerilerinin ve liderlik davranışlarının 3 ile 6 yaş arasında ortaya çıktığı bilinmektedir (Henkel, Marion & Bourdeau, 2019). Lider çocuk oyun içinde kuralları oluşturan ve oyunun sürecini yöneten çocuklardır. Lider çocuk diğer çocuklara oranla kendinin daha net ifade eden ve kendine daha çok güvenen bir iletişim gücüne sahiptir (Özkan Kunduracı ve Yaralı Tozduman, 2022). Redmond ve Dolan (2014) tarafından yapılan gençlik liderliği gelişiminin kavramsal bir modeli çalışmasında iki farklı liderlik türü olduğu belirtilmektedir. Bunlardan biri negatif davranış örüntülerini içeren zorba liderlik türüdür. Zorba liderler sözel ve fiziksel baskınlık kurarak oyun içerisinde diğer çocukların üzerinde baskı kurarlar ve onları yönlendirirler (Rossouw & van Vuuren, 2003, s. 389). Diğer liderlik türü ise prososyal ve diplomatik liderlik olarak adlandırılmaktadır. Pozitif davranış örüntüleri ile ilişkilendirilen bu liderlik çocuğun akranlarını olumlu etkileme, davranışlarında ödün verme ve işbirlikçi tutumun görüldüğü bir süreci kapsayacak şekilde açıklanmıştır. Dolayısıyla bu liderlik türlerinin aile ortamında geliştiği söylenebilir.

Liderlik süreci erken çocukluk döneminde olan çocuklar için önemli bir sosyal süreçtir ve erken yaşlarda aile bireylerini rol alarak taklit yoluyla çocukların davranışları yoğun olduğu

için liderlik sürecinin erken yaşlardan itibaren aile bireylerinin etkisinin fazla olduğu belirtilmektedir (Aslan, Yalçın, Sarp ve Akarçay, 2018, s. 99).

Çocukların sahip olduğu bu liderlik davranışı için onu gruptaki diğer çocuklardan ayıran bazı temel özelliklere sahip olması ve bu özellikleri davranış olarak göstermesi gerekmektedir. Araştırmalarda ortaya koyulan liderlik özellikleri lider çocukların ihtiyaç duyduğu ve bunun sonucunda ortaya çıkan özelliklerdir. Bu özelliklerden en çok ihtiyaç duyulanı sosyal becerinin etkili bir şekilde kullanılması olarak ele alınmaktadır (Duran ve Zembat, 2020).

Çocuğun kişiliğinin oluşumunda ve liderlik özelliklerinin gelişiminde anne–baba davranışlarının önemi olduğu bilinmektedir (Arslan, 2013, s. 212). Kişilik gelişimi yaşam boyu süren, genetik ve çevresel faktörlere bağlı olarak şekillenen bir olgu olsa da çocukluk dönemi kişiliğin gelişmesi ve şekillenmesi açısından çok önemlidir. Erken çocukluk dönemi olarak adlandırdığımız 0–6 yaş arasındaki dönem çocukların kişiliklerinin büyük ölçüde şekillendiği dönem olarak değerlendirilmektedir (Özgüven, 2001, s. 72).

Çocuğun özdeşim kurmak için seçmiş olduğu model genellikle anne–babasıdır, bu nedenle ebeveynlerin çocuğa karşı tutumunun yanı sıra kendi aralarındaki iletişimlerini de çocuğun sağlıklı kişilik gelişimi açısından önemli bir etkendir. Anne–babanın çocukla nasıl iletişim kurduğu, sevginin nasıl ifade edildiği, çocuğun aile içinde bir birey olarak kabul edilip edilmediği, eğitimde kullanılan disiplin yöntemleri anne–baba tutumlarını belirleyicidir. Anne–babanın ve aile içindeki diğer bireylerin çocukla olan etkileşimi ve kişilik gelişimine olan katkıları, çocuğun aile ve toplum içindeki liderlik özelliklerini belirlemektedir. Liderlik diğer insanlarla etkileşimi gerektirir. Dolayısıyla liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özellikleri de önemlidir. Liderlerin sergilediği davranış ve roller, etkileşim içinde bulunduğu insanların değer yargıları ile şekillenir (Aslan, Yalçın, Sarp ve Akarçay, 2018, s. 109).

3.DUYGU DÜZENLEME

3.1. Duygu Düzenleme Kavramı ve Kapsamı

Duygu; düşünce ve davranışı etkileyen, aynı zamanda düşünce ve davranıştan etkilenen, beden ve zihinde hissedilerek çeşitli fiziksel değişimlere yol açan ruh hali olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2019)

Duyguların alt yapısında; algılayan bir zihin, bedensel uyarımlar ve bilinç düzeyinden ya da bilinç altından gelen çeşitli davranışlar bulunur. Duygular günlük yaşamın normal bir parçasıdır. Yoğun duygular yaşayan bireyler kendilerini bir an sakin, bir sonraki an ise üzgün ya da öfkeli bulabilirler (Linehan, 2015).

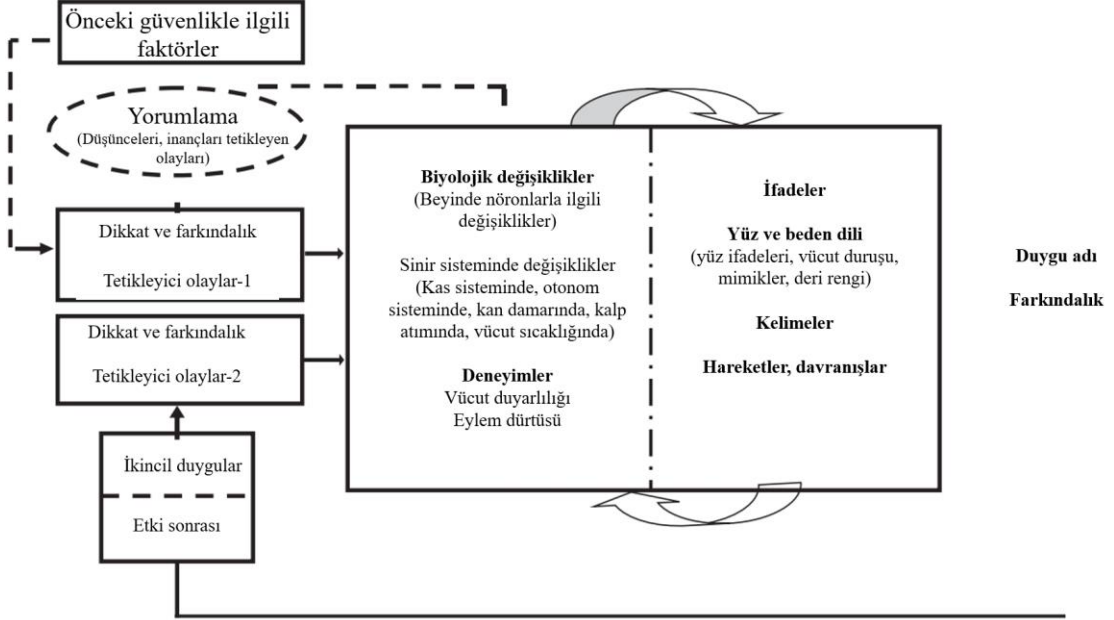
Her bireyin duygularının kontrolden çıktığı zamanlar olabilir, ancak bazı insanlar için bu durum düzenli olarak gerçekleşir. Özellikle henüz duygularını düzenleyemeyen erken çocukluk ve ergenlik dönemlerinde hızla değişen duygular, sonradan pişman olacakları davranışlar yapmalarına ve söylemelerine neden olabilir. Duyguları kontrol edememek ve yönetememek; ilişkilere zarar verebilir veya başkalarıyla olan güvenilirliklerine zarar verebilir (Sarıtaş ve Gençöz, 2011). Duygusal değişkenliğin nedeni ne olursa olsun, öz düzenleme yaşamın ilk yıllarından sonra öğrenilebilir. Duyguları kontrol etmek için öğrenme stratejilerinden faydalanılabilir (Üredi ve Ulum, 2017, s. 466).

Duygu düzenleme; duygusal durumu daha iyi kontrol etme yeteneğidir. Duygu düzenleme, kişinin kendi duygusal durumu üzerinde kontrol uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır (McMahon & Naragon-Gainey, 2019, s. 324). Öfkeyi veya kaygıyı azaltmak için zorlu bir durumu yeniden düşünmek, üzüntü veya korkunun görünür işaretlerini gizlemek veya mutlu veya sakin hissetmek için nedenlere odaklanmak gibi davranışları içerebilir (Hofmann, Carpenter & Curtiss, 2016, s. 342).

Bir kişinin duygusal durumunu daha iyiye doğru etkilemenin birçok yolu olsa da, duygu düzenleme genellikle "aşağı düzenleme" şeklinde duyguların yoğunluğunu azaltmayı içermektedir. Zorlayıcı bir durumda üzüntü yaşayan bir kişi, eğlenceli bir durumu hatırlayarak üzüntüsünü azaltabilir. Kaygılı bir kişi, kaygısına neden olan düşünceden dikkatini dağıtarak bu durumla başa çıkabilir (George, 2000, s. 1027).

