

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÖĞRETİLEBİLİR LİDERLİK
TÜRKİYE ÖZEL SEKTÖR UYGULAMASI**

Anabilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Programı: İşletme Mühendisliği

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serkan Türkeli

(507041034)

Tez Danışmanı: Doç.Dr. İsmail Hakkı Biçer

MAYIS 2006

ÖNSÖZ

Küresel rekabetin giderek arttığı günümüzde işletmelerin ve toplumların en büyük sorunu, kısıtlı olan kaynaklar ile sonsuz isteklere cevap verirken, kullandıkları kaynakların verimli şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların nasıl kullanılması gerektiği konusunda bireyler, hem üniversitelerde hem de diğer pek çok ortamda eğitim almaktadırlar.

Bu bakış açısı ile düşünüldüğünde verimlilik, şirket içi ve dışında adalet gibi unsurların geliştirilmesinde etkin olan yönetici ve liderlerin sahip olduğu özelliklerin ortaya çıkarılması, olmayan özelliklerin kazandırılması için eğitim kullanılır. Liderliğin rekabet avantajı sağladığı yönündeki bulgular düşünüldüğünde ülkemiz için iyi yetişmiş lider ihtiyacı ortadadır, zira Türkiye rekabet sıralamasında kırkıncı sıradadır. Konumu nedeniyle dünya kaynaklarının merkezinde olan ülkemizin dünya ile entegrasyonunu ve bu kaynakların etkin dağılımını sağlayacak liderlere gereksinim duymaktayız.

Bu çalışmanın ana fikrinin oluşmasına neden olan Max Euwe, danışmanlığımı üstlenme nezaketini gösterip beni yaptığım her proje ve işte destekleyen sayın Doç. Dr. İsmail Hakkı Biçer'e, İTÜ'de bulunduğum iki yıllık sürenin tamamında bana rehberlik eden Yrd. Doç. Dr. Mehmet Erçek'e, tanışalı kısa süre olmasına rağmen en zor durumlarımda bana inanan ve bu inancını sonuna kadar sürdürürken desteklerini esirgemeyen Öğr.Gör.Dr. İdil V. Evcimen'e, gelecekte planlamadığım noktalarda beni göreceğini dile getirip, farklı kişiliğimi iyi analiz eden, iyi niyetiyle fakat sessizliği ile destek olan Doç.Dr. Fatma Küskü'ye, tez sunumu dinleme zahmetinde bulunan Ar.Gör. Seda Turan'a, Firdevs Aydın'a, Nuriye Yıldız'a, babam Kahraman Türkeli, annem Güllü Türkeli, Hülya Türkeli, Murat Türkeli, Özgül Türkeli, Alper Türkeli'ye, Oruç Gül'e, İTÜ'de tanıştığım öğrenci arkadaşlarım Hasan Akkuzu, Seda Güçlü, Buket Özgür, Burçin Dalkılıç, Yekta Balca, Tuncay Özyurt, F. Caner Selçuk, Uğur Yüksel, Yunus Çelik, Gökhan Yegin, İsmail Cingil'e, İstanbul hayatımın en büyük destekçisi olan Kemal Barshan'a ve fikir dünyamı zenginleştiren önemli kişilerden Ömer Hayam, Fuzuli, Dündar Taşer, Galip Erdem, İbrahim Metin, Cemil Meriç, Farabi ve diğer kitaplarından zevk aldığım yazarlara sonsuz teşekkürler...

İstanbul, 2006

Serkan Türkeli

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	iv
TABLO VE ŞEKİLLER	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1.GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı	2
1.2. Araştırmanın Önemi	2
1.3. Kullanılan Yöntemler	2
2.YAZIN TARAMASI	4
2.1. Liderlik Nedir?	4
2.2. Liderliğin Kavramsal Olarak Gelişim Süreci	5
2.2.1. Özellik(Trait) Akımı	6
2.2.2. Davranışsal (Behavioral) Akım	7
2.2.3. Durumsallık Akımı	13
2.2.4. İlişki Akımı	19
2.2.5. Septik (Şüpheli) Akımı	20
2.2.6. Bilgi İlerleme Akımı	21
2.2.7. Yeni Liderlik (Neokarizmatik/Dönüştürücü/Vizyoner) Akımı	21
2.3. Dünyanın Ve Türkiye'nin Lidere Olan İhtiyacı	26
2.4. Liderlik Geliştirme Ve Öğretilebilir Unsurlarının Sosyolojik Değerlendirmesi	30
2.5. Lider Ve Liderlik Geliştirme Farkları	48
2.6. Liderlik Katmanları	53
3. LİDERLİK UNSURLARI	58
3.1. Global (Küresel) Liderlik Unsurları	58
3.2. Türkiye'nin Liderden Beklentisi(Türkiye Şartlarında Lider Unsurları)	63
4. TEORİK ÇERÇEVE	68
4.1. Kavramlar	68
5. ÇALIŞMADA KULLANILAN ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ VE BULGULAR	72
5.1. Uygulama İle İlgili Verilerin Toplanması Ve Değerlendirilmesi	72
5.2. Bulgular	74
5.3. Örneklem	74
5.4. Tanımlayıcı İstatistikler	75
5.5. T-Testler Sonuçları	78
5.4. Kısıtlar	81
6.SONUÇ VE ÖNERİLER	82
6.1. Öğretilebilir Liderlik Modeli İle İlgili Sonuçlar	82
6.2. Öneriler	85

KAYNAKÇA	89
EKLER	101
ÖZGEÇMİŞ	130

KISALTMALAR

BM	: Birleşmiş Milletler
CEO	: Chief Executive Officer(Yönetim Kurulu Başkanı)
LMX	: Leader Member Exchange(Lider izleyici ilişkisi)
LMR	: Leader Member Relation(Lider izleyici ilişkisi)
HDI	: Human Development Index(İnsan Gelişim Endeksi)
WEF	: World Economic Forum(Dünya Ekonomik Formu)
EFQM	: European Foundation of Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
MBA	: Master of Business Administration (İşletme Yüksek Lisansı)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	Gelişmiş İnsan Endeksi	3
Tablo 2.1	Özellik teorisinde beklenen unsurlar.....	7
Tablo 2.2	Liderin verimli olması için gerekli boyutlar.....	9
Tablo 2.3	Izgarada önemli noktaların açıklaması.....	11
Tablo 2.4	Likert Sistem 4 Modeli	12
Tablo 2.5	Amaç Yol Teorisinde Davranış ve Durumlar	16
Tablo 2.6	Dünya Ekonomik Forum(WEF)1998’de açıklanan rapora göre ülkelerin rekabet durumlarına göre sıralanışı	29
Tablo 2.7	Liderlik ile ilgili dergiler	31
Tablo 2.8	Liderlik Eğitiminde Kullanılan Oyunlar ve Etkileri	36
Tablo 2.9	İş Üstünde Liderlik Eğitimi Özellikleri ve Eksikleri	46
Tablo 2.10	İngiltere’de MBA Öğrencilerine Yapılan Ankete Katılım ve Demografik özellikleri	46
Tablo 2.11	Liderliğin Toplumlara Göre Farklı Algılanışı	47
Tablo 2.12	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 2.13	Lider ve Liderlik Eğitimi Arasındaki Farklar	52
Tablo 3.1	Türkiye’nin ve Dünyanın Liderlik Özellikleri Farklılıkları	65
Tablo 5.1	Örneklem Cinsiyet Özellikleri	74
Tablo 5.2	Örneklem Eğitim Durumu	74
Tablo 5.3	Örneklem Çalışma Süresi	75
Tablo 5.4	Örneklem Halen Bulundukları Görevde Çalışma Süresi.....	75
Tablo 5.5	Örneklem Sınıf Ortamında Uygulama ve Bilgilendirme Ayrımı	76
Tablo 5.6	Her Bir Liderlik Unsuruna Eğitim Tiplerinin Etkisi	77
Tablo 5.7	Her Bir Eğitim Şeklinin Liderlik Katmanlarına Etkisi.....	78
Tablo 5.8	Sınıf Ortamında Bilgilendirme ve Sınıf Ortamında Uygulamanın Öğretilebilir Liderlik Katmanlarına Etkisi.....	79
Tablo 5.9	Alınan eğitimin cinsiyete göre daha fazla geliştirdiklerini düşündükleri unsurların katmanlar ile gösterilmesi	80
Tablo 5.10	Sınıf Ortamında Bilgilendirme ve Sınıf Ortamında Uygulamanın eğitim durumuna göre öğretilebilir liderlik katmanlarına etkisi.....	80
Tablo 6.1	Çevre Taleplerine Eğitim Tiplerinin Etkisi	87
Tablo D.1	Sınıf Ortamında Uygulama ve Bilgilendirme Ayrımı 1	121
Tablo D.2	Sınıf Ortamında Uygulama ve Bilgilendirme Ayrımı 2	121
Tablo D.3	Cinsiyet Farkı Etkisi 1	124
Tablo D.4	Cinsiyet Farkı Etkisi 2	124
Tablo D.5	Eğitim Durumu Farkı Etkisi 1	129
Tablo D.6	Eğitim Durumu Farkı Etkisi 2	129

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1	: Yönetim Şekli Izgara	10
Şekil 2.2	: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	14
Şekil 2.3	: Amaç Yol Teorisi	15
Şekil 2.4	: Örnek bir Vroom ve Yetton (1973) Karar Ağacı	16
Şekil 2.5	: Hersey ve Blancard Çok boyutlu Liderlik Teorisi	18
Şekil 2.6	: Lider Özellikleri ve İzleyicilerin Beklentileri Durumları	22
Şekil 2.7	: Liderlik Akımlarının Etkin Olduğu Zamanlar	23
Şekil 2.8	: İş Dünyasında İşlerin Karmaşık Doğası	25
Şekil 2.9	: EFQM Modelinde Liderliğin Yeri	28
Şekil 2.10	: EFQM Modelinin TKY ile Dengelenmesi.....	28
Şekil 2.11	: Verilerin Enformasyon ve Karar Dönüşümü	39
Şekil 2.12	: Matriks Organizasyon	40
Şekil 2.13	: Örnek Bir Problem Çözme Takım İhtiyacı	41
Şekil 4.1	: Liderlik Katmanları	69
Şekil 5.1	: Eğitimlerin Katmanlara Etki Mesafesi	71
Şekil 5.2	: Çalışma Modeli	71
Şekil 6.1	: Liderlik Eğitiminin Şirket Stratejisine Entegrasyonu.....	86
Şekil 6.2	: Öğretilebilir Liderlik Modeli	88

ÖZET

ÖĞRETİLEBİLİR LİDERLİK MODELİ TÜRKİYE ÖZEL SEKTÖR UYGULAMASI

Kaynakların azalması ve nüfusun hızlı artışına paralel olarak rekabetin küresel dünyada çok fazla arttığını görmekteyiz. Bu durum etkinliğin önemini artırmaktadır. Yapılan çalışmalar ile liderliğin rekabet avantajı sağlama nedeni olarak etkinliği artırıcı etkisi üzerinde durulmuştur (Dregler, 2003). Organizasyon düzeyinde organizasyonların kendi liderlerini yetiştirmek için harcadıkları kaynakta önemli artışlar olmuştur. Liderliğin doğuştan veya sonradan kazanıldığından ziyade nasıl daha etkin liderlik eğitimi verilebileceğine yönelik tartışmalar artmıştır.

Yönetimin kimi zaman rolü olarak tanımlanmış olan, kimi zaman ayrı tutulan liderlik, gelişimine destek olmak amacıyla birçok eğitim tipi oluşmuştur. Ana hatlarıyla iş üstünde ve iş dışında olmak üzere iki gruba ayrılan liderlik eğitim tiplerinden, iş dışında olanlar Türkiye’de daha fazla kullanılmaktadır. Genellikle sınıf ortamı eğitimler ile liderlik eğitimi alınmaktadır. Sınıf ortamında verilen bu eğitimler kavramsal(bilgi aktarımı) ve uygulamalı (vak’a çalışması, rol öğrenme gibi) olmak üzere iki boyutta düşünülür. Kişi ise kişisel özellikler, değerler ve davranışlar olarak üç katmanda düşünülmektedir.

Türkiye yerel şartları göz önünde tutularak belirlenen liderlik unsurları bu üç katmanlı modele uyarlanarak iş dışında eğitimlerin kişiyi oluşturan bu üç katmana etkisi araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Eğitimi, Kişisel Katmanlar

SUMMARY

TEACHABLE LEADERSHIP MODEL AND AN APPLICATION TO TURKISH PRIVATE SECTOR

According to the decreasing sources and increasing population, competition increases more and more. This situation emphasizes the importance of efficiency. Literature reviews show us the “leader” is one of the important parts of competition because leader emphasizes the efficiency of corporations (Dregler, 2003). At the organizational level, organizations spend more money to improve their leaders. It does not matter whether a leader is born or made; rather the focus point is how we can train leaders to be more efficient.

There are many training styles to help develop leaders. Major types of leader training can be cited as on the job training and off the job training, where in Turkey most of the development programs focus on off the job training programs. Generally this training program is formal class education. There are two types of formal class education; one of them is conceptual and the other is on application. Human can be seen as possessing three levels of characteristics; personality, values and behaviors.

The aim of the thesis is defining leadership components refined by the local necessity of Turkey; this component is grouped into three layers and trying to define the effect of off the job training to these layers.

Key Words: Leadership, Leadership Development, Layered Approach

1. Giriş

Liderlik, tarihin en mistik kelimelerinden biridir. Tarih boyunca araştırılan bu konu yaşamda zaman boyutu olan her ortamda geçerliliğini korumaya devam edecektir. Zira zaman boyutu olan dünyada en önemli kıt kaynağı zaman olmaya devam edecektir ve bu kıt kaynağın etkin kullanımı önemli olacaktır.

Etkinliğin temelinde doğru kişilerin doğru yerlerde olması vardır. En üst düzey makamı işgal edenlerin yaşadıkları topluma karşı sorumlulukları nedeniyle, alt kademelerinin uygun kişilerden oluşmasını sağlama ve çalışacağı kişileri seçme özgürlükleri vardır. Bu özgürlükten dolayı işi ehline verme zorunlulukları vardır. Bu nedenle uygun liderlerin ortaya çıkarılması evrensel bir zorunluluk haline gelmiştir. Raelin (2004) araştırmasına göre yılda 50 milyar USD liderlik (gelişimi) eğitimi programları için harcanmıştır. Bu rakam liderlik eğitime dünyada verilen önemin kanıtıdır.

Türkiye’de yapılan eğitimler incelendiğinde genellikle birçoğunun içeriğinin dışarıdan ihraç edildiğini görmekteyiz (Ek2).

H. Mintzberg’in (Mintzberg, 2006) Gana Cumhuriyeti’nde yapılan eğitimleri gözlemi sırasında sorduğu “ Liderlik eğitimi kapsamında neler yapıyorsunuz?” sorusuna yerel yetkili “Sadece ABD’nin yaptıklarını gösteriyoruz, bir şey yapmıyoruz.” cevabını vermiştir. Konuşmanın sahiplerinden Mintzberg liderlik konusunda uzun yıllar çalışmış, diğer birçok bilim adamı gibi, sosyal toplumun bir ürünü olan liderin eğitiminin yine bu sosyal yapının bir ürünü olması gerektiği üzerinde durmuştur. Yine Mintberg (1975) liderliği yönetimin bir rolü olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısıyla yönetim öğretilerle ilgili olduğundan liderlik de öğretilerle ilgili olarak tanımlanır.

Mevcut liderlik ve liderlik eğitimi sistemlerinin bir incelemesini içeren tezin en önemli yönü yerel (Türkiye şartlarına uygun) bir model kurgulamasıdır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Liderlik eğitim tipinin (vak’a, takım kurma gibi) liderlik etkinliğine (stratejik planlama gibi) etkisinin belirlenmesidir. Oluşturulan “Öğretilebilir Liderlik Model”inde üç grup (katman) halinde ayrıştırılmış unsurların hangisinin hangi eğitim türü ile daha etkin öğretildiği tespit edilmeye, Türkiye şartlarına uygun belirlenmiş 38 unsurun her birini en çok etkileyen eğitim şekli belirlenmeye çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma Türkiye’de liderlik eğitim modeliyle ilgilenen öncü çalışmalardan biri olma niteliği taşımaktadır. Araştırma hedeflerine ulaşması durumunda ülke kaynaklarının daha etkin kullanımı söz konusu olacaktır. Lider kişiler lider markalar oluşturabileceklerdir. Liderin örnek olma unsuru taşıyan insanlar ile ülkenin sosyal sermayesi (social capital) yükselecek böylece ülkenin gelişim hızı artacaktır. Bu açıdan bakıldığında ve Finlandiya devletinin gelişim süreci incelendiğinde bir ülkenin istenen seviyelere çıkarılmasının imkânsız olmadığını ama inanç ve bu inancı dağıtan insanlara ihtiyaç duyulduğu görülecektir. Bu araştırma Türkiye’de lider adaylarını eğitenlere nasıl eğitmeleri gerektiği fikri yanında, lider adaylarına hangi yönlerini geliştirmeleri gerektiğini gösterecektir. Gelişmiş İnsan endeksine (HDI) bakıldığında eğitim sistemini iyileştirme ve lider geliştirme zorunluluğumuz daha iyi anlaşılmaktadır.

Ülke	HDI(Gelişmiş İnsan endeksine) değeri	HDI (Gelişmiş İnsan endeksine) sırası
Kanada	0.980	1
Fransa	0.946	2
ABD	0.943	4
Finlandiya	0.942	6
Hollanda	0.941	7
Japonya	0.940	8
Yeni Zelanda	0.939	9

İsveç	0.936	10
İspanya	0.935	11
Avustralya	0.933	13
İngiltere	0.932	14
Yunanistan	0.924	20
Hong Kong	0.909	25
Kore	0.894	30
Arjantin	0.888	36
Venezüella	0.860	46
Polonya	0.851	52
Brezilya	0.809	62
Türkiye	0.782	69
İran	0.758	78
Kazakistan	0.695	93

Tablo 1: Gelişmiş İnsan Endeksi (Kaynak: House (2004), Human Development Index 1998)

1.3. Kullanılan Yöntemler

Mintzberg (1975) liderliği yönetimin bir rolü olarak tanımlamıştır. Bu bakış açısıyla liderlik öğretileridir. Yine Doh (2003) yaptığı çalışmaya katılan araştırmacıların tamamı liderliğin önemli kısmının öğretileridir olduğuna değinmişlerdir. Her güzelin bu yönünü ortaya çıkarmak için yapılan uğraşlara benzer uğraşlar (eğitimler) ile liderlik karakter özellikleri, değerlerin ve davranışların oluşum ve gelişimi sağlanmaya çalışılmaktadır.

Eğitim içeriklerinin analiz sürecinde ekte yer alan soru formu (Ek1) kullanılmıştır. Soru formu yardımıyla Türk bilim adamlarının SSCI’de geçen makaleleri ve Psikoloji Derneği gibi kuruluşların yaptıkları çalışmalar yardımıyla belirlenen Türkiye için lider kriterlerine eğitim şekillerinin ne kadar etki ettiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. Yazın Taraması

Öğrenme, geçmişini anlamının öncelikli koşul olarak görüldüğü, bitmeyen bir süreçtir. Bu bölüm kapsamında liderliğin tanımı, düşünsel gelişimi ve liderlikle ilgili akımlar incelenmeye çalışılacaktır. Liderliğin tamamen öğretilabilir olduğunu savunan düşüncelerin yanı sıra tamamen öğretilemez olduğunu savunan teori ve yaklaşımlar da mevcuttur.

2.1. Liderlik nedir?

Tek bir tanım üzerinde uzlaşılması mümkün olamayacak kadar karışık bir yapıda olan liderlik ile ilgili bilinenler sadece mevcut liderlerin gözlenmesi sonucu ortaya çıkmış; bir takım kişisel özelliklerin, karakter türlerinin, davranışsal özelliklerinin, becerilerin, yetkinliklerin olumlu sonuçlar vermesi durumunda lider özeliği olarak kabul edilmesiyle gelişmiş bir kavramdır. Dünyaca ünlü “Duygusal Zekâ” adlı kitabın yazarı D. Goleman’ın (1998) “What Makes a Leader?” (Lideri Lider Yapan Nedir?) başlıklı makalesinde ana hatlarıyla belirttiği gibi liderlik sanatsal tarafı bilim tarafından baskın olan bir kavramdır.

Sanatsal yanı baskın olan liderlikle ilgili araştırmaları inceler isek 1949 yılına kadar liderlik ile ilgili literatürü inceleyen Bentz (1990) 130 farklı liderlik tanımı olduğunu görmüştür. Yine Amerika’da MBA(İşletme Yüksek Lisansı) öğrencilerine bir sınav kapsamında sorulan “Liderlik Nedir?” sorusuna verilen cevapların çeşitliliği liderliğin algılanmasında farklılıklar olduğunu göstermiştir (Mellahi, 2000). Liderlik üzerine araştırmaları ile bilinen Warren Bennis (1985) 1982 yılına kadar 350den fazla liderlik tanımı geliştirildiğini saptamıştır. Tüm bu araştırmalara rağmen ne kadar çok bu konuda yazılırsa yazılsın liderliğin diğer tüm davranış bilimleri kavramalarından daha az bilinir olduğunu söylemiştir. Yine liderliğin üzerinde en çok çalışılan kavram olmasına rağmen hakkında en az bilinen kavram olduğunu söylemiştir. 1992 yılında liderlik araştırmacılarından Birnbaum (1992) tüm araştırmalarına rağmen bağıl olarak bildiklerinin sadece denemenin ötesine geçmediğini belirtmiştir.

Bazı liderlik tanımları şunlardır:

“Liderlik etkileme çalışmasıdır” (Cunningham, 1985).

“Liderlik organizasyon içerisindeki kişileri veya grupları etkileyerek, onların hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak ve onların bu hedeflere ulaşmalarına rehberlik etmek, böylece onların etkinliğini artırmaktır” (Nahavandi, 1997).

“Liderlik, insanların tek başlarına gidemedikleri yerlere (hedeflere) onları taşımaktır” (Giampalmi, 2000).

“Liderlik amaç belirleme ve bu amaçlara ulaşmak için grupları etkileme aktivitesidir” (Stogdill, 1974).

Tüm tanımların ışığında genel olarak bakıldığında liderliğin var olabilmesi için:

Liderin, İzleyenleri (takipçileri), Şartların uygun olması gerekmektedir.

Liderlik=f(Lider, izleyenler, şartlar)

Karışımının bir fonksiyonudur. (Demirözü 1998, Dindar 2001)

Literatür incelendiğinde tanımların liderlerin gözlenmesi sonucu oluştuğu görülür. Liderlerin özellikle başarılı olanların incelenmesi sonucunda yukarıdaki fonksiyon ortaya çıkmaktadır. Ancak Barker,(1997), “How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is,” (Liderliği bilmeden nasıl lider eğitebiliriz?) makalesinde belirttiği gibi liderliğin tanımı üzerinde uzlaşma sağlanamamışken nasıl liderler eğiteceğiz? Doh(2003) yılında yaptığı çalışmada Steve Stumpf(Villanova üniversitesi Yönetim Bölüm Başkanı) liderliği satranç oynamaya benzetmiş ve herkesin ustalar ustası olma potansiyelinin olamayacağı ancak bazı kavramlar ve uygulamaların öğretilerle öğretilebilir olduğunu belirtmiştir. Bu konuyu anlamak için öncelikle liderliğin kavramsal olarak gelişim sürecini anlamamız gerekmektedir.

2.2. Liderliğin Kavramsal Olarak Gelişim Süreci

Tarih çalışmalarının tamamı aynı zamanda liderlik ile ilgilidir (Bass,1990). Zira iki kişi ve herhangi bir ortak hedefleri olması durumunda lidere ihtiyaç duyacaklardır. İnsanlar ve hayvanlar incelendiğinde liderliğin evrensel bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bütün medeniyetler incelendiğinde liderlik ile ilgili kitaplar göze çarpar. Örneğin Sun Tzu’nun Savaş Sanatı Çin hükümdarlarının nasıl yönetmeleri gerektiğini anlatır, milattan önce 4.yy yazıldığı tahmin edilmektedir. Machiavelli’nin Prensi 16.yy da İtalyan hükümdarların nasıl

yönetmelerini anlatan politik bir öğretiler (Bass, 1990). Farabi'nin Şehrin Emiri yine aynı şekilde bir şehrin ve ülkenin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlatan eserlerdir.

Hangi akım veya dönemi anlatırsa anlatsın liderlik bir etkileme süreci olarak göze çarpar. Lider ile izleyicileri arasında gerçekleşen bu süreç, liderin karakteri ve davranışları ile izleyicilerinin kabulü ve liderin çekiciliği ile başlayan etkileme sürecinden oluşur.

Liderlik araştırmalarında 7 ana akım (okul) görülmektedir. Bu ayrım yapılır iken Bass (1990), Van Seter ve Field (1990), House ve Aditya (1997) makaleleri temel kaynak olarak kullanılmıştır. Bu akımlardan bir kısmı liderliğin öğretilemez olduğunu savunmuştur(özellik gibi), bir kısmı liderliğin bir kısmının öğretilebileceğini savunmuştur (durumsal gibi), bir kısmı ise bu konuya şüphe ile bakmıştır (şüpheli gibi).

2.2.1. Özellik(Trait) Akımı

Bilimsel anlamda liderlik araştırmaları 20.yy da “muhteşem adam” perspektifi ile tarihi bazı özel insanların değiştirdiği görüşüyle başlamıştır (Bass, 1990). “Muhteşem adam” görünen özellikleri (oturmuş karakter, doğuştan gelen özellikler) lider ile lider olmayı bir birinden ayırır. Bu nedenle liderlik araştırmaları liderlikle bağlantılı kişisel özellikler üzerine odaklanmıştır. Stogdill (1948) yılındaki geçmişe dönük tekrarı belirli özellikler (trait) (zekâ gibi) liderlik tanımında kullanılmıştır. Lord, De Vader ve Alliger'in (1986) yapmış olduğu çalışma liderlik ile zekâ arasında kolerasyonu (bağlantıyı) ortaya koymuştur. Kenny ve Zaccaro (1983) sağlam karakterin liderin vazgeçilmez unsuru olduğunu ortaya koydular. Son dönem makaleler incelendiğinde özellik akımı yeniden etkili olarak gündeme gelmeye başladığı görülecektir (Gardner, Avolio, 1998).

Özellik akımında aşağıdaki özellikler vurgulanmıştır:

Yaş	Boy	Cinsiyet	İrk	Yakışıklılık
Başkalarına güven verme	Güzel konuşma	Zekâ	Bilgi	Şebeke(network) kurma
İnisiyatif kullanma	Duygusal olgunluk	Dürüstlük	Samimiyet	Doğruluk
Açık sözlülük	Kendine güven	Kararlılık	İş başarma yeteneği	Sağlam karakter

Tablo 2: Özellik teorisinde beklenen unsurlar (Kaynak: Bass, 1990)

Özellik akımındaki unsurlar doğuştan geldiğine inanılmış ve liderlik öğretilemez olarak kabul edilmiştir. Öğretilbilir liderlik modelinde belirtilen kişilik katmanına odaklanılmıştır. Özellik akımının eksikleri ve bazı durumları açıklayamaması sonucunda davranış akımı oluşmuştur.

2.2.2. Davranışsal (Behavioral) Akım

Özellik okulunun sonucunda 1950’lerde ortaya çıkmıştır. Michigan Üniversitesinden Katz, Maccoby, Gurrin ve Floor, Ohio üniversitesinden Stogdill ve Coons (1957) liderliği iki boyutta incelemişlerdir. Bunlar saygı(örneğin çalışan odaklı liderlik) ve yapısal başlatıcı(initiating structure) (örneğin üretim odaklı liderlik) boyuttur. Daha sonra Blake ve Mouton (1982) bu çalışmaları genişletmişlerdir. Bu dönem sonunda liderlik araştırmaları yeniden kriz yaşadı çünkü davranışsal yaklaşımın buldukları çelişiyordu. Bundan sonraki dönemde liderlik davranışlarının durumlara göre değişken olması gerektiği görüldü. 1960larda liderlik teorisi durumsallığa odaklandı. Davranış teorisine ilgi günümüzde azalmıştır (Lowe ve Gardner 2000). Ancak davranış teorisi diğer teoriler içerisinde ele alınmaya devam etmektedir.

Davranışsal akımda bazı araştırmalar göze çarpmaktadır.

1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında en büyük pay Ohio üniversitesinindir. Liderlik tanımının nasıl olması gerektiği üzerinde çalışmalarda bulunulmuş, veriler faktör analizi yardımıyla değerlendirilerek liderliği açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Ohio State üniversitesinin bulguları şunlar olmuştur:

Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır,

Liderin inisiyatifli esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2003).

Öğretilebilir liderlik modelinde en dışta yer alan davranış katmanına odaklanmıştır. Kişiyi dikkate alma bir davranış özelliği olarak düşünüldüğünden liderliğin öğretilebilir olduğu düşünülmüştür.

2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1947’de Michigan üniversitesinden Rensis Likert yönetiminde yapılan çalışmalardır. Araştırmacının amacı verim farkı olan gruplarda bu farkın nedenlerinin yöneticinin özellikleri ile ilişkili olup olmadığına bakmaktır. Bu çalışmalar kapsamında verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon kriterleri değerlendirilmiştir (Dindar,2001). Dikkat edilirse bu özellikler sonradan kazanılabilir özelliklerdir.

Bu çalışmada denetiminin (liderin) verimli olabilmesi için iki boyuta ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir:

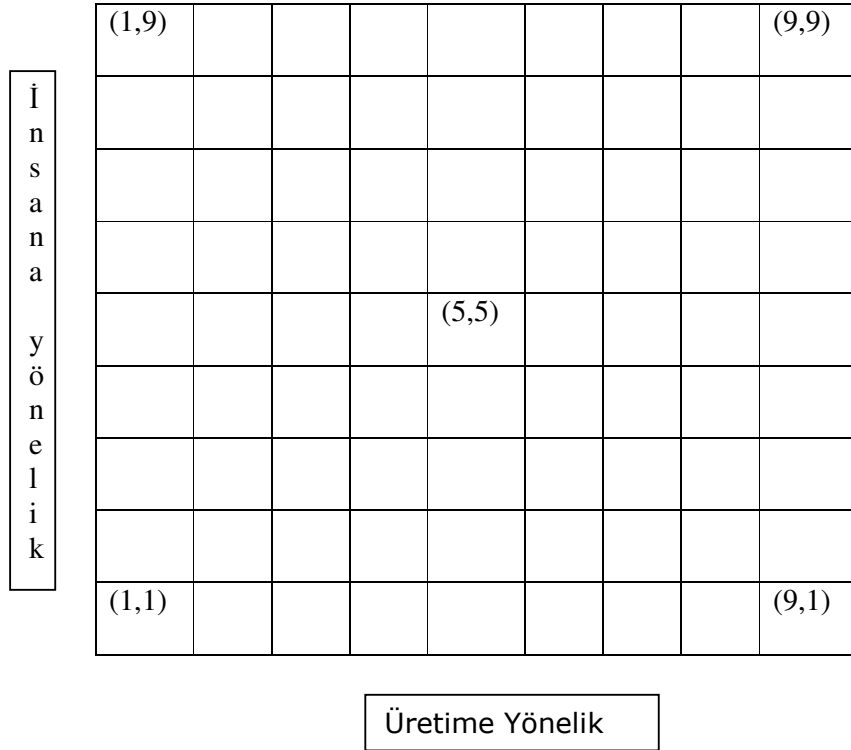
Verimlilik Boyutları	Açıklama
Rol tanımı	Liderin sahip olduğu güç ile iş tanımı örtüşmelidir.
Çalışma gurubu	İşe yönelik(iş öncelikli) ve kişiye yönelik(kişi öncelikli) olmak üzere iki türdür. Çalışmalar kişiye yönelik olmasının olumlu sonuç doğurduğu yönündedir.
Denetim mesafesi	Yatay ve dikey hiyerarşi ile ilgilidir. Yatay ilişki kişilerin daha katılımcı olmasına dolayısıyla daha motivasyonlu çalışmasına neden olmaktadır.
Grup ilişkilerinin kalitesi	İzleyicilerin kalitesi, karşılıklı uyumu, yardımlaşma kalitesi iş kalitesini olumlu etkilemektedir.
Denetim türü	Uygulanan denetim çıktı bazında olması durumunda sayısal nitelikler önem kazanacaktır. Uygulanan denetim üretkenlik bazında olursa kişilerden mantıklı iyileştirmeler istenebilecektir.

Tablo 3 Liderin verimli olması için gerekli boyutlar (Kaynak Likert, 1961)

Michigan ve Ohio üniversiteleri çalışmaları insan odaklı olunması gerektiğini ve insanların ihtiyaçları sağlanırsa hedeflerin gerçekleşebileceğini savunmuştur.

3. Blake ve Mouton'un Grid (Izgara Yaklaşımı)

Bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkan yaklaşım, organizasyonun kişi veya üretim yönlü olmasını bir matris üzerinde gösterilmesinden oluşur. Bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için insan ve/veya üretim boyutuna önem vermesi gerektiği ile ilgilidir.



Şekil 1: Yönetim şekli ızgara. (Kaynak: Blake ve Mouton, 1982)

Yönetim ızgarasında lider kendi yerini belirleyebilir. En makul olan (9,9) noktasına ulaşmayı hedefleyip hem üretimine önem verebilir, hem de çalışanlarına önem verebilir.

Özel Noktalar	Anlamı
(1,1) İktidarsız Yönetim	İlgisizliğin, “ sorumluluğu başkasına atmanın” ve ustaca kamufle edilmiş “pek bir şey yapmama” tutumunun nitelendirdiği yaklaşımdır. (Demirözlü, 1998)
(9,1) Sadece Üretim odaklı Yönetim	Otorite ilişkisine dayanır. Sloganı “ya çalış ya öl”dür. Üretilen mal miktarını artırma tek hedeftir. Kitlel üretilimi döneminde uygulanan ölkemizde işsizliğin çok olduğu dönemlerde göze çarpan yaklaşımdır.
(1,9) Sadece Kişiy e Odaklı Yönetim	Herkesin işini tam anlamıyla bildiği durumlarda etkin olarak kullanılabilir.

	Çalışanların tamamı aynı yaş, benzer geçmişe sahip ise ve çalışanlar şirkete ortak edilmişse başarılı olur. İnsanlar genellikle kötü duygulara meyilli olduğundan uzun solukta sorunlara neden olabilmektedir. (Machiavelli)
(5,5) İş odaklı +insan odaklı= kaliteli iş anlayışı	Hatasızlığın imkânsızlığının farkında olduğu yaklaşımdır. Emirler geneldir, alması gereken alacağını alır. Kötüye meyiller kontrol altında tutulur.
(9,9) İş+ insan mükemmelliği	Yapılan işin kusursuzluğu yanında işte çalışan kişilerde kusursuz ve sorunsuzdur. Kişi sorunları ve iş sorunları beraberce iyileştirilmeye çalışılır. Kalitenin sürekli gelişmeyle mümkün olduğu felsefesini uygular.

Tablo 4: Izgarada önemli noktaların açıklaması

Liderlik özelliklerinin eğitim ile sağlanabileceği yönünde önemli bir noktadır. Liderlik eğitimlerinin öncüsü olarak kabul edilmektedir.

4. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Örnek gruplarının davranışlarını gözlemleyerek liderlik davranışının üç boyutu olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar faaliyet seviyesinde başarı, görevleri başarabilme yeteneği, üyeler arasında sevilmedir. İki tür lider ortaya çıkarmışlardır: görev lideri ve toplumsal lider. Görev lideri için önemli olan sonuçlardır. Bu sonuçlara ulaşmak için yapılanlar önemszenmez. Toplumsal lider ise her yaptığıının çıktısının topluma zarar vermemesi gerektiğini, toplumun bir parçası olarak onu daha iyi noktalara taşıması gerektiğini düşünür(Koçel, 2003). Her iki boyutun da öğretilmesi mümkündür.

