

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TAM KAPSAMLI LİDERLİK MODELİ İLE  
LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ : BİR BİLİŞİM ŞİRKETİ  
ÖRNEĞİ

TUĞBA BAKKAL  
2501413138

DANIŞMAN  
PROF. DR. ŞEBNEM ARIKBOĞA

İSTANBUL - 2019



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : TUĞBA BAKKAL Numarası : 2501413138  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : İŞLETME (İKTİSAT) Danışmanı : PROF. DR. FATMA ŞEBNEM  
ARIKBOĞA  
Tez Savunma Tarihi : 09.09.2019 Saati : 09.30  
Tez Başlığı : TAM KAPSAMLI LİDERLİK MODELİ İLE LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR BİLİŞİM ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. FATMA ŞEBNEM ARIKBOĞA		KABUL
1- DR. ÖĞR. ÜYESİ BUKET AKDÖL		KABUL
2- DR. ÖĞR. ÜYESİ DENİZ PALALAR ALKAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. EBRU DOĞAN		
2- DOÇ. DR. AHMET MENTEŞ		

**ÖZ**  
**TAM KAPSAMLI LİDERLİK MODELİ**  
**İLE LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ : BİR BİLİŞİM ŞİRKETİ ÖRNEĞİ**

**TUĞBA BAKKAL**

Bu araştırmanın amacı, "Tam Kapsamlı Liderlik Modeli" çerçevesinde etkin liderlik tarzları ile liderlik geliştirme programları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkartmaktır. Tezin uygulaması, hızla gelişen ve sürekli değişim ihtiyacı içerisinde olan bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir danışmanlık şirketinde gerçekleştirilmiştir.

Tezin birinci bölümde etkin liderlik yaklaşımlarından tam kapsamlı liderlik modeli açıklanmıştır. İkinci bölümde liderlik geliştirme programları incelenmiş son bölümde ise "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılarak etkin liderlik özellikleri ile liderlik geliştirme programları arasındaki ilişki irdelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tam Kapsamlı Liderlik, bilişim sektörü, liderlik geliştirme programları, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, dönüşümcü liderlik

**ABSTRACT**

**THE RELATIONSHIP BETWEEN FULL RANGE LEADERSHIP  
AND LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS:  
A SURVEY IN AN IT COMPANY**

**TUĞBA BAKKAL**

The purpose of this research is to find out the relationship between leadership development programs and effective leadership styles within the Full Range Leadership framework. Since the IT industry is changing and expanding rapidly, a survey was conducted in an IT company to test the relationship between effective Full Range Leadership styles and Leadership Development Programs.

In the first chapter of the study, Full Range Leadership Model is explained. In the second chapter methods, approaches and problems of leadership development programs are analyzed and future trends are discussed. In the third chapter a survey method is conducted to investigate the relationship between effective leadership styles and leadership development programs by using Multifactor Leadership Questionnaire.

Keywords: Full Range Leadership, IT industry, leadership development programs, multifactor leadership questionnaire, transformational leadership

## ÖNSÖZ

Öncelikle, bu tezin yazılması süresince beni yönlendiren ve destekleyen , özverili tutumu ve değerli katkıları için çok değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Şebnem Arıkboğa'ya, süreç boyunca hiçbir konuda desteğini esirgemeyen ve tezin uygulama aşamasında çok büyük katkı sağlayan değerli hocam Dr.Öğretim Üyesi Buket Akdöl'e tüm katkıları, gösterdikleri anlayış ve sabır için çok teşekkür ederim.

Tuğba Bakkal  
İstanbul, 01.09.2019

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### TAM KAPSAMLI LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları.....	2
1.2. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli.....	4
1.3. Dönüşümcü Liderlik.....	6
1.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma).....	8
1.3.2. İlham Veren Motivasyon.....	8
1.3.3. Entelektüel Teşvik.....	9
1.3.4. Bireyselleşmiş İlgi.....	9
1.4. Etkileşimci Liderlik.....	9
1.4.1. Koşullu Ödüllendirme.....	10
1.4.2. İstisnalarla Aktif Yönetim .....	11
1.4.3. İstisnalarla Pasif Yönetim.....	11
1.5. Tam Serbesti Liderliği (Laissez- Faire).....	11
1.6. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırması.....	12
1.7. TKLM ile Diğer Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	13

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI

2.1. Liderlik Geliştirmenin Tanımı ve Kapsamı.....	15
2.2. Liderlik Geliştirme Yaklaşımları.....	17
2.2.1. Vicere Modeli.....	18

2.2.2. CCL Liderlik Geliştirme Yaklaşımı.....	23
2.2.3. Tam Kapsamlı Liderlik Geliştirme Modeli.....	24
2.3. Liderlik Geliştirme Programlarının Amacı ve Uygulama Metodları.....	27
2.3.1. Liderlik Yetkinlik Analizi.....	29
2.3.2. Uygulama Yoluyla Öğrenme.....	29
2.3.3. 360 Derece Geri Bildirim.....	30
2.3.4. Yönetici Koçluğu.....	31
2.3.5. Mentorluk.....	31
2.4. Liderlik Geliştirme Programlarındaki Başarısızlık Nedenleri.....	32
2.5. Liderlik Geliştirme Programları ile ilgili Gelecek Eğilimler.....	35

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TAM KAPSAMLI LİDERLİK MODELİNİN ETKİNLİĞİ İLE LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR BİLİŞİM ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

3.1. Bilişim Sektörü.....	39
3.2. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi.....	41
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	43
3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Kısıtları.....	44
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	47
3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	47
3.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	49
3.5.3. Hipotez Testleri.....	55
3.6. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler.....	60
SONUÇ.....	62
KAYNAKÇA.....	65

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Özellikleri.....	13
<b>Tablo 1.2:</b> TKLM ile Diğer Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	14
<b>Tablo 2.1:</b> Liderlik Geliştirme Metotları.....	28
<b>Tablo 3.1:</b> Firma Katılımcı Özellikleri.....	47
<b>Tablo 3.2:</b> Ölçek Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	48
<b>Tablo 3.3:</b> Ölçeklerin Cronbach Alpha Değerleri.....	49
<b>Tablo 3.4:</b> Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği KMO-BARTLETT TESTİ.....	50
<b>Tablo 3.5:</b> Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı.....	50
<b>Tablo 3.6:</b> Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri.....	51
<b>Tablo 3.7:</b> Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirliği.....	54
<b>Tablo 3.8:</b> Liderlik Boyutlarının Ortalamaları Mormallık Dağılımı.....	55
<b>Tablo 3.9:</b> İstisnalarla Aktif Yönetim Liderlik Geliştirme Programları İlişkisi.....	55
<b>Tablo 3.10:</b> İstisnalarla Aktif Yönetim Anova Testi.....	56
<b>Tablo 3.11:</b> Pasif Kaçınmacı Liderlik Geliştirme Programları İlişkisi.....	57
<b>Tablo 3.12:</b> Pasif Kaçınmacı Anova Testi.....	57
<b>Tablo 3.13:</b> Dönüşümcü Liderlik Liderlik Geliştirme Programları İlişkisi.....	58
<b>Tablo 3.14:</b> Dönüşümcü Anova Testi.....	59
<b>Tablo 3.15:</b> Tukey Testi.....	60



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.1:</b> Dönemlere Göre Liderlik Yaklaşımları.....	3
<b>Şekil 1.2:</b> Tam Kapsamlı Liderlik Modeli.....	5
<b>Şekil 2.1:</b> Vicere Modeli.....	18
<b>Şekil 2.2:</b> Liderlik Geliştirme Döngüsü.....	25
<b>Şekil 2.3:</b> Geleceğin Liderlerinin Liderlik Becerileri – Avrupa Örnekleme.....	36
<b>Şekil 2.4:</b> Geleceğin Liderlerinin Liderlik Becerileri – ABD Örnekleme.....	37
<b>Şekil 3.1:</b> Türkiye Bilişim Pazarı Yıllara Göre Karşılaştırma.....	41
<b>Şekil 3.2:</b> Araştırmanın Modeli.....	43
<b>Şekil 3.3:</b> Tam Kapsamlı Liderlik Modeli.....	53

## KISALTMALAR LİSTESİ

TKLM:	Tam Kapsamlı Liderlik Modeli
MLQ:	Multifactor Leadership Questionnaire-Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği
CCL:	Center for Creative Leadership - Yaratıcı Liderlik Merkezi
LGP:	Liderlik Geliştirme Programı
NPLI:	National Preparedness Leadership Initiative
ERP:	Enterprise Resource Planning - Kurumsal Kaynak Planlama
CRM:	Customer Relationship Management - Müşteri İlişkileri Yönetimi

## GİRİŞ

Son otuz yılda yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler , globalleşme, zorlu rekabet koşulları ve hızla değişen tüketici ihtiyaçları, örgütlerin yenilikçi, dinamik ve değişime hızlı uyum sağlayabilen yapılara dönüşmesini , bu dönüşümü gerçekleştirmek için de etkin liderlik yöntemlerini kullanmayı zorunlu kılmıştır. Bunun yanında kuşaklar arasında farklılık gösteren algı ve davranış biçimleri ile değişen değerler sistemleri, yeni kuşaklara liderlik etmek için farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. İş koşullarındaki gelişme ve değişiklikler ile kuşaklar arasındaki çarpıcı farklılıkların yoğun olarak yaşandığı sektörlerin başında, genç istihdamının yoğun olduğu, global rekabetin ve sürekli değişimin bir parçası olan bilişim şirketleri gelmektedir.

Bu tezin kapsamında birinci bölümde liderlik kavramı ve farklı liderlik yaklaşımları ele alınmış, güncel liderlik yaklaşımlarından Tam Kapsamlı Liderlik Modeli, modelin alt bileşenleri dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbesti liderlik stilleri ile birlikte incelenmiş, modelin etkinliği ile ilgili faktörler irdelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde ise, liderlik geliştirme ve yönetici yetiştirme kavramları üzerinde durulmuş, farklı liderlik geliştirme yaklaşımları irdelenmiştir. Daha sonra liderlik geliştirme uygulama metodları incelenmiş, liderlik geliştirme programlarının başarısızlık nedenleri tartışılmış ve yeni yaklaşımlar üzerinde durulmuştur.

Tezin üçüncü bölümünde, Türkiye'de faaliyet gösteren bir bilişim şirketindeki yöneticilerin liderlik tarzları TKLM çerçevesinde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılarak ölçümlenmiş, katıldıkları liderlik geliştirme programları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **TAM KAPSAMLI LİDERLİK**

Bugüne kadar etkin liderlik tarzları ile ilgili birçok akademik çalışma yapılmış, bu çalışmaların çoğunda liderliğin yöneticilikten farklı olan tarafları üzerinde durulmuş ve "nasıl iyi bir lider olunur" sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. Burns 1978 yılında yayınlanan "Liderlik" kitabında liderliğin en çok araştırılan ama en az anlaşılan kavramlardan biri olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada Burns etkin liderlik tarzları olarak , dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını ortaya atarak etkileşimci liderliği, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim ilişkisi olarak tanımlarken dönüşümcü liderlik için, lider ve takipçisinin birlikte gelişerek daha üst bir moral, motivasyon ve performans seviyesine çıkması tanımını yapmıştır (Burns, 1978, s. 20). Daha sonra Bass (1985) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını birarada kullanarak Dönüşümcü-Etkileşimci Liderlik modelini geliştirmiştir. Avolio ve Bass (1991) birlikte yaptıkları çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tanımlarını güncellemiş, yanına tam serbesti liderliği (laissez-faire) de ekleyerek Tam Kapsamlı Liderlik Modeli'ni (TKLM) oluşturmuşlardır. TKLM 21. yüzyılın en çok araştırılıp doğrulanan liderlik teorilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Northouse, 2016).

Bu bölümde kısaca liderlik kavramı ve liderliğin tarihsel gelişimi üzerinde durulacaktır. Daha sonra TKLM ve modelin bileşenleri olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları incelenecek, iki liderlik tarzının karşılaştırması yapılarak TKLM'nin diğer güncel liderlik yaklaşımları ile ortak yönleri üzerinde durulacaktır.

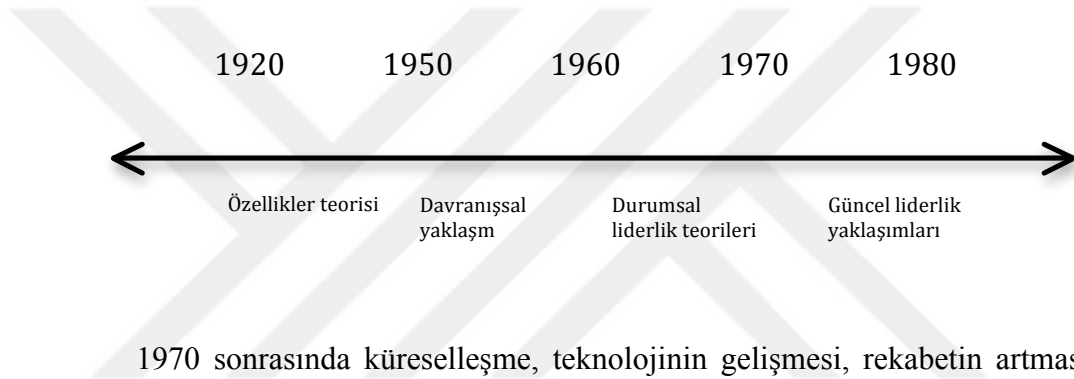
#### **1.1. Liderlik Kavramı ve Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik kısaca, bir bireyin bir grubu, belirli bir amacı gerçekleştirmek için etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Northouse, 2016, s.6). Burns liderliği, insanların politik, ekonomik vb. güç ve değerleri kullanarak bireysel veya ortak

hedefleri gerçekleştirmek üzere takipçilerini harekete geçmeye özendirmek şeklinde tanımlamıştır (Burns, 1978, s.425).

Liderlik literatüründe son yüz yılda birçok teori geliştirilmiş, kişisel özellikler, davranışlar, durumlar, yetkinliklere göre liderlik tanımlamaları yapılmıştır. Dönemlere göre liderlik yaklaşımları Şekil 1.1'deki zaman çizelgesinde özetlenmiştir;

**Şekil 1.1 Dönemlere Göre Liderlik Yaklaşımları**



1970 sonrasında küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, rekabetin artması ile birlikte şirketlerde planlama, organizasyon, yönetim, denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarının yanında çalışanların verimliliğini, şirketin pazar payını artırma, kar ve maliyet optimizasyonu, farklı pazarlara açılma gibi daha stratejik hedefleri gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaya başlanmış bu da farklı liderlik yetkinliklerine ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Liderlik kavramı yeni dünyanın ihtiyaçlarına göre sadece lidere değil liderin etrafındaki ve onunla etkileşim halinde olan takipçileri, çalışma ortamı, kültürü, denetçileri gibi faktörleri ile birlikte açıklanmaktadır. Liderlik artık paylaşılan, stratejik, küresel, sosyal, karmaşık, dinamik bir kavramdır (Avolio vd., 2011, s.421). Güncel liderlik yaklaşımları, tüm bu kavramları ve yeni dünyanın ihtiyaç duyduğu liderlik yetkinliklerini içine alarak literatürdeki yerini almıştır.

Güncel Liderlik Yaklaşımları:

- Etkileşimci Liderlik
- Dönüşümcü Liderlik
- Karizmatik Liderlik

- Hizmetkar Liderlik
- Otantik (Pozitif) Liderlik
- Paylaşımçı (güçlendirici) Liderlik
- İlişkisel Liderlikdir.

Bu tezin kapsamında Tam Kapsamlı Liderlik Modeli çerçevesinde etkileşimci, dönüşümcü ve tam serbesti liderlik (laissez-faire) tarzları incelenecek ve TKLM'nin diğer liderlik yaklaşımları ile karşılaştırması yapılacaktır.

## **1.2. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli**

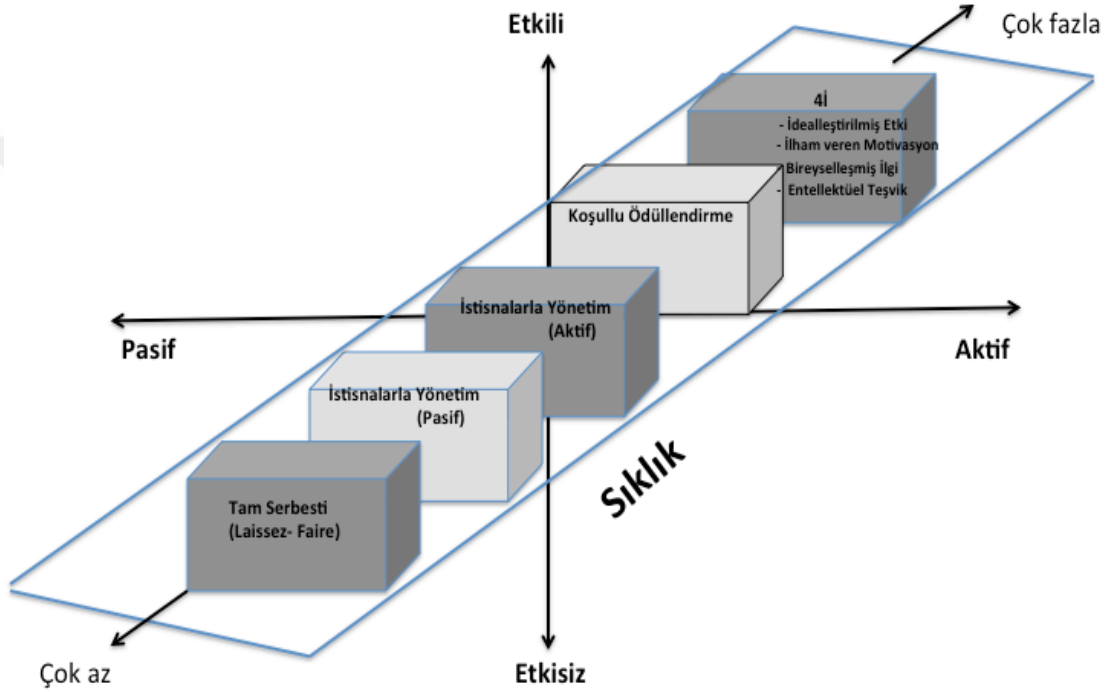
Liderlik türleri ile ilgili yapılan araştırmalarda insanların en çok dönüşümcü liderlerin yanında kalmak istedikleri, en yüksek aidiyet seviyesi ve işi sahiplenme duygusuna dönüşümcü liderler ile çalışırken ulaştıkları görülmüştür. Bunun yanında, çalışanların, somut hedefler konulmasına, performansları ile ilgili geribildirim almaya yani etkileşimci liderliğin pozitif formuna da ihtiyaçları olduğu görülmüştür (Avolio, 2011, s.49).