Duygu düzenleme aynı zamanda "yukarı düzenlemeyi" veya kişinin duygularını artırmayı da içerebilir. Bu, yakın bir tehlike veya meydan okuma, sağlıklı bir kaygı veya heyecan

dozu gerektirdiğinde yararlı olabilir (Opitz, Cavanagh & Urry, 2015, s. 457). Duyguların oluşumu farklı faktörlerle ilişkilidir (Şekil 6).



Şekil 6. Duygu düzenleme becerilerinde duyguların oluşum süreci (Linehan, 2015)

Duygular beyindeki nöronlardaki değişikliklerle; sinir, kas, otonom sistemindeki ya da kan dolaşımı, kalp atımı, vücut sıcaklığındaki değişikliklerle, bireyin önceden yaşadığı deneyimlerle ilişkilidir. Bu temel nedenler bireyin yüz ve beden diline, konuştuğu kelimelere ya da bireyin hareketlerine yansır. Bu değişiklikleri ve tepkileri bireyin önceki deneyimleri, düşünce ve inançları tetikleyen yorumları etki da etkiler. Aynı zamanda bireyin dikkati ve farkındalığını tetikleyen olaylar, bireyde oluşan ikincil duygular ve bireyin tepkilerinin ardından ortaya çıkan yeni düşünce ve duygular da bu döngüde önemli etkenlerdendir. Birey, duygu düzenleme becerilerini duyguların oluşum sürecini tanıyarak gerçekleştirir (Linehan, 2015).

Duygu düzenleme; kişinin amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet eden içsel duygu durumlarının ve duyguyla ilişkili fizyolojik süreçlerin meydana gelmesini, yoğunluğunu veya devam süresini başlatan, sürdüren, ayarlayan veya değiştiren süreçlerdir (Melero vd., 2021, s. 384).

Aynı zamanda duygu düzenleme; bireyin duygusal olarak uyarıcı durumlara uyarlanabilir bir şekilde işlev görmesini sağlamak için duygusal uyarılmanın yeniden yönlendirildiği,

kontrol edildiği, ayarlandığı ve değiştirildiği organizmaya ait faktörlerdir (Extremera vd., 2020, s. 2113).

Rey ve diğer araştırmacılar (2020) ise duygu düzenlemenin duygu uyarılmasını ve bağlantılı motivasyonel, bilişsel ve davranışsal eğilimleri sürdüren, güçlendiren veya zayıflatan sinirsel, bilişsel ve davranışsal süreçler olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla duygu düzenlemede duygusal tepkilerin yoğunluğu ve devam süresi önemlidir ve duygular sürdürülebilir, ayarlanabilir veya değiştirilebilir (Özbay vd., 2012, s. 325).

Duygu düzenleme, bireyin amacını gerçekleştirmek için duygusal tepkileri, özellikle de yoğun ve geçici özelliklerini gözleme, değerlendirme ve değiştirmeden sorumlu dışsal ve içsel süreçlerden oluşmaktadır. Hill ve Updegraff, (2012), duygu düzenlemenin sadece olumsuz duyguları düzenlemeyi değil, aynı zamanda olumlu duyguları düzenlemeyi içerdiğini belirtmektedirler. Duygu düzenlemede duyguyu düzenleyen kişinin amaçları yol göstericidir. Ayrıca kültürel bağlam ve onun etkileri de duygu düzenlemeyi etkilemektedir. Duygu düzenleme duygusal deneyimi izlemeyi ve değerlendirmeyi içermektedir. Özellikle duygusal öz-izleme ve bilişsel değerlendirme; duygu düzenlemenin merkezidir (Prakash vd., 2017, s. 77).

Duygular içsel etkiyle olduğu kadar diğer kişiler tarafından da düzenlenebilmektedir. Çocuğun yaşamının erken dönemlerinde duygular birincil olarak bakım verenler tarafından yönetilmektedir ve çocuğun duygusal repertuarı bu dışsal duygu düzenleme deneyimlerine göre şekillenmektedir (Yurtseven, 2004, s. 781).

Duygu düzenlemenin temel becerileri şunlardır: a) Duyguların farkına varma ve duyguları anlama, b) Duyguların kabulü, c) Dürtüsel davranışları kontrol etme becerisi ve olumsuz duygular deneyimlediğinde arzu edilen amaçlara uygun olarak davranma, d) Bireysel amaçlar ve durumsal istekleri karşılamak için arzu edilen duruma uygun duygu düzenleme stratejilerini duygusal sonuçları esnek bir şekilde değiştirmek için kullanma becerisi. Bu becerilerden bir kısmı ya da tamamının görece yokluğu, duygu düzenlemedeki zorlukların ya da duygu düzenleme güçlüğüünün göstergesi olabilir (Erözkan, Doğan ve Adıgüzel, 2016, s. 72).

Duygu düzenlemenin üç temel özelliği vardır. Bu özelliklerden *ilki*, duygu düzenleyici bir amacın etkinleştirilmesidir. Bu amaç kişinin kendisi veya bir başkası tarafından

etkinleştirilebilir. Bu ayrımı belirginleştirmek için duygu düzenlemenin *ikinci* temel özelliği, duygunun gidişatını değiştirmekten sorumlu süreçlerle meşguliyettir (Haver, Akerjordet & Furunes, 2013, s. 287).

Duygu düzenleme süreci açık ve bilinçli olabildiği gibi örtük ve bilinçsiz de olabilir. Örneğin, birey bir konuşma öncesi çok kaygılı olmasına rağmen sakin görünmeye çabalar; bu açık ve bilinçli bir süreçtir. Reddedileceği korkusuyla bir insana karşı hislerini saklamaya çalışmak ya da hoş olmayan bir durumdan hızlıca dikkati uzaklaştırmak ise örtük ve bilinçsiz bir süreçtir. Duygu düzenlemenin *üçüncü* temel özelliği ise duygu düzenlemenin duygu dinamiklerine etkisidir. Bireyin amaçlarına bağlı olarak, duygu düzenleme duygusal tepkinin bekleme süresini, yükselme süresini, büyüklüğünü, devam süresini veya dengelenmesini arttırabilir ya da azaltabilir (Garnefski ve Kraaij, 2007, s. 141; Zlomke & Hahn, 2010, s. 408).

Duygu düzenleme süreç modeli, insanların zaman içinde farklı noktalarda duygularını kontrol etmek için harekete geçebileceklerini vurgulamaktadır (Gruber, Harvey & Gross, 2012, s. 998). Duygu düzenleme, benlikle tutarlı bir ilişkiyi, özellikle de beden, düşünceler ve duygular arasında etkili iletişimi içerir. Vücuttan gelen sinyallere ve ilgili bilişsel niteliklere karşı hoşgörü ve anlayış anlamına gelir. Bu aynı zamanda zorlu duyumları ve ilgili davranışsal tepkileri, örneğin arzu edilen bir amaca yönelik sinyalleri yumuşatmaya, bastırmaya veya değiştirmeye yönelik davranışlar veya kararlar gibi olumlu bir şekilde yönetme kapasitesine sahip olmayı da ima eder (Riggio & Reichard, 2008, s. 169).

Bir düzenleme perspektifinden bakıldığında, fizyolojik tepkilerle ilgili ipuçlarının doğru tespiti ve değerlendirilmesine, duygusal tepkiyi yumuşatan ve etkileyen uygun düzenleme stratejileri eşlik eder. Optimal olarak, duygusal düzenleme sağlık, esenlik, sosyal bağlantı ve yaşam görevlerinde yeterlilik açısından faydalar sağlamaktadır (Price & Hooven, 2018, s. 799).

Her ne kadar çocukların ve bakım veren kişilerin davranışlarını gözlemleyerek ve onlardan bilgi toplayarak duygu düzenleme değerlendirilmeye çalışılsa da fizyolojik veriler, araştırmacıların duygusal düzenlemenin nasıl geliştiğini ve bunun çocuk gelişiminin çeşitli alanlarını ne ölçüde etkilediğini anlamalarına yardımcı olur (Kellett, Humphrey & Sleeth, 2006, s. 147).