5. McGregor'un X-Y Teorisi

Grid teorisi gibi yönetimin iki uç noktasının otoriter ve katılımcı olarak belirlenmiştir. X otoriteyi, Y ise katılımcılığı tespit eder. X teorisi yön verme ve kontrol fonksiyonlarını barındırır çünkü insanlar çalışmayı sevmeyen, kolay kandırılabilen, yöneltilmeyi isteyen kişilerdir(McGregor, 1966).Y teorisi ise organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için insana önem verilmesi gerektiğini belirtir. Y teorisi insan olumlu koşullar sağlanırsa işini sahiplenir, daha çok çalışır, amaçlar benimsetilir ise onlara ulaşmak için mücadele eder varsayımlarını kapsar. Organizasyonun stratejilerine uygun olan düzey belirlendikten sonra bu durum öğretilir.

6. Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılabilir olması için geliştirilen yöntemlerden biridir. 1950li yıllarda Rensis Likert tarafından geliştirilmiştir. Yönetici davranışları dört gruba ayrılmıştır. Humanist modeller arasında olmasına rağmen katılımcıların istismarcı olabileceğine değinmiştir.

Liderlik değişkeni	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
	İstismarcı ortakratik	Yardımsever otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmezler	Hizmetçi- efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenilir, kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda tam güvenilir
Astların algıladığı serbesti	Astlarla ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder
Ast-üst ilişkisi	Astların fikirlerini nadiren alırlar	Bazen astların fikirlerini sorarlar	Genel olarak astların fikirlerini alır onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

Tablo 5: Likert Sistem 4 Modeli (Kaynak Koçel, 2003)

Demokrasinin önemli bir değer olduğu ABD toplumunda Sistem 3 ve Sistem 4 verimliliği artırırken, Sistem 1, Sistem 2 verimliliğin az olduğu gruplardır.

Bir sistemin tek başına her daim başarılı olması mümkün görülmesi alışılmadık durumdur ve Sistem 4 bu şekilde sunulması eleştirilmiştir.

“Daima astların fikrini alır, onları kullanır” gibi öğreti parçaları içerdiğinden liderliğin öğretilebilir olarak kabul edildiği söylenebilir.

Davranışlar sonradan kazanılan özellikler olarak kabul edildiğinden tüm davranış teorilerinde liderlik unsurları, uygulanması ve kazanılması öğretilebilir olarak düşünülmüştür. Bu özellikler öğretilebilir liderlik modelinin en dış kısmını oluşturmaktadır.

2.2.3. Durumsallık Akımı

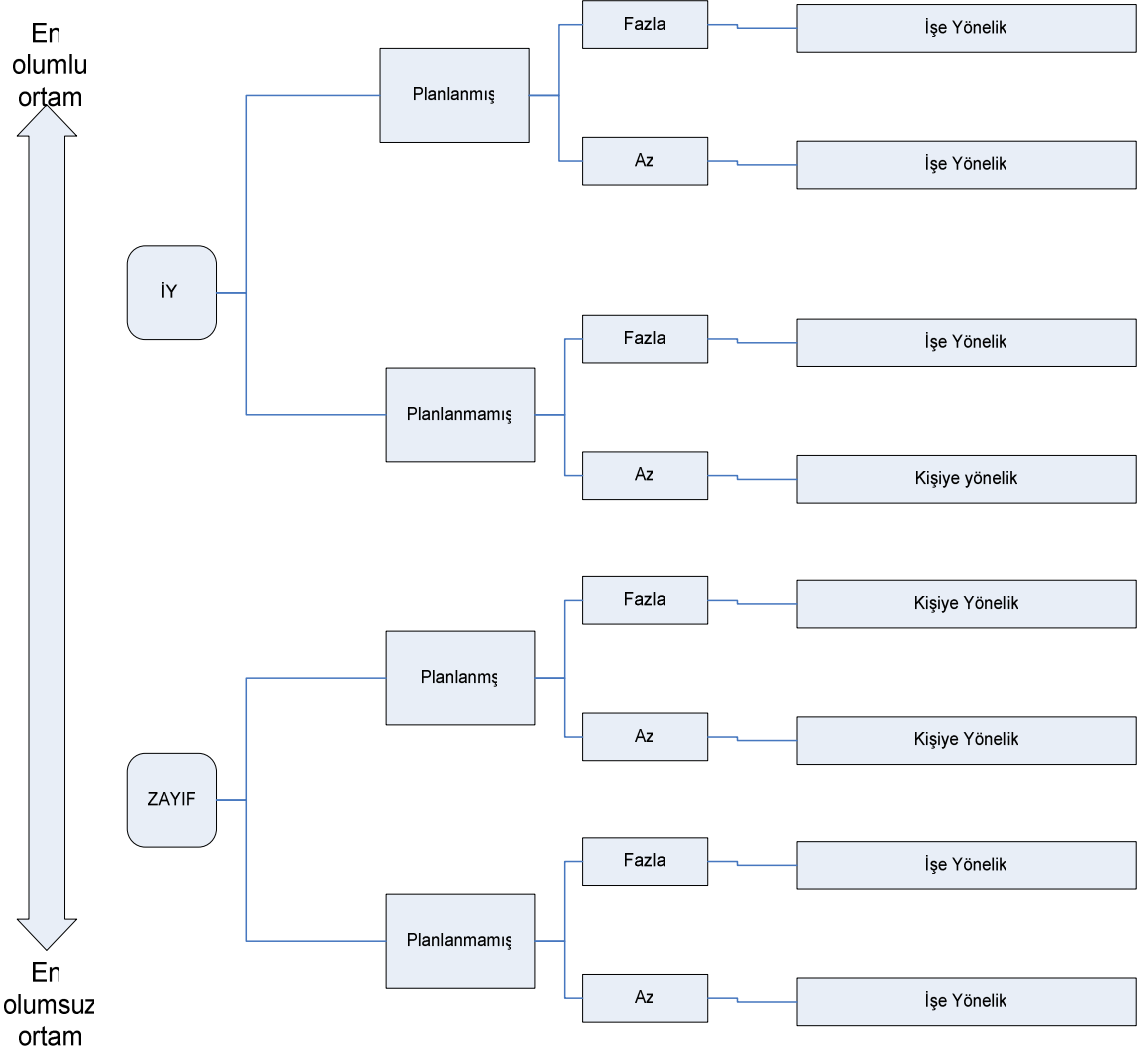
Fiedler'in (1967, 1971) çalışmaları ile liderlikte durumsallık yaklaşımı başlamıştır. Lider takipçi ilişkisini (LMR) görev yapısı ve güç dengelerini liderlik uygulamalarını inceleyerek belirlemeye çalıştı. Durumsallık yaklaşımının diğer öncüsü House (1971) yol amaç teorisi olarak bilinen teorisinde liderlik rolünün, amaçların açıkça belirtilmesi ve takipçilerin bu yol üzerinde kalmalarını sağlamaları gerektiğini anlatmıştır. Kerr ve Jermier (1978) bu yaklaşımı liderin takipçilerin kapasitesi, organizasyon yapısı, prosedürler ve diğer faktörlerden etkilendiği şeklinde genişletmişlerdir. Vroom ve Jago (1998), Vroom ve Yetton (1973) Liderlik yetkinlikleri ile liderin karar verme stili üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Durumsallık yaklaşımı bunlar ardından Fiedler (1996), House (1996) , Schriesheim ve Neider (1998) araştırmaları ile devam etmiştir.

Durumsallık yaklaşımında bazı modeller kurgulanmıştır.

1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık yaklaşımının en yaygın modelidir (Demirözlü,1998). Liderin davranışını lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılabak işin niteliği, liderin otoritesinin derecesinin etkilediği düşünülmüştür.

İYİ				ZAYIF			
Planlanan		Planlanamayan		Planlanan		Planlanamayan	
Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
1	2	3	4	1	2	3	4
← En olumlu				En olumsuz→			



Şekil 1: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli (Fiedler, 1976)

Bu modelde yer alan iyi, zayıf temel ayrımı liderin izleyenleri tarafından kabul edilme derecesini, planlanmış, planlanamamış işlerin planlanma durumunu, az, fazla ise liderin otoritesini kullanma derecesine işaret etmektedir.

Liderlik=f(Lider, izleyenler, şartlar) fonksiyonu ile ilişkilendirilir ise; iyi, zayıf izleyicileri, az, fazla, lideri, planlanmış, planlanamamış şartların belirtmektedir.

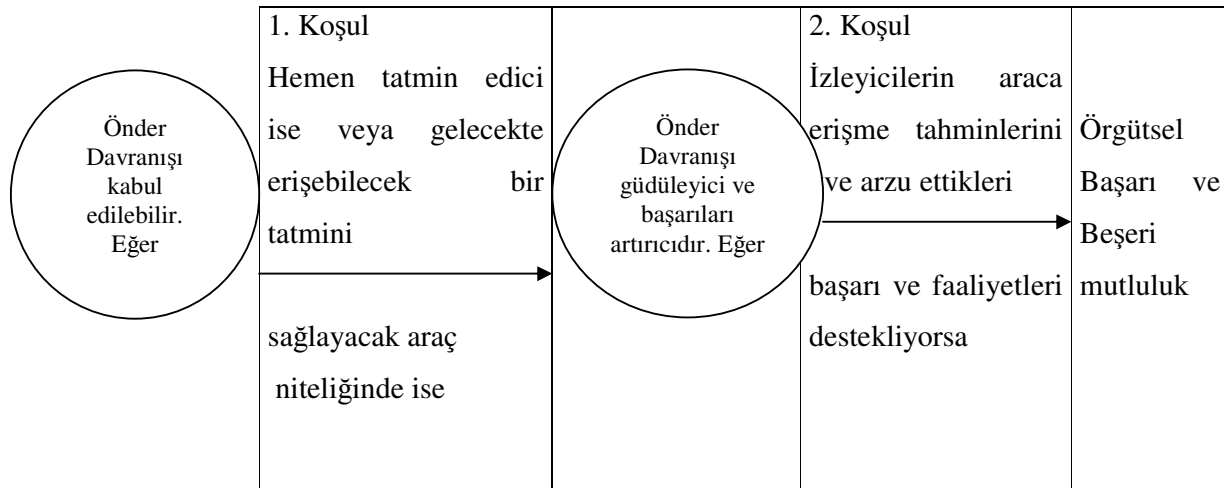
Fiedler davranış ve durumsallık teorisinin ilgilendiği bir kurgu ile liderin hangi durumda neler yapması gerektiğini tespit etmeye çalışmıştır.

Pratikte yöneticiler modelin uygulanmasının zor olduğu ve bunun tamamen akademik dünyaya ait olduğunu kabul etmiş, bu yöntem yerine Blake ve Mouton'un Grid modelini kullanmışlardır. İş dünyası tarafında öğretilebilir bulunmamıştır.

2. House ve Evans'ın Amaç Yol Modeli

Kişi davranışlarını kişinin belirli davranışları sonucunda, belirli sonuçlara ulaşma beklentisi ve bu sonuca verilen değerin etki ettiği söylenmiştir. Motivasyonu ön planda tutan çalışmadır. Motivasyonun sağlandığı ve sağlanamadığı durumlar üzerinde analizler yapılmıştır.

Yöneticilerin en önemli araçlarından birinin ödüllendirme olduğu belirtilmiş, bu ödüle ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin aktarılması gerektiği vurgulanmıştır (Evans, 1970). Bu yaklaşım ile liderin gösterdiği davranışların izleyicilerin motivasyonu, tatmin ve performans kriterlerine etkisi araştırılmıştır.



Şekil 2: Amaç Yol Teorisi Kaynak: Eren 2001

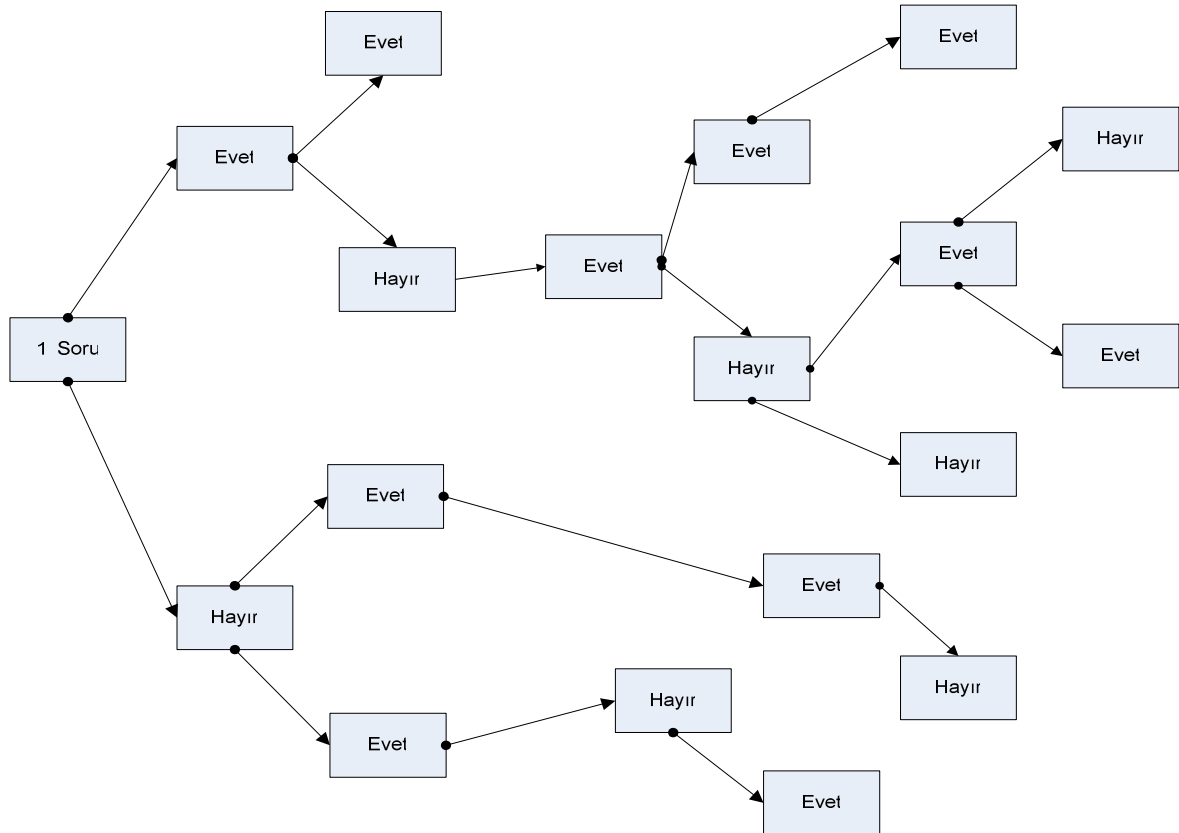
Liderin gösterebileceği davranışlar	Durumsallık faktörleri
Otoriter liderlik	İzleyicilerin özellikleri
Destekleyici liderlik	İzleyiciler üzerindeki çevre ve zaman baskısı
Katılımcı liderlik	İşin niteliği
Başarıya yönelik liderlik	

Tablo 6 : Amaç Yol Teorisinde Davranış ve Durumlar

Amaç yol teorisini sınavabilecek bir yöntem geliştirilemediğinden sonuçların neler olacağının belirlenmesi mümkün olmamıştır. Bu nedenle öğretilebilirliği üzerinde durulmamıştır.

3. Vroom-Yetton'un Yaklaşımı

Vroom ve Yetton 'un (1973) karar ağacı, liderin karar verme özellikleri üzerine yapmış oldukları çalışmanın ürünüdür. Liderin formal(resmi) yetkileri ile yani organizasyon içindeki pozisyonuna göre liderlik özelliklerinin değişim göstereceğini savunur. Astların kabullendiği fikirlerin daha olumlu sonuçlanacağını söyler.



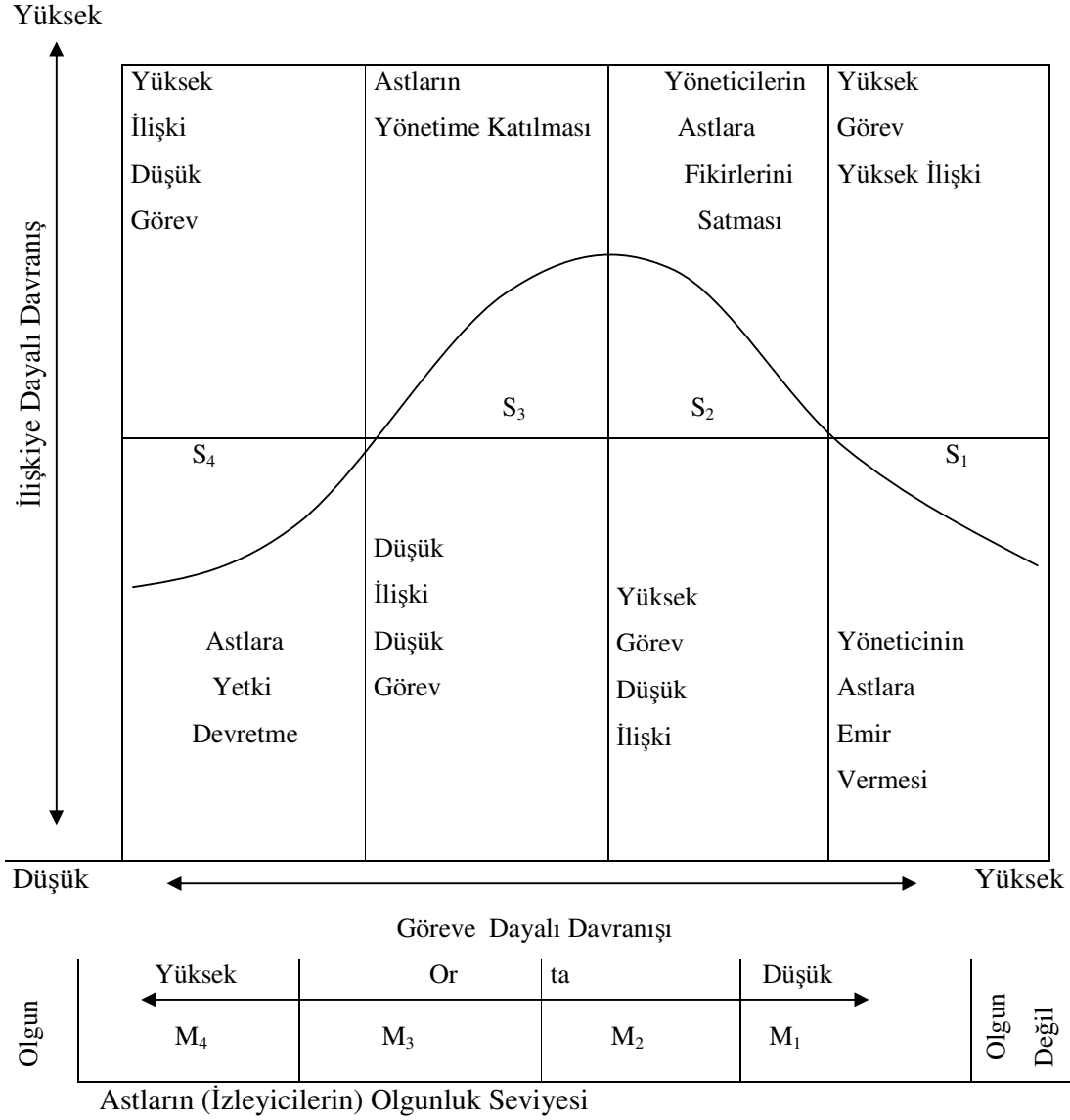
Şekil 3: Örnek bir Vroom ve Yetton (1973) Karar Ağacı (Bir birini takip eden 7 sorunun karar düzeni)

Vroom insanların sürekli eğitilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Zira insan değişken bir varlıktır. Eğitim liderin değişen çevreye ve insanlara uyumunu kolaylaştırıcıdır. Yaklaşım bir ortam, kişilik, izleyicilerinin başarısına yol açan liderlik özelliklerinin her zaman doğru olmadığını söyler. Durumun özelliklerine göre her değişken için oluşturulan karar ağaçları ile en olumlu karar verilmelidir. Karar verme sürecini sistematikleştirdiğinden öğretilbilir olarak kabul edilir.

4. Hersey ve Blanchard'ın Çok boyutlu Liderlik Teorisi

Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir.

Astların olgunluk düzeyleri durumsal değişkendir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, önderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.



Şekil 5: Hersey ve Blanchard Çok boyutlu Liderlik Teorisi (Kaynak: Hambleton, 1982)

Lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumlarına göre, S₁, S₂, S₃, S₄ belirlenirken, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre M₁, M₂, M₃, M₄ olarak ifade edilmektedir.

S₁: Yönlendirici lider. İşin nasıl ne şekilde yapılması gerektiğini belirtir.

S₂: Rehber lider. İzleyiciler soru sorabilir. Liderin davranışları ılımlıdır.

S₃: Katılımcı lider: İzleyicileri karara ortak etmeye çalışır, fikirlerini sorar.

S₄: Yönlendirmeyi sevmez. Herkesin işini bildiğini kabul eder.

M₁: İzleyicilerin bilgi ve becerileri, motivasyonu azdır.

M2: İzleyicilerin bilgi ve becerileri az ancak motivasyonu yüksektir.

M3: İzleyicilerin bilgi ve becerisi yüksek ancak motivasyonu azdır.

M4: İzleyiciler bilgi, becerisi ve motivasyonu yüksektir.

Hersey ve Balancard her durum ve ilişki için nasıl davranılması gerektiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu yönü ile durum analiz edildikten sonra lidere yardımcı göstergeler içerdiğinden öğretilebilir olarak görülmüştür.

Durumsallık yaklaşımında liderin, izleyicilerinin yanında günün şartları (durumun) etkin olduğu düşünülmüştür. Uygun şartlarda liderliğin kısmi olarak öğretilebileceği söylenmiştir. Öncelikli şart durumun analizinden oluşmaktadır. Durum iyi analiz edildikten sonraki karar aşamasındaki liderlik özellikleri öğretilebilir olarak tanımlanmıştır. Öğretilebilir liderlik modelindeki tüm katmanlar ile ilgilenmiştir ancak özellikle değerler üzerine odaklanılmıştır. İzleyicilerin özellikleri çok önemsenmediğinden ilişki akımı gelişmiştir.

2.2.4. İlişki Akımı

Durumsallık yaklaşımı popüler olduğu sırada diğer bir koldan ilişki (relational) teorisi araştırmaları oluşmaya başladı. Bu akımın üzerinde durduğu dikey ilişki teorisi (vertical dyad linkage theory) 1975 yılında Dansereau, Green ve Haga dile getirildiyse de günümüzde leader member exchange (LMX) olarak (Graen ve Uhl-Bien, 1995) adlandırılmıştır. LMX lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri inceler. Yüksek kalitede lider takipçi ilişkisi güven ve karşılıklı saygı üzerine inşa edilirken, zayıf ilişki lider ve onu takip edenler arasındaki ilişkinin tatmin ve kontrata dayalı olduğunda oluşur. LMX (lider ile izleyicileri ilişkisi) ilişkinin kalitesi yükseldikçe işin kalitesinin arttığını savunur. Bu konuyla ilgili çalışmalar günümüzde yoğun olarak devam etmektedir (McClane, 1991).

Sosyal bir varlık olan insanın iyi ilişki kurmasının iş hayatında güveni artırmakta olduğu, böylece iş yapma hacmini artıracak düşünülmemektedir. İlişki ve şebeke oluşturma öğretilebilir olduğu düşünülmüştür. Bunlar davranış katmanında olduğundan değiştirilmesi kolay, etkisi kısa sürelidir.

2.2.5. Septik (Şüpheli) Akımı

Liderlik araştırmaları 1970–1980 yılları arasında tekrar bir kriz yaşadı. Liderliğin seviyesini belirlemek için kullanılan soruların doğruluğu ve uğraştırıcılığı bu seviye çalışmalarının liderlik teorisine zarar verdiği tartışıldı (Eden ve Leviatan 1975, Rush, Thomas ve Lord 1977). Septik akım liderlerin ne yaptığının bağımsız olduğunu ve liderlik seviyesinin dolaylı olarak liderlik teorisine etki ettiğini, liderler beyinleri içinde liderliği taşıdıklarını söyler (Eden ve Leviatan, 1975).

Bu akım çerçevesinde liderlik gelişiminde önemli katkılardan biri izleyicilerinin niteliği ile ilgili olmasındandır (Calder 1977, Meindl ve Ehrlich 1987). Bu araştırmalar liderin ne yapmasından ziyade liderin elde ettiği sonuçlara göre (hedeflere ulaşmak gibi) değerlendirilmesi gerektiğini söyler (Lord, Binning, Rush ve Thomas, 1978). Son olarak bu akım liderin gerçekten var olup olmadığının ve lidere organizasyon seviyesinde ihtiyaç olup olmadığının sorgulamışlardır (Meindl ve Ehrlich 1987, Pfeffer 1977).

Buraya kadar olan akımlar (özellik, davranışsal, durumsallık, ilişki) “realist” olarak sınıflandırılmaktadır (Bass 1990, Day ve Lord 1988, House, Spangler ve Woycke 1991, Shamir 1995, Waldman ve Yammarino 1999, Weiss ve Adler 1981). Realist olarak adlandırılma nedenleri liderliği analiz edilebilir parçalara ayırmaya çalışmalarındandır. Şüpheli okul, Meindl ve arkadaşlarınca başlatılan akım, bitmek üzeredir. Buna rağmen cevaplanmamış birçok soru mevcuttur ve birçok akım bu akımdan faydalanmaktadır. Faydalanılan noktalardan bazıları; kullanılan titiz metotlar, baştan aşağı yaklaşımları, izleyicilere odaklanmak bunlardan bazılarıdır. İzleyicilere odaklanıldığında bilgi ilerleme akımı önem kazanmıştır.

Şüpheli akım liderlik unsurlarının belirlenmesinde odaklanılan noktaların liderlere bakılarak oluşması nedeniyle gerçek ile arasında farklılık olabileceği üzerinde durmuş ve liderliğin tamamen öğretilbilmesine şüpheli ile bakmıştır. Dolayısıyla öğretilbilir liderlik modelindeki unsurlar ile ilgilenilmemiştir. Bilginin dolaşım hızının artması ile bilgi ilerleme akımı önem kazanmıştır.

2.2.6. Bilgi İlerleme Akımı

Bilgi ilerleme akımı Lord, Foti ve De Vader'in (1984) çalışmasını temel alır. Odaklanılan nokta liderin hangi karakteristikleri(problem çözme, dinleme gibi) izleyicilerin beklentileri ile örtüşmekte olduğudur.

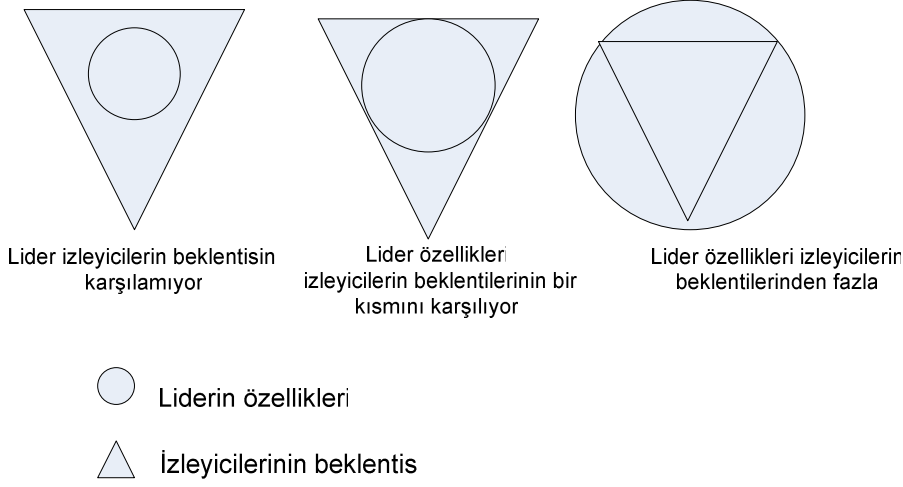
Kavramsal boyutun davranışlarla nasıl ilişkili olduğu ile ilgilidir (Wofford, Goodwin ve Whittington 1998). Ayrıca prototiplerin genel bakışı nasıl etkilediği üzerinde durmuşlardır. Bilgi ilerleme akımına olan ilginin artarak devam ettiğini görmekteyiz. Açıklık kavramı ile beraber kullanılmasının nedeni açıklığın motive edici unsur olarak görülmesidir. Yalnız bu toplumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin ülkemiz yönetici ve liderlerinin açıklık politikası uyguladıklarını söylemek güçtür ve bu izleyiciler tarafından beklenmez.

Bilginin ne derece paylaşılması belirlendikten sonra bu bilgiye ulaşım bilişim teknolojileri yardımıyla kolaylaştırılabilir. Bu yönüyle bilgi ilerleme akımı liderliğin öğretilebilir olduğunu savunur.

2.2.7. Yeni Liderlik (Neokarizmatik/Dönüştürücü/Vizyoner) Akımı

Liderlik çalışmaları yeni bir kriz yaşamak üzereyken, bu krizin nedeni mevcut akımların liderliği tam açıklayamamasıdır, Bass (1985) diğer arkadaşları ile (örneğin Bass ve Avolio 1994, Hater ve Bass 1998) ve diğerleri (örneğin Bennis ve Nanus 1985) vizyoner veya karizmatik lideri destekler makaleler yayınladılar.

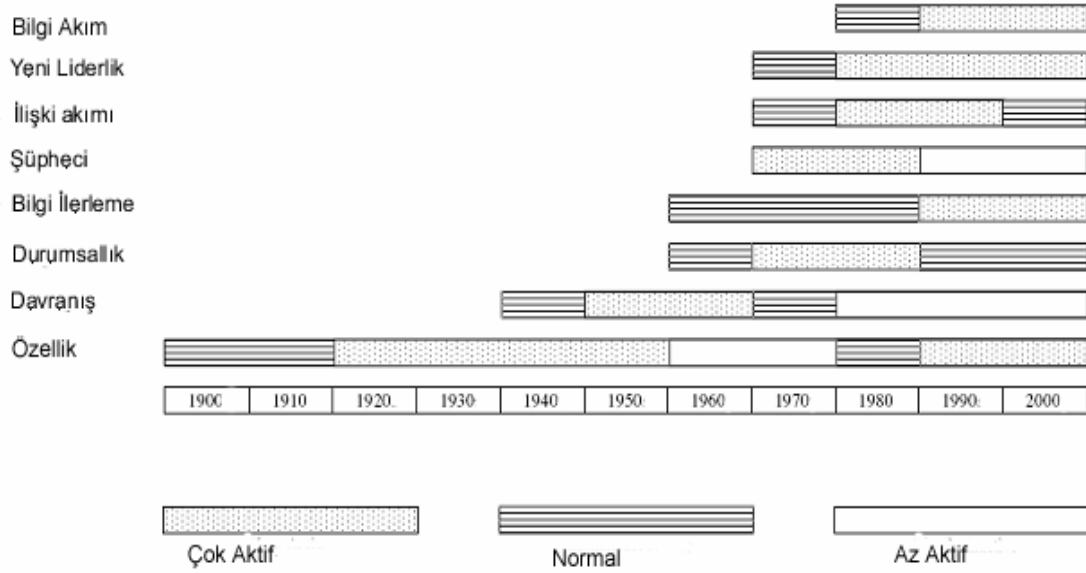
Bass (1985) önceki paradigmların iş yapma oryantasyonlu olduğunu ve karşılıklı iş yapma tatmininin sağlanmasının bu durumda yeterli olacağını savunduklarını söylemiştir. Bass (1985) liderin ve izleyicilerinin merkezi bir amaç ve misyon etrafında birleşmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu tür liderliği “dönüştürücü liderlik” olarak tanımladı ve ona göre en ideali karizmatik liderlikti. Lider davranışlarının etkisinin izleyenlerin beklentilerinden fazla olması gerektiğini belirtti.



Şekil 6: Lider Özellikleri ve İzleyicilerin Beklentileri Durumları

Karizmanın bir kısmı (boy gibi) genetik olması yanında bir kısmı (ses tonu gibi) öğretilebilirdir. Dolayısıyla yeni liderlik akımı liderliğin genetik olmayan kısımlarının öğretilebileceğini savunmuştur.

Liderlik hakkında araştırmalar devam etmektedir. Yukarıdaki akımların etkin olduğu dönemler ise aşağıdaki gibi gösterilebilir:



Şekil 7: Liderlik Akımlarının Etkin Olduğu Zamanlar

Şekilde görüldüğü gibi sosyal toplumların durumu ve makroekonomik ihtiyaçlar liderliğe bakış açısının değişmesine neden olmuştur. Bu akımların etkin olduğu dönemler incelenirse birbirlerinin tetikçisi olduğu görülecektir. Örneğin özellik akımının aktif olduğu ilk dönem (1920–1960) ortalarında davranış akımının etkin olmaya başladığı, davranış akımı etkinliğinin bitimi ile yaşanan liderlik krizi sonucunda ise durumsallık akımı aktif olmaya başladığı görülmektedir. Birbirini etkilemesi bilgi birikimi ile ilerlediğini göstermektedir. Her hangi akım bir öncekini tümüyle reddetmekten ziyade uygun parçalarını yeni geliştirilen akımın içerisinde kullanmayı tercih etmiştir. Akımlar içerisinde liderliğin öğretilebilirliği düşünüldüğünde günümüze yaklaştıkça liderlik unsurlarının öğretilebilir olduğu yönündeki yaklaşımlar artmaktadır.

Günümüzde tüm bu akımların parçalarını toplayan yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamaktadır. Çevreye verilen zararın insan varlığı devam ettirmesine olumsuz etkisi nedeniyle yeni dönem CEO'larından (yönetim kurulu başkanlarından) beklenen en önemli özellikler arasında çevre bilinci ve etik yer almaktadır. Liderin ve şirketlerin ahlaki değere önem verme dereceleri artmaktadır (Bass, 1985). Ahlaki değerlerin toplum tarafından belirlenmesi ve kişisel özelliğin üstünde bir katmanda olması nedeniyle zaman alıcı olmasına karşın öğretilebilirdir. Örneğin günümüzde değişkenlerin çok fazla artması ve her ortamda verilere ulaşılabilmesi analitik zekânın önemini artırmaktadır (Fiedler, 1996). Zira yeni nesil liderin en önemli görevleri

arasında verileri birbirleri ile ilişkilendirerek enformasyon haline getirmeyi bilmesi ve izleyicilerine öğretmesi görülmektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekir ise;

(1)Sektör: Kimya Sektörü

(2)Ürün: ArmaX11

(3)Ürünün hammadde olarak kullanıldığı sektör: Otomotiv

(4)Pazarlama: Ürünün satışı hızla azalmaktadır

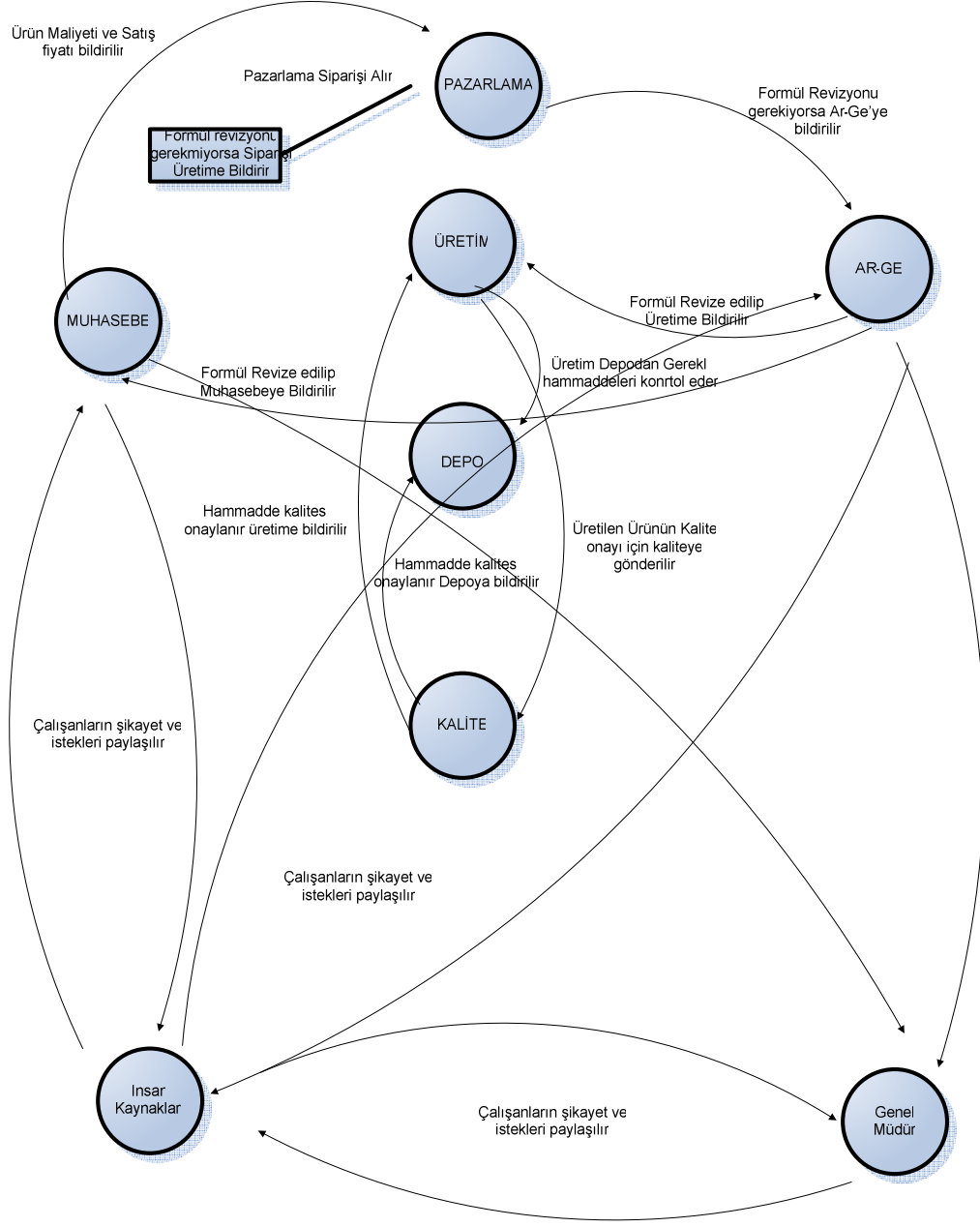
(5)Muhasebe: Ürünün maliyeti artmaktadır

(6)İnsan Kaynakları: Çalışanlar bu ürünün üretiminin kendilerine zarar verdiğini düşünmektedir

(7)Ar-Ge: Ürün Gemsan firmasının ürününün imitasyonudur

(8)Üretim: Ürün üretilirken reaktörlerin temizlenme süresi diğer ürün üretimini engellemektedir.