TKLM, liderin liderlik süreci boyunca, bulunduğu durum ve ihtiyaca göre dönüşümcü , etkileşimci ve pasif liderlik tarzlarını farklı ağırlıklarla birarada kullandığı bir liderlik modelidir (Bass ve Avolio, 1994). Modelde; dört dönüşümcü liderlik, iki etkileşimci liderlik boyutu ile tam serbesti liderlik özellikleri birleştirilmiştir (Avolio, 2011).

Şekil 1.1.'de TKLM'nin optimum modeli gösterilmektedir. Şekildeki kutular, etkinlik ve kullanım ağırlığına göre sağ üstten alta doğru TKLM içerisindeki liderlik boyutlarını göstermektedir. Buna göre: aktif, verimli ve etkin liderlik boyutları; dönüşümcü liderliğin tüm alt boyutları ile etkileşimci liderliğin 'koşullu ödüllendirme' alt boyutudur. Dolayısıyla, etkin ve verimli TKLM, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun birarada olduğu modeldir. İstisnalarla aktif yönetim bazen etkili bazen etkisiz

olabilmektedir. Bu nedenle modelde istisnalarla aktif yönetimin ağırlığı, diğerlerine göre daha azdır. Tam Kapsamlı Liderlik modelinde ağırlığı en az olması gereken liderlik boyutları ise istisnalarla pasif yönetim ile tam serbesti liderliğidir.

**Şekil 1.1. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli**



**Kaynak:** (B. J. Avolio, "Full Range Leadership Development (Second Addition)", Thousand Oaks, CA: Sage,2011, s.66)

Şekilde belirtilen 4I dönüştürücü liderliğin dört boyutunun İngilizce karşılıklarının ilk harflerinden oluşturulmuştur;

- İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence )
- İlham veren Motivasyon (Inspirational Motivation )
- Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation )
- Bireyselleşmiş İlgi (Individualized Consideration)

Koşullu ödüllendirme: istisnalarla aktif/pasif yönetim, etkileşimci liderliğin boyutlarıdır, tam serbesti liderliği de modelde bir boyut olarak tanımlanmıştır.

### 1.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik son otuz yılın en popüler liderlik tarzlarından birisi olmuştur. Bu liderlik tarzı, insanları değiştirip dönüştürme süreci olarak tanımlanabilir. Dönüşümcü liderlikte lider ve takipçinin etkileşimine odaklanılır. Liderin motive etmesi ve mentorluğu aracılığıyla takipçilerin tüm potansiyellerini kullanarak başarıya ulaşması, liderin ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi amaçlanır (Northouse, 2016).

Downton bu kavramı ilk kez 1970lerde reformist, asi, sıradan liderleri birbirlerinden ayırdetmek için kullanmıştır (Avolio & Bass, 2004). Birkaç yıl sonra Burns Liderlik (1978) kitabında dönüşümcü liderlik kavramını kullanmış ve etkileşimci liderlik ile karşılaştırmasını yapmıştır. Burns bu çalışmada dönüşümcü lideri, takipçilerini daha yüksek bir motivasyon seviyesine ulaştırmaya çalışan kişi olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada politik liderlerden Gandhi, Martin Luther King, Jr., ve John F. Kennedy'yi dönüşümcü liderliği uygulayan çağdaş liderlere örnek olarak göstermiştir.

Bass (1985) Burns'ün teorisini geliştirerek dönüşümcü ve etkileşimci liderliği birbirinden farklı iki liderlik stili olarak düşünüp karşılaştırmak yerine birbirinin devamı iki liderlik şekli olarak görmüştür. Bass bu çalışmasında, Charles de Gaulle, Franklin D. Roosevelt, and Lyndon Johnson gibi liderlerin her iki liderlik tarzını birarada kullandıklarını iddia etmiştir (Northouse, 2016). Dönüşümcü liderlik teorisine göre lider, takipçilerin inançlarını, değerlerini ve ihtiyaçlarını değiştirerek örgütü en yüksek performans seviyesine ulaştıran kişidir (Luthans, 1995, s.562). Dönüşümcü lider, çalışanların işe ilgisini ve sahiplenme duygusunu arttırarak, örgüt misyon ve hedeflerinin benimsenmesini, kişisel hedeflerin de örgüt hedeflerine paralel olarak oluşturulmasını sağlar. Lider, bunu birkaç yöntem ile yapabilir; çalışanları etkileyerek onlara ilham verebilir, her bir çalışan ile yakın iletişim kurarak onların duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilir ve/veya onları zihinsel olarak geliştirebilir. Dönüşümcü liderin başarılı



olmasındaki en önemli faktörlerden biri karizmasıyla çalışanlarda uyandırdığı hayranlıktır. Dönüşümcü lider güçlü ve etkileyicidir, bu yönleriyle takipçiler o lider ile birlikte çalıştıkları için güven duyarlar ve özgüvenleri yükselir. Dönüşümcü lider çalışanın merak duygusunu arttırarak ekstra çaba ve yoğun çalışma gerektirecek fikirlere kolayca adapte olmasını sağlar, çalışanlar ile yakın ilişki kurar ve bireylerin farklılıklarını iyi gözlemleyerek gelişme alanları ile ilgili onlara mentorluk yapar, çalışanların olaylara farklı yönlerden bakmalarını sağlayarak problem çözme yetkinliklerini arttırmaya yardımcı olur (Bass, 1990, s.21). Dönüşümcü Liderliğin Özelliklerini özetlersek (Coad ve Berry, 1998, s.166);

- Dönüşümcü liderler çalışanlarında güven duygusu uyandırır.
- Takipçilerinde aidiyet ve yüksek motivasyon sağlarlar.
- Takipçinin bireysel gelişimini destekler, bunun için mentorluk ve koçluk yapar.
- Dönüşümcü lider örgüt vizyonu ve misyonunun takipçi hedefleri ile bütünleştirerek her ikisine de ulaşılmasını sağlar.
- Örgütün değişen dünyaya uyum sağlaması için gerekli aksiyonların alınmasını sağlar.
- Takipçilerine rol model olur.
- Takipçileri karar alma süreçlerine dahil ederek örgüt kararlarında aktif rol almalarını sağlarlar.

Bass ve Burns öncülüğünde başlatılan dönüşümcü liderlik ölçek çalışmaları sonucunda, Burns'un dönüşümcü liderlik tanımlaması ele alınmış ve bu tanıma uyan liderlerin özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Bu özellikler 4 ana başlıkta gruplanmıştır.

### **1.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma)**

Takipçilerin lider ile özdeşleştiği, liderin takipçilerin takdirini kazandığı bir özelliktir. Lider, takipçileri tarafından örnek alınan rol modeldir. Ekibin risk alması gereken durumlarda lider bu riskin sorumluluğunu takipçileriyle paylaşır, birlik bilinci oluşturur. Böylece takipçiler de liderin vizyon ve çalışma hedefleriyle bütünleşirler (Avolio, 2011; Bass, 1985; Northouse, 2016).

Lider, gücü, kişisel çıkarı için değil şirket vizyon, misyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için takipçileri harekete geçirmek amacıyla kullanır. Lider, takipçiler tarafından genelde grubu ileriye taşıyacak merkezi güç olarak tanımlanır (Avolio, 2011, s.60).

### **1.3.2. İlham Veren Motivasyon**

Lider ekibi motive etmek için yapılan işin anlamı üzerinde durur, iş hedefini net bir şekilde anlatır ve herkesin bu hedefin bir parçası olmasını sağlar. Bunun için liderin gelecek ile ilgili senaryolara çalışanları dahil etmesi, coşkulu ve pozitif bir ruh hali içerisinde olması çok önemlidir. Zorluklara meydan okuyabilen ve takipçilerin de zorluklarla baş edebilmeleri için gerekli çabayı göstermeleri için onları yüreklendiren kişi olarak lider, ekibin ilham kaynağı olur (Avolio & Waldman & Yammarino,1991).

Dönüşümcü liderin sabit, vazgeçilmez çözümleri yoktur. Takipçileri hayal kurmaya, farklı düşünmeye, çözüm odaklı olmaya, farklı çözüm yolları araştırmaya teşvik eder. Farklı yaklaşım ve çözüm önerilerini hiçbir zaman alay ve eleştiri konusu yapmaz (Coad ve Berry, 1998, s.166) .

### **1.3.3. Entelektüel Teşvik**

Dönüşümcü lider örgütte demokratik bir ortam oluşturur ve takipçileri karar alma süreçlerine dahil eder. Lider, zihinsel olarak takipçilerini uyararak, onları yaratıcı ve yenilikçi olmaya, farklı düşünmeye, sürekli gelişmeye teşvik eder. Yaratıcılık örgütün önemli değerlerinden biridir. Lider, kronikleşen problemlere farklı bakış açılarıyla bakarak yeni çözümler üretmeleri için ekibi destekler. Hata ve sorunlarda suçlu aramak yerine sorunun ne olduğuna odaklanılmasını teşvik eder (Avolio, 2011; Bass, 1985; Northouse, 2016).

### **1.3.4. Bireyselleşmiş İlgi**

Lider, her çalışanın yetkinliklerini, ihtiyaçlarını, zayıf ve güçlü yönlerini bireysel olarak değerlendirir, gelişimleri için koçluk ve mentorluk yapar. Herkesin potansiyelinin en üst seviyesine çıkması için gerekli öğrenme, sürekli gelişim ortamını hazırlar (Bass & Avolio 2004).

Dönüşümcü lider, bireysel farklılıkları kabul eder, bunu yaratıcılık ve yenilik için fırsat olarak görür. Çift yönlü iletişimi önemser ve ilişkide etkileşimi oluşturur. Lider, takipçiyi izlerken veya kontrol ederken bile etkileşim halinde olur, yol gösterir, karşı tarafa denetlendiğini veya kontrol edildiğini hissettirmez. Bireysel ilişki kurmayı önemser ve çok iyi bir dinleyicidir (Avolio, 2011; Bass, 1985; Northouse, 2016).

## **1.4. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik güncel liderlik yaklaşımlarından birçoğu ile benzer özellikler göstermektedir. Bu liderlik türünde, lider ile takipçisi arasındaki etkileşime odaklanılır (Northouse, 2016). Lider takipçisine hem örgütün ortak hedeflerini hem de bireysel performans hedeflerini net biçimde anlatır, hedef takipçi tarafından kabul edilir, eğer hedefe ulaşırsa takipçi ödüllendirilir, lider eğer gerekirse sürece

müdahale edebilir (Rosing & Michael & Andreas, 2011, s.958).

Etkileşimci liderler, takipçilerin istenilen sonuçlara ulaşması için gerekli olan rol ve sorumlulukların neler olması gerektiği üzerinde çalışır. Ayrıca, etkileşimci lider takipçilerin ihtiyaçlarını, isteklerini ve isteklerinin nasıl karşılanacağını da saptar, hedefleri buna göre belirler. TKLM içerisindeki etkileşimci liderin bu süreçte eklemesi gereken, kurumun ihtiyaçlarının kişisel ihtiyaçların önünde olduğunu takipçiye kabul ettirmesi, hedeflerde daima kurum hedeflerinin önde olmasını sağlaması olmalıdır (Avolio&Bass, 1995).

Etkileşimci liderliğin üç alt boyutu vardır; Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Aktif Yönetim ve İstisnalarla Pasif Yönetim (Avolio, Bass ve Jung, 1999).

#### **1.4.1. Koşullu Ödüllendirme**

Koşullu ödüllendirme, TKLM'nin iki etkin yönteminden ikincisidir. İlk etkin yöntem dönüştürücü liderlik boyutlarıdır (Bass & Avolio, 1994). Lider çok net hedefler koyar ve o hedef gerçekleştiğinde ödülün ne olacağını iletişimini de açık olarak takipçi ile paylaşır. Ödül ile ilgili sadece parasal ödül kastedilmemektedir, ekstra tatil, bir etkinliğe katılım, yeni roller gibi ödüller de hedefe konulabilmektedir.

Lider gerekli çabanın gösterilmesi için takipçiyi destekler, başarı yolunda ilerlendiğinde bunun farkında olduğunu hissettirir ve tatmin edici sonucun elde edileceğinden emin olana kadar takipçiyi yakından izler, takipçinin hedefi gerçekleştirmesi için ek kaynağa ihtiyacı varsa bunun temin edilmesini organize eder (Kirkbride, 2006, s.23).

Etkileşimci liderin, takipçi hedeflenen performansı göstermediğinde ceza uyguladığı durumlar istisnai olsa da olabilir (Howell ve Costley, 2001, s.324).

### **1.4.2. İstisnalarla Aktif Yönetim**

Lider sistemin doğru işlediği durumlarda sisteme müdahale etmez (Den Hartog, Muijen ve Koopman 1997, s.22). Takip sistemi oluşturur birşeyler yanlış gittiğinde bundan haberdar olur. Liderin sürece dahil olmamasının iki sebebi olabilir. Birincisi; çalışanlarına ve işi başarı ile tamamlayacaklarına güveni tamdır. İkincisi, liderin yönettiği ekip çok geniştir ve liderlik için yeterince zaman ayıramıyor olabilir. Rutin iş yapılan, net kuralların olduğu yerlerde liderin az zaman ayırarak işleri kontrol etmesi için bu yöntem kullanılabilir. Özetle; istisnalarla aktif yönetimin uygulandığı yerlerde, lider kontrol yöntemini ve iş standartlarını belirler, standart dışı durumlar olduğunda müdahale eder onun dışında sürece dahil olmaz. Lider, takipçilerin gelişimine değil, sorun çıkmamasına ve hataların düzeltilme yöntemlerinin takipçilere öğretilmesine odaklanır (Avolio ve diğ., 1999, s.12).

### **1.4.3. İstisnalarlar Pasif Yönetim**

İstisnalarla pasif yönetimde lider, sorun çıkmadıkça süreci hiç takip etmez. Takipçiler, iş hedeflerine kendi yöntemleri ile ulaşabiliyorlar ise sürece dahil olmaz ve müdahale etmez. (Lowe ve Kroeck, 1996, s.3). Sadece problemler ile ilgili bilgi sahibi olmak ister, tamamen hatalara ve sapmalara odaklanır, takipçilerine hata düzeltmeyi öğretir.

### **1.5. Tam Serbesti Liderliği (Laissez- Faire)**

Tam serbesti tanıyan liderlerlik kavramı Türkçe literatürde pasif liderlik olarak da kullanılır. Tam serbesti tanıyan lider grubu kendi kararlarını kendileri alma konusunda serbest bırakır karar almaya katılmaz, sorumluluk almaz ve yönlendirme yapmaz. Örgütte neler olup bittiğiyle ilgili genelde ilgisizdir. Takipçiler ona ihtiyaç duyduğunda genelde erişilemez olduğu veya olaya kayıtsız kaldığı için tam serbesti liderliği yöntemi uygulanan örgütlerde takipçiler arasında

çatışma çıkması çok olasıdır (Kirkbride, 2006, s.23). Bu tarz liderler takipçileri ile iyi ilişkiler geliştirirler ancak kritik karar alma süreçlerine katılmadığı için takipçiler farklı lider arayışına girebilirler Araştırmalara göre pasif liderlerin çalışmaları verimsizdir ve sorumluluklarını yerine getirmezler (Downey, Papageorgiou, & Stough, 2006). Gerekli noktalarda müdahale etmeyi reddetme pasif liderlerin tipik özelliğidir. Bu da takipçilerde büyük bir hayal kırıklığına ve motivasyon kaybına sebep olur (McColl-Kennedy & Anderson, 2005).

### **1.6. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Karşılaştırması**

Conger and Kanungo'nun (1998) dönüşümcü ve etkileşimci liderin birbirlerinden en büyük farkının liderin ve takipçilerin birbirlerine taahhütlerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Dönüşümcü lider kısa vadeli hedeflerin üzerinde durmaz, yüksek ve daha önemli stratejik hedeflere odaklanır. Etkileşimci liderler ise performans hedeflerinde yer alan kısa vadeli hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilenir. Takipçi, daha önce taahhüt ettiği hedefleri gerçekleştirmişse, lider o anki ihtiyacı farklı dahi olsa görev yerine getirilmiş olduğu için bunun karşılığını verir (Kuhnert & Lewis, 1987). Etkileşimci liderlik uygulamaları dönüşümcü liderlik ile karşılaştırıldığında çok daha yaygındır. Ancak Tam Kapsamlı Liderlik Modeli'nde iki liderlik tarzını birbirinin yerine kullanmak veya kıyaslamak doğru değildir. Etkin yönetim modeli için iki liderlik tarzlarının kombine edilmesi en doğrusudur.

Tablo 1.1'de her iki liderlik tarzının öne çıkan özellikleri özetlenmiştir.

**Tablo 1.1**

**Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider Özellikleri**

---

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDER**

**Karizma:** Vizyon verir, misyonu hissettirir, övünç kaynağı olur, saygındır, gurur duyulur.

**İlham:** Büyük beklentileri iyi anlatır, çabaya odaklanırken sembolleri kullanır, önemli amaçları basit yollarla anlatır.

**Zihinsel Uyarım:** Dikkatli ve çözüm odaklı olmayı, bilgiyi, rasyonelliği destekler.

**Bireysel İlgi:** Her çalışana ayrı muamele eder, bireylere tek tek ilgi gösterir, koçluk yapar, tavsiye verir.

**ETKİLEŞİMCİ LİDER**

**Şartlı ödül:** Hedefe göre ödül anlaşması yapılır, iyi performansı ödüllendirir

**İstisnalarla Aktif Yönetim:** Kural ve standartlardan sapmaları izler, sapma gerçekleştiğinde gerekli aksiyonu alır.

**İstisnalarla Pasif Yönetim:** Sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder.

**Tam Serbesti:** Karar almayı ve liderlik yapmayı reddeder.

---

Kaynak: Bernard M. Bass, **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision**, Organizational Dynamics, Elsevier , 1990, s.22

**1.7. TKLM ile Diğer Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Karizmatik liderlik ile tam kapsamlı liderliğin karşılaştırması yapıldığında karizmatik liderliğin tam kapsamlı liderliğin içerisindeki etkin liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile aynı özellikleri gösterdiği söylenebilir. İdealleştirilmiş etki boyutunda lider takipçiler için rol model olur. Lider takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önünde tutar ve yüksek etik değerler taşır. Bu özellikler karizmatik liderlikte de yer almaktadır.