Bu doğrultuda Werner ve diğer araştırmacılar (2011) “sosyal anksiyete bozukluğunda duygu dzenlemenin değerlendirilmesi: duygu dzenleme çalışmaları” konulu bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın bir bölümünde fizyolojik uyarılmaları ölçmek için her çocuğa kalp atış hızı elektrotları takmışlardır ve ardından onlara çocuğu rahatsız eden ve sinir bozucu bir görev sunulmuştur. İki yaşındaki çocuklardan yapıştırılmış bir kurabiye kavanozunu amaları veya bir hediye açmak için beklemeleri istenirken, 5 yaşındaki çocuklara aslında doğru anahtar içermeyen bir dizi anahtar kullanarak bir kutunun kilidini açma görevi verilmiştir. Çalışmada hem çocuğun hareketleri hem de bakıcının tepkileri izlenmiştir. Çocukların verilen sorumluluğu bırakma durumu ya da göreve devam etme durumu incelenmiştir. Aynı zamanda ebeveynin çocuğa rehberlik teklif etmesi veya durumdan çekilme durumu incelenmiştir. Çalışma sonunda verilen görevlerde aşırı derecede hayal kırıklığına uğrayan çocukların aynı zamanda davranış sorunları da yaşadığı; duygularını kontrol etme ve başa çıkma becerisine sahip olmayan bu çocukların aynı zamanda depresyon, akademik sorunlar ve sağlık sorunları yaşadıkları, ileriki yaşamlarında madde bağımlılığı ve riskli cinsel davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yetişkinlerin duygularını sosyal olarak kabul edilebilir şekillerde yönetmesi ve yaşamını yönlendirmesine yardımcı olması beklenir. Duygular yönetilemediğinde sorunlara neden olabilir (Ecirli ve Gülay Ogelman, 2015). Pekçok faktör duygusal dzenlemeyi engelleyebilmektedir. Bunlar, olumsuz duygular hakkındaki inançlarımızı veya duygusal dzenleme becerilerinin eksikliğini içerir (Webb, Miles & Sheeran, 2012, s. 775).

Bazen stresli durumlar özellikle güçlü duyguları uyandırabilir. İlişkileri olumsuz etkilemesinin yanı sıra duyguları kontrol edememek zarar verebilir. Ezici bir üzüntü hissetmek, refahı azaltabilir ve gereksiz üzüntülere neden olabilir. Kesintisiz korkuyla yaşamak, risk alma ve yeni yaşam deneyimleri edinme yeteneğine engel olabilir (alışkan ve zyurt, 2020, s. 85; Linehan, 2015).

3.2.Duygu Dzenleme Becerilerinin Gelişiminde Ailenin nemi

Sosyal evre koşullarının, özellikle aile ve yakın çevrenin çocuğa sağladığı olanakların çocuğun duygusal, sosyal ve entelektüel gelişimindeki önemi fazladır. Biyoekolojik teoriye göre (Yüksel Doğan ve Aytekin, 2021) ocuğun gelişimini etkileyen ev, okul gibi

birden fazla ortam vardır. Bu bağlamlarda bireylerle kurulan tutarlı ve karşılıklı ilişkiler, çocuğun gelecek yaşamını etkileyecek sonuçlar oluşturur. Yakın ilişkilerin niteliği ve doğası, çocuğun özellikleri ve çevresel özellikleri aile ve öğretmen davranışları tarafından şekillenmektedir. Çocuğun özellikleri ve çevresel özellikleri birlikte, akran ilişkileri gibi önemli gelişim alanlarında uyum veya uyumsuzluğa neden olmaktadır (Rudasill vd., 2013, s. 702).

Yakın ilişki süreçleri çeşitli ekolojik sistemler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak duygu düzenleme becerilerini de şekillendirilir. Bireylerin özel ortamları veya mikrosistemleri aileleri, işyerlerini ve akademik kurumları içerir. Tüm bu biyoekolojik sistemde çocuğu etkileyen en önemli faktör ailedir (Peisner vd., 2001).

Ailedeki olumlu ve olumsuz duygu ifadelerinin sıklığı ve yoğunluğu ile bir bütün olarak aile ilişkilerinin kalitesi, ailenin duygusal iklimine katkıda bulunur. Ailedeki olumlu ve olumsuz duygulanım ifade kalıplarının, duyguların sosyalleşmesine katkıda bulunan “duygu kurallarını” çocuklar modellemektedir (Carlson & Wang, 2007, s. 491).

Ayrıca olumlu ve uyumlu aile ortamı olan aile ilişkileri, çocukların duygusal deneyimlerini deneyimlemeleri ve öğrenmeleri için bir kabul kalıbı oluşturur; oysa düşmanca, eleştirel ve olumsuz aile ilişkileri, çocukları duygusal ihtiyaçları için rehberlik istemekten caydırabilir. Ailedeki pozitiflik sürekli olarak çocukların duygu düzenlemesi ile bağlantılıdır (Eiden vd., 2007, s. 1189). Oysa ailedeki olumsuzluk ve gerilimin çocukların duygu düzenlemesini zayıflattığı yönündeki bulgular tutarsız da olsa duygu düzenleme becerilerinin gelişiminde ailenin önemi pek çok araştırmada vurgulanmaktadır (Erdem ve Dilekler Aldemir, 2022; Zalewski vd., 2011).

3.3.Duygu Düzenleme Güçlüğü

Duygu düzenleme, bireylerin hedeflerine ulaşmak için duygusal tepkilerin izlenmesinden, değerlendirilmesinden ve değiştirilmesinden sorumlu olan ikili ve dışsal süreçler olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde Sarıtaş-Atalar ve diğer araştırmacılar (2015) duygu düzenlemenin insanların hangi duyguları yaşadığını, bu duyguları ne zaman ve nasıl deneyimlediklerini ve bunları nasıl ifade ettiklerini etkileyen bir süreç olduğunu ifade etmektedirler.

Duygu düzenlemeyi oluşturan bileşenler, duyguların farkındalığı ve anlaşılması, duyguların kabulü, dürtüsel davranışları kontrol etme yeteneği ve olumsuz duygular yaşanırken istenen hedeflere uygun şekilde davranabilme yeteneği ve duygusal tepkileri istenildiği gibi modüle etmek için ve bireysel hedefleri ve durumsal talepleri karşılamak için duruma uygun duygu düzenleme stratejilerini esnek bir şekilde kullanma becerisini içerir (Akın, 2011).

Duygu düzenleme becerilerinin etkili kullanımı bireylerin psikolojik iyilik hali ve işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bu beceriler her zaman sağlıklı bir şekilde uygulanamayabilir; dolayısıyla duyguları anlama, algılama ve düzenlemede yaşanan zorluklar bireylerin duygusal ya da psikolojik sorunlar yaşamasına ya da yaşamasına yol açabilmektedir. Daha spesifik olarak duygu düzenleme güçlüklerinin depresyon, kendine zarar verme, borderline kişilik bozukluğu, post-travmatik stres bozukluğu ve alkol/madde kullanım bozukluğu, anksiyete bozuklukları ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Fosco & Grych, 2012).

Duygu düzenleme bozuklukları bilişsel süreçlerle ilişkilidir. Bilişsel süreçler, bilinçli ve bilinçdışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bilinçli bilişsel süreçler duygu düzenlemede işlevsel iken bilinçdışı bilişsel süreçler ise duygu düzenlemede işlevsizdir. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde bilişsel duygu düzenlemenin dokuz farklı stratejiden oluştuğu ve bunların kendi içinde uyumlu ve uyumsuz baş etme stratejileri olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Garnefski & Kraaij, 2007).

Duygu düzenleme güçlükleri bireylerin yaşadığı en önemli sorunlardan biridir ve yaşama uyumsuzlukta önemli etkileri vardır. Bu stresli yaşam olaylarına psikolojik uyumun, bilişsel etkiler de dahil olmak üzere değerlendirilmesi gerekmektedir (Webb, Miles & Sheeran, 2012, s. 775).

3.4.Bilişsel Duygu Düzenleme Stratejileri

Bilişsel duygu düzenleme, duygusal olarak uyarıcı bilgilerin bilişsel yönden ve bilinçli şekilde elde edilmesinin yolunu ifade eder (Garnefski, Baan & Kraaij, 2005: 1318) ve "tüm dışsal duygular" olarak tanımlanan daha geniş duygu düzenleme kavramının bir parçası olarak düşünülebilir. Bilişsel duygu düzenleme stratejileri; duygusal tepkilerin,

yoğun ve zamansal özelliklerinin izlenmesinden, değerlendirilmesinden ve değiştirilmesinden sorumlu içsel süreçlerdir (Jermann vd., 2006, s. 127).

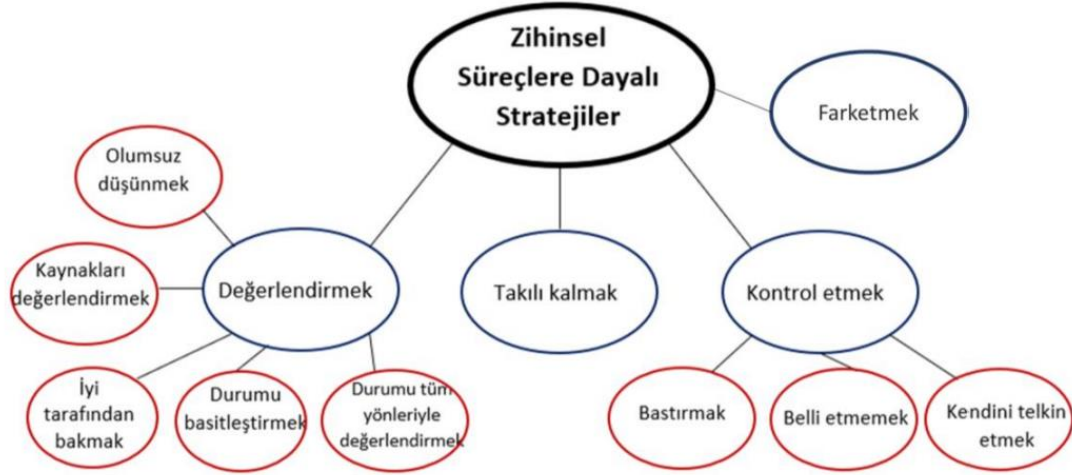
Gratz ve Roemer (2004), genç yetişkinler arasında kasıtlı kendine zarar vermenin gelişmesinde ve sürdürülmesinde duygusal tepki vermenin ve çocuklukta kötü muamelenin rolünü inceledikleri çalışmada duygu düzenlemenin bazı becerileri içerdiğini ifade etmektedirler. Bu çalışmada duygu düzenleme becerileri (1) Duyguların farkına varma ve duyguları anlama, (2) Duyguların kabulü, (3) Dürtüsel davranışları kontrol etme becerisi ve olumsuz duygular deneyimlediğinde arzu edilen amaçlara uygun olarak davranma, (4) Bireysel amaçlar ve durumsal istekleri karşılamak için arzu edilen duruma uygun duygu düzenleme stratejilerini duygusal sonuçları esnek bir şekilde değiştirmek için kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır. Bu becerilerden bir kısmı ya da tamamının görece yokluğu, duygu düzenlemeye dair zorlukların ya da duygu düzenleme güçlüğünün göstergesi olabilir.