Gibi birçok veri yeni nesil liderin elinde olsun. Yeni nesil liderin görevi aralarında ilişkileri tanımlamak olmalıdır.



Yeni nesil liderin görevi analitik zekasını kullanarak organizasyonun mevcut proseslerini iyileştirmek olacaktır. Artık o kadar çok değişkenin varlığında iş geliştirmeden ziyade özel bir işlevin(prosesin) geliştirilmesi önem kazanacaktır.

Şekil 8: İş Dünyasında İşlerin Karmaşık Doğası

Karmaşıklığı az olarak görülen bir ürün üretiminde daha fazla değişken mevcut olduğundan, sorunun tespiti ve giderilmesi giderek zorlaşacaktır. Yukarıda şekilden anlaşılabacağı gibi yaratıcı zekâ ile mevcut durumun iyileştirilmesi mümkün olduğundan bu özelliğin (yaratıcı zekânın) önemi de artmaktadır. Akımlarda bahsedildiği gibi birçok yazarın liderlik ile zekâ arasında doğrudan ilişki olduğu yönünde araştırmaları (Fiedler, 1996 gibi) mevcuttur. Zekâ için genetik özellikler önemli bir faktör olması yanında eğitim ile ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Liderlik ile ilgili tüm teoriler ekler bölümünde yer almaktadır.

2.3. Dünyanın ve Türkiye'nin Lidere Olan İhtiyacı

Teknoloji dünyasında meydana gelen hızlı değişimler, tüm şirketlerin dış dünyaya göre kendilerini konumlandırmalarında meydana gelecek değişikliklere hızlı uyumlarını gerektirmektedir. Bu hızlı uyum lidere olan ihtiyacı artırmaktadır. Doğru zamanı ve kararı verip, bunları izleyicilerine uygun yöntemlerle aktarması rekabet avantajları sağlayacaktır. Burada unutulmaması gereken liderin çok hızlı hareket etmesi durumunda neden olabileceği olumsuzluklardır. Hareket hızı algı hızının önünde olmamalı ve izleyicilerin bir hareketi benimsemesi ardından ikinciye geçilmesi sağlanmalıdır (Bass, 1990).

Kalite standartları gereği tüm şirketlerde tanımlanmış görev tanımları bulunmaktadır. Adams (2000) de belirttiği gibi her şirketin bir hiyerarşik yapısı bulunmaktadır. Kimin hangi işi yapacağı yanında, kimin kimden sorumlu olduğu belirtilmektedir. Bu durumda iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilir. Bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır.

Daft (2002) ise liderliğin önemini sürdürme nedenlerini şöyle sıralar öncelikle mükemmel işletme yapısı oluşturmak ve tüm elemanların faaliyetlerini her an kontrol etmek olanaksızdır. Yönetici elemanlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Elemanların faaliyetlerini sürekli hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu mekanizma liderliktir.

İşletmenin içinde olduğu çevre sürekli değişmektedir. Lider, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlar. İşletme normal koşullar altında hareket ederken, yönetici bir nevi uçaklardaki otomatik pilot görevi görmektedir. Herkesin ne yapacağı bellidir ve belirlenmiş olan prosedürler çerçevesinde faaliyetlerine devam eder. Kriz anlarında ve çevresel değişimlerin meydana geldiği durumlarda lidere ihtiyaç duyulur.

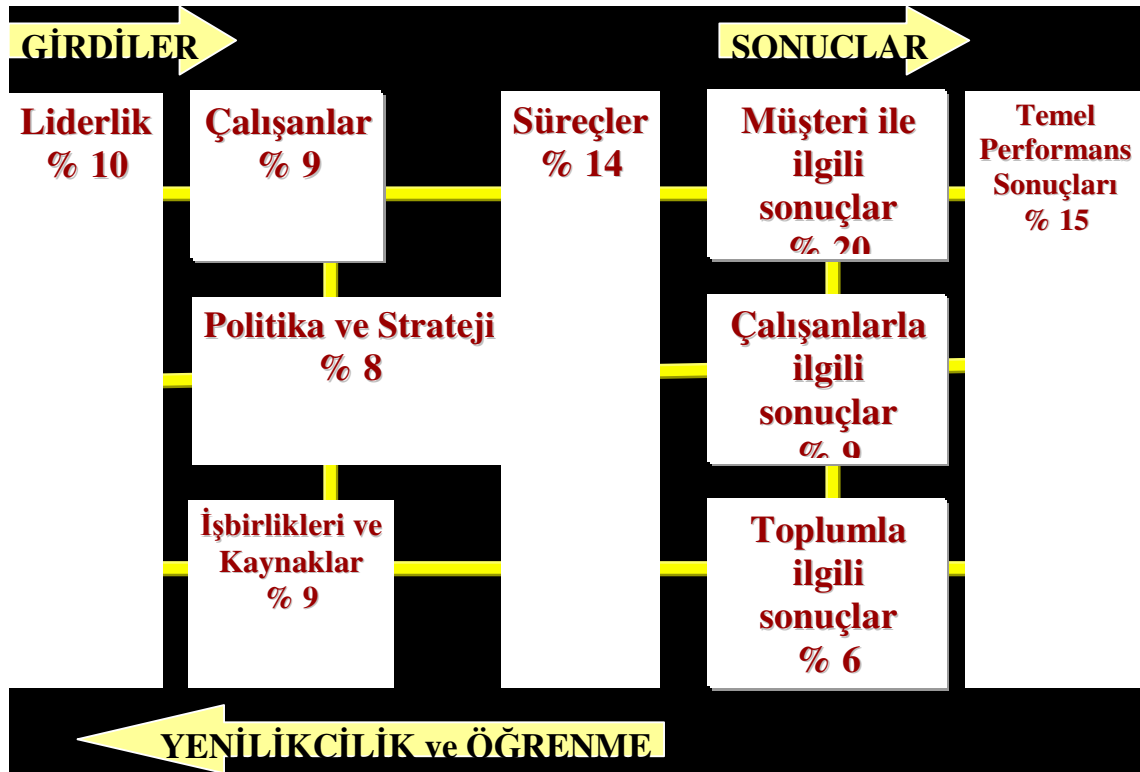
Çatışanlar arasında ortak noktada birleşmeyi lider sağlar. Lider insanların saygısına sahip olduğundan ve izleyicilerin istekle dinleme taraftarı olduğu kişi olması nedeniyle sorunları çözmede etkin rol alır.

Daft (2002) yer alan bu açıklamalardan yola çıkarak, şirket için hayati öneme sahip liderin sahip olduğu unsurlarını geliştirilmesinin önemi ve Türkiye'nin lidere olan ihtiyacı açıktır.

Başka bir yönden incelemek gerekirse; Bridgeville'de olan Development Dimensions International (DDI) araştırmalarına göre önümüzdeki 5 yıl içinde tüm şirketlerin %40 ile %50 arasında lider ihtiyacı artacaktır (Drengler, 2001). ABD'nin demografik yapısı göz önünde tutulur ise 2015 yılında 35–45 yaş gurubu kişi sayısı %15 azalacaktır. Bu aynı zamanda zeki insan gücünün azalmasına neden olacak ve ABD'de lidere olan ihtiyaç artacaktır (Grossman, 1999).

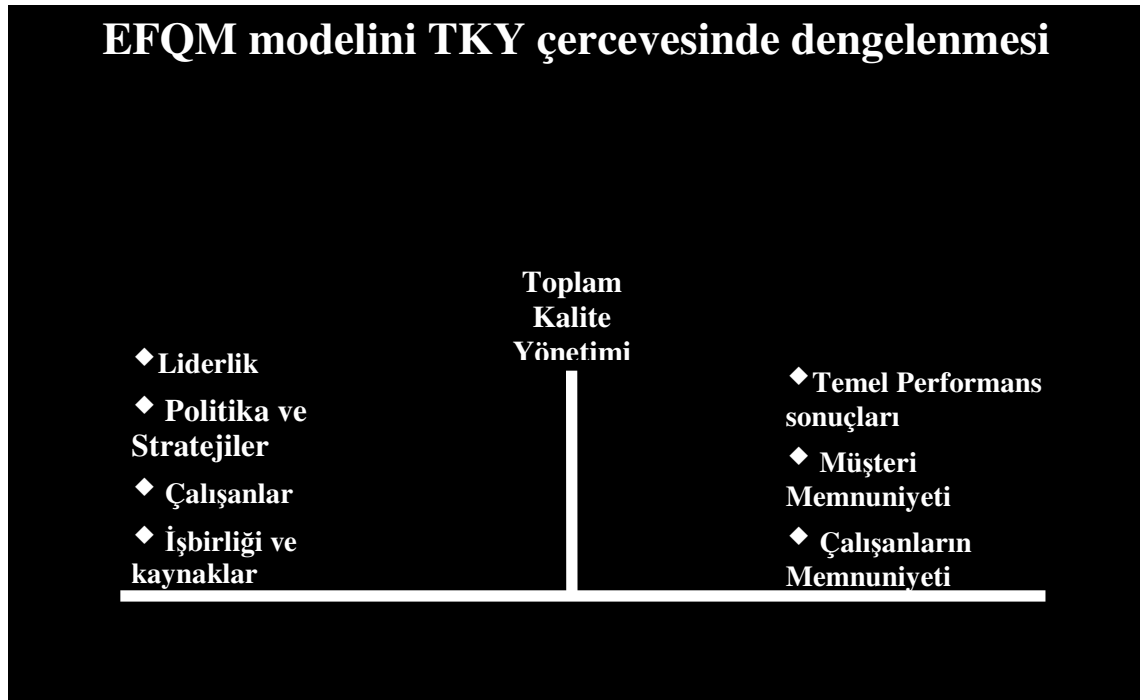
Türkiye'de ise lidere olan ihtiyacın en temel göstergesi şirket ömrünün ortalama 7 yıl (ATO, 2003) olmasıdır. Çoğu şirket kurucusu ölmeden şirketlerinin yok olduğunu görmektedir. Belirli büyüklükten sonra profesyonel yönetime ve profesyonel yönetici çalıştırmaya geçilmediğinden kaynaklar yanlış kullanılmakta ve bunun sonucunda çoğu şirket ikinci nesli görememektedir. Türkiye'de mevcut verimin birçok ülkenin onlarca defa altında olması yine şirketlerin yönetilemediğini göstermektedir. Türkiye'nin bu durumu göz önüne alındığında ABD'nin 2015'te karşılaşacağı sorunu günümüzde yaşadığını görmekteyiz. Bunun nedeni insan gücünü yetiştirememesidir.(Human Developepment Index raporuna göre 69. sıradadır)

Organizasyon düzeyinde kalitenin iyileştirilmesi bakış açısıyla lidere olan ihtiyaç EFQM mükemmellik modeli incelendiğinde ortaya çıkar.



Şekil 9: EFQM Modelinde Liderliğin Yeri

EFQM modelinde bir kurum yönetiminin mükemmelliğinin %10 gibi önemli bir kısmını liderliğin oluşturduğu söylenmektedir.



Şekil 10: EFQM Modelinin TKY ile Dengelenmesi

Farklı bir kalite felsefesi olan toplam kalite yönetimi ile liderlik ihtiyacına bakıldığında; TKY ile dengelenmiş bir EFQM modelinin en önemli parçalarından biri liderlik olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda liderlik ana hatlarıyla; “Liderler kuruluşun misyonunu ve vizyonunu oluşturmakta, bunların gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktadırlar. Uzun vadede başarı için gerekli kurumsal değerleri geliştirmekte ve bunları uygun faaliyet ve davranışları ile yaşama geçirmektedirler. Kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması ve yaşama geçirilmesi konusunda kişisel olarak rol almaktadırlar.” Burada liderden kastedilen kişi olmasına rağmen son dönem literatürde önemle belirtilen konulardan biri liderden ziyade herkesin katılımı ile işlerin yapılması ve organizasyonun tüm kararların bir sistem içerisinde(çok kişi olacak şekilde) verilmesinin sağlanmasının gerektiğidir. Ancak EFQM modeli ve diğer pek çok uygulama etkinliğin artırılması ve kaynakların israfının engellenmesi için lidere olan ihtiyaca dikkat çekmektedir.

Rekabetin önemini artırdığı günümüzde iyi lider rekabet avantajı olarak görülmektedir (Dregler, 2003). Kararların tek elden alınması etkinliği artırmaktadır. Rekabet bakış açısı ile değerlendirmek için Dünya Ekonomik Forum’u raporu incelenmelidir.

Dünya Ekonomik Forum (WEF)1998’de açıklanan rapora göre ülkelerin rekabet durumlarına göre sıralanışı şu şekilde olmuştur (House, 2004):

Ülke	1998 WEF sırası
Arjantin	36
Belçika	27
Brezilya	46
Kanada	5
Çin	28
Danimarka	16
Finlandiya	15
Fransa	22
Hong Kong	2
Macaristan	43
Malezya	17
Singapur	1
İsveç	23
Tayvan	6
Türkiye	40
İngiltere	4
ABD	3
Vietnam	39
Kore	19

Tablo 7: Dünya Ekonomik Forum (WEF) 1998’de açıklanan rapora göre ülkelerin rekabet durumlarına göre sıralanışı

Bir ülkenin ihracat yapabilmesi için rekabet avantajını kullanarak kaliteli mal ve hizmet üretmelidir. Türkiye 1998’de 40. sırada olması ile 2005 yılında açıklanan cari açık arasındaki ilişki önemlidir. Liderin rekabet avantajı sağladığı ve organizasyonun amaçlarına ulaştırmada etkili olduğu birçok araştırmada kanıtlanmıştır (Lowe, 1994). Ülkemizin ve organizasyonlarımızın rekabet avantajına kavuşabilmesi için iyi eğitilmiş, çok fazla lidere ihtiyaç vardır. Liderlik geliştirme eğitimleri birçok şekilde uygulanmaktadır.

2.4. Liderlik Geliştirme ve Öğretilebilir Unsurlarının Sosyolojik Değerlendirmesi

Liderlik eğitimi resmi programlar şeklinde (eğitim programları, gelişim programları, kurs programları) ve gayri resmi, aktivite bazlı liderliği destekleyen (iş başında eğitim, mentörlük, koçluk) şeklinde olabilir.

Conger ve Kanungo (1998), Conger ve Benjamin (2000) liderlik eğitiminin üç farklı şekilde olabileceğini belirtmişlerdir:

1. Kişisel yetenek gelişimi
2. Organizasyon değer ve vizyonunun toplumsallaştırılması
3. Dialogu desteklemek ve birlikte vizyon oluşturup uygulamak.

Kurumlarda kişilerin ön planda olması veya kurumun tamamının ön planda olması geliştirilmesi düşünülen unsurların tercihinin kişi veya sosyal sermayenin geliştirilmesi kararını etkilemektedir. Kişi ön planda ise kişisel gelişim eğitimleri düzenlenirken, kurumun tamamı ön planda ise kurumun tamamını etkileyecek eğitimler düzenlenir.

Raelin(2004) liderlik eğitimine harcanan paranın 50 Milyar USD olduğunu belirtmektedir. Son dönem liderlik eğitimlerinde bir patlama olduğu görülmektedir. Bunun yansıması olarak İK(HR) ve yönetim dergilerinde bu konudan artık daha sık söz edilmektedir.

Journal	İlk basım yılı	Basan
The Leadership And Organizational Development Journal	1980	Emerald
Leadership Quartely	1990	JAI Pres (1990-1999) Elsevier Science (1999-)
The Journal Of Leadership Studies	1997	Baker College Flint. MI
Leadership Studies Journal	1997	Student leadership Institute, University of Colorado
Strategy And Leadership	1973	Emerald
Leader To Leader	1996	Drucker Vakfı

Tablo 8: Liderlik ile ilgili dergiler (Kaynak: Doh, 2003)

Almino-Metcalf ve Lawler (2001) 30 özel ve kamu sektöründe yapmış oldukları çalışmada şirketlerin %82 oranında liderlik eğitimi alındığını tespit etmişlerdir. ABD’de mevcut şirketlerin %51’inde lider geliştirme programı mevcuttur (Drew ve Wah, 1999). Bu programların ve ülkemizdeki programların başarılı olabilmesi için öncelikli şart liderlik potansiyelinin tespiti.

2.4.1. Geliştirilecek Lider Potansiyelinin Tespiti

Nelerin geliştirilebileceğinin anlaşılması için öncelikle var olanın ne kadar olduğu anlaşılmalıdır. Liderlik unsurlarının tespiti için üç yöntem geliştirilmiştir.

“Yetkinlik çatısı” yöntemi ile lider potansiyelinin tespiti 1980lerden günümüze popülerliğini koruyan bir yaklaşımdır. Birçok yazar (Sparrowe, 1997 gibi) gelecekte yetkinlik yaklaşımının öneminin artacağını vurgulamaktadırlar. Çalışanların yetkinlikleri ve iş tanımlarının yakınlığı iş yapılabilirliği artırırken aynı zamanda belirlenen yetkinliklerden hangisi eksik ise o yönde eğitim planlaması da gerçekleştirilmiş olur. Yetkinlik çatısı liderlik potansiyelinin tespitine de

yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım yardımı ile kişi sermayesinin (entelektüel sermaye) işe etkisi olumlu yönde olması sağlanacaktır. Bu noktada ayırım yapılması gereken iki nokta vardır:

- *Yetkinlik performansı:* Görev veya fonksiyon yaklaşımı kullanarak, işin yapılmasında istenilmesi gereken minimum yetkinlik miktarı, performans standardı oluşturma ve yeterli davranışlar ile iş tatmin standardının oluşturulmasıdır.
- *Kişisel karakter ve kişisel kapasite:* Yetkinliğin kişi kapasitesine bağlı olduğu yaklaşımdır. Yetkinlik yetenek ile bağlantılıdır ayrıca yetkinlik davranış ve yargılar ile de ilişkilidir.

Yetkinlik yaklaşımı kişilerin yetkinlikleri yanında organizasyonun tüm yetkinliği ile ilgilenilir. Öyle ki bu yetkinlikler taklit edilemez ise şirkete rekabet avantajı sağlar (Prahalad ve Hamel, 1990). Bu yaklaşım sosyal sermaye ile ilintilidir çünkü kişilerin yetenekleri ve kapasiteleri sosyal sermayeyi oluşturur ve bu liderlik eğitim yaklaşımı ile açıklanmıştır (Day, 2001).

Liderlik eğitimi için gerekli yetkinlikler kişilere, onların davranışlarına, yeteneklerine ve etkili liderlik rolü için gerekli ihtiyaçlarına odaklanmıştır.

Son yıllarda çevre ile ilgili sorunların artması ve ahlaki değerlerin azalması sonucunda yetkinlik boyutuna etik yargılama ve ahlaki liderlik kavramları da eklenmiştir(Daft, 2002).

“Değerlendirme (Değer Bıçme)” yöntemiyle lider potansiyelinin tespiti genellikle yetkinlik çatısı ile beraber kullanılır. Değer bıçme(appraisal) şemaları liderlik için gereken değerlerin anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır. Burada en önemli sorun değerlendirilirken kullanılan kriterlerin değişkenliği olarak göze çarpmaktadır. Bu adaletsizlik olduğu inancını tetiklediğinden genellikle demotive edici olabilmektedir (Jokinen, 2004).

“360 Derece Geri Bildirim” yöntemi lider potansiyelinin tespitinde kullanılan araçlardan biridir. Astarlar, üstler ve diğer etkileşimde bulunan tüm kişiler ile alınan bilgilerin değerlendirilmesi ile derecelendirme yapılır. Birçok çalışma geri bildirim ile liderlik potansiyeli tespiti yapılmasını desteklemektedir. Böylece liderlik eğitimine ihtiyacı olanların tespiti yanında çalışanların bu yönde olumlu motivasyonu da sağlanmış olur. Yine 360 derece

geri bildirim yöntemi ile liderlik eğitimi alanların kendilerine olan güvenlerinde olumlu artış sağlandığı düşünülmektedir (Canger ve Kanungo, 1988).

360 derece geri bildirimin eksik yanları mevcuttur. Yapılan araştırmalarda bu yöntem ile eğitime gönderilen kişilerin üçte birinin davranışı veya performansı hiç değişmemiştir (Kluger ve DeNisi, 1996). Bunların sebebi değişime karşı direnç, kendine gereksiz (aşırı) güven, isteksizlik ve en önemlisi eğitimin etkili olabileceği kadar uzun olamamasıdır. Bu eksik yönleri nedeniyle son dönem eğitimlerde koçluk içerisinde yapılmaya devam edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderin potansiyeli tespit edildikten sonra eksik unsurları geliştirmek amacıyla eğitime tabi tutulur. Potansiyel tespitinden sonraki en önemli parça liderlik eğitim şeklinin belirlenmesidir.

2.4.2. Eğitim Uygulama Şekilleri

Liderliğin karmaşık doğası gereği birçok grup altında, birçok eğitim şekli göze çarpmaktadır. Örneğin bu gruplamalardan biri iş üstünde(koçluk gibi) ve iş dışında(sınıf ortamı gibi) ayrımlar yapılmaktadır. Uygulanan ve literatürde geçen eğitimler 360 dere geri bildirim, Mentörlük, Koçluk, Şebeke Kurma (networking), Hareket Öğrenme (Action learning), İş Atama (Job assignment), İş Rotasyonu (Job rotation), Oyun Tarzı Simülasyon (Game Simulations), Vak’a Çalışması, Projede Çalıştırma, Problem Çözme Takımları Oluşturma, Rol Öğrenme (role play), Sınıf Ortamı, Takım Kurma Aktiviteleri, Organizasyon Geliştirme şeklinde sıralanabilir(Bass 1990, Jokinen 2004).

“Mentörlük” resmi gelişim ilişkilerinden, iş üstünde eğitim gurubuna giren mentörlük son zamanlarda önemini artırmıştır. Geliştirilmesi düşünülen özelliğin o konuda saha uzmanı kişi gözetimde ve akıl hocalığında iş üzerinde eğitmek felsefesi üzerine kurgulanmıştır. Uzman kişinin yardım, tavsiye ve koruması beklenir. Uzman problem çözücülerin desteğini alma şeklinde düşünülebilir (Jokinen, 2004). Mentörlük performans destekleyici bir süreçtir.

Giber ,Carter, Goldsmith (1999) araştırmasında 350 liderlik eğitimi alan kişiler üzerinde yapılan araştırmalarda en başarılı liderlik (geliştirme) eğitim metodunun mentörlük, hareket öğrenme ve 360 derece geri bildirim olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum uygulamalı olan

eğitimlerin daha etkin olduğu sonucunu desteklemektedir. Bu araştırma sonucunda gayri resmi mentörlük resmi olandan daha faydalı olduğu anlaşılmıştır. Mentörlükte kişiler arası uyum büyük önem taşımaktadır.

Bu kavrama yakın kavram olan LMX (lider ile takipçileri arasında ilişki) lider ile takipçilerinin karşılıklı fayda çerçevesinde birbirlerine destek olmaları gerektiğini anlatmaktadır (Bass, 1990).

“Koçluk” tedavi edici yönetim fiilleri, kariyer gelişimi, iş-yaşam dengesi gibi özel amaçlara hizmet eder. Genellikle üst yönetici koç olarak adlandırılmıştır. Belirli davranışları değiştirmek için yapılan birebir gerçekleşen eğitim türüdür. Organizasyon açısından kişi performans artışı sağlama, çalışan memnuniyeti, organizasyon etkinliğini artırmaya odaklanır. Bu eğitimlerin saat ücreti 1.500 USD, yıllık eğitim ücreti 100.000 USD olduğundan şirketler olabildiğince bu süreyi kısa tutmaya çalışırlar (Day 2001).

Bir araştırmaya göre (Olivero ve diğerleri, 1997) koçluk kamu sektöründe üretkenliği %88 artırmaktadır ancak bunun yönetim eğitimi veya liderlik eğitimi şeklinde yapıldığı açık değildir.

“Şebeke (network) kurma” şirket içinde ve dışındaki birimlerle oluşabilir. Şebeke yardımı ile problem çözme yeteneği artırılır. Böylece kişi neyi, nasıl, kiminle yapacağıyla ilgili kaynakları belirleyebilir (Jokinen, 2004).

Şebeke birbirini destekleyen sektörler arasında olabilir. Bu yolla şirketler destekleyen sektör firmaları ile kültürlerini, standartlarını ve bilgilerini paylaşabilirler. İnsanların kendi aralarındaki paylaşımları, hikâyeleri, anekdotlar organizasyon fonksiyonlarına önemli etkide bulunabilir. Şebeke oluşturulan kişilerin geçmişleri ve bakış açıları olumlu etkiyi artırmaktadır. Resmi şebekeler yanında gayri resmi şebekelerde oluşturulmalıdır. Böylece bilgi akışı samimi ortamda daha doğru ve hızlı sağlanacaktır (Aycan, 2000).

Sosyal bir varlık olan insan kurduğu şebekeler ile kişisel gelişimini artırmaktadır. Şebekeler kişilerin buluş yapma ve problem çözme yeteneğini artırdığı düşünülmektedir (Day, 2001).

Türkiye yerel olarak düşünülürse iş yapma yeteneğinin büyük kısmı güvene dayanmaktadır. Aynı mektepten olma, aynı memleketten olma, aynı mezhepten olma gibi bağlar (networkler) iş yapılabilirliğini artırmaktadır. Bu nedenle liderin bunun farkında olarak çeşitli kuruluşlarda görev alması beklenmektedir. Bunun en güzel örneklerinden biri Türkiye'nin en büyük holdinglerinden birinin insan kaynakları müdürü aynı zamanda personel yönetimi ile ilgilenen derneğin başkanı olmasıdır. Beynin çok okuyarak ve düşünerek kurduğu sinaps (bağlar gibi) kurulan sosyal şebekenin büyüklüğü daha etkin düşünme, karar alma yanında verilen güven duygusundan dolayı daha çok iş yapma yeteneğini artırmaktadır. Şebeke kurma yeteneğini artırmak için şirketlerde iletişim eğitimleri düzenlenmekte, çalışanların derneklere üyelikleri desteklenmektedir.

“Hareket öğrenme” temel düşüncesi kişilerin en iyi gerçek hayatta ve iş başında öğrendikleridir (Revans, 1980). Birçok şirket klasik eğitim yöntemini (öğretmen, sınıf ve materyal) 21.yy liderinin sadece çok küçük bir kısmını yetiştirmede kullanılabileceğini düşünmektedir (Dotlich ve Noel, 1998). Bu tür eğitimler tamamlandıktan sonra öğrenilenlerin uzun süre sürdürülemediği gözlenmiştir. Bunun nedeni katılımcıların aldıkları bilgilerin yoğunluğu, alınan eğitimi özümsemelerine vakit olmaması ve öğrenileni zihinlerinde canlandıramamalarıdır. Hareket öğrenme karar vermeye olumlu etki etmektedir. Çok basit bir fikir olması yanında en kalıcı olduğu düşünülmektedir (Drath ve Palus, 1994). En önemli unsuru uygun kişileri uygun projelerde çalıştırmaktır. En iyi saha uygulaması GE (General Electric) görülmektedir. Yönetici adayları çeşitli ülkelerde görevlendirilerek genel bir bakış acısı kazanmaları sağlanmaktadır.

“İş atama” takım kurma, stratejik düşünme, etkileme yeteneği, ikna etme yeteneği kazandırır (Jokinen, 2004). Deneyimler öğrenme teorileri için her zaman önemli bir unsur olmuştur. İş deneyimi ile kişi; rollerin gereksinimlerini, müdürlerin öğrenme şekillerini, kişilerin hangi durumlarda değiştiğini ve gelecekleri görevlerdeki liderin nelere sahip olması gerektiğini öğrenir. Yapararak öğrenme fırsatı verdiğinden unutulması çok zordur (Ruvolo, Petersen, LeBoeuf 2004).

“İş rotasyonu” eğitim ve iş tecrübesi kapsamında liderlik eğitimi olarak bir kişinin birden çok işte ve fonksiyonel departmanda çalışmasının istenmesidir. Lawler (1964) araştırması

kapsamında 1958 kişiyle yapmış olduğu çalışmada kişilerin aynı işte ve aynı pozisyonda kısıtlı süre çalışması iş tatminini artırıcı etki yapmaktadır.

Dünyada ve Türkiye’de(özellikle İstanbul’da) konut azlığı nedeniyle bu yöntem farklı şirketler yerine aynı şirketin değişik fonksiyonel departmanlarında rotasyona dönüşmüştür. Değişik fonksiyonlarda çalışmanın büyük resmi görmede faydası gibi faydaları yanında kişinin teknik bilgisini aktaramaması ve alışma süresi gibi kötü etkileri de mevcuttur. Değişik departmanlarda çalışma yeni fikirler oluşturmayı destekler niteliktedir(Bass, 1990). Yalnız bu pozitif ve negatif etki beklentisi yerel sosyal düzenle bire bir ilişkilidir. Örneğin İngiltere’de tek bir fonksiyonda çalışan kişinin yönetici ve CEO olması alışılmış durum iken Japonya’da yönetici ve CEO’nun her departmanda çalışması istenmektedir.

İş rotasyonun etkisini ölçmenin veya sadece bu etkiyi ayrıştırmanın mümkün olmaması nedeniyle bu konuda yazılmış makale sayısı çok azdır.

“Oyun Tarzı Simülasyon(Game Simulations)” bilgisayar teknolojisi günümüzdeki kadar gelişmediği dönemde oyunlar ile liderlik becerileri kazandırma eğitimleri mevcuttu. Frost(1983) araştırmasında oyunların taktik içermesi durumunda kişilere etkileme ve güç kazandırma yönünden pozitif etki ettiğini söylemiştir.

	Oynanan Oyun	Kullanılan politika ve taktiksel strateji ve taktikler
Kişisel Oyunlar	Korumak Mentörlük Yapmak(Make it) İmparatorluk kurma Diğerlerine üstünlük(hükümlerlik kurmak)	Hoş görünmek Etkileme Yönetimi Şebeke Kurma Bekçilik yapmak (gatekeeping) Muhakeme Kurallara uymak Sınıflandırmak Ceza Yönetimi Otoriteyi artırmak İkna Etmek Hakkını savunmak
Organizasyon dışındaki Oyunlar	Kamp grupları Başkaldırı Grupları Genç Türkler (Oyunun içeriği bulunamamıştır)	Koalisyon kurma Gündem Kontrolü Bilgi sızdırma Destek oluşturma Şampiyonluklar oluşturmak Ortak karar almak

Tablo 9: Liderlik Eğitiminde Kullanılan Oyunlar ve Etkileri Kaynak: Frost(1983), Bass(1990)

Günümüzde bunun en ilginç örneği Triology Üniversitesi’nde yaşanmaktadır. Üçer aylık iki dönem süren kampta yeni işe alınanlar gerçek bir iş ortamı ve sınıf ortamı eğitimleri ile iş hayatına hazırlanmaktadırlar. Şirket içerisindeki liderler genç lider adaylarını eğitmektedir(liderden lidere eğitim). Vak’a çalışması, proje geliştirme gibi çalışmaları yanında şirket içerisinde bütünlüğü sağlamak adına kursa katılanların uygun ortamda en iyi ve en kötü gününü anlatmaları istenmektedir. Bu yolla şirket içerisinde kişilerin kaynaşması, ortak hedeflere yönelmesi, çalışma arkadaşının sevinç ve acılarını hissedebilmesi sağlanmaktadır (Tichy 2001).

Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi fiziksel olarak yapılabilen her şeyin bilgisayar ortamında yapılmasına olanak sağlamıştır. Lego oynamayı çok seven ama yeterince parası olmayan bir genç sınırsız lego parçası almanın ancak yazılımla mümkün olduğunu görmüş ve bilgisayar dünyasının yeni bir bakış açısı sunan Flash yazılımını geliştirmiştir. Böylece sınırsız kaynakları olabilmıştır. Yazılım fiziksel bir ürün olmadığından bilgisayar mühendisleri yazılım satmayı hayal satmaya benzetmektedir. “Nasıl bir liderlik eğitimi hayal edersiniz?” sorusunun cevapları olacak şekilde simülasyonlar geliştirilmektedir.