Hizmetkar, etik ve otantik liderlik ile tam kapsamlı liderlik modelindeki etkin liderlik tarzları olan dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin ortak noktaları Tablo 1.2'de

listelenmiştir. Buna göre hizmetkar , etik ve otantik liderlik tarzlarının dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutları ile birçok ortak noktası olduğu söylenebilir.

**TABLO 1.2**

**TKLM ile Diğer Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması**

Teori	Kaynak	Anahtar Kavramlar	TKLM ile Ortak Özellikleri
Hizmetkar Liderlik	Greenlaf (1977) ; Liden et al. (2014); Kool & van Dierendonck (2012)	Lider etik değerlere önem vererek, mütevazı bir tarzda ekibin sorunlarını çözmek, onları geliştirmek ve güçlendirmek için takipçilerine hizmet eder.	Takipçileri kuvvetlendirme, etik değerlere önem verme , topluluğun ihtiyaçlarını önemseme, ilişki odaklı olma yönleri dönüşümcü liderlik ile ortak yönleridir.
Etik Liderlik	Brown et al. (2005); Brown & Trevino (2006)	Lider ahlaki değerleri öne çıkararak bu konuda örnek bir lider olur	Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki ve etkileşimci liderliğin etik değerleri ölçümleyen sistemi ile ortak özellik gösterir.
Otantik Liderlik	Avolio & Gardner (2005); Banks et al (2016); Zhu et al (2011)	Pozitif davranış yaklaşımı uygular, kişisel gelişimi ve pozitif çıktılarını önemser	Kendi farkındalığı yüksek, takipçi odaklı, pozitif ve gelişim odaklı olması etkin TKLM'nin etkin liderlik özellikleridir.

**Kaynak:** John J Sosik; Dongil Jung, **Full Range Leadership Development;** Routledge 2018, s.45.



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI

1970'li yıllarda uygulanmaya başlanan liderlik geliştirme programlarına uygulamacıların ilgisi yüksektir ve bu ilgi her geçen gün artmaktadır. McKinsey'nin yaptığı araştırmada 500 üst düzey yöneticiye şirketlerinin bugün ve gelecekteki en öncelikli üç insan kaynakları yatırımlarının neler olduğu ve gelecekte neler olacağı sorulduğunda liderlik geliştirme programlarının tüm yöneticilerin listesinde ilk üç sırada olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin üçte ikisi liderlik geliştirme programlarını birinci sıraya yerleştirmişlerdir (Guardijan & Halbeisen & Lane, 2014).

Bu bölümde öncelikle liderliğe olan ihtiyaç, liderlik geliştirme ve lider yetiştirme kavramları arasındaki fark incelenecektir, liderlik geliştirme kavramının tanımı yapılacaktır. Daha sonra farklı liderlik yaklaşım ve süreçleri incelenecek, liderlik geliştirme araçları üzerinde durulacaktır. Çok önemsenen ve şirketlerdeki insan kaynakları departmanları tarafından ciddi bütçeler ayrılan liderlik geliştirme programlarının başarısız örneklerine de sıkça rastlanmaktadır. Bu yüzden son bölümde programların başarısızlık nedenleri üzerinde durulacak ve son olarak liderlik geliştirmede gelecek eğilimlerden bahsedilecektir.

#### 2.1. Liderlik Geliştirmenin Tanımı ve Kapsamı

Liderlik son yıllarda yönetim ve organizasyon literatürünün önemli bir konusu olmuştur. Bunun nedenlerinden birisi; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal unsurlardaki hızlı değişikliklerin etkin liderlik becerilerini geliştirmeyi gerektirmesidir. İkinci neden, bilim ve teknolojinin toplumdaki tüm sorunları çözmek için yeterli olmadığına anlaşılmıştır. Çalışanların işe yabancılaşması,

yeniliklere uyum sağlayamaması, işsizlik gibi problemler teknolojik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Teknolojinin sebep olduğu, insan ile ilgili bu problemlerin çözümü için de liderliğe ihtiyaç vardır. Son olarak, Enterprising Nation Report 1995, Kotter'in 1990'da yaptığı araştırma ve diğer birçok akademik çalışmada vurgulandığı gibi; organizasyonlarda liderliğe duyulan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. "Fazla yönetilmiş, az öncülük edilmiş" ifadesi liderliğe artan ilginin nedeninin çok iyi özetlemektedir (Ron Cacioppe, 1998). Çoğu şirket liderliği rekabet avantajının bir kaynağı olarak görmekte ve buna yatırım yapmaktadır (McCall, 1998; Vicer & Fulmer, 1998).

Kotter'e (1990) göre, liderlik kurum için bir vizyon ve stratejik yönün oluşturulmasını, o vizyonun çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere ve diğer ilişkide olunan kurumlara iletilmesini ve aynı zamanda bu vizyonu sahiplenmeleri için insanlara ve kuruma ilham vermeyi ve onları motive etmeyi içerir (Cacioppe, 1998).

Liderlik geliştirme; organizasyon üyelerinin liderlik rolleri ve süreçlerine dahil olma konusunda kolektif kapasitelerinin artmasıdır (Day, 2001). Liderlik geliştirme programında, bir çalışana, resmi olarak bir yönetici rolü olmasa da bir liderlik rolü verilebilir. Yönetim süreçlerinde pozisyon veya organizasyondaki bir rol belirli iken liderlik süreçleri genelde insanların grup halinde birarada olup liderlik fırsatı elde etmelerine imkan verir (Keys & Wolfe, 1988).

Geleneksel lider kavramlarında, lider yetiştirmek için adaylara bireysel yetkinlik eğitimleri verilerek liderliğin oluşması beklenirken, liderlik geliştirme programlarında her kişi bir lider olarak varsayılır ve liderlik bir sonuç değil etki olarak kavramsallaştırılır (Drath, 1998). Bu perspektiften bakıldığında liderlik geliştirme ile organizasyon içindeki sosyal sistemler kullanılarak (örn. ilişkiler) bireyler arasında taahhütlerin olduğu bir sistem oluşturulmaktadır (Wenger, 1998).

Yaratıcı Liderlik Merkezi (CCL) liderlik geliştirme tanımını "bireyin kapasitesini liderlik rol ve süreçlerinde etkin olabilecek şekilde geliştirmek için

kişilerin birarada etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır" şeklinde yapmıştır (McCauley & Moxley & Velsor, 1998).

Günümüzde liderlik geliştirme ile lider yetiştirme kavramlarının sıkça karıştırıldığı görülmektedir. Lider yetiştirme birey bazlıdır , bireyin yetenek, yetkinlik ve bilgisinin geliştirilmesine vurgu yapar ve adayı resmi bir liderlik rolüne hazırlamayı hedefler. Lider yetiştirme süreci başarılı olduğunda belirli bir rol için bir lider yaratılmış olur ve şirketin insan sermayesi artar. Liderlik geliştirmede ise şirket içerisindeki birden çok çalışanın liderlik yetkinliklerinin birlikte geliştirilmesi hedeflenir. Bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, takım çalışması, bireylere atanan grup hedefleri, güven, saygı gibi kavramlar öne çıkar ve bunun sonucunda sosyal sermaye artar. Lider yetiştirmede program; "Adayın liderlik özellikleri nasıl etkin şekilde geliştirilir?" sorusu üzerinden kurgulanırken liderlik geliştirmede soru "Aday tüm liderlik süreçlerine üretken şekilde nasıl katılabilir?" şeklinde değişir (Day, 2001).

## **2.2. Liderlik Geliştirme Yaklaşımları**

Liderlik geliştirme konusunda birçok yaklaşım bulunmaktadır. Her kurum, insan kaynakları profesyoneli, akademisyen ve danışman liderlik geliştirme konusunda kendi tercih ettiği yaklaşıma sahiptir. Hangi yaklaşımların daha etkin olduğunu göstermek için az sayıda araştırma bulunmaktadır (Conger, 1992). Liderlik geliştirme programları liderliğin öğretilen parçalara ayrılabilirliğini ve bireye farkında olduğu ve olmadığı müdahaleler yoluyla liderliğin öğretilenliğini öne sürer (Hernez-Broome ve Hughes, 2004).

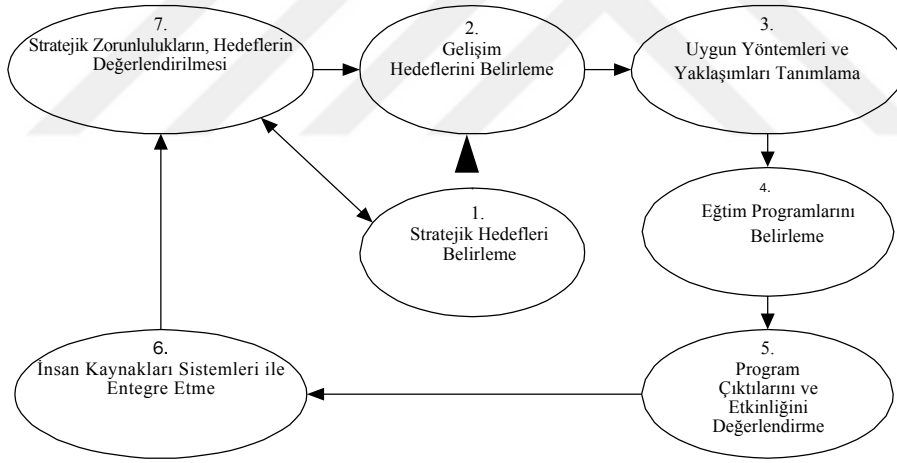
Liderlik geliştirme programı, liderliğin eylemsel ve dönüşümsel yapısı ile birlikte içinde bulunan sosyal sistemlerin bağlantıları ve ağları üzerine kurulur. Bir bireyin diğerlerini nasıl yönettiğini çerçeveler. İnsanları ve ekipleri yönetmenin yanı sıra şirketin stratejisini ve operasyonunu yönetmek için gerekli olan interaktif, teknik ve bağlayıcı becerileri oluşturmayı hedefler (Kaplan ve Kaiser, 2006).

Bu bölümde uygulamada yaygın olarak kullanılan liderlik geliştirme yaklaşım ve araçları incelenecektir.

### 2.2.1. Vicere modeli

Liderlik geliştirme planı için kullanılabilir kapsamlı yedi aşamalı bir model Şekil 2.1’de gösterilmektedir. Bu model Vicere'nin (1997) çalışmasına dayanmaktadır.

Şekil 2.1 Vicere Modeli



Kaynak: Ron Cacioppe, **An Integrated Model and Approach for The Design of Effective Leadership Development Programs**, Leadership & Organization Development Journal, 19/1 , 1998, s.45

Vicere modeli, ölçme ve değerlendirmeyi iki ayrı adım olarak belirlemiştir ve her adımdan sonra bir değerlendirme gerektirir. Bu model çok masraflı ve zaman alıcı olduğundan şirketler genelde son adımda bir kez değerlendirme yöntemini seçerler. Modelin yedi aşaması şöyledir (Cacioppe, 1998):

## - **Birinci Aşama: Stratejik Hedefleri Belirleme**

Bu ilk adım, organizasyonun devamlılığı, başarısı ve büyümesi için hayati öneme sahip olan temel stratejik hedefleri belirlemeyi ve tanımlamayı içerir. Argenti (1989) bunu; organizasyonun varlığını sürdürmesi ve büyümesi için, gelecek iki üç yılda karşı karşıya gelme olasılığı olan durumlar olarak açıklar ve bunlara “stratejik filler” tanımlaması yapar.

Organizasyonun vizyonunu, stratejisini ve kurum kararlarını yönlendiren iç ve dış unsurları içerir. (örn. pazar payını değiştirme, sermaye artışı, belirli bir alanda insan kaynağı becerisi eksikliği vb.).

Birçok yönetici yetiştirme programı ile ilgili en büyük eleştirilerden biri organizasyonun iş hedeflerine katkı sağlamamalarıdır. Yönetici yetiştirme programı yönetici adaylarına yönetsel beceriler kazandırsa da bu kazanım organizasyonun iş hedeflerini gerçekleştirmede çok etkili olmaz. Liderlik geliştirme programının tasarımından önce stratejik konuların netleştirilmesi ve kararlaştırılması önemlidir, çünkü katılımcılarda geliştirilmesi gereken temel yetkinliklerin yanı sıra programın hedeflerini de belirlemelidirler. PepsiCo, General Electric ve Allied Chemical’daki son liderlik geliştirme programları, önemli şirket hedeflerini içermektedir (Linkage, 1997).

Aşağıdaki anket üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine bu temel hususları ve liderlik yetkinliklerini belirlemelerinde yardımcı olmak için kullanılabilir:

Organizasyon için hayati öneme sahip stratejik hususlar ve liderlik yetkinlikleri (Cacioppe, 1998)

- Şirket içi ve dışında gelişen şirketi ilgilendiren önemli sorunlar, konular, eğilimler nelerdir?

- Şirketin devamlılığı, başarısı ve/veya büyümesi ile ilgili en önemli şirket içi ve dışı faktörlerden ilk ikisi nelerdir? Gelecek iki üç yıl içinde bu konularda sorun çıkar ve çözülemezse bu şirket için nasıl sonuçlar doğurur?
- Bu hususları etkin şekilde ele almak amacıyla gelecek iki üç yıl içinde yöneticilerinizin sahip olması gerekecek en önemli bilgi, yetkinlik ve beceri alanları (mevcut olarak sahip olmadıkları) nelerdir?
- İnsan kaynakları uygulamaları, ödüller, şirketin kullandığı sistemler (örn. stratejik planlama, raporlama araçları vb.) ve takviye açısından liderlik geliştirme programının tamamlanmasından sonra bunların olmasını sağlamak üzere şirket içinde olması gereken şeyler nelerdir?
- Bu stratejik değişimlerin ve liderlik yetkinliklerinin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla liderlik geliştirme programı sırasında ve sonrasında siz ve yöneticileriniz hangi görevleri (örn. koçluk, mentorluk, vb.) üstlenmek istiyor?

#### - **İkinci Aşama: Gelişim Hedeflerini Belirleme**

Bu adımda liderlik geliştirme programının ana amaç ve hedefleri ile programın sonunda edinilmesi hedeflenen yetkinlikler belirlenmektedir. Program hedefleri belirlenirken deneyim seviyesi, mevcut görevler, geçmişte alınan yöneticilik eğitimleri, mevcut işteki zorluklar ve program hedefinin gerçekleşmesi için ekibe dahil olması gereken katılımcıların demografik bilgileri dikkate alınmalıdır. Böylece program hem kurum hem de katılımcı ile ilişkili kılınır. Örneğin orta seviye yöneticiler dış kaynak kullanımı veya sözleşme yönetimi konusunda belirli becerilere ihtiyaç duyabilir, çünkü kurumun maliyeti azaltma stratejik hedefi bu becerilerin bölüm seviyesinde uygulanmasını gerektirmiştir. Bu aşama hedeflerin ve yetkinliklerin kesin tanımını ve mevcut zaman, yöneticiler seviyesinde işletme ve bütçe gibi hususları ve kısıtları gerektirir.

Organizasyona ait başarı için gerekli olan stratejik hedefler ve yetkinlikler ile bağlantılı eğitim ihtiyaçları bu arada gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte çoğu kez

eğitim ihtiyaçları stratejik zorunluluklardan bağımsız gerçekleştirilir veya şirketin temel stratejik ihtiyaçlarından ayrı olan bir yetkinlik modeli ile ilişkilendirilir.

- **Üçüncü Aşama: Uygun Yöntem ve Yaklaşımları Tanımlama**

Bu adımda programın içeriği, yöntemi ve zamanlaması belirlenir. Bu alışma genelde şirket içerisindeki insan kaynakları profesyonelleri ve/veya danışmanları tarafından gerçekleştirilir. Örnek vaka çalışmaları, takım çalışmaları, proje çalışması gibi çeşitli araçlar ile hedeflerin ekip üyelerince anlaşılması sağlanır. Hedefe yönelik iş atamaları yapılarak yetkinlerin doğru bir şekilde ekibe aktarımı ve iş başında deneyimlenmesi amaçlanır.

- **Dördüncü Aşama: Eğitim Programlarını Belirleme**

Eğitim programının içeriğini oluşturmak ve programın uygulamaya geçmesi için genelde bir üniversite, yönetim enstitüsü veya bir danışmanlık kuruluşu ile birlikte çalışılır. Bu aşamada uygulanacak programın içeriği, zamanlaması, eğitim kadrosu ve diğer detayları belirlenir.

- **Beşinci Aşama: Program çıktılarını ve Etkinliğini Değerlendirme**

Programın her aşamasının değerlendirilmesi ve hedeflenen sonuçları verip vermediğinin değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirmenin ilk aşaması; program içeriği ve faaliyetlerinin hedef yetkinlikleri oluşurmada yeterli olup olmadığını anlamaktır. Burada Kirkpatrick (59) dört aşamalı değerlendirme yöntemini kullanmak faydalı olacaktır. Bu yöntemle göre aşamalar şöyledir:

- Birinci aşamada katılımcıların yaşadıkları deneyimlerde çalışmadan istedikleri sonuca ulaşıp ulaşmadıklarını değerlendirmeleri istenir.

- İkinci aşamada yetkinlik ölçümleri yapılır. Katılımcıların çalışmadan ne öğrendiklerini, hangi yetkinlikleri edindikleri ölçülür. Bu kısa anketler veya yetkinlikleri gösterecekleri sunumlar ile sağlanabilir.

- Üçüncü aşamada davranış değişiklikleri ölçümlenir. Katılımcının öğrendiği yetkinliği uygulayıp uygulamadığı değerlendirilir. Genelde değerlendirme, davranışa maruz kalan kişiye yaptırılır.
- Son aşamada ise sonuçlar değerlendirilir. Katılımcının elde ettiği bilgi, yetkinlik ve tecrübe, kişinin liderlik potansiyelini arttırmış olmalı, bu da kişinin dahil olduğu takımın ve organizasyonun hedeflerine hizmet etmelidir. Bu son değerlendirme programın parasal olarak etkisinin ölçülmesidir.