Duygu düzenleme sahip olunan duyguları, bu duygulara sahip olunan zamanı, bu duyguların nasıl deneyimlendiğini ve duyguların ne şekilde ifade edildiğini şekillendiren bir süreçtir. Bu süreç, duygusal tepkileri etkin bir şekilde yönetmeyi ve yaşamdaki hedeflere uygun bir şekilde düzenlemeyi içermektedir. Duygu düzenleme becerileri, duygusal sağlığı, ilişkileri ve genel yaşam kalitesini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu nedenle, duygu düzenleme becerilerini geliştirmek ve sağlıklı bir şekilde kullanmak, psikolojik iyi oluş için önemlidir (Kararımak ve Siviş-Çetinkaya, 2011, s. 32).

Duyguların bilişler veya düşünceler tarafından düzenlenmesinin insan yaşamıyla ayrılmaz bir şekilde ilişkili olduğunu ve insanların tehdit edici veya stresli olaylar deneyimi sırasında veya sonrasında duyguları üzerinde kontrol sahibi olmalarına bilişsel duygu düzenleme stratejilerinin yardımcı olduğuna ilişkin pek çok araştırma bulguları vardır (Akın vd., 2010; Altan-Atalay ve Sarıtış-Atalar, 2022; Ercan, 2013; Price & Hooven, 2018).

Birey olumsuz bir yaşam olayı yaşadığında, kendini suçlama düşüncesine kapılabilir ya da bunun yerine başkalarını suçlayabilir. Düşünerek duyguları üzerinde durabilir veya durumu kabul etmeye ya da olumlu bir şekilde yeniden değerlendirmeye çalışabilir. İleri düzeyde düşünme ve duyguları biliş yoluyla düzenleme yeteneği evrensel olmasına rağmen, bilişsel aktivite miktarında ve insanların yaşam deneyimlerine, olaylara ve stres

etkenlerine tepki olarak duygularını düzenlediği düşüncelerin içeriğinde büyük bireysel farklılıklar vardır (Diefendorff, Richard & Yang, 2008, s. 498). Duygu düzenleme ile ilişkili bilişsel stratejiler Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Duygu düzenleme ile ilişkili bilişsel stratejiler

Bilişsel kavramı ile duygu düzenleme kavramı bilişsel başa çıkma kavramıyla da ilişkilidir. İki bakış açısı arasındaki önemli bir fark, başa çıkmanın hem yaygın olarak kabul edilen problem odaklı hem de duygu odaklı boyutlarının bilişsel ve davranışsal stratejilerin bir karışımını içermesi, bilişsel duygu düzenleme teorisinin ise düşünme ve eyleminin farklı stratejilere atıfta bulunduğu varsayımına dayanmasıdır (Macklem, 2008; Zalewski vd., 2011, s. 953).

Bireylerin duygularını düzenlemelerinde bilişsel özellikler duygu düzenleme güçlükleriyle birlikte olabilmektedir. Bireyde kendini suçlama, diğerlerini suçlama, kabul etme ve kararlılık, bilişsel yeniden değerlendirme; olumlu yönde durumu tekrar gözden geçirme, yeni bakış açısını kabullenme, ruminasyon ve felaketleştirme gibi bilişsel duygu düzenleme stratejileri bulunmaktadır (Dinger vd., 2015).

Kendini ve diğerlerini suçlama; Kendini suçlama, stresli olaylara verilen ortak bir tepkidir ve bireylerin nasıl uyum sağladığı üzerinde belirli etkilere sahiptir. Kendini suçlama türldurumu gözden geçirme, erinin depresyona katkıda bulunduğu varsayılmaktadır ve kendini suçlama, kendini suçlama ve kendinden tikslenme gibi kendini yönlendiren duyguların bir bileşenidir. Kendini suçlamanın strese yanıtındaki ortak

özelliği ve duygudaki rolü nedeniyle, kendini suçlama, psikolojinin stres ve başa çıkma konusundaki bakış açıları kullanılarak incelenmelidir (Phelan vd., 2013). Dinger ve diğer araştırmacılar (2015) duygu düzenleme güçlüğü ile ilişkili olarak bireyin kendini suçlamasının sağlık düzeyi ve stresi kontrol etme yeteneği ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedirler. Bu kronik durumlar uzun yıllar boyunca devam ettiğinden ve çoğu zaman istikrarsız olduğundan, psikolojik sağlık üzerinde zararlı bir etkiye sahiptir (Gabriel vd., 2015, s. 863).

Kabul etme ve kararlılık; Kabul ve kararlılık sadece içinde bulunulan durumu fark etme değil, aynı zamanda kişinin deneyimini yargılamadan veya savunmadan kucaklama, süreci kabul etme olarak tanımlanmaktadır (Zhang vd., 2018, s. 2352). Kabul ve kararlılık danışmanlığı (Acceptance and Commitment Therapy-ACT), bilişsel davranış terapisi çerçevesinde ortaya çıkan bir danışmanlık yaklaşımıdır (Ryan, 2021, s. 379).

Kabul ve kararlılık danışmanlığı; insanın davranışlarını kendi özdeğerleri doğrultusunda uzun vadeli şekilde planlaması üzerine odaklanmaktadır. Kabul ve Kararlılık Danışmanlığı yavaşlamaya, günlük dikkat dağıtıcı durumlardan uzaklaşmaya ve kendi zihnine dikkat etmeye yönlendiren meditasyon ilkelerini kapsamaktadır (Luo, Mullin, Mellano, Sha & Wang, 2022).

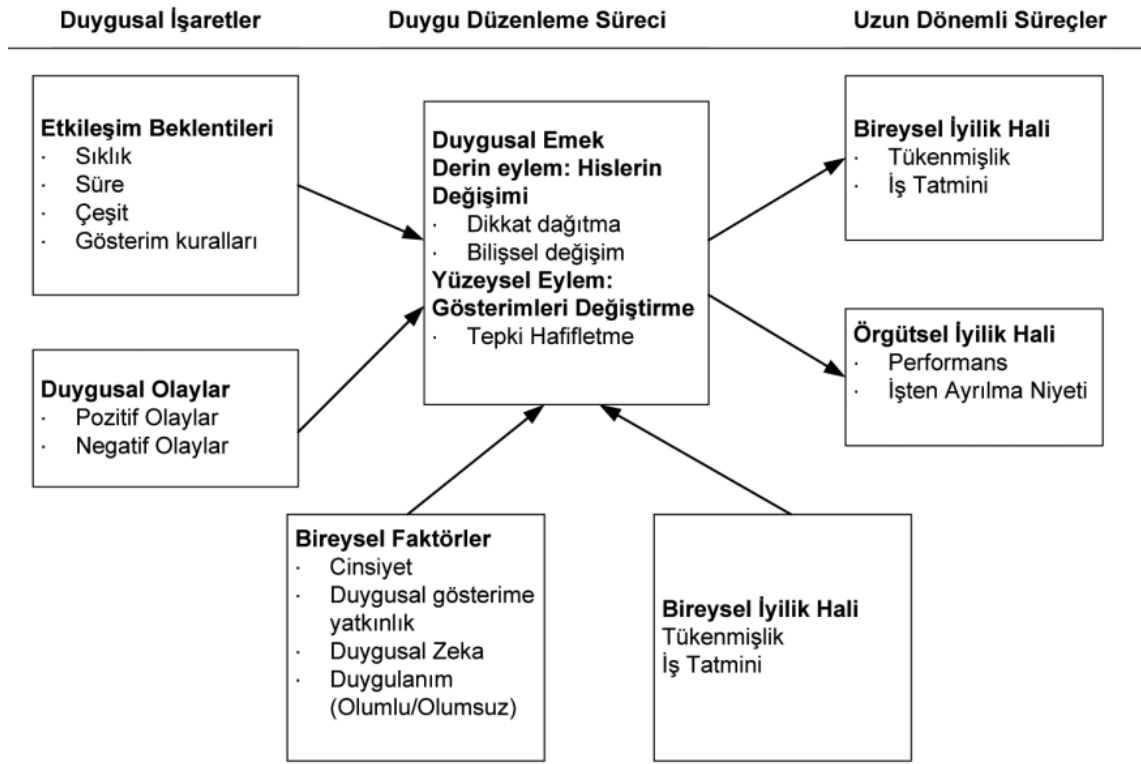
Bireyde farkındalık uygulamalarını kapsayan Kabul ve Kararlılık Danışmanlığı ile bilişsel-davranışçı terapi tekniği, üstbiliş, duygu düzenleme, dikkat ve zaman düzenleme gibi yaklaşımlar genel özellikleri itibariyle birbirine benzer bir bakış açısına sahiptir. Bu açıdan bakıldığında kabul etme ve kararlılık stratejilerinin disiplinler arası bir çerçevede ele alınabilen bir özelliği vardır (Sawyer vd., 2000, s. 216)