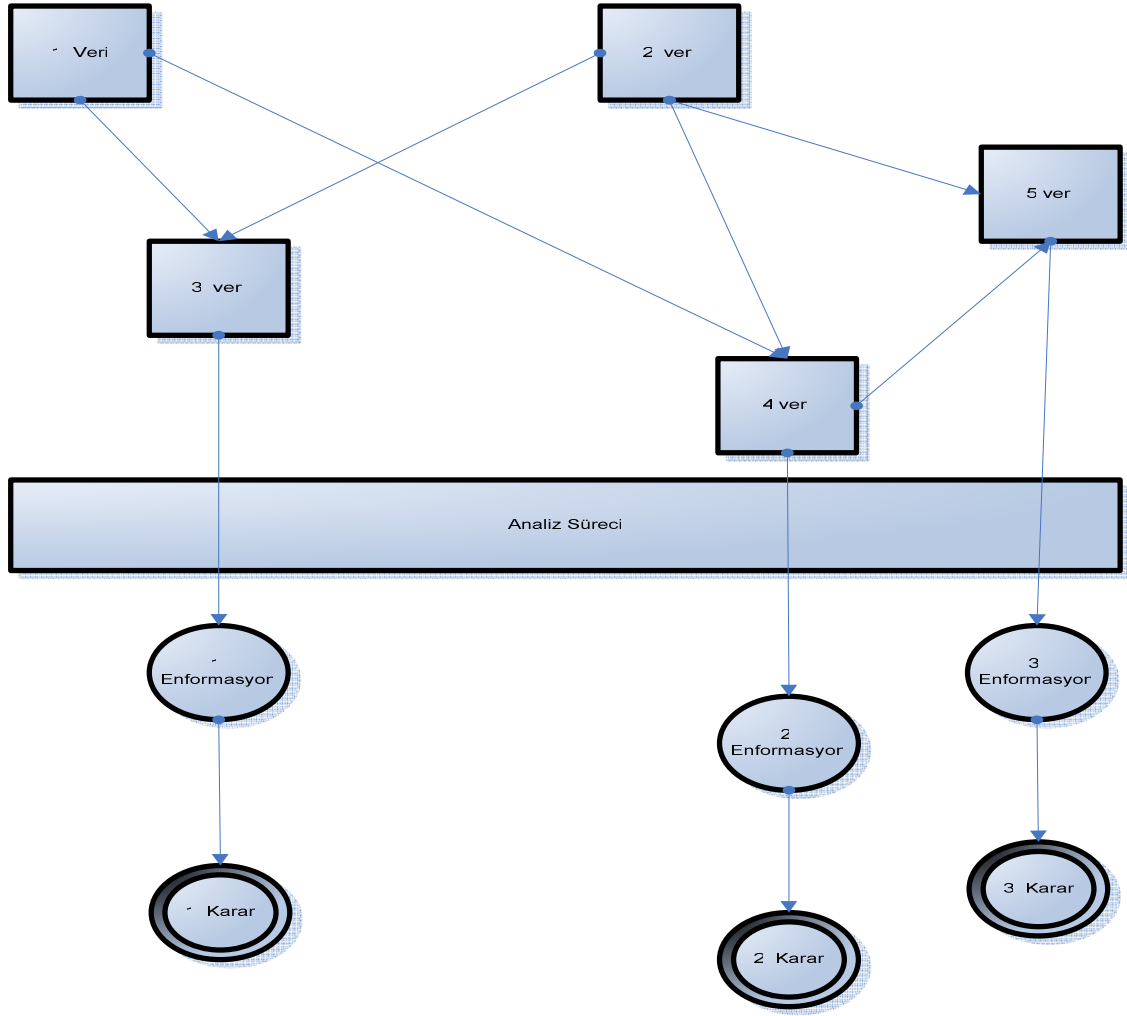
Hayal satma ile maliyetler azalmıştır. İnsanları kamplarda ağırlamanın maliyeti düşünüldüğünde yazılım geliştirip yaygınlaştırmanın maliyeti daha azdır. Oyun tarzı simülasyonları şirketlerde kullanılmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden biri Loreal firmasının geliştirmiş olduğudur.

Strateji oyunlarının liderliğin birçok yönüne etki ettiği araştırılmalar sonucunda ortaya konmuştur (O’Neil, Fisher, 2004). Öğrenilenlerin çabuk unutulması ve gerçek yaşamda uygulanırken gerçeklik kavramında meydana gelen sorun nedeniyle tek başına etkin bir yöntem olamamaktadır.

“Vak’a çalışması” gerçekten yaşanmış bir organizasyonun durumunu anlatan veya yaşanması muhtemel olaylarda liderlerin neler yapabileceğini görmek için kullanılan yöntemdir. Durum sıradan bir dille ortaya konur ve katılımcıların bunu analiz etmeleri istenir (Cacioppe,1998). Bu analiz sonucunda mevcut durumu iyileştirme için çözüm önerileri geliştirmeleri beklenir.

Vak’a çalışmaları insanların öğrenme yöntemlerine benzetilmiş bir öğrenme tekniğidir. Zira bizlerde konuşma eylemine önce ebeveynlerin kelimelerini taklit ederek başlarız. Kelime bilgimiz belirli seviyeye çıkmadığı sürece konuşmalarımızda akıcılık oluşmaz. (Ayrıca çeşitli çalışmalar insanların düşünme yeteneklerinin kullandığı kelime sayısı ile ilgisini ortaya koymuştur) Kelime kapasitemiz belirli seviyenin üstüne çıktığında ise kendi slubumuzu ortaya koyarız. Benzer şekilde bir liderin iş dünyasını veya dünyayı anlayabilmesi için yaşanmış olayları önceden analiz etmesi gelecek konusunda karar verirken daha tutarlı karar vermesine yardımcı olacaktır (Doh,2003).

Birçok subay belki hiç savaşmayacak olmalarına rağmen geçmiş dönemlerde savaşlarda uygulanan strateji ve taktiklerin öğretilmesi vak’a çalışmasına benzetilebilir. Machiavelli Prens’te övdüğü hükümdarlardan birinin en önemli özelliğini komutanları ile ülkesini dolaşırken “şuradan düşman gelse nasıl savaşırdın?” soruları ile barışta savaşa hazırlık yapması olarak gösterir. İş dünyasında rekabetin sınır tanımaması ve uygulanan ekonomik sistemin vahşi doğa kurallarını desteklemesi ile iş dünyası “savaş alanı” (Ruvolo, Petersen, LeBoeuf 2004) olarak tanımlanmaya başlamıştır. Geçmiş başarı ve başarısızlıkların analizi ise savaş alanından sağ çıkmaya etken olacak en önemli araç durumuna gelmiştir. Bu yöntemin en sakıncalı tarafı ise eğitimcinin tek doğru varmış gibi davranma ihtimalidir (Bass, 1990). Unutulmaması gereken vak’a olarak verilen durumdan çıkarılan veriler aralarında ilişki kurularak enformasyona dönüşecek ve bu enformasyon desteğı ile karar alınacaktır. Kişilerin veriler arasındaki bağlantıları aynı şekilde kurmaları beklenmemelidir.

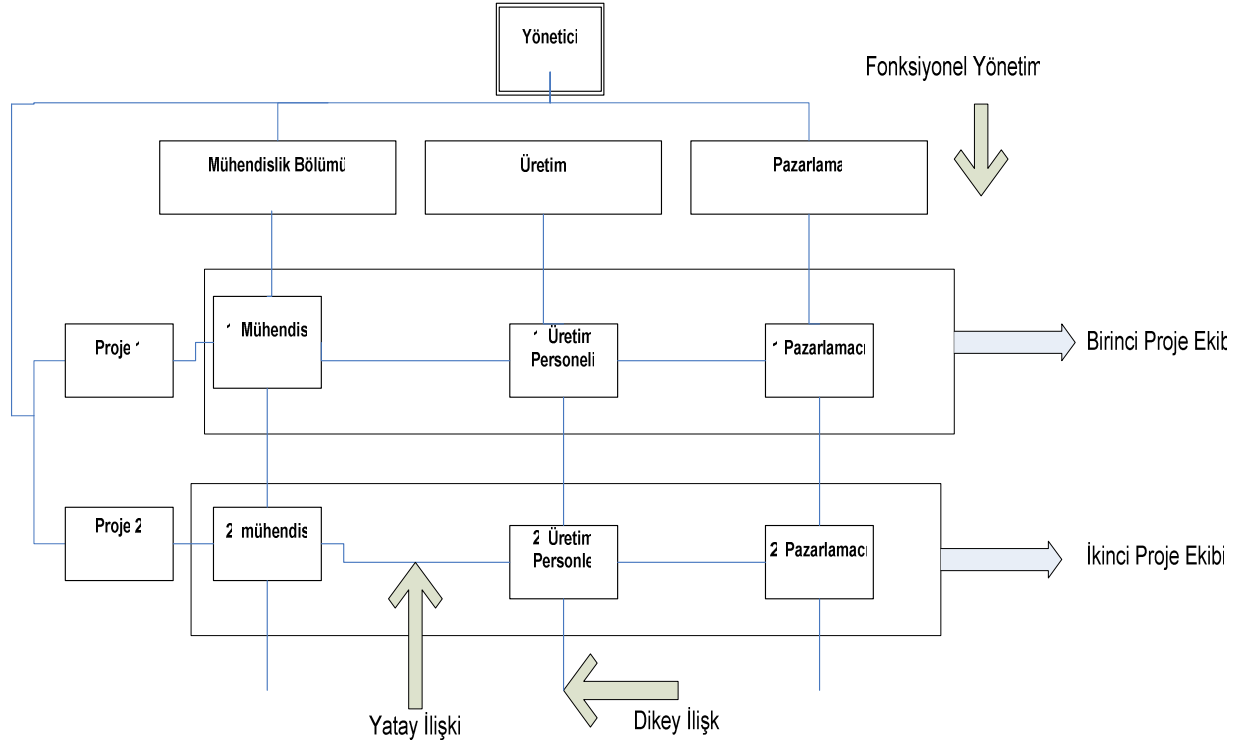


Şekil 11: Verilerin Enformasyon ve Karar Dönüşüm Süreci

“Projede çalıştırma” şirket içerisinde kişinin istenilen yetkinlik, beceri veya davranışı kazanabileceği proje takımında yer alması olarak uygulanan liderlik eğitim yöntemidir. Şirket dışında alınan eğitimlerde Triology Üniversitesi’nde olduğu gibi örnek bir proje geliştirilmesi istenebilir. Projede çalıştırma iş rotasyonundaki faydaların bir kısmının elde edilmesi sağlanır. Proje kapsamında insanlarla iş yapma, proje veya iş süreçleri kontrolü, sorumluluk alma gibi yetenekler kazandırılır (Cacioppe, 1998).

Günümüzde şirketlerin sahip olması gereken en önemli özelliklerin başında çevreden gelen uyarılara hızlı cevap vermesidir. Bu mantık ile çeşitli firmalar “adaptive company (uyumlu organizasyon)”, “agile company (çevik organizasyon)” gibi kavramlar geliştirmişlerdir. Hızlı

cevap verme adına fonksiyonel departman ayrımlarından vazgeçilmeye başlanmıştır (Koçel, 2003). Matriks organizasyon yapısı bu hızlı cevap vermeyi kolaylaştırmaktadır.

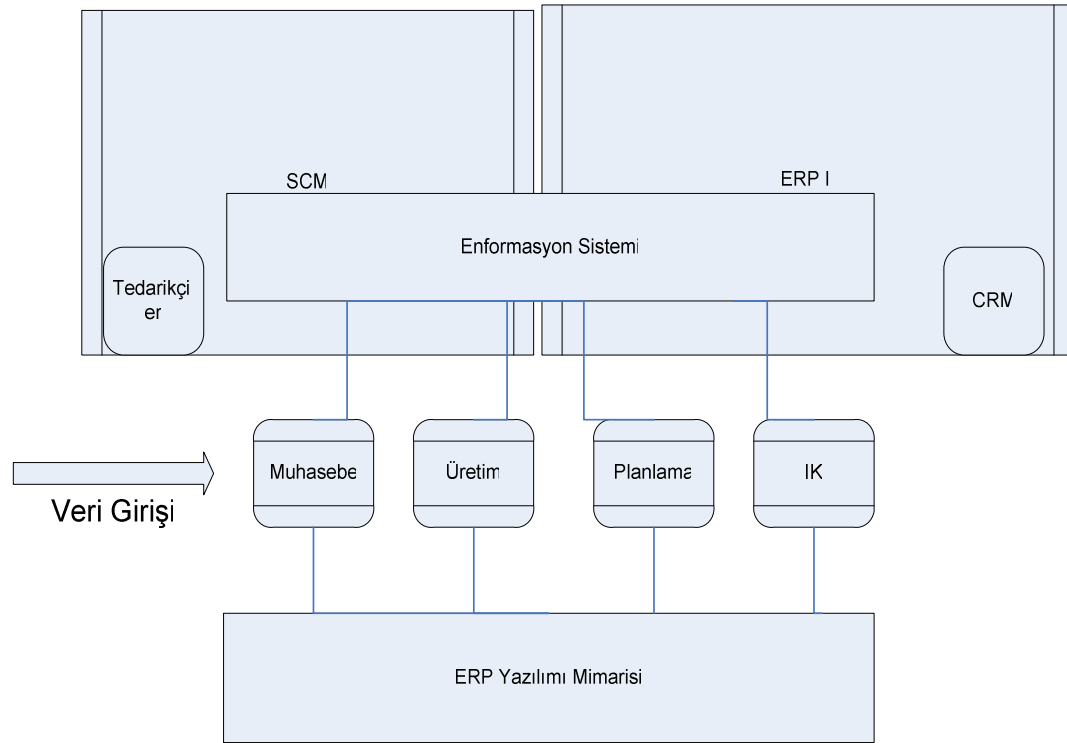


Şekil 20: Matriks Organizasyon (Kaynak: Koçel, 2003)

Şekilde görülen tarzda yönetilen şirket içerisinde lider adayı çeşitli projelerde görev alması durumunda şirketteki birçok kişinin çalışma tarzını öğrenme yanında, birçok kişi ile çalışması yeni fikirlerin oluşmasına neden olacaktır.

“Problem çözme takımları oluşturma” şirkette meydana gelebilecek tıkanıklıkları çözmek için problem çözme takımları oluşturulur. Bilgisayar simülasyonları da bu amaçla kullanılır (Cacioppe, 1998). Günümüz iş dünyasının karmaşık yapısı tek kişiyle bir işin tamamlanmasını imkânsız kılmaktadır. Örneğin bir ERP(Kurumsal kaynak planlama) programı kullanma kararı alan bir holdinge çözüm sunan şirketin çalışanı düşünülürse ve müşteri konumundaki holdingin kullanacağı modüller arasından İnsan Kaynakları, Muhasebe, Üretim, Depo, Finans, CRM(müşteri ilişkileri) modülleri kullanılacak olsun. Tek kişinin bu departmanların ihtiyaçlarını algılaması ve buna uygun çözüm üretmesi çok mümkün görülmemektedir. Bu durumda ERP hizmeti veren şirkette bu fonksiyonların çalışma mantığı ile ERP çözümünün

ilgili modülüne hâkimiyeti bulunan bir takım kurulması zorunlu hale gelmektedir. İş dünyasının karmaşık yapısı problem çözme takımları oluşturma ihtiyacını artırmaktadır.



Şekil 20: Örnek Bir Problem Çözme Takım İhtiyacı (ERP Uygulaması)

Bu karmaşık yapıyla mücadelede en önde savaşan kişi olarak liderin bu karmaşıklığı iyi algılaması gerekmektedir. Problem çözme takımlarında yer alan kişiler arasında sistem analistleri ve sistem entegrasyonu sağlayacak kişilerin önemi artmaktadır. Lider bu kişilerin çalışma şekillerini inceleyerek iş dünyasını algılama kapasitesini artırabilir. Projelerde çalıştırmaya benzer şekilde birçok fonksiyonun nasıl şirketlere adapte edildiğini görmesi organizasyon içerisinde bütünlüğü sağlamasına yardımcı olacaktır (Koçel, 2003).

“Rol öğrenme(Role Play)” psikologlar tarafından geliştirilen birçok davranış düzeltme metodundan biridir ve liderlik eğitiminde kullanılmıştır. Psikodrama, sosyodrama teknikleri Moreno (1955) çalışmasına dayanmaktadır. Tartışma grupları oluşturularak çeşitli liderlik problemlerinde nasıl davranılması gerektiği yönünde çalışmalar olmuştur. Katılımcılardan biri lider rolünü oynarken diğerleri izleyici rolünü oynarlar. Liderlerin gerçek yaşamdan kesitlerde yapmaları gereken rolleri görmelerini sağladığından çok popüler olarak kullanılmıştır.

1940’larda yapılan bu yöndeki çalışmanın temel taşı liderliğin kişilik ve içsel bir tarafı olduğu ama bunun ortaya çıkarılması gerektiği yönündeki inançtı. Solem (1960) bu yönde 22 vak’a ve 23 çoklu rol oynama uygulaması geliştirmiştir. Otorite kullanma şekli, karar verme, problem çözme yetenekleri gibi birçok özelliği geliştirdiği söylenmiştir.

Rolleri bir süre sonra uygulamada gerçekleştirerek başarıya ulaşmış liderler mevcuttur, bunlardan biri Hitler’dir. Hitler konuşmalarını öncelikle subaylarına yapar ve verdikleri tepki istediği gibi değil ise konuşma tarzı ve içeriğini değiştirirdi. İnsanların görerek öğrenmesi faydalı olacağından geçmiş dönemlerde yaşamış liderleri izlemeleri ve kendi yapmış oldukları konuşma görüntülerini izlemeleri yine liderlik davranışlarını olumlu yönde etkilediği yönünde araştırmalar mevcuttur (Bass, 1990).

“Sınıf ortamında bilgilendirme” en eski ve sistematik olarak gelişmiş olan eğitim türüdür. Genel olarak 3 ögesi vardır: Eğitici, öğrenen grup ve eğitim materyalleridir. Verilmesi istenen bilgi alanında uzman eğitici tarafından sınıf ortamında verilir. Ülkemizde kullanılan eğitim türü olarak en çok göze çarpanıdır (Aycan, 2000). 1, 2 veya birkaç günü kapsayan dar eğitim içeriği dinleyicilere aktarılmaktadır(Ek 2’de ülkemizde eğitim veren şirketlerin sınıf ortamı eğitim içerikleri mevcuttur). Genellikle liderliğin tarihi, liderlik akımlarından ilk üçü özellik, davranış ve durumsallık(çok azında durumsallık ve karizmatik liderlik) anlatılmaktadır (Ek 2). En sık rastlanan ise yurt dışında guru olarak tanımlanmış bir kişinin eğitim programının anlatılmasıdır. Bu yaklaşım başlangıç aşamasında başarısız bir eğitim alınacağının göstergesidir çünkü Türk toplumu ve ABD toplumu aynı özelliklerde olmadıklarından toplumun liderden beklediği özellikler aktarılamayacaktır (Mintzberg, 2006).

Alimo-Metcalfe ve Lawler (2001) araştırmasına göre inceledikleri şirketlerin sadece %20’si 2 haftadan fazla kurslara katılmıştır. Day (2001) de belirttiği gibi lider mi liderlik mi geliştireceğimize karar vermeliyiz. Bunun ardında ihtiyacımız olan girdiler (yetenek, kişilik vs) ile çıktılar (performans) belirlenebilir. Bu aslında sosyal sermaye veya kişi sermayesi geliştirme kararıdır. Gereksinimler belirlendikten sonra sınıfta uygulanacak eğitim içeriği belirlenmelidir ve kişilerin özümsemesi için süresi 2 günden fazla olmalıdır (Vincere, 1997).

En eski yöntemi organizasyon düzeyinde uygulama pek mümkün görünmemektedir. Zira bu eğitim genellikle orta veya üst seviye yöneticilere verilmektedir ve bu kişilerin bu eğitimlere zaman ayırması zor görünmektedir. Şirketler daha takım bazlı ve merkeziyetçi olmayan bir

yapıya büründüklerinden şirket dışında tüm personelin bu eğitime katılması daha faydalı olmaktadır (Hartley, 2002).

Sınıf eğitimleri ucuz ve katılımcıların üniversite ve liseden alışık oldukları bir eğitim türü olması avantajları yanında çeşitli, kısa süreli etkili olma gibi, dezavantajları da mevcuttur (Bass 1990, Jokinen 2004).

“Takım kurma aktiviteleri” karmaşık olan iş dünyasında yalnız iş yapılabilirliği yok olmaya başladıktan sonra önem kazanmıştır. Uygulamalı eğitimlerin daha kalıcı olduğuna değinilmişti (Doh 2003). Modern şirketler ortak bir amaca yönelmiş ve herkesin işini iyi yapması durumunda sonucu istenilen şekilde gerçekleştirebilecek takımlardan oluşur (Koçel, 2003).

Uygulamaya geçildiğinde organizasyon seviyesinde takım kurma aktivitesi ile eğitim verilmesi aynı şirketten çalışanların olmadığı durumda ülkemiz şartlarında pek mümkün görülmemektedir (Aycan, 2000). Büyük holdinglerde küçük takımlar oluşturarak bu tarz eğitim alabileceği belirtilmiştir (Bass, 1990)

Kanada askeri akademilerinde öğrenciler çeşitli gruplara ayrılır ve bu gruplardan örneğin bir altıgen oluşturmaları istenir. Gruplardan yönlendirme yeteneğine sahip kişiler tespit edilir (Newsome, Day, Catano 2003). Benzer çalışmalar ile öğrencilere birlikte hareket ederken hızlı karar almaları gerektiğinde hangi kişilerin lider oldukları ve bu liderlerin emirlerine uyma gereklilikleri anlatılmaktadır.

Tarihin kaydettiği en disiplinli ordulardan biri olan Rommel’in ordusunda (II. Dünya Savaşı Alman Ordu komutanı) en göze çarpan özellik her 10 kişilik grupların, bu grupları 5 kişi kalması durumunda, 2 kişi kalıncaya kadar her basamakta kimin takım lideri olacağının kurallarla belli olmasıdır. Bu birlikler çabuk karar alma yetenekleri sayesinde Kuzey Afrika’da birçok çatışmayı kazanabilmişlerdir (Hart, 1998). Günümüz şirketleri ve içinde bulundukları acımasız rekabet koşulları şirketlerin takım olarak eğitim almalarını zorunlu kılmaktadır (Bass, 1990).

“Organizasyon geliştirme” bir eğitim şekli yerine organizasyonun tamamı ile ilgilenen felsefe niteliğindedir. Kişilerin gelişiminden ziyade organizasyonun geliştirilmesi gerektiği düşüncesi yaygınlaşmaktadır (Gronn, 2000). Borrins (2002) çalışmasında ABD’de yeni buluşların %43’ünün orta kademe yöneticiler tarafından yapıldığı ortaya konmuştur. Genel refahın daha iyi olduğu (İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda, Singapur) gibi ülkelerde ise bu oranın %82-%75 arasında olduğunu aktarmaktadır. Bu durum eğitimin yaygınlaştırmasının organizasyonların faydasına olduğuna değinilmiştir.

Türkiye’de faaliyet gösteren büyük bir şirketin Marmara bölge sorumlusu eski bir çobandır. Bu şahıs köyünden gelerek memleketlisi olan kişiden iş istemiş ve güvenlik olarak başladığı şirkette aldığı eğitimlerde gösterdiği başarı sonucu Marmara bölge sorumlusu olmaya hak kazanmıştır. Bu şahsın yönetiminde çoğu üniversite mezunu 300 kişiden fazla bir ekip çalışmaktadır. Gelişimin bireysel olmaktan çıkarılıp şirketin tüm çalışanlarına yaygınlaştırılması gerekliliği Türkiye için de geçerlidir (Akiş, 2004).

Bazı seçilmiş liderlik eğitim uygulamalarının özeti Day (2001) araştırmasında şu şekilde yer almaktadır:

Uygulama	Açıklama	Geliştirme Hedefi	İS	SS	Güçlü Tarafları	Zayıf Tarafları
360 derece geri dönüşüm	Performansın çoklu kaynak sınıflandırılması, kişiye göre organize edilir ve uygulanır	Kişi Bilgisi Davranış değişikliği	+	-	Ayrıntılı düşünme, geniş katılım (A)	Çok büyük data, nasıl değişeceğine dair rehber yok, zaman ve efor(C,S)
Koçluk	Pratik, amaç hedefli birebir eğitim	Kişi bilgisi, davranış değişikliği, kariyer gelişimi	+	?	Kişisel, yoğun (C,S)	Ayıp algılama, pahalı
Mentörlük	Tavsiye verme ilişki kurma, genellikle kıdemli yönetici yardımıyla	Anlamayı genişletme, İlerlemeye katalizör, dersler hatasız öğrenilir	+	?	Güçlü kişisel bağ (S)	Kıskançlık, aşırı bağlılık (A,C)
Şebeke Kurma	Diğerleri ile fonksiyonel veya farklı alanlarda buluşturma	Daha iyi problem çözme, projelerden kimden danışmanlık yardımı alabileceğini öğrenme, sosyalleşme	?	+	Organizasyon kurulması (S)	Yapısal değil (A)
İş Atama	Roller ve fonksiyonları yayma	Yetenek geliştirme, İş algılatma	+	?	İş ile ilgili öğrenmeyi hızlandırır (C)	Performans ve gelişim arasında çatışma,

						öğrenme yapısı yok (A,S)
Hareket Öğrenme	İş ile ilgili önemli sorunları proje tabanlı öğrenme	Sosyalleşme Stratejiye uygun takım çalışması	+	+	İşe bağlılığı artırır, hareket odaklıdır (C,S)	Zaman yoğun, liderlik dersleri açıkça belirtilmemiş, sonuçlara fazla odaklı (A)

Tablo 10: İş Üstünde liderlik Eğitimi Özellikleri ve Eksikleri

* İS: İnsan Sermayesi; SS: Sosyal Sermaye;+ = Gelişim amacına uygun; - = gelişim amacına uygun değil; ? = gelişim amacına uygun olabilir; A=Kanı; C= Uğraştırıcı; S= Destek

Kaynak: Day (2001)

“Eğer liderler hakkında çok şey biliyorsak, liderlik hakkında çok az şey biliyoruz” (Burns, 1978) karmaşık doğası liderliğin tek yöntem ile geliştirilemeyeceğine işaret eder.

2.4.3. Öğretilebilir Unsurlarının Sosyolojik Değerlendirilmesi

Rost (1991) 587 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada 366'sının liderlik hakkında yorum yapamadığını görmüştür. Çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışma aldıkları eğitim durumunun düşük olma ihtimali nedeniyle önemsenmeyebilir. Mellahi (2000) yılında İngiltere’de yaptığı çalışmada sorularını İngiltere’de MBA yapmış öğrencilere yöneltmiştir. Bu örneklemin demografik özelliği şu şekildedir:

	Asyalı	Afrikalı	Arap	Toplam
İletişime geçilen öğrenci sayısı	195	102	87	384
Cevap veren öğrenci sayısı	120	70	82	272
Cevap verme oranı(%)	60	69	94	71
Ortalama yaş	25.8	26.6	26.1	26.1
Erkek(%)	54	73	92	70
Kadın(%)	46	27	8	30
Yönetim Tecrübesi (Yıl)	2.7	3.1	4.0	3.2

Tablo 11: İngiltere’de MBA Öğrencilerine Yapılan Ankete Katılım ve Demografik özellikleri

Kaynak: Mellahi(2000)

	Sıra	Ortalama	Standart Sapma
Liderlikle ilgili mevcut programda bahsedilen unsur (Değer)			
İleriyi Gören(vizyoner)	1	4.98	0.32
Temsil	2	4.94	0.98
Güç paylaşımı	3	4.91	0.88
Bağlılık	4	4.85	1.23
Teknik kapasite	5	4.82	1.02
Performans	6	4.75	0.96
Katı	7	4.67	1.50
Mantıksal	8	4.35	1.04
Yerel Liderlik Unsurları(değerleri)			
Politiklik	9	3.21	0.71
Oy birliği	10	2.83	1.23
Duygu	11	2.73	1.46
Bağlılık	12	2.71	1.23
Ahenk	13	2.32	1.72
Nezaket	14	2.13	1.05
Tolerans	15	2.05	1.08
Bağışlama	16	1.97	1.89
Uyum	17	1.69	0.73
Dini inançlarla uyumlu davranış	18	1.56	1.84

Tablo 12: Liderliğin Toplumlara Göre Farklı Algılanışı Kaynak: Mellahi(2000)

Mellahi (2000) bu tablolarla birlikte her ülkenin liderlik anlayışı ve liderden beklentilerinin farklı olduğunu, liderlik tanımının ülkeden ülkeye hatta kişiden kişiye değişken olduğunu vurgulamıştır. Mintzberg (2006)da belirttiği gibi lider özellikleri toplumdan bağımsız değildir ve her ülkenin liderinden beklediği özellikler farklıdır.

2.5. Lider ve Liderlik Geliştirme Farkları

Liderlik asırlarca süregelen bir kavram olmasına rağmen son 20 yılda bir insan kaynakları olgusu olarak algılanmıştır. İnsan kaynaklarının ilgilenmesi liderlik eğitim metotlarının artması ve diğerlerini (izleyicileri) etkilemek için gerekli duygusal bütünlüğün öneminin anlaşılmasına neden olmuştur (Vincere, 1997).

Liderlik (geliştirme) eğitimlerini anlamak için öncelikle lider ile yönetici arasındaki farkları ortaya koymak gerekmektedir. Bunlar farklılıktan ziyade Mintzberg(1975) araştırmasında belirttiği gibi yönetimin rolü olan liderliğin organizasyon düzeyinde her zaman gereksinim duyulmamasından dolayı liderlik rolü sırasında yöneticinin yapması gerekenler olarak algılanmalıdır. Yöneticinin liderlik rolü ve liderliğe gerek olmayan durumdaki özellikleri Day (2000) çalışmasında ortaya konmuştur.

“ Liderlik eğitimi organizasyonun çalışanlarının toplam kapasitesinin artırılması yoluyla etkin liderlik rolü ile proses (süreçlerin) birbirine tutundurulmasıdır... Liderlik rolleri ise gayri resmi otorite ile ilişkili iken, yönetim geliştirme resmi otorite ile ilişkili olup yönetim rollerini geliştirmeye yöneliktir. Liderlik prosesi ise genellikle kişileri bir arada anlamlı yollar ile tutma ve çalıştırma iken yönetim prosesi özel bir pozisyon için ve organizasyona özgülük ile ilgilidir” (Day, 2001).

Liderlik eğitimi beklenilmeyen şekilde iş yapma ve personeli bu yönde bilgilendirme ile ilgili bir kavram iken, yönetim geliştirme yönetim rollerini uygulama ve görev performansı ile ilgilidir (Bass 1990). Birçok eğitim programı liderlik eğitimi altında yönetim eğitimi vermektedir. Yöneticinin lider rolü ile yönetici arasındaki farkı bir tablo ile göstermek gerekirse:

	Yöneticilik	Liderlik Rolü
Görev	Bir yönetici organizasyonda düzeni ve tekrarlanabilirliği sağlamak ve sürdürmek için aşağıdaki görevleri yerine getirir. Yöneticiler organizasyonların zaman ve bütçe hedeflerine uyması için çalışırlar.	Liderlik süreçleri organizasyonda büyük hamleler yaratılmasında etkin rol oynar ve organizasyonun değişen çevre koşullarına adapte olmasını sağlar.
Gündemi belirlemek	Planlama ve bütçeleme (Örneğin verilen hedefleri tutturabilmek için proje aşamalarının belirlenmesi ve zaman planının yapılması)	Yön Belirleme (Örneğin vizyon ve stratejilerin tanımlanması)
Gündemi gerçekleştirmek için organizasyon	Organize etme (Örneğin işlerin tanımlanması, işe uygun personelin seçilmesi, iş planının seçilen kişiye aktarılması, yetki devri)	Kaynakları Hedefe Doğru Yönlendirme(örneğin tüm paydaşların vizyon ve stratejileri doğrultusunda harekete geçirilmesi)
İşi yapmak	Kontrol Etme ve Problem Çözme (Örneğin işlerin takibi, hedef- fiili karşılaştırmasının yapılması ve çıkan sorunların ortadan kaldırılması)	Motive Etme ve İlham Verme(Örneğin çalışanların önlerine çıkabilecek engelleri aşmaları ve vizyona ulaşmaları için cesaretlendirme)

Tablo 13: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar Kaynak: Demirözlü 1998 sayfa 17den (Kotter, 1990) ve Zaleznick (1977)

Liderliğin rekabet avantajına kaynak sağladığı birçok makalede vurgulanmıştır. *The Handbook for Leadership Development (Liderlik Geliştirme El Kitabı)* (McCauley, Moxley ve Van Velsor, 1998) adlı kitap 1998'den önceki 30 yıllık dönemi kapsayan liderlik eğitimi programları hakkında bilgi vermektedir. Bu kitap ve diğer yazarlar liderlik eğitimi ile yönetici eğitimi arasındaki farkları ortaya koymuşlardır. Yönetim eğitimi yönetim rolü performansını artıracak yönde bilgi, yetenek ve becerileri geliştirmeye yönelik olmalıdır. Yönetim eğitimleri mevcut

durumların analizini içerek gerekli rollerin öğretilmesinden oluşması gerektiği vurgulanmıştır.

Günümüzde uygulanan birçok liderlik eğitim modeli dönüştürücü liderlik modeli (Avilio 1999, Kelloway ve Barling 2000) ve karizmatik (Conger ve Kanungo 1987) modelini kullanmıştır. Birçok araştırma liderlik sürecini veya lider özelliklerini(kişilik, stil ve davranışlarını) incelemiştir. Liderlik üzerinde çalışma yapılır iken kişi ile süreç içerisindeki pozisyonu ayrıştırılmalıdır (Graen ve Scandura, 1987).

Lider kişiler üzerinde yapılan çalışmalardan bir kısmı kişisel karakter türleri (Yukl, 1994) ve yetenek, beceri ve kişilik stilleri arasında ilişki kurmaya çalışırken(Graen ve Scandura, 1987), bir kısmı cinsel farklılıklar gibi toplumsal değerler (Almino-Metcafe, 1995) ve bir kısmı davranışlar (Burns, 1978) arasında ilişki kurmaya çalışmışlardır.

Liderlik organizasyon içerisinde kişilerin resmi pozisyonlarından dolayı elde ettikleri bir durumu ifade edebilir. Bu resmi otorite liderlik için gerekli değildir. Liderlik belirli bir ofiste belirli bir rolden daha fazlasını içermektedir. Heifetz ve Laurie (1997) resmi ve gayri resmi liderlik arasında farkları belirtirmişler ve her iki yaklaşımında uygun olabileceği süreçler olabileceğini belirtmişlerdir. Örneğin gayri resmi liderler etkilemeyi otoriteye tercih etmektedirler.

Almino-Metcafe ve Lawler (2001) de belirttiği gibi liderliği sadece organizasyonda özel rollerden ibaret görmek tehlikelidir. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde düşünülürse aynı liderlik rolünü oynamak için aynı koşulların oluşması çok zordur çünkü çevre çok hızlı değişim göstermektedir.

Son bir bakış açısı liderliğe kişiler, gruplar ve organizasyonlar arasında devam eden süreçler ve dinamiklere odaklanır. Bu bakış açısı ile liderlik belirli amaçlara ulaşmak için kişileri etkileme ve motive etme sürecidir. Burna (1978) dönüştürücü(transformational) ve iş yapıcı(transactional) liderlik arasındaki farkları anlatmıştır. Dönüştürücü liderlik kişileri etkileme(güven ve izleyenlerin doğrularına uygun davranma), etkileyici motivasyon(amaca yönelik hedef koyma ve sorumluluk alma), akıllı uyarım(eski düşünce tarzı ve iş yapma şekillerini iyileştirme), kişi odaklı olma (kişilere hak ettiği gibi ve adil davranma) unsurlarını içerir. Nadler ve Tushman (1990) liderliğin bu vasıflarını ileriye görme, enerji verme ve yerine

getirme olarak tanımlar. İş yapıcı liderlik ise hareketlerin istenilen şekillerde yapılmasıyla ilgilenir. Amaçlara ulaşımında ödül sistemi gibi sistemlerle odaklanma sağlanır.

Liderlik eğitimi sosyal ve kişisel sermaye gelişimi sağlamak amacıyla ortaya konulan aktivitelerdir (Day, 2001). Liderliği belirli amaçlara ulaşmak için insanları etkileme fikri uyumlu(adaptive) liderlik tanımı; Heiftz (1996) “İnsanları problemleri aşmak için seferber etmek” olarak oluşturulmasına neden olmuştur.

Liderlik ile ilgili modeller ve liderlik eğitimi ile ilgili yaklaşımlar Day (2001) çalışmasında ilişkilendirilmiştir.

“Liderlik geleneksel olarak kişi seviyesindeki yetenekler üzerinde durmuştur. Bunun en güzel örneği dönüştürücü liderlik teorisinde görülmektedir ki dönüştürücü liderlik Karizma, Akıllı Uyarlama, Kişiyi Odaklanma gibi davranışlar ile ilişkilendirilmiştir... Bu gelenekte kişilerin eğitimi, yetkinlik ve kabiliyetinin geliştirmesi ile oluşur... Bu eğitim yaklaşımları son 50 yıldır liderliğin kişi, organizasyon ve çevre ile kompleks etkileşimli olduğu fikrini reddetmektedir.