- **Altıncı Aşama: İnsan Kaynakları Sistemleri ile Entegre Etme**

Bu aşamada katılımcının yöneticisinin, program çıktılarının ne olduğunu bilmesi, katılımcının uygulamada edinmesi beklenen yetkinlikleri kullanması konusunda onu teşvik etmesi beklenir. Program çıktılarının organizasyonun insan kaynakları sistemine de entegre edilmesi gerekir. Kişinin performans değerlendirme kriterleri, sorumluluk, terfi ve ödül kriterlerinin program sonrası edinilen yetkinliklere göre düzenlenmesi gerekir. Bu aşama çok önemlidir çünkü uygulanan program ne kadar başarılı olursa olsun, kişi o programda edindiği yetkinlikleri kullanmaya teşvik edilmez, zorlanmaz ve bu konuda değerlendirilmezse, program için harcanan tüm zaman, para ve çaba boşa harcanmış olur.

- **Yedinci Aşama: Stratejik Zorunlulukların ve Hedeflerin Değerlendirilmesi**

Son aşamada program için genel ve bütünsel bir değerlendirme yapılır. Tüm sürece bakılır, program kurumun yaptığı işin bir parçası olarak değerlendirilir. Program organizasyona ne değerler kattı, süreç iyi işledi mi, neler daha iyi yapılabilirdi gibi soruların cevapları üst yönetim ile birlikte değerlendirilir.



## 2.2.2. CCL Liderlik Geliştirme Yaklaşımı

CCL, Amerika'da 1970 yılında kurulan, liderlik geliştirme programları konusunda uzmanlaşmış, kar amacı gütmeyen bir eğitim kuruluşudur. İlk liderlik geliştirme programını 1974 yılında altı günlük bir seminer olarak gerçekleştirmiştir. Şu ana kadar 160 ülkede, 3000 kuruluşta yaklaşık 60.000 lider adayı ile çalışma yapılmıştır. CCL'in 30 yıllık araştırma ve deneyimlerin sonucunda oluşturduğu liderlik geliştirme modeline göre süreç; programın uygulanacağı organizasyondaki tüm paydaşların üzerinde anlaşıldığı program beklenti ve hedeflerinin belirlenmesi ile başlar. Adayların onları geliştirecek farklı deneyimler yaşamaları, öğrenmeye ve gelişmeye açık olmaları ve liderlik için gerekli potansiyellerinin ortaya çıkarılması modelin başarılı olması için gerekli diğer bileşenlerdir. CCL liderlik geliştirme süreci üç ana aşamadan oluşmaktadır (J.Bass, 1998):

- **Değerlendirme:** Kişi ile ilgili, kuvvetli ve zayıf yönleri ile gelişme alanlarını belirleme konusunda en iyi örnek oluşturacak verinin elde edilmesi
- **Yeni Görev/Deneyimler:** Kişiyi günlük işlerinin dışında yeni, zorlayıcı işler verme/deneyimler yaşatma, kişinin farklı yetkinlikleri kazanmasını sağlama
- **Destekleme:** Kişiyi gelişim sürecinde motive etme, öğrenme, değişim ve gelişim konusunda destekleme

CCL liderlik geliştirme süreci sistem yaklaşımına göre , üç elementin birbiriyle bağlantısı aşağıdaki formül ile kurulmaktadır.

Geribildirim ağırlıklı programlar + 360 derece geri bildirim + liderlik geliştirme görevleri + geliştirici ilişkiler + zorluklar = Liderlik Geliştirme

Tecrübelerin modele entegre edilmesi ve liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi ve pratik yapılması zorunludur. Pratik yapmak hem zayıf tarafların güçlü yönlerle dönüşmesine sebep olacak hem de yerleşmiş bazı olumsuz davranışların değişmesine imkan verecektir.

Liderlik geliştirme sistem yaklaşımı ile uygulandığında diğer bir faktör de örgüt dinamiklerinin programa entegre edilmesidir. CCL yaklaşımının uygulandığı başarı hikayesi olan tüm örneklerde örgüt dinamiklerinin sisteme entegre edildiği gözlemlenmiştir.

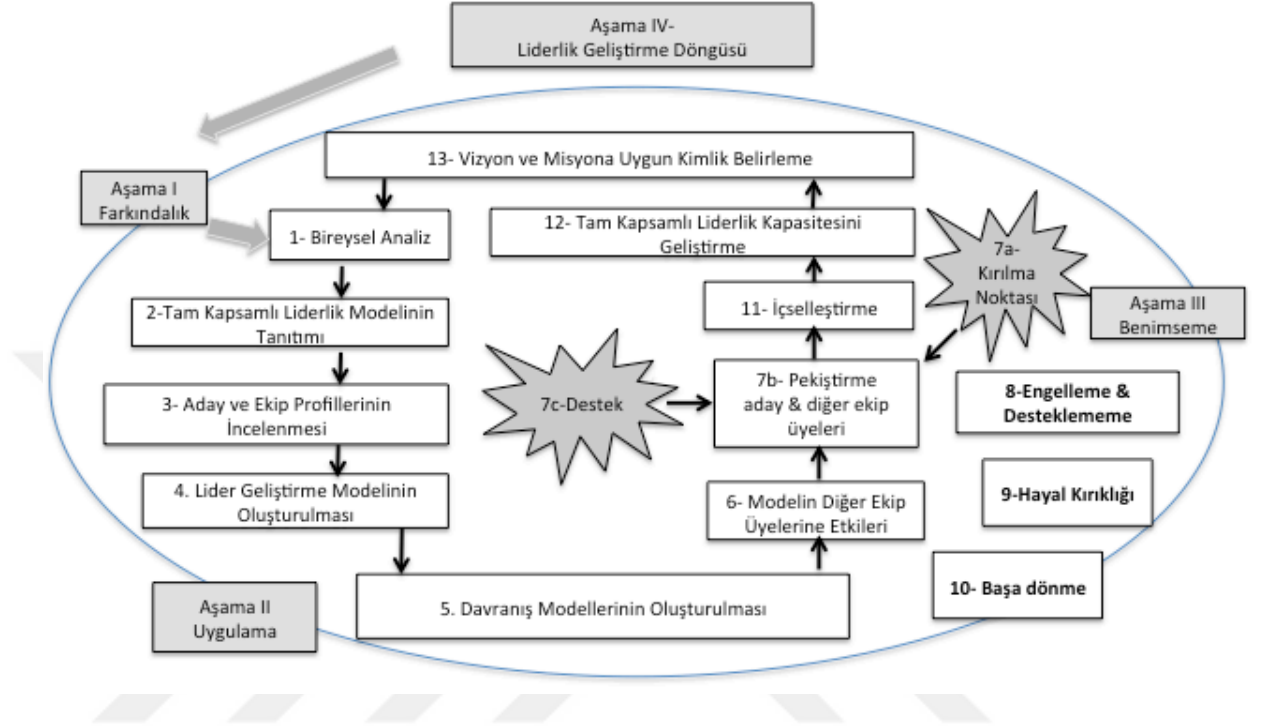
Düşünme yetkinliklerinin geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi, diğer kişilerin destek ve tavsiyelerinden faydalanılması, duyguların yönetilmesi temel öğrenilecek yetkinlikler olacaktır. Ayrıca örgütün her seviyesinin uygulanacak programı desteklemesi de programın başarısı için önemli bir faktördür.

Son olarak liderlik geliştirme deneyiminin örgüt üzerindeki etkileri de gözardı edilmemelidir. Örgütün ve paydaşlarının liderlik geliştirme programından beklentilerinin iyi algılanması ve programın bu beklentiler ile örtüşmesi, değişim yönetiminin temel prensiplerinde ortak bir mutabakata varılması, programın kişiler ve gruplara etkisinin iyi ölçülebilmesi de programın başarısını etkileyecek faktörler olacaktır.

### **2.2.3. Tam Kapsamlı Liderlik Geliştirme Modeli**

Tezin 1. Bölümünde incelediğimiz TKLM 'ne göre liderlik programı oluşturmak için Avolio (2011) Quinn'in "Güçlenme Döngüsü" nden faydalanmıştır. Programın amacı TKLM çerçevesinde lider adayına dönüşümcü liderlik ve pozitif etkileşimci liderlik yetkinliklerinin kazandırılması ve adayın bu yetkinlikleri uygulamaya geçirmesinin sağlanmasıdır.

Şekil 2.2 Liderlik Geliştirme Döngüsü



**Kaynak:** Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, R. "Managing professional intellect: Making the most of the best" Harvard Business Review, Issue 20.1996: 72-80 akt. Avolio, 2011: 142

Tam Kapsamlı Liderlik Geliştirme Modeli Aşamaları:

- Farkındalık oluşturma: Liderlik geliştirme programının ilk aşaması farkındalık oluşturma aşamasıdır. Liderlik programına dahil olacak kişilere tam kapsamlı liderlik modeli eğitimi verilir ve kişilerin profil analizleri yapılır. Örgütün vizyon, misyon, stratejileri ile uyumlu optimum tam kapsamlı liderlik geliştirme modeli kişiler için bireysel oluşturulur.
- Uygulama: İkinci aşama uygulama aşamasıdır. Davranış modelleri oluşturulur ve diğer ekip üyeleri ile birlikte etkileri üzerinde çalışılır. Modelin uygulamalı eğitimleri (liderlik eğitim çalıştayları) yapılır.

- Benimseme: benimseme aşaması programın en kritik aşamasıdır. Her adayın gelişim ihtiyacı ve profili farklı olacağından eğitim ve çalıştaylar sonrasında kişiye özel bir içselleştirme ve deneyimleme süreci gerekmektedir. Bu aşamada ekip üyeleri arasında eşleştirme yapılarak eğitim eşleri oluşturulur. Eğitim eşi uygulamalarının hedefi eşlerin birlikte uygulama ve pratik yapmaları, deneyim ve sorumluluğu paylaşmaları ve birbirlerinin gelişimlerini en üst seviyede gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Pratikler mevcut iş vakaları ile yapılır, dolayısıyla lider adayının üst yönetim ve diğer ekip üyeleri ve yöneticiler tarafından bu aşamada desteklenmesi çok kritiktir. Aday mevcut işini yaparken liderliği deneyimleyeceği aksiyonlar alır ve kararlar verir. Bu noktada engellenir, tepki alır veya gerekli desteği alamazsa aday liderliği deneyimleyemez hayal kırıklığı yaşar ve programda en başa dönülür. Uygulama deneyimlerinde aday gerekli desteği görürse bu deneyimleri içselleştirir ve programın hedefi olan tam kapsamlı liderlik kapasitesini geliştirir (Avolio, 2011, s.141-145).

Programın kritik başarı faktörleri:

- Liderlik geliştirme zamana yayılan bir süreçtir, bir kerede uygulanıp bitirilecek bir program değildir. Her ne kadar tüm liderlik yetkinliklerini kullanabilecek vaka örnekleri program içeriğinde uygulansa da o vaka gerçek hayatta deneyimlendiğinde tam olarak içselleştirilebilir. Buna doğal öğrenme diyebiliriz. Gerçek hayatta farklı vakalar sürekli deneyimleneceğinden liderlik geliştirme süreci de devam edecektir.

- Programın şartları, destekleyiciler ve engelleyiciler belirlenmeli, program deneyiminin gerçek iş uygulamalarına aktarılırken karşılaşılabilecek engeller ile ilgili eylem planı oluşturulmalıdır.

- Programın en kritik aşaması uygulamaya geçiş sürecidir. Bu aşamada destek gücüne ihtiyaç vardır. Destek rolündeki kişi programa katılan adayın öğrendiklerini gerçek iş vakalarına uygularken ona destek olur, ve onu süreç boyunca izleyip, problemle karşılaştığında çözmesi için yol gösterir.

- Liderlik geliştirme eğitiminin içeriğinde gerçek iş vakalarının kullanılması, programın başarısı için önemlidir (Avolio, 2011, s.141).

### **2.3. Liderlik Geliştirme Programlarının Amacı ve Uygulama Metodları**

Liderlik geliştirme programlarının üç temel amacı vardır;

- Adayların bireysel gelişimlerini sağlayarak performansı arttırmak: Örgütlerin en önemli amaçlarından biri liderlerin mevcut rollerini en etkin şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktır.
- Başarıyı arttırmak: Örgütler potansiyeli yüksek olan mevcut liderleri kompleks ve daha üst seviye yetkinlikler gerektiren pozisyonlara getirmek isterler. Yüksek potansiyeli olan lider adayların gelişimi için ekstra geliştirme eforu harcamak farklı programlar oluşturmak gerekecektir.
- Örgütsel değişim: Örgütler artan rekabet koşullarına uyum sağlamak için büyüme stratejileri oluştururlar. Şirket satın alma, yeni ürün geliştirme, uluslararası pazarlara açılma gibi yöntemler izlerler. Bu tür örgütsel değişimler liderlerin yeni davranış şekilleri ve yetkinlikler geliştirmesini gerektirecektir (McCauley & Ruderman & Van Velsor, 2010, s.30).

Liderlik yetkinliklerini geliştirme sürecinde, literatür çalışmalarında ve uygulamada kabul görmüş uygulama metodları Tablo 2.1'de listelenmiştir (Day, 2001).

**Tablo 2.1**  
**Liderlik Geliştirme Metodları**

Liderlik Yetkinlik Analizi	Bütünden ayıran özellik ve davranışlar liderlik yetkinliği olarak tanımlanır (Naquin & Holton, 2006). Yetkinlik ayrıca ölçümlenebilen bir kapasite olarak da tanımlanır (Concer & Ready, 2004).
Geleneksel Liderlik Geliştirme Programları	Sınıf formatında gerçekleştirilen, tartışmaları, vaka uygulamalarını, oyunları ve dersleri içeren programlardır (Conger, 1992).
Uygulama Yoluyla Öğrenme	Liderlik yetkinliklerini geliştirmek üzere organizasyonun gerçek uygulamalarına ve projelerine dahil olmaktır (Dotlich & Noel, 1998; Froiland, 1994).
Liderliği Tecrübe Etme	Kişilerin liderliği deneyimleyecekleri rollere yerleştirilerek liderliği öğrenmeleri amaçlanır (Adey, 2000; Bush & Glover, 2004; Day & Halpin, 2001).
360 Derece Geri Bildirim	Tüm paydaşlardan (yöneticisi, astı, aynı seviyedeki çalışma arkadaşları vb) değerlendirme alarak liderlik yetkinliklerini ölçmek ve gelişme alanlarını belirlemek hedeflenir (Atwater & Waldman, 1998; Rosti & Shipper, 1998).
Yönetici Koçluğu	Organizasyon içerisinden veya dışarıdan bir kaynak ile, kişinin liderlik yetkinliklerini geliştirmesi için, bir yol haritası oluşturup hayata geçirmesine yardımcı olmaktır (Hansford, Tennent, & Ehrich, 2002; Kilburg, 2000).

Kaynak: Byron Hanson, **The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning**, Advances in Developing Human Resources, 15/1 106-120 (2013) s.110.

### **2.3.1. Liderlik Yetkinlik Analizi**

Liderler ancak kendilerini çok iyi tanıdıklarında, takımlarını daha etkin yönetecekleri yetkinliklerin neler olduğunu anlayıp o yetkinlikleri kazandıklarında ve organizasyonun başarısına nasıl ciddi bir katkı sağlayacaklarını öğrendiklerinde başarılı lider olurlar (Kur & Bunning, 1996).

Lider adayının bilgi, beceri, yetenek ve görüş açılarının değerlendirilmesi yetkinlik analizi yöntemi ile gerçekleştirilir. Yetkinlik analizinde liderin etkinliğine katkı sağlayacak genelde sekiz ila onaltı temel davranış ve o davranışın karşılığındaki yetkinlik ölçülür. (McCauley & Ruderman & Van Velsor, 2010, s.34).

### **2.3.2. Uygulama Yoluyla Öğrenme**

Liderlik rollerine hazırlanmanın bir yöntemi, örgüt içerisindeki farklı rollerdeki kişilerin birbirlerinin yaptığı işleri öğrenerek kişiler arasında yetkinlik, bilgi, tecrübe transferi yapılmasını sağlamaktır (Day & Dragoni, 2015).

CCL'nin 2003 yılında 45 farklı ülkede faaliyet gösteren 500 üst düzey yönetici ile anket ve birebir görüşme yöntemi ile yaptığı araştırmada yöneticiler ,liderlik geliştirmede en etkili yolun, adaya zorlayıcı ve farklı görevler vermek olduğunu belirtmişlerdir. Farklı görevler liderlerin farklı yetkinlikler kazanmalarını mümkün kılmaktadır. Diğer etkin uygulama yoluyla öğrenme yöntemi olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır. Liderlik sürecinde karşılaşılan hatalar, krizler, problemler, etik ikilemler, adayın proaktif olmasını gerektiren önemli deneyimlerdir (McCauley & Ruderman & Van Velsor, 2010, s.69-75).

### 2.3.3. 360 Derece Geri Bildirim

Bu araç, liderlik geliştirme programlarında son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Conger, 1992). Kişinin performansı ile ilgili yoğunlukla çalıştığı farklı kaynaklardan geribildirim almak şeklinde tanımlanabilir (Warech, Smither, Reilly, Millsap, & Reilly, 1998). Katılımcıların liderliğin temel becerileri ve yetkinlikleri konusunda bir öz değerlendirme yapmasını içerir. Katılımcının kendisi, yöneticisi, bir veya iki görevdaş ve birkaç astı ile çalıştığı görevle ilgili şirket dışında ilişkide olduğu tedarikçi, müşteri veya diğer kurumlardan birkaç kişi ile önceden belirlenen kriterlere göre kişinin değerlendirmesini yapılır. Kişinin kendi değerlendirmesi ile diğerlerinin değerlendirmeleri tek bir raporda birleştirilir. Raporun sonucunda kişinin gelişim alanları belirlenir. Kişiyi raporu yorumlamasında yardımcı olmak üzere şirket dışından genellikle psikoloji eğitimi almış birisi veya şirket içerisindeki bir insan kaynakları profesyoneli ile birebir görüşme planlanır. 360 derece geri bildirim, Batı Avustralya'da, the Water Corporation'da, Australia Post'da, Kreatif Liderlik Merkezinde, General Electric'de ve birçok diğer kuruluşta Üst Kademe Yönetici Geliştirme programlarında kullanılmıştır (Cacioppe, 1998). Bu method çoğu kez liderlik geliştirme sürecinin en yararlı ve güçlü ögesi olarak kabul edilir. Bu yöntemde en büyük başarısızlık riski geribildirim sonrasında kişinin gelişim takibinin yapılmamasıdır (Day, 2001).