Bilişsel yeniden değerlendirme; Bilişsel Davranışçı Terapilerde pozitif yönde tekrar odaklanma kişinin karşılaştığı tüm sorunlara ve neyin işe yaramadığına odaklanmak yerine, kişide neyin doğru olduğuna ve neyin işe yaradığına odaklanmaya doğru yönlendirir. Bilişsel yeniden değerlendirme, duygusal tepkilere dikkati artırmak için duygusal bir olayın kişisel anlamını değiştirmeyi içeren yaygın olarak kullanılan bir duygu düzenleme stratejisidir (Wang & Yin, 2023).

Yaygın kullanımına rağmen, bilişsel yeniden değerlendirme tekniklerindeki bireysel farklılıklar ve değişen bağlamlarda olumsuz yanıtların kendiliğinden iyileşmesi, yenilenmesi ve eski haline getirilmesi, bu yöntemin etkinliğini sınırlayabilir. Ayrıca,

tarafsız yeniden değerlendirme danışanlar için sıkıntıya neden olabilir (LeDoux, 2021, s. 825).

Ashforth ve Humphrey (1993), duygusal emeği, işin gerekliliği için sergilenmesi gereken doğru duyguyu yansıtmada davranışını göstermek olarak tanımlamış ve davranışların hangi hisleri içerdiğinden ziyade davranışlarında müşteri tarafından doğrudan gözlemlenerek etkileşim esnasında kurallara uyabilen ve hatta bütün bunları duygularını yönetmeden yapabilen bireylerin duygusal emek davranışını iyi yansıttığını ifade etmiştir. Ayrıca, duygu kavramından çok duyguların deneyimlenmesi esasına göre bir yaklaşım benimsemiştir. Duygusal süreç diyagramı Şekil 8’de verilmiştir.



Şekil 8. Duygusal süreç diyagramı

Şekil 8’de belirtilen duygusal süreçte duygusal işaretler, duygu düzenleme süreci ve uzun dönemli süreçler özetlenmektedir. Bilişsel yeniden değerlendirme, kendiliğinden gerçekleşebilen zahmetsiz bir süreçtir. Rehberli dil, laboratuvar veya danışmanlık ortamlarında bir duygu düzenleme stratejisi olarak bilişsel yeniden değerlendirmeyi tetiklediğinde, danışanlar daha iyi duygusal durumlar deneyimlerler, ancak bu uyarılmış strateji onlara gelecekteki benzer durumlarda duyguları düzenlemede mutlaka rehberlik

etmeyebilir (Wolff,, Pescosolido & Druskat, 2002, s. 505). Bu nedenle, danışanların günlük yaşamdaki duygusal sıkıntılarını hafifletmelerine yardımcı olmak için bilişsel yeniden değerlendirme tekniklerinin klinik uygulamada etkili bir şekilde uygulanması önemli bir endişe kaynağı olmaya devam etmektedir (Vandekerckhove vd., 2012, s. 1412).

Bilişsel yeniden değerlendirme olumsuz duyguları kıskırtan orijinal uyarının artık olumsuz sonuçlara yol açmayacağı bilişsel olumsuzluğun teşvik edilmesini gerektirir. Yeni deneyimler oluşturmada ve şemaları güncellemede çevresel etkileşimin ve geri bildirim önemini vurgulayarak, şema teorisi ve ikili sistem teorisine dayanan yeni bir bilişsel yeniden değerlendirme anlayışı önerilir (Ochsner, Silvers & Buhle, 2012).

Bu yaklaşım sonuçta eğitim sırasında şemayı zenginleştirir ve yeni şemayı uzun süreli belleğe entegre eder. Şema zenginleştirme eğitimi olarak aşağıdan yukarıya davranış deneyimleri, yukarıdan aşağıya düzenlemenin işleyişinin temelini sağlar. Bu yöntem, danışanların gerçek hayatta uyarılarla karşılaştıklarında olasılıksal olarak daha uygun şemaları harekete geçirmelerine, istikrarlı duygular oluşturmalarına ve farklı bağlamlarda aktarım ve uygulamayı başarmalarına yardımcı olabilir (Himelstein vd., 2014, s. 562).

Yeni bakış açısını kabullenme; Aile danışmanlığında Bilişsel Davranışçı terapi yaklaşımının benimsendiği uygulamalarda, bazı danışanlar probleme odaklanmakta zorlanırlar ve çözüm için danışmanın önerdiği yeni bakış açısını kabullenmekte zorlanabilir. Bazı danışanlar yeniden çerçeveleme ihtiyacına takılıp kalabilir veya fark edilebilir bir rahatlama olmadan aralıksız yeniden çerçevelemeyle meşgul olabilir (Gabriel vd., 2015, s. 863).

Bazı danışanlar olumsuz sonuç beklentisiyle bilgi veya uyarın kaynağına veya sapmış düşünceleri düzeltmek için gereken uyarın değerlendirmesine ve motivasyon işlemine maruz kalmamış olabilir, böylece depresif belirtilerin pekiştirici döngüsünü sürdürmemiş olabilir. Yeni bir bakış açısını kabullenmenin başarısı durumsal faktörlerden etkilenir ve bunu başarının olası olmadığı durumlarda kullanmak, bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığı için bir risk oluşturabilir (Ford vd., 2017).

Özetle, bilişsel yeni bakış açısı kabullenme, bireylerin uyumsuz düşünceleri fark etmelerine ve düzeltmelerine yardımcı olmak için kullanılan bir tekniktir. Bilişsel davranışçı terapide danışanların inanç sistemlerini değiştirmelerine yardımcı olmak,

böylece fiziksel tepkilerin yoğunluğunu azaltmak veya bu tepkilerin yapılandırılmış anlamını mevcut duruma göre ayarlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Werner vd., 2011).

Ruminasyon; Ruminasyon, stresli deneyimlere karşı verilen ve genellikle baş etmeyi güçleştiren tepkilerden biridir. Ruminasyon yaşayan kişi olumsuz düşünceleri tekrar tekrar zihnine getirerek bu davranıştan kendini alıkoyamaz, geçmişteki olaylara takılır kalır ve sürekli gündeme getirir. Birey duygu düzenleme güçlüğü yaşar ve işi geçmiş yaşantısını değerlendirirken olumsuz deneyimlerini sık sık zihninde tekrarladığı için kendi başarılarını küçümser, yaşamının büyük bir çoğunluğunun olumsuz deneyimlerle dolu olduğunu düşünür ve yaptığı hataları genelleme eğilimindedir (Özkan, 2011). Bunun sonucunda hissedilen umutsuzluk duygusuyla beraber ve kendini olumsuz değerlendirme eğilimi depresyona neden olur (Bugay ve Erdur Baker, 2011, s. 192).

Felaketleştirme; Duygu düzenleme güçlüğü yaşayan birey bir olay, durum ya da deneyimi (örn., ağrı) gerçekte olduğundan çok daha kötü olarak algılar; aşırı bir olumsuzlukta anlatır; bunların üzerinde düşünür ve kendini çaresiz hisseder. Kaygı bozukluklarında sık görülen bu düşünce biçiminde kişi olayları abartır ve olabilecek en kötü senaryoya odaklanır. Bu bilişsel çarpıtmaya mental imgeler ve görüntüler de eşlik edebilir. Örneğin, kişi araba kullanmayı bilmez ve öğrenmek de istemez (Fosco & Grych, 2012).

3.5. Duygular ve Liderlik Arasındaki İlişki

Duygular yaşam deneyimlerinin merkezi bir özelliğidir ve liderlerin karşılaştığı görevler ve kişilerarası talepler genellikle duygu yüklü bağlamlarda ortaya çıkar. Duygu düzenleme, “bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkiledikleri süreçtir” (George, 2000, s. 1027) ve dolayısıyla lider performansına katkıd

Liderlik becerileri gelişmiş olan bireyler, mevcut duruma hangi duyguların uygun olduğunu ve duyguların davranışları nasıl yönlendirebileceğini genellikle düşünür ve önlemler alarak belirli stratejiler uygularlar. Liderlerin krizler sırasında sakin kalmaları, yeni bir vizyon etrafında takipçilerin desteğini toplamak için coşku ve meydan okuma

duygusu sergilemeleri ve örneğin takipçilerin performansı yetersiz olduğunda hayal kırıklığını yansıtmaları sık görülen bir durumdur (Webb, Miles & Sheeran, 2012, s. 775).