Yetkinlik ve kabiliyetlerini eğitim ile geliştirmeyi hedefleyen eğitimler modern bakış açısı ile liderliğin sosyal bir süreç olduğu ve toplumdaki herkesin birbiri ile ilişkili halinde olduğunu varsaymaktadırlar... Bu yöntem ile liderlik bir etki olarak düşünülmektedir, bir olgu değil... Liderlik bu nedenle etkili sistem dizaynı için vazgeçilmezdir... Liderlik eğitimi bu bağlamda sosyal sistemi kullanarak toplumu oluşturan bireylerde sorumluluk oluşturmaktır.” (Day 2001)

Day (2001) ve birçok yazar (Alimo-Metcafe ve Lawler, 2001) liderlik ve lider eğitimlerinin farklı olduğunu ortaya koymuşlardır. Her ikisinin de önemli olduğunu belirtmekle beraber organizasyonun kişi temelli olmayıp, sosyal temelli olması nedeniyle liderlik eğitiminin organizasyon açısından daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu vurgulama tüm toplumlar için ortak değildir (McCall ve Hollenbeck, 2002). Zira burada vurgulanmak istenen herkesin fikrinin alınması ve şirket çıkarlarını hep beraber düşünmek olarak, yani demokratik bir ortam, tanımlanması batı kültürünün ürünüdür. Asya insanı liderinin kendisinden üstün ve geleneksel yönetim tarzının “tek adam” olması nedeniyle, Asya toplumunda lider eğitiminin daha stratejik bir karar olduğu açıktır çünkü kişi sermayesi sosyal sermayeden daha önceliklidir (Aycan ve Kanungo, 2000). Asya toplumlarının bir parçası olan Türk tarzı

yönetim ise her ikisinin kesişimini ifade eder. En eski Türk toplumlarında bile liderin danışma kurulu (yaşlılar meclisi) mevcuttur. Ancak bu meclisin yetkisinin sınırlı olması ve sadece tavsiyede bulunması Türk toplumunun en eski çağlardan beri yarı demokratik, yarı diktatör nitelikte olduğunu göstermektedir. Türk toplumunda tecrübeye önem veren etrafındakilerin fikrini alan, değerlendiren ancak her daim onların fikirlerini yapmayan liderler kabul edilir lider olarak görülmektedir (Eroğlu, 2006).

	Eğitim Hedef	
Karşılaştırılan Boyut	Lider	Liderlik
Sermaye	Kişî Sermaye	Sosyal Sermaye
Liderlik Modeli	Kişisel Kişisel Güç Bilgi Güvenilirlik	İlişki Sorumluluk Karşılıklı beklenti Güven
Yetkinlik seviyesi	Kişî içi(kendi kendine)	Kişiler arası
Beceriler	Kendi Farkında olmak Duygusal Farkında olmak Kendine güven İmajını belli etmek Kendini Düzenleme Kendini kontrol edebilme Güven verme Kişisel sorumluluk Uyumluluk Kendini Motive Edebilme İnisiyatif Sorumluluk Optimizm	Sosyal Farkında olmak Empati Hizmet odaklılık Politik Farkında olmak Sosyal Beceriler Bağ oluşturma Takım odaklılık Değişim katalizörlüğü Çatışma Yönetimi

Tablo 15: Lider ve Liderlik Eğitimi Arasındaki Farklar Kaynak: Day, 2001

2.6. Liderlik Katmanları

Liderlik genellikle yetkinlikler çerçevesinde düşünülür (Boyatzis, 1982). Yetkinlikler genellikle knowledge (bilgi), skills (beceri), abilities (yetenek) kelimelerinin ilk harflerinden dolayı KSA olarak sınıflandırılır (Caligiuri, 2006). KSA olarak adlandırılan bilgi, beceri ve yetenek şu şekilde alt başlıklardan oluşmuştur:

1. Bilgi

Belirli bir konuda sahip olunan enformasyon parçalarına bilgi denir. Genel bilgi, konuya has bilgi ve temel düzeyde bilgi, uzman düzeyde bilgi olarak gruplandırılır.

- a. Kültürel (Genel) Bilgi: Tüm toplumların kültürel olarak sahip olduğu normlar ve değerler hakkında yeterli düzeyde bilgili olma anlamına gelmektedir.
- b. Kültürel (Özel) Bilgi: Yaşanılan toplumun sahip olduğu normlar ve değerler hakkında yeterli düzeyde bilgili olma anlamına gelmektedir.
- c. Uluslar arası İş Bilgisi: Uluslar arası hukuk, uluslar arası finans ve uluslar arası işçi hakları gibi konularda yeterli bilgi düzeyinde olma anlamında kullanılmıştır.

2. Beceri ve Yetenekler

Landy ve Conte (2004) beceriyi rollerin uygulanması olarak tanımlamıştır. Beceri zamanla ve kişinin sahip olduğu doğal yetenek, zekâ ve kişiliğe bağlı olarak gelişir. Yetenek ise kişilerin değişim kapasitesi olarak tanımlanır.

- a. Yerel kültürle etkileşim becerisi: Bu geliştirilebilir beceridir. Dil öğrenme ile başlayan süreçte kültür tanındıkça yaşanılan kültür ile etkileşim ve iletişim artar.
- b. Kavramsal yetenek: Organizasyon seviyesinde en önemli iş performansı belirleyicisidir. İş yetkinliği olarak neler istenildiğinin anlaşılması ve bu yönde gerekli tepkilerin oluşturulmasıdır.

3. Kişilik Özellikleri

Belirli amaçları yerine getirmek için belirli durumlarda kişiye özel davranışlar olarak tanımlanır. Beş faktör altında toplanmıştır. Bunlar dışa dönüklük, uzlaşmacı, dürüst, duygusal denge, akıl'dır.

Farklı bir bakış açısı ile insanı katmanlardan oluşan bir varlık olarak düşünür isek en içteki karakteridir ve gelişimi çok küçük yaşlara dayanır (Levinson, 1978). Genetik üzerinde çalışanlar kişiliğin büyük çoğunluğunun kalıtsal olduğunu savunur (Holden, 1988). Bu kişilik katmanı üzerinde sosyal toplumun oluşturduğu değerler vardır (Klenke, 2005). Doğru-yanlış kavramlarımızı oluşturan ahlaki değerlerdir. Değerlerin üstünde ve insanlara en çok yansıyan ise davranış katmanıdır (Bass,1990). En kolay değiştirilebilen katman olması avantajı yanında etki süresinin azlığı dezavantajı vardır (Doh, 2003).

Kişilik doğuştan gelen faktörler (genetik), aile yapısı gibi unsurlarla gelişir. Düşünüldüğünde değişmesi zor gibi görünen statik kavramları çağırıştır. Değerler sosyal toplumun üzerimizdeki etkisidir. Cevapları ahlaki olarak doğru ve yanlış olan kavramlardan oluşur. Davranış ise kişilerin başkalarına karşı yapmış olduğu hareketler olma özelliğinden hareketli kavramlardan oluşur (Boyatsis, 1982).

Yetkinlik (KSA) yaklaşımında belirtilen 3 özellik ve alt grupları incelendiğinde; Bilgi ile kültürel değer, yetenek ve beceriler ile davranışlar, kişilik özellikleri ise ikinci ayırmada yapılan kişilik ile benzer anlamda kullanılmıştır.

Öğretilebilir liderlik olarak adlandırılan liderlik unsurları üç gruba, katmanlar halinde ayrılmıştır. Bunlar kişilik, değerler ve davranışlardır.

Öğretilebilir liderlik modelini Türkiye ile ilgili yukarıda bahsedilen kaynaklar (Kabasakal, Bodur ve Paşa 2001, Paşa 2000, Ayca 2000, House 2004) ışığında açıklamak gerekirse;

Kişilik:

En iç kısımda olan ve değiştirilmesi en zor olan kısmıdır. Küçük yaşlarda şekillenir ve yaş ilerledikçe sabitleşmeye başlar. Kişilik fiziksel ve mantıksal doğal özellik birikimleri ile kimliğin oluşmasıdır. Bu özelliklerin oluşması çevre ve genetik özellikler ile ilgilidir. Genetik faktörler uygun çevresel şartlar oluşmadığı sürece tek başına etkili olması çok mümkün görünmemektedir(Arvey, 2006).

Kişiliğe etki eden unsurlar ise genetik, aile yetiştirme tarzı(aile içi etkileşim), kültür ve sosyal çevre ile iletişimdir. Genetik araştırmacılar tarafından kişilikte en önemli faktörün genetik olduğunu(Holden, 1988) bunun ardından sırasıyla aile içi etkileşim, kültür ve sosyal çevrenin etkili olduğu söylenmiştir(Hofstede,1980).

Hofstede(1980) yılındaki araştırmasında kişiliğin kültürden etkilendiğini ve kültürün ne öğrenileceğine yönlendirdiğinden ve kültürün hangi davranışın ne şekilde ortaya konacağına etkisinden bahsetmiştir. Yine kültürün ve sosyal düzenin etkisi ile aile içi etkileşimin durumu belirlendiğini ortaya koymuştur.

Türkiye koşullarında beklenen kişilik özellikleri olarak ise;

Problemleri algılamak

Tolerans (Bir defa yapılan hataları affetme)

Kendine güven

Empati Kurma

Kendini tanıma

Karar alma

Güven verme ve güvenilir olma

Esnek olabilme

Prensip sahibi olma

Yenilikçi ve yaratıcı olma

Risk alma

Tartışmaya açık olma

Çok Yönlü düşünme'dir.

Değerler

Değerler kişinin kendi kıyaslama yeteneği ve ahlaki değerleri sonucunda “doğru” ve “yanlış” kavramlarının oluşmasıdır(Klenke, 2005)

Lider sosyal toplumdan ayrı düşünülmemeyeceğinden sosyal toplumun değer olarak liderden beklentileri şunlardır;

İşbirliği oluşturma

Politik kurnazlık

Kurallara uyum

Adil olma(sorumluluğundaki çalışanlara karşı)

Otorite kurma

Araştırmacı olmak’tır.

Davranışlar

Liderliğin belirli şartlar altında izleyenleri cesaret edemedikleri noktaya taşımak olduğu söylenmişti. Kültürle çelişmeyen davranışlar ile insanlara iş yaptırabilme, onları ortak amaca yönlendirebilme fiiliyatlarıdır (Bass, 1990). Türkiye toplumu için bir liderden beklenen davranışlar şunlardır;

İzleyicileri yönlendirmek

Stratejik planlama

Koordinasyon

Amaç belirleme

Takım kurma

Üretkenlik

Zamanlama yeteneği

Dinleme

Sözlü iletişim

Genel temsil(kamuoyu oluşturma)

Geliştirici amaç belirleme

İş geliştirme

Amaç belirleme

Motive etme

Takım oluşturma ve takım çalışmasına önem verme

Kurum kültürü oluşturma, bu yönde sembol ve şekiller geliştirme

Çatışma yönetimi

Çevre taleplerini algılama

İş vakti dışında astlarına babacan davranma

Önceki bölümde sosyal toplumda ayrı tutulamayacak olan liderliğin toplumun değerleri ile şekillendiği söylenmişti. Liderliğin bazı unsurları evrensel, bazı unsurları ise Türkiye'ye özgü, yerel özellik taşımaktadır. Bir sonraki bölüm küresel lider özellikleri ve Türkiye şartlarında liderlik unsurları üzerinde durmaktadır.

3. Liderlik Unsurları

Liderliğin bazı unsurları evrensel, bazı unsurları ise Türkiye'ye özgü, yerel özellik taşımaktadır. Bu özelliklerin yoğunluğu uygulama alanı olarak kabul edilen toplumun özelliklerine göre şekillenmektedir (Jokinen, 2004).

3.1. Global (Küresel) Liderlik Unsurları

Ekonomik anlamda ülke sınırlarının ortadan kalkması ve küresel ekonomiye geçiş bu bakış açısının organizasyonel yetkinliğe yansımalarıyla sonuçlanmıştır (Gupta ve Govindarajan, 2002). Ayrıca uluslararası şubeleri olan şirketlerin varlığı her ülke şartlarına uyum sağlayacak lider ihtiyacını artırmıştır (Morrison, 2000, Adler ve Bartholomev, 1992). Çalışanlar kendi ülkelerinde ve yabancı ülkelerde etkin çalışabilmek için kültürel ve kültürler arası iletişimi öğrenmek zorundadırlar.

Küresel yetkinliklerin geliştirilmesi, küresel stratejiye bağlı olarak kaç tane ve kaç çeşit küresel iş, proje, görev ve bunların etkileşimlerine bağlı olacaktır. Yetkinlik geliştirme küresel iş dünyasının analizi ve bu analiz sonucunda şirketin ihtiyacı olan insan kaynağının yetkinliğinin tespiti ve iş tanımlarının oluşturulması ile başlamalıdır (Bass, 1990).

Üzerinde uzlaşılan konulardan biri kendi ülkesinde başarılı olmuş müdürlerin yurtdışında başarılı olamayabilecekleridir. Bunun nedenleri küresel liderin yetkinliklerinin yerel liderden farklı oluşu ve küresel liderlerin küresel olma bilinci içerisinde kendilerini yetiştirmeleridir (Tichy 2001).

Yetkinlik kişisel özellik, davranış, yetenek, değerler ve bilginin belirli oranlarda karışımıdır (Jokinen, 2004). Küresel liderin yetkinlikleri ise kendi ülkesinde başarılı olma unsurları yanında, küresel dünyanın herhangi bir yerinde başarılı olabilme unsurlarını da birlikte barındırmalıdır. Empati kurma, açıklık, çok kültürlü unsurlara karşı sebat, değerlere saygı göstermek, rol esnekliği, belirsizliklere tolerans, iki yönlü iletişim becerisi bu genel yetkinliklerden bazılarıdır. Serinivas (1995) global düşünce yapısının 8 unsurunu şirketin küresel dünyaya girişinde karşılaşacağı zorluklarla ilgili ihtiyaç duyulan yetkinlikler çerçevesinde tanımlamıştır. Bu unsurlar: genel duruma merak ve ilgi, karmaşıklığı ve

kabullenilmemeyi kabul etme, farklılıkların bilinci ve duyarlılığı, belirsizliklerden fırsat oluşturmaya çalışma, organizasyonel sürece inanç, sürekli iyileştirmeye odaklanma, zaman odaklı bakış açısını genişletmek ve sistemsel düşüncedir.

Jordan ve Cartwright (1998) uluslararası başarının anahtarının kişisel karakter ile yönetsel yetkinliklerin karışımına bağlı olduğunu savunmuşlardır. Psikolojik olarak sağlam kişilik özelliği 4 unsurdan oluşur: entelektüel kapasite, kendine güven, tecrübeye açık olmak ve duygusal sağlamlıktır. Yönetsel yetkinlikler ise ilişki kurma yeteneği, kültürel duyarlılık, dilsel yetenek ve stresle başa çıkmaktır. Corner (2000) küresel şirket liderlerinin sahip olması gereken yetenek ve kapasiteyi 6 başlık altında toplamıştır: iş becerisi, kişileri etkileyebilme becerisi, küresel perspektif, güçlü karakter, kişileri motive edebilme, girişimci davranışlarıdır. Birçok araştırmacı küresel liderlik üzerinde çalışmalar yapmışlardır.

Jokinen (2004) küresel liderlik yetkinlikleri ile ilgili araştırmalar hakkında bilgi verdikten sonra bu araştırmalar kapsamında küresel lider özelliklerini üç grupta toplamıştır:

1. Küresel liderlik öz yetenekleri
2. Küresel liderden istenen bilişsel karakteristik
3. Küresel liderden istenen davranışsal yetkinlikler

“Küresel liderlik öz yetenekleri” kendi farkında olma, kişisel dönüşüm sürekliliğini sağlamaya kararlı olma, meraktır. Bunlar öğretilebilir liderlik modelinde anlatılan katmanların en içte olanları (karakter ve değerler) ile ilgili olduğundan geliştirilmesi için çok zaman ve kaynak harcanması gerekmektedir (Goleman, 1998).

“Kendi farkında olma” kişinin kendi duygularını derinlemesine bilmesi, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, ihtiyaç ve dürtülerini bilmesi, engelleyici kaynaklar ve problemlere tepki göstermesinden oluşur (Goleman, 1998). Kendi farkında olma açıklık ve değer ayrımı ile ilişkilidir (Quinn ve Spreitzer, 1997). Kendi farkında olma prensip sahibi olma, sosyal duyarlılık gibi etkili yönetim ilişkileri kurmayla yakından ilgilidir.

Kendi farkında olma ile olgunluk arasındaki ilişkiyi destekleyen birçok araştırma mevcuttur. İyi gelişmiş ego, benliğini kavramak gibi unsurlarla da ilgilidir.

“Kişisel dönüşüm” girişimcilik ruhuyla ilişkilidir. Kişisel bilgi ve becerileri geliştirme, yaratıcılıkta tatminsiz olma durumlarının sürekli geliştirilmesi yani güncel tutulmasıdır. Quinn ve Spreitzer (1997) öğrenmeye proaktif yaklaşım ve kendini öğrenme sorumluluğu üzerinde durmuştur. Sürekli öğrenme ve gelişim ile mümkündür. Deneyimlerden öğrenme becerisi kişisel dönüşümün güncelliğini korumada önemlidir.

“Merak” ile ilgili Mumford (2000) araştırmasında “küresel liderin sürekli bilgi ve deneyim peşinde koşarak sınırlarını zorlaması gerektiğini ve birçok yerden topladığı sayısız verilerle enformasyon oluşturabilmelidir” diyor. Quinn ve Spreitzer’da (1997) sürekli bilgi peşinde koşmanın kişisel gelişime olumlu etki ettiğini belirtmiştir.

Öz yeteneklerin tamamının öğretilmesi kısa zamanda mümkün değildir. Bu yönde olan eğitimler var olan özelliklerin geliştirilmesi ile ilgilidir (Doh, 2003).

“Küresel liderden istenen bilişsel karakteristik” iyimserlik, kendini düzenleme, sosyal yargı yeteneği, empati, uluslararası çevrede çalışma motivasyonu, kavramsal yetenek, karmaşıklığı ve onun çelişkisini kabullenmeyi içerir. Bilişsel özellikler değer yargıları ve kişinin eğitimi ile ilgilidir. Zeka ile bağlantılı olması nedeniyle bu yönün eğitimlerinin tamamının öğretilmesi mümkün olmamaktadır (Jokinen, 2004).

“İyimserlik” olayların iyi yönlerini görmek veya ihtimalleri iyi olma yönünde beklemek olarak tanımlanır. Goleman (1998) iyimserliği motivasyon temelinde tartışmış ve birinin motive olabilmesi için iyimser düşünmesinin şart olduğunu söylemiştir. Belirsizliği yönetme, risk alma, hatalardan öğrenme, problem çözmeye olumlu etki eder.

“Kendini düzenleme” Goleman (1998) kendini düzenlemeyi “ rahatsız edici uyarılar ve aksilikleri kontrol etme ve yönlendirmedir” diyor. Duygusal kararlılık ve dikkat dağıtıcı eğlenceler kendini düzenlemeyi engeller. Karakter, uyum kapasitesi, davranışsal esneklik, toplantı ihtiyaçlarına göre esnek olabilme, belirsizlikleri tolere etmek, düşük nevroz (sakinlik), stresle başa çıkma, sebat, esneklik, güçlü kişilik, kültür merkeziyetçiliğinden kaçınma, kendine hizmet etme, zamanlama becerisi, bilgileri topladığında harekete geçmeyi bilmek ile ilişkilendirilmiştir (Quinn ve Spreitzer, 1997, Kets de Vries ve diğerleri, 2001).

“Sosyal yargı yeteneği” büyük resmi görmek veya geniş açıdan bakmak olarak adlandırılır ve birçok yazar tarafından hem yurt içi hem küresel lider özelliği olarak kabul edilir. Geniş açıdan bakmanın iki olumlu yönü olduğu düşünülmektedir. İlk olarak sorunun veya durumun arkasındaki sebeplerin anlaşılmasını sağlayarak öğrenmeye pozitif etki eder (Yukl, 1994). İkinci yönü her sosyal durum için farklı çözümler oluşturulması gerekliliğinin anlaşılmasıdır (Mumford, 2000). Mumford (2000) göre sosyal yargı yeteneği sosyal sistemi dinleme ve anlamayı, sosyal bakış açısını, bakış açısı kapasitesini, bilgeliği, kendi amaçlarını, kendini tepkilerinin farkında olma, sistem algılayışını, çözümün uygunluğunun farkında olmayı, belirsiz ortamlarda yargıyı, sistem sorumluluğu, sınırları çizme, çoklu aktiviteleri koordinasyon, ilgili amaçlara duyarlılığı içerir.

Sosyal yargılama yeteneği farklı izleyicilerin farkında olmak, politik Farkında olmak, sosyal ve organizasyonel Farkında olmak, sınırsız bakış açısı kazandırma, sebep sonuç ilişkilerini anlama, uzun süreli uyum anlamına gelir (Goleman, 2000, McClelland ve Boyatis 1982).

“Empati” bir kişinin diğer kişiler ile etkileşimini ifade eder (Goleman, 1998). Başkaları yerine kendini koyarak kişilerin beklenti ve isteklerine duyarlı sıcakkanlı, saygılı olmaktır. İnsanlara karşı açık ve duyarlı olmak, iyi niyetli olmak, sosyal sorumluluk ve hizmet odaklı olmakla ilgilidir(Mumford, 2000, Goleman, 1998). Empati kurma insanların ve durumların üstesinden gelebilmeyi, farklı geçmişlere sahip insanları bir arada tutmayı, dinleme yeteneğini, farklı bakış açılarını anlamayı ve insanları anlamayı olumlu etkiler.

“Uluslararası çevrede çalışma motivasyonu” sorumluluk, isteklilik ve kariyer seçimi ile ilişkilidir. Sorumluluk kişileri amaca yönlendirme, koruma ve kendini adama ile ilgilidir (Yukl, 1994). Gönüllü olmak kendine güven ile ilgili olup, gerekli yetenekleri geliştirme ve öğrenmede motive edicidir (Yukl,1994, Goleman, 1998). Günümüzün altın kavramlarından olan kariyer seçmede gönüllü(istekli) olmak önemli faktördür. Kişilerin seçim kriterlerinin yetenek, istek ve sorumluluk yerine tanıdık, torpil, memleketli, aynı mektepli gibi kriterlerden olduğundan, bu çoğu zaman kişilerin mutsuzluğuna ve işte verimsizliğe yol açmaktadır.

“Kavramsal yetenek” tecrübe edinme şeklimiz ve çevreyi anlamlandırmamızı etkiler (Jokinen, 2004). Wills ve Barham (1994) “kavramsal karmaşıklık” uluslararası yöneticilerin ortak öz yeteneği olduğu şeklinde tanımlamışlardır. Uluslararası çevre genellikle belirsizliğin ve karmaşıklığın çokluğu olarak karakterize edilir. Önceden edinilen tecrübeler işe

yaramayacağından bunların yaratıcı çözümlere dönüştürülmesi gerekmektedir. Dinamik çevre yöneticilerin hızlı şekilde bir şeyden diğerine konsantrasyon sağlamalarını gerektirmektedir (Mintzberg, 1975). Bu parçalar arasında bağlantı kurma ve gözlemlenen normal olmayan durumların arkasındaki kilit noktaların tespiti, tartışma hızı ve zekâ ile ilişkilidir. Performans değerlendirme ve stratejik tercihler, strateji oluşturma, formülleri planlama ve iyi nedenselleştirilmiş kararlar ile de ilişkilidir. Quinn ve Spreitzer (1997) küresel lider geliştirme potansiyelinin öğrenme, yeni yetenek ve yetkinlik elde etme yeteneğinin potansiyeline bağlı olduğunu vurgulamışlardır.

“Karmaşıklığı ve çelişkilerini kabullenme” kişisel düşünce (özellik) olarak şüpheli durum ve önceden bilinmezliği ifade eder. Bu kişisel gelişimi motive eden ve öğrenme ihtiyacını dürtükleyen bir durum oluşturur. Srinivas (1995) karmaşıklığı ve çelişkilerini kabullenmeyi sıkıntıda fırsatları görme, sıkıntıları yaratıcılığı artırıcı olarak kullanarak hayatı yönlendirme kapasitesi olarak tanımlar.

Küresel olarak iş yapan firmaların insan kaynaklarının karmaşıklığı artmaktadır (Vincere, 1997). Pozitif fikirler ile birleştirilirse, kültürel şartların etkisini takdir etme, çokluluğu içirme, geniş bakış açısı ile yerel ve genel fırsatlar oluşturma, yükselen tansiyonu yönetme gibi olumlu etki yapar.

“Küresel liderden istenen davranışsal yetkinlikleri” belirli hareketler ile görülür sonuçlara neden olanlardır. Küresel liderden istenen davranışsal yetkinlikler sosyal beceriler, şebeke yönetim becerisi ve bilgiyi içerir (Jokinen, 2004).

“Sosyal beceriler” ve şebeke kurma becerileri aynı terim altında tartışılmıştır: “İlişki Yönetimi”. Sosyal yetenekler ilişki yönetiminin daha çok karşılıklı gayri resmi ilişkilere dayanan boyutudur (Jokinen, 2004).

Goleman (1998, 2000) sosyal becerilerin değişimi yönlendirmeyi ve değişime destek vermeyi, belirli vizyon çerçevesinde etkilemeyi, vizyoner (ileriye gören) liderliği, başkalarını geliştirmeyi, çatışma yönetimini, takım oluşturma ve yönlendirmeyi, takım çalışmasını, iletişim ve dinleme yeteneğini, ikna etme yeteneğini, etkileme kabiliyetini, insanların birbirine bağlanmasını ve minimum seviyede insanlarla birlikte olabilmeyi içerdiğini söylemiştir. Diğer birçok yazarda benzer şeylerden bahsetmiştir (Mumford, 2000 gibi).

Sosyal beceriler küresel lider açısından duygusal zekâ, mantıksal zekâ ve teknik zekânın ortak noktalarının çıktılarıdır. Sosyal beceriler insanları bir arada tutan ve belirli yönde hareket etmelerini sağlayan özelliklerdir (Goleman, 1998).

“Şebeke kurma becerisi” ilişki yönetiminin parçası olarak gösterilse de onu sadece resmi olarak, organizasyon seviyesinde kurulan ilişkileri anlatır. Şebeke kurma yetenekleri şebeke kurma ve kurulan şebekelerin sürdürülmesini sağlamak (Srinivas, 1995), ortak ve birlik oluşturma, komünite oluşturma ve bağlantı kurma olarak anlamlandırılır.

“Bilgi” iş tanımını dolduracak ve görevleri yapacak kadar teknik bilgi ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde olmayı ifade eder. Bilgi aynı zamanda bilgisayar becerileri, dil becerileri, teknik uzmanlığı, personel çalıştırmayı, finansal bilgi ve teorilerden yararlanmayı tanımlar. Organizasyonun bilgisi ise küresel bilgi düzeyi, organizasyonun toplam aklı, organizasyonun anahtar proses, sistem, metot ve prosedürlerini anlama, aktiviteler ile yetenekleri ilişkilendirmek olarak tanımlanır. Bunlara insan kaynaklarının farkında olma, eğitim ihtiyaçları, değişik iş birimlerinin stratejik kuralları ve rekabet avantajı eklenebilir. Mevcut trendleri analiz etmek ve SWOT analizi yapabilme becerisini de kapsar. Kurum kültürünün parçaları olan normlar ve değerler ile ilişkili olması durumunda daha anlamlı olabilecektir.

Bilgi ve diğer tüm küresel liderlik özelliklerini deneyimin çokluğu olumlu etkiler. Birçok ampirik deney uluslararası iş deneyiminin organizasyonun faydasına olduğunu ortaya koymuştur (Mumford, 2000).

Türkiye’nin liderinden ne beklediği sıradaki bölümün konusudur.

3.2. Türkiye’nin Liderden Beklentisi(Türkiye Şartlarında Lider Özellikleri)

Toplumun liderden beklentisi her toplum için farklı olmaktadır (Hofstade, 1980). Mellahi (2000) çalışmasında çeşitli araştırmalar ile ispatlamaya çalıştığı ve Mintzberg (2006) anlatıldığı gibi liderlik sosyal toplumdan ayrıştırılmaz bir olgudur. Liderliğin bazı genel ortak özellikleri olması yanında toplumlara özel özellikleri de vardır. Bu bölüm Türkiye’de

yapılmış çeşitli çalışmalar sonucunda liderden beklenen özelliklerin tespiti ve her bir özelliğin neden önemli olduğu ile ilgilidir.

Toplumsal değerlere göre farklı beklentileri bir örnek ile açıklamak gerekirse ABD toplumunda liderin herkesin fikrini alması beklenir. Bu durumda lidere olan saygı artmaktadır. Türk toplumunda ise liderin fikir sorması istenir ama her aldığı fikri uygulaması saygınlığını azaltır (Aycan ve Kanungo, 2000).

Liderlik kültür normlar, kurallar, inanç sistemi, hukuk ve değerler ile bunların birbiriyle etkileşimi ile kurulan ilişkiler bütünü olarak tanımlanmıştır (Schein, 1992).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduktan sonra bazı değerler değişikliğe uğramıştır. Bu değişikliklere neden olan unsurlar ise milliyetçilik (kültür birliğine dayalı), laiklik başta olmak üzere Atatürk'ün 6 ilkesidir. Bu ilkeler ışığında gelişmiş ülkeler seviyesinde yaşam hedeflenmiştir. Ancak Türk toplumu batı toplumlarına kıyasla hep daha kültürüne bağlı (tutucu olarak tanımlanması bu yönü kötü gösterdiğinden kullanılmamıştır) ve geleneklerini koruyan bir toplum olmuştur(Kabasakal ve Bodur 1998, House 2004).

Demokrasinin sosyal toplumun yönetilmesinde kullanılması halkta bir norm olarak oluşmamıştır. Bunun sonucunda iş sahipleri ve kamuda yetkili kişiler daha merkeziyetçi davranabilmişlerdir. Bu sadece ülkemizde görülen bir gerçek değildir. Trompenaars ve arkadaşlarının (1998) çalışmasında incelenen 38 ülke içerisinde Türkiye lider ve izleyicileri arasında en hiyerarşik ülke olarak tespit edilmiştir.

	Türkiye (62 ülke içerisindeki sırası)	En yüksek (ülke)	En düşük (ülke)	Dünya ortalaması
Performans odaklı	3.83 (45)	4.94 (İsviçre)	3.20 (Yunanistan)	4.07
Gelecek odaklı	3.74 (36)	5.07 (Singapur)	2.88 (Rusya)	3.83
Kendine güvenen	4.53 (12)	4.80 (Arnavutluk)	3.38 (İsveç)	4.13
İnsana değer veren	3.94 (37)	5.23 (Zimbabve)	3.18 (D. Almanya)	4.07
*Güç aralığı	5.57 (10)	5.80 (Fas)	3.89 (Danimarka)	5.10
*Grup içi Kolektivizm	5.88 (4)	6.36 (Filipinler)	3.53 (Danimarka)	5.10
*Cinsel eşitlik	2.89 (56)	4.08 (Macaristan)	2.50 (Güney Kore)	3.38
*Belirsizlikten Kaçınma	3.63 (49)	5.37 (İsviçre)	2.88 (Rusya)	4.16

Tablo 14: Türkiye'nin ve Dünyanın Liderlik Özellikleri Farklılıkları (Kaynak: Kabasakal, Bodur, Paşa(2001))

* İşaretli sonuçlar T.C kuruluşunda hedeflenen unsurlardan tamamen zıttır.

Farklı bir bakış açısı ile Aycan(2000) yaptığı çalışmada Türkiye'nin sosyo kültürel ortamı ile ilgili babacanlık (paternalizm), güç aralığı, topluluğa bağlılık, kadercilik özelliklerine göre 10 ülke (Kanada, ABD, Romanya, Almanya, İsrail, Rusya, Türkiye, Çin, Pakistan, Hindistan) karşılaştırmalarını yapmıştır. Sonuç olarak babacanlıkta 2. sırada (Hindistan'ın ardından), güç aralığında 5.sırada, topluluğa bağlılık 2.sırada (Rusya ardından), kadercilikte 5. sırada yer almıştır. Bu çalışma ile doğu ve batının normlarının farklılığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Her topluma göre beklentilerin farklı olduğunun ardından Türk toplumunun liderden beklentileri şu şekilde sıralanabilir(bu özellikler Kabasakal, Bodur ve Paşa (2001), Paşa (2000), Aycan(2000), House(2004) çalışmalarından çıkarılmıştır):

Problemleri algılamak

İzleyicileri yönlendirmek

Stratejik planlama

Koordinasyon

Amaç belirleme

Takım kurma

Üretkenlik

Tolerans (Bir defa yapılan hataları affetme)

İşbirliği oluşturma

Politik kurnazlık

Araştırmacı

Kurallara uyum

Zamanlama yeteneği

Dinleme

Sözlü iletişim

Genel temsil(kamuoyu oluşturma)

Geliştirici amaç belirleme

İş geliştirme

Hedef koyma

Motive etme

Kendine güven

Adil olma(sorumluluğundaki çalışanlara karşı)

Takım oluşturulması ve takım çalışmasına önem verme

Kurum kültürü oluşturma, bu yönde sembol ve şekiller geliştirme

Kendini tanıma

Çatışma yönetimi

Karar alma

Güven verme ve güvenilir olma

Esnek olabilme

Prensip sahibi olma

Yenilikçi ve yaratıcı olma

Risk alma

Otorite kurma

Tartışmaya açık olma
Çevre taleplerini algılama
Empati kurma (karşıdakini anlama)
İş vakti dışında astlarına babacan davranma
Çok Yönlü düşünme

5. ile 19. özellik aynı anlama gelmektedir. Bunun nedeni veri toplama kısmında ayrıntılı yer almaktadır.

Bu özellikler sabit olmayıp, zaman içerisinde yenileri eklenecektir. Bunların bir kısmı öğretilbilirken, bir kısmının öğretilmesi daha zor ve kaynak harcaması olacaktır. Bilişim(bilgi+iletişim= bilişim) dünyasında hızlı ilerlemelere bağlı olarak, bu yüzyılın liderinden beklentiler arasında teknolojiye yatkınlık ve mevcut teknolojileri takip edebilme/ettirebilme yeteneği eklenmiştir (Doh, 2003). Liderlik tek sefer, kesikli zamanlarda alınacak eğitim veya açken alınacak bir hapla doygunluk sağlanacak kadar basit değildir (Ruvolo, Petersen, LeBoeuf, 2004).

Liderlik anlayışı ve felsefesi bireysel anlamda bireyin anne rahminde oluşma dönemi ile başlayıp, ölünceye kadar devam eden gelişim sürecidir (Bass, 1990). Bu sürecin her değişkeni incelenmeye çalışılmış ve gelecekte incelenmeye devam edecektir. En ilginç araştırmalardan biri kişinin doğum sırasının liderlik üzerinde etkisi olup olmadığı ile ilgili yapılandır. 116 sağlık uzmanı ile yapılan çalışmada ilk çocuk veya son çocuk olmanın aradaki sıralardan olmaya göre lider olma ihtimalini artırdığı sonucunu ortaya koymuştur (Bass, 1990). Bu çalışmalarda dikkat edilmesi gereken liderliğin ne gerektirdiğinden ziyade, lideri nelerin oluşturduğunun yaşamış liderlere bakılarak ortaya konmaya çalışılmasıdır. Liderlik sürekli yeni bulgulara açık bir konu olarak varlığını devam ettirecektir (Mintzberg, 2006).

4. Teorik Çerçeve

Bu çalışmadaki amaç en çok uygulanan iş dışındaki eğitim türlerinin(Vak'a çalışması, Hareket Öğrenme, Sınıf Ortamında Bilgilendirme, Takım Kurma Aktiviteleri, Oyun Tarzı Simülasyonların) liderlik unsurlarına(bu unsurlar Pasa(2000), Kabasakal(2001) gibi kaynaklar yardımıyla belirlenmiştir) etkisinin araştırılmasıdır.

İnsanın meziyetlerini ortaya çıkmasına yardımcı en önemli faktör eğitimidir (Bass, 1990). Günümüzde kaynakların hızlı tüketimi ve bilgi çağında her şeyin hızlı değişmesi zaman yönetiminin öneminin artmasına neden olmuştur.

4.1. Kavramlar

Liderlik eğitimleri çeşitli şekillerde sınıflandırıldığına daha önce değinilmişti. Bu sınıflandırmalardan biri iş(üstünde) başında ve iş dışında olanıdır (Bass,1990).

İş başında olanlar deneyim ile öğrenme, kendi kendine öğrenme, iş rotasyonu, koçluk, mentörlük, projede çalıştırma, problem çözme takımlarını oluşturma, iş atama, şebeke kurma, 360 derece geri bildirim'dir(Phillips, 1986).