Müşteriler, tedarikçiler, mevkidaşlar, üst ve astlar, koç ve mentorlar , üst yönetim, kişi ile çalışan diğer ekip üyelerinden kişinin liderlik yetkinliklerini, kişisel tercihlerini, iletişim yeteneklerini, örgüt iklimi ve kültürü dikkate alınarak bir geribildirim formatı oluşturulması, her geribildirim sürecinde bir önceki geribildirimdeki hedef ile karşılaştırmanın yapılması ve yeni hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflere ulaşmak için yapılacak aksiyon planı ve takibi programın en önemli başarı faktörlerinden biridir. (McCauley & Ruderman & Van Velsor, 2010, s.99-102).



### **2.3.4. Yönetici Koçluğu**

Yönetici koçluğu, hedef odaklı, birebir görüşme şeklinde gerçekleştirilen bir yöntemdir. Kişinin bireysel gelişimini sağlamak ve liderlik etkinliğini arttırmak ana hedeflerdir. Süreçte profesyonel bir koç , insan kaynakları departmanının bir çalışanı veya daha önce koçluk süreci deneyimi yaşamış bir yönetici koçluk yapabilir. Koçlukta amaç; koçluk alan kişinin belirli bir hatasını düzeltmek, spresifik bir amacı gerçekleştirmek olacağı gibi temel amaç yöneticinin liderlik yetkinliklerini bir üst seviyeye taşımak, kişiyi daha büyük sorumluluklara ve daha zor görevlere hazırlamaktır. (McCauley & Ruderman & Van Velsor, 2010, s.99-102).

Koçluk sürecinin başarısı için en önemli nokta koç tarafından koçluk alan kişinin kendini güvende hissedeceği, yeni deneyimler için risk alabileceği ve uygulama yapabileceği bir öğrenme ortamı oluşturulmasıdır. Koçluk alan kişinin süreci sahiplenmesi, sorumluluk alması da gerekli şartlardan biridir. Koçluk alan kişinin süreç boyunca zayıf ve güçlü olduğu alanlar ile ilgili öz farkındalığının oluşması, kişinin koç ile sürekli işbirliği içerisinde ve iletişim halinde olması da sürecin etkinliği için diğer önemli başarı faktörleridir. (McCauley & Ruderman & Van Velsor, 2010, s.130-131).

### **2.3.5. Mentorluk**

Mentorluk kişiye, üst yöneticilerle karşılıklı paylaşım yapabileceği bir ilişki kurdurarak, o yöneticilerin karmaşık ve stratejik bakış açılarını görmesini sağlamaktır. Mentorlukta hem bireysel gelişimi destekleyen hem de işbirlikçi bir süreçten söz edilebilir.

Uygulamada iki farklı mentorluk yöntemi karşımıza çıkmaktadır; bunlar resmi ve gayriresmi mentorluk programlarıdır. Resmi mentorluk programında mentor organizasyon tarafından atanır, yönetilir ve izlenir. Gayriresmi programda ise

organizasyon tarafından teşvik edilir ancak takibi ve yönetimine karışılmaz. Koçluk ile mentorluk kavramları zaman zaman karışmaktadır, ikisinin arasındaki temel fark; koçluk, belirli bir konuda mentorluk yapmaktır, belirli bir ihtiyaca yönelik, genellikle zor görevleri gerçekleştirmede kullanılır (Kram, 1985). Mentorluk yapacak kişi, mentorluk alacak kişinin raporlamadığı bir kıdemli yönetici veya nadir olarak kendi seviyesinde farklı bir roldeki mevkidaşlarından biri olabilir.

## **2.4. Liderlik Geliştirme Programlarındaki Başarısızlık Nedenleri**

Uzun yıllardan beri şirketler liderlik geliştirme programları için çok ciddi bir bütçe ve zaman ayırmaktadır. McKinsey'in yaptığı araştırmada 500 üst düzey yöneticiye şirketlerinin bugün ve gelecekteki en öncelikli üç insan kaynakları yatırımlarının neler olduğu ve gelecekte neler olacağı sorulduğunda liderlik geliştirme programlarının tüm yöneticilerin listesinde ilk üçte olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin üçte ikisi liderlik geliştirme programlarını birinci sıraya yerleştirmişlerdir. Ancak aynı araştırmada programların etkinliği de sorgulanmış ve aşağıdaki ilk dört maddede gruplanan hatalar tespit edilmiştir (Guardijan & Halbeisen & Lane, 2014).

### **- Program İçeriğinin Fazlalığı**

Liderlik yetkinliklerinin tümünü bir programla adaylara vermeye çalışmak verimsiz ve başarısızlığın temel sebebidir, çünkü bir liderde bulunması gereken yetkinlik sayısı çok fazladır ve bunlara aynı anda odaklanmak mümkün değildir. Bu sebeple liderin performansında fark yaratacak en fazla iki üç yetkinliğe odaklanmak (karar alma, koçluk gibi) programın başarılı olması için önemli bir başarı faktörü olarak belirlenmiştir.

### **- Gerçek İş Vakalarını Programa Dahil Etmemek**

Sınıf eğitimleri katılımcıları mevcut iş ortamından koparak konuya daha iyi odaklanmasına izin verse de araştırmalar sınıf eğitimlerinde öğrenilenlerin ancak yüzde onunun akılda kaldığını, deneklerin üçte ikisinin işbaşı eğitimler ile öğrendiğini, lider adaylarının saha dışı bilgilerini sahaya aktarmakta zorluk çektiğini belirlemiştir. Ancak sahada eğitim yapmak da kolay değildir. Yeni ürün lansmanını hızlandırmak, bir şirketle ortaklık sürecinin yönetilmesi gibi işlerde vaka üzeri eğitim planlamak hiç kolay değildir. Bu durumda tavsiye edilecek yöntem, şirketin o dönemdeki en büyük projelerine liderlik geliştirme programı adaylarının dahil edilmesini sağlamak olacaktır. Her büyük proje liderlik gelişimi için büyük fırsattır.

#### - **Zihniyeti Değiştirmemek**

Daha etkin bir lider olmak değişen davranış gerektirir. Liderlik gelişiminde davranışların temel nedenlerine inmek, değiştirilmesi gereken davranışlar ile ilgili programa katılan üyelerin bir yüzleşme ve kabullenme süreci yaşaması gerekir ve bu zor bir süreçtir. Ama genelde ne koçlar ne eğitmenler ne de üyeler bu zor süreci yaşamak isterler. Örneğin delegasyon, liderlerde mutlaka olması gereken bir yetkinliktir, ama kontrolcü bir karakteri olan program üyesi için delege etmek teoride anlamış da uygulamada başarısız olabileceği bir yetkinliktir, üzerinde çalışılması gerekir. Bu noktada, kontrolcü birinin sorumluluğu başkasına bırakması gerektiğinde kendini huzursuz hissetmesi normaldir, bunu farkeder ve nedenini anlamaya çalışırsa bu davranışı değiştirebilir. Değişim ihtiyacının anlaşılması, değişimin koçluk gibi tekniklerle izlenmesi ve desteklenmesi liderlik geliştirme programlarının önemli başarı faktörlerinden birisidir.

#### - **Sonuçların Ölçülenememesi**

Şirketler liderlik programlarına çok ciddi bütçeler ayırırken, programın devamındaki ölçümleme ve takip sürecinde başarısız olmaktadır. Genelde liderlik geliştirme programının geribildirim ve değerlendirilmesi ekip üyelerine yaptırılmaktadır. Bu sebeple de programdaki eğitmenler daha iyi bir değerlendirme raporu alabilmek için, katılımcıları zorlamak yerine onların hoşuna gidecek bir

program uygulamaya çalışırlar, halbuki katılımcı zorlandığı durumda öğrenir, gelişir ve değişir. Ayrıca programının hedefinin başlangıçta belli olması ve sonunda o hedefe ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi de çok önemlidir. Davranışsal değişimi ölçümlemek için program başında hedeflerin belirlenmesi, 6 ila 12 ay içerisinde tekrar değerlendirme yapılması ve değerlendirmenin katılımcı ile birlikte değerlendirilmesi programın başarısını arttırmada etkili olacaktır

#### - **Uygulamaların Kişiyeye Özgü Olmaması**

Chicago Üniversitesi öğretim üyelerinden Profesör Linda Ginzell, liderlik geliştirme programları ile ilgili yaptığı çalışmada, programların en önemli zayıflığının lideri bir grup yetkinliğin toplamı olarak gördüğünü, halbuki her bir adayın farklı birer birey olarak ele alınması gerektiğini belirtmiş ve mevcut yaklaşımın nasıl değiştirebileceğini anlatmıştır (McNulty, 2017).

Ginzell, liderliği, "farklı bir geleceği inşa etmek için yapılan davranışsal seçimler" şeklinde tanımlamaktadır. Ginzell'e göre lider başka biri olmaya çalıştığında başarısız olacaktır. Her adayın liderlik gelişim çalışmasına kendi bakış açısını koyması, belirli davranış kalıplarına bağlı kalmaması gerekir. Kişinin iç mekanizmaları kuvvetlendirilirse değişimi, zorlukları yönetmesi daha kolay olacaktır. Ginzell'in yaklaşımı Harvard'daki NPLI krizde liderlik çalışmaları ile paralellik göstermektedir. İkisinin de liderlikteki ana boyutu bireyin kendisidir. Kişinin kendini anlaması duygusal zekasını geliştirerek diğer insanların davranışlarını anlaması liderlik gelişiminin en temel adımıdır (McNulty, 2017).

#### - **Kültürlerarası Farklılıklar**

Liderlik geliştirme programlarında kullanılan değerlendirme araçlarının kaynağı ABD'dir. Özellikle değerlendirme anketlerinde, her ne kadar global değerler kullanılmaya çalışılsa da farklı kültürlerde varolması gereken bazı liderlik özelliklerinin gözardı edilme riski vardır. 1996 yılında Wilson, Hoppe ve Sayle

ABD ile yedi farklı kültür ve bölgeden seçilen diğer ülkelerin değer ve inançlarını karşılaştıran bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada sekiz ülkede altı zıt kişilik boyutu tespit edilmiştir, bunlar; bireysel-kollektif, aynı-farklı, sert-hassas, değişken-sabit, proaktif-reaktif, yapan-olan şeklindedir. Dolayısıyla jenerik değerlendirme yapıları olsa da, değerlendirme anketlerinin kültürlere göre özelleşmesi gerekmektedir (McCauley & Moxley & Velsor, 1998)

## **2.5. Liderlik Geliştirme Programları ile ilgili Gelecek Eğilimler**

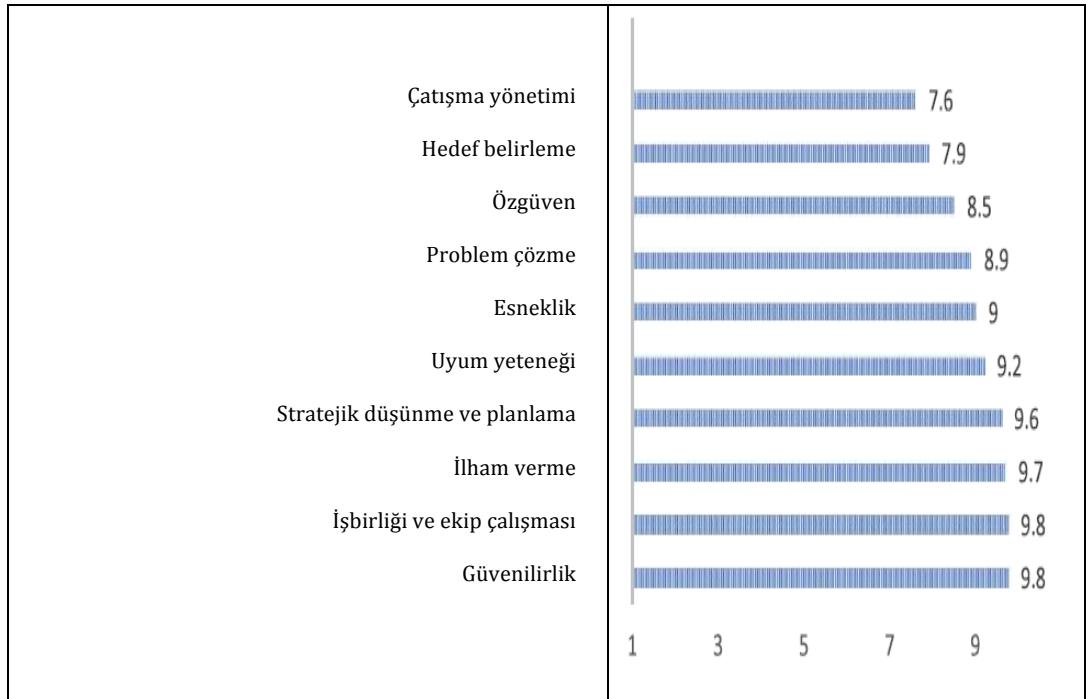
Teknolojiye bağlı olarak yaşanan küresel değişim, dünya nüfusundaki hızlı artış, doğal kaynakların azalması gibi faktörler sebebiyle dünyada yaşanan belirsizlik, karmaşa ve dengesizlik sorunları; zorluklara göğüs gerebilen, değişimi benimseyen, krizle başedebilen, problem çözme yetkinliği yüksek, sadece bulunduğu kurum değil toplum üzerinde de etkiye sahip olabilecek üstün liderleri tanımlamayı ve geliştirmeyi gerektirmektedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalarda mevcut liderlik geliştirme programlarının yeniçağın ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olup olmayacağı ile ilgili belirsizlikler tespit edilmiştir (Iordanoglou, 2018). CCL'nin yaptığı ankete göre yöneticilerin yüzyüze kaldığı zorluklar hergün değişmektedir ancak yöneticileri geliştiren metodlar aynıdır.

Liderlik Geliştirme Programlarının gelecekteki liderlik ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağını tartışmadan önce geleceğin liderlerinde hangi yetkinliklerin daha önemli olacağını irdelemek daha doğru olacaktır. Geleceğin liderlik özellikleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Hay Group tarafından 2011 yılında yapılan global bir araştırma geleceği belirleyecek altı mega eğilimin liderliği de etkileyeceğini ortaya koymuştur. Bunlar, hızlanan küreselleşme (Küreselleşme 2.0), iklim değişikliği, kaynakların yetersizliği, demografik değişiklik, bireyselleşme ve değerlerin değişmesi, dijital yaşam tarzı ve teknolojik yakınsaklıklardır (convergence) Aynı araştırmaya göre geleceğin liderlerinin bu faktörlerle başedebilmek için derin bir bütünlüğe, güçlü kavramsal ve stratejik düşünce

becerilerine sahip olması, değişime hızlı uyum sağlayabilmesi, esnek olması, çok dil bilmesi ve uluslararası anlamda mobil olmaları gerekecektir. Ancak en önemlisi doğrudan bir otorite uygulayamayacakları çok çeşitli profillerde, farklı lokasyonlarda ve birbirinden bağımsız ekipleri yönetecek olacaklarından yüksek derecede işbirlikçi olmaları gerekecektir (Hay Group, 2011).

Bu konuda yapılan başka bir araştırmada, Yunanistan, Bulgaristan, Litvanya, Letonya, Kıbrıs'ın olduğu bir ülke grubundaki liderlik geliştirme uzmanları ile ABD'deki uzmanlar ayrı ayrı geleceğin liderliğinde olması gereken yetkinlikleri sıralamış, bunların mevcut genç nesilde karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmişlerdir (Iordanoglou, 2018). Bu araştırmaya göre Avrupa örneğinde geleceğin liderlerinde olması gereken en önemli beş yetkinlik; güvenilirlik, işbirliği ve ekip çalışması, ilham verme, stratejik düşünme ve planlama ve uyum yeteneği olarak belirlenmiştir. (Şekil 2.3)

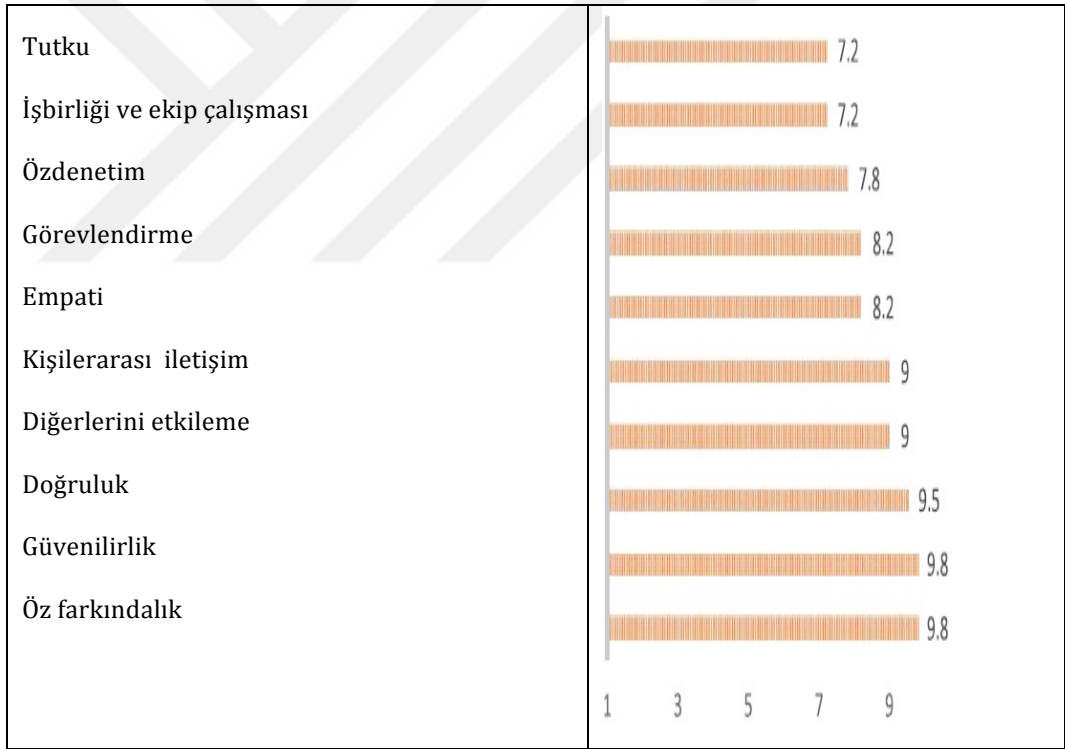
**Şekil 2.3 Geleceğin Liderlerinin Liderlik Becerileri – Avrupa Örneklemini**



**Kaynak:** Dimitra Iordanoglou, “Future Trends in Leadership Development Practices and The Crucial Leadership Skills”, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol:15 (2), 2018, s.123.