Duygu düzenleme yalnızca duygusal gösterimleri değiştirmek için değil, aynı zamanda duyguların bilişsel süreçleri etkilediği göz önüne alındığında, duygunun liderin karar verme süreci üzerindeki içsel etkisini yönetmek için de gereklidir (George, 2000, s. 1027). Yargılama ve karar verme, liderliğin temel bileşenleridir (Diefendorff, Richard & Yang, 2008, s. 498), çünkü liderlerin genellikle kuruluşlarındaki sosyal sorunları çözecek kararları formüle etmeleri ve uygulamaları gerekir (Wuchty, Jones & Uzzi, 2007, s. 1036). Bu nedenle liderlerin duygularını yönetmeye yönelik çabaları, liderlerin duygusal durumlarını iyileştirmeleri ve mevcut sorunu başarıyla çözmeleri açısından duygu düzenleme becerilerinin erken yaştan itibaren geliştirilmesi çocuğun gelişimi açısından kritik öneme sahiptir.

Liderlik becerilerinin gelişmesinde duyguların düzenlenmesiyle ilişkili bireysel farklılıklar da vardır. Duygu düzenleme eğilimleri, empati ve özellik etkisi gibi diğer duygu bağlantılı bireysel farklılıkların ötesinde, liderlik performansındaki benzersiz farklılığı da açıklamaktadır. Başkalarının duygularını algılama ve deneyimleme yeteneği olan empati, görev algıları ve ilişkisel liderlik ile olumlu ilişkiler gösterir (Kellett, Humphrey & Sleeth, 2006, s. 148) ve bir liderin perspektif alma yeteneğinin göstergesi olduğu ileri sürülmektedir (Wolff, Pescosolido & Druskat, 2002, s. 507) .

Olumlu ya da olumsuz duyguları deneyimleme eğilimi de liderlik sonuçlarıyla (ör. etkililik, ortaya çıkma) ilişkiler gösterir ve bu nedenle lider performansındaki farklılığı açıklayabilir. Ancak duygu düzenlemenin performans üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olduğunu vurgulayan çalışmalar da bulunmaktadır (Diefendorff, Richard & Yang, 2008; Haver, Akerjordet & Furunes, 2013).

SONUÇ

Bütün çocuklar liderlik becerilerini geliştirme potansiyeline sahiptir. Çocukluk dönemlerinden itibaren liderlik becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Liderlik yeteneğinin bulunması bireyin kendini ve çevresini yönetebilmesini sağlamakta ve aynı zamanda bireyin bulunduğu ortamın verimliliğini artırmaktadır. Çocuklardaki doğal liderlik nitelikleri onların iyi liderler olmalarına yardımcı olabilir, ancak yaşam boyu başarı için ve liderlik becerilerinin nitelikli bir şekilde gelişebilmesi için çocukların deneyim kazanmaları ve liderlik becerilerinin gelişimi konularında eğitim şarttır.

Ebeveynler çocuklarına liderlik becerilerini öğretmede önemli bir rol oynayabilmektedir. Mükemmel liderlik özelliklerini taşıyan tek bir kişilik tipi bulunmamaktadır. Bu nedenle çocuklara erken yaşlardan itibaren liderlik becerileri kolayca öğretilir. Liderlik becerileri, çocukların hayatlarını kontrol etmelerine ve bir şeyleri gerçekleştirme becerisine sahip olmalarına olanak tanır. Liderlik güven verir ve çocukların, sorunları yaratıcı bir şekilde çözmelerine, bir takım halinde çalışmalarına ve başkalarıyla işbirliği içinde çalışmalarına yardımcı olur. Liderlik gelişimi yaşam boyu bir süreç olabilir. Yetişkinlerin çocuklara şimdi ve gelecekte liderlik rollerini üstlenmeleri için gerekli becerileri öğretmeleri önemlidir.

Duygu düzenleme; duygusal durumu daha iyi kontrol etme yeteneğidir. Duygu düzenleme, kişinin kendi duygusal durumu üzerinde kontrol uygulama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygu düzenleme aynı zamanda "yukarı düzenlemeyi" veya kişinin duygularını artırmayı da içerebilir.

Duygu düzenlemede duyguyu düzenleyen kişinin amaçları yol göstericidir. Duygular yönetilemediğinde sorunlara neden olabilir. İlişkileri olumsuz etkilemesinin yanı sıra duyguları kontrol edememek zarar verebilir. Ezici bir üzüntü hissetmek, refahı azaltabilir ve gereksiz üzüntülere neden olabilir. Bu çalışmada liderlik becerilerinin gelişimi ve duygu düzenleme ile ilişkisi ele alınmıştır. Çalışmanın sonunda bu konularda detaylı bilgiler edinmenin, çocuk gelişimi bilim alanı için önemi vurgulanmıştır.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2005). How to grow leaders. The seven key principles of effective leadership development. Great Britain: Kogan Page Limited
- Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: the leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 39- 45
- Akın, A. (2011). The validity and reliability of the Turkish version of the Berkeley expressivity scale. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 27–33.
- Akyürek, M. İ. (2020). Özel yetenekli öğrencilerin liderlik becerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi*, 12(2), 198-219
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: a meta-analytic review. *Clin. Psychol. Rev.* 30, 217–237. doi: 10.1016/j.cpr.2009.11.004
- Altan-Atalay, A. ve Saritaş-Atalar, D. (2022). Interpersonal emotion regulation strategies: how do they interact with negative mood regulation expectancies in explaining anxiety and depression? *Curr Psychol*, 41, 379-385
- Anderson, G.L. (1997). Identity and character development: Individual in community. *International Journal of World Peace*, 14 (4), 41-56
- Arslan, H. (2013). İlköğretim öğrencilerinde görülen liderlik davranışlarının araştırılması. *International Journal of Social Science JASSS* 6, 2013, no. 1, 212-227
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 51-55.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2011). A multi-level view of leadership and emotions: leading with emotional labor, in Sage Handbook of Leadership, eds A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, and M. Uhl-Bien (London: Sage), 363–377
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, Ş., Yalçın, H., Sarp, N. ve Akarçay, D. (2018). Anne-baba davranışlarının ve sosyal çevrelerinin liderlere etkileri. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(4), 91-127
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How employees respond to personal offense: The effects of blame attribution, victim status, and offender status on revenge and reconciliation in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 52–59.
- Aydemir, Ş. S. (1997). Lider ve demagog. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Aydıntan, B., Künye, N. ve Ghafourzay, H. (2019). Duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisi: Türkiye ve Afganistan üzerine karşılaştırmalı bir çalışma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (2), 976-989
- Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2019). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21
- Barbuta, J. J. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 26-40
- Barutçugil, İ. (2006). Yöneticinin yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Beatty, R., Ewing, J.R & Tharp, C. (2003). HR's role in corporate governance: present and prospective. *Human Resource Management*, 42 (3), 3-21.
- Bisland, A. (2004). Developing leadership skills in young gifted students, *Gifted Child Today*, 27(1), 24-37
- Blackmore, J. (2011). Leadership in pursuit of purpose: social, economic and political transformation. *Transformative Leadership: A Reader*, 409, 21-36
- Blom, M., & Alvesson, M. (2014). Leadership on demand: followers as initiators and inhibitors of managerial leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 344-357
- Bulut, A. ve Şengül, H. (2020). Bir vakıf üniversitesi öğrencilerinin liderlik tarzlarının belirlenmesi: Bir nitel çalışma. *Turkish Studies*, 15(5), 2229-2252
- Campbell, S. & Samiec, E. (2010). Beş boyutlu liderlik. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, Çedaş grup şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, Türkiye.
- Carlson, L.E. & Brown, K.W. (2005). Validation of the Mindful Attention Awareness Scale in a cancer population. *Journal of Psychosomatic Research*, 58, 29-33.
- Chang, M. L. G. (2010). Psychological temperament, leadership, decision-making, and organizational results: A study of California hospital CEOs. (Doctoral dissertation, University of Phoenix). Retrieved from <https://bit.ly/2XJQFBI>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Covey, S. R., & Covey, S. (2020). The 7 habits of highly effective people. Simon & Schuster