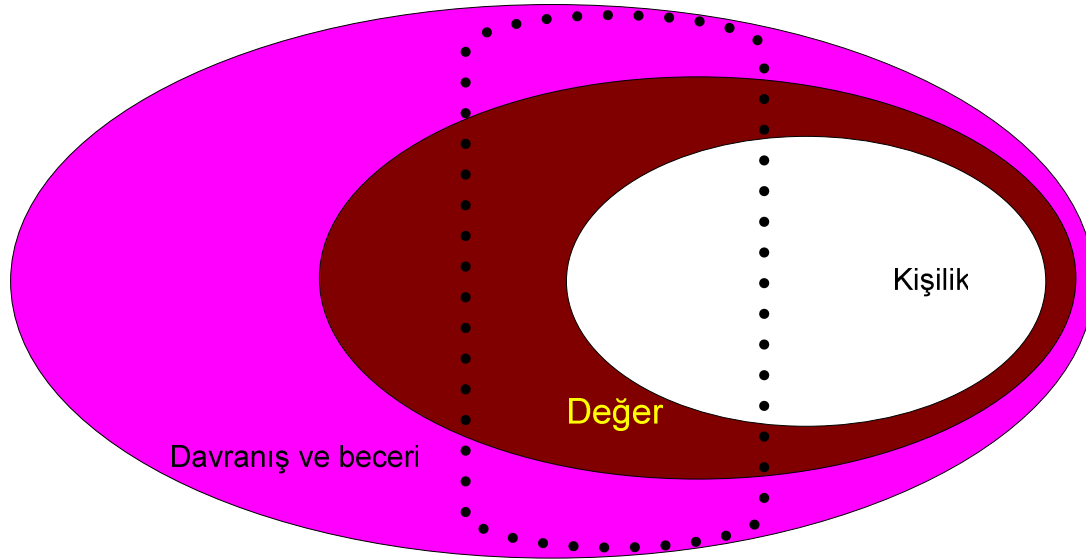
İş başında olan eğitimler çok uzun zaman ve kaynak kullanılmasını gerektirmesi yanında etkisi en uzun olanlar bu grupta yer alır. İş başında eğitimler ile öğretilebilir liderlik modelinin en iç elipsine etki edilir (Doh, 2003). Bu etkinin direkt olması gerekmez. Örneğin dinleme en içteki kişilik elipsi içerisinde yer almaktadır. Kişiye dinleme becerisi kazandırmak için bir koç eşliğinde yaklaşık altı ay harcanması gerekmektedir (Goleman, 1998). Bu beceri kazandırılırken bir gözlemci kişiye eşlik eder ve hatalı olduğu durumlarda uyarır. Bir süre sonra bu uyarılar kişinin davranışlarına yansır. Davranışlarda meydana gelen değişiklik değerlere etki eder ve en sonunda kişilikte var olmayan bir beceri kişiye kazandırılmış olur.

İş dışında olanlar ise rol öğrenme, vak'a çalışması, hareket öğrenme, sınıf ortamında bilgilendirme, takım kurma aktiviteleri, oyun tarzı simülasyonlardır. Bu eğitimlerin odak noktası öğretilebilir liderlik modelinin en dışındaki elips olan davranışlardır. Kişilerin davranışları gözlenmesi en kolay olan katmandır (Sheremata, 2004). Dolayısıyla burada

yapılan değişiklikler organizasyonda göze çarpacak ve eğitim başarılı olarak değerlendirilecektir. Etkisi kısa olması dezavantajına rağmen kullanılan kaynakların ve zamanın azlığı nedeniyle iş başında olandan daha çok tercih edilir (Ruvolo, Petersen, LeBoeuf, 2004).

İş başında olan eğitim türlerinin sonuçlarının ölçülmesi kolay değildir (Bass,1990). Ülkemizde ve dünyada liderlik geliştirme eğitimlerinin genellikle iki günlük sınıf ortamı uygulamaları şeklinde gerçekleşir (Alimo-Metcalf ve Lawler,2001). İş dışında eğitim türlerinin ucuz olmasından dolayı daha çok tercih edilmesi iş dışındaki eğitim türlerinin etkisinin araştırılması uygun görülmüştür.

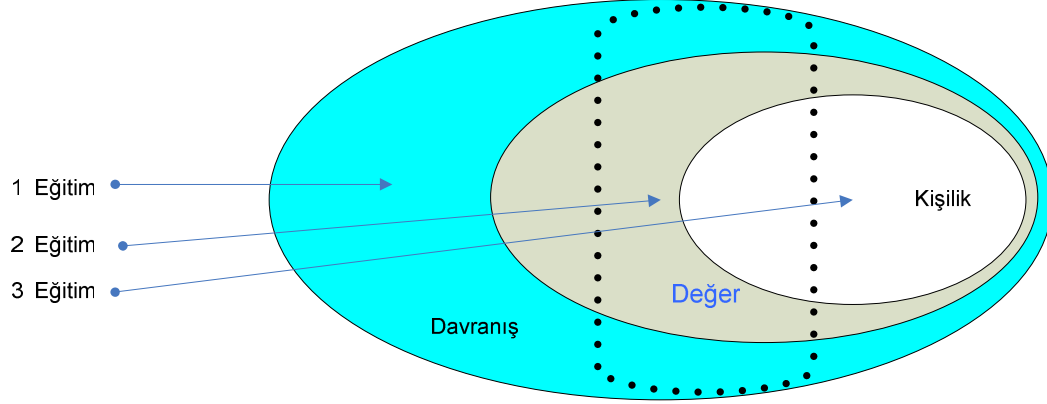
Yukarıdaki kaynaklar ışığında “Öğretilebilir liderlik modeli” şu şekilde özgün kurgulanmıştır:



Şekil 12: Liderlik Katmanları

Liderlik özellikleri bu şekilde ayrılmasına rağmen her elipsin bir diğetine etkisi mevcuttur. Örneğin bir insana “koordinasyon” becerisi eğitimlerle sağlanır ise bu iletişim yeteneğini artırdığından “güven verme ve güvenilir olma” değerine olumlu etki yapabilecek, güven verme ve güvenilir olma ve koordinasyon yeteneği aynı zamanda “kendine güven” kişilik unsurunu olumlu etkileyebilmektedir (Jokinen, 2004). Unutulmaması gereken kazandırılmak

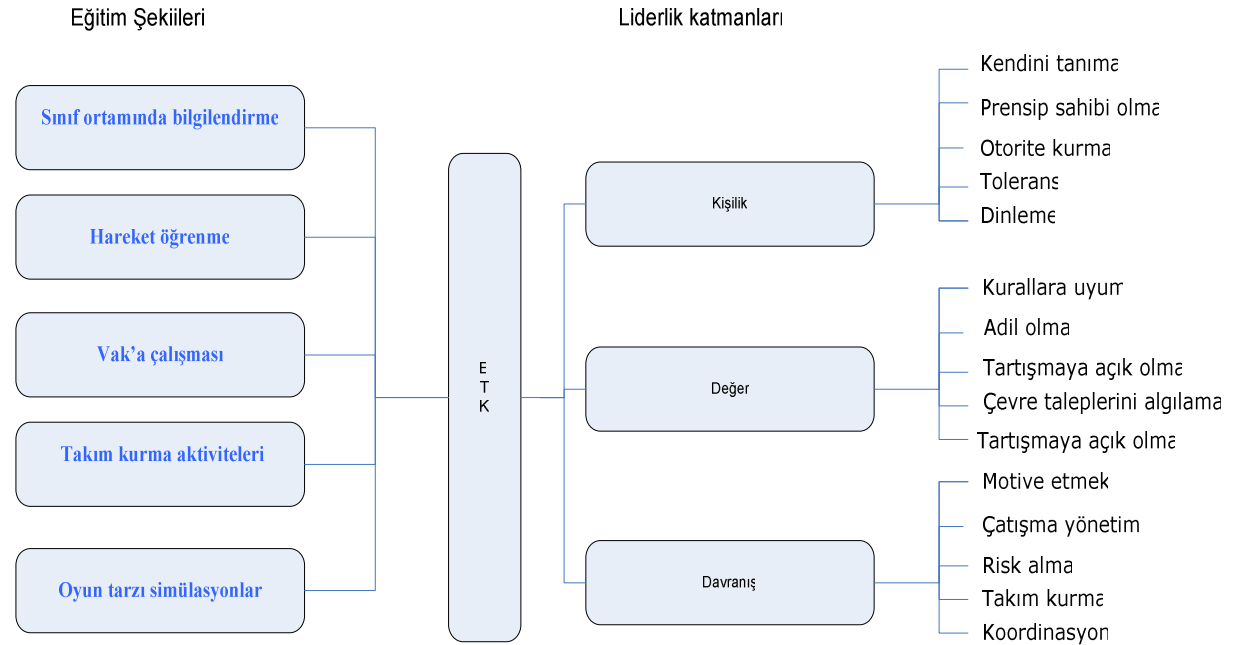
istenen unsur ne kadar içteki elipste olursa süre ve harcanması gereken para miktarının artacağıdır (Ruvolo, Petersen, LeBoeuf 2004).



Şekil 13: Eğitimlerin Katmanlara Etki Mesafesi

Şekilde görüldüğü gibi okların mesafesi arttıkça kaynak tüketimi artacaktır (Doh, 2003).

Bu çalışmanın amacı liderlik eğitim tipinin liderlik etkinliğine etkisinin belirlenmesidir. Oluşturulan “Öğretilebilir Liderlik Model”inde üç grup halinde ayrıştırılmış unsurların hangisinin hangi eğitim türü ile daha etkin öğretildiği tespit edilmeye çalışılacaktır.



Şekil 14: Çalışma modeli

Kurgulanan çalışma modeli ile sınıf ortamında yapılan uygulamalı eğitimler ve sınıf ortamının yapılan bilgilendirme şeklindeki eğitimlerin liderlik katmanlarına etkisi araştırılmıştır.

5. Çalışmada Kullanılan Araştırma Yöntemleri ve Bulgular

Bu bölümde, öğretilebilir liderlik modelinde yer alan değişkenlere ait verilerin toplanması verilerin analiz edilmesi için kullanılan istatistiksel yöntemler ve bu yöntemler sonucunda ortaya çıkan bulgular açıklanmaktadır.

5.1. Uygulama ile İlgili Verilerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde çalışma kapsamında geliştirilen öğretilebilir liderlik modelinin oluşturulmasında izlenen yöntem, modelle ilgili toplanan verilere uygulanacak istatistikî analiz yöntemleri açıklanmıştır. Toplanan verilerin istatistikî analizlerinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) sürüm 12 ve Microsoft Excel 2003 yazılımlarından yararlanılmıştır.

5.1.1. Veri toplamada izlenen yöntemler

Bu araştırmada kullanılan veriler, liderlik eğitimi veren şirketler ve sivil toplum kuruluşları tarafından eğitim alanlara hazırlanan soru formlarının ulaştırılması sonucunda, ulaştırılan kişilerin verdiği cevaplardan oluşmuştur. Cevapların tamamı bilgisayar ortamında toplanmıştır.

Eğitim alan kişi bilgisinin gerek eğitim veren şirketler, gerekse sivil toplum kuruluşlarınca paylaşılmaması nedeniyle soru formlarının kaç kişiye ulaştığı konusunda bilgi mevcut değildir. Cevaplanan 87 soru formundan uygun olmayan 16 tanesi çıkarılarak 71 soru formu üzerinden değerlendirmeler yapılmıştır. Soru formları 1 aylık süreçte şirketler ve sivil toplum kuruluşlarına dağıtılmış ve cevaplar 40 gün içerisinde toplanmıştır.

Liderlik unsurlarının tespiti için birçok araştırmadan faydalanılmıştır (Day 2002, Zaccaro 1996, Aycan 2000, Kabasakal, Bodur ve Paşa 2001, Paşa 2000, House 2004). Soru formu genel olarak iki bölümden oluşmaktadır(Ek 1).

Birinci bölümde, soru formunu dolduran kişinin kendisine yönelik sorular bulunmaktadır. Görev, Çalışılan Sektör, Cinsiyet, Yaş, Çalışma Süresi(yıl), Bulunulan Görevde Çalışma Süresi, Eğitim Durumu gibi soruları içermektedir.

İkinci bölüm ise yukarıda belirtilen çalışmalar yardımıyla Türkiye şartlarında liderden beklenen 38 tane unsuru içermektedir. Bu unsurlara her bir iş dışında eğitim tipinin etkisi “çok”(5)’den “hiç” (1)’e doğru uzanan 5’li Likert ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Pilot uygulama olarak soru formu eğitim veren şirketlerin birinde eğitim alanlara uygulanmış ve yanlış veya eksik anlaşılmasını önlemek amacıyla unsurlara açıklamalar geliştirilmiştir. Soru formunun en son hali ekler bölümünde mevcuttur.

Belirlenen unsurlar öğretilebilir liderlik modeli kapsamında kişilik, değerler ve davranış unsurları yönünden ayrıştırılmıştır. Bu ayrıştırmada yararlanılan kaynaklar bir önceki bölümde açıklanmıştır. Bu ayrıştırma sonrası liderlik unsurları soru formu kapsamında karışık olarak sıralanmıştır. Kontrol değişkeni olarak 5. ile 19. sorunun aynı olması belirlenmiştir. Bu iki soru aynı anlama geldiğinden, 5. ile 19. sorunun aynı olmaması durumunda soru formu değerlendirmede dikkate alınmamıştır. Bu kişilerin doldururken önem vermeleri şartını sağlamak için konulan bir kontrol mekanizmasıdır.

5.1.2. Çalışmada Kullanılan İstatiki Analizler

Verilerin analizinde birçok istatistikî yöntem kullanılmaktadır. İstatiki analiz değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye kullanılan araçtır. Bu araç yardımıyla veriler enformasyona dönüştürülür.

Öğretilebilir liderlik modelini sınamak için birçok aşamada istatistikî testlerin uygulanması gerekmektedir. Bu testlerin tamamının ne olduğuna değinilecektir. Bağımsız iki örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Örneğin sınıf içinde bilgilendirme şeklinde olan eğitimler ile sınıf ortamında uygulamalı olan eğitimler arasında fark olup olmadığına bu yöntem ile bakılmıştır. Bağımsız üç veya daha fazla örneklem ortalamaları arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla ANOVA(varyans analizi) kullanılmıştır. Tanımlayıcı analizler sıklık dağılımı ile ortaya konmuştur.

Sınıf ortamında yapılan eğitimlerin her birinden(Vak’a, Hareket Öğrenme, Takım Kurma Aktiviteleri, Oyun Tarzı Simülasyonlar, Sınıf ortamı bilgilendirme) yeterince veri

olmadığından (Vak’a 15, Hareket Öğrenme 12, Takım Kurma Aktiviteleri14, Oyun Tarzı Simülasyonlar 14, Sınıf ortamı bilgilendirme 45) eğitim türlerine göre verilen cevapların ortalama ve standart sapmaları verilmiştir.

5.2. Bulgular

Araştırma ile ilgili yapılan istatistikî analizler ile bu analiz sonucunda elde edilen bulgular bu bölümde açıklanmaktadır.

5.3. Örneklem

Bu araştırmada Türkiye özel sektöründe çalışan kurumlara, bu kurumların bağlı oldukları derneklere ve liderlik eğitimi veren şirketlere soru formu internet ortamında gönderilmiş ve liderlik eğitimi alan çalışanlarının cevaplandırması istenmiştir. Çok farklı(Tekstil, Bankacılık, Bilgi Teknolojileri, Eğitim) sektörden toplam 71 kişiden veri toplanmıştır. Bu kişilerin bazı demografik özellikleri şu şekildedir.

	Sıklık	Yüzde
Erkek	49	69,0
Kadın	22	31,0
Toplam	71	100,0

Tablo 16: Cinsiyet Özellikleri

	Sıklık	Yüzde	Uygun olanların yüzdesi
Önlisans	4	5,6	5,6
Lisans	42	59,2	59,2
Yüksek Lisans	19	26,8	26,8
Doktora	6	8,5	8,5
Toplam	71	100,0	100,0

Tablo 17:Eğitim Durumu

	Sıklık	Yüzde	Uygun olanların yüzdesi	Birikimli yüzde
-6	25	35,2	35,2	35,2
6-10	30	42,3	42,3	77,5
10+	16	22,5	22,5	100,0
Total	71	100,0	100,0	

Tablo 18: Çalışma Süresi

N	Uygun	69
	Uygun olmayan	2
Ortalama		4,1739
Minimum		1,00
Maksimum		15,00

Tablo 19: Halen Bulundukları Görevde Çalışma Süresi

Soru Formuna cevap verenlerin %69'u Erkek, %31'i Bayan olmuştur. Çalışma süresi 2 ile 22 yıl arasında(ortalama 8,9 yıl) değişmektedir. Halen bulundukları görevde çalışma süresi ortalaması ise 4,1 yıl olarak tespit edilmiştir.

5.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu örneklem için (N=71) koyu olarak yazılan rakamlar incelendiğinde “Problemleri Algılamak” unsuruna en olumlu etkiyi oyun tarzı simülasyonun yaptığı, “Takım Kurma” unsuruna en olumlu etkiyi sınıf içi bilgilendirme olduğu görülmektedir.

Türkiye ortamında genellikle eğitimlerin “Sınıf Ortamında Bilgilendirme” şeklinde olduğuna değinilmişti. Bu örneklem gurubunda %63,3 oranında alınan eğitimler “Sınıf Ortamında Bilgilendirme” şeklinde olmuştur. Diğer eğitim türlerinden yeterli sayıda bulunamayacağı anlaşıldığından 5 tane olan dışarıda eğitim şekli 2 grup altında toplanmıştır. Bunlar “Sınıf Ortamında Bilgilendirme” ve “Sınıf Ortamında Uygulama(Vak’a Çalışması, Hareket

Öğrenme, Takım Kurma Aktiviteleri, Oyun Tarzı Simülasyonlar)” olarak ikiye ayrıştırılmıştır. Sınıf ortamında bilgilendirmeye beraber başka bir eğitim şeklinde eğitim alınmış ise bu sınıf ortamında uygulama olarak kabul edilmiştir. Bu durumda aşağıdaki Tablo bulguları saptanmıştır.

	Sıklık	Yüzde
Sınıf ortamında Bilgilendirme	36	50,7
Sınıf Ortamında Uygulama	35	49,3
Toplam	71	100,0

Tablo 20: Sınıf Ortamında Uygulama ve Sınıf Ortamında Bilgilendirme Ayrımı

Soru formu dolduran 71 kişinin aldıkları eğitimlere (Vak’a Çalışması 15, Hareket Öğrenme 12, Takım Kurma Aktiviteleri14, Oyun Tarzı Simülasyonlar 14, Sınıf ortamı bilgilendirme 45) göre bu eğitimlerin her bir unsuru etkileme ortalama ve standart sapması ise aşağıdaki gibi saptanmıştır.

	N:15		N:12		N:45		N:14		N:14	
	Vak'a		Hareket		Sınıf		Takım		Oyun	
	Ort.	S	Ort	S	Ort	S	Ort	S	Ort	S
Problemleri Algılamak	3,27	0,59	2,58	0,79	3,42	1,08	2,93	1,00	3,64	0,63
Politik kurnazlık	1,47	1,06	1,25	0,45	2,18	0,91	1,79	1,31	1,43	0,76
Araştırmacı	2,87	1,13	2,58	1,38	2,51	0,79	3,29	0,99	3,43	1,02
Kurallara uyum	3,27	1,03	3,00	0,74	3,73	0,84	3,57	0,65	3,29	1,44
Zamanlama yeteneği	3,00	0,65	2,67	0,65	3,58	0,84	3,00	1,04	3,86	0,86
Dinleme	2,87	0,83	2,33	1,07	4,00	0,93	3,50	0,94	3,36	1,15
Sözlü iletişim	3,47	1,06	2,75	1,14	3,76	0,68	3,50	1,02	2,93	1,38
Genel temsil	2,73	0,70	2,50	0,80	3,56	1,06	3,36	0,74	3,50	1,34
Geliştirici amaç belirleme	3,13	1,06	2,25	1,22	2,62	0,78	3,36	1,08	3,79	0,89
İş geliştirme	2,87	0,52	2,83	1,03	2,53	0,94	2,86	1,17	3,50	1,02
Hedef koyma	3,07	0,46	2,83	0,94	3,33	1,24	3,57	1,02	3,93	0,47

İzleyicileri Yönlendirmek	3,20	1,21	3,17	1,03	3,09	1,20	3,43	0,76	3,00	1,18
Motive etme	3,33	0,98	3,00	0,85	3,31	0,85	3,57	0,94	3,71	0,73
Kendine güven	3,27	1,03	2,50	1,09	4,00	1,00	3,93	0,92	3,93	0,92
Adil olma	3,00	1,07	2,58	0,90	3,04	0,60	3,36	1,01	2,93	1,21
Takim oluşturulması	3,67	1,05	2,67	1,37	3,73	1,07	4,00	1,24	3,21	1,25
Kurum kültürü oluşturma	1,87	0,52	3,25	0,87	3,13	1,36	3,36	1,08	3,00	1,30
Kendini tanıma	2,60	0,99	2,67	0,78	3,16	0,95	3,43	0,65	3,07	0,92
Çatışma Yönetimi	3,67	0,90	2,33	0,78	3,36	0,98	2,93	0,83	3,86	1,23
Karar Alma	4,00	1,25	2,83	1,11	3,64	0,88	3,50	0,94	3,86	0,86
Güven verme ve güvenilir olma	2,87	1,06	3,17	1,19	2,84	0,98	3,29	0,91	2,86	0,86
Esnek olabilme	3,07	1,03	2,75	1,14	3,09	0,56	3,14	0,95	3,79	0,89
Stratejik Planlama	3,67	0,82	2,67	0,89	2,64	0,96	3,14	1,03	4,00	1,11
Prensip sahibi olma	2,27	0,70	3,33	0,89	3,60	1,12	3,14	0,86	2,86	1,17
Yenilikçi ve yaratıcı olma	3,33	1,35	3,17	1,11	3,84	1,00	3,50	0,94	3,29	0,83
Risk alma	3,40	1,06	3,00	1,04	2,58	0,62	2,69	0,75	3,79	0,97
Otorite kurma	3,13	1,13	2,42	0,90	3,04	0,77	3,29	0,91	3,21	1,53
Tartışmaya acık olma	3,53	0,74	2,50	0,67	3,56	0,87	3,64	0,84	3,14	1,23
Cevre taleplerini algılama	2,87	0,74	2,67	1,07	3,24	0,98	4,00	0,88	3,57	0,65
Empati kurma	2,93	0,80	2,50	1,45	3,84	1,24	3,57	1,09	3,36	1,01
Babacan davranma	1,93	0,46	3,25	0,97	2,76	1,17	3,43	0,76	2,43	1,16
Çok yönlü düşünme	3,87	0,92	3,08	0,90	3,67	0,64	3,64	1,15	4,14	1,03
Koordinasyon	3,40	0,91	2,58	0,67	3,71	0,82	3,79	0,80	3,71	1,33
Amaç belirleme	3,27	0,70	2,83	0,94	3,62	1,37	3,36	1,15	3,86	0,36
Takim kurma	3,33	0,82	2,42	1,00	4,04	1,04	3,57	1,09	3,21	1,19
Üretkenlik	3,20	0,86	3,25	1,06	3,44	0,69	3,64	0,93	4,00	1,18
Tolerans	2,20	0,68	2,83	0,83	3,40	1,32	3,07	0,92	2,71	1,59
İşbirliği oluşturma	3,47	0,83	3,33	1,23	3,87	1,06	3,85	0,80	3,21	1,31

* Ort: Ortalama, S: Standart Sapma, N: Örneklem sayısı

Tablo 21: Her Bir Liderlik Unsuruna Eğitim Tiplerinin Etkisi

Sınıf ortamında uygulamalı eğitimler(Vak'a analizi, takım kurma) ile sınıf ortamında bilgilendirmenin öğretilebilir liderlik katmanlarına etkisi aşağıdaki gibi saptanmıştır.

	Kişi Katmanı		Değer Katmanı		Davranış Katmanı	
	Ort	S	Ort	S	Ort	S
Vaka	2,98	0,42	3,29	0,33	3,10	0,62
Hareket	2,79	0,36	2,92	0,26	2,59	0,42
Sınıf	3,41	0,45	3,29	0,41	3,29	0,60
Takım	3,50	0,32	3,39	0,30	3,30	0,43
Oyun	3,27	0,42	3,63	0,43	3,33	0,63

* Ort: Ortalama, S: Standart Sapma, N: Örneklem sayısı

Tablo 22:Her Bir Liderlik Katmanlarına Etkisi

5.5. T-testler Sonuçları

T-testlerin ayrıntısı Ek-4'te yer almaktadır.

Uygulanan t-testi sonucu elde edilen sınıf ortamında bilgilendirme ve sınıf ortamında uygulama eğitim şekillerinin öğretilebilir liderlik modelinde yer alan katmanlara etkisi aşağıdaki gibi saptanmıştır.

	<i>Kişilik katmanı</i>		<i>Değer Katmanı</i>		<i>Davranış Katmanı</i>	
<i>Sınıf Ortamında Bilgilendirme</i>	Güven verme ve Güvenilir Olma	T=-1,919 Sig=,059	Araştırmacı	T=-2,520 Sig= ,014	Stratejik Planlama	T=-2,350 Sig=,022
	Risk Alma	T=-2,695 Sig=,009			Geliştirici Amaç Belirleme	T=-3,008 Sig=,004
					İş Geliştirme	T=-3,424 Sig=,001
					Motive Etme	T= -2,781 Sig=,007
					Çevre Taleplerini Algılama	T=-2,924 Sig=,005
<i>Sınıf Ortamında Uygulama</i>	Problemleri Algılama	T=5,457 Sig=,000	İşbirliği oluşturma	T=2,674 Sig=,009	Amaç Belirleme	T=3,276 Sig=,002
	Kendine Güven	T=3,185 Sig=,002	Politik kurnazlık	T=2,924 Sig=,005	Takım kurma	T=3,944 Sig=,000
	Prensip sahibi olma	T=3,612 Sig=,001	Kurallara uyum	T=2,517 Sig=,014	Dinleme	T=4,367 Sig=,000
	Yenilikçi ve yaratıcı olma	T=3,135 Sig=,003			Sözlü iletişim	T=2,783 Sig=,007
	Empati kurma	T=2,744 Sig=,008			Hedef Koyma	T=2,249 Sig=,028

Tablo 23:Sınıf Ortamında Bilgilendirme ve Sınıf Ortamında Uygulamanın Öğretilebilir Liderlik katmanlarına etkisi(EK 4)

	<i>Kişilik katmanı</i>		<i>Değer Katmanı</i>		<i>Davranış Katmanı</i>	
<i>Kadın</i>					İzleyicileri Yönlendirme	T=-2,518 Sig=,014
<i>Erkek</i>	Empati kurma	T=3,112 Sig=,003	Adil olma	T=1,899 Sig=,062	Koordinasyon	T=2,350 Sig=,022
	Kendine Güven	T=3,039 Sig=,003			Stratejik planlama	T=2,811 Sig=,006
	Kendini tanıma	T=3,845 Sig=,000			Takım Kurma	T=2,321 Sig=,023
	Prensip sahibi olma	T=2,186 Sig=,032			Takım oluşturma ve takım çalışmasına önem verme	T=2,653 Sig=,010
	Problemleri algılamak	T=2,067 Sig=,042			Zamanlama yeteneği	T=3,181 Sig=,002
	Tartışmaya açık olmak	T=2,659 Sig=,010				
	Tolerans	T=3,026 Sig=,003				
	Yenilikçi yaratıcı olmak	T=3,308 Sig=,001				

Tablo 24:Alınan eğitimin cinsiyete göre daha fazla geliştirdiklerini düşündükleri unsurların katmanlar ile gösterilmesi(Ek 4)

	<i>Kişilik katmanı</i>	<i>Değer Katmanı</i>	<i>Davranış Katmanı</i>	
<i>Önlisans-Lisans</i>			Kurum kültürü oluşturma, sembol şekil geliştirme	T=2,765 Sig=,007
<i>Yüksek Lisans-doktora</i>			Hedef koyma	T=2,284 Sig=,025

Tablo 25:Sınıf Ortamında Bilgilendirme ve Sınıf Ortamında Uygulamanın Öğretilebilir Liderlik katmanlarına etkisi

Tablolarda yer almayan unsurlarda farklılıklar ortaya çıkmamıştır.

5.4. Kısıtlar

Türkiye’de liderlik eğitimlerinin daha yeni başlaması önemli bir kısıt olmuştur. Yine birçok kuruluş soru formu doldurmak istememişlerdir. Eğitim kurumlarından bir tanesi işbirliği yapmıştır.

Soru formundaki 5. ile 19. soru aynı olup, sadece kullanılan kelimeler farklıdır. Bu iki soruya aynı cevabı vermeyen kişilerin cevabı dikkatli doldurmadıkları gerekçesiyle veri olarak değerlendirilmemiştir. Bu nedenle daha az bir örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır.

Anketin 7 sayfa olmasını engellemek amacıyla yeni bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntem insanların alışkanlıklarından farklı olduğundan geri dönüş sayısını olumsuz etkilemiştir.

İş üstünde eğitim türlerinin etkisinin ayrıştırılması çok mümkün olmadığından bu eğitim türlerinin öğretilabilir liderlik modelindeki katmanlara etkisi araştırılmamıştır.

Türkiye’de liderlik konusunda eğitimlerin yeterince çeşitlenmemesinden dolayı sınıf ortamında uygulama şeklinde verilen eğitimlerden yeterli örneklem sayısına ulaşılamamıştır. Örneklem sayısının 71 olması yine bir kısıt teşkil etmiştir. Bazı analizler yeterli örneklem olmadığından yapılamamıştır.

Veri toplama yöntemi olarak sadece soru formu kullanılmıştır. Soru formu ile kişilerin aktardığı bilgilerin doğruluğunun tespiti için mülakat gibi yöntemler kullanılmalıdır. Türkiye’de araştırmalara şirketler tarafından yeterli vakit ayrılmadığından farklı şekilde veri toplanamamıştır.

Sektörel ayırım yapılmaksızın soru formu gönderilmiştir. Sektörlerden gelen soru formu sayısı farklı sektörlerin algısını ölçebilecek örneklem sayısına ulaşamamıştır.

Tüm bu kısıtlara rağmen yapılan çalışma ile her bir liderlik unsuruna en çok etki eden liderlik tipi hakkında genel bilgi vermektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde yapılan çalışma sonuçlarıyla ilgili değerlendirme yapılmaktadır. Ayrıca yapılan uygulama sonucunda elde edilen bulgular ve literatür taramasında belirtilen konuların ortak yönleri saptanmaya çalışılmaktadır. Verilerin incelenmesiyle belirlenen öneriler bu bölümde yer almaktadır.

Yapılan çalışmanın amacı liderlik eğitim tipinin(vak’a, takım kurma gibi) liderlik etkinliğine (stratejik planlama gibi) etkisinin belirlenmesidir. Oluşturulan “Öğretilebilir Liderlik Model”inde üç grup (katman) halinde ayrıştırılmış unsurların hangisinin hangi eğitim türü ile daha etkin şekilde aktarıldığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Türkiye şartlarına uygun belirlenmiş 38 unsurun her birini en çok etkileyen eğitim şeklinin tespitine çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucu ile bilimsel çalışmalarda elde edilen bulgular farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bu farklılıkları ortaya koymak amacıyla karşılaştırmalara yer verilecektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmektedir. Bu bölümde öğretilebilir liderlik modeli olarak adlandırılan modelin veriler yardımıyla değerlendirilmesi yer almaktadır.

6.1. Öğretilebilir Liderlik Modeli İle İlgili Sonuçlar

Önceki bölümde belirtildiği gibi bu eğitim şakilerinin 38 unsura farklı olarak etkisine bakıldığında sınıf ortamında bilgilendirmenin “Stratejik Planlama, Araştırmacı, Geliştirici Amaç Belirleme, İş Geliştirme, Motive Etme, Güven Verme ve Güvenilir Olma, Risk Alma, Çevre Taleplerini Algılama” daha fazla etki ettiği saptanırken, sınıf ortamında uygulamalı eğitimlerin “Problemleri Algılama, Amaç Belirleme, Takım Kurma, İşbirliği oluşturma, Politik kurnazlık, Kurallara Uyum, Dinleme, Sözlü İletişim, Hedef Koyma, Kendine Güven, Prensip Sahibi Olma, Yenilikçi ve Yaratıcı Olma, Empati Kurma” daha fazla etki ettiği saptanmıştır.

Sınıf ortamında bilgilendirme ve sınıf ortamında uygulamalı eğitimlerin öğretilebilir liderlik katmanlarına etkisine bakıldığında; sınıf ortamında bilgilendirmenin öğretilebilir liderlik modelinde yer alan kişilik katmanında bulunan 2 unsura (Güven verme ve Güvenilir Olma, Risk Alma) daha çok etki ettiği görülmektedir. Sınıf ortamında uygulamalı eğitimlerin ise

öğretilebilir liderlik modelinde yer alan kişilik katmanında bulunan 5 unsura (Problemleri Algılama, Kendine Güven, Prensipten Sahibi Olma, Yenilikçi ve Yaratıcı Olma, Empati Kurma) etki ettiği görülmektedir. Daha önceki bölümlerde belirtilen ile bu sonuç örtüşmektedir. Uygulamalı eğitimlerin daha kalıcı olduğu ve daha içteki elipse etki ettiği literatür taramasında söylenmiştir. Çıkan sonuçta kişilik katmanında uygulamalı eğitimlerin 5 etkisine karşılık, bilgilendirme şeklinde olan eğitimlerin 2 tane olduğu görülmektedir.

Sınıf ortamında bilgilendirme ve sınıf ortamında uygulamalı eğitimlerin öğretilebilir liderlik modelindeki değer katmanına etkisi ise; sınıf ortamında bilgilendirmenin değer katmanındaki 1 unsura (araştırmacı) etki ettiği, sınıf ortamında uygulamalı eğitimlerin ise 3 unsura (İşbirliği oluşturma, Politik Kurnazlık, Kurallara Uyum) etki ettiği tespit edilmiştir. Bu durum yine literatür ile aynı sonuçları vermiştir. Yani uygulamalı eğitimler değer katmanına daha çok etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Sınıf ortamında bilgilendirme ve sınıf ortamında uygulamalı eğitimlerin öğretilebilir liderlik modelindeki davranış katmanına etkisi ise; sınıf ortamında bilgilendirmenin davranış katmanındaki 5 unsura (Stratejik Planlama, Geliştirici Amaç Belirleme, İş Geliştirme, Motive Etme, Çevre Taleplerini Algılama) etki ederken, sınıf ortamında uygulama davranış katmanında 5 unsura (Amaç Belirleme, Takım Kurma, Dinleme, Sözlü İletişim, Hedef Koyma) etki ettiği tespit edilmiştir. Eğitim türleri davranış katmanına eşit etki etmektedir.

Her katman seviyesinde kalıcılık isteniyor ise uygulamalı eğitimlere ağırlık verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. İnsanların öğrendiklerini uygulayarak unutmadıkları yönünde birçok araştırma mevcuttur (Ruvolo, Petersen, LeBoeuf 2004 gibi). Bu bölümdeki bulgular literatürü destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında eğitim durumunun liderlik unsurlarını geliştirilmesine etkisi sadece iki unsorda ortaya çıkmıştır. “Önlisans ve Lisans” mezunları, “Yüksek Lisans ve Doktora” mezunlarına göre “Kurum kültürü oluşturma, sembol şekil geliştirme” unsurlarının daha çok geliştiğini düşünmektedirler. “Yüksek Lisans ve Doktora” mezunları, “Önlisans ve Lisans” mezunlarına göre “Hedef koyma” unsurlarının daha çok geliştiğini düşünmektedirler. Eğitim durumu arasında çok fazla fark çıkmaması tecrübeden kaynaklanıyor olabilir. Eğitim farklılığında etki davranış katmanına olmuştur. Tecrübeden dolayı alaylı olarak yetiştirildiklerini düşünüyor olabilirler.