Aynı araştırmanın ABD örneğinde ABD liderlik uzmanları tarafından geleceğin liderleri için en önemli on liderlik becerileri sıralanmıştır. Bu çalışmada, Avrupa örneğinde olduğu gibi güvenilirlik yine en önemli yetkinlik olurken, öz farkındalık da aynı oranda önemli olarak belirlenmiştir. Öz farkındalık, kişinin kendisini doğru bir biçimde değerlendirirken, dışarıdan nasıl değerlendirildiğinin de farkında olması şeklinde yorumlanabilir.

**Şekil 2.4: Geleceğin Liderlerinin Liderlik Becerileri – ABD Örneği**



**Kaynak:** Dimitra Iordanoglu, “Future Trends in Leadership Development Practices and The Crucial Leadership Skills”, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol:15 (2), 2018, s.125.

Aynı araştırmada Amerikalı uzmanlar gelecekte öne çıkacak liderlik geliştirme uygulamalarını belirlemek üzere önce liderlik geliştirme uygulamalarını üçe ayırmışlardır. Bunlar, üniversitelerin liderlik geliştirme uygulamaları, şirketlerin liderlik geliştirme uygulamaları ve nöroliderlik araştırmalarıdır.

Akademik liderlik geliştirme uygulamalarında gelecekte, öğrencilerin hayalleri ve vizyonlarına göre programlarda uyarlamalar yapmanın önemli olacağı, akademik programların farklı ülkelerde uygulamalarla zenginleştirilmesinin önemi vurgulanmıştır.

şirketlerdeki liderlik geliştirme programlarında 360 derece geri bildirim gelecekte de popüler olmaya devam edeceği, koçluğun önemli olacağı vurgulanmış ancak belli kişilik özelliklerinin değiştirilmesinde şirketlerdeki mevcut hiçbir yöntemin tam olarak yeterli olamayacağı ortaya konulmuştur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TAM KAPSAMLI LİDERLİK MODELİNİN ETKİNLİĞİ İLE LİDERLİK GELİŞTİRME PROGRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR BİLİŞİM ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Bilişim sektöründe yönetici olmak için teknik yetkinliklerin çok önemli olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Liderlik literatüründe bilişim sektörü ile ilgili liderlik çalışmalarının çok fazla olmaması, bilişim sektöründe teknik yetkinlikler dışındaki liderlik özelliklerinin üzerinde çok fazla durulmadığını göstermektedir. (Klenke, 1996)

Tezin bu bölümde, birinci ve ikinci bölümlerde literatür araştırması ile ortaya konulan tam kapsamlı liderlik modeli ve liderlik geliştirme programları ile ilgili teorik bilgiler ışığında, bilişim sektöründe liderlik geliştirme programlarının liderlik tarzları üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

#### **3.1. Bilişim Sektörü**

Bilişim sektörü, son elli yılda yaşanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet koşulları ile tüm dünyada büyüyen, birçok iş alanı için itici güç olarak tanımlanabilecek önemli bir sektör haline gelmiştir. Sektördeki hızlı büyüme, teknolojik gelişmelere uyum sağlamayı gerektiren organizasyonel çeviklik ihtiyacı, global faktörler ile genç çalışan profili ve çalışan devir hızının yüksekliği etkin liderlik tarzlarının bilişim sektörü için önemini arttırmaktadır.

Bilişim şirketlerinin karşılaştığı önemli problemlerden biri, büyümenin getirdiği kaliteli işgücü ihtiyacıdır. Kaliteli eleman bulmak, yetiştirmek ve elde tutmak sektördeki tüm şirketler için önemli zorluklardan biridir. Bilişim sektörü büyüklüğüne göre ülkelerdeki çalışan devir hızı oranlarına bakıldığında; Hindistan'da

%16 , Çin ve İsviçre'de %14, Amerika ve Kanada'da %10 olduğu tespit edilmiştir. (Pastore akt. Chandna, Krishnan, 2009: 1) Bu da örgütsel bağlılığın bilişim sektörünün önemli bir sorunu olduğunu göstermektedir.

Türkiye'de bilişim sektörünün gelişimine bakıldığında, ilk bilgisayarın 1960 yılında Karayolları Genel Müdürlüğü'ne kurulan anabilgisayar olduğu görülmektedir. 1980'li yılların başlarından 1990 yılına kadar az sayıda kişisel bilgisayar kullanımı ile bilgisayarlaşma oranı çok düşük düzeylerde kalmıştır. İlk kırılma 1990 yılında yaşanmış, birçok uluslararası firmanın Türkiye'de ofis açması ile birlikte bilgisayar yazılım ve donanımlarına ilgi artmaya başlamıştır. Aynı yıllarda yabancı ERP firmaları ardarda ülkeye girerken yerli yazılım firmaları da muhasebe yazılımları geliştirmeye başlamış, bankalar ve büyük işletmeler hem donanım hem de yazılım anlamında yatırımlarını arttırmışlardır. Sektör geliştikçe yazılım ve donanımın yanına farklı ürün ve hizmetler de eklenmiştir. 2019 yılında yayınlanan Bilişim 500 çalışmasına göre Türkiye'de faaliyet gösteren bilişim şirketlerinin ana pazar kategorileri şöyledir ( BT Haber , 2019) :

- Donanım (sunucu, bilgisayar, baskı sistemleri, görüntü ve ses sistemleri vb.)
- Yazılım (ERP, CRM, mobil, işletim sistemi, güvenlik vb.)
- Hizmet (eğitim, danışmanlık, bakım destek, katma değerli hizmetler vb.)
- Plus ( Ar-ge, IOT, yapay zeka vb.)

2018 yılı itibariyle bilişim sektörü; toplam 131.7 milyar TL (27 milyar dolar) 'lık bir pazardır (Şekil 3.1). Sektörün toplam istihdamı 2018 yılında 139.000 kişi olmuştur (BT Haber , 2019).

### Şekil 3.1. Türkiye Bilişim Pazarı Yıllara Göre Karşılaştırma



**Kaynak:** BT Haber, 2018 Türkiye Bilişim Sektörünün İlk 500 Şirketi, Haziran 2019, (çevrim içi) <https://bilisimzirvesi.com.tr/documents/Dokumanlar/b500-2018-small.pdf>, 16.07.2019

2019 yılında hem dünyada hem Türkiye'de bilişim sektörünün en popüler kavramlarından biri dijital dönüşüm olmuştur. "Dijital dönüşüm, dijital teknolojileri geliştirerek ve kullanarak ekonomik ve sosyal refahın artırılmasına yönelik teknoloji, insan, ve iş süreçleri unsurlarında gerçekleştirilen bütünsel dönüşümdür." (Çevrimiçi <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/> ) Dijital dönüşüm projelerinin ağırlıklı olduğu 2019 yılında bilişim sektörü büyüme beklentisi %5-10 arasındadır. Dijital dönüşüm projelerinin özelliği yenilikçi , katma değerli , insan, süreç ve teknoloji unsurlarının tamamını kapsıyor olmasıdır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı Kapsamı ve Yöntemi

Liderlik literatüründe liderlik geliştirme programları ve tam kapsamlı liderlik modeli ile ilgili birçok çalışmaya rastlanabilirken liderlik geliştirme programlarının tam kapsamlı liderlik modeli ile ilişkisine ilişkin çok az çalışmaya rastlanmaktadır. Bilişim sektöründe liderlik tarzları konusunda da çok fazla çalışma

bulunmamaktadır. Buradan yola çıkarak bu araştırmada; bilişim şirketlerinde tam kapsamlı liderlik modeli çerçevesinde liderlik geliştirme programlarının liderlik tarzları üzerindeki rolü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma 2000 yılından beri Türkiye’de ERP ve CRM danışmanlığı, arge ve yazılım geliştirme, uzaktan ve yerinde teknoloji destek hizmetleri gibi birçok alanda faaliyet gösteren bir bilişim şirketinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada şirket yöneticilerinin liderlik tarzlarını ölçmek üzere Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ), tam kapsamlı liderlik stillerinin etkinliğinin ölçümlenebilmesi için Bass ve Avolio tarafından, 1995 yılında geliştirilmiş, 2000 ve 2004 yılında revize edilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin 2004 yılında revize edilen son versiyonu kullanılmıştır. Anket formunun Türkçesi [https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/cok-faktorlu-liderlik-anketi-toad\\_0.pdf](https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/cok-faktorlu-liderlik-anketi-toad_0.pdf) adresinden alınmıştır. ( Akdoğan, 2002 ) Ankette ölçümlenen liderlik özellikleri şöyledir:

- Dönüşümcü liderlik özellikleri: (İdealleştirilmiş etki-tutumlar, idelleştirilmiş etki-davranışlar, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım, bireyselleşmiş ilgi)
- Etkileşimci lider özellikleri: (Koşullu ödüllendirme, istisnalar ile aktif yönetim, istisnalar ile pasif yönetim)
- Tam serbesti liderliği (Pasif liderlik)

Anket formu 36 sorudan oluşmaktadır. Anketteki tüm sorular beşli likert ölçeği ile cevaplanmıştır.

Bu çalışma kapsamında yöneticilere bağlı olarak çalışan elemanlar tarafından şirket yöneticileri kurum dışından yöneticilik pozisyonuna gelenler ve içeriden yöneticilik pozisyonuna terfi edenler olarak sınıflandırılarak, bu sınıflandırmaya göre

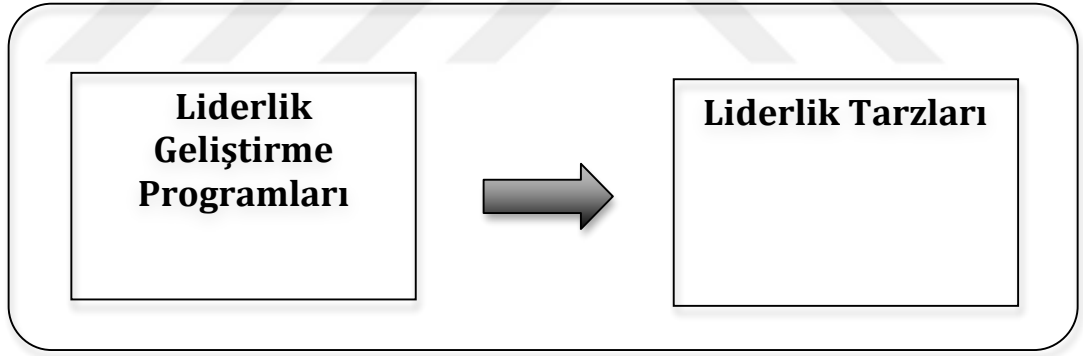
yöneticilerin katıldıkları liderlik geliştirme programları ile liderlik tarzları arasındaki ilişkisi değerlendirilmiştir.

Anket verileri Mayıs 2019- Haziran 2019 arasında toplanarak SPSS ile değerlendirilmiş, güvenilirlik, faktör ve fark analizleri yapılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli liderlik geliştirme programlarının liderlik tarzlarına etkisi üzerine kurulmuştur (Şekil 3.2) . Bağımsız değişken "liderlik geliştirme programları" iken bağımlı değişken "liderlik tarzları" olarak modelde yer almaktadır.

Şekil 3.2 Araştırmanın Modeli



Bu çalışmanın üç temel sorusu bulunmaktadır:

- Araştırmanın yapıldığı işletmede tam kapsamlı liderlik özelliklerinden hangileri öne çıkmaktadır?
- Liderlik Geliştirme Programları, tam kapsamlı liderlik yetkinlikleri geliştirme konusunda etkili midir?
- Çalışanların, yöneticisinin liderlik tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik geliştirme programlarına katılmış yöneticiler için farklılık var mıdır?

İlk iki sorunun yanıtı tanımlayıcı istatistikler ile bulunacaktır. Üçüncü araştırma sorusu için hipotez testi yapılacaktır.

Araştırma modelinden yola çıkılarak geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir;

**Hipotez 1a:** Çalışanların, yöneticisinin istisnalarla aktif yönetim tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik eğitimleri almış yöneticiler için farklılık vardır.

**Hipotez 1b:** Çalışanların, yöneticisinin pasif kaçınmacı yönetim tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik eğitimleri almış yöneticiler için farklılık vardır.

**Hipotez 1c:** Çalışanların, yöneticisinin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik eğitimleri almış yöneticiler için farklılık vardır.

### **3.4. Araştırmanın Örneklemi ve Kısıtları:**

Araştırmanın yapıldığı bilişim şirketi, 2000 yılında kurulmuş olup ana faaliyet konuları ERP ve CRM ürünleri proje danışmanlığı ve satışı, yazılım geliştirme, ar-ge ve ürün geliştirme, uzaktan ve yerinde destek hizmetleri ile eğitim hizmetleridir. Şirket hem yurtdışı hem yurtiçi müşterilere hizmet vermekte, ayrıca İngiltere'de de faaliyet göstermektedir. Şirketin hizmet verdiği müşterilerin sektör dağılımı şöyledir:

- Telekomünikasyon sektörü
- Bankacılık Sektörü
- Kamu Sektörü
- Enerji Sektörü
- Taşımacılık Sektörü
- Üretim Sektörü
- İnşaat Sektörü

Şirket 2013-2018 yılları arasında Türkiye'nin 500 Bilişim şirketinin sıralamasının yapıldığı Bilişim 500 sıralamasında ilk 100 ila 200 arasında yer almış , 2013 yılında danışmanlık gelirin e göre ilk üç danışmanlık şirketinden biri olmuştur. Deloitte Türkiye'nin gerçekleştirdiği en hızlı büyüyen teknoloji şirketlerinin belirlendiği Fast 50 sıralamasında 2014 yılında Türkiye 7.si, EMEA Bölgesi 106.sı olmuştur.

Bu verilerin ışında şirketin özellikleri, global pazarda hizmet veren, birçok sektörde faaliyet gösteren ve hızlı büyüyen bir bilişim şirketi olarak özetlenebilmektedir.

Bu araştırmada şirketin 11 yöneticisinin liderlik tarzları ve liderlik çıktıları Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği(MLQ) ile değerlendirilmiş, daha sonra liderlik geliştirme programları ile liderlik tarzlarının ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada 102 çalışana Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) gönderilerek birlikte çalıştıkları yöneticileri değerlendirmeleri istenilmiştir. 76 kişi değerlendirmeye katılmıştır, bunlardan 10'u yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Tüm katılımcılar bir üstlerindeki yöneticiyi değerlendirmişlerdir.

Yöneticilerin şirket organizasyonundaki rolleri şöyledir :

- Proje yöneticisi ( 5 kişi)
- Destek hizmetleri yöneticisi (1 kişi)
- ERP fonksiyonel ve teknik ekip yöneticisi (1 kişi)
- CRM fonksiyonel ve teknik ekip yöneticisi (1 kişi)
- Satış birim yöneticisi (1 kişi)
- Mali ve idari işler yöneticisi (1 kişi)
- Genel Müdür

Proje yöneticileri şirketin çeşitli ERP, CRM, yönetim danışmanlığı ve ürün uygulama projelerini yönetmektedirler. Destek hizmetleri yöneticisi müşterilere uzaktan telefon ve online olarak destek hizmeti sağlayan birimin yöneticisidir. ERP

ve CRM yöneticileri de ilgili birimlerde çalışan fonksiyonel ve teknik ekiplerin yöneticiliğini yapmaktadırlar. Satış birimi yöneticisi tüm satış operasyonunu ve ekibini, mali işler yöneticisi de mali işler departmanının yönetiminden sorumludur. Tüm birim yöneticileri Genel Müdür'e bağlıdır.

Yöneticiler bir liderlik geliştirme programına katılıp katılmadıklarına göre 3 gruba ayrılmışlardır:

- Yönetici olarak işe alınanlar ( bu grup şirkette yönetici olarak işe başlamış ve öncesinde hiçbir liderlik geliştirme programına dahil olmamışlardır. Şirkette de tamamı sadece 360 derece değerlendirme sürecine katılmışlardır)
- Şirket içerisinden yöneticilik pozisyonuna terfi edenler ve bir liderlik geliştirme programına dahil olanlar ( bu grup sadece şirketin 360 derece değerlendirme programına katılmışlardır )
- Şirket içerisinden yöneticilik pozisyonuna terfi edip 2 veya daha fazla liderlik geliştirme programına katılanlar (bu grup şirketin 360 derece değerlendirme programı yanında, dışarıdan bir danışmanlık şirketi ile insan kaynakları departmanının birlikte organize ettiği liderlik programına da katılmışlardır)

Şirketin bu araştırma için seçilmesinin temel sebepleri;

- Bilişim sektörü içerisinde birçok farklı sektörde hizmet veriyor olması
- Ar-ge gibi yaratıcılık gerektiren iş alanlarının bulunması
- Global müşteriler ile çalışması
- Hızlı büyüyen bir şirket olması
- Proje ağırlıklı çalışan bir şirket olarak zaman, değişiklik , risk ve kriz yönetimi gibi farklı yöneticilik yetkinliklerine ihtiyaç duyan bir şirket olmasıdır.

Tek bir şirkette uygulanan ve anket yolu ile veri toplanan bu araştırmadan sektör ile ilgili genel bir sonuca varmak mümkün değildir. Bu konuda bundan sonra yapılacak araştırmalarda bilişim sektörünün genelinde veya yazılım, hizmet ar-ge gibi alt kategorilerdeki işletmelerin geniş bir örneklem ile incelenmesi,



derinlemesine mülakat veri toplama yönteminin kullanılması sektöre katkı sağlayacak sonuçların elde edilmesine imkan sağlayacaktır.