- Çalışkan, Z. ve Özyurt, G. (2020). Evaluation of the emotion regulation skill of overweight-obese preschool children and maternal mental well-being. *Erciyes Tıp Dergisi*, 42(1), 84-88. <https://doi.org/10.14744/etd.2019.08068>
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 49-66
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. 7, 1-5
- Demirtas, O. (Ed.). (2020). A Handbook of Leadership Styles. Cambridge Scholars Publishing
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *J. Vocat. Behav.* 73, 498–508. doi: 10.1016/j.jvb.2008.09.006
- Dikmen Ada, B. (2018). Okul öncesi eğitim öğretmenlerinin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 2(3), 258-279
- Dinger, U., Barrett, M.S., Zimmermann, J. (2015). Interpersonal problems, dependency, and self-criticism in major depressive disorder. *Journal of Clinical Psychology*. 71(1), 93-104.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759
- Dunham, R. B., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1985). The direct and interactive effects of focus of attention and work-unit structure on worker effectiveness', *American Institute for Decision Sciences Proceedings* 1985, 646-648
- Duran, A. (2014). Okul öncesi çağı çocuklarında liderlik eğitimi. Yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.1.125>
- Ecirli, H. ve Gülay Ogelman, H. (2015). Beş-altı yaş çocukları için Duygu Düzenleme Stratejileri Ölçeği'nin geçerlik güvenirlik çalışması. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4(13), 85-100
- Efil, İ. (2010). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Bursa: Dora Yayınları
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

- Erdem, Z. ve Dilekler Aldemir, İ. (2022). Genç yetişkinler ve bakım verenlerinin duygu düzenleme strateji kullanımları: Nitel bir inceleme. *Nesne*, 10(23), 45-77. <https://doi.org/10.7816/nesne-10-23-04>
- Erözkan, A., Doğan, U. ve Adıgüzel, A. (2016). Self-efficacy, self-esteem, and subjective happiness of teacher candidates at the pedagogical formation certificate program. *Journal of Education and Training Studies*, 4(8), 72-82. <https://doi.org/10.11114/jets.v4i8.1535>
- Extremera, N., Sanchez-Alvarez, N. & Rey, L. (2020). Pathways between ability emotional intelligence and subjective well-being: Bridging links through cognitive emotion regulation strategies. *Sustainability*, 12(5), 2111-2123
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F., & Cheng, B. S. (2008). Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions. In C. C. Chen & Y. T. Lee (Eds.), *Leadership and Management in China: Philosophies, theories, and practices* (pp. 171–205). New York, NY: Cambridge University Press
- Farmer, R.T. (2005). Corporate culture defines a company and future. *Mid-American Journal of Business*, 20 (2), 7-9
- Ford, B.Q., Karnilowicz, H.R., & Mauss, I.B. (2017). Understanding reappraisal as a multi component process: The psychological health benefits of attempting to use reappraisal depend on reappraisal success. *Emotion* 17, 905–911. <https://doi.org/10.1037/emo0000310>
- Fosco, G.M. & Grych, J.H. (2012). Capturing the family context of emotion regulation: a family systems model comparison approach. *Psychology Faculty Research and Publications*. 69. https://epublications.marquette.edu/psych_fac/69
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies. *J. Appl. Psychol.* 100, 863–879. doi: 10.1037/a0037408
- Garnefski, N., Baan, N. & Kraaij, V. (2005). Psychological distress and cognitive emotion regulation strategies among farmers who fell victim to the foot-and-mouth crisis. *Personality and Individual Differences*, 38, 1317–1327
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Hum. Relat.* 53, 1027–1055. doi: 10.1177/0018726700538001
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*: Harvard Business Press
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: a state of the science review. *Leadersh. Q.* 21, 979–1004. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.005

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 110.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Gratz, K.L., & Chapman, A.L. (2007). The role of emotional responding and childhood maltreatment in the development and maintenance of deliberate self-harm among male undergraduates, *Psychology of Men & Masculinity*, 8, 1-14.
- Gruber, J., Harvey, A.G., Gross, J.J. (2012). When trying is not enough: emotion regulation and the effort-success gap in bipolar disorder. *Emotion*, 12, 997- 1003
- Haver, A., Akerjordet, K. & Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: an integrative review and future research agenda. *J. Leadersh. Org. Stud.* 20, 287–303. doi: 10.1177/1548051813485438
- Hazy, J. K., Goldstein, J. A., & Lichtenstein, B. B. (Eds.). (2007). Complex systems leadership theory: New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness. Mansfield, MA: ISCE Publishing.
- Henkel, T. G., Marion Jr, J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project manager leadership behavior: Task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1-23
- Hill, C.L., & Updegraff, J.A. (2012). Mindfulness and its relationship to emotional regulation. *Emotion*, 12(1), 81-97
- Himmelstein, S., Saul, S., Garcia-Romeu, A. & Pinedo, D. (2014). Mindfulness training as an intervention for substance user incarcerated adolescents: A pilot grounded theory study. *Substance Use & Misuse*, 49, 560–570
- Hofmann, S.G., Carpenter, J.K., Curtiss, J. (2016). Interpersonal emotion regulation questionnaire (IERQ): scale development and psychometric characteristics. *Cognitive Ther Res*, 40, 341-356
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394.
- Jermann, F., Linden, M., d'Acremont, M. & Zermatten, A. (2006). Cognitive Emotion Regulation Questionnaire (CERQ): Confirmatory factor analysis and psychometric properties of the French translation, *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 126–131

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36–51.
- Kararırmak, Ö. ve Siviş-Çetinkaya, R. (2011). Benlik saygısının ve denetim odağının psikolojik sağlamlık üzerine etkisi: Duyguların aracı rolü. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(35), 30-41
- Karakus, M., Usak, M., ve Ersözlü, A. (2021). Emotions in learning, teaching, and leadership: A bibliometric review of Asian literature (1990–2018). *Sage Open*, 11(1), 1-23
- Keçecioglu, T. (1998). Liderlik ve liderler. İstanbul, Kal-Der Yayınları.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *Leadersh. Q.* 17, 146–162. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.12.003
- Kılınç, A. Ç. ve Receptoğlu, E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. *Kalem Eğitim ve Sağlık Hizmetleri Vakfı*. 177-215
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler bölümü içinde: Yönetici ve Liderlik, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.
- Kinnunen, T. (2011). Deep leadership coaching effectiveness. *Journal of Military Studies*, 2(1), 63-65. DOI: <https://doi.org/10.1515/jms-2016-0178>
- Klann, G. (2003). Character Study: Strengthening the heart of good leadership. *Leadership in action*. 23 (3), 3-7
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of Applied Leadership and Management*, 5, 62-75
- Lawrence, S. A., Troth, A. C., Jordan, P. J., & Collins, A. L. (2011). A review of emotion regulation and development of a framework for emotion regulation in the workplace, in *The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being*, eds P. L. Perrewé and D. C. Ganster (Bingley: Emerald Group Publishing), 197–263. doi: 10.1108/S1479-3555(2011)0000 009010
- LeDoux, J. E. (2021). What emotions might be like in other animals. *Curr. Biol.* 31, 824–829
- Lennick, D. & Kiel, F. (2005). Moral Intelligence: Enhancing business performance and leadership success. Upper Saddle River: Wharton School Publishers

- Linehan, M. (2015). DBT Skills Training Handouts and Worksheets, Second Edition, and DBT Skills Training Manual, Second Edition
- Lumby, J. (2019). Distributed leadership and bureaucracy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-19
- Luo, Y., Mullin, E. M., Mellano, K. T., Sha, Y., & Wang, C. (2022). Examining the psychometric properties of the Chinese behavioral regulation in exercise questionnaire-3: a bi-factor approach. *PLoS ONE*, 17, e0265004. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265004>
- Makgato, M., & Mudzanani, N. N. (2019). Exploring school principals' leadership styles and learners' educational performance: A perspective from high-and low-performing schools. *Africa Education Review*, 16(2), 90-108
- Manning, G. & Curtis. K. (1998). *The art of leadership*. New York: Mc Graw Hill.
- Marjosola, I.A. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal Of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 14(4), 1-19
- Maxwell, J.C. (2002). The most important ingredient of leadership: Integrity. In Graves, S.R. & Addington, T.G. *Life @ Work on Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- McMahon, T.P., Naragon-Gainey, K. (2019). The multilevel structure of daily emotion-regulation-strategy use: an examination of within-and betweenperson associations in naturalistic settings. *Clin Psychol Sci*, 7, 321-339
- Melero, S., Orgiles, M., Espada, J.P. & Morales, A. (2021). How does depression facilitate psychological difficulties in children? The mediating role of cognitive emotion regulation strategies. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 28(2), 384-393
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810
- Miller, G. (2004). Leadership and integrity: How to ensure it exists in your organization. *The Canadian Manager*, 29 (4), 15-17
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90, 497-508.
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *Leadership Quarterly*, 17, 271-284
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 313-342