Cinsiyet farklılığına göre farklılıklar ise kadınların eğitim ile erkeklerden daha fazla geliştirdikleri unsur “İzleyicileri Yönlendirmek” iken Erkeklerin eğitim ile kadınlardan daha fazla geliştirdiklerini düşündükleri unsurlar “Adil olma, Empati kurma, Kendine güven, Kendini tanıma, Koordinasyon, Prensip sahibi olma, Problemleri Algılamak, Stratejik Planlama, Takım kurma, Takım oluşturulması ve takım çalışmasına önem verme, Tartışmaya açık olma, Tolerans, Yenilikçi ve yaratıcı olma, Zamanlama yeteneği” unsurlarının daha çok geliştiği ortaya çıkmıştır. Katmanlar seviyesinde incelendiğinde kadınların erkeklerden farklı olarak sadece davranış katmanında bulunan 1 unsuru (İzleyicileri Yönlendirmek) geliştirdikleri ortaya çıkmıştır. Erkeklerin aldıkları eğitimler ile davranış katmanında 3 unsuru (Koordinasyon, Stratejik planlama, Takım Kurma, Takım oluşturma ve takım çalışmasına önem verme, Zamanlama yeteneği), değer katmanında 1 unsuru (Adil olma), kişilik katmanında 8 unsuru (Empati kurma, Kendine Güven, Kendini tanıma, Prensip sahibi olma, Problemleri algılamak, Tartışmaya açık olmak, Tolerans, Yenilikçi yaratıcı) geliştirdikleri görülmektedir. Bunun nedeni kadının annelik duygusundan olabilir. Zira Türk toplumunda anne çocuk ile daha çok vakit geçirmektedir. Çocuğunu yönlendirme alışkanlığı nedeniyle “Empati kurma” gibi unsurları erkeklere göre daha gelişmiştir. Erkeklerin lider olmaya daha fazla istekli olması diğer bir etken olarak düşünülebilir.

İş tecrübesinin liderlik unsurlarına farklı olarak etki etmediği saptanmıştır. Genellikle yüksek öğrenim aldıklarından bu yönde farklılık çıkmaması beklenen bir sonuçtur.

Ortaya çıkan sonuçlar ile Türkiye sosyal yapısı arasında benzer ilişki ortaya çıkmıştır. Örneğin annelik rolü gerekleri sonucunda kadınların birçok unsuru toplumun kadından beklediği özellikler olması nedeniyle erkeklerden daha çok gelişmiştir.

6.2. Öneriler

Akademisyenler için öneriler:

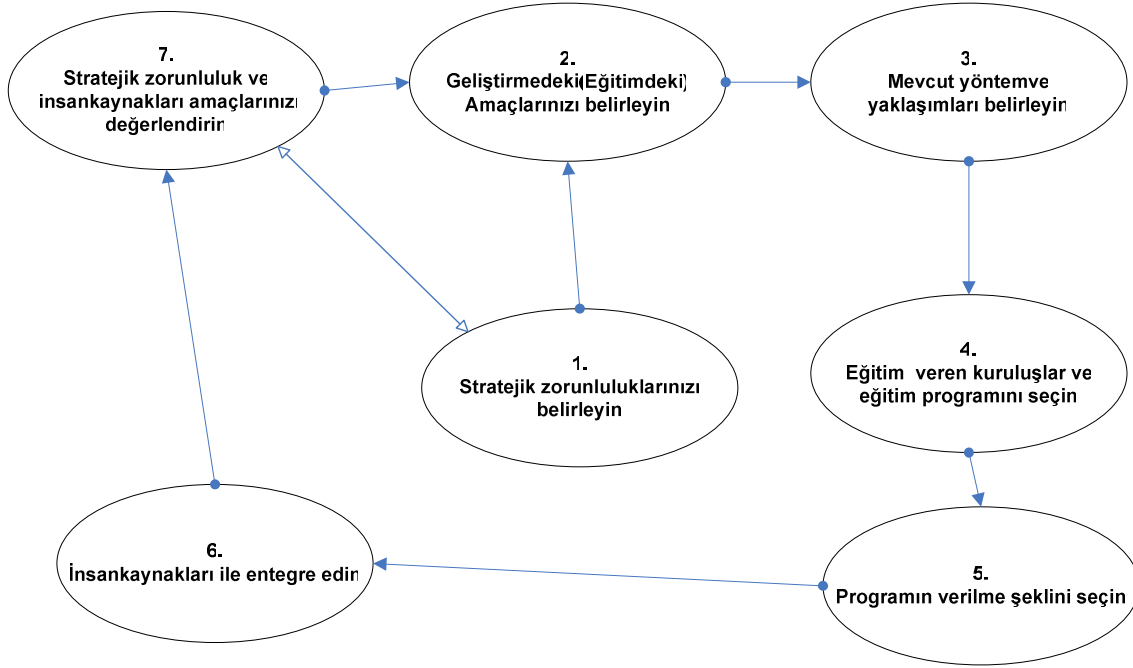
Ölçek geliştirme yönünde katkı sağlayacak araştırmalar yapılabilir. Böylece Türk kültürüne uygun değişkenlerin belirlenmesi sağlanabilir. Yine bahsedilen katmanlar daha ayrıntılı incelenerek farklı sayıda katman tespit edilebilir.

Eğitimin etkinliğinin izlenmesi yönünde çalışma yapılabilir. Eğitim alan kişiler uzun yıllar gözlenerek etkinliğin derecesi yönünde çalışmalar yapılmalıdır.

Kişiler farklı eğitim içerikleri ile farklı eğitim şirketlerinden, farklı eğitmenler eşliğinde eğitimlerini almışlardır. Bu durum değerlendirmede çok fazla değişken olmasına neden olmuştur. Bu değişkenler azaltılarak daha amaçlara yönelmiş bulgular tespit edilecektir. Eğitimin hemen sonrasında ise soru formu uygulanmalıdır.

İnsan Kaynakları Departmanı Çalışanları için Öneriler:

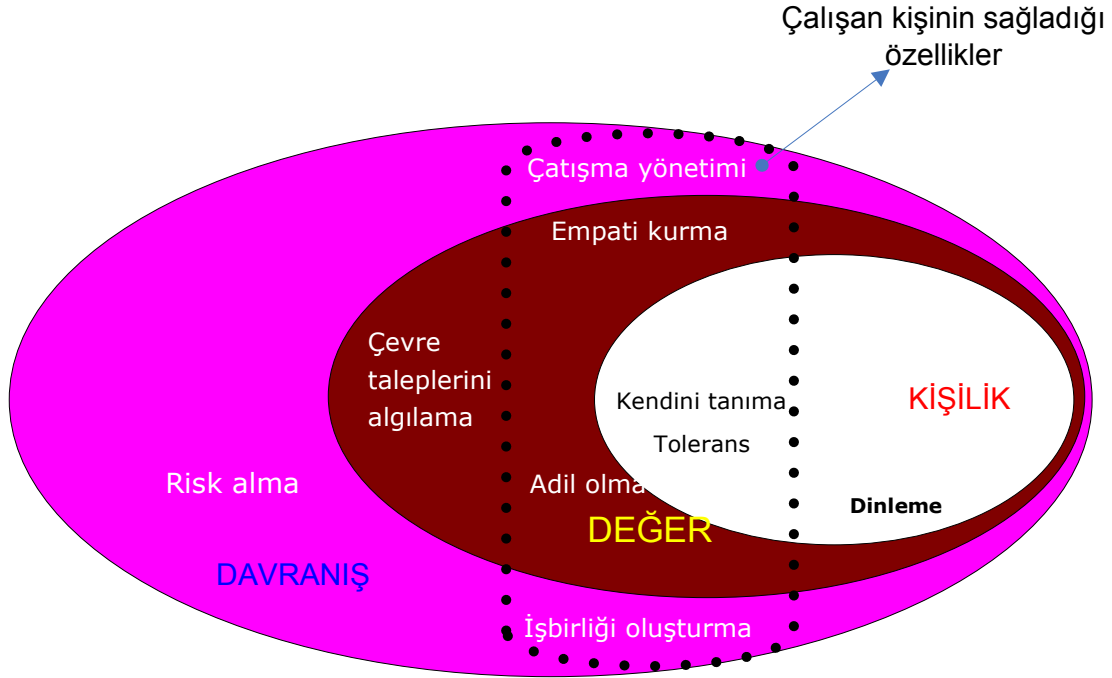
Liderlik eğitime ayrılan bütçenin giderek artması nedeniyle eğitim sektöründe birçok firma kurulması beklenmektedir. Bu gelişmeler karşısında insan kaynakları departmanlarının en önemli görevlerinden biri liderlik eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve uygun kişilerin eksikliklerini giderecek uygun eğitim almalarını sağlamak olacaktır. Bu bağlamda önerilen “entegre edilmiş model” kullanılmasıdır (Vincere 1997, Cacioppe 1998).



Şekil 15: Liderlik Eğitiminin Şirket Stratejisine Entegrasyonu Kaynak: Cacioppe(1998)

Bu model liderliğin rekabet avantajı sağlaması nedeniyle organizasyon stratejisi ile entegre edilmesi gerekliliğine dayanır.

Öğretilbilir liderlik modeli ile bütünleştirilirse öncelikle organizasyondaki herkes için taşıdığı liderlik kişiliği, değerleri ve davranışları tespit edilmelidir. Daha sonra şirketin stratejik hedefleri için gerekli liderlik unsurları öncelik derecesine göre çıkarılmalıdır. Lider adayımız eksik yönleri stratejik açıdan kapatılması gerekiyorsa uygun eğitim yöntemi seçilmelidir. Bu noktadan sonra eğitim veren kuruluşlar ve içerikleri değerlendirilerek en uygun eğitim firması ve eğitimci belirlenmelidir. Bunlar yapıldıktan sonra eğitim başlatılmalıdır.



Şekil 15: Öğretilebilir Liderlik Modeli

Bu şekil şöyle yorumlanmalıdır: Çalışanımız çatışma yönetimi, empati kurma, adil olma, kendini tanıma, tolerans, iş birliği oluşturma unsurlarını taşımaktadır. Dinleme, çevre taleplerini algılama, risk alma unsurlarını taşımamaktadır.

Varsayalım organizasyon pazarlama organizasyonu ve çalışanın sahip olmadığı unsurların önem sırası şöyledir:

Çevre taleplerini algılama

Dinleme

Risk alma.

		Vak'a çalışması	Hareket öğrenme	Sınıf ortamında bilgilendirme	Takım kurma aktiviteleri	Oyun tarzı simülasyonlar
Çevre Taleplerini algılama	Ortalama	2,8667	2,6667	3,2444	4,0000	3,5714
	Standart sapma	,74322	1,07309	,98062	,87706	,64621

Tablo 26: Çevre Taleplerine Eğitim Tiplerinin Etkisi

Bu durumda en iyi eğitim şekli takım kurma aktiviteleri olduğu görülmektedir. Eğitim alma şekli takım kurma aktiviteleri olarak belirlendi.

Eğitim veren kurumlar içerisinde en iyisi 5 yıllık bu yönde eğitim tecrübesi olan eğiticiye sahip Gören Eğitim A.Ş olsun. Eğitim şirketine karar verilmiş oldu. Eğitimden beklenen sonuçların denetlenmesi ise şirketten şirkete değişecektir.

Kaynakça

Adler, N.J. and Bartholomew, S. (1992), Managing globally competent people, The Academy of Management Executive , Vol. 6 No. 3, pp. 52-65.

Aleamoni, L. M. (1976). The relation of sample size to the number of variables in using factor analysis techniques. *Educational and Psychological Measurement*, 36, 879-883.

Alimo-Metcalfe, B., (1995), An Investigation of Female and Male Constructs of Leadership and Empowerment, Women in Management Review , Vol. 10, No. 2, pp.3-8.

Avolio, B.J., (1999), Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations , Thousand Oaks, CA: Sage.

Alimo-Metcalfe, B., and Lawler, J., (2001), Leadership Development in UK Companies at the Beginning of the Twenty-First Century: Lessons for the NHS?, Journal of Management in Medicine , Vol. 15, No. 5, pp.387-404.

Aycan, Z.(2000), Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları , Türk Psikologları Derneği Yayınları

Bass, B.M., (1990), Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Expectations , (3rd ed.), New York: Free Press.

Bass, B.M., (1985), Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics , Vol. 13, No. 4, Winter, pp.26-40.

Bass, B.M., and Avolio, B.J., (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership , Thousand Oaks, Ca.: Sage.

Barker, R.A., (1997), How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is, Human Relations , Vol. 50, No. 4, pp.343-362.

Barrick, M.R., Day, D.V., and Lord, R.G., (1991), Assessing the Utility of Executive Leadership, *Leadership Quarterly* , Vol. 2, pp.9-22.

Bennis, W.G., and Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.

Bentz, V.J., (1990), Contextual Issues In Predicting High-Level Leadership Performance: Contextual Richness as a Criterion Consideration in Personality Research with Executives, (Bass, 1990'dan alınmıştır.)

Blake, R.R., and Mouton, J.S., (1982), Theory and Research for Developing a Science of Leadership, *Journal of Applied Behavioral Science* , Vol.18, pp.275-292

Boyatzis, R.,(1982), *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley&Sons.

Burns, J.M., (1978), *Leadership* , New York: Harper & Row.

Cacioppe, R., (1998), An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs, *Leadership&Organization Development Journal* , Vol. 19, No. 1, pp.44-53.

Calder, B.J., (1977), An Attribution Theory of Leadership, in Staw, B.M., and Salancik, G.R., (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* , Chicago: St. Clair, pp.179-204.

Caligiuri, P. (2006), Developing global Leaders, *Human Resource Management Review*, Article In Press

Conger, J.A., and Benjamin, B., (2000), *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation* , San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J.A., and Kanungo, R.N., (1987), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review* , Vol. 12, No. 4, pp.637-647.

Conger, J.A., and Kanungo, R.N., (1988), Patterns and Trends in Studying Charismatic Leadership, In, Conger, J.A., and Kanungo, R.N., (Eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness , San Francisco: Jossey-Bass.

Conner, J., (2000), Developing the Global Leaders of Tomorrow, Human Resource Management , Vol. 39, No. 2/3, pp.147-157.

Covey, S., (2005), 8. Alışkanlık , Sistem Yayıncılık

Daft, RL 2002 , The leadership experience, 2nd edn, Harcourt College, Fort Worth, Texas

Dansereau, F., Graen, G.B., and Haga, W., (1975), A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process, Organizational Behavior and Human Performance , Vol. 13, pp.46-78.

Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. Leadership Quarterly, 11, 581-613.

Day, D.V., and Lord, R.G., (1988), Executive Leadership and Organisational Performance: Suggestions for aNew Theory and Methodology, Journal of Management , Vol. 14, No. 3, pp.453-464.

Demirözlü, Z.D, (1998), Liderlik Etkinliğinin Ölçümü için Bir Model Önerisi, Tez (Y. Lisans) İTÜ Fen Bil.Enst.

Dindar, A.M., (2001), Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama, Tez (Y. Lisans) İTÜ Fen Bil.Enst.

Dotlich, D., and Noel, J., (1998), Action Learning: How the World's Top Companies Are Recreating Their Leaders and Themselves , San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Drath, W.H., and Palus, C.J., (1994), Making Common Sense: Leadership as Meaning Making in a Community of Practice , Greensboro: Centre for Creative Leadership

Drew, R., and Wah, L., (1999), Making Leadership Development Effective, Management Review , Vol. 88, No. 9, p.8.

Drengler tezinden Bennis, W. (1982, April). The Artform of Leadership. In J. Thomas Wren (Ed.), The Leadership Companion (pp. 377-378). New York: The Free Press.

Drengler tezinden Bennis, W. (1994). On Becoming a Leader (Rev. ed.) (p. 1). Reading, MA: Perseus Books

Drengler, K.(2001). The Design And Implementation Of A Leadership Development Program For Greenheck Fan Corporation , University Of Wisconsin-Stout

Doh, P.J., (2003). Can Leadership Be Taught? Perspectives From Management Educators, Academy of Management Learning and Education, Vol.2., 54-57

Eden, D., and Leviatan, U., (1975), Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales, Journal of Applied Psychology , Vol. 60, pp.736-741.

Eren, L. (2000), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası . Beta Yayıncılık

Eroğlu, H. (2006), Osmanlılar: Yönetim ve Strateji,Gökkubbe Yayınları.

Evans, M.G., (1970), Leadership and Motivation, Academy of Management Journal , Vol. 13, No. 1, pp.91-102.

Fiedler, F.E., (1967), A Theory of Leadership Effectiveness , New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E., (1971), Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness:AReview of Empirical Findings, Psychological Bulletin , Vol. 76, pp.128-148.

Fiedler, F.E., Chemers, M.M., and Mahar, L., (1976), *Improving Leadership Effectiveness: The Leadermatch Concept*, New York: John Wiley.

Fiedler, F.E., (1995), Cognitive Resources and Leadership Performance, *Applied Psychology - An International Review* , Vol. 44, pp.5-28.

Fiedler, F.E., (1996), Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future, *Administrative Science Quarterly* , Vol. 41, No. 2, pp.241-250.

Frost, D.E., (1983), Role Perceptions and Behavior of the Immediate Superior: Moderating Effects on the Prediction of Leadership Effectiveness, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 31, pp.123-142.

Gardner, W.L., and Avolio, B.J., (1998), The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective, *Academy of Management Review* , Vol. 23, No. 1, pp.32-58

Giber, D., Carter, L., and Goldsmith, M., (1999), *Best Practices in Leadership Development Handbook* , Lexington, MA: Linkage Press.

Goleman, D., (1998), What Makes a Leader? , *Harvard Business Review* , November-December, Vol. 76, pp.93-102.

Graen, G.B., and Scandura, T.A., (1985), *Leader-Member Exchange Scale-17* , Cincinnati, OH: University of Cincinnati.

Graen, G.B., and Uhl-Bien, M., (1995), Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, *Leadership Quarterly* , Vol. 6, pp.219-247.

Grossman, R.J. (1999, February). Heirs Unapparent. In *HR Magazine* (On-line). <http://my.shrm.org/hrmagazine/article/default.asp?page=0299cov.htm>

Hambleton, R.K., and Gumpert, R., (1982), The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness, *Group and Organization Studies*, Vol. 7, pp.225-242.

Hart, L., II. Dünya Savaşı Tarihi 1. Cilt, Yapı Kredi Yayınları.

Hater, J.J., and Bass, B.M., (1988), Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology , Vol. 73, pp.695-702.

Heifetz, R.A., and Laurie, D.L., (1997), The Work of Leadership, Harvard Business Review , Vol. 75, No. 1, pp.124-134. (Türkçesi Mess Yayınları HBR Liderlik'te mevcuttur.)

Hofstede, G., (1980), Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? , Organizational Dynamics , Vol. 2, Summer,pp.98-122.

House, R.J., (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly , Vol. 16, pp.321-338

House, R.J., (1996), Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, Leadership Quarterly , Vol. 7, pp.323-352

House, R.J., and Aditya, N.R., (1997), The Social Scientific Study of Leadership: QuoVadis? , Journal of Management , Vol. 23, No. 3, pp.409-474.

House, R.J., Spangler, W.D., and Woycke, J., (1991), Personality and Charisma in the US Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly , Vol. 36, No. 3, pp.364-396.

Jokinen, T. (2004), Global leadership competencies: a review and discussion , Journal of European Industrial Training , Vol. 29 No. 3, 2005 pp. 199-216

Jordan, J. and Cartwright, S. (1998), Selecting expatriate managers: key traits and competencies , Leadership & Organization Development Journal , Vol. 19 No. 2, pp. 89-96.

Kelloway, E.K., and Barling, J., (2000), What We Have Learned About Developing Transformational Leaders, Leadership&Organization Development Journal , Vol. 21, No. 7, pp.355-362

Kenny, P.A., and Zaccaro, S., (1983), An Estimate of Variance Due to Traits in Leadership, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 68, pp.678-685.

Kerr, S., and Jermier, J.M., (1978), Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, *Organizational Behavior and Human Performance* , Vol. 22, No. 3, pp.375-403.

Kets de Vries, M.F.R., Miller, D., and Noël, A., (2001), Understanding the Leader-Strategy Interface: Application of the Strategic Relationship Interview Method, *Human Relations* , Vol. 46, No. 1, pp.5-22.

Klenke, K., (2005)., Corporate values as multi-level, multi domain antecedents of leader behaviors, *International Journal of Manpower*, Vol. 26, pp. 50-66

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin* , 119 , 254–284.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları

Likert, R., (1961), An Emerging Theory of Organizations, Leadership, and Management, (Bass 1990)

Lord, R.G., Binning, J.F., Rush, M.C., and Thomas, J.C., (1978), The Effect of Performance Cues and Leader Behavior on Questionnaire Ratings of Leader Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance* ,Vol. 21, pp.27-39.

Lord, R.G., De Vader, C.L., and Alliger, G.M., (1986), A Meta-analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 71, No. 3, pp.402-409

Lord, R.G., Foti, R.J., and De Vader, C.L., (1984), A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance* , Vol. 34, pp.343-378.

Landy, F., & Conte, J. (2004). *Work in the 21st Century*. New York: McGraw-Hill.

Lowe, P., (1994), Empowerment: Management Dilemma, Leadership Challenge, *Executive Development* , Vol. 7, No. 6, pp.23-24.

McCall, M.W. Jr and Hollenbeck, G.P. (2002), *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience* , Harvard Business School Press, Boston, MA.

McCauley, C.D., Moxley, R.S., and Van Velsor, E., (1998), *The Handbook for Leadership Development* , San Francisco, CA: Jossey-Bass.

McClelland, D.C., and Boyatzis, R.E., (1982), Leadership Motive Pattern and Long-term Success in Management, *Journal of Applied Psychology* , Vol. 67, No. 4, pp.737-743.

McClane, W.E., (1991), The Interaction of Leader and Member Characteristics in the Leader-Member Exchange (LMX) Model of Leadership, *Small Group Research*, Vol. 22, pp.283-300.

McGregor, D., (1966), *Leadership and Motivation*, Cambridge, MA: MIT Press.

Meindle, J.R., and Ehrlich, S.B., (1987), The Romance of Leadership and the Evaluation of Organisational Performance, *Academy of Management Journal* , Vol. 30, No. 1, pp.90-109 .

Mellahi, K., (2000), The Teaching of Leadership on UK MBA Programmes: A Critical Analysis from an International Perspective, *Journal of Management Development* , Vol. 19, No. 3, pp.297-308.

Mintzberg, H. (1975), The manager's job: folklore and fact , *Harvard Business Review* , Vol. 53 No. 4, pp. 49-61

Mintzberg, H.(2006), Developing Leaders? Developing Countries? Learning from another place, www.mintzberg.org

Morrison, A.J. (2000), Developing a global leadership model , Human Resource Management , Vol. 39 Nos. 2/3, pp. 117-32.

Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D. and Jacobs, A. (2000), Leadership skills for a changing world: solving complex social problems , Leadership Quarterly , Vol. 11 No. 1, pp. 11-35.

Nadler, D.A., and Tushman, M.L., (1990), Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change, California Management Review , Vol. 32, No. 2, Winter, pp.77-97.

Mewsome, S., Day,A.L., Catano, V.M, (2003) Leader Assessment, Evalution and Development, Canadian Forces Leadership Institute

O'Neil, H. And Fisher, Y. (2004) A Technology to Support Leader Development: Computer Games , Leader Development For Transforming Organizations, pp.99-125

Olivero, G., Bane, K. D., Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. Public Personnel Management, 26, 461-469.

Pasa, S.F(2000), Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri , Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologları Derneği Yayınları, 225-241

Pfeffer, J., (1977), The Ambiguity of Leadership, Academy of Management Review , Vol. 2, No. 1, pp.104-112

Phillips, J.J.(1986). Training supervisors outside the classroom. , Training and Development, 46-49

Prahalad, C. K. et Hamel, G. (1990). , The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review Vol.May-June

Popper, M., (2004)., Main Principles and Practices in Leader Development, Leadership and Organization Development Journal, Vol.26, pp. 62-75

Quinn, R.E., and Spreitzer, G.M., (1997), The Road to Empowerment:Seven Questions Every Leader Should Consider, Organizational Dynamics , Vol. 26, No. 2, Autumn .

Raelin, J. (2004). Don't bother putting leadership into people, The Academy of Management Executive, (18), 131-135.

Rost, J.C., (1991) Leadership for the 21st Century ,Westport, CT: Praeger.

Rush, M.C., Thomas, J.C., and Lord, R.G., (1977), Implicit Leadership Theory:APotential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires, Organizational Behavior and Human Performance , Vol. 20,pp.93-110.

Ruvolo, M.C., Petersen, S.A, LeBoeuf, N. G., (2004), Leaders Are Made, Not Born, Consulting Psychology Journal, Vol. 56, pp. 10-19

Schein, E.H., (1992), Organizational Culture and Leadership , 2nd ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schriesheim, C.A., Neider, L.L., and Scandura, T.A., (1998), Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues, Academy of Management Journal , Vol. 41, pp.298-318.

Shamir, B., (1995), Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an Exploratory Study, Leadership Quarterly , Vol. 6, No. 1, pp.19-47.

Sparrowe, R.T., and Liden, R.C., (1997), Process and Structure in Leader- Member Exchange, Academy of Management Review , Vol. 22, pp.522-552.

Srinivas, K.M. (1995), Globalization of business and the third world: challenge of expanding the mindsets , Journal of Management Development , Vol. 14 No. 3, pp. 26-49.

Stogdill, R.M., (1948), Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology , Vol. 25, pp.35-71.

Stogdill, R.M., and Coons, A., (Eds.), (1957), Leader Behavior: Its Description and Measurement , Columbus, Ohio: Ohio State Univesity, Bureau of Business Research.

Tichy, M. N., (2001) Sıradışı Bir Liderlik Kampı, Lider Geliştirme(Harvard Business Review), Mess Yayınları

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998),Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business , 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.

Ulrich, D., Zenger, J., and Smallwood, N., (1999), Results Based Leadership, Executive Excellence, Vol. 16, No. 4, pp.13-14.

Waldman, D.A., and Yammarino, F.J., (1999), CEO Charismatic Leadership: Levels-of-Management and Levels-of-Analysis Effects, Academy of Management Review , Vol. 24, pp.266-285.

Weiss, H.M., and Adler, S., (1981), Cognitive Complexity and the Structure of Implicit Leadership Theories, Journal of Applied Psychology , Vol. 66, pp.69-78.

Wills, S. and Barham, K. (1994), Being an international manager , European Management Journal , Vol. 12 No. 1, pp. 49-58.

Wofford, J.C., Goodwin, V.L., and Whittington, J.L., (1998), A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership, Leadership Quarterly , Vol. 9, pp.55-84

Van Seters, D.A., and Field, R.H.G., (1990), The Evolution of Leadership Theory, Journal of Organizational Change Management , Vol. 3, No. 3, pp.29-45.

Vicere, A.A., (1997), How to Design Leadership Development Programs That Get Results, The 2nd Annual Leadership Development Conference Proceedings , San Francisco, CA: Linkage Inc.

Vroom, V.H., and Jago, A.G., (1988), Managing Participation: A Critical Dimension of Leadership, Journal of Management Development , Vol. 7, No. 5, pp.32-42.

Vroom, V.H., and Yetton, P.W., (1973), Leadership and Decision-Making ,Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G. (1994), Leadership in Organizations , 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Zaleznick, A. (1977), Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review

EKLER

EK 1

Soru Formu

İyi Günler,

Bu anket İ.T.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü'nde Serkan Türkeli'nin yürüttüğü yüksek lisans çalışmaları kapsamında özel sektörde çalışan kişilerin son 3 yıl içerisinde(2002'den bugüne) aldıkları "Liderlik Eğitimlerinin Etkinliğini" araştırmaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu yolla elde edilecek veriler liderlik eğitim programlarının etkinliğini arttırma yollarının aranmasında temel teşkil edecektir. Bu sebeple soruların tarafsız cevaplanması sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için çok büyük önem taşıyacaktır. Vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Anketi doldurmanız tahminen 7 dakikanızı alacaktır. İşbirliğiniz ve katılımınız için şimdiden teşekkürler.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Göreviniz (Şirketteki pozisyonunuz) :
2. Çalıştığınız Sektör :
3. Eğitim Aldığınız kurum :
4. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
5. Yaşınız: ()
6. Kaç yıldır çalışıyorsunuz: ()
7. Halen Bulunduğunuz görevde kaç yıldır çalışıyorsunuz: ()
8. Eğitim Durumunuz:
 - () Önlisans
 - () Lisans
 - () Yüksek Lisans
 - () Doktora

LİDERLİK EĞİTİM UYGULAMA ŞEKLİ İLE İLGİLİ SORULAR

Son 3 yıl içinde aldığınız tüm liderlik eğitimlerini düşünün. Aşağıdaki liderlik eğitimi uygulama şekillerinden hangisi/hangileri eğitimlerinizde kullanılmıştı? Lütfen önce tablodaki [mavi](#) ile

yazılmış eğitim uygulama şekilleri kısmını işaretleyiniz. Daha sonra, aldığınız bu eğitim şeklinin/şekillerinin size ne derecede liderlik becerileri kazandırdığını en sağ kolonda boşluklara aldığınız eğitim uygulamasını yansıtan ilgili rakamı yazarak değerlendiriniz. Eğitim şekillerinde birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz, bu durumda çoklu seçenekleri her liderlik becerisi için ayrı ayrı değerlendirin. Ancak birden fazla seçeneğin **aynı anda aynı derecede** etkili olduğunu düşünüyorsanız lütfen **aynı kutucuk içinde** virgülle ayırarak belirtiniz.

Örneğin hareket öğrenme ve sınıf ortamı eğitimleri almış iseniz:

1. () *Vak'a çalışması: Örnek bir olayın liderlik boyutunda farklı açılardan değerlendirilmesi*
2. (x) *Hareket öğrenme: İstenilen iş davranışlarının benzerlerini göstererek dolaylı liderlik becerisi kazandırma*
3. (x) *Sınıf ortamı: Katılımcıları liderlik konusunda eğitimci gözetiminde bilgilendirme*
4. () *Takım kurma aktiviteleri: Liderlik davranışlarını çerçevesinde farklı kişilerin farklı becerilerini kullanarak sinerji yaratma becerisini kazandırma*
5. () *Oyun tarzı simülasyonlar : Gerçeğe benzer durumlarda kişilerin ne şekilde etkin liderlik sergilemelerini deneterek kazandırma*
6. () *Diğer (Belirtinizi)()*

Bunların her birinin etkisini:

	Hiç	Az	Orta düzey	Oldukça	Çok
1. Problemleri algılamak	2		3		
2. İzleyicileri yönlendirmek					2,3
3. Stratejik planlama	3			2	
4. Koordinasyon		2, 3			

Şeklinde gösteriniz.

(Aldığım eğitimlerden “hareket öğrenme(2)” problem algılama becerimi hiç artırmadı. “Sınıf ortamı(3)” eğitimi problem algılama becerimi orta düzeyde artırdı.)

(Aldığım eğitimlerden “hareket öğrenme(2)” izleyicileri yönlendirme becerimi çok artırdı. “Sınıf ortamı(3)” eğitimi izleyicileri yönlendirme becerimi çok artırdı.)

Lütfen son 3 yıl içerisinde aldığınız **liderlik eğitimi/eğitimlerinin** aşağıdaki **liderlik becerilerinin gelişmesine ne derece katkı sağladığını** aldığınız **liderlik eğitimi uygulama şekli/ şekillerini göz önüne alarak** değerlendiriniz.

		Hiç	Az	Orta düzey	Oldukç a	Çok
1. Problemleri algılamak						
2. İzleyicileri yönlendirmek						
3. Stratejik planlama						
4. Koordinasyon						
5. Amaç belirleme						
6. Takım kurma						
7. Üretkenlik						
8. Tolerans (Bir defa yapılan hataları affetme)						
9. İşbirliği oluşturma						
10. Politik kurnazlık						
11. Araştırmacı						
12. Kurallara uyum						
13. Zamanlama yeteneği						
14. Dinleme	Eğitim uygulama şekillerinden hangileri liderlik eğitimlerinizde kullanıldı? 1. () Vak’a çalışması 2. () Hareket öğrenme 3. () Sınıf ortamı 4. () Takım kurma aktiviteleri 5. () Oyun tarzı simülasyonlar 6. () Diğer (Belirtiniz)					
15. Sözlü iletişim						
16. Genel temsil (kamuoyu oluşturma)						
17. Geliştirici amaç belirleme						
18. İş geliştirme						
19. Hedef koyma						
20. Motive etme						
21. Kendine güven						
22. Adil olma(sorumluluğundaki çalışanlara karşı)						
23. Takım oluşturulması ve takım çalışmasına önem verme						
24. Kurum kültürü oluşturma, bu yönde sembol ve şekiller geliştirme						
25. Kendini tanıma						
26. Çatışma yönetimi						

27. Karar alma					
28. Güven verme ve güvenilir olma					
29. Esnek olabilme					
30. Prensipli sahibi olma					
31. Yenilikçi ve yaratıcı olma					
32. Risk alma					
33. Otorite kurma					
34. Tartışmaya açık olma					
35. Çevre taleplerini algılama					
36. Empati kurma (karşıdakini anlama)					
37. İş vakti dışında astlarına babacan davranma					
38. Çok Yönlü düşünme					

Doldurduktan sonra serkanturkeli@yahoo.com adresine e-posta ulaştırabilirsiniz. Sorularınız için 0505 488 84 45. Vakit ayırdığınız için teşekkürler...

EK 2

Eğitim veren şirketlerin içerikleri

1. Eğitim Şirketi

EĞİTİMİN İÇERİĞİ

Yönetim ilkeleri ve yasaları

Yöneticilikte dört unsur

Aslında liderlik nedir ?

Grup dinamiği, takım çalışması ve takımların yönetimi

İletişim, sunuş ve anlatım

Nasıl karar almalı ? Kararı nasıl almalı ?

İnsanları nasıl motive etmeli ?

Çatışmadan çatışma çözme

Değişimi nasıl yönetiriz? Alışkanlıkları nasıl değiştiririz ?

Lider olabilmek için geriye kaç fırın kaldı ?

2. Eğitim Şirketi

Amacın özelliğine göre liderlik eğitimi aşağıdaki başlıklarda düzenlenlenebilir;

Etkin liderlik eğitimi

Etkin liderlikte kişisel gelişim eğitimi

Takım çalışmasında liderlik eğitimi

İşletmenin ihtiyacına göre diğer liderlik eğitimleri

Liderlik eğitiminin içeriği ve süresi işletmenin ihtiyacına göre yeniden hazırlanmaktadır.

3. Eğitim Şirketi

Eğitim İçeriği

Liderliğin Tanımı

Gerçek lider kimdir?

yönetici/ Lider

Liderliğin prensipleri

Gönüllü Liderliğin prensipleri

Yönetime karşı liderlik

Etkin liderlik

Değişim yönetimi

İletişimin önemi

İnisiyatif almak

Liderlerin problem çözümü

Yaratıcılık

Başkalarına nüfuz etmek

Ekibi başarıya götürmek

Zamanı yönetmek

Dönüştürücü Liderin Özellikleri

Cokey'in 7 alışkanlığı

Liderlikte etkili 10 yetkinlik

4. Eğitim Şirketi

Ders Konuları :

Liderlik ve lider kavramları

Güç kaynakları açısından yönetici-lider farkı

Karizma - lider ilişkisi

Karizmatik liderin özellikleri

Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullar

Olumlu – olumsuz karizmatik liderler

Dönüşümsel liderlik – etkileşimsel liderlik

Dönüşümsel liderlik süreci

Dönüşümsel liderlerin taşıması gereken özellikler

5.Eğitim Şirketi

Kendini Tanıma, Başkalarını Anlama ve İletişim Kurma

Farklı Kişilik Yapıları

Güven Yaratma

Paradigmaların Etkisi

Temel İletişim Kuralları

Değişen Tarzlar

İletişimde Problemler (Çatışma) ile Baş etme

Duygular ve Düşünceler

Empati ve Etkin Dinleme

Etki Alanını Kullanma

Kendi Kendine Motivasyon ve Yorgunlukla Baş Etme

Pozitif Düşünme Tekniği (Alternatifli Düşünme)

Beslenme, Fiziksel Egzersiz Ve Nefes Alma Teknikleri

Ait Olma ve Birey Olma

Bireysel Vizyon-Misyon Belirleme ve Değer Odaklı Yaşam

Ek 3

Liderlikle ilgili tüm teoriler:

Teori	Örnek Yazarlar/Yıl	Özet
Büyük-Adam Teorisi	Dowd (1936)	Tarihi ve sosyal kurumları biçimlendiren büyük kadın ve erkeklerin liderliği (örneğin, Musa, Muhammed, Jeanne d'Arc, Washington, Gandi, Churchill, vb. gibi). Dowd (1936) şunu ileri sürmüştür: "Kitlelerin Liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zekâ, enerji ve ahlaki güç düzeyindedirler. Ve kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler.
Kişisel Özellik Teorisi	L. L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick Locke (1991); Kohs & (1920); Page (1935); Tead (1929)	Lidere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedilmiştir. Kişisel Özellik Teorisi araştırmaları aşağıdaki iki soruya değinir: Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir? Bu farkların boyutları nedir?
Duruma Bağlı Teorisi	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Liderlik duruma bağlı taleplerin ürünüdür: Kimin bir lider olarak ortaya çıkacağını kişinin kalıtımından çok duruma bağlı etkenler belirler. Büyük bir liderin ortaya çıkışı zaman, yer ve koşulun sonucudur.
Kişisel-Duruma Bağlı Teorisi	Barnard (1938); Bass	Kişisel-duruma bağlı Teorisi 'büyük adam', kişisel özellik

	(1960); J. F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Westburgh (1931)	ve duruma bağılı liderlik Teorisinin birleşimini temsil eder. Araştırmalar liderlik çalışmalarının hem efektif, zihinsel ve eylem özelliklerini, hem de bireyin içinde bulunduğı belirli koşulları kapsaması gerektiğini ileri sürmüştür. Şartlar şunları içerir: (1) kişilik özellikleri, (2) grubun ve üyelerinin doğası ve (3) grubun karşılaştığı olaylar.
Psikanaliz Teorisi	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Lider bir baba figürü gibi çalışır: Bir sevgi ya da korku kaynağı, süper egoda somutlaştığı biçimiyle, takipçilerinin engellenmişlik duyguları ve zarar verici saldırganlığı için duygusal bir çıkış yolu.
Hümanistlik Teorisi	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960, 1966)	Hümanist Teorisi etkili ve tutarlı kurumlarda bireyin gelişimiyle ilgilenir. Bu kuramsal bakış açısını benimseyenler, insanların doğalarından ötürü motive olduklarını ve kurumların doğalarından ötürü yapılanmış ve kontrollü olduklarını varsayarlar. Onlara göre, liderlik bireylerin kendi tam potansiyellerini gerçekleştirerek kuruma katkıda bulunmaları amacıyla, onlara özgürlük sağlamak için kurumsal kısıtlamaları düzenlemektir.
Lider-Rol Teorisi	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier (1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Bireyin özellikleri ve durumun talep ettikleri, ancak bir veya birkaç kişinin lider olarak ortaya çıkmasına olanak tanıyacak biçimde etkileşir. Gruplar, üyelerinin etkileşimleri temelinde yapılandırılır ve grup farklı rol ve konumlara

		göre organize olur. Liderlik farklılaşmış rollerden biridir ve o konumda bulunan kişiden gruptakilerden farklı davranması beklenir. Lider, kendi rolünü nasıl algıladığına ve diğerlerinin ondan beklentilerine göre davranır. Mintzberg aşağıdaki liderlik rollerini dile getiriyor: sözde mevki sahibi, lider, irtibat kuran, denetleyen, dağıtan, sözcü, girişimci, kargaşayı idare eden, kaynak tahsis eden ve müzakereci.
Yol-Amaç Teorisi	M. G. Evans (1970); Georgopoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971); House & Dessler (1974)	Lider onu izleyenlere ödül alınabilecek davranışları (yolları) göstererek, izleyenlerdeki değişimi teşvik eder. Aynı zamanda onu izleyenlerin amaçlarını netleştirir ve onları iyi performans göstermeye özendirirler. Duruma bağlı etkenler liderlerin bu yol-amaç hedeflerine ulaşma biçimini belirleyecektir.
Olasılık Teorisi	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahar (1976)	Görev ya da ilişki yönelimli bir liderin etkililiği duruma bağlıdır. Bu Teorisi model alan liderlik eğitim programları bir liderin yönelimini belirlemesine ve kendini durumun uygunluğuna ya da uygunsuzluğuna göre daha iyi ayarlamasına yardımcı olur.
Bilişsel Liderlik: Yirminci Yüzyılda ‘Büyük Adam’	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderler “sözcük ve/veya kişisel örnek yoluyla, insanların önemli bir bölümünün davranış, düşünce ve/veya duygularını önemli ölçüde etkileyen kişilerdir.” Hem lider hem de onu izleyenlerin, zihinlerinin doğasına dair bir anlayış kazanmak, liderliğin

		doğasına ilişkin içgöçü sağlar. Collins araştırmalarında, sürekli çok iyi sonuçlar alan kurumlarla böyle olmayanlar arasındaki farka, sürekli başarı gösteren kurumların aynı anda hem alçakgönüllü hem de sert bir kararlılık sahibi olarak tanımladığı paradoksal 5'inci Düzey Liderliğine sahip yöneticiler tarafından yönetildikleri sonucuna varmıştır.
Etkileşimli Süreçler Kuram ve Modelleri: Çoklu Bağlantı Modeli, Çoklu Elek Modeli, Dikey ilişkili Modeli, Değiş- Tokuş Teorisi, Davranış Teorisi, Ve iletişim Teorisi	Davis & Luthans (1979); Fiedler & Leister (1977); Fulk & Wendler (1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)	Liderlik etkileşimli bir süreçtir. Bazı örnekler, liderlerin ise başlatma yapıları, liderin zekasıyla grubunun performansı arasındaki ilişki, liderle grubun değil, tek tek bireylerin ilişkisi ve bir değiş-tokuş ya da davranışsal olasılık biçimi olarak sosyal etkileşimle ilgili Teorisi kapsar.
Güç-Etki: Katılımcı Liderlik, fGerekçe-Tümdengelim	Coch & French (1948); J. Gardner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom & Yetton (1974)	Güç-etki liderlik yaklaşımı katılımcı liderliği kapsar. Güç-etki araştırmaları liderin ne kadar güce sahip olduğu ve ne kadarını kullandığını inceler. Bu yaklaşım aynı zamanda tek yönlü nedenselliği varsayar. Katılımcı liderlik güç paylaşımı ve izleyenlerin yetkilendirilmesiyle ilgilenir. Vroom & Yetton liderlerin yönlendirici ve altındakilerin pasif takipçiler olduğunu varsayan kuralcı bir liderlik Teorisi ileri sürmüştür. Bununla birlikte, liderlerin altındakiler daha fazla bilgiye sahip olduğunda, rolleri daha katılımcı olacaktır. Gardner suna inanır:

		“Liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir; bu yolla, birey (ya da liderlik takımı) grubu liderin benimsediği ya da lider ve izleyenlerin paylaştığı hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaya ikna eder.”Gardner liderliğin yerine getirilecek bir rol olduğunu, bu nedenle de başkanlık ettikleri sistemin ayrılmaz bir parçası rolünde olduklarını gösterir.
Atıf, Enformasyon İşlem ve Açık Sistemler	Bryon & Kelley (1978); Katz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush, & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell & Simon (1972); H. M. Weiss (1977)	Liderlik sosyal olarak yapılandırılmış bir gerçekliktir. Mitchell ve arkadaşlarına göre, “Gözlemciler ve grup üyelerinin liderlik özellikleri kendi sosyal gerçekliklerinden etkilenir.” Ayrıca, bireysel, sürece bağlı, yapısal ve çevresel değişkenler liderlik araştırmalarında karşılıklı nedensel olgulardır; yani, bu değişkenler arasında sebep-sonucu betimlemek zordur.
Bütünleyici: Dönüştürücü, Değer-Temelli	Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O’Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch	Burns’e göre, dönüştürücü liderlik “liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine çıkardığı” bir süreçtir. izleyenlerin grubun iyiliği için kişisel çıkarı aştığı, uzun vadeli hedefleri düşündüğü ve önemli olana ilişkin bir farkında olmak geliştirdiği varsayılır. Bennis’e göre, etkili lider üç işlevi yerine getirir: Ortak çizgide olma, yaratma ve yetkilendirme. Liderler insanları ve diğer kaynakları

		ortak çizgiye getirerek, fikirlerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kurumsal bir kültür yaratarak ve insanları kuruma katkıda bulunma konusunda yetkilendirerek kurumları dönüştürürler. Bennis yönetim ve liderlik arasında yaptığı ayrımla tanınır. Görüşü, en iyi kendi sözcükleriyle özetlenir: “Liderler doğru işi yapan kişilerdir; yöneticiler işleri doğru yapanlardır.”
Karizmatik Liderlik	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1947)	Diğer yandan, karizmatik liderlik liderlerin altındakiler tarafından olağanüstü olarak algılanan niteliklere sahip olduğunu varsayar. Bir liderin etkisi yetke ya da geleneğe değil, onu izleyenlerin algılarına dayanır. Karizmatik liderliğin açıklamaları; ona atfedilen özellikler, objektif gözlemler, benlik kavramı Teorisi, psikanalitik ve sosyal etki bulaşmasını kapsar.
Yeterlilik Temelli Liderlik	Bennis (1993); Boyatzis; Cameron; Quinn	Öne çıkan performans gösterenler (liderler) ve vasat performans gösterenler arasındaki farkları öngörme eğilimi gösteren kritik yeterlilikler, öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
Büyük Amaç Güden ve Vizyoner Liderlik	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Kouzes ve Posner’e göre lider altında çalışanların tutkularını “tutuştururlar” ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevi yaparlar. Liderliği “insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı

		olarak” tanımlıyorlar. Burada, izleyenlerin katkıda bulunma isteğinin ve liderlerin insanları harekete geçmeye motive etme yeteneğinin altı çiziliyor. Liderler müşterilere yanıt verirler, vizyon yaratırlar, çalışanların enerjik olmasını sağlarlar ve “kaotik” çevrelerde hızlı adımlarla ilerlerler. Liderlik vizyonları dile getirme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılabileceği bir çevre yaratmayla ilgilidir.
Yönetimsel ve Stratejik Liderlik	Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Laques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham ve Clifton (2001)	Liderlik dışsal ve içsel ortaklık arasındaki bütünleşmeyi temsil eder. Drucker bu bütünleşmenin üç bileşeninin altını çizer: Mali, performans odaklı ve kişisel. Drucker liderin kendi kurumunun performansından ve bir bütün olarak yakın çevresinden sorumlu olduğuna inanır. Liderler rollerinin gereğini yapar ve özel vasıflara sahiptirler. Kotter’e göre, liderler vizyon ve yönü iletir, insanları ortak çizgiye getirir, izleyenleri motive eder, onlara ilham ve enerji verirler. Ayrıca, liderler izleyenlerinin değişim unsurları ve yetkilendiricilerdir. Liderlik kolektif çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaca ulaşmak için harcanacak gönüllü çabayı sağlama sürecidir. Dahası, etkili yönetim liderliği, etkili yönetim isi üretir. Bu yazarlar zaman ve yer ile birey ve durumlara bağlı olan gerekli liderliği desteklerler.

Sonuç-Temelli Liderlik	Ulrich, Zenger, & Smallwood (1999); Nohria, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich ve arkadaşları “liderlerin sağladığı açık ve farklı sonuçları betimleyen” ve sonuçları karakterle birleştiren özel bir liderlik biçimi ileri sürerler. Liderler teknik bilgi ve stratejik düşüncesin yanı sıra ahlaksal karakter, dürüstlük ve enerjiye sahiptirler. Ayrıca, liderler kurumsal başarıyı arttıran etkili davranış sergilerler. Buna ek olarak, liderliğin sonuçları ölçülebilir olduğuna göre, liderlik öğretilir ve öğrenilebilir. Evergreen Project adını verdikleri projede, Nohria ve arkadaşları gerçekten hangisinin üstün sonuçlar doğurduğunu belirlemek için on yıldan fazla, 200’den fazla yönetim uygulamasını incelemişlerdir. Dört birincil uygulama strateji, uygulamaya koyma, kültür ve yapıdır. Üstün sonuçlar elde eden şirketler aynı zamanda aşağıdaki dört ikincil uygulamadan ikisine sahiptir: Yetenek, yenilikçilik, liderlik ve şirket evlilikleri ve birleşmeleri.
Öğretmen olarak Liderler	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderler öğretmendir. Liderler “öğretilir bakış açısı” oluştururlar. Liderlik insanları öyküler öğretmek motive etmeyle ilgilidir. Tichy etkili liderliğin etkili öğretmeyle eşit olduğunu ileri sürer.
Bir Gösteri Sanatı olarak Liderlik	DePree (1992); Mintzberg (1998); Vaill (1989)	Liderlerin liderlik eylemlerini görünür biçimde gerçekleştirmemesi (örneğin, motive etme, yetiştirme, vb. gibi), bir liderin ya da yöneticinin

		yaptığı her şeyi kapsayan ve göze çarpmayan eylemleri gerçekleştirmesi anlamında, liderlik gizlidir. Bir gösteri sanatı olarak liderlik için kullanılan yaygın bir metafor, orkestra şefleri ya da caz topluluklarıdır.
Kültürel ve Bütüncül Liderlik	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Liderlik daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik önemli çıkar ortaklarını dahil etme, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsel olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır. Lider beş disipline bağlılık yoluyla öğrenen kurumlar geliştirir. Senge'ye göre, liderler üç rol oynarlar: Tasarımcı, sorumluluk sahibi ve öğretmen.
Hizmet Eden Liderlik	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	Hizmet eden liderlik liderlerin öncelikle başkalarına, çalışanlara, müşterilere ve topluluğa hizmet ettiği fikrini içerir. Hizmet eden bir liderin özellikleri, dinleme, empati, iyileştirme, farkında olmak, ikna, kavramsallaştırma, ileriye görme, sorumluluk sahibi olma, diğerlerinin gelişimine bağlanma ve topluluk oluşturmaya içerir.
Ruhsal Liderlik	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977);	Liderlik insanların eylemlerini kontrol etmekten çok, ruhlarını

	Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	etkilemeyi içerir. Fairholm liderliğin başkalarıyla bağ kurmayı gerektirdiğine inanır. Ayrıca, “liderler insanın bütününe dikkat etmeye kendilerini adadıklarında, uygulamalarına ruhsal bakımı da katmalıdırlar ... Yeni yüzyılda liderler kendileri için bu bağları kurma ve izleyenlerinin bu bağları kurmalarına yardımcı olma isini dikkate almalı ve bu işle etkin olarak uğraşmalıdırlar.” Bir liderin etkisi onun kurumsal kültür, adet, değer ve gelenekleri hakkındaki bilgisinden kaynaklanır.
--	---	---

Kaynak:Covey(2005)

Yukarıdaki tabloda belirtilen teorilerin bir kısmı liderliğin doğuştan olduğunu ve değiştirilemez olduğunu savunurken birçoğu liderliğin bir kısmı veya tamamının öğretilebilir olduğunu savunmuştur.

Ek 4

T-testler

Yapılan eğitim şeklinin sınıf içerisinde uygulama ve bilgilendirme olarak iki guruba ayrıldığı belirtilmişti. Bu iki grup arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablode gösterilmiştir.

		T	F	Sig.	Sig. (2- taile d)	N	Mean
Adil olma	Uygulama	1,037	6,647	,012	,303	36	3,11111
	Bilgilendirme	1,032			,307	35	2,91429
Amaç belirleme	Uygulama	3,276	,002	,962	,002	36	4,08333
	Bilgilendirme	3,283			,002	35	3,38333
Arastirmaci	Uygulama	- 2,520	1,117	,294	,014	36	2,58333
	Bilgilendirme	- 2,510			,015	35	3,16667
Catisma Yonetimi	Uygulama	,831	2,474	,120	,409	36	3,33333
	Bilgilendirme	,833			,408	35	3,15714
Cevre taleplerini algilama	Uygulama	- 2,924	1,114	,295	,005	36	2,97222
	Bilgilendirme	- 2,920			,005	35	3,51190
Cok yönlü düşünme	Uygulama	,593	3,642	,060	,555	36	3,69444
	Bilgilendirme	,590			,557	35	3,58571
Dinleme	Uygulama	4,367	3,755	,057	,000	36	4,05556
	Bilgilendirme	4,379			,000	35	3,12381
Empati kurma	Uygulama	2,744	20,327	,000	,008	36	3,91667
	Bilgilendirme	2,760			,008	35	3,18333
Esnek olabilme	Uygulama	- 1,988	26,633	,000	,051	36	2,97222
	Bilgilendirme	- 1,969			,055	35	3,28095
Gelistirici amac belirleme	Uygulama	- 3,008	,466	,497	,004	36	2,58333
	Bilgilendirme	-			,004	35	3,15476

		3,005					
Genel temsil	Uygulama	1,163	,280		,249	36	3,38889
	Bilgilendirme	1,163		,599	,249	35	3,13810
Güven verme ve güvenilir olma	Uygulama	- 1,919	,908	,344	,059	36	2,69444
	Bilgilendirme	- 1,920			,059	35	3,10238
Hedef koyma	Uygulama	2,249	,766		,028	36	3,77778
	Bilgilendirme	2,250		,384	,028	35	3,36190
is geliştirme	Uygulama	- 3,424	,407	,526	,001	36	2,33333
	Bilgilendirme	- 3,413			,001	35	3,06667
is vakti disinda astlarına babacan davranma	Uygulama	,158	11,482	,001	,875	36	2,77778
	Bilgilendirme	,159			,874	35	2,73571
isbirliği oluşturma	Uygulama	2,674	,027		,009	36	3,97222
	Bilgilendirme	2,676		,870	,009	35	3,30000
Izleyicileri Yönlendirmek	Uygulama	- 1,034	3,293	,074	,305	36	2,94444
	Bilgilendirme	- 1,036			,304	35	3,23571
Karar Alma	Uygulama	,709	,667		,481	36	3,63889
	Bilgilendirme	,710		,417	,480	35	3,48810
Kendine guven	Uygulama	3,185	,039		,002	36	4,25000
	Bilgilendirme	3,184		,843	,002	35	3,53571
Kendini tanıma	Uygulama	1,319	1,743		,192	36	3,30556
	Bilgilendirme	1,322		,191	,191	35	3,04762
Koordinasyon	Uygulama	1,940	,137		,056	36	3,7500
	Bilgilendirme	1,940		,712	,056	35	3,3619
Kurallara uyum	Uygulama	2,517	1,482		,014	36	3,77778
	Bilgilendirme	2,514		,228	,014	35	3,28095
Kurum kültürü oluşturma,sembol şekil geliştirme	Uygulama	,032	11,601	,001	,974	36	3,00000

	Bilgilendirme	,032			,974	35	2,99048
Motive etme	Uygulama	- 2,781	19,233	,000	,007	36	3,08333
	Bilgilendirme	- 2,763			,008	35	3,53095
Otorite kurma	Uygulama	-,703	18,454	,000	,484	36	2,88889
	Bilgilendirme	-,698			,488	35	3,03810
Politik kurnazlik	Uygulama	2,924	4,547	,037	,005	36	2,25000
	Bilgilendirme	2,925			,005	35	1,58571
Prensip sahibi olma	Uygulama	3,612	4,731	,033	,001	36	3,77778
	Bilgilendirme	3,627			,001	35	2,90476
Problemleri Algilamak	Uygulama	5,457	16,792	,000	,000	36	3,88889
	Bilgilendirme	5,411			,000	35	3,07857
Risk alma	Uygulama	- 2,695	3,755	,057	,009	36	2,66667
	Bilgilendirme	- 2,683			,009	35	3,15476
Sözlü iletişim	Uygulama	2,783	11,318	,001	,007	36	3,77778
	Bilgilendirme	2,762			,008	35	3,19762
Stratejik Planlama	Uygulama	- 2,350	4,788	,032	,022	36	2,86111
	Bilgilendirme	- 2,343			,022	35	3,33571
Takim kurma	Uygulama	3,944	2,909	,093	,000	36	4,13889
	Bilgilendirme	3,952			,000	35	3,17857
Takim olusturulmasi ve takim calismasina onem verme	Uygulama	,937	,158	,692	,352	36	3,75000
	Bilgilendirme	,937			,352	35	3,50476
Tartismaya acik olma	Uygulama	1,657	,105	,747	,102	36	3,52778
	Bilgilendirme	1,657			,102	35	3,19524
Tolerans	Uygulama	1,999	6,429	,013	,050	36	3,33333
	Bilgilendirme	2,008			,049	35	2,75000
Üretkenlik	Uygulama	-,903	5,446	,023	,370	36	3,41667
	Bilgilendirme	-,898			,373	35	3,59524

Yenilikçi ve yaratıcı olma	Uygulama	3,135	,189	,665	,003	36	4,05556
	Bilgilendirme	3,137			,003	35	3,34048
Zamanlama yeteneği	Uygulama	1,402	,071	,790	,165	36	3,52778
	Bilgilendirme	1,401			,166	35	3,23810

Tablo 27:Sınıf Ortamında Uygulama ve bilgilendirme Ayrımı

Yukarıdaki Tabloda Sig. (2-tailed)<0.05 değerleri arasında farklılık olduğu söylenir. Bu durumda ortalamaya bakılarak hangisinin daha fazla etki ettiği söylenebilir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki Tablo oluşturulur:

Sınıf Ortamında Bilgilendirmenin Fazla Etki Ettiği Unsurlar	Sınıf Ortamında Uygulamalı Eğitimlerin Fazla Etki Ettiği Unsurlar
Stratejik Planlama	Problemleri Algılama
Araştırmacı	Amaç Belirleme
Geliştirici Amaç Belirleme	Takım kurma
İş Geliştirme	İşbirliği oluşturma
Motive Etme	Politik kurnazlık
Güven verme ve Güvenilir Olma	Kurallara uyum
Risk Alma	Dinleme
Çevre Taleplerini Algılama	Sözlü iletişim
	Hedef Koyma
	Kendine Güven
	Prensip sahibi olma
	Yenilikçi ve yaratıcı olma
	Empati kurma

Tablo 28:Sınıf Ortamında Uygulama ve bilgilendirme Ayrımı

Diğer unsurlar arasında eğitim şeklinin neden olduğu anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Cinsiyet grupları arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir.

		N	t	F	Sig.	Sig. (2- tailed)	Mean
Adil olma	Erkek	49	1,899	,107	,745	,062	3,13265
	Kadın	22	2,087			,042	2,75000
Amaç belirleme	Erkek	49	1,433	,588	,446	,156	3,84694
	Kadın	22	1,410			,167	3,49621
Arastirmaci	Erkek	49	,313	8,791	,004	,755	2,89626
	Kadın	22	,357			,722	2,81439
Catisma Yonetimi	Erkek	49	,288	1,242	,269	,774	3,26701
	Kadın	22	,314			,755	3,20076
Cevre taleplerini algilama	Erkek	49	1,720	,621	,434	,090	3,34864
	Kadın	22	1,622			,114	2,99242
Cok yönlü düşünme	Erkek	49	1,550	,221	,640	,126	3,73469
	Kadın	22	1,682			,099	3,43182
Dinleme	Erkek	49	1,485	,926	,339	,142	3,71429
	Kadın	22	1,576			,122	3,33333
Empati kurma	Erkek	49	3,112	,321	,573	,003	3,82993
	Kadın	22	3,118			,003	2,94318
Esnek olabilme	Erkek	49	-,355	,043	,836	,724	3,10544
	Kadın	22	-,356			,724	3,16667
Gelistirici amac belirleme	Erkek	49	-,419	,459	,500	,677	2,83673
	Kadın	22	-,425			,673	2,92803
Genel temsil	Erkek	49	1,058	10,514	,002	,294	3,34184
	Kadın	22	1,362			,178	3,09470
Güven verme ve güvenilir olma	Erkek	49	,312	1,553	,217	,756	2,91837
	Kadın	22	,365			,716	2,84470
Hedef koyma	Erkek	49	1,852	,508	,478	,068	3,68878
	Kadın	22	1,853			,071	3,31439
is gelistirme	Erkek	49	,891	7,848	,007	,376	2,76361
	Kadın	22	,784			,439	2,54167
is vakti disinda astlarına babacan davranma	Erkek	49	,898	,403	,528	,372	2,83673
	Kadın	22	,903			,372	2,57955
isbirliği oluşturma	Erkek	49	1,876	,001	,982	,065	3,80272
	Kadın	22	1,934			,060	3,28030
Izleyicileri Yönlendirmek	Erkek	49	-2,518	,000	,989	,014	2,85884
	Kadın	22	-2,482			,017	3,59848
Karar Alma	Erkek	49	1,399	,321	,573	,166	3,66327

	Kadın	22	1,484			,145	3,34470
Kendine guven	Erkek	49	3,039	,120	,730	,003	4,12755
	Kadın	22	3,115			,003	3,38636
Kendini tanima	Erkek	49	3,845	1,085	,301	,000	3,40986
	Kadın	22	4,145			,000	2,66288
Koordinasyon	Erkek	49	2,350	,721	,399	,022	3,7143
	Kadın	22	2,218			,033	3,2121
Kurallara uyum	Erkek	49	1,648	,181	,672	,104	3,64456
	Kadın	22	1,648			,107	3,28409
Kurum kültürü	Erkek						
oluşturma,sembol şekil		49	1,337	,024	,878	,186	3,12585
geliştirme							
	Kadın	22	1,318			,195	2,70455
Motive etme	Erkek	49	,487	,359	,551	,628	3,33163
	Kadın	22	,472			,640	3,24242
Otorite kurma	Erkek	49	2,039	3,174	,079	,045	3,10374
	Kadın	22	1,915			,064	2,64773
Politik kurnazlık	Erkek	49	,603	,901	,346	,548	1,97109
	Kadın	22	,585			,562	1,81439
Prensip sahibi olma	Erkek	49	2,186	,635	,428	,032	3,53401
	Kadın	22	2,280			,027	2,93182
Problemleri Algılamak	Erkek	49	2,067	1,287	,260	,042	3,60884
	Kadın	22	1,949			,059	3,22348
Risk alma	Erkek	49	1,844	4,007	,049	,069	3,02211
	Kadın	22	1,675			,103	2,65152
Sözlü iletişim	Erkek	49	-,189	,007	,935	,851	3,47789
	Kadın	22	-,185			,854	3,52273
Stratejik Planlama	Erkek	49	2,811	1,380	,244	,006	3,28231
	Kadın	22	2,552			,016	2,67803
Takim kurma	Erkek	49	2,321	,107	,744	,023	3,86735
	Kadın	22	2,322			,025	3,21591
Takim olusturulmasi ve	Erkek						
takim calismasina onem		49	2,653	,900	,346	,010	3,85204
verme							
	Kadın	22	2,802			,007	3,13258
Tartismaya acik olma	Erkek	49	2,659	,898	,347	,010	3,53741
	Kadın	22	2,583			,014	2,97727
Tolerans	Erkek	49	3,026	1,789	,185	,003	3,33163
	Kadın	22	3,262			,002	2,40909
Üretkenlik	Erkek	49	,569	3,856	,054	,571	3,54252
	Kadın	22	,638			,526	3,42045
Yenilikci ve yaratıcı	Erkek	49	3,308	1,606	,209	,001	3,95408
olma							
	Kadın	22	3,562			,001	3,14394
Zamanlama yetenegi	Erkek	49	3,181	,289	,593	,002	3,59354

	Kadın	22	3,081			,004	2,92045
--	-------	----	-------	--	--	------	---------

Tablo 29:Cinsiyet Farkı Etkisi

Yukarıdaki Tablode Sig. (2-tailed)<0.05 değerleri arasında farklılık olduğu söylenir. Bu durumda ortalamaya bakılarak erkek ve kadınların farklı olarak etkilendiği unsurlar ortaya çıkmıştır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki Tablo oluşturulur:

Kadınların eğitim ile erkeklerden daha fazla geliştirdiklerini düşündükleri unsurlar	Erkelerin eğitim ile kadınlardan daha fazla geliştirdiklerini düşündükleri unsurlar
İzleyicileri Yönlendirmek	Adil olma
	Empati kurma
	Kendine güven
	Kendini tanıma
	Koordinasyon
	Prensip sahibi olma
	Problemleri Algılamak
	Stratejik Planlama
	Takim kurma
	Takim olusturulması ve takım çalışmasına önem verme
	Tartışmaya açık olma
	Tolerans
	Yenilikçi ve yaratıcı olma
	Zamanlama yeteneği

Tablo 30:Cinsiyet Farkı Etkisi

Diğer unsurlar arasında eğitim şeklinin neden olduğu anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Soru formu dönüş sayısı yetersiz olduğundan eğitim durumu Önlisans-lisans ve yüksek lisans-doktora olarak iki guruba yarıldığı belirtilmişti. Bu iki grup arasındaki farklılıklar aşağıdaki Tablode gösterilmiştir.

		N	t	F	Sig.	Sig. (2- tailed)	Mean
Adil olma	Önlisans ve Lisans	46	-,978	,022	,884	,332	2,94565
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-,993			,325	3,14000
Amaç belirleme	Önlisans ve Lisans	46	,784	11,186	,001	,436	3,80435
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,700			,489	3,61667
Arastirmaci	Önlisans ve Lisans	46	,331	1,439	,234	,742	2,90036
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,313			,756	2,81667
Catisma Yonetimi	Önlisans ve Lisans	46	-1,624	,007	,935	,109	3,12138
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-1,559			,126	3,47667
Cevre taleplerini algilama	Önlisans ve Lisans	46	,339	,824	,367	,736	3,26268
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,350			,728	3,19333
Cok yönlü düşünme	Önlisans ve Lisans	46	-,475	,685	,411	,636	3,60870
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-,484			,630	3,70000
Dinleme	Önlisans ve Lisans	46	-1,537	2,103	,152	,129	3,46196
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-1,463			,151	3,84333
Empati kurma	Önlisans ve Lisans	46	-,392	,042	,838	,696	3,51449
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-,396			,694	3,63000
Esnek olabilme	Önlisans ve Lisans	46	1,773	,093	,762	,081	3,22645

	Yüksek						
	Lisans ve	25	1,700			,096	2,93667
	Doktora						
Gelistirici amac	Önlisans ve	46	1,779	,057		,080	2,99457
belirleme	Lisans				,811		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	1,752			,086	2,62667
	Doktora						
Genel temsil	Önlisans ve	46	1,386	7,560		,170	3,37500
	Lisans				,008		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	1,630			,108	3,06333
	Doktora						
Güven verme ve	Önlisans ve	46	-,731	5,055		,467	2,83696
güvenilir olma	Lisans				,028		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	-,629			,534	3,00333
	Doktora						
Hedef koyma	Önlisans ve	46	2,284	3,738		,025	3,72826
	Lisans				,057		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	2,174			,035	3,28667
	Doktora						
is geliştirme	Önlisans ve	46	,884	,244		,380	2,76993
	Lisans				,623		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,910			,367	2,55667
	Doktora						
is vakti disinda	Önlisans ve	46	-,964	,013		,338	2,66304
astlarına babacan	Lisans				,909		
davranma	Yüksek						
	Lisans ve	25	-,961			,341	2,93000
	Doktora						
isbirliği oluşturma	Önlisans ve	46	-1,626	,167		,108	3,48551
	Lisans				,684		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	-1,613			,113	3,92667
	Doktora						
Izleyicileri	Önlisans ve	46	-1,146	,104		,256	2,96920
Yönlendirmek	Lisans				,748		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	-1,134			,262	3,30667
	Doktora						
Karar Alma	Önlisans ve	46	,354	,966	,329	,724	3,59239

	Lisans						
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,334			,740	3,51333
	Doktora						
Kendine guven	Önlisans ve	46	,233	5,130		,817	3,91848
	Lisans				,027		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,216			,830	3,86000
	Doktora						
Kendini tanıma	Önlisans ve	46	-,634	5,364		,528	3,13225
	Lisans				,024		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	-,593			,556	3,26333
	Doktora						
Koordinasyon	Önlisans ve	46	,590	1,276		,557	3,6033
	Lisans				,263		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,641			,524	3,4767
	Doktora						
Kurallara uyum	Önlisans ve	46	1,029	,237		,307	3,61051
	Lisans				,628		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	1,069			,290	3,39000
	Doktora						
Kurum kültürü	Önlisans ve						
oluşturma,sembol şekil	Lisans	46	2,765	,738		,007	3,28080
geliştirme					,393		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	2,906			,005	2,47000
	Doktora						
Motive etme	Önlisans ve	46	,791	,629		,432	3,35326
	Lisans				,431		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,815			,419	3,21333
	Doktora						
Otorite kurma	Önlisans ve	46	-,818	1,161		,416	2,89855
	Lisans				,285		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	-,867			,390	3,08000
	Doktora						
Politik kurnazlık	Önlisans ve	46	,836	1,358		,406	1,99638
	Lisans				,248		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,880			,382	1,78667
	Doktora						

Prensip sahibi olma	Önlisans ve Lisans	46	,490	3,247	,076	,626	3,39493
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,528			,599	3,26000
Problemleri Algılamak	Önlisans ve Lisans	46	-,559	,006	,936	,578	3,45290
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-,554			,582	3,55667
Risk alma	Önlisans ve Lisans	46	,966	1,051	,309	,337	2,97464
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,942			,351	2,78333
Sözlü iletişim	Önlisans ve Lisans	46	-1,347	6,567	,013	,182	3,38406
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-1,554			,125	3,69000
Stratejik Planlama	Önlisans ve Lisans	46	1,414	,374	,543	,162	3,20290
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	1,353			,183	2,89667
Takim kurma	Önlisans ve Lisans	46	,139	,208	,650	,889	3,67935
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,139			,890	3,64000
Takim olusturulmasi ve takim calismasina onem verme	Önlisans ve Lisans	46	,182	1,244	,269	,856	3,64674
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	,173			,863	3,59667
Tartismaya acik olma	Önlisans ve Lisans	46	-,550	1,287	,260	,584	3,32246
	Yüksek Lisans ve Doktora	25	-,580			,564	3,44000
Tolerans	Önlisans ve Lisans	46	,968	1,347	,250	,336	3,15217
	Yüksek Lisans ve	25	1,006			,319	2,85000

Üretkenlik	Doktora						
	Önlisans ve	46	-,039	2,624		,969	3,50181
	Lisans				,110		
Yenilikçi ve yaratıcı olma	Yüksek						
	Lisans ve	25	-,042			,967	3,51000
	Doktora						
Zamanlama yeteneği	Önlisans ve	46	-,325	,422		,747	3,67391
	Lisans				,518		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	-,330			,743	3,75667
	Doktora						
	Önlisans ve	46	,600	,691		,551	3,43116
	Lisans				,409		
	Yüksek						
	Lisans ve	25	,632			,530	3,30000
	Doktora						

Tablo 31:Eğitim Durumu Farkı Etkisi

Yukarıdaki Tabloda Sig. (2-tailed)<0.05 değerleri arasında farklılık olduğu söylenir. Bu durumda ortalamaya bakılarak eğitim durumuna göre çok büyük farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki Tablo oluşturulur:

Önlisans ve Lisans	Yüksek Lisans ve Doktora
Kurum kültürü oluşturma,sembol şekil geliştirme	Hedef koyma

Tablo 32:Eğitim Durumu Farkı Etkisi

Diğer unsurlar arasında eğitim şeklinin neden olduğu anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Iğdır'ın Enginalan köyünde doğmuştur. İlköğrenimini Iğdır Kazım Karabekir İlköğretim Okulunda(1993), Lise öğrenimini Iğdır M.E.V Anadolu lisesinde (2000), üniversite lisans eğitimini Bahçeşehir Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünde burslu olarak (2004) tamamlamıştır. Pworld Türkiye'de yayınlanmış 6 makalesi (Haziran 2003-Aralık 2003), 1 kitapçığı(Flash MX), Biltek uluslar arası kongresinde yayınlanmış uzaktan eğitim ile ilgili bildirisi mevcuttur. Bahçeşehir-Uğur Eğitim Kurumlarına BT danışmanlığı yanında, Havelsan'da Yazılım Mühendisi, Tekstil, Madencilik, Kimya, Eğitim sektörlerinde yönetim danışmanlığı yapmıştır.