### 3.5. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde öncelikle ankete katılanların demografik özellikleri incelenecek, daha sonra uygulanan testin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapıldıktan sonra fark analizi yapılarak , farklı seviyede liderlik yetiştirme programı alan yöneticilerin liderlik tarzları irdelenecektir.

#### 3.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Çalışmaya toplamda 76 kişi katılmıştır. Tablo 3.1, katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir.

**Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	40	52.6
	Erkek	36	47.4
Yaş	<=25	11	14.5
	26-34	55	72.4
	>35	10	13.2
Eğitim	Lisans	71	93.4
	Yüksek Lisans	5	6.6
Yönetici Cinsiyeti	Kadın	28	36.8
	Erkek	48	63.2
Yönetici Eğitimi	Lisans	70	92.1
	Yüksek Lisans	6	7.9
Sosyal Bilimler - Mühendislik	Mühendislik	64	84.2
	Sosyal Bilimler	12	15.8
Liderlik Eğitimi Seviyesi	Kurum Dışı	16	21.1
	Kurum İçi 1-2 liderlik eğitimi alan	45	59.2
	Kurum içi 2 veya daha fazla liderlik eğitimi alan	15	19.7

Örnekleme erkek ve kadın katılımcıların sayısı birbirine çok yakındır. Örnekleminizde 40 kadın ve 36 erkek vardır. Katılımcıların çoğunluğu (% 72.4) 26 ve 34 yaş arasındadır. Katılımcıların % 93.4'ü lisans derecesine sahiptir. Erkek yöneticileri olan 48 katılımcı, kadın yöneticileri olan 28 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların yöneticilerinin % 70'i lisans derecesine sahiptir. Ankete katılanların yöneticilerinin % 84.2'si mühendislik bölümlerinden mezun olmuş ve geri kalanı sosyal bilimler bölümlerinden mezun olmuşlardır. Katılımcıların yöneticilerinin % 59.2 'si 1 veya 2 eğitim alarak kurum içinde yöneticilik pozisyonuna gelmişlerdir. Katılımcıların yöneticilerinin % 19.7'si 3 veya daha fazla eğitim alarak kurum içinde yöneticilik pozisyonuna gelmişlerdir. Kalanlar kurum dışından yönetici pozisyonuna getirilmişlerdir.

**Tablo 3.2**  
**Ölçek Maddelerinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

<b>Liderlik Tarzı</b>	<b>Ortalama Değer</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	<b>3.91</b>
<b>Etkileşimci Liderlik-Koşullu Ödüllendirme Boyutu</b>	<b>3.86</b>
<b>Etkileşimci Liderlik - İstisnalarla Aktif Yönetim Boyutu</b>	<b>2.58</b>
<b>Pasif Kaçınmacı - Etkileşimci Liderlik İstisnalarla Pasif Yönetim Boyutu ve Tam Serbesti Liderliği</b>	<b>1.68</b>

Tanımlayıcı istatistikler tüm ölçek maddeleri için hesaplanmış ve Tablo 3.2'de özetlenmiştir. Buna göre çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticilerin, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme özelliklerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderliğin istisnalarla aktif yönetim boyutu ortalama değere yakın olarak ölçülmüştür. Yöneticilerin pasif kaçınmacı olarak sınıflanan istisnalarla pasif yönetim ve tam serbesti liderlik özellikleri ise ortalamanın altında ölçülmüştür.

### 3.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik analizini uygulamadan önce negatif olarak ifade edilen ölçek maddelerinin diğer maddelerle anlamsal olarak bütünlük sağlamaları için ters bir şekilde kodlanmaları gerekmektedir. Negatif olarak ifade edilen; soruların kodlaması düzeltildikten sonra bütün ölçekler için güvenilirlik analizi Cronbach's alpha değerleri hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.3'te sunulmaktadır. Bir ölçeğin güvenilir olması için Cronbach's alpha değerinin 0,7'nin üzerinde çıkması gerekmektedir. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,889 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.3**  
**Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri**

	<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>
Liderlik Tarzları	0,889

Ölçeklerin güvenilirlik değerleri istenilen seviyede çıktıktan sonra örneklem yeterliliğinin ölçülerek verinin faktör analizi için uygun olup olmadığını anlamak için KMO- Bartlett testi yapılmıştır. Değerler Tablo 3.4'de gösterilmiştir. Test veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.4 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği KMO-Bartlett Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,813
Bartlett's Test of Sphericity kay-kare	1768,98
df	528
Sig.	0

Ölçekteki üç sorunun değerleri birden fazla faktör altında toplandığı için analiz dışında bırakılarak Tablo 3.5'te gösterilen üç faktörlü yapı elde edilmiş toplanan açıklanan varyans %54'e yükselmiştir.

**Tablo 3.5 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Toplam Varyansı**

	Toplam	% Fark	Kümülatif %	Toplam	% Fark	Kümülatif %
1	12.455	37.741	37.741	11.115	33.682	33.682
2	3.302	10.005	47.746	4.441	13.458	47.144
3	2.158	6.54	54.286	2.358	7.146	54.286
4	1.67	5.061	59.348			
5	1.451	4.396	63.743			
6	1.242	3.764	67.507			
7	1.018	3.085	70.592			
8	0.927	2.81	73.402			
9	0.919	2.784	76.187			
10	0.836	2.532	78.719			
11	0.681	2.063	80.782			
12	0.635	1.925	82.707			
13	0.622	1.885	84.592			
14	0.542	1.642	86.233			
15	0.533	1.615	87.849			
16	0.494	1.497	89.346			

17	0.403	1.222	90.568			
18	0.373	1.13	91.698			
19	0.344	1.044	92.742			
20	0.34	1.029	93.771			
21	0.295	0.893	94.664			
22	0.263	0.797	95.46			
23	0.249	0.754	96.214			
24	0.221	0.671	96.885			
25	0.198	0.601	97.486			
26	0.166	0.504	97.989			
27	0.151	0.459	98.448			
28	0.135	0.408	98.856			
29	0.116	0.351	99.207			
30	0.097	0.294	99.502			
31	0.059	0.179	99.68			
32	0.057	0.171	99.852			
33	0.049	0.148	100			

Tablo 3.6'da araştırmaya katılanların vermiş oldukları yanıtla ra göre çok faktörlü liderlik leği faktör yükleri yer almaktadır.

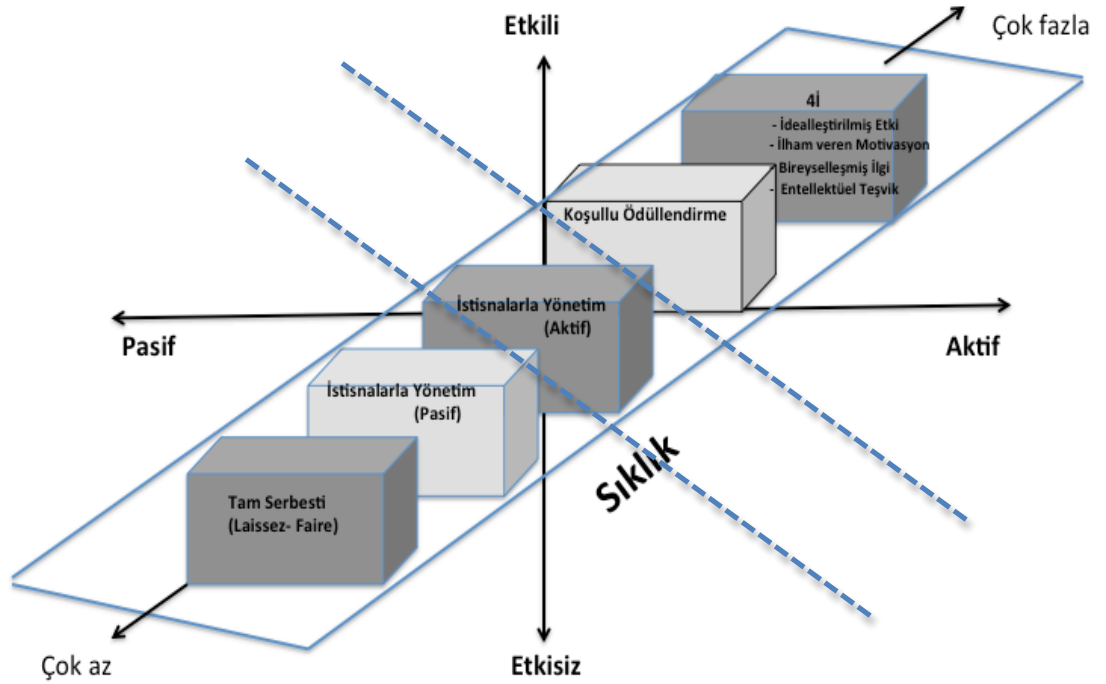
**Tablo 3.6 ok Faktörlü Liderlik leği Faktör Yükleri**

	Bileşen		
	Dönüşüm c	Pasif Kaçınmacı	İstisnalarla Aktif
Görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir	0.797		
İnsanların sorunlara farklı açılardan bakabilmesini sağlar.	0.791		
Her bireyin diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve arzuları olduğunu göz önünde bulundurur.	0.784		
İnsanların güçlü yanlarını geliştirmesine yardım eder.	0.777		
İnsanların kendisiyle birlikte çalıştıkları için gurur duymalarını sağlar.	0.773		
İnsanlar göreve ilişkin beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.	0.755		
Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.	0.751		
Grup yelerinin her biri ile öncelikle	0.745		

birer birey olarak ilgilenir.			
Başarılması gerekenler konusunda coşkulu konuşmalar yapar.	0.725		
Kendisine saygı duyulmasını sağlayacak şekilde davranır.	0.707		
Öğretmeye ve koçluk etmeye zaman ayırır.	0.702		
İnsanlara yardım eder, bunun karşılığında çabalarını bekler.	0.678		
Performans hedeflerine ulaşan bir kişinin bunun karşılığında ne gibi şeyler bekleyebileceğini açıklığa kavuşturur.	0.662		
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	0.654		
Hedeflere ulaşılacağı konusunda güven duyduğunu ifade eder.	0.643		
Duruşu sahip olduğu güç ve özgüveni yansıtır.	0.643		
Güçlü bir gelecek vizyonu ortaya koyar.	0.636		
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0.635		
Sorunları çözerken farklı bakış açılarını araştırır.	0.63		
Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	0.611		
Ortak çıkarlar kendi kişisel çıkarlarının önündedir.	0.476		
Performans hedeflerine ulaşmaktan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirtir.	0.457		
Harekete geçmek için bir şeylerin ters gitmesini bekler.		0.804	
Problemler kronik hale gelmeden harekete geçmez.		0.757	
Önemli meseleler ortaya çıktığında konuya dâhil olmaktan kaçınır.		0.744	
Sorunlar ciddi bir duruma gelene kadar müdahale etmeyi başaramaz.		0.694	
Karar vermekten kaçınır.		0.651	
Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.		0.644	
Kendisine ihtiyaç duyulduğunda yoktur.		0.602	
Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.			0.858
Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak üzerine yoğunlaştırır.			0.806
Dikkatini standarda ulaşmadaki başarısızlıklara verir.			0.748

Tablo 3.6'ya göre dönüşümcü liderlik boyutlarının tamamı ile koşullu ödüllendirmenin aynı grupta olduğu görülmektedir. Analize göre ikinci grupta istisnalarla pasif yönetim ile tam serbesti liderliği aynı faktör altında yer almaktadır. İstisnalarla aktif tek bir faktörde toplanmıştır. İstisnalarla aktif yönetim teoride etkileşimci liderliğin bir boyutu olsa da, koşullu ödüllendirme ve dönüşümcü liderlik boyutları araştırmamız sonucunda tek bir faktör altında toplanmış ve dönüşümcü liderlik olarak isimlendirilmiştir. Etkileşimci liderlik boyutlarından olan istisnalarla pasif boyutu tam serbesti liderlik boyutları ile birlikte tek bir faktör altında toplanmıştır ve bunlar pasif kaçınmacı olarak isimlendirilmiştir. Etkileşimci lider boyutlarından istisnalarla aktif yönetim boyutu ise tek bir faktör altında toplanmıştır. Bu nedenle çalışmamızda etkileşimci liderlik yerine istisnalarla aktif yönetim adı kullanılmaktadır. Tam Kapsamlı Liderlik Modelini çalışanın faktör dağılımına göre aşağıdaki gibi çizmemiz mümkündür.

**Şekil 3.3 Tam Kapsamlı Liderlik Modeli**



**Kaynak:** (B. J. Avolio, "Full Range Leadership Development (Second Addition)", Thousand Oaks, CA: Sage, 2011, s.66)

Tezin birinci bölümde 5.sayfada açıklanan Tam Kapsamlı Liderlik Modeli'ne göre dönüşümcü liderlik ve ile etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu modelin etkin ve aktif kısmında kalmakta, istisnalarla aktif yönetim boyutu liderlik özellikleri bakımından istisnalarla pasif yönetime ve tam serbesti liderliğine göre farklılık göstermektedir. Tam serbesti ve istisnalarla pasif yönetim özellikleri anlatılırken her iki boyutta da liderlik yapılmadığı, pasif tutum sergilendiği anlatılmıştır. Yukarıda Şekil 3.3'ten görülebileceği gibi bu tez çalışmasının araştırmasında elde edilen sonuçlar Avolio'nun Tam Kapsamlı Liderlik Modeli ile birebir örtüşmektedir.

Tablo 3.7'de açıklandığı gibi yapılan gruplama sonucunda alt grupların güvenilirliği test edilmiş tüm alt boyutların Cronbach's alpha değerinin 0,7'nin üzerinde çıkmış dolayısıyla alt boyutların güvenilirliği sağlanmıştır.

**Tablo 3.7**  
**Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirliği**

		Coranbach's Alpha	Sayı
Dönüşümcü		0.952	23
Pasif Kaçınmacı		0.849	7
İstisnalarla Aktif		0.778	3

Verinin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için Tablo 3.8 'de gösterilen Skewness degerleri kontrol edilmiştir. Tüm degerler +2 ile -2 arasında yer aldığı için Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006)' e göre verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir.



**Tablo 3.8 Liderlik Boyutlarının Ortalamaları ve Normallik Dağılımı**

Tanımlayıcı İstatistikler	N	Ortalama	Std hata	Std. Sapma	Çarpıklık	Std.hata
İstisnalarla Aktif	76	2.0526	0.08425	0.73445	0.455	0.276
Pasif Kaçınmacı	76	1.5639	0.0781	0.68089	1.569	0.276
Dönüştürücü	76	3.901	0.08054	0.70213	-0.855	0.276
sayı	76					

### 3.5.3. Hipotez Testleri

Bu bölümde, araştırma sorularında yer alan; "çalışanların, yöneticisinin liderlik tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik geliştirme programlarına katılmış yöneticiler için farklılık var mıdır?" sorusuna cevap bulmak üzere hipotez testleri yapılacaktır.

Yöneticilerin sınıflandırılması kurum dışından gelenler, kurum içinden yöneticilik pozisyonuna yükselen bir liderlik programına dahil olanlar, kurum içinden yöneticiliğe terfi eden ve iki ila daha fazla liderlik programına dahil olanlar şeklinde yapılmıştır.

**Tablo 3.9**

### İstisnalarla Aktif Yönetim ile Liderlik Geliştirme Programları İlişkisi

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% Güven aralığı ortalaması	Alt Sınır	Üst Sınır	Min	Max.
Kurum dışı	16	1.77	0.51	0.13	1.50	2.04	1	2.33	
Kurum içi 1 program	45	2.10	0.79	0.12	1.86	2.33	1	4	
Kurum içi 2 ve fazlası	15	2.22	0.71	0.18	1.83	2.61	1	3.67	
Toplam	76	2.05	0.73	0.08	1.88	2.22	1	4	

Tablo 3.9'da yöneticilerin liderlik geliştirme donanımları ile istisnalarla aktif yönetim davranışlarının ilişkisi analiz edilmiştir. Bu analize göre yöneticilerin istisnalarla aktif liderlik davranışları ortalamasının altındadır. İstisnalarla aktif yönetim özellikleri en yüksek grup iki ve daha fazla liderlik geliştirme programına katılanlar olmuştur. Bu özellikler kurum dışından gelenlerde ise en düşüktür.

**Tablo 3.10 İstisnalarla Aktif Yönetim Anova Testi**

ANOVA					
istisnalarla aktif					
	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	1.788	2	0.894	1.688	0.192
Grup içi	38.668	73	0.53		
Toplam	40.456	75			

Tablo 3.10'daki ANOVA tablosundan görüleceği gibi p değeri 0.05 den büyük olduğu için istisnalarla aktif yönetim tarzı açısından 3 yönetici profilinin ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

**Hipotez 1a:** Çalışanların, yöneticisinin istisnalarla aktif yönetim tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik eğitimleri almış yöneticiler için farklılık vardır. **REDDEDİLDİ**

**Tablo 3.11****Pasif Kaçınmacı Liderlik Liderlik Geliştirme Programları İlişkisi**

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% güven aralığı ort.		Min	Max.
					Alt sınır	Üst sınır		
Kurum dışı	16	1.23	0.29	0.07	1.08	1.39	1	1.86
Kurum içi 1 prog	45	1.67	0.73	0.11	1.45	1.89	1	4
Kurum içi 2 prog ve fazlası	15	1.59	0.73	0.19	1.19	2.00	1	3.29
Toplam	76	1.56	0.68	0.08	1.41	1.72	1	4

Tablo 3.11'de yöneticilerin pasif kaçınmacı davranış ortalamaları verilmiştir. Yöneticilerin pasif kaçınmacı lider özellikleri ortalamasının altında olduğu gözlemlenmiştir. Kurum içinden yöneticiliğe yükselen ve bir liderlik geliştirme programına katılanların diğerlerine göre biraz daha fazla pasif kaçınmacı davranışlar gösterdikleri gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.12 Pasif Kaçınmacı Anova Testi**

ANOVA					
pasif kaçınmacı					
	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	2.307	2	1.154	2.594	0.082
Grup içi	32.464	73	0.445		
Toplam	34.771	75			

Tablo 3.12'deki ANOVA tablosundan görülebileceği gibi p değeri 0.05 den büyük olduğu için pasif kaçınmacı liderlik tarzı açısından 3 yönetici profilinin ortalamaları arasında anlamlı fark yoktur.

**Hipotez 1b:** Çalışanların, yöneticisinin pasif kaçınmacı liderlik tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik eğitimleri almış yöneticiler için farklılık vardır.  
**REDDEDİLDİ**

Tablo 3.13'te liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile katıldıkları liderlik geliştirme programlarının korelasyonu incelenmiştir. Buna göre iki veya daha fazla liderlik programına katılan yöneticilerin dışarıdan gelen ve içeriden yöneticiliğe terfi edip sadece bir programa katılanlara göre dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 3.13**  
**Dönüşümcü Liderlik Liderlik Geliştirme Programları İlişkisi**

	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	95% güven aralığı ort.		Min.	Max.
Kurum dışı	16	3.73	0.69	0.17	3.36	4.10	2.57	5
Kurum içi 1 prog	45	3.81	0.71	0.11	3.59	4.02	1.61	4.96
Kurum içi 2 prog ve fazlası	15	4.37	0.49	0.13	4.10	4.64	3.17	5
Toplam	76	3.90	0.70	0.08	3.74	4.06	1.61	5

**Tablo 3.14 Dönüşümcü Anova Testi**

ANOVA					
dönüşümcü					
	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	4.143	2	2.072	4.606	0.013
Grup içi	32.831	73	0.45		
Toplam	36.974	75			

ANOVA tablosundan görülebileceği gibi p değeri 0.05 den küçük olduğu için dönüşümcü liderlik tarzı açısından 3 yönetici profilinin ortalamaları arasında anlamlı fark vardır. Profil ortalamalarında fark olduğu için Tukey testi ile devam edilecektir. Tablo 3.15'teki Tukey test sonuçları incelendiğinde 2 veya daha fazla liderlik geliştirme programına katılan yöneticiler ile diğer yöneticiler arasında dönüşümcü liderlik tarzı açısından anlamlı farklılık bulunmuştur.

**Hipotez 1c:** Çalışanların, yöneticisinin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algısında farklı düzeyde liderlik eğitimleri almış yöneticiler için farklılık vardır.  
**KABUL EDİLDİ.**

**Tablo 3.15 Tukey Testi**

Çoklu Karşılaştırma							
Bağımlı Değişken: donusumcu							
	(I) yon_profil	(J) yon_profil	Ortalama Fark	Std.Sapma	Sig.	95% güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	1	2	-0.07482	0.1952	0.922	-0.5418	0.3922
		3	-.63714*	0.24102	0.027	-1.2138	-0.0605
	2	1	0.07482	0.1952	0.922	-0.3922	0.5418
		3	-.56232*	0.19994	0.017	-1.0407	-0.084
	3	1	.63714*	0.24102	0.027	0.0605	1.2138
		2	.56232*	0.19994	0.017	0.084	1.0407
LSD	1	2	-0.07482	0.1952	0.703	-0.4638	0.3142
		3	-.63714*	0.24102	0.01	-1.1175	-0.1568
	2	1	0.07482	0.1952	0.703	-0.3142	0.4638
		3	-.56232*	0.19994	0.006	-0.9608	-0.1638
	3	1	.63714*	0.24102	0.01	0.1568	1.1175
		2	.56232*	0.19994	0.006	0.1638	0.9608
Tamhane	1	2	-0.07482	0.20244	0.977	-0.5898	0.4401
		3	-.63714*	0.21415	0.018	-1.182	-0.0923
	2	1	0.07482	0.20244	0.977	-0.4401	0.5898
		3	-.56232*	0.16557	0.005	-0.9775	-0.1471
	3	1	.63714*	0.21415	0.018	0.0923	1.182
		2	.56232*	0.16557	0.005	0.1471	0.9775
Games-Howe	1	2	-0.07482	0.20244	0.928	-0.5765	0.4269
		3	-.63714*	0.21415	0.016	-1.1679	-0.1063
	2	1	0.07482	0.20244	0.928	-0.4269	0.5765
		3	-.56232*	0.16557	0.005	-0.9675	-0.1571
	3	1	.63714*	0.21415	0.016	0.1063	1.1679
		2	.56232*	0.16557	0.005	0.1571	0.9675
* The mean difference is significant at the 0.05 level.							

### 3.6. Araştırmanın Sonucu ve Öneriler

Teknolojinin işletmelerde ciddi bir değişim ve dönüşüme sebep olduğu son 30 yılda liderlik tarzları ile ilgili de değişiklik ihtiyaçları doğmuştur. Bu değişikliğe en çok ihtiyaç duyan sektörlerin başında bilişim şirketleri gelmektedir.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda, araştırma yapılan liderlik davranışları ile ilgili aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Bilişim sektörünün genelinde olduğu gibi araştırma yapılan işletme de genç bir çalışan popülasyonuna sahiptir. (Çalışanların % 86.9'u 34 yaş ve altındadır.)

- Araştırmaya dahil olan çalışanların cinsiyet dağılımı birbirine çok yakın iken erkek yöneticilerin sayısı kadınlara göre çok daha fazladır. (%63.2 erkek %36.8 kadın)
- Araştırma yapılan işletmede yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir.
- Pasif liderlik ile istisnalarla pasif yönetim birbirlerine çok benzer özellikler göstermektedir.

İşletmedeki yöneticiler çok faktörlü liderlik ölçeğine göre etkin liderlik özelliklerine göre gruplandıklarında üç ana grup oluşmaktadır. Birinci grup dönüşümcü liderliktir, bu gruba etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu da eklenmiştir. Pasif liderlik etkileşimci liderliğin istisnalarla pasif yönetim boyutu ile birleşmiştir. Buna göre etkileşimci liderlik bir boyutu ile dönüşümcü diğer boyutu ile pasif liderliğe dahil olduğu için çalışmada istisnalarla aktif yönetim üçüncü grup olarak sınıflanmıştır.

Araştırmanın yapıldığı işletmeden elde edilen verilere göre liderlik geliştirme programlarının uygulanması liderlerin dönüşümcü liderlik yetkinliklerini arttırmaktadır. Çalışmada tüm çalışanların mutlaka 360 derece geribildirim aracını kullandığı ve dönüşümcü liderlik yetkinliklerinin ortalamasının üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. 2 veya daha fazla liderlik geliştirme programına katılmış olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik yetkinliklerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu ölçümlenmiştir. Sonuç olarak liderlik geliştirme programlarının lider davranışları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir.

## SONUÇ

Bilişim sektörü günümüzün hızlı büyüyen, teknolojik değişimler ve yenilikler sebebi ile sürekli dönüşüme ihtiyaç duyan, global faktörlerin etkin olduğu, genç bir nüfusa sahip olan sektörlerinin başında gelmektedir. Çeviklik ve yeniliklere uyum sağlama yeteneği , farklı kültür ve iş yapış tarzlarını benimseyebilme, genç kuşaklara liderlik edebilme, çalışanlarda örgütsel bağlılığı geliştirme özellikleri bilişim şirketlerinin başarı faktörleridir. Bu faktörlerin tamamı etkin liderlik özellikleri gerektirmektedir.

Tam Kapsamlı Liderlik Modeli son yılların güncel liderlik yaklaşımlarından biridir. Modelde etkin liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik , etkileşimci liderlik ile daha az etkili olan tam serbesti liderlik farklı ağırlıklarla birarada kullanılmaktadır. TKLM'ye göre etkin liderlik; dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun daha sık , istisnalarla aktif yönetim boyutunun daha az pasif liderlik boyutlarının en az kullanıldığı bir kombinasyon ile sağlanmaktadır. Modelde dönüşümcü liderlik en ağırlıklı liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır.

Etkin liderlik özelliklerinin bir kısmı doğuştan gelse de liderlik geliştirme programları ile bu özellikler geliştirilebilmektedir. Farklı liderlik geliştirme yaklaşımları ve araçları kullanılarak etkin bir liderlik geliştirme programı oluşturmak mümkündür. Liderlik geliştirme yaklaşımlarından Tam Kapsamlı Liderlik Geliştirme Modeli ile lider adaylarına dönüşümcü liderlik ve pozitif etkileşimci liderlik yetkinlikleri kazandırılması ve adayın bu yetkinlikleri uygulamaya geçirmesi amaçlanmaktadır. Bu yönleri ile Tam Kapsamlı Liderlik Geliştirme Modeli'nin bilişim şirketlerinde uygulanması, liderlik özellikleri geliştirmede önemli bir fırsat olabilecektir.



Bu tez çalışması kapsamında bir bilişim şirketinde çalışan yöneticilerin Çok Faktörlü Liderlik ölçeği kullanılarak tam kapsamlı liderlik yetkinlikleri ölçülmüştür. Anket sonucuna göre yöneticilerin liderlik tarzları üç gruba ayrılmaktadır;

- Dönüşümcü liderlik
- İstisnalarla aktif yönetim
- Pasif liderlik

Avolio'nun etkin ve verimli Tam Kapsamlı Liderlik Modeli, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun birarada olduğu modeldir. Araştırmanın gerçekleştirildiği şirkette, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin ağırlıkta olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmede proje yönetimi ve ürün geliştirme alanında çalışılıyor olması, yurtdışı faaliyetleri sebebi ile farklı kültürler ve iş yapış şekillerinin deneyimlenmesi, çalışan profiline genç ve dinamik olması sebebiyle yöneticilerde dönüşümcü liderliğin öne çıktığı sonucuna varılabilir. Bu çalışmada liderlik özellikleri ile şirket içinden terfi etme / dışarıdan yönetici olarak atanma ilişkisi araştırılmış, şirket içinden yöneticiliğe terfi edenlerin, şirket dışından yönetici olarak atanarlara göre daha fazla dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmada liderlik geliştirme programları ile TKLM'ne göre etkin liderlik tarzlarının ilişkisi incelendiğinde liderlik geliştirme programlarının dönüşümcü liderlik yetkinliklerini arttırmada etkili olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilen tüm yöneticilerin 360 derece geribildirim liderlik geliştirme aracını kullandığı ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin ortalamasının üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. 360 derece geribildirim ile birlikte farklı liderlik geliştirme programlarına da katılan bir grup yöneticinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin diğer yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tüm bu değerlendirmelere göre uygulamanın gerçekleştirildiği bilişim şirketinde tam kapsamlı liderliğin etkin bileşenleri olan dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderlik koşullu ödüllendirme boyutlarının öne çıktığı gözlemlenmiştir.

Araştırmanın yapıldığı işletmede liderlik geliştirme programlarının etkin liderlik tarzları oluşturmada önemli bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak ne yazık ki , bu sonucu tüm bilişim sektörü için genellemek mümkün değildir. Gelecek çalışmalarda, yapılan bu araştırmanın bilişim sektörünün farklı segmentlerinde genişletilerek uygulanması, anket dışındaki yöntemlerin kullanılması sektör için somut sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

### 1. KİTAPLAR

Argenti, John: **Practical Corporate Planning**, Sydney, Unwin, 1989.

Avolio Bruce.J.: **Full Range Leadership Development Second Addition**, Thousand Oaks, CA, Sage, 2011.

Avolio, Bruce, J., Bernard, M., Bass: **Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set (3rd ed.)**, Menlo Park, CA, Mind Garden, 2004.

Bass, Bernard : **Leadership and performance beyond expectations**, New York, NY The Free Press, 1985.

Bass, Bernard, M., Bruce, J., Avolio: **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, Thousand Oaks, CA, Sage, 1994.

Burns, James, M. G.: **Leadership**, New York, Harper & Row, 1978.

Conger, Jay, A, Rabindra, N., Kanungo: **Charismatic Leadership in Organizations**, Sage Publications, 1998.

Conger, Jay A.: **Learning to Lead: The Art of Transforming Managers Into Leaders**, San Francisco, California, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1992.

- Drath, Wilfred, H., : **Approaching the Future of Leadership Development, The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development**, San Francisco CA, Jossey-Bass: 1998.
- Howell, Jon, P., Dan, L., Costley: **Understanding Behaviors for Effective Leadership**, Prentice Hall, 2001.
- Kaplan, Robert, E. , Robert, Kaiser : **The Versatile Leader: Making The Most of Your Strengths-Without of Overdoing It**, San Diego, CA, Pfeiffer, 2006.
- Kotter, John, P.: **A Force For Change How Leadership Differs From Management**, The Free Press, New York, 1990.
- Luthans, Fred : **Organizational Behavior**, New York, McGraw-Hill Inc., 1995.
- McCall, Morgan V.: **High flyers: Developing The Next Generation of Leaders**, Harvard Business School Press, 1998.
- McCauley, Cynthia, D., Russ S. Moxley, Ellen Van Velsor : **The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development Third Edition**, San Francisco, Jossey-Bass, 1998.
- Northouse, Peter G.: **Leadership: Theory and practice (7th ed)**, Thousand Oaks, CA, Sage 2016.

- Public Linkage: **Dialogue, and Education ,The President's Council on Sustainable Development, 1997.**
- Sosik, John J., Jung Dongil : **Full Range Leadership Development Pathways for People Profit and Planet Second Edition, Routledge, 2018.**
- Vicere, Albert, A., Robert, **Leadership by Design: How Benchmark Companies Sustain Success Through Investment in Continuous Learning, Boston, Harvard Business School Press,1998.**  
M., Fulmer :
- Wenger, Etienne : **Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University, Cambridge, UK,1998.**

## 2. MAKALELER

- Avolio Bruce J, David A. Waldman, "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", **Journal of European Industrial Training**,1991, Vol. 15 Issue: 4  
Francis J. Yammarino:
- Avolio, Bruce J., Bernard, B., Bass, "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", 1999, **Journal of Occupational Psychology**, Vol.72,ss:441-462  
Dong, I., Jung:

- Bass, Bernard, M.: "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision", **Organizational Dynamics**, 1990, Elsevier , 1990, s.19-31.
- Bass, Bernard, M. , Bruce, J., Avolio: "Individual Consideration Viewed at Multiple Level of Analysis : A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion of Transformational Leadership", 1995, **The Leadership Quarterly**, Vol.6, Issue.2, ss.199-218.
- Cacioppe,Ron : "An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs", 1998, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.19, No:1, ss.44-53.
- Chandna, Priya, Venkat, R.,Krishnan "Organizational Commitment of Information Technology Professionals: Role of Transformational Leadership and Work-Related Beliefs", 2009, **Tecnia Journal of Management Studies**, Vol.4, No:1, ss.1-13
- Coad, Alan , Anthony, Berry: "Transformational Leadership and Learning Orientation",1998, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol.19, No:3, ss.164-172.

- Day, David, V. : " Leadership Development: A Review in Context, 2001, **The Leadership Quarterly**,Vol 11, ss: 581-613.
- Day, David V., Lisa Dragoni: "Leadership Development : An Outcome-Oriented Review Based on Time and Level Analyses",2015, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, Vol:2, ss 133-156.
- Deanne, N., Den Hartog, Jaap, J., VAN Muijen, Paul, L., Koopman: "Transactional Versus Transformational Leadership: An analysis of the MLQ",1997, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, s.22
- Downey, Lee A., Papageorgiou V., Stough C. : "Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers", 2006, **Leadership & Organization Development Journal**, 27 (4) ss.250-264.
- Guardijan,Pierre, Thomas, Halbeisen, Kevin, Lane: "Why Leadership-development Programs Fail?",2014, **McKinsey Quarterly**, ss.1-6.
- Hanson Byron : "The Leadership Development Interface: Aligning Leaders and Organizations Toward More Effective Leadership Learning",2013, **Advances in**

**Developing Human Resources,**  
Vol.15/1 , s.110.

Hernez, Broome, G. , Richard Hughes: "Leadership Development: Past, Present and Future",2004, **Human Resource Planning**, 27(1),ss.24-32.

Iordanoglu, Dimitra: "Future Trends in Leadership Development Practices and The Crucial Leadership Skills", 2018, **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**, Vol:15 (2), 2018, s.123.

Keys,Bernard, J., Joseph Wolfe : "Management,Education and Development:Current Issues and Emerging Trends", 1988, , **Journal of Management**, Vol.14, ss.205-229.

Kirkbride Paul: "Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action , **Industrial and Commercial Training**, 2006, Vol:38 No:1 s:23-32.

Kram, Kethy, E.: "Improving the Mentoring Process", 1985, "**Training & Development Journal**", Vol 39 (4), ss. 40-43.

Kuhnert,Karl, W., Philip Lewis: "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis", **Academy of Management Review**,



1987, Vol. 12, No.4 ss.648-656.

Kur,Ed. , Richard Bunning:

"A Three Track Process For Executive Leadership Development", 1996, **Leadership and Organization Development Journal**, Vol 17(4),ss: 4-12.

Lowe, Kevin,B. , K. Galen Kroeck:

"Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the Mlq Literature", 1996, **The Leadership Quarterly**, Volume 7,Issue 3,ss:385-425.

McColl, Janet, R.,Kennedy, Ronald, D., Anderson:

"Subordinate – manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self - esteem and Organizational Commitment", 2005, **Journal of Business Research**, Vol.58, Issue 2,ss.115-125.

McNulty, Eric, J.:

"Leadership Development's Epic Fail", 2017, **MIT Sloan Management Review**, ss:1-9

Rosing, Kathrin, Michael, Frese, Andreas, Bausch.:

"Explaining the Heterogeneity of the Leadership-innovation Relationship: Ambidextrous Leadership",2011, **The Leadership Quarterly**, Vol.22, Issue.5,

ss:956-974.

Warech, Michael, A., James, W.,  
Smither, Richard, R., Reilly,  
Roger, E., Millsap, Susanne P. Reilly

Self Monitoring and 360-degree ratings,  
1998, **The Leadership Quarterly**,  
Volume:9, Issue: 4, p.449-473.

### 3. GAZETE VE DERGİLER

BT Haber

2018 Türkiye Bilişim Sektörünün İlk 500 Şirketi, Haziran  
2019, (çevrim içi)  
<https://bilisimzirvesi.com.tr/documents/Dokumanlar/b500-2018-small.pdf>, 16.07.2019

### 4. TEZLER

Akdoğan, Ertunç

Öğretim Elemanlarının Algıladıkları  
Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri  
Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi,  
Marmara Üniversitesi, 2002.