- Naish, J. (1997). Leadership. *Nursing Times*, 93(25), 70-76.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256–266.
- Nolen-Hoeksema, S., & Aldao, A. (2011). Gender and age differences in emotion regulation strategies and their relationship to depressive symptoms. *Pers. Individ. Dif.* 51, 704–708. doi: 10.1016/j.paid.2011.06.012
- Northouse, P. G. (2015). Leadership: Theory and practice. Seventh Edition, Sage Publications.
- Ochsner, K. N., Silvers, J. A., & Buhle, J. T. (2012). Functional imaging studies of emotion regulation: a synthetic review and evolving model of the cognitive control of emotion: Functional imaging studies of emotion regulation. *Ann. N. Y. Acad. Sci.* 1251, E1–E24. doi: 10.1111/j.1749-6632.2012.06751.x
- Oğurlu L. (2012). Liderlik becerileri geliştirme programının üstün zekalı olan ve olmayan öğrencilerin liderlik becerilerine etkisi. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Oino, I., & Asghar, S. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces, Journal of Management, Business and Economics*, 13(1), 1-19
- Olson, J.M., P.A. Vernon, J.A. Harris & Jang, K.L. (2001). The heritability of attitudes: A study of twins. *Journal of Personality and Social Psychology* 80(6), 845– 860
- Opitz, P.C., Cavanagh, S.R., Urry, H.L. (2015). Uninstructed emotion regulation choice in four studies of cognitive reappraisal. *Pers Individ Dif*, 86, 455-464
- Özbay, Y., Palancı, M., Kandemir, M., & Çakır, O. (2012). Üniversite öğrencilerinin öznel iyi oluşlarının duygusal düzenleme, mizah, sosyal öz-yeterlik ve başa çıkma davranışları ile yordanması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(2), 325-345
- Özgüven, İ.E. (2001). Ailede iletişim ve yaşam. Ankara: PDREM Yayınları
- Özkan Kunduracı, H.K. ve Yaralı Tozduman, K. (2022). Examination of preschool children's self-regulation, emotion expressiveness and leadership skills.
- Özkan, H. (2011). Duygu etkileşiminin liderlik tarzlarına etkileri. (Yayınlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Türkiye.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57
- Peisner-Feinberg, E. S., Burchinal, M. R., Clifford, R. M., Culkin, M. L., Howes, C., Kagan, S. L. & Yazejian, N. (2001). The relation of preschool child-care quality to

- children's cognitive and social developmental trajectories through second grade. *Child Development*, 72, 1534–1553. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00364>
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593
- Peterson, D. (2004). Perceived leader integrity and ethical intentions of subordinates. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (1/2), 7-23
- Prakash, R.S., Whitmoyer, P., Aldao, A. & Schirda, B. (2017). Mindfulness and emotion regulation in older and young adults. *Aging & mental health*, 21(1), 77-87
- Price, C.J. & Hooven, C. (2018). Interoceptive awareness skills for emotion regulation: theory and approach of mindful awareness in body-oriented therapy (MABT). *Front. Psychol.* 9, 798-817. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00798>
- Rathore, K., Khaliq, C. A., & Aslam, N. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging*, 7(1), 106-140
- Redmond, S. & Dolan, P. (2014). Towards a conceptual model of youth leadership development, *Child, Family Social Work*, 3, 1219-1304
- Rey, L., Neto, F. & Extremera, N. (2020). Cyberbullying victimization and somatic complaints: A prospective examination of cognitive emotion regulation strategies as mediators. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 20(2), 135-139
- Riggio, R. E., & Reichard, R. J. (2008). The emotional and social intelligences of effective leadership: an emotional and social skill approach. *J. Manag. Psychol.* 23, 169–185. doi: 10.1108/02683940810850808
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. 9th Edition, Prentice Hall International, New Jersey.
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science: Assembling the field's full weight of scientific knowledge through syntheses. *Academy of Management Annals*, 2, 475–515
- Rossouw, G.J. & van Vuuren, L.J. (2003). Modes of managing morality: a descriptive model of strategies for managing ethics. *Journal of Business Ethics*, 46 (4), 389-402
- Rudasill, K.M., Niehaus, K., Buhs, E. & White, J.M. (2013). Temperament in early childhood and peer interactions in third grade: The role of teacher–child relationships in early elementary grades. *Journal of School Psychology*. 51(2013), 701–716

- Ryan, R. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu. Rev. Psychol.* 52, 141–166
- Sankar, Y. (2003). Character not charisma is the critical measures of leadership excellence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (4), 45-55
- Sarioğlu Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 6(1), 122-139
- Sarıtaş, D. ve Gençöz, T. (2011). Ergenlerin duygu düzenleme güçlüklerinin, annelerinin duygu düzenleme güçlükleri ve çocuk yetiştirme davranışları ile ilişkisi. *Çocuk ve Gençlik Ruh Sağlığı Dergisi*, 18(2), 117-126.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 21–38.
- Seçilmiş, C., Sarı, Y. ve Kılıçlar, A. (2016). Kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159
- Shafique, I., Kalyar, M. ve Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: the mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87
- Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498–509
- Sin, H.P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye-to-eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1048–1057
- Solmaz, H. (2017). Okul öncesi çocuklarının liderlik becerilerinin geliştirilmesi konusunda deneysel bir çalışma: Şimdinin küçükleri, geleceğin büyük liderleri. Yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şama, E. ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve geliştirici liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 313-342

- Şişman, B. (2003). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem Yayınları
- Torlak, N.G. ve Kuzey, C. (2019). Leadership, Job Satisfaction and Performance Links in Private Education Institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295
- Torrence, B.S. & Connelly, S. (2019). Emotion Regulation tendencies and leadership performance: an examination of cognitive and behavioral regulation strategies. *Front. Psychol.* 10, 1486. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01486
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? Liderlik: Kuram - Araştırma - Uygulama (Edt: K. Yılmaz). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. ss. 1-5
- Tüysüz, B. (2007). Öğrenci liderliği programı'nın 6. sınıf öğrencilerinin liderlik rolleri ve davranışlarına etkisinin incelenmesi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Üredi, L. ve Ulum, H. (2017). Çocuklarda duygu ayarlayabilme yetisinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. Ö. Demirel & S. Dinçer (Ed.), Küreselleşen dünyada eğitim içinde (s. 463-472). Pegem Akademi
- Vandekerckhove, M., Kestemont, J., Weiss, R., Schotte, C., Exadaktylos, V., Haex, B. (2012). Experiential versus analytical emotion regulation and sleep: Breaking the link between negative events and sleep disturbance. *Emotion* 12, 1415–1421. [https://doi.org/ 10.1037/a0028501](https://doi.org/10.1037/a0028501)
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182–196.
- Veiss, S. D. (2016). Charismatic, transformational, and servant leadership in the United States, Mexico, and Croatia. *International Journal of Business and Social Research*, 6(12), 25-34
- Visscher, P.M., S.E. Medland, M.A. Ferreira, K.I. Morley, G. Zhu, B.K. Cornes, G.W. (2006). Assumption-free estimation of heritability from genome-wide identity-by-descent sharing between full siblings. *PLoS Genetics* 2:e41
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17–24
- Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in sub-saharan Africa. *Journal of World Business*, 46(2), 234-241.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432

- Wang, Y.X. & Yin, B. (2023). A new understanding of the cognitive reappraisal technique: an extension based on the schema theory. *Front. Behav. Neurosci.* 17, 1174585. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2023.1174585>
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440
- Webb, T. L., Miles, E., & Sheeran, P. (2012). Dealing with feeling: a meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation. *Psychol. Bull.* 138, 775–808. doi: 10.1037/a0027600
- Wilcox, C.D. (2003). Order in the kidsville court: a study of the longitudinal co-construction of child leader development and group activity development. Doktora Tezi. Michigan State Universtiy
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadersh. Q.* 13, 505–522. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00141-8
- Wu, M., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in mainland China. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 631–648
- Wuchty, S., Jones, B. F., & Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in the production of knowledge. *Science*, 316, 1036–1038
- Yayan, R. (2010). Servant leadership: Educational institution, *Journal of English and Education*, 4(1), 91-101.
- Yılmaz, E., Hamarta, E. ve Deniz, M. E. (2004). Anasınıfı öğretmenlerinin, kendilerinin ve aday öğretmenlerinin görüşlerine göre dönüşümcü liderlik düzeylerinin incelenmesi, I. International Pre-School Education Conference, İstanbul
- Yılmaz, H.B. (2019). 48-72 aylık çocukların bilişsel stilleri ile duygu düzenleme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289
- Yurdadon, E. (2019). Magnetic-Servant-Leader. Retrieved from, <http://ijdsm.net/wp-content/uploads/2019/03/Magnetic-Servant-Leader-Abstract.pdf>
- Yurtseven, G. (2004) Emotional regulation strategies and negotiation. *Psychological Reports*, 95, 780-786.
- Zablotskyi, V., Palant, O., Diegtiar, O., Hlibko, S., Bielska, T., & Rusnak, A. (2019). The current state and necessity of transformation of the management system of

educational establishments in Ukraine at the local level. *Public Policy and Administration*, 18(2), 225-240

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6–16

Zhao, M., Chen, Z., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2019). Leadership ostracism behaviors from the target's perspective: A content and behavioral typology model derived from interviews with Chinese employees. *Frontiers in psychology*, 10, 1197-1208.

Zlomke, K.R. & Hahn, K.S. (2010). Cognitive emotion regulation strategies: Gender differences and associations to worry. *Personality and Individual Differences*, 48(4), 408-413

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : İlkay DOĞAN

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
(2003)

Yüksek Lisans Öğrenimi : KTO Karatay Üniversitesi Çocuk Gelişimi ABD
Tezsiz Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller : A1 seviyesinde İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İŞ DENEYİMİ

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : 2003 MEB'a bağlı okullarda öğretmen
Antalya-Manavgat Çeltikçi İlkokulu