

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ERKEN DÖNEM UYUM BOZUCU ŞEMALARIN LİDERLİK STİLLERİNE
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pakize ÖZKAY

Psikoloji Ana Bilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aylin SÖZER ÇAPAN

Temmuz, 2019

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



**ERKEN DÖNEM UYUM BOZUCU ŞEMALARIN LİDERLİK STİLLERİNE
ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Pakize ÖZKAY
(Y1812.272006)**

Psikoloji Ana Bilim Dalı

Psikoloji Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aylin SÖZER ÇAPAN

Temmuz, 2019



ONAY FORMU

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz Psikoloji Anabilim Dalı Psikoloji Tezli Yüksek Lisans Programı Y1812.272006 numaralı öğrencisi Pakize ÖZKAY'ın "Erken Dönem Uyum Bozucu Şemaların Liderlik Stillerine Etkisi" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.06.2019 tarih ve 2019/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 08.07.2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
ASIL ÜYELER				
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Aylin SÖZER ÇAPAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
1. Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Şahide Güliz KOLBURAN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Prof. Dr.	Ahmet ŞİRİN	Marmara Üniversitesi	
YEDEK ÜYELER				
1. Üye	Prof. Dr.	Uğur TEKİN	İstanbul Aydın Üniversitesi	
2. Üye	Doç. Dr.	Bayram BAŞ	Yıldız Teknik Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü





YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Erken Dönem Uyum Bozucu Şemalarla İlişkisinin İncelenmesi ” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (12/07/2019)

Pakize ÖZKAY



ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile erken dönemde oluşan uyum bozucu şemaları arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu çalışmam sırasında bana her türlü yol gösteren, sabırla sorularımı yanıtlayan ve gerekli motivasyonu sağlayan danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Aylin Sözer Çapan'a, Young Şema Ölçeği Kısa Form 3'ü kullanmama izin veren Sn. Alp Karaosmanoğlu'na ve Talent Insights Ölçeğini ücretsiz olarak kullanmama izin veren İş Kavramları Danışmanlık Hizmetlerinin kurucusu Sn. Hasan Tahsin Güngör'e ve aynı şirketten süreçte teknik destek veren Nihan Serra Güngör'e katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi ve minnetimi sunarım.

Yaşamım boyunca attığım her adımda yanımda olan, bana inanarak cesaretlendiren, yüksek lisans eğitimim boyunca yoğun çalışmalarımda sabır gösteren başta annem Memduha Özkay'a, babam Orhan Özkay'a, ablam Pınar Özkay Sunal'a, eniştem Tolga Sunal'a, yeğenim Pelin Sunal'a ve tüm arkadaşlarıma destekleri için teşekkürü borç bilirim.

Temmuz 2019

Pakize ÖZKAY

İnsan Kaynakları Danışmanı



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	x
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Cümlesi	10
1.2 Amaç ve Alt Problemler	10
1.3 Araştırmanın Önemi	11
1.4 Sayıtlılar	12
2. İLGİLİ LİTERATÜR	15
2.1 Liderlik	15
2.1.1 Liderlik kavramı ve tarihçesi.....	15
2.1.2 Lider ve yönetici kavramları arasındaki farklar	22
2.1.3 Liderlik kuramları	23
2.1.3.1 Evrensel liderlik teorileri.....	24
2.1.3.2 Davranışsal kuramlar.....	24
2.1.3.3 Durumsal liderlik kuramları	27
2.1.3.4 Modern liderlik yaklaşımları	32
2.1.4 Örgütlerde liderlik gelişim çalışmaları.....	40
2.2 Sosyal stiller kavramı ve Clint Sidle'nin "liderlik tekeri" modeli	44
2.3 Şema Terapi	56
2.3.1 "Şema" kavramına ve şema terapiye genel bir bakış	56
2.3.2 Erken dönem uyum bozucu şemaların karakteristikleri.....	63
2.3.2.1 Kopukluk/ayırılma ve reddedilme alanı	66
2.3.2.2 Zedelenmiş özerklik ve başarısızlık	68
2.3.2.3 Zedelenmiş sınırlar	69
2.3.2.4 Başkaları (diğerleri) yönelimlilik	70
2.3.2.5 Aşırı uyarılma, bastırılmışlık ve ketlenme	72
2.3.3 Şemalarla baş etme tarzları	74
2.3.3.1 Şemaya boyun eğmek.....	75
2.3.3.2 Şema telafisi	75
2.3.3.3 Şemadan kaçınmak.....	76
2.3.4 Şema terapide modlar.....	77
2.3.4.1 Çocuk modları	78
2.3.4.2 Uyum bozucu ebeveyn modları.....	81
2.3.4.3 Uyum bozucu başa çıkma modları	83
2.3.4.4 Sağlıklı yetişkin modu.....	85
2.3.5 Şema terapide terapötik yaklaşım ve teknikler	85

3. YÖNTEM.....	89
3.1 Araştırmanın Modeli	89
3.2 Evren ve Örneklem.....	89
3.3 Veri Toplama Aracı.....	93
3.3.1 Kişisel bilgi formu	93
3.3.2 Talent insights liderlik stilleri testi.....	93
3.3.3 Young şema ölçeği kısa form-3	94
3.4 Veri Toplama Süreci	96
3.5 Verilerin Analizi.....	96
4. BULGULAR.....	99
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	119
5.1 Sonuçlar ve Tartışma.....	119
5.2 Öneriler.....	136
KAYNAKLAR	139
EKLER.....	147
ÖZGEÇMİŞ.....	179

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 2.1: Sosyal Stil Kuramlarının Özet Karşılaştırması.....	52
Çizelge 2.2: DSM-IV'teki kişilik bozukları ve şemalar arasındaki ilişki.	74
Çizelge 2.3: Şema Terapide Kullanılan Teknikler.....	87
Çizelge 3.1: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	90
Çizelge 3.2: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Çizelge 3.3: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Çalıştıkları Şehir Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	90
Çizelge 3.4: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektör Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	91
Çizelge 3.5: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Mevcut Kademelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	91
Çizelge 3.6: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	92
Çizelge 3.7: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	92
Çizelge 3.8: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Çalıştıkları Şirket Büyüklüğü Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	92
Çizelge 4.1: Özel Sektörde Çalışan İlk, Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Stillere İlişkin Betimsel İstatistikler	99
Çizelge 4.2: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları.....	100
Çizelge 4.3: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	101
Çizelge 4.4: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları	102
Çizelge 4.5: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Mevcut Kademelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları	103
Çizelge 4.6: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Kıdeme Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları.....	104

Çizelge 4.7: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Bağlı Çalışan Sayısına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları	105
Çizelge 4.8: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Çalıştıkları Şirketin Büyüklüğüne Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları	106
Çizelge 4.9: Özel Sektörde Çalışan İlk, Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şemalarına İlişkin Betimsel İstatistikler	107
Çizelge 4.10: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	109
Çizelge 4.11: Özel Sektörde Çalışan İlk Düzey Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları	110
Çizelge 4.12: Özel Sektörde Çalışan Orta Düzey Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları	111
Çizelge 4.13: Özel Sektörde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları	112
Çizelge 4.14: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Baskın Liderlik Stillerine Göre Erken Dönem Uyumsuz Şemalarına İlişkin Betimsel İstatistikler	113
Çizelge 4.15: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları	115
Çizelge 4.16: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları	116

ERKEN DÖNEM UYUM BOZUCU ŞEMALARIN LİDERLİK STİLLERİNE ETKİSİ

ÖZET

21. yy belirsizliklerin, değişimin, teknolojinin yüksek boyutlara ulaştığı yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. Toplum yapısı, insanlar, ekonomi kadar şirketler de bu geçiş döneminde ayakta kalmaya ve yapılarını, hizmetlerini sürdürülebilir kılmaya gayret göstermektedirler. Özellikle özel sektörde yeni dalga değişime adapte olabilmenin en önemli boyutlarından birinin liderlik olduğu anlaşılmıştır. Sonuca odaklanmış yöneticiler yerine belirsizlik karşısında sezgilerini de kullanabilen, çalışanlarını ortak hedefe ulaşmada takım arkadaşları olarak gören bütünsel liderler ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda birçok şirket her yıl önemli bütçeler harcayarak yöneticilerini liderlik programlarına dâhil etmektedirler. Bu programlar sayesinde önceki jenerasyon yöneticilere oranla liderlik vasıflarında önemli bir gelişme olduğu görülmekle birlikte çoğu zaman tam bir dönüş olmadığı fark edilmekte ve çok az yönetici öğrendiklerini aktif biçimde hayata geçirebilmektedir.

Bu çalışma ile mevcuttaki liderlik gelişim programlarını tamamlayacak ve katılımcılarda davranış değişimini sağlayacak bir bakış açısı geliştirmek üzere liderlik stilleri ile şema terapi kapsamında yer alan erken dönem uyum bozucu şemalar arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırma kapsamında ilk, orta ve üst kademedeki, 82 kadın 89 erkek olmak üzere toplam 171 özel sektör yöneticisine mail yoluyla Young Şema Ölçeği Kısa Formu ve online olarak Talent Insights Liderlik Stilleri Ölçeği uygulanmış olup sadece davranışsal boyutu değerlendirmeye dahil edilmiştir. (TTISI DISC).

İncelemeler neticesinde Türkiye’de özel sektörde en fazla kuralcı stilin, ikinci derecede de etkileyicilik stilinin kullanıldığı görülmüştür. Şemalar bazında bakıldığında ise stilden bağımsız olarak Türkiye’deki yöneticilerde cezalandırıcılık ve yüksek standartlar şemalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada belirtilen dört stilden herbirinin belli şemalarla eşleştiği de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Liderlik Teker Modeli, Şema Terapi, Uyum Bozucu Şemalar*



AN EXAMINATION ABOUT THE RELATION BETWEEN EARLY MALADAPTIVE SCHEMAS AND LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS

ABSTRACT

21st century had been the beginning of a new period with the huge technological progress, uncertainty and continuous changes. As much as the social structure, people and economy, companies also have trying to survive and to make their structures, services sustainable. Especially at the private sector, it is accepted that the most important condition to be adapted to this new wave changes is “leadership”. Instead of the old school leaders who were focusing on the results and profit only, it is preferred holistic leaders who can use their intuition as their logic and also who can see their employees as creative partners. Within this scope, companies involve their managers at the leadership development programs by spending high budgets. By these programs, it is obvious that there are some progress comparing with the old generation managers within the meaning of holistic leadership. Despite of increase of awareness, a small number of managers are bringing to life what they had learned.

This study examines the relation between early maladaptive schemas and leadership styles to complete this gap and to create a new point of view to obtain a significant behavior changes.

Within the scope of this research, Young Schema Questionnaire- Short Form 3 and Talent Insights Leadership Styles Scale (only behavioral part TTISI DISC) are applied to 171 participants from first, mid and high level managers by e-mail. 82 of these participants were female and 89 was male.

As a result of this examination, it is determined that the “Compliance” style is the most used style and “Influencer” style is the second style of Turkish managers. At the point od schemas, separately from the styles, “punitiveness” and “unrelenting standarts” are revealed as the highest ones. In addition, some significant links between two variables were found as guessed at the beginning of this study.

Key Words: *Leadership, Leadership Wheel Model, Schema Therapy, Early Maladaptive Schemas*



1. GİRİŞ

“Liderlik”, özellikle 21. yy itibariyle ortaya çıkan teknoloji devrimi ile popülerleşmeye başlamış bir kavramdır (Polat & Arabacı, 2015).

Günümüzde herkesin bildiği bir terim olmakla birlikte felsefi ve sosyolojik bazı çalışmalar bu kavram üzerine çok uzun yıllar önce de düşünüldüğünü, öneminin bilindiğini göstermektedir.

Paleolitik dönemle başlayıp daha sonra sırasıyla Mezolitik ve Neolitik dönemde yerleşik hayatın oluşması sürecine paralel olarak öneminin arttığı görülmektedir. Birbirinin emeğine ve ürünlerine göz diken topluluklar savaşlar yoluyla diğer toplumu içinde asimile etmeye çalışmışlardır. Bu “eşitliksiz bütünleşme” sürecinde farklı hiyerarşik katmanlardan oluşan bir toplumsal yapı kaçınılmaz olmuştur. Yeni oluşumun içinde oluşabilecek kavgaları önlemek, ürünlerin ve eşyaların korunmasını sağlamak için bir yönetime ihtiyaç duyulmuştur. Böylece farklı birçok toplumsal statü ve rol gibi yöneticilik kavramı da yavaş yavaş doğmaya başlamıştır (Şenel, 2018).

Yöneticilik kavramının doğması bir süre sonra “Etkili yönetim nasıl olmalı?” ve “Bir yöneticide ne gibi özellikler olmalı?” gibi soruların akla gelmesine neden olmuştur. Özellikle Platon ve Aristoteles bu konudaki cevap arayan ilk düşünürlerden olmuşlardır.

Platon, içinde bulunduğu dönemde ordu ve liyakatın önemini de aklında tutarak ahlakî ve entelektüel açıdan üstün nitelikli, aydın insanların yönetimde olması gerektiğini savunmuştu. Aristokrasinin temeli olan bu görüşte “aristokrat” terimi de “en iyinin yönetmesi” anlamına gelmektedir (Höffe, 2008). Erdem ve erdemli bir yaşam ona göre devletin ve siyasetin temeli olmalıdır çünkü ancak böyle bir kişi sadece kendi çıkarlarını değil toplumun bütününün çıkarlarını düşünecektir. Bu düşüncesi ile Platon “Filozof Kral” hayali kurmaktadır (Şahin, 2010).

Daha sonraki dönemlerde Farabî, İbni Sina, Plotinus, Konfüçyüs, Thomas Hobbes vb. birçok düşünür farklı yönetim ve yönetici tarzları ile ilgili düşünmüşlerdir.

Aydınlanma dönemine kadar baskın olan Platon’cu görüş Fransız Devrimi ile birlikte daha eşitlikçi bir yapı isteğine dönüşmüştür. Aristokratların yönetimde her zaman yeterli olmadığı, orduyu ya da ülkeyi yönetmeye yeterli olmayabildikleri görülmüştür (Şahin, 2010).

19. yy ile birlikte yaşanan büyük değişim ve akabinde 20. yy’ın başındaki I.-II. Dünya Savaşı gibi olaylar sonucunda sosyal ve teknolojik anlamda birçok değişim yaşanmıştır. Bu değişimlerin en büyük yansıması ise ekonomi ve üretim sistemi üzerinde olmuştur. Sanayi Devrimi öncesinde aile içi, küçük çaplı, az sayıda çalışanın olduğu, daha çok aile bireylerinde oluşan ya da usta-çırak ilişkisinin hâkim olduğu modelden büyük fabrikalara geçilmiştir. Kitle üretiminin artması buralarda çalışan işçi sayısının yükselmesine de sebep olmuştur. Kârlılığını ve verimini en üst seviyeye çıkartmak isteyen sermaye sahipleri yaşadıkları sorunlara cevap aramak adına araştırmacılardan destek almaya başlamışlardır (Küçükkalay, 1997). Endüstriyel Psikolojinin de oluşmaya başladığı bu dönemde birçok deney ve araştırma yürütülmüştür.

Bu dönemde yapılan çalışmaların en öne çıkanlardan biri olan Taylor’ın “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” insanı bir robot gibi ele alırken, 1940’lı yılların sonuna doğru Mayo’nun “Hawthorne” araştırmaları çalışanın insanî yönünün de ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Asunakutlu, 2001). Paralel olarak Psikoloji bilimindeki yeni kuramlar da zaman içinde insan boyutunun öneminin daha anlaşılır olmasına katkı sağlamıştır. Freud ile başlayan bu gelişmelere endüstriyel boyutta en çok Maslow, Herzberg ve Likert gibi araştırmacıların kuramları, çalışmaları fayda sağlamıştır (Gürbüz & Sığırı, 2017).

II. Dünya Savaşı sonrasında ise çöken ekonomiler hızla toparlanmaya başlamış ve üretim sistemleri üzerine zaman içinde yeni modeller denenmiştir. Özellikle teknolojinin artması ile rutin işlerin makinalar tarafından yapılması nitelikli beyaz yakaya olan ihtiyacı arttırmıştır. Yapılan işin değişmesi hiyerarşik yapılar yerine daha yatay organizasyonların ortaya çıkmasına vesile olmuş, küreselleşmenin ilk adımları başlamıştır (Sezgili, 2017). Yakın geçmişte ise,

teknolojinin oldukça karmaşılaşması, kadınların daha çok iş hayatında kendilerine yer bulması ve globalleşme ile birlikte yerel çalışmaların uluslararası boyut kazanması farklı kültürlerden insanları yönetebilme, daha stratejik ve daha makro bakabilmeyi gerektirmiş, bütün bunları yaparak mevcut çalışanları en etkin şekilde yönetebilecek kişilere ihtiyaç duyulmuştur (Özkara, 2016). İnsanların beklentileri de bu dönüşümle birlikte evrimleşmiş, çalışanlar maddi önceliklerden öte anlam arayan bireyler olarak kişisel gelişim, bağlılık, değer verilme gibi manevi ihtiyaçlarının karşılanmasına da önem vermeye başlamıştır (Ayyıldız, 2008). Bu ihtiyaç yönetici kavramından liderlik kavramına, sahip olunan bir ünvanıdan daha “*olma hali*”ne doğru bir geçişi sağlamıştır.

Sanayi Devrimi ile başlayan bu süreçte, liderlikle ilgili birçok model, teori ortaya konulmuştur. Bu teoriler Özellik- Nitelik Teorileri, Davranış Teorileri, Durumsallık Teorileri ve Durumsallık Ötesi Modeller olmak üzere 4 ana başlık altında toplanmıştır (Gürbüz & Sığırı, 2017). Bütün bu çalışmalara rağmen günümüzde halen liderlikle ilgili üzerinde mutabık kalınmış tam bir tanımlama bulunmamaktadır. Liderlik kavramı ile ilgili kabul görmüş en genel açıklama Packard’ın da belirttiği gibi diğerlerini zorla değil kendi istekleri ile hedefe yönlendirme olarak kabul edilmektedir (Zel, 2011).

21. yy’a gelindiğinde ise durum daha da karmaşılaşmakta ve kapitalist kültürün özellikle yönetsel uygulamalarının yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Kısa vadeli kâr odaklı düşüncenin, sadece hisse senedine verilen önemin, iyi ya da kötüden çok kazançla ilgilenen bireyci düşünce yapısının, kendini ve doğal kaynakları tüketen bir sistem olduğu fark edilmiştir. 16. yy’dan itibaren hemen hemen her alanda temel olarak kabul edilen sol beynin hükmündeki Newton’cu bakış, kuantum fiziğinin ilerlemesi ile yerini belirsizliğin sezgisel ve yaratıcı gücüne bırakmıştır (Zohar, 2018). İşyerinde bilançolar, mantık, süreçler içinde unutturulan ve gereksiz olduğuna inandırılan duygularımızın ne kadar önemli olduğu, insanın özü olan bu faktörün sosyal uyum ve ahlak ilkelerini doğrultusunda yeni dönemde en çok ihtiyaç duyacağımız boyut olduğu anlaşılmıştır (Acar, 2002). Değişimin, yeniliğin, yaratıcılığın, birbirine bağlı canlı sistem anlayışının daha vurgulu olduğu bu yeni dönemde liderlik de kaçınılmaz biçimde şekil değiştirmek zorunda kalmaktadır. Günümüzde artık

“nasıl” yerine “neden” diye soran, belirsizlikle nasıl çalışacağını bilen, çalışanlarını yaratıcı ortak olarak gören, takımlarının fikirlerini alarak onlara da sorumluluk veren, gerektiğinde risk alabilen, yeniliklere açık liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün bunları yapabilmek için sağ-sol beyin dengesine yani bütünsel bir idierliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Zohar, 2018).

Liderlik kadar tarih boyunca farklı insan tiplerinin, davranışlarının kategorileştirilmeye çalışıldığı da görülmektedir. İlk olarak Empedokles hava, su, ateş ve toprak elementlerine göre insanı dört tipe ayırmıştır (Höffe, 2008). Hipokrates de önce coğrafi bölgelere sonra da vücut sıvılarına göre insanları neşeli, melankolik, soğukkanlı ve ökeli olmak üzere dört bölümde ele almıştır (Hazar, 2006). Tarihsel döngüde insan tipleri Hipokrates sonrasında uzun yıllar farklı bir bakış açısı ile ele alınmamıştır.

Aydınlatma Çağı ve Rönesans sonrasında odağın tekrar insanı anlamaya dönmesi ile birlikte 19. yy’da sosyoloji, psikoloji gibi alanlar bilim olarak yerini almaya başlamıştır.

Bu dönemlerde özellikle Freud ile birlikte insanın bireysel psikolojisi, bilinçdışı, normal dışı davranışlar araştırılmaktaydı. 1921 yılında Carl Jung’un yayınladığı “Psikolojik Tipler” kitabı ile farklı insan tarzları ve sosyal stiller konusu tekrar gündeme gelmiştir (Bonnstetter & Suiter, 2011).

Kuramlarını oluştururken mitoloji, semboller, tarih, felsefe ve tıptan yararlanan Jung, gençlik döneminde kendinin başka bir yönü daha olduğuna inanmış ve kendini daha iyi tanıma isteği ile psikiyatriye yönelmiştir. Gerek kendi içsel yolculuğunda hatalarında, gerekse etrafındaki insanlarda gözlemlediği farklılıklar dikkatini çekmiştir. Farklı ırklardan ve sınıflardan çok sayıda insanı yirmi yıl inceledikten sonra “Psikolojik Tipler Kuramı”nı oluşturmuştur (Burger, 2016). Bazı insanların aynı olaya yüksek dışsal tepki verdiklerini bazılarının ise sessiz kaldığını görerek bu iki tutumu “dışadönüklük”, “içedönüklük” olarak tanımlamıştır. İnsanların iç-dış dünyaya yöneliminde başvurduğu temel işlevler olan “düşünme”, “hissetme”, “duyum” ve “sezgiyi” de farklı bir boyut grubu olarak ele almıştır (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Hangi tutum ve hangi işlevin baskın olduğuna göre birbirinden farklılaşan 8 karakter tipolojisi ortaya koymuştur.

Jung’a paralel bir zamanlama ile Amerikalı psikiyatrist William Moulton Marston insanların duygusal cevaplarını açıklayan bir teori geliştirmiştir. İlk yalan makinasının muciti de olan Marston, yalan makinası ortamda olduğunda suçluların yalan söyleme davranışlarını azaltarak olumlu yönde değiştirdiğini de gözlemlemiştir. Bu tarz tepkilerin sadece psikolojik bozukluğu olan ya da suçlu kişilerde olmadığını, normal insanlarda da olduğunu ve duyguların kontrol edilmesi ile kişiliğin ayarlanabileceğine dair makaleler de yazmıştır. Carl Jung’un teorisi üzerinde de çalışan Marston insanların davranış stillerini ölçebilmek için kendi teorisini ve tekniğini oluşturmuştur. Ortam verilerini düşmancadan dostaneye geniş bir skalada ele alırken insanların bu ortama verdikleri tepkileri de dışadönükten içedönüğe uzanan bir skalada incelemiştir. Bu iki ölçümü kıstas kabul ederek bireysel davranışın 4 ana faktör bazında irdelenebileceğin ortaya koymuştur. Üzerine çalıştığı bu boyutları 2 eksenli, 4 bölgeyi diyagrama dayanarak analiz etmiş, bu dört bölgeyi “Hâkimiyet (Dominance)”, “Etkileycilik (Influence)”, “Denglilik (Steadiness)”, “Kuralcılık (Compliance)” şeklinde isimlendirerek 4 ana grupta toplamıştır. DISC teorisi ile insanların bizim değil, tam tersine kendi içsel nedenleri ve motivasyonları ile hareket ettiğini ortaya koymuştur. Bu motivasyonların ise her bireyde, 4 ana gruptan birinden baskın olarak beslenmek suretiyle, farklı olduğunu, bununla birlikte diğer gruptaki öğelerden de değişik oranlarda etkilendiğini savunmuştur (Marston, 2012). 1928 yılında yayınladığı “Normal İnsanların Duyguları” kitabıyla, geliştirdiği bu teorisini duyurmuştur.

Marston’un teorisi ile ilk defa 4 sosyal stilin dinamik ve durumsal olduğu, insanların çevresel faktörleri ve durumları kendi algılarına göre değerlendirerek bu stilleri bir cevap niteliğinde kullandıkları somut bir şekilde tanımlanmıştır (Bonnstetter & Suiter, 2011). Çevremizdeki bireyleri ve kendimizi daha iyi tanımamızı sağlayan bu teoriyi oluşturmakla birlikte özel bir ölçme ya da envanter uygulaması çalışması yapmamıştır.

1986 yılında Ned Hermann’ın daha sonra da Katherine Bengizer’in beyinle ilgili yaptığı çalışmalar, serebral korteksin dört loba ayrıldığını, her birinin işlevi farklı olan bu lobların her insanda farklı baskınlık düzeyinde olduğu gerçeğini teknik çalışmalarla ortaya koymuştur (Özden, 2014). Böylece DISC modeli beyinsel temelli yaklaşımla da doğrulanmış sayılabilir. Bütün bu çalışmalar

eğitim, edebiyat, sinema kadar liderlik çalışmalarını da etkilemiştir. Bunlardan en önemlisi halen Cornell Üniversitesi Liderlik Gelişim Programının Temelini oluşturan Clinton Sidle'nin Liderlik Teker Modeli'dir.

Sidle modelinde dört ayrı liderlik stilinden bahsetmektedir. Savaşçı, Vizyoner, Öğretmen ve Besleyici isimlerini verdiği bu stillerin her birinin kendisine özgü güçlü, ayırt edici yönleri bulunmaktadır. Vizyoner enerjiyi sağ beyne, öğretmen enerjisini sol beyne, savaşçı enerjisini bedene ve besleyici enerjiyi de kalbe benzetmektedir. Nasıl bir vücut bunlardan biri olmazsa sağlıklı bir şekilde yaşamını sürdüremeyecekse bu enerjileri dengeli kullanmayan bir lider de yalpalayan bir tekerleğe benzeyecektir. Tüm enerjilerin dengede kullanılmasını ise “Bilgelik” yani “Ruh” olarak adlandırmaktadır. Gerektiği zaman gereken enerjiyi ortaya çıkarabilmek değişim karşısında esnekliği ve bütünsel bir yaklaşımı getirmektedir (Sidle, 2005). Bu bakış açısı Zohar'ın belirttiği 21. yy liderini anlatmaktadır.

Her ne kadar Sidle bu modeli oluştururken Kızılderili öğretisinden faydalandığını belirtse de 4 stilin alt açıklamaları ve gölge yanları DISC'in yapısıyla oldukça benzerdir. Aralarındaki en önemli fark DISC sadece stilleri anlamayı sağlarken Sidle'nin modeli insanların tüm stilleri dengeli kullanabilme potansiyelleri olduğunu eklemesidir.

Sidle, bu enerjilerden bahsederken güçlü yanları kadar gölge yanları olabileceğinden de bahsetmektedir (Sidle, 2005). Gölge yanlar kavramı Jung'un gölge yanlar ifadesini andırmaktadır. Jung, bu kavramı kişiliğimizin topluma, standartlara uymayan, yok saydığımız tüm ilkel isteklerimiz olarak özetlemektedir (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Sidle'nin tanımında da zarar verici olan ve standart dışı davranışlar olarak gösterilen “gölge yanlar”ın açıklamasında, enerjilerden birinin dengesini kaybetmesi sonucu oluşan uyumsuz davranışlar olarak belirtilmektedir. Bir enerjinin normalden az kullanılması başka bir enerjinin dengenin üzerinde kullanılmasına neden olmakta ve bu da kişiye ya da çevresine zarar verebilmektedir (Sidle, 2005). Genelde gelişim alanları buradan çıkmaktadır ve kişinin bütünsel bakış açısını bozmaktadır.

Özel sektör şirketleri yönetim seviyesindeki çalışanlarına liderlik eğitimleri vererek onları 21.yy'ın ikinci çeyreğine hazırlamaya çalışmaktadırlar. Son

yıllarda liderik geliştirme programlarını uygulayan şirket sayısı ve bu konudaki akademik çalışmaların oldukça arttığı görülmektedir (Gümüş, Esen & Bellibaş, 2016). Tüm bu eğitimler liderlik kavramını, iyi bir liderin sahip olması gereken özellikleri, duygusal zekâlarını da geliştirerek çalışanlarında nasıl bağlılık yaratabileceklerini ve bunlarla ilgili detaylı teknikleri kapsamaktadır. Yöneticiler kendi liderlik stillerini, gelişim alanlarını ve ne yapmaları gerektiğini çok iyi öğrenmelerine rağmen yine de önemli boyutta bir değişme kaydedilmediği görülmektedir. Bu eğitimlerde atlanılan en önemli nokta kişilerin bu değişime gitmelerini engelleyen bilinçdışı inanışlarıdır.

Bilinçdışı dediğimizde psikoloji alanındaki birçok yaklaşım aklımıza gelmektedir. Freud'la başlayan bu süreç daha sonra Jung, Adler, Karen Horney, Rank vb. birçok psikanalistin kişilik oluşumu ve bu süreçteki bilinçdışı etkiler üzerine farklı teoriler ortaya atmaları ile devam etmiştir (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016).

Nörobiyoloji çalışmalarının sinirsel yapının da davranışlarımıza etki ettiğini göstermesi, buradaki çalışmaların artması, dikkatleri tekrar beynin üzerine çekmiştir (Aman, 2016). Tekrar içe dönüşle birlikte zihnimizin içinde olanlar ve bunların davranışlarımıza olan etkisi ön plana çıkmıştır. Bilişsel Davranışçı Terapi yaklaşımı da bu temel üzerinden ilerleyerek insanların benlik, dünya ve gelecek ile ilgili düşüncelerinin, duygularını dolayısıyla da davranışlarını etkilediğini belirtmekte, olumsuz düşünceleri nedeniyle işlevselliği bozulan kişilerde bu düşünce kalıplarını değiştirmeyi temel almaktaydı (Köroğlu, 2009).

Şema Terapi ise o dönemlerde yüksek lisans öğrencisi olan Jeffrey Young'ın Bilişsel Davranışçı Terapi'yi deneyimlerken danışanlarında bazı ortak örüntüler ve düşünce kalıpları fark etmesi ile başlamıştır. Bu kalıpları listeleyen Young'ın ilk olarak fark ettikleri derin kusurluluk duyguları, yalnızlık hisleri, başka insanlar için kendini feda etme, bağımlılık olmuştur. Bu örüntüleri fark etmesi ile birlikte daha önceki tedavilere yanıt vermeyen danışanlarla çalışırken onların sorunlarını daha küçük ve hızla çözülebilir parçalara ayırabildiğini, bunları çözmek için daha kolay farklı stratejiler yaratabildiğini görmüştür (Young & Klosko, 2017). Bilişsel modellere dayanan bu bütüncül psikoterapi yaklaşımı Gestalt gibi yaşantısal yöntemlerden de beslenmektedir. Özellikle sınırda Kişilik Bozukluğu olan danışanlarda etkili olduğu görülmekle birlikte tedavisi

zor olarak görülen diğer kişilik bozukluklarında da olumlu sonuçlar elde edildiği görülmüştür (Arntz & Genderen, 2017).

Şema terapinin temel aldığı ilk nokta evrensel bazı ihtiyaçlardır. Bunları; güvenlik, istikrar, bakım, kabul edilme, özerklik, rekabet, kimlik algısı, ihtiyaç ve duyguları ifade etme özgürlüğü, kendiliğindenlik ve gerçekçi sınırlar olarak belirtmiştir (Yiğit & Çelik, 2016). Her bireyin ortak yanı bu ihtiyaçlara sahip olmak iken diğer yanda kendi içinde bu ihtiyaçların önem sırası ve şiddeti farklılaşabilmektedir. Güvenlik gibi bazı ihtiyaçlar çocukluktan beri süregelirken başkalarıyla ilgilenme gibi bazı ihtiyaçlar ise yetişkinlik döneminde oluşabilmektedir. Eğer birey kendi ihtiyaçlarını uyumlu bir tutumla karşılama becerisine sahipse o durumda bu kişinin ruhsal sağlığından bahsedebiliriz. Şema terapi'nin bilişsel davranışsal terapi'den en büyük farkı da bilişsel davranışçı terapi'nin bu evrensel ihtiyaçlar üzerinde durmaması, ancak terapide bunlar ortaya çıkar veya danışan kendisi tanımlarsa bu amaca yönelmesidir. Hatta bazı bilişsel davranışçı terapistler ihtiyaçları önemsizleştirerek onları kaçınılması gereken katı yapılar olan, “-meli -malılar” kategorisine yerleştirmektedirler (Rafaeli, Bernstein & Young 2013).

Young, 18 ana şema belirlemiştir. Bunları terk edilme, kuşkuculuk ve kötüye kullanma, duygusal yoksunluk, sosyal izolasyon, kusurluluk, bağımlılık, dayanıksızlık, iç içe geçmişlik, başarısızlık, haklılık, yetersiz özdenetim, boyun eğicilik, kendini feda, onay arayıcılık, karamsarlık, duygusal ketlenme, yüksek standartlar, cezalandırıcılık olmak üzere adlandırmıştır. Bu şemaların ortak özellikleri yaşam boyunca kendini tekrar eden örüntüler olarak kendilerini göstermeleri, özyıkıcı olmaları ve yok olmamak için mücadele etmeleridir. Her birey kendi şemalarının farkındadır ancak acı verseler bile tanıdık oldukları için iç tutarlılığımız adına onları korumaktadır. Bu şemaların bir kısmı mizaç olarak doğuştan gelmekte ve olaylara nasıl tepki verdiğimizle şekillenmektedir (Kömürcü, 2014). Diğer yandan daha büyük bir oranda yaşadığımız aileye uyum sağlayabilmemiz için oluşturduğumuz stratejilerdir. Çocukluğumuzda işlevsel olan bu kalıplar yetişkin hayatımızda işlevselliğini yitirse dahi onları hayatımızdan çıkarmakta zorluk çekeriz. Bu da hayatımızdaki kendini tekrar eden sorun örüntülerini ortaya çıkartmaktadır (Yıldız, 2017). Davranış çevreden de etkilendiği için farklı toplumsal deneyimler de şemalarımızı şekillendirir.

Uyum bozucu şemaların geçmişi irdelendiğinde genel olarak yıkıcı erken dönem yaşantılar göze çarpmaktadır. Fiziksel, cinsel ya da duygusal şiddet, ebeveynleri yüksek beklentili ya da mesafeli olması, aile içinde sürekli kavga ortamı olması, bakım veren ebeveynin hasta ya da depresif olması nedeniyle rollerin değişmesi, bir ebeveyn ile iç içe geçme durumu olması, aşırı koruyucu ya da bağımlı ebeveyn profili, aşırı eleştirel bir ortam, sınır koymada sorun olması, akranlar tarafından reddedilme ya da farklı görülme bu deneyimlerden bazıları olarak sayılabilir. Aynı ortamda yetişen iki çocuğun birbirinden farklı şemalar geliştirmesi ve farklı tepkilerde bulunmaları da sıklıkla görülen bir durumdur (Young & Klosko, 2017). Özetle çocukluk döneminde oluşan şemalarımız davranışlarımızı ve kim olduğumuzu etkilemektedir.

Günümüzde yapılan araştırmalar çalışan bağlılığının şirketlerin kârlılığı, verimi, müşteri sadakati gibi hassas odakları üzerinde çok net bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanları motive eden en önemli unsurlara bakıldığında ise birinci sırada ücret yer alırken hemen sonrasında kariyer, gelişim olanakları ile insana verilen değer gelmektedir. İkinci ve üçüncü madde üzerinde en önemli etkisi olan faktör ise şirketin yönetim kadrosudur (Little & Little, 2006). Yöneticilerin insanın şirketin en önemli sermayelerinden biri olduğunu görebilmesi ve gereken desteği, dönüşümü sağlayabilmesi için liderlik vasıflarına sahip olması oldukça önemlidir. Çalışanı elde tutabilmek ve yöneticileri liderlikleri açısından geliştirebilmek gittikçe daha önem kazandığından Yetenek Yönetimi kavramının doğmasına neden olmuştur.

Yetenek Yönetimi, işe alımdan, kariyer planlamasına, eğitimden, etkin yönetime ve elde tutmaya kadar birçok sürecin birbirleri ile entegre ve verimli çalışmasını sağlamayı amaçlayan bir kavramdır (Alayoğlu, 2010). Liderlik gelişim programları da bu sürecin en önemli ayaklarından bir tanesidir.

Literatüre bakıldığında liderlikle ve şemalarla ilgili birbirinden bağımsız birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Liderlik gelişim programlarında bahsedildiği gibi birçok çalışma bulunmakla birlikte davranış değişimine en çok etki eden aracın koçluk olduğu görülmekte ve şirkete yapılan yatırımdan 6 kat daha fazla geridönüşü olduğu belirtilmektedir (Özbay & Barutçu, 2014). Bunun da en önemli nedeni bireyleri davranışlarının altında yatan düşünce kalıpları ile yüzleştirmesidir. Diğer yandan şirketler için her yöneticiye ya da yönetici

adayına bireysel koçluk aldirmek zaman ve maliyet açısından her zaman uygulanabilir olamamaktadır. Kişinin kendi içsel dirençlerini fark edebileceği, sonrasında davranışsal ödevlerle harekete geçebileceği araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcutta koçluk yapan kişilerin çoğunun psikoloji alt yapısı olmaması, geçmişten çok bugün ve geleceğe odaklı çalışmaları, bu eksiği giderebilme konusunda yetersiz kalmalarına neden olmaktadır.

Şema Terapi, bilinçaltındaki uyumumuzu bozan bazı düşünce kalıplarımızı fark edebilmek ve bunları dengeye getirebilmek adına kolay uygulanabilir bir model sunmaktadır. Şirketlerin en çok aldirdıkları eğitimlerden biri olan liderlik stilleri modeli ile birleştirilmesi oldukça bütüncül bir yaklaşım sunma fırsatı doğracaktır. Liderlik eğitimlerindeki bu boşluğu doldurabilmek adına bu tez çalışmasında, liderlik stilleri ile uyum bozucu şemalar arasında bir ilişki olup olmadığı ele alınmıştır.

İki faktör arasında bir bağlantının ortaya çıkması ya da bağlantı çıkmasa bile mevcut yöneticilerimizdeki şemaların ortaya konulması, sadece liderlik eğitimleri açısından değil, geleceğin çalışanlarını ve liderlerini potansiyelleri bozulmadan yetiştirmek konusunda şirketlerin dikkatini eğitim sistemine ve aile gelişimine yöneltmek adına da ek fayda sağlayabilecektir.

1.1 Problem Cümlesi

Özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri ile erken dönemde oluşan uyum bozucu şemalar arasında bir ilişki var mıdır?

1.2 Amaç ve Alt Problemler

Çalışmanın hedefi şema terapi kapsamında ele alınan ve çocukluk döneminde oluşan uyum bozucu şemaların yetişkinlikte liderlik stillerine etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Elde edilecek korelasyonlarla liderlik gelişim programlarının eksik kalan parçasının tamamlanması ve özel sektörün okul öncesi dönemden başlamak üzere eğitim sistemine, aile bilinçlendirme çalışmalarına dikkatini çekmek amaçlanmaktadır.

Bu doğrultuda tez çalışması sürecinde aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır:

- Özel sektörde çalışan ilk, orta ve üst düzey yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri nelerdir?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri yaşa göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri çalıştıkları sektöre göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri mevcut kademelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri kıdemlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri bağlı çalışan sayısına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri şirket büyüklüğüne göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan ilk, orta ve üst düzey yöneticilerin erken dönem uyumsuz şemaları nasıldır?
- Özel sektörde çalışan erken dönem uyumsuz şemaları cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- Özel sektörde çalışan ilk kademe yöneticilerin liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemalar arasında ilişki nasıldır?
- Özel sektörde çalışan orta kademe yöneticilerin liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemalar arasında ilişki nasıldır?
- Özel sektörde çalışan üst kademe yöneticilerin liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemalar arasında ilişki nasıldır?
- Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri baskın liderlik stiline göre erken dönem uyumsuz şemaları nasıldır?

1.3 Araştırmanın Önemi

21. yy'da teknolojik gelişmeler, ekonomik ve siyasi sınırların yeniden şekillenmeye çalışılması, küresel değişimler belirsizlikleri hiç olmadığı kadar arttırmıştır. Günümüzde sadece sonuca, göreve odaklı, kısa vadeli kâr ile

ilgilenen bireysel yöneticiler yerine daha bütünsel bakabilen, belirsizlik ortamlarında kuvvetli sezgileri ile yolunu bulabilen ve en önemlisi ekibini araç değil hedef yolunda yaratıcı ortakları olarak görebilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hatta tüm çalışanların kendilerine liderlik edebilen kişiler olması beklenmektedir.

Mevcut yöneticilere bakıldığında hepsinin farklı yönlerinin güçlü, farklı yönlerinin gelişime açık olduğu tespit edilmekte ve şirketleri tarafından lider gelişim programları ile bütünsel liderlik boyutunda desteklenmektedirler. Özel sektörün bu alana yaptığı yatırım maddi ve manevi anlamda artmakla birlikte halen istenilen sonuç elde edilememektedir.

Bu çalışmanın sonuçları ile mevcuttaki liderlik gelişim programlarını sonuca ulaştırarak eksik parçanın tamamlanması ve bütünsel liderlik yolunda bir katkı sağlanması hedeflenmektedir.

İkincil fayda bazında da erken dönemde oluşan uyum bozucu şemaların uzun vadede kendilerini maddi anlamda negatif etkilediğini gören özel sektörün dikkatinin eğitim sistemine ve ebeveyn-çocuk ilişkilerinin önemine çekerek toplumsal bir katmadeğer yaratma olasılığı da bulunmaktadır.

Son olarak Türkiye’de birçok akademik araştırma incelendiğinde ağırlıklı olarak farklı kavramlar arasındaki bağlanın incelendiği ancak Türkiye’de bu konuda mevcut durumun ne olduğu konusunda oldukça az çalışma olduğu görülmektedir. Varolan çalışmaların da ağırlıklı olarak okul, öğrenci, hastane ve kamu alanları ile ilgilidir. İstanbul gibi büyük şehir merkezli ve özel sektör odaklı psikoloji alanı ile ilgili mevcut durumları ele alan çalışmalar az olduğundan endüstri ile psikoloji bilimi arasında bir bağ kurmak suretiyle literatüre katkı da sağlamaktadır.

1.4 Sayıtlar

- Ölçme araçlarının istenen ölçme yeterliliğinde olduğu varsayılmaktadır.
- Örnekleme yer alan 25 yaş üstü, ilk-orta ve üst kademelerde yer alan toplam 171 yöneticinin evreni temsil ettiği sayılmaktadır.

- Araştırmaya katılan tüm bireylerin, ölçeklerde sorulan soruları ve yöneltilen ifadeleri, samimi ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

- Araştırmanın İstanbul ağırlıklı, 25 yaş üstü, özel sektörde çalışan 171 yönetici ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmaya katılan bireylerin sosyodemografik özellikleri kişisel bilgi formunda yer alan sorular ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırma kapsamında elde edilen bulgular Young Şema Ölçeği Kısa Form-3 ve Talent Insights Liderlik Stilleri Davranış boyutunun (TTISI DISC) ölçeklerinin ölçtüğü niteliklerle sınırlandırılmıştır.
- Araştırmaya katılan bireylerin birçoğunun büyük şirketlerde yönetici pozisyonunda olması nedeni ile Young Şema Ölçeğini doldururken araştırmacı algısını düşünerek doldurmuş olma riskini ortaya çıkartmıştır.

1.6 Tanımlar

- Liderlik: Birden fazla kişiyi ortak bir hedef doğrultusunda kendi istekleri ile eyleme geçmeye ve başarıya ulaştırmaya yönelik süreçtir (akt. Erçetin, 2000).
- Liderlik Teker Modeli: Cornell Üniversitesi liderlik programlarının temelini oluşturan ve dört farklı liderlik stilini, bunların dengeli kullanılmasının önemini ve kullanılmadığında oluşan gölge yanları ifade eden modeldir (Sidle, 2005).
- Şema: Şema, birbiri ile aynı değerdeki kavramların birlikte tutulduğu bir veri paketi gibi düşünülebilmektedir. Psikolojideki en belirgin kullanımına ise çocukluk dönemi bilişsel gelişimini inceleyen Piaget zamanında ulaşmıştır (Yıldız, 2016). Problem çözümü, bilgiyi yorumlama konularında rehber görevi görmektedir. Bireysel şemalar kadar kültürel şemalardan da bahsedilmektedir (Young, 2017).
- Şema Terapi: Bilişsel Davranışçı Terapi sonrasında Jeffrey Young tarafından geliştirilmiş, çocukluk dönemindeki deneyimlerin yetişkinlik

yaşantılarını nasıl etkilediğinin bulunmasına ve bunların dönüştürülmesine odaklı bir terapidir (Arntz & Jacob, 2016).

- Uyum Bozucu şemalar: Genetik faktörler haricinde her çocuğun sağlıklı gelişimi için önemli bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların, yetersiz anne-baba bakımı, destek eksikliği, aile içi şiddet ve istismar,  ğretmen, kardeş ya da akranlarından gelen zorbalıklar gibi olumsuz deneyimler nedeniyle karşılanmaması durumunda  ocuk, uyum sağlayabilmek için bazı temel şemalar ve tepkiler geliştirmektedir. Çocukluk döneminde oluşan bu şemalar yetişkin döneminde kişinin bazı alanlarda işlevinin bozulmasına neden olmaktadır. Young ve arkadaşları 18 adet uyum bozucu şema tanımlamışlardır (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

2. İLGİLİ LİTERATÜR

2.1 Liderlik

2.1.1 Liderlik kavramı ve tarihçesi

Anglosakson etimolojisindeki “laed” yani “yol, yön” anlamına gelen ifadeden kökünü alan “Lider” kelimesi fiil halinde de “yolculuk etmek” mânâsına gelmektedir. Tarih boyunca yapılan farklı tanımlamaların ortak noktasına bakıldığında bu anlamına karşılık gelecek şekilde “bir yolculuğa yön veren ve bu yolculukta diğerlerine yol gösteren kişi” olarak da tanımlanabilir (Sayın, 2015). Kök ayrıca Hollanda dilinde “leider”, İskandinav dilinde “laeder” ve Alman dilinde “leiter” olarak geçmektedir. Bizim dilimizde ise TDK sözlüğüne göre “lider, önder” kelimeleri ile ifade edilmektedir (Gürbüz & Sığrı, 2017). Önemi artan bir kavram olması nedeni ile normalde kendi içinde karşılığı bulunmayan Çince, Fransızca, Lehçe, Fince, Japonca gibi farklı dillerde de kısa sürede yerini almıştır (Adair, 2014).

Giriş bölümünde de bahsettiğimiz gibi liderlik en eski dönemlerde bile çeşitli ihtiyaçlar doğrultusunda oluşmuş, önce filozoflar ve güçlü devlet adamları tarafından sonrasında da araştırmacılar bilim adamları tarafından farklı kapsamlarda ele alınmıştır. Bütün bu yaklaşımlar neticesinde günümüze kadar şekil değiştirerek temeli sağlamlaştırılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmakla birlikte günümüzde bile halen tam bir ortak tanımlı yapılamamış, net bir görüş birliğine varılamamıştır.

Tanımlardaki bu farklılıklar, ilgili çalışmaların yapıldığı dönem, grup, ortam vb. faktörlerden etkilenilmesi nedeniyle oluşmaktadır. Sosyal bir grubun olduğu her ortamda liderlikten bahsedilebilir. Aile, okul, siyaset, şirketler, askeriye, devlet vb. formal ya da enformal tüm yapılarda liderler bulunmaktadır (Aknur Ak, 2010).

Sosyoloji biliminin kurucularından Emile Durkeim toplumsal yapıyı ve bunun içindeki tüm kurumları korporist bir yaklaşımla ele almış ve “organik

dayanışma” adını verdiği bu işbölümünde her birinin belli bir işlevi olduğundan bahsetmiştir (Macionis, 2015).

İşyerleri de bu toplumsal kurumlar arasında en önemlilerinden biri sayılabilir. Özellikle kârlılık kadar sürdürülebilirliğe de kıymet verilen, belirsizliğin hiç olmadığı kadar arttığı günümüz koşullarında çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleşmesinde oldukça kilit bir rol oynamaktadır. Finansal, üretim ve teknolojik kaynaklar ne kadar kuvvetli olursa olsun bunları kullanacak olan insan faktörünün etkinliği başarıyı belirleyen faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sanayi devrimi sonrasında şirketler, toplumsal yapıdaki değişimlerden, savaşlardan, ekonomik dalgalanmalardan, teknolojik ilerlemelerden ve tüketim ihtiyaçlarının çeşitlenmesinden etkilenerek varoluşlarını ve kârlılıklarını sürdürebilmek adına birçok model denemişlerdir.

Taylor’un 1911 yılında yayınladığı “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” etkin iş yönetimi ve verimlilik anlamında belirlediği ilkelerle büyük ses getirmiştir (Gürbüz & Sığrı, 2017). Bu yaklaşım uzun süre kullanıldıktan sonra insanı mekanik bir üretim aracı olarak görmektedir.

1913 yılında Hugo Münsterberg “Psikoloji ve Endüstriyel Verimlilik” çalışması ile yapılan iş ile işi yapan çalışanın kişisel özelliklerinin, psikolojisinin üzerinde durmuş, işyerinde monotonluk, yorgunluk gibi kavramları da ele almıştır (Gürbüz & Sığrı, 2017).

1916 yılında Henry Fayol “Endüstri ve Genel Faaliyetlerle Yönetim” kitabını yayınlamaya ilk defa örgüte ve yönetime odaklanmıştır (Rahman, 2012). Aynı dönemlerde Alman sosyolog Max Weber de “Bürokrasi Kuramı”nı oluşturarak örgütlerdeki zaman kaybettiren operasyonlardan, keyfi ve despotik uygulamalar içeren diktatör yönetimden bahsetmiştir. Weber geleneksel, karizmatik ve yasal yetkiden bahsederek belki de liderlik kavramının ilk temelini atmaya başlamıştır (Gürbüz & Sığrı, 2017). Buraya kadar olan dönemde insanı anlamaktan çok iş, iş yapış şekilleri ve daha fazla üretim araştırmaları daha ön planda olmuştur.

1920 yılında Büyük Buhran olarak da adlandırılan ekonomik kriz, insanı ve insan davranışlarını anlamının öneminin fark edilmesini sağlamıştır, “Yönetimde Davranışsal Yaklaşımlar Evresi”ne geçişi hızlandırmıştır. Bu

dönemdeki ilk farklı görüş Mary Parker Follett tarafından ortaya konmuştur. Follett işi yapan kişinin sürece dâhil edilmediği bir yapının kabul edilemeyeceğini, iş analizinden verilen kararlara kadar işgörenin işin içinde olması gerektiğini savunmuştur. Liderliğin sadece işi yaptırmak olmadığını, astları ile etkileşimde olarak hedefleri ortak belirlemek ve onları bu amaca yönlendirmek olduğunu belirtmiştir. Böylece yavaş yavaş geleneksel yönetim anlayışı ile liderliğin ayrılmaya başladığı görülmektedir (Kutay & Aydemir, 2016).

Follett'in yaklaşımı sonrasında 1924 yılında Fritz J. Roethlisberg tarafından yapılan Hawthorne Araştırmaları büyük ses getirmiştir. Follett'in görüşünü destekler şekilde klasikçilerin öne sürdüğü gibi çalışanların davranışlarının mekanik olmadığı, aidiyet, sosyal kabul görme, ödüllendirme, gözlem gibi psikolojik faktörlerin de motivasyon, iş verimliliğinde oldukça önemli olduğu ortaya çıktı. Chester Irving Barnard da yaptığı çalışmalarla işgörenin her zaman rasyonel davranmadığını, örgütlerin sosyal bir sistem olarak ele alınması gerektiğini ve çalışma ortamında insan davranışlarının anlaşılmasının oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. İşbölümü, üstün ast tarafından kabulü, örgüt içindeki resmi olmayan gruplar gibi konuları ele almıştır (Gülbüz & Sığı, 2017).

II. Dünya Savaşı sonrasında küçülen, yatay hiyerarşiye geçen ve müşteri odaklı yaklaşıma dönen şirketler teknolojinin de gün geçtikçe ilerlemesi ile daha nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaya başladılar. Şirketlerin birer sistem olduğu ve her çalışanın bu sistemi etkileyen önemli bir kaynak olduğu kabul edildi. Böylece endüstriyel alanda 3. aşamaya yani “Yönetimde Modern Yaklaşımlar” evresine geçilmiş oldu.

Yönetimde Modern Yaklaşımlar ilk olarak 1960'larda “açık sistem” yaklaşımı adı altında Daniel Katz, Robert Kahn ve James Thompson tarafından başlatıldı. Daha etkileşimci ve bütünsel bir bakış sunan bu görüşte içten çok dış çevrelerin etkisinin dikkate alınması gerektiği, her örgütün alt ve üst sistemlerinin birbirine bağımlı olduğu ve bütün bu yapının birlikte incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Gülbüz & Sığı, 2017).

Endüstriyel davranışın gelişmesinde ilgi görmeye devam eden diğer modern yaklaşımlar da Douglas Murray McGregor'un “X ve Y Kuramı”, Abraham

Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” ve Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı”dır.

Murray “X ve Y Kuramı”nda yöneticilerin astlarına yönelik varsayımları doğrultusunda değişen yönetim, çalışanı motive etme şekillerinden bahsetmektedir. X kuramına göre davranan yöneticiler işgörenin yapı itibariyle işten kaçan, fırsat buldukça kaytarmaya çalışan bireyler olduğunu varsayarlar. Bu düşünceden yola çıkarak da onları yakında takip ettikleri ve emir verdikleri, cezalandırdıkları daha baskıcı bir yönetim tarzını benimserler. Y kuramına göre davranan yöneticiler ise işgörenler için çalışmanın yaşamlarını doğal bir parçası olduğunu, sorumluluk alma ve işi tamamlama konusunda istekli olduklarını varsayar. Olumlu bir temele dayandığı için de daha katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzına yakındırlar (Önen & Kanayran, 2015).

Maslow ise insanların motive edilip belli bir amaca doğru yönlendirilebilmesi için onların temel ihtiyaç ve güdülerinin anlaşılmasının önemli olduğunu savunur. Bu ihtiyaçları fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı görme ve kendini gerçekleştirme olmak üzere 5 adımlı, hiyerarşik yapıda ele alır. Her birey içinde bulunduğu katmandaki ihtiyaçlarını gidermeye çalıştığından başka bir basamaktaki vaadin kişiyi tatmin etmeyeceğini, harekete geçirmeyeceğini savunmuştur (Kula & Çakar, 2015).

Herzberg ise Çift Faktör Kuramı ile çalışanı ön plana almış ve iş yerindeki güdülenmesini içsel ve dışsal olmak üzere iki alt kapsamda incelemiştir. Maslow'un piramidine benzer şekilde bu ihtiyaçları sırasıyla fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık kazanma ihtiyacı ve kendini gösterme ihtiyacı olarak adlandırmıştır (Önen & Kanayran, 2015).

Modern yaklaşımlarla birlikte yönetim anlayışı iş süreçlerinden daha fazla önem kazanmaya başlamış ve daha insancıl bir hal almaya başlamıştır. Böylece yönetim rolünün gereklilikleri ve o pozisyondaki kişinin üstlenmesi gereken farklı sorumluluklar da belirlenmeye başlanmıştır.

Henry Mintzberg bu dağılımı kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolü olarak üçe ayırırken, bazı yazarlar bu dağılımı, kurumun bütünü ve çevresiyle olan ilişkilerini ifade eden “kavramsal yetkinlik”, belirli bilgi ve deneyimi kapsayan “teknik yetkinlik” ve insanlarla verimli çalışma, onları motive etme, iletişim

kurabilme, liderlik yapabilme gibi “beşeri yetkinlik” olarak yapmaktadırlar (Özmen, 2003).

Luthans ve arkadaşları tarafından 450 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada etkili olmayan yöneticilerin zamanlarını daha ağırlıklı olarak planlama, kontrol etme ve karar verme gibi geleneksel uygulamalara ayırdığı etkili yöneticilerin ise ekibini geliştirme, motive etme, onlarla iletişim kurmaya ayırdığı görülmektedir. En etkili ve başarılı yöneticilerin ise 360 derece yani ast, üst, örgüt içi, örgüt dışı tüm çevresi ile iletişim içinde olmaya zaman ayırmaktadırlar. Bu kişiler örgütü ve politikalarını daha iyi anlayabildikleri, içselleştirebildikleri için kariyer basamaklarında da hızla ilerlemektedirler (Gürbüz & Sıgır, 2017). Yapılan araştırmaların çıktıları teknik bilgi kadar yöneticinin kişisel özelliklerinin ve çevresiyle olan etkileşiminin önemini daha da ortaya koymuş, liderlik kavramı hak ettiği yeri bularak daha görünür ve yönetimden farklı bir kavram olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

İşletmeler bu sistem yaklaşımı içinde ele alındıkça liderlik, alt sistemleri birbirine bağlayan, entegrasyonu sağlayan önemli bir kavram haline geldi (Aknur Ak, 2010). Öneminin artması ile birlikte kavramı netleştirebilmek için birçok tanım ortaya kondu. Literatür taramalarında karşılaşılan liderlik tanımlarından bazıları aşağıdaki gibidir :

- Stogdill (1950): Hedeflerin ortaya konulması ve bunlara ulaşılması amacıyla oluşturulmuş takımın uygulamalarını etkileme sürecidir.
- Katz (1978): Günlük, standart uygulamaların mekanik bir biçimde gerçekleştirilmesinden öte performansı arttıracak bir etki yaratabilmektir.
- Clement (1991): Birden fazla kişiyi ortak bir hedef doğrultusunda kendi istekleri ile eyleme geçmeye ve başarıya ulaştırmaya yönelik süreçtir.
- Pagonis (1992): Ortak bir amaca ulaşma yolunda insanları onları anlayarak, tutarlı davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
- Gallagher (1997): İnsanların kendi potansiyellerini keşfederek, bu yönlerini ortak bir amaca yolunda kendi istekleri ile sonuna kadar kullanma isteği ve onlar üzerinde bir etki yaratma sürecidir (akt. Erçetin, 2000).

Tüm bu açıklamalara baktığımızda farklılıklarına rağmen ortak yönleri olduğunu görüyoruz. Hepsini birleştirerek liderliği özetle belirli bir amacı gerçekleştirmeye

yönelik olarak kendisini izleyenler üzerinde etki bırakarak davranışlarında değişiklik yaratma, motive etme süreci denilebilir.

Tanımlar kadar etkin liderlerde olması gereken bazı ortak özelliklerin de birçok kaynakta vurgulandığı görülmektedir.

Price ve Lisk, bir liderde olması gereken özellikleri özyönetim, kişisel sorumluluk, risk alma, değişime uyum sağlama, dirençli olma, ilişki ağını kullanabilme, esneklik, hedefe ulaşma, başkalarını anlama ve değerlendirme, başkalarına hizmet etme, duygusal zekâ, etki yaratma, özgün olma, adil olma, güvenilir olma, amacı netleştirme, ikna etme, planlama yapabilme, stratejik düşünme, çatışma yönetimi, takım çalışmasına uyum, ekibi geliştirme ve koçluk yapma, müşteri odaklı olma, şeffaflık, karar verme, inisiyatif alma vb. yetkinlikleri tanımlamaktadırlar (Price & Lisk, 2014).

Maxwell ise bir liderden bahsedebilmek için görünürlük, eylem odaklılık, güçlü ilişkiler kurabilme, iletişim becerileri, hatalardan ders çıkartabilme, takımı düşünme, vizyon oluşturma ve benimsetme, kişisel karizmaya sahip olma, duygularını kontrol etme, kendini tanıma ve yönetme, etkili zaman yönetimi, risk alabilme, makro bakabilme, sınırları zorlama, takımı geliştirme, coşku yaratma gibi özelliklerden bahsetmektedir (Maxwell, 2015).

“Amerikan Yönetim Birliği (AMA)” tarafından 1500 yöneticiye kendi yöneticilerinde ne gibi özellikler olması istendiği sorulduğunda dürüst, güvenilir, hedefe inanan, rekabetçi, üretken, yetenekli, teşvik edici, kararlı, yönlendirici yanıtları en üstte yer alanlar olmuştur. Santa Clara Üniversitesi’nin 2600 üst düzey yöneticiye yaptıkları ankette de sırasıyla ilk beşte dürüst, yetenekli, geleceği gören, teşvik edici, zeki cevapları alınmıştır (Zel, 2011).

Çalışanların yöneticilerinden bekledikleri özelliklerle, literatürde geçen özelliklerin benzeştiği ve her iki tarafta da teknik özelliklerden öte yetkinliklerin ağır bastığı görülmektedir. Bütün bu özelliklere bakıldığında liderliğin rolden öte bir “olma” hali olduğu düşüncesi güçlenmektedir.

Günümüzde içinde yaşadığımız toplum yapısı, teknolojik ilerlemeler, ekonomik ilişkiler, tüketim yapısı incelendiğinde iyice karmaşıklaşan ve iç içe geçmiş bir ilişkiler ağı görülmektedir. Örgütler kendi ülke sınırlarını aşarak farklı birçok ülkede dağılmış bir yapı sergilemekte, müşteri ve tedarikçi ağı olarak tüm dünyada kendine

yer bulabilmektedir. Bu durumda çalışanlarda da din, dil, ırk, cinsiyet, alışkanlıklar, kültür açısından çok geniş bir yelpazeyi beraberinde getirmektedir. Teknolojik ilerlemeler sayesinde dünyanın bir ucundan diğer ucuna tek dokunuşla satış yapılabilir. Ürünler kolay ulaşım rekabeti arttırmakta, azalan müşteri sadakati piyasaları dalgalandırmaktadır. Doğal kaynakların azalması, nüfustaki kontrol artış, dünyaya egemen olmak isteyen politik güçlerin ekonomi üzerindeki etkileri gelecekle ilgili önemli belirsizlikler doğurmaktadır. Bu belirsizlik ortamında liderlik, yönetimin de önüne geçmekte ve başrolü oynamaya başlamaktadır. Artık sadece kârlılık ve verimlilik için değil bu belirsizlik ortamında sürdürülebilir sonuçlar elde ederek örgütün varoluşunu sağlamak için mücadele eden liderlerden bahsedilmektedir.

Bu yeni oluşumda sonuç odaklılık ve planlama kadar yaratıcılık, ekibini geliştirme, esneklik, risk alabilme de ön plandadır (Leblebici, 2008). Takımda yöneticinin tek başına lider olduğu dönemler yerine tüm çalışanların liderlik vasfına sahip olarak kendilerini ve işlerini ileri yürütmeleri beklenmektedir (Kılıçoğlu, 2018). Böyle bir örgütte belki de hiyerarşinin olmadığı, Durkheim'ın da hayal ettiği gibi tüm işgörenlerin aynı birer organ gibi uyum, işbirliği içinde örgütü hayatta tutacak şekilde kendilerini uyumlayarak hareket ettikleri gerçek bir korporist sistem ortaya çıkabilecektir.

Liderliğin en çok karıştığı kavramlardan bir tanesi de “Yöneticilik”tir. Günlük kullanımda bu iki kelime sıklıkla birbirinin yerine kullanılmakla birlikte temelde birbirinden oldukça farklı ve birbirini tamamlayıcı özelliktedirler.

Yönetim daha çok prosedürleri ve iş yapış şekillerini belirleyerek uygulamada verimi arttırmakla bağlantılı bir roldür. Görevi karmaşıklıklarla baş edebilmek ve hedefleri tutturabilmektir. İyi bir yönetimin olmadığı durumlarda işletmeler kendi varoluşlarını tehdit edecek şekilde düzen, kalite ve tutarlılık boyutlarında zarar görebilirler. Liderlik ise daha çok değişimle baş edebilme kabiliyetidir. Özellikle günümüzde artan rekabetçi ve değişken yapı mevcut işleri yürütmekten, dün yapılanı tekrar etmekten daha fazlasını gerektirmektedir (Aknur Ak, 2010).

Mahatma Gandhi'nin “Siz, dünyada görmeyi hayal bile etmediğiniz değişimin kendisi olmak zorundasınız.” sözü liderliği en güzel şekilde özetlemektedir.

2.1.2 Lider ve yönetici kavramları arasındaki farklar

Liderlik kelimesinin kökeni daha önce de belirtildiği gibi “yol, yön” anlamlarına gelmektedir. Latince’de yönetici kelimesi “geminin dümencisi” anlamına gelmektedir (Gürbüz & Sığrı, 2017). Kelimelerdeki bu anlam farklılıkları bile bize örgütsel hayatta iki ifadenin farklılığına dair bir ipucu vermektedir.

Lider, birlikte çalıştığı kişileri bir bütün olarak görmekle birlikte tek tek o sistemin parçaları olarak da farkındadır. Hepsinin yeteneklerinin, beklenti ve eksikliklerini tespit eder. Kimin hangi güçlü yanının takımın hedefi için daha uygun olduğunu belirleyerek bunun en uygun şekilde ortaya konulmasında teşvik edici bir rol üstlenir (Gürbüz & Sığrı, 2017). Motive eder, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine de hitap edecek şekilde takımın hedefi içselleştirmesi için çaba sarf eder. Çalışanların zayıf yönlerini geliştirmesi adına farkındalık yaratarak destek olur. Bu açılarından kelime anlamına uygun şekilde lider, ekipteki herkesin kendi özelliklerini fark ederek bunları yüksek performansa dönüştürmeleri yolunda yol, yön gösteren kişidir (Herdman, 2012). Lider ve onu takip edenler arasındaki bağ, izleyenin algısı ve etkilenmesi sonucu doğal bir şekilde oluşur. Herhangi bir zorunluluk, mecburiyet söz konusu değildir. Gerçek bir liderlikle rehberlik alan çalışanların sorumluluk bilinci artar, hedefe daha fazla inanmaya başlar ve inisiyatif alarak elinden gelenin en iyisini yapma konusunda çaba göstermeye başlarlar.

Yöneticilik kavramını daha iyi anlayabilmek adına öncelikle “yönetim” terimini irdelemek gerekir. Yönetim, işletmenin hedeflerine en verimli ve başarılı şekilde ulaşabilmesi adına elindeki kaynaklarının doğru şekilde planlanması, organize ve koordine edilmesi, uygulama aşamalarının yönetilmesi, süreçlerin denetlenmesidir. Özetle, diğerleri aracılığı ile hedeflere ulaşma faaliyetidir (Uğur & Uğur, 2014). İnsanlık tarihine bakıldığında özellikle insanların ihtiyaçları karşısında birlikte hareket ederek, örgütlenerek daha fazla kaynağa ulaşılabilmesinin görülmesi yönetim olgusunun oluşmasında önemli olmuştur. İlk olarak ev işleri, dini konular, devlet vb. birçok toplumsal kurum meydana gelerek ilgili kültür için önemli olan alanlardaki koordinasyonu sağlamışlardır. Toplumsal kurumların oluşması her bir kurumu yönetecek, denetleyecek bir hiyerarşinin oluşmasına da vesile olmuştur. Günümüzde rekabet ve kriz ortamları, yönetimin örgüt içindeki yapı ve işleyiş dışında süreç ve tekniklere de hâkim olmasını gerektirmektedir (Gürbüz & Sığrı, 2017).

Yönetim tanımından yola çıkarak yöneticinin, planlama, yönlendirme, organize etme, kontrol, karar verme gibi işlevleri yerine getiren ve/veya diğerleri aracılığı ile bu alanların hedeflere yönelik hayata geçmesini sağlayan kişi olduğu söylenebilir (Uğur & Uğur, 2014). Liderlik vasfından yoksun bir yönetici için ise ekip bir bütündür, parçaların bir önemi yoktur. Önemli olan sadece planlamaya uygun şekilde hareket ederek, kendisinin söylediklerinin yapılması ve sonuçta da belirlenmiş olan hedefe ulaşılmasıdır. Belirtilen bu aşamalar örgütler açısından teknik anlamda önemli olmakla birlikte çalışanların özelliklerini bilemeden, hepsine aynı şekilde yaklaşmak verimi düşürmekle kalmaz, birçok hatanın da ortaya çıkmasına neden olabilir (Gülbüz & Sığı, 2017).

Liderlik doğal bir bağ ile oluşurken yöneticilik dışardan bir güç tarafından oluşturulur. Hiyerarşik bir yapı olması nedeniyle atamalar sonucu gerçekleşir. Burada yapay bir bağdan söz edilebilir. Önemli olan yöneticinin bu yapay bağı zaman içinde doğal bağa dönüştürebilme becerisidir. Bunu gerçekleştirebilen yöneticilerin liderlik vasfına da sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilik örgüt içindeki hiyerarşiyi belirlemek adına kullanılan bir roldür ve bu rolün yerine getirmesi gereken birçok sorumluluk vardır. Liderlik ise bu rolün sorumluluklarını yerine getirirken sürece canlılık, adanmışlık, insancılık getiren, çalışanı mekanik bir bakıştan kurtararak kişilik özellikleridir denilebilir.

Yönetici rolünde olmayan ekip için doğal liderler olabileceği gibi, yönetici olup ekibi tarafından lider olarak kabul edilmeyen veya yönetici olup aynı zamanda astları üzerinde etki yaratan, liderlik vasıfları gösterenler de olabilmektedir.

2.1.3 Liderlik kuramları

İlk olarak yönetimin sonrasında da liderliğin öneminin fark edilmesi birçok düşünürü, araştırmacıyı “Lider olunur mu yoksa doğulur mu?” ve “Nasıl bir yönetim veya liderlik şekli örgütleri en verimli sonuca ulaştırır ?” sorularının cevabını bulmaya yönlendirmiştir. Yapılan çalışmalar birçok kuramın doğuşuna zemin hazırlamıştır.

Tarihsel kronolojide bakıldığında “Özellikler Kuramı”, “Davranış Yaklaşımı”, “Durumsallık Yaklaşımı” ve “Modern Liderlik Yaklaşımları” olmak üzere 4 farklı ana bakış olduğu görülmektedir.

2.1.3.1 Evrensel liderlik teorileri

- Büyük adam/ kadın teorisi: Liderliğin doğuştan olduğu düşünülen bu teoride Tanrı tarafından seçilmiş olan kişiler, sahip oldukları kişisel özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda kadersel olarak bu vasfı elde etmektedirler (Riggio, 2016).
- Özellikler teorisi: Kuramın ilk temelleri Weber'in "karizma" kelimesini vurgulaması ile başlar. Lider olan kişilerdeki ortak özellikler tespit edilirse diğer insanlarda da bu özelliklerin geliştirilebileceğini savunarak etkili olduğu düşünülen liderler yaş, boy, cinsiyet, zekâ düzeyi, güzel konuşma, ırk, olgunluk, bilgi düzeyi, inisiyatif alabilme, baskınlık, başarı odaklılık vb. birçok fiziksel ve kişisel özellikleri yönünden ele alınmıştır. Bu yaklaşımda lider doğulmaz olunur anlayışı daha önceliklidir. Çalışmanın sonucunda net olarak ortaya konulabilecek, baskın bir özellik ortaya çıkmadığından ve aynı grup içinde benzer özellikleri taşıyan farklı olmasına rağmen sadece bir tanesinin lider olarak kabul edilmesi yönünden çalışma sürdürülebilir olmamıştır ve eleştiriler almıştır (Gürbüz & Sıgır, 2017). İkinci aşamadaki araştırmacılar özellikler yerine daha somut olarak görülebilen davranışlara odaklanarak, alanında başarılı olan ve grubunu kriz ortamlarında sonuca götürebilen liderlerin belirgin davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir. Böylece Davranışsal Kuramların adımları atılmaya başlamıştır.

2.1.3.2 Davranışsal kuramlar

Davranışsal kuramların en önemli amacı kişilik özellikleri yerine anahtar lider davranışlarını belirleyerek, bunları eğitimlerle potansiyel çalışanlara öğrenmek ve onların geliştirilmesini sağlamaktır. Özetle özellikler kuramı liderin "ne olduğunu" araştırırken, bu kuramcılar "ne ve nasıl yaptığını" ele almışlardır. Liderin davranışlarının performans ve takipçilerinin iş tatminine olan etkisini ön plana alarak liderlik kavramına diğer ekip üyeleri ile olan ilişkisini de ortaya koymuş oldular. Liderin grubundan ve çevresi ile olan ilişkilerinden bağımsız olarak değerlendirilmesinin yanlış olacağını savunmuşlardır. Özellikle liderin kendisine bağlı kişilerle olan iletişim tarzı, işi planlama, takip ve kontrol gibi davranışları incelediler (Gürbüz & Sıgır, 2017).

Davranış kuramları içinde “Ohio State Liderlik Çalışması”, “Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması”, “Yönetim Tarzı Matrisi”, “X ve Y Kuramları”, “Sistem 4 Kuramı” öne çıkan yaklaşımlardır.

- Ohio State liderlik çalışması: 1953 yılında Robert House tarafından yapılmış ve işe ağırlık veren “görev odaklılık” ile insana ağırlık veren “anlayış gösterme” olmak üzere iki tarz üzerinde durmuştur. Çalışmaya liderlik davranışları olarak belirtilebilecek 9 kategori ve altlarında yer alan 1800 tanımlamanın oluşturulması ile başlanmıştır. Faktör analizi neticesinde de belirtilen iki alan üzerine yoğunlaşmıştır. İlk boyut ile ilgili olarak planlama, koordine etme, yönetme, problem çözme, astların rol ve sorumluluklarını belirleme, astlara baskı uygulama gibi davranışlarla tanımlanmıştır. İkinci tarz ise dostça davranma, astların fikrini alma, onları da işin içine karma, astlarla iletişim kurma, onların isteklerini dikkate alarak temsil etme gibi davranışlarla açıklanmıştır. Anketlerin sonucunda işe önem vererek “yapıyı harekete geçiren” boyuttaki liderlerin görevin zamanında bitmesi adına grup üyelerini organize etme, iletişim ağını oluşturma, zaman planlaması ve yön belirleyici direktifler vererek performans artışına önemli etkide bulunduğu görülmüştür. Bunlar daha otoriter bir liderlik biçimi olarak tanımlanmıştır. Kişiyi dikkate alan anlayış gösterme boyutunun ise astları ile arasındaki ilişkide samimiyet, güven yaratarak, grubun ihtiyaçlarını, ilgi düzeyini dikkate alarak çift yönlü, katılımcı bir yönetim sergilediği, sonucunda da devamsızlığın önemli oranda azaldığı görülmüştür. Bu boyut Demokratik Lider olarak tanımlanmıştır (Tağraf & Çalman, 2009). Bu iki boyutu kullanma oranı da kişiler arasında farklılık göstermektedir. Buradan yola çıkarak yüksek yapıyı harekete geçirici- düşük kişiyi dikkate alma, yüksek yapıyı harekete geçirici- yüksek kişiyi dikkate alma, düşük yapıyı harekete geçirici- yüksek kişiyi dikkate alma, düşük yapıyı harekete geçirici- düşük kişiyi dikkate alma olmak üzere 4 farklı liderlik davranış tarzı ortaya konulmuştur. Örgüt dışı çevresel faktörlerin ele alınmamış olması açısından eleştirilmiştir (Gürbüz & Sığı, 2017).
- Michigan Üniversitesi liderlik çalışması: 1947 yılında Rensis Likert tarafından yapılan bu çalışmada verimliliği yüksek ve düşük olan gruptaki liderlik stilleri incelenerek hem takım üyelerinin tatminini hem de ekip verimliliğini olumlu yönde etkileyen liderlik davranışları araştırılmıştır

(Çekmecelioğlu, 2014). Verimlilik, saat başı üretim, üyelerin iş tatmini, işi bırakma, işe gelmeme, masraflar, çalışan motivasyonu, iş tatmini, işçi devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet gibi birçok ölçütün kullanıldığı bu çalışmanın sonucunda “kişiye yönelik lider davranışı” ve “ işe yönelik lider davranışı” olmak üzere iki tip lider stili belirlenmiştir (Gürbüz & Sığı, 2017). İşe yönelik lider davranışı; çalışanlarının önceden planlanmış çalışma prensiplerine göre çalışmasını isteyen bu kriterle dayanarak otorite temelli ödül, ceza yöntemleri uygulanan bir liderler için geçerlidir. Kişiye yönelik lider davranışı ise delegasyona dayalı, çalışanlarına önem vererek onların ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı, gelişimlerini yakından takip eden, destek veren davranışı ifade etmektedir. İstenilen hedeflere ulaşılması ve verimli bir takım çalışması oluşturabilmek adına ikinci davranış türünün daha etkili olduğu bulunmuştur (Bakan & Bulut, 2004).

- Yönetim tarzı matrisi (Yönetim ızgarası): 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yaklaşımda lider davranışları “insan odaklılık” ve “üretim odaklılık” olmak üzere iki eksenle ele alınmıştır. Her lider iki eksenle de farklı oranlarda faydalanacağından bunların birlikte kullanımı ile ilgili olasılıklar ortaya konularak toplamda 5 farklı stil oluşturulmuştur (Şakacı, 2016). İnsan ilişkilerine önem veren ancak görev odaklılığı yani işe ilgisi düşük olan kişilere “Şehir Kulübü Yöneticisi” adını vermişlerdir. Bu stilde iş doyumunu yüksek olmakla birlikte iş verimliliği düşüktür. Sonuç odaklılığı yüksek ancak astları ile ilişkisi pek olmayanlara “Otoriteye İtaat Yönetimi” adı verilmiştir. Bu grupta yer alanlar için çalışanları sonuca ulaşmak için sadece birer araçtır, bu sebeple onların sorunları ile ilgilenmeye gerek görmezler. “Orta Yol Yönetim” (Uzlaşmacı) isimli liderler insanlara da işe de orta seviyede önem verirler. “Yoksun Yönetim” tarzındaki liderlerin ne işle ne de insanla ilgisi vardır. “Takım Yönetimi” grubunda ise hem işe hem çalışana yüksek derecede önem verildiğinden hem performans, iş sonuçları verimlidir hem de ekipte doyum, memnuniyet yüksektir. Araştırma sonucunda en etkili liderlik davranışının “Takım yönetimi” grubu olduğu belirtilerek, bu yaklaşımın devamsızlık, verimlilik, iş zenginleştirme gibi konularda oldukça faydalı olacağı belirtilmiştir (Riggio, 2016).
- X ve Y kuramları: McGregor tarafından geliştirilen bu kuramda Taylor ve Fayol’un klasik, insanı mekanik bir yapı olarak, otoriter, iş odaklı alan yaklaşımı

X kuramı olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşımda çalışanların çalışmaktan kaçacağı, sorumluluk ve risk almak istemeyeceği varsayımından hareket edilmektedir. Y Kuramı ise tam tersine çalışanların, gerekli ortam ve ilgi sağlandıktan sonra sorumluluk ve inisiyatif alma konusunda istekli olacaklarını, çalışmanın insanın doğal bir parçası olduğu varsayımından yola çıkmaktadır. McGregor, insanların değer ve amaçları ile grubun, örgütün varoluş sebeplerinin uyumlaştırılması, bütünleştirilmesi gerektiğini bunun için de bir liderin beşeri özelliklere göre yaklaşmasının bir zorunluluk olduğunu belirtmiştir (Gürbüz & Sığı, 2017).

- Sistem dört kuramı: Rensis Likert tarafından yapılan bu çalışmada insan kaynağının da diğer örgüt kaynakları gibi önemli olduğu hatta insan kaynağının kaybının diğerlerine oranla daha zor telafi edildiği ortaya konularak lider davranışlarının burada önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Yaklaşım, liderlik davranışlarını 4 grupta toplamaktadır.
 - Sistem 1 (İstismarcı- Otokratik Model): Astlarına hiç güvenmeyen, onların fikirlerini çok az alan, çalışanlarında yaklaşamaz ve fikir paylaşamaz algısı yaratan yöneticilerdir.
 - Sistem 2 (Yardımsever- Otokratik Model): Liderin bulunduğu konum itibarıyla astları ile karşılıklı bir güven vardır. Fikirleri diğerinde olduğu gibi bazen alınır ve çalışanlar kendilerini sınırlı derecede serbest hissederler.
 - Sistem 3 (Katılımcı Model): Lider, çalışanlarına belli bir düzeyde güven duyar, son kararda kontrol yine kendi elinde tutmak ister. Fikirleri genel olarak alınıp, uygulamaya geçirilen astlar kendilerini yöneticilerinin yanında oldukça rahat ve serbest hissederler.
 - Sistem 4 (Demokratik Model): Lider bütün konularda astlarına güvenir, kararlara dahil eder, fikirlerini alır ve kullanmaya çalışır. Böyle bir ortamda da çalışanlar kendilerini tamamen serbest hissederler (Küçüközkan, 2015).

2.1.3.3 Durumsal liderlik kuramları

1960-1980'li yıllar arasında varlık gösteren bir diğer kuramdır. Davranışçı ve özellikler kuramından farklı olarak liderlik, sadece liderin özellik ve davranışlarına bağlı olmayan, içinde bulunulan ortam, yer, zaman, çalışanın algısı, hazır oluşu, yetenekleri, deneyimleri, ulaşmak istenen amacın niteliği gibi birçok faktörden etkilenebilen bir kavramdır. Bu yaklaşımda duruma ve ortama göre değişebilen

liderlik tarzlarından söz edilmektedir (Yeşil, 2016). Belirli niteliklerden oluşması fikrini reddederek çevrenin ve şartların ihtiyaçları doğrultusunda oluştuğu ortaya konulmaktadır. Tüm durumlara uyan tek bir tarz yoktur. Bir yönetici belli bir zaman ve ortamda çok başarılı kararlar verebilirken başka bir yer ve zamanda aynı beceriyi gösteremeyebilir. En önemli Durumsal Liderlik Kuramı çalışmaları aşağıda belirtilmiştir.

- Etkin liderlik kuramı: Fred Fiedler tarafından yapılan en kapsamlı araştırma sonucu takımın performansının liderlik tarzı ile ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu ortaya konulmuştur. Özetle değişik tarzdaki liderlerin, değişik durumlarda başarılı olabileceğini savunur. Grupların durumu üç boyutta ele alınmıştır:

- Birinci boyut: Grup işi ve yapısının belirsiz olduğu durumları kapsar.
- İkinci boyut: Liderin konum gücünü kapsar.
- Üçüncü boyut: Liderlik ortamının olumlu ya da olumsuz olmasını kapsar.

Bu üç boyutun birleşimi “ liderin durumsal kontrolü” ana boyutunu oluşturur. Fiedler “En Çok Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi ” ölçeği de geliştirerek liderlerden, bağlı çalışanların hepsini düşünerek en az anlaştığı kişilerin özelliklerinin belirlemesini istemiştir. Değerlendirmede nispeten olumlu kelimeler kullanarak bu seçimi ortaya koyanlar yüksek LPC puanına sahiptir. Bu tarzdaki liderler kişiler arası ilişkileri ve kararlarda ekibin katılımını temele alan bir yönetim sergilerken, düşük LPC puanına sahip olanlar ağırlıklı olarak görevi takip eden, kontrole önem verip otoriter bir tarzda emir veren, başarı odaklı bir yönetim tarzını benimserler. Hangi liderlik tarzının daha etkili olduğu ise ortama göre değişmektedir. Ortamın etkisini de düşünerek liderliği belirleyen üç değişkenden bahsetmiştir.

- Lider ve İzleyenler Arasındaki İlişkiler: Bağlı çalışanların lideri sevip sevmemesi, güveni duyup duymaması ve liderin belli düzeyde bir karizması olduğunun düşünülmesi takipçileri etkilemektedir. Bunlara verilen yanıt olumlu ise liderlik için olumlu bir ortam var demektir.
- Görevin Yapısal Özellikleri: Görevin ne kadar net, standartları ve çerçevesi belirli olup olmadığı ile ilgilidir. Sınırları net olmayan, belirsiz görevlerde liderin etkileme fırsatı azalmaktadır.
- Liderin Makama Dayanan Otoritesinin Derecesi: Liderin içsel etkileme gücünden bağımsız olarak işgal ettiği konumun içerdiği resmi otoriteyi

belirtmektedir. Ödül, ceza, işten çıkartma, çalışanın kariyeri gibi konularda söz sahibi olması daha kolay liderlik yapmasını sağlamaktadır (Gürbüz & Sığı, 2017).

- Yol-Amaç kuramı: Martin Evans ve Robert House'un çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Bu kurama göre çalışan yaptıklarının ve davranışlarının sonucunda kendi ihtiyaçlarının tatminine yönelik bir sonuç elde edeceği beklentisindedir. Elde etmeyi umduğu bu sonuçlara verilen değere ise “valens” denilmektedir. Özetle çalışanlar en üstteki isteklerini elde etme olasılığını sağlayacak ve bunun gerçekleşme ihtimalinin en yüksek olduğunu düşündüğü davranışlara yöneleceklerdir. Şirketin hedeflerine ulaşılması için çalışanların görevlerine yerine getirmesi gerektiği düşünülürse, liderin yapması gereken çalışanlarını onların beklentilerini yöneterek, değer verdikleri amaçlar konusundaki fikirlerini değiştirerek istenilen davranışlara doğru yönlendirmek ve performanslarını arttırmaktır. Bu anlamda “Yol” takipçilerin beklentilerini etkilemek, “ Amaç” ise Valenslerini etkileme seviyesini ifade etmektedir. Çalışanın özellikleri, içinde bulunulan çevre, zaman, işin niteliği gibi boyutlar doğrultusunda farklı olasılıklar meydana çıkmaktadır.
- Yönlendirici (otoriter) Liderlik: Teknik bilgi, kural, hedef ve standartlar söylenir, çalışanın yapması beklenir.
- Destekleyici Liderlik: Çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine önem verir, dostane bir yaklaşım sergiler, herkese eşit davranır, iletişime geçilmesi kolaydır. İşin yapılması ile ilgili çok özel bir çaba göstermez.
- Katılımcı Liderlik: Kararlarda çalışanlarına da danışır, düşüncelerine değer verir. Çalışanlarla ilgilenirken diğer yandan harekete geçirici bir etki yaratarak görevin tamamlanmasını da sağlar.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Zorlayıcı hedefler koyar ve çalışanlarının bu hedefe ulaşabileceğini belirterek cesaretlendirir. Ekibinden sürekli olarak en üst seviyede performans bekler (Sökmen & Boylu, 2009).
- Olgunluk modeli kuramı: Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından önceki kuramlardan yola çıkarak geliştirilmiş bir modeldir. Bu yaklaşımda liderden çok lideri izleyenler ön plandadır. Takipçilerin tecrübeleri, teknik bilgileri, bulundukları konum, mizaçları, özellikleri, ekipteki bağımsızlık düzeyleri, yeterlilikleri, algılama biçimleri, liderden beklentileri ve bunların hangi

seviyelerde olduğu onların olgunluğunu gösterirken paralelde liderin nasıl bir tarz belirleyeceğini etkiler. Ayrıca bir çalışan bir pozisyon ya da işte yüksek olgunlukta olup başka bir işte o kadar olgun olmayabilir. Olgunluğun iki ana boyutu teknik bilgi, beceri, deneyimi içeren “kabiliyet” ve bir işi gerçekleştirmek için duyulan güven, bağlılık, motivasyon olan “istek”tir. Çalışanın içinde bulunduğu olgunluk seviyesine göre liderin de farklı davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Gürbüz & Sığırı, 2017). Liderliğin geçerli olabilmesi içinse en önemli unsur çalışan tarafından bu liderliğin kabul edilmesidir. Bu sebeple “istek” boyutu oldukça önemlidir. Bu sebeple liderlik davranışları ile astların isteklilik seviyeleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir model tasarlamışlardır. Modeldeki ilk grafik liderlik davranışlarında görev ve kişi odaklılık boyutlarını içermekte ve sonucunda “Katılımcı (S3)”, “Yetki Verici (S4)”, “Etkili (S1)”, “İknacı (S2)” olmak üzere dört farklı liderlik stili ortaya koymaktadır. İkinci grafikte ise astların isteklilik seviyeleri “Düşük (R1)”, “Orta (R2&R3)”, “Yüksek (R4)” olarak belirtilmiştir. İki grafik birleştirildiğinde ise çalışanlar R1 seviyesinde ise S1, R2 seviyesindelerse S2, R3 seviyesindelerse S3, R4 seviyesindelerse S4 liderlik tarzının ortaya konulmasının daha doğru olacağı savunulmuştur (Tofur, 2018).

- Üç boyutlu liderlik kuramı: Lider ve ast kadar ortamın da önemli olduğu varsayımından yola çıkarak belli bir liderlik tarzının doğru ortamda, doğru şekilde kullanılmasının etkili liderliği, tam tersi durumun ise etkisiz liderliği tetiklediğini ortaya koymuştur. Buna göre dört tane etkili liderlik stili, dört tane de etkili olmayan liderlik stili tanımlamıştır.
 - Etkili Liderlik Stilleri: Bürokrat, Geliştirici, Yürütmeci, Babacan- Otoriter
 - Etkili Olmayan Liderlik Stilleri: Teslimiyetçi, Misyoner, Uzlaştırmacı, Otoriter (Ömürgönülşen & Sevim, 2005).
- Önderlik doğrusu kuramı: Tannenbaum ve Schmidt tarafından ortaya konulan modelde liderin otorite kullanma düzeyi ile çalışanlarına tanıdığı inisiyatifin sıklığı, derecesi gibi değişkenler baz alınmıştır. Burada amaç, lider, astlar, ortam ve zaman gibi farklı faktörlere bağlı olarak performansın nasıl yükseltileceğinin saptanmasıdır. Otokratik biçimden katılımcı biçime doğru giden 7 aralıklı bir doğrudan liderin karar verme boyutları açıklanır.

- 1. Aralık: Lider, kararı kendisi verir, çalışanlara sadece duyurur ve karşı gelmeden kabul etmelerini bekler
 - 2. Aralık: Lider burada da kendisi karar verir ancak bu sefer nedenlerini de çalışanları ile paylaşır.
 - 3. Aralık: Lider karar almadan önce kendi fikirlerini paylaşır, astlarının görüşlerini de sorar. Sonra kendisi karar verir.
 - 4. Aralık: Geçici olarak aldığı kararı paylaşır, çalışanlardan gelen fikirler doğrultusunda gerekirse kararını değiştirir.
 - 5. Aralık: Problemi ortaya koyar, çalışanlarının konuyla ilgili çözüm önerilerini dinler ve sonra kendisi karar verir.
 - 6. Aralık: Çerçeveyi belirlemek suretiyle çalışanlarının kendi aralarında tartışıp bir karar vermesini ister.
 - 7. Aralık: Lider çalışanlarını karar konusunda serbest bırakır (Uysal, 2017).
- Karar ağacı modeli: Bu yaklaşımın diğerlerinden en önemli farkı belli bir şablon oluşturmak yerine sadece farklı karar verme süreçlerindeki liderlik özelliklerine, yani tek bir eyleme odaklanmasıdır. Burada bir karar verilecek olan sorunun ya da durumun doğası temel alınır ve grupça karar verilmesinin daha etkili olacağı savunulur. Modele göre beş çeşit karar verme şekli vardır:
 - Otokratik-1 (AI): Elindeki veriler doğrultusunda lider sorunu kendisi çözer.
 - Otokratik-2 (AII): Çalışanlarından ek veriler ister ve bütün hepsini değerlendirerek kendisi karar verir.
 - Danışmacı-1 (CI): Önce çalışanlarının bireysel fikirlerini ve önerilerini alır akabinde kendisi karar verir.
 - Danışmacı-2 (CII): Önce çalışanlarının ekip olarak ortak fikirlerini ve önerilerini alır akabinde kendisi karar verir.
 - Grupçu-2 (GI): Sorunu ekibi ile grup bazında paylaşır. Alınacak kararda ekibin mutabakatına önem verir. Kendi fikirlerini üstte tutmadan eşitlikçi bir yaklaşım sergiler ve sonuçta grup olarak bir karar verilir.

Hangi durumda hangi karar verme şeklinin daha doğru olacağına yönelik olarak da 7 sorudan oluşan bir set hazırlamışlardır. Her bir soruda “evet” ya da “hayır” cevabını vererek ilerlenmektedir. Eğer bu çalışmanın sonucunda birden fazla uygun seçenek

ıkarsa o durumda zaman faktörüne göre karar verilmesi gerektiği belirtilmektedir. Sorular aşağıda verilmiştir.

- Bir çözümün diğerinden daha mantıklı olması gibi bir kalite ihtiyacı var mı?
- Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Problem köklü mü?, Yapısı açık mı?
- Verilecek kararın uygulama etkinliği bakımından astlarca kabulü önemli mi?
- Karar tek başına verilirse, uygulamada astlar kesin olarak kabul eder mi?
- Problemin çözümüyle elde edilecek örgüt hedefleri astlarca paylaşıyor mu?
- Seçilen çözüm ile ilgili astlar arasında fikir ayrılığı var mı?

Bir kararın çalışanlar tarafından ne kadar sahiplenildiği önemlidir. Bu bağlamda kararın etkinliğini belirleyen üç unsuru “Kararın niteliği” “Kararın kabul edilebilirliği” ve “zamanın etkin kullanılması” olarak belirtmişlerdir (Gürbüz & Sığrı, 2017).

- Yatay ilişki kuramı: George Graen tarafından oluşturulan modelde liderin ekibi ile kuracağı ilişkinin nasıl olacağı astların performansına göre şekillenmektedir. Üç farklı ilişki tanımlanmıştır.
 - Grup içi ilişkiler: Karşılıklı güvene dayalı, anlayışın, ilgi, toleransın olduğu, kaynakların paylaşıldığı ve çalışanların korunduğu bir bağdır.
 - Grup dışı ilişkiler: İş odaklı, hiyerarşik, kuralcı, zorlayıcı, otoriteye dayalı, güvenin pek olmadığı, mesafeli ilişkilerdir.
 - Grup ortası ilişkiler: İşe dönük olmakla birlikte takdirin, tarafsızlığın, göreve yönelik karşılıklı iletişimin olduğu bir ilişkidir (Özutku, Ağca & Cevrioğlu, 2008).

2.1.3.4 Modern liderlik yaklaşımları

Durumsallık yaklaşımları sonrasında yavaşlamaya giren liderlik araştırmaları, küreselleşmenin üçüncü evresini yaşadığımız bu dönemde artan rekabet ve sürdürülebilirlik ihtiyacı dışında kendi kişisel kazançlarını arttırmak isteyen üst düzey yöneticiler nedeniyle birçok etik olmayan skandalların da yaşanması ve ödöl-ceza yöntemlerinin yeterli olmadığının görölmesi ile tekrar gündeme gelmiş, önemi artmıştır (Gürbüz & Sığrı, 2017).

Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik, Kendi Kendine Liderlik, Girişimci Liderlik, Algısal Liderlik, Otantik Liderlik, Stratejik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Toksik Liderlik gibi birçok modeli içine almaktadır. Bu bölümde modern liderlik yaklaşımlarından bazıları detaylandırılmıştır.

- Algısal liderlik: Daha önce yapılan birçok çalışmada liderin, zaman ve ortamın özellikleri ile çalışanların beklentileri açısından liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma ile ise astların dünyayı ve lideri algılayış biçimlerinin de diğer bütün faktörler uygun olsa dahi etkili olabileceği belirtilmektedir. Çalışanlara ek olarak kişinin kendisini liderlik açısından nasıl algıladığı da önemli bir faktördür. Bu açıdan ele alındığında 4 liderlik tanımlanmıştır.
- Örtük liderlik: Karakter olarak kendine güveni düşük, edilgen, çekingen kişiler oldukları için kendileri ön planda olmayı, lider olmayı istemezler. Takipçi olmayı tercih ederler. Etraflarına da benzer bir sinyal verdikleri için diğerleri de onları lider olarak tanımlamazlar. Diğer yandan uygun ortam ve koşullar oluştuğunda başka bir liderlik durumuna geçiş yapabilirler.
- Potansiyel liderlik: Etkin, kendine güveni yüksek, liderlik için gerekli özelliklere sahip kişilerdir. Onlar hazır olmakla birlikte takipçiler nezdinde etkileşim oluşmaması liderliklerini engeller. Etkileşimdeki bu eksiklik algılamalardan doğmaktadır.
- İsteksiz liderlik: Bu kapsamda kişi kendisi lider olma konusunda isteksizken, etrafı onu zorlayabilir veya bir role atanması sonrasındaki takipçilerinin liderlik beklentilerini karşılayamadığı için isteksizleşmiş de olabilir.
- İdeal liderlik: liderliği talep eden kişi ile takipçilerinin etkileşiminde uyumun yakalanmış olduğu, kişinin kendi içinde ve izleyenler nezdinde algının olumlu olduğu durumlardır (Erçetin & Düzer, 2008).

Liderliğin değişken bir yapı olduğu düşünüldüğünde birey bu liderlik durumları arasında yer değiştirebilir.

- Dönüştürücü- Etkileşimci liderlik: Bernard Bass tarafından ortaya konulan bu liderlik modeli iki liderlik tipini karşılaştırarak, günümüzde ihtiyaç duyulan modelin hangisi olduğunu ortaya koymaktadır.

- Dönüştürücü liderlik: Astların ihtiyaçları ile ilgilenen, onları cesaretlendirerek performanslarının yükselmesine etki eden, kapasitelerini hevesli bir şekilde gönüllü olarak kullanmaya aday çalışanlar yaratan, problemleri kendilerinin çözmesi için yönlendiren ve en önemlisi onları astlarından öte meslektaşları gibi gören liderdir. Burada çalışanların, kendisinin ve şirketin çıkarlarının ortak noktasını yakalayabilme, çalışanları olumlu yönde dönüştürme söz konusudur (Eraslan, 2004).
- Etkileşimci lider: Burada hedefe ulaşma ön planda olup çalışan istenileni yerine getirdiği durumda lider onu ödüllendirmektedir (Riggio, 2016).

Bu yaklaşım sonrasında Bernard M. Bass modeli tekrar geliştirmiştir. Yarattığı “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” ile liderlerin 360 derece değerlendirilmesini sağlamıştır. Çalışmanın sonucunda dönüştürücü liderliği oluşturan beş alt boyut ortaya konulmuştur.

- Başkaları tarafından yüklenen ideal etki: Çalışanların liderlerine güvenerek, kendilerine örnek almaları
- İdeal etki davranışı: Liderin düşündükleri, savundukları ile davranışları arasında bir uyum bulunması sonucu çalışanlarına örnek olması.
- İlham verici motivasyon: Liderin olumlu bir bakış açısı ile geleceği ele alması, yüksek enerjisi ile çalışanlarını motive etmesi ve cesaretlendirmesidir.
- Entellektüel güçlendirme: Mevcut kural ve standartların sorgulanmasına izin vererek çalışanlarının yaratıcı çözümler bulmalarına ortam sağlamaktır.
- Bireysel ilgi: liderin çalışanları ile tek tek ilgilenerek onların ihtiyaçlarının, gelişim alanlarının farkında olması ve her birine koçluk, mentorluk yaparak rehberlik etmesidir (Gülbüz & Sığrı, 2017).
- Karizmatik liderlik: İzleyenlerinin kendilerini adadıkları, hatta liderleri ile özdeşleşerek kendilerini onunla birlikte tanımladıkları çizgi dışı liderlere odaklanırlar. Amaç bu yoğun etki ve ilhamı yaratan özelliklerle birlikte liderin takipçileri ile olan ilişkisinin temelinde yatan ana unsurları ortaya koymaya çalışan bir yaklaşımdır. Kurama göre karizmatik liderler içinde bulundukları grubun amaçlarına bağlıdır, kendine güvendiği kadar ekibine de güvenir. Özellikle belirsizliklerin yoğun olduğu, grubun ne yapacağını bilemediği durumlarda geleceği yönelik bir hedef çizerek yol gösterir. Sosyal becerileri ve

farklı yetenekleri ile takipçilerine ilham verirler, model olurlar. Konfor alanından çıkmaya hazırdırlar, bu bağlamda bazı süreçleri kökten değiştirme gücüne sahiptirler. İzleyenlerine ve çevreye karşı hassas olduğundan takipçileri de bu liderlere karşı hassastır, her söylediğini yerine getirirler, takip etmede oldukça gönüllüdürler (Demircioğlu, 2015).

- Otantik Liderlik: Otantiklik takipçilerin lider olarak gördükleri kişiye atfettikleri bir tanımdan, doğuştan gelmez. Kişinin kendisini otantik hissetmesi de yeterli değildir. Diğerlerince bu şekilde algılanması bu liderlik modelinde kritiktir. Otantiklik anlam bakımından “kendinin farkında olarak, kendini doğru aktarabilmektir.” Birey; kendi ana değerlerine, ahlaki davranmaya, kişiliğine, seçimlerine, duygularına sadık kaldığı oranda otantiktir. Dışsal baskıya karşı kendi içsel doğrularından vazgeçmez (Çiçek, 2011). Yapılan liderlik çalışmaları liderin özellikleri, durumsal koşullardaki farklı liderlik tarzları, izleyenler, zaman, yer, bağlam gibi birçok açıdan konuyu ele almakla birlikte günümüzde izleyenlerde bireyci tutumların artması nedeni ile başta politikacılarla başlayan iş adamlarının da yol açtığı skandallarla desteklenen bir güvensizlik furyası tespit edilmiştir. İnsanlar liderlerinin kabiliyetlerinden ve deneyiminden emin olsalar bile ahlaki yönlerinden, etik davranıp davranmadıklarından emin olmakta zorluk çekmektedirler. Dürüst, iyimser, görüldüğü gibi olan liderlere yönelik artan ihtiyaç “Otantik Liderlik” kavramını ortaya çıkarmıştır. Pozitif psikolojiyi temel alarak örgütlerde olumlu davranışların arttırılmasına, güven ve umut ortamında sorunların çabuk çözülmesini, iyileşmelerin yapılmasını sağlayan bir yapıdır. Çalışanlar açısından da psikolojik ve sosyal anlamda sağlıklı olabilmek için hedeflerden doyum sağlama, olumlu duygulara sahip olma gibi insan yaşamını ve gelişimini destekleyen bir liderlik tarzıdır. Ahlaki ve etik boyutları da içermekle birlikte spiritüel ve dönüştürücü bir liderlik de olduğu söylenebilir. Doğuştan değildir, başkaları tarafından atfedilen bir özelliktir (Kesken, 2008). Özellikleri:

- Kendi değerleri ile şirket değerlerini bağdaştırdıkça yola devam ederler.
- Hizmet etmeye hazırdırlar ve ekiplerini destekleyerek güçlendirirler.
- Aklın yanı sıra vicdan, şefkat, merhamet de önemlidir.
- Kendileri ile ilgili farkındalıklarını arttırarak gelişimleri yönünde somut adımlar atarlar.

- Statüko ve örgüt kültürü içinde nasıl kabul göreceklerini ve köklü değişimler gerçekleştirebileceklerini bilirler.
 - Kendilerine ve başkalarına karşı dürüstturler, kişiliklerinden vazgeçmezler.
 - Ünvanları kişisel çıkarları için değil sosyal çıkarlar için isterler.
 - Fikirleri taklit etmek yerine kendileri sıfırdan yaratmayı isterler.
 - Davranışlarını değerleri ve süzgeçten geçirdikleri düşünceleri oluşturur, otomatik hareket etmezler (Kesken, 2008).
- Hizmetkâr liderlik: Sadece kendi çıkarlarına hizmet etmeyen, takipçilerine hizmet eden liderleri kapsamaktadır. Burada hizmet etmekten kasıt ekibinin yapabileceklerinin en iyisinin yapabilmeleri adına onlara elinden gelen desteği vermekten bahsedilmektedir. Bütün problemleri tek başına çözen bir kahramandan öte gücünü takipçileri ile paylaşarak yeni fikirlerin oluşmasına izin verir. Daha çok dini liderlerin model alınarak ortaya çıktığı düşünülen model ilk olarak Robert Greenleaf tarafından ele alınmıştır (Duyan & Dierendonck, 2014). Hizmetkâr Lideri tatmin eden şey kendi kazandıkları değil, kendisinin liderliğinde diğerlerinin kazandıklarıdır. Bu yaklaşım ne yönetmekle ne de güçle ilgilidir. Vizyon herkes içindir ve herkesin mutluluğunu hedefler. Kısa vadeden öte uzun vadeli hedeflerle yol çıkar. Çalışanların gelişmesi hem kuruma hem de topluma kazanç getirir. İkna Yeteneği, duygusal destek, farkındalık, kendini ve vizyonu net bir şekilde aktarabilmek, kendisinin ve diğerlerinin gelişimine önem vermek, etkili dinlemek, empati kurmak, öngörü, eleştirilere açık olmak en önemli özellikleridir. Dönüştürücü liderlik en önemli farkı odağının özellikle çalışanlarının beklentilerinde ve gelişiminde olmasıdır. Hizmetkâr Lider bu görevde geçici olduğunun bilincindedir ve kendinden sonra gelecek kişiyi de yetiştirmeye gönüllüdür (Akyüz, 2013). Bütün bu özelliklere bakıldığında insanları yöneten kişilerin rollerinde önemli değişimleri zorunlu kılan farklı bir yaklaşımdır. Hiçbir liderlik yaklaşımı merkezine Hizmetkâr Liderliği yani insan odaklılığı koymadığı sürece gerçek bir liderlik olamaz ve görev odaklı yönetici olarak kalır (Wong & Page, 2003).
 - Toksik liderlik: Liderliğe hep olumlu tarafları ile yaklaşarak, etkin bir lider nasıl olunur sorusunu yanıtlamaya çalışan araştırmacılar son dönemde madalyonun diğer tarafını da incelemenin liderlik ve izleyenler üzerindeki etkisini anlamada

önemli olacağını düşünmüşlerdir. Bu kapsamda işyerindeki zararlı davranışlar ve bunları hayata geçiren liderler ele alınmıştır.

İş hayatında yoğun olarak karşılaşılan aşağılayıcı, yıkıcı eleştiriler, alaycı söylemler, gözdağı vererek çalışanı yıldırmaya, rencide etmeye çalışma gibi yıkıcı davranışlara toksik davranışlar denilmektedir. Bu tarz davranışlar hedef olan kişi üzerinde demotive edici bir etki yaratmakta bu durum da örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Unur, 2017). Bu tanıma paralel olarak bir örgüt içinde izleyenleri üzerine olumsuz etkiler yaratan, davranışları ve uygulamaları nedeniyle örgüte yıkıcı olabilecek zararlar veren liderlik davranışlarına yönelik yaklaşımdır. Toksik Liderlik çalışanların moralini bozarak verimsizlik yaratan, bencilce hareket ederek, kimseyi umursayamayan bir liderlik tarzını ortaya koymaktadır. Toksik liderin bilinçli olarak bu davranışları sergiliyor olması onu yönetim becerisi olmayan ya da aşırı stresli olduğu için yeterli liderlik yapamayanlardan ayırmaktadır. Burada bencillikle birlikte narsistik eğilimler, kötü niyet, ekibi sömürme, söz konusudur. Zaman zaman bu tarz liderlerin büyük alanda etki yarattıkları ve bu tarz davranışların tüm işletmeye yayılarak “toksik bir çalışma yeri” haline dönüştüğü görülmektedir (Lipman-Blumen, 2005). İşlevsiz kişilik özellikleri gösteren bu liderler ekipte coşkunun, yaratıcılığın, özyönetimin yok olmasına neden olurlar. Gücünü ellerindeki mevki ve kontrol gücünden alırlar. Ruh haline göre herhangi bir iş gününde aniden işyerindeki havanın olumsuz yöne değişmesine neden olabilirler. Zaman zaman daha sempatik yaklaşarak çalışanlarının ağzından laf alabilir, daha sonra edindiği bu bilgilerle onları aşağılayarak, hor gören bir tavır takınabilir. Çalışanların önerilerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini, eleştirilerini dinlemediği gibi önemsemez de. Bu anlamda çalışması zor liderlerdir (Reyhanoğlu, 2016). Özellikleri:

- İstismarcı bir yapısı vardır. İzleyenlerine doğru olmayan vaadlerde bulunarak onları kandırabilir. Ekibindeki kişilere olumsuz sözler söyleyerek hakaret eder.
- Çeşitli çalışanlarını kayırarak, bazı kişileri ise her sorunun sebebi olarak göstererek, kendisi yerine gelecek çalışan yetiştirmeyerek adaletli bir sistem oluşmasını engeller.
- Herhangi bir çalışandan ziyade tüm örgütü etkileyen bir yapıdadır. Grupları ve/veya bireylerin birbirleri ile tartışmasına neden olabilir.

- Mevkilerinden gelen gücü sonuna kadar kullanırlar. Otoriter bir yaklaşımla gerekirse şantaj, yolsuzluk gibi etik olmayan yollara da başvurmaktan çekinmezler.
 - Narsist eğilimlidir; dolayısıyla çıkarıcı ve bencil bir yapıdadır. Çalışanları tarafından genel olarak güvenilmez, bencil, etik olmayan, aşağılayan olarak nitelendirilmektedirler.
 - Moral bozarak örgütte negatif bir iklim oluşmasına neden olur.
 - Diğerlerine karşı hassasiyet ve empatiden uzaktır (Başar, Basım & Sığrı, 2016).
- Vizyoner liderlik: Liderin geleceği gördüğü, bunu somutlaştırarak çalışanlarına da benimsetmeyi başardığı ve bu şekilde hem performanslarını hem de aidiyet, adalet duygularını arttırdığı bir tarzıdır. Çalışan bağlılığına direkt etki eden bu modelde, çalışanları dinlemek, onların fikirlerini de almak, şirketin hedefleri, değerleri ile kişisel değerleri arasında bir bağlantı kurarak yapılan işin çalışan açısından daha anlamlı hâle gelmesini sağlamak anahtar roldedir. Liderin gidilecek yer ve yol konusunda net bir duruş sergilemesi, model olması, bunları net bir biçimde çalışanları ile paylaşması sürece ve lidere olan güveni de arttırmaktadır. Hedefe giderken onların kaygılarını ve beklentilerini de dikkate alarak daha teşvik edici geliştirici bir rol üstlenmek de bu modelin parçasıdır (İşcan & Tanrıbil, 2016).
- Kendine liderlik: 21. yy'ın zorluklarıyla tek bir liderin baş edemeyeceğinin anlaşıldığı noktada tüm izleyenlerle birlikte ortak bir yaratımın önemi ortaya çıkmıştır. Lider her ne kadar vizyonu bilse, ne yapılacağını bilse ve bunu izleyenlerine aktarsa bile ne verebildiği izleyenlerin alış kapasitesi ile sınırlıdır. Buradan yola çıkarak “süper liderlik” de denilen ve liderin izleyenlerindeki kendilerine liderlik edecek gücü fark ederek, açığa çıkartmalarına yardım ettiği bir modeldir. Bir kere bu sağlandıktan sonra çalışanların görev ve işlerini en iyi şekilde yerine getirmek için başkalarının yönetim ve motivasyon sağlamasına gereksinimi kalmadan bunu içsel olarak yapabilecek hale gelecektir. Birey, parça-bütün ilişkisi içindeki rolünü ve kendi sınırları ile başkalarının sınırları, ihtiyaç beklentileri arasındaki çizginin farkında olacağından ortak çıkarlara göre davranacaktır (Uğurluoğlu, 2010). Bu liderlik modelinin yerleşmesi halinde uzun vadede izleyicileri yönlendirecek ortak bir lidere ihtiyaç duyulmayacağı da

düşünülebilir. Bu yaklaşım Eric Fromm'un Üretken Karakterine de oldukça benzemektedir.

- Girişimci liderlik: Girişimci ve lider özelliklerini bir arada barındırarak bulunduğu pozisyonda fırsatları görebilen, bunları değerlendirebilen, performansını hedefe ulaşmak için yönlendiren ve çalışanlarını da bu yönde doğru seçerek doğru yönlendirebilen kişidir. Kendisinin ve ekibinin güçlü yönlerinin farkındadır. Vizyonu netleştirip ona ulaşılacak stratejileri de belirleyerek uygulamaya geçen, daha eylem odaklı bir liderlik tarzıdır (Zorlu & Tetik, 2018).
- Stratejik liderlik: 1980'lerin başına kadar daha ağırlıklı olarak ilk ve orta kademe yöneticiler incelenmiştir. Bu çalışmalar neticesinde sadece bu seviyelerin değil özellikle üst düzey yöneticilerin ve onların stratejik bakış açısının şirket performansındaki etkisi fark edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak Hambrick ve Mason tarafından ortaya konulan “Üst Kademe Teorisi” ile ilk temelleri atılmıştır. Örgütün en tepesindeki kişinin tüm şirket iklimini ve stratejisini belirlediği görülmüştür. 21. Yy'a gelindiğinde ise çevresel faktörlerdeki belirsizlikler tek bir tepe yöneticisinin bakış açısı ile şirketin gideceği yönün, vizyonun belirlenmesinin artık yanlış olacağını göstermiştir. Teori güncellenerek günümüzdeki stratejik liderlik modeli oluşmuştur. Modelin yeni içeriği, şirketin bütünsel olarak sorumluluğunu almış olan üst yönetim dâhil tüm şirket içi dominant koalisyonları, yönetim kurulunda yer alan kişileri, ana bölümlerin başındaki yöneticileri de kapsar hale gelmiştir. Nihai karar her zaman olduğu gibi tepe yönetici tarafından verilecek olsa dahi bu noktaya kadar daha kolektif bir süreç izlenmesi, bahsi geçen tarafların dinlenerek, mutabık kalınarak bir fikrin ortaya çıkması, heterojen bir yapı, farklı bilgi ve becerilere sahip olunması önemlidir. Bu sürece girdi oluşturacak tüm liderlerin de geleceği tahmin edebilme, vizyonu kavramsallaştırma, esnek olma, stratejik düşünme ve herkes gibi çalışabilme özellikleri olması gerekmektedir. Stratejik liderliğin yer aldığı bir örgüt, rakipler tarafından süreçleri kopya edilse bile rekabet avantajı sağlayacaktır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009).
- Kuantum liderlik: 21. yy'da ortaya çıkan en son liderlik modellerinden bir tanesidir. Daha önceki liderlik modellerinin Newtoncu fiziğin mekanik yapısı çerçevesinde olduğu düşünülerek yeni dönem kuantum fiziğini baz alarak

geliştirilmiş bir modeldir. Modele göre beş ana yeni beceri ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Kuantum hissetme: İnsan ve evren aynı enerjiden oluştuğu ve olumsuz duyguların, düşüncelerin kalbin elektromanyetik dalgalarının ritmini bozarken beden ve zihnin işleyişini de bozduğu varsayımından hareket etmektedir. Lider, kuantum hissetme becerilerini geliştirerek zihin yapılarını dolayısıyla doyum, motivasyon, stres gibi konuları da yönetebilir.
- Kuantum biliş: Sezgisel olarak belirsizlik ortamında gelecekteki olayları tahmin edebilme yeteneğidir.
- Kuantum davranış: Parça-bütün ilişkisi içinde evrendeki her parça kendisi kadar bütünü ve sistemi de etkiler. Dolayısıyla kuantum lider bu karmaşık yapı içindeki rolünün, davranışlarının sorumluluğunun, yaratacağı etkinin farkında olarak ve bütünü düşünerek hareket edebilmelidir.
- Kuantum güven: Kaos teorisini temel alan bu beceride değişimin gerekliliği ve her değişimin doğal bir sonucu olan belirsizlik, düzensizliğin doğal olduğunun kabul edilmesi, akışa bırakarak ve doğal işleyişe güvenebilmek, sonuca müdahale edemeyeceğinin farkında olmaktır. Burada sürece ve akışa güven söz konusudur.
- Kuantum olma: Liderin iletişim, etkileşim yeteneği ile ilgili olup tek taraflı değildir. Etrafını beslediği gibi onlarla kurduğu iletişim sayesinde o da onlardan öğrenerek gelişir. Liderin yarattığı bu örgütsel öğrenme ortamı değişim için faydalıdır.

Klasik fizik temelli liderlik yaklaşımlarında liderlik çeşitli parçaların birleşiminden oluşan, neden-sonuç çıkarımı ile açıklanan, gücün odakta olduğu ve tek bir kişiye yüklenilen sürekli, devam eden bir özelliktir. Kuantum fizik temelli bu yaklaşımda ise liderlik, lider ile izleyenleri arasındaki bir etkileşim alanı olup yapılandırılmaz, öngörülemez, sürekli değil kesikli ve etkileşimin odakta olduğu bir kavramdır (Üzüm & Uçkun, 2019).

2.1.4 Örgütlerde liderlik gelişim çalışmaları

Şirketler, belli amaçları olan ve bu amaçlara ulaşmak için planlamalar, yapılandırılmış süreçler çerçevesinde koordineli bir şekilde hareket eden yapılardır. Dış çevre ise bu yolda örgütleri sürekli etkilemektedir. Bu kapsamda birer sosyal

varlık gibi düşünebileceğimiz işletmelerin dış çevre ile olan ilişkilerinde belli bir denge yakalaması, oradaki gelişim ve değişimlere hızla ayak uydurabilmesi önemlidir. Örgütlerin dışa uyumlanabilme, esneme ve değişim kabiliyeti ise çalışanlarına bağlıdır (Erdem, 2007).

Çalışanların şirketin kârlılığı, verimi ve sürdürülebilir olması için belirtilen kabiliyeti gösterebilmeleri ise o şirkete ne kadar bağlı oldukları ile doğru orantılıdır. Özellikle günümüzde tüm üst düzey yöneticiler verimlilik ve etkinliğin hiç olmadığı kadar önemli olduğunda hemfikir görünmektedirler.

158 ülkede danışmanlık hizmetleri sunan ve dünyanın en önemli uluslararası şirketlerinden biri olan PriceWaterHouseCoopers'ın 2015 yılında yaptığı araştırmada çalışan bağlılığının şirketlerin kârlılığı, çalışan performansı ve müşteri sadakati üzerinde direkt etkisi olduğu görülmüştür (PWC, 2015).

Örgütler için çalışanların performans ve bağlılığının başarının anahtarı olduğu günümüzde üç çeşit bağlılık göze çarpmaktadır. Bunlar; çalışanın kendisini şirketin bir parçası, ferdi hissettiği “*duygusal bağlılık*”, şirketten ayrıldığındaki fırsat maliyetlerini ve ihtiyaçlarını ifade eden “*devam bağlılığı*”, son olarak da vicdanî ve etik açıdan hissettikleri “*normatif bağlılık*” olarak sayılabilir (Çakar & Ceylan, 2005).

Bağlılık çeşitleri dışında bağlılığı sağlayan unsurlara baktığımızda yapılan araştırmalar ücretin hemen sonrasında gelen faktörlerin kariyer/gelişim olanakları, insana verilen değer, destek ve tanınma olarak görülmektedir (Markos & Sridevi, 2010). Bütün bu boyutların karşılanmasında yöneticilerin rolü açıkça görülmekle birlikte gerçekleşmesi için yöneticinin görev olarak uygulamaktan öte bu süreçleri liderlik vasıfları ile birleştirmesi ve çalışanları ile arasında doğal bir bağ yaratarak bağlılığı yaratacak aksiyonları alması önemlidir.

Örgütlerde liderlik gelişimini gerekli kılan en önemli unsurlar ise organizasyonel zorlu görevler, değişimi yönetebilmek, öğrenen organizasyonlar yaratma ihtiyacı, farklı jenerasyon ve kültürlerden gelen çalışanları, gelişen teknolojiyi ve bilgiyi doğru yönetebilmedir.

“Lider doğulur mu, olunur mu?” sorusuna bugün verilen cevabın ağırlıklı olarak, mizacın etkisi kabul edilmekle birlikte, “olunur” olması örgütleri “liderleri nasıl geliştirebiliriz?” sorusuna yöneltmiştir.

İlk zamanlarda sadece eğitimlerden oluşan programlara ağırlık verilmiş olmakla birlikte günümüzde “Yetenek Yönetimi” çatısı altında, işe alımda doğru kişiyi seçme aşamasından başlayan, akabinde seçilen kişiyi adım adım geliştirip, elde tutarak, motive ederek devam eden ve en son noktada eğitimlerle potansiyelin desteklenmesini hedefleyen daha entegre, bütünsel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Tabancalı & Korumaz, 2014).

Şirketlerin düzenledikleri liderlik programları incelendiğinde içerik olarak daha çok çalışanlarına koçluk yapabilme, ödüllendirme, motive etme, destek olma, takım çalışması ve işbirliğini geliştirme gibi konuların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Eğitimlerin bileşenlerine baktığımızda da yaşayarak öğrenme, ilişkisel öğrenme ve klasik sınıf eğitimlerinin bir arada kullanıldığını görüyoruz. Bazı liderlik programlarına teknik eğitimlerin de katılması bazı şirketlerde yöneticilik ve liderlik kavramlarının hâlâ karışabildiğini göstermektedir (Gürçay, 2018).

- Organize edilen eğitimin verimliliğinin artması için amaçlanan çıktının netleştirilmesi, şirket vizyon, misyon ve stratejilerine uygunluğu, diğer sistemlerle entegre olması, katılımcının etkin katılımı, içeriğin kişide bir farkındalık oluşturmaya önemlidir (Özçelik, 2010).
- Lider gelişim programları bir süreçtir. İç/dış eğitmenli sınıf eğitimleri, e-learningler gibi kısa süreli araçlar kadar koçluk, danışmanlık, mentörlük, yöneticiden geribildirim, rotasyon, proje çalışmaları gibi yapılandırılmış etkinlikler de organize edilebilmektedir (Armstrong, 2006: 598). Sınıf eğitimleri akademik anlatıma ek olarak vaka çalışması, grup çalışması, simülasyon gibi farklı araçlarla da güçlendirilmektedir (Özçelik, 2010).
- Capital Dergisinin 2008 yılında Türkiye’de 155 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre kriz dışı dönemlerde bu örgütlerin yaklaşık yarısı eğitime 500 bin dolar ve altında bütçe ayırırken, %18,1’i ise bu rakamın 500 bin ile 1 milyon dolar arasında olduğunu belirtmiştir. Bu eğitimlerden tüm çalışanlar faydalanmakla birlikte ilk ve orta kademe yöneticiler ile yönetici olmaya aday kişiler en çok katılım gösterenler arasında yer almaktadırlar (Capital, 2008). Bu durum bize Türkiye’de liderlik eğitimlerine yapılan yatırım ne kadar büyük olduğunu göstermektedir.
- Verilen önem artmakla birlikte yapılan bu harcamanın geridönüşünün ne olduğu da oldukça kritiktir. Hazırlanan içerikler, hizmet alınan firmalar,

uygulanan araçlar ne kadar iyi olursa olsun katılımcıların sürecin istekliliği ve eğitim sonrasında öğrendiklerini ne kadar günlük yaşantılarına entegre etmek için çabaladıkları önemli bir sorudur.

- Eğitim sonrasında birçok şirket katılımcıların eğitim esnasında farkındalık yaşasalar bile sonrasında öğrendiklerini uygulamakta zorlanırlar, hatta zaman zaman direnç göstermeleri de söz konusudur. Kişilerin kalıplaşmış, kökleşmiş davranışlarını değiştirmek kolay değildir ve birkaç günlük bir program ile yıllarca oturmuş olan bazı kalıpları değiştirmek zordur (Riggio, 2016: 367). Bu isteksizlik, erteleme ya da direncin kök nedenlerini anlamak yapılan büyük yatırımların fayda sağlaması adına kritiktir.
- Harvard Business Review dergisi bu soruna yanıt olarak üst yönetimin bu eğitimleri desteklememesi, öğrenilenlerle katılımcıların gerçek hayatta karşılaştıkları sistemin bu bilgileri uygulamaya uygun olmaması ve/veya katılımcıların eğitimlere zorla gönderiliyor olması gibi kriterleri vermektedir (HBR, 2016). Sayılan bu boyutlar oldukça önemli ve geçerli olmakla birlikte üst düzey yöneticilerin de lider olmaları gerektiği ancak buna direnç göstermeleri, bireysel koçluk alan kişilerde aynı sorunlar geçerli olsa bile değişim görülebilmesi, şirket ortamı uygun olsa ve üst yönetim desteklese dahi öğrendiklerini hayata geçirmede direnç gösteren ya da –mış gibi yapan kişilerin olması altta yatan daha farklı ve biraz daha kişisel sebeplerin de olabileceğini akla getirmektedir.
- Lynham (2000) da programlar oluşturulurken tanımladığı faktörlerden bir tanesinin bireylerin gelişim dönemlerindeki ilk safhalar ile ergenliğin sürece, eğitim içeriğine bakışını etkileyeceği yönündedir (Gürçay, 2018).
- Davranış, doğuştan getirdiğimiz kalıtsal etkenler kadar doğduğumuz andan itibaren çevremizle olan etkileşimimiz doğrultusunda öğrendiklerimizden de etkilenmektedir. Çevremizi oluşturan etkenlerin başında aile gelmekle birlikte eğitim hayatımız, arkadaşlar, kardeşler ve yaşadığımız toplumun kültürel unsurları da oldukça etkilidir (Dilmaç & Karababa, 2016). Davranışlarımız kadar kişiliğimiz de bu mizaç ve öğrenilmiş davranışlarımızdan oluşan karakter özelliklerimizin bir bütünüdür (Cüceloğlu, 2009). Erken dönemdeki bütün öğrenmelerimiz bizim hayatı algılayışımızı düzenleyen psikolojik gözlüklerimiz haline gelmektedir.

- Liderlik Kuramları kısmında detaylı bir biçimde ele alındığı üzere liderlik belli düzeyde bilgi ve beceri de içermekle birlikte bazı insani ve görev odaklı eğilimleri, karizmayı, davranışları ve belli kişilik özelliklerini de içermektedir. Buradan yola çıkarak bilgi, beceri ya da dış faktörler haricinde liderlik gelişim programlarında öğrendiklerini uygulamayan, direnç gösteren yöneticilerin 0-6 yaş aralığında oluşturdukları paradigmaları doğrultusunda kendi tutum ve düşünce kalıplarına ters gelen davranışları gerçekleştirmekte zorlandıkları da bir alternatif olarak değerlendirilebilir. Kendisi ile çelişen kişi davranışı değiştirmek yerine örgüt içi başka dış faktörleri sebep göstererek savunma mekanizmaları ile uygulama eksikliğini rasyonelize edebilecektir.
- Liderlik Gelişim Programlarındaki en büyük boşluğun bu aşamada olduğu görülmektedir. Tüm araçlar ve kuramlar neyin, nasıl yapılması gerektiğine odaklanmakta, bu kadar açık ve net olan davranışların neden hayata geçmediği konusunda bireysel bazda bir çalışmayı içermemektedir. Oysa her insan kendi içinde eşsizdir ve farklı bir geçmişe sahiptir. Tek tip, ortak programlarla herkesten aynı sonucu beklemek, insanı üretim araçları gibi neden-sonuç ilişkisi içinde mekanik bir unsur gibi ele alan Taylorist yaklaşımın örgütsel bilinçaltında devam ettiğinin bir göstergesi de olabilir.
- Örgütlerin belirtilen liderlik araçlarını hayata geçirirken kalıplaşmış uygulamalar yerine bireye indirgenmiş, kişiye özel tasarımlar üzerinden ilerlemesi etkisini arttıracaktır.

2.2 Sosyal stiller kavramı ve Clint Sidle'nin “liderlik tekeri” modeli

Liderlik ve liderin davranışları ile ilgili çalışmalar, kuramlar bölümünde de ele alındığı gibi yirminci yüzyılın başlarında önem kazanan bir alandır. Yakın bir zaman diliminde popülerlik kazanmış olan bu kavramın öncesinde de farklı insan tarzları, bu sosyal stillerin davranış kalıpları ve birbirlerine olan etkileri birçok düşünür, bilim adamı tarafından ele alınmıştı. Bu çalışmalardan elde edilen verilerin daha sonra liderlik çalışmalarına da önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

İnsanoğlu birlikte İlkçağlar'da bile varoluşun kaynağını, yaşamın anlamını, yaradılışın arkasındaki güçleri, insanı ve insanın davranışlarının arkasında yatan etkileri merak etti. Birçok filozof bu konuyla ilgili farklı bakış açıları ortaya attı.

Hipokrates, M.Ö. 400 'lü yıllarda insanı ve davranışlarını yakından inceleyen, diğerlerinden farklı bakış açısı sunan bir düşünürdü. Ona göre insanlar, davranışları yaşadıkları coğrafyanın yapısından ve ikliminden etkileniyordu. Bu referans noktasından yola çıkarak 4 farklı kombinasyon üzerinde durdu.

- Dağlık, sulak ve hava değişimlerinin büyük olduğu bölgelerde yaşayan insanlar: Savaşçı ve doğa karşısında vahşi, güçlü karakterler olarak tanımlamıştır.
- Düz, ılık suların olduğu, havanın genelde sıcak olduğu bölgelerde yaşayan insanlar: Kısa boylu, siyah saçlı, pek cesur olmayan, hassas karakterler olarak betimlemektedir.
- Yüksek alanlardaki, rüzgârlı, suyu yeterli bölgelerde yaşayan insanlar: Geniş yapılı, bir birine benzeyen, nazik ve kadınsı karakterler olarak belirlemiştir.
- Dar, suyun pek bulunmadığı, toprak ağırlıklı ve mevsimler değişimlerin oldukça yüksek seviyede yaşandığı bölgelerde yaşayan insanlar: Sarışın, zor, mağrur ve kendi isteği ile hareket eden kişiler olarak tanımlamıştır (Bonnstetter & Suiter, 2011).

İlerleyen dönemlerine ise her coğrafyada benzer nitelikler olsa bile detaylı bakıldığında orada yaşayan insanların da kendi içlerinde farklılaştıklarını fark ederek insanları fizyolojik açıdan ele almıştır. Bu bakış açısı sonunda bazı beden sıvılarına göre insanları yine 4 farklı kategoriye ayırmıştır.

- Sanguine: Umutlu, iyimser, neşeli
- Melancholic: Melankolik
- Choleric: Asabi
- Phlegmatic: Soğukkanlı (Kılıçlar, Şahin, Sarıkaya & Bozkurt, 2017).

Hipokrates'in öğrencilerinden biri olan Empedokles yaşamın var oluşu ile ilgili kök nedeni hava, su, ateş ve toprak olarak kabul etmiş, etrafımızda gördüğümüz herşeyin bunların farklı oranlarda birleşiminden oluştuğunu savunmuştur. Ana elemanlar olan bu dört öğenin değişmediğini ancak birbirlerine karışma oranlarının değişebileceğini belirterek farklılıkları, çeşitliliği açıklar. Nesneler gibi insanların da bu dört elementin birleşmesinden oluştuğunu, farklı oranlarda birleşmenin ve ağırlıklı rol oynayan elementin baskınlığının sonucu olarak da insanların birbirlerinden farklılaştığını düşünmüştür (Çağrı, 2005).

Empedokles sonrasında çıkan farklı kuram ve yaklaşımlar fen bilimlerini ve insanın incelenmesini bambaşka yönlere götürse bile insanı, yaşayışını anlama konusundaki merak uzun yıllar devam etmiştir.

M.S. 130-200 yıllarında yaşamış olan Romalı Galen de vücut sıvılarından ve onların davranışlar üzerindeki etkisinden bahsetmiştir. Bu sıvılar kan, sarı safra, siyah safra ve balgamdır. Ayrıca soğuk, ılık, kuru ve nemli ortamlarında insanların fizyolojisini dolayısıyla davranışlarını etkilediğini de eklemiştir (Hazar, 2006).

Tarihsel döngüde Galen sonrasında Rostan, Viola, Davenport, Galant, Di Tullio, Kretschener, Sheldon gibi isimler de farklı insan tiplerini farklı isimlerle ele almışlarsa da benzer dörtlü ayrımı korudukları ve değişik bir bakış açısı ortaya koyamadıkları görülmektedir.

Aydınlatma Çağı ve Rönesans sonrasında odağın tekrar insanı anlamaya dönmesi ile birlikte 19. yy'da sosyoloji, psikoloji gibi alanlar bilim olarak yerini almaya başlamıştır. Bu dönemlerde özellikle Freud ile birlikte insanın bireysel psikolojisi, bilinçdışı, normal dışı davranışlar araştırılmaktaydı. 1921 yılında Carl Jung'un yayınladığı "Psikolojik Tipler" kitabı ile farklı insan tarzları ve sosyal stiller konusu tekrar gündeme gelmiştir.

Kuramlarını oluştururken mitoloji, semboller, tarih, felsefe ve tıptan yararlanan Jung, gençlik döneminde kendinin başka bir yön daha olduğuna inanmış ve kendini daha iyi tanıma isteği ile psikiyatriye yönelmiştir. Gerek kendi içsel yolculuğunda gerekse hatalarında, etrafındaki insanlarda gözlemlediği farklılıklar dikkatini çekmiştir. Farklı ırklardan ve sınıflardan çok sayıda insanı yirmi yıl inceledikten sonra Psikolojik Tipler Kuramı'nı oluşturmuştur (Burger, 2016). Bazı insanların aynı olaya yüksek dışsal tepki verdiklerini bazılarının ise sessiz kaldığını görerek bu iki tutumu "dışadönüklük", "içedönüklük" olarak tanımlamıştır. İnsanların iç-dış dünyaya yöneliminde başvurduğu temel işlevler olan "düşünme", "hissetme", "duyum" ve "sezgiyi" de farklı bir boyut grubu olarak ele almıştır (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016). Hangi tutum ve hangi işlevin baskın olduğuna göre birbirinden farklılaşan 8 karakter tipolojisi ortaya koymuştur. Dışadönük düşünen tip, İçedönük düşünen tip, Dışadönük hisseden tip, İçedönük hisseden tip, dışadönük duyumsal tip, içedönük duyumsal tip, dışadönük sezgisel tip, içedönük sezgisel tip olarak adlandırdığı bu karakterlerin

uç örnek olduğunu birçok insanın bunların karışımı olduğunu da belirtmiştir (Yazgan İnanç & Yerlikaya, 2016).

Jung’a paralel bir zamanlama ile Amerikalı psikiyatrist William Moulton Marston insanların duygusal cevaplarını açıklayan bir teori geliştirmiştir. İlk yalan makinasının muciti de olan Marston, yalan makinası ortamda olduğunda suçluların yalan söyleme davranışlarını azaltarak olumlu yönde değiştirdiğini de gözlemlemiştir. Bu tarz tepkilerin sadece psikolojik bozukluk yaşayan ya da suçlu kişilerde olmadığını, normal insanlarda da olduğunu ve duyguların kontrol edilmesi ile kişiliğin ayarlanabileceğine dair makaleler de yazmıştır. Carl Jung’un teorisi üzerinde de çalışan Marston insanların davranış stillerini ölçebilmek için kendi teorisini ve tekniğini oluşturmuştur (Marston, 2012). Ortam verilerini düşmancadan dostaneye geniş bir skalada ele alırken insanların bu ortama verdikleri tepkileri de dışadönükten içedönüğe uzanan bir skalada incelemiştir. Bu iki ölçümü kıstas kabul ederek bireysel davranışın 4 ana faktör bazında irdelenebileceğin ortaya koymuştur. Üzerine çalıştığı bu boyutları 2 eksenli, 4 bölgeyi diyagrama dayanarak analiz etmiş, bu dört bölgeyi “Hâkimiyet (Dominance)”, “Etkileyicilik (Influence)”, “Denglilik (Steadiness)”, “Kuralcılık (Compliance)” şeklinde isimlendirerek 4 ana grupta toplamıştır. DISC teorisi ile insanların bizim değil, tam tersine kendi içsel nedenleri ve motivasyonları ile hareket ettiğini ortaya koymuştur (Lazanski, 2004: 268). Bu motivasyonların ise her bireyde, 4 ana gruptan birinden baskın olarak beslenmek suretiyle, farklı olduğunu, bununla birlikte diğer gruptaki öğelerden de değişik oranlarda etkilendiğini savunmuştur. 1928 yılında yayınladığı “Normal İnsanların Duyguları” kitabıyla geliştirdiği bu teorisini duyurmuştur (Marston, 2012). Marston’un teorisi ile ilk defa 4 sosyal stilin dinamik ve durumsal olduğu, insanların çevresel faktörleri ve durumları kendi algılarına göre değerlendirerek bu stilleri bir cevap niteliğinde kullandıkları somut bir şekilde tanımlanmış oldu (Bonnstetter & Suiter, 2011). Çevremizdeki bireyleri ve kendimizi daha iyi tanımamızı sağlayan bu teoriyi oluşturmakla birlikte özel bir ölçme ya da envanter uygulaması çalışması yapmamıştır.

1950 yılında Walter Clarke Marston’un teorisini temel alan “Aktivite Vektör Analizi” adlı bir psikolojik araç geliştirdi. Clarke’tan sonra J.P. Cleaver, John Geier, Micheal O’Conner David Warburton gibi birçok isim bu yapı üzerine

alışmalar yaptı (Bonnstetter & Suiter, 2011). Teori ile ilgili ilk istatistiki çalışma ve envanterin hazırlanması ise 1972 yılında Amerika’da Minnesota Üniversitesi’nde gerçekleşmiştir. D.I.S.C klasik adı verilen bu test 4’er seçenekten oluşan 24 sorudan oluşmaktaydı. 1984 yılında ise Target Training International envanteri biraz daha geliştirmiş ve bilgisayar ortamına taşıyarak bireysel raporlar oluşturulmasını sağlamıştır. Bu sayede D.I.S.C modeli örgütsel platforma taşınmış, şirketlerin çalışanlarını tanıma anlamındaki arayışlarına bir cevap olmuştur.

1984 yılında Ornstein’in Californiya Üniversitesi’nde, öğrencilerin beyin dalgalarını ölçen başlıklarla beynin iki yarım küresinin farklı baskın faaliyetleri olduğunu ortaya çıkartması önemli bir bulgu olmuştur. İki taraftan kişide daha baskın olanın diğer taraf ile çalışmaya zorlanmasını sağlayan uyarımlar yapıldığında elde edilen toplam zihinsel etkinlik toplamının ayrı ayrı çalışmalarından daha etkili bulunmuştur (Özden, 2014).

1970’lerin ortalarında, Ulusal Sağlık Enstitüsü’nden Paul Mac Lean, “Üçlü Beyin Modeli (Triune Brain)” ismini verdiği çalışması ile sağ-sol beyin ayrımının bu kadar net olmadığını ortaya koymuştur. Beynin sürüngen beyni, memeli beyni ve beyin zarı (neo cortex) olarak geliştiğini, dolayısıyla bu ayrım bazında ele alınmasının daha doğru olacağını savunmuştur (Sadedil, 2018).

Beyinle ilgili bu gelişmeler odağı daha da fazla bu alandaki çalışmalara yönlendirmiştir. Teknolojideki ilerlemeler sayesinde beyinle ilgili daha detaylı çalışmalar yapılabilmiş ve ortaya konulan bulgular D.I.S.C modelini destekleyen yeni bulgular ortaya koymuştur.

Ornstein çalışmalarına paralel olarak 1986 yılında Ned Hermann, MacLean ve Sperry’nin çalışmalarından da etkilenerak “Bütünsel Beyin” modelini oluşturmuştur. Bu yaklaşımı ile metaforik olarak serebral korteksin iki bölümünü temsil eden dört düşünme biçimini ve limbik sistemin iki bölümünü ele alarak Dört Çeyrek Daireli Beyin Modeli’nde insanların beyinlerinin bir kısmını daha çok kullandığını göstermiştir (Bahçeci, Kanadlı & Ünişen, 2009). Buna da “beyin başatlığı” ismini vermiştir. Yeni bir şey öğrendiğimizde ya da bir sorunu çözmeye çalıştığımızda beynimizin başat olan kısmını kullandığımızı, bu durumun da farklı tarzlar ve iletişim dilleri olarak günlük hayata etki ettiğini ortaya koymuştur (Özden, 2014). Bütünsel Beyin Modeli,

bir grup fizyolojik teste cevap veren düzinelerce beyinsel test konusu bilgisine ek olarak EEG (elektroensefalografi) kullanılarak elde edilen çok sayıdaki bulgu ile desteklenmiştir. Serebral yarıkürelerde oluşan elektriksel aktivite, baş derisinin etrafına konulan elektrodlarla ölçülmüştür (Hermann, 2003).

Hermann, modelindeki dört alanı “A-Mantıksal Kişilik”, “B-Muhafazakar Kişilik”, “C-Duygusal Kişilik” ve “D-Deneysel Kişilik” olarak adlandırmış ve her bir bölümün özelliklerini tanımlamıştır (Özden, 2014).

Bir sonraki aşamada ise bu beyin başatlığı doğuştan mı yoksa sonradan mı gelmektedir sorusu ortaya çıkmıştır. Yaptığı çalışmalar sonrasında Hermann doğuştan belli yeteneklerle donatılmış olarak doğmakla birlikte özellikle ödüllendirme ya da kişisel seçimler sonucu bir tarafın daha çok pekiştiğini savunmuştur. Sadece bireysel tercihlerin değil toplumsal olarak içinde yaşanılan dönemin bile bunda etkisi olduğunu belirtmiştir. Sanayi Devrimi öncesinde hayatta kalmak için çevresini, doğayı kestirebilmeye ihtiyaç duyan insanda sezgisel düşüncenin daha baskın olduğunu, günümüzde ise doğayı kontrol eder hale gelmemiz ile birlikte endüstriyel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde analitik ve mantıksal düşüncenin ön plana çıktığını örnek olarak paylaşmıştır (Özden, 2014).

Hermann’ın bu yaklaşımı Erich Fromm’un “Kendini Savunan İnsan” kitabında bahsettiği otoritenin dolayısıyla toplumun bireyi etkilemesi ve bunun sonucunda robotlaşan insanlığın kendi özünden uzaklaşarak 4 yapay insan tipine sıkıştığı iddiasını akla getirmektedir. Fromm, insanları “Sömürücü”, “Alıcı”, “İstifçi” ve “Pazarlamacı Karakter” olarak adlandırmış olup özellikle Pazarlamacı karakterin kapitalist sistemin yarattığı tüketim insanı olduğunu belirtmiştir (Fromm, 2010).

D.I.S.C. sistemine benzeyen ve modeli destekleyen bir diğer yaklaşım da Katherine Bengizer’in “Beyin Tipleri”dir. Bu teorisinde iki kesişen çizgiyle dört temel parçaya bölünmüş olan Serebral Korteksin her bölümünün kendine has bir yapısı, fonksiyonu ve fizyolojisine dayalı birer bilgi üretme modu uzmanlığı olduğu, bunun yanı sıra uzmanlaşmış oldukları birer erişim moduna da sahip olduklarını belirtmiştir. Sol bazal, sağ bazal, frontal sağ ve frontal sol olarak adlandırılan bu bölümlerin insanların baskın olan tarzlarını belirlediğini göstermiştir. Bengizer, insanların doğuştan belli bir bölümü kullanmaya eğilimli

olmakla birlikte, az kullanılan bölümlerin de geliştirilebileceğini savunmaktadır. Farkındalıkla yapılması gereken bu çalışmaya karşıt olarak iş hayatında takılan maskelerle insanların içlerine sindirmeden “-mış gibi” davranmalarının beyinde zedelenmelere neden olduğunu, bunun sonucunun da birçok psikosomatik hastalık olduğunu ortaya atmıştır. Kendisinin çalışmasını temel alan Dr. Arlene Taylor da daha sonra yarattığı PASS modeli ile bu hastalıkların neler olduğunu netleştirmiştir.

İnsan tipleri ile ilgili ana temeller sağlamlaştıktan sonra birçok farklı araştırmacı farklı alanlarda kullanmak üzere aynı teoriyi ve içeriği farklı isimlerle ele almışlardır.

Eğitim ve öğrenme alanında kullanmak üzere David Keirsey “Düşünmeden kendiliğinden hareket eden zanaatçılar”, “ Sorumlu ve kural koyucular”, “Çözüm getiren kuramcı mantıklılar” ve “ Romantik, diplomatik idealistler” olarak isimler vermiştir. Aynı alanda çalışan Keith Goleman da Keirsey’nin modelini temel alarak ve ismine ekleme yaparak “Maymunlar”, “Ayılar”, “Baykuşlar”, “Yunuslar” olarak güncellemiştir (Tecimer, 2006).

Sadece bilimsel alanda değil edebiyat, sinema, pazarlama gibi birçok farklı alanda da bu dört insan tipolojisi kendine önemli bir yer bulmuştur.

Liderlik çalışmalarının ilerlemesi ile birlikte liderlik alanında yapılan tüm çalışmalarda da etkisi olduğu görülmüştür. Birçok kuramın temelinde lider stilinin ya da davranışlarının belli boyutlara ayrılarak incelendiği görülmektedir. Tipleri liderlik boyutunda ele alan en önemli iki çalışma Daniel Goleman’ın “6 Liderlik Tipi” ve Clinton Sidle’nin “ Liderlik Teker”dir.

Goleman liderlik tipleri “Zorlayıcı Stil”, “Otoriter Stil”, “Yakın Stil”, “Demokratik Stil”, “Hızlı Stil”, “Koçluk Stili” olarak belirtilmektedir (Goleman, 2000).

Clinton Sidle’nin “Liderlik Teker” modeli diğer birçok modelden farklı olarak Hemann ve Bengizer gibi dört alanın da etkin kullanımının insanın potansiyelinde olduğu ve bütünsel bir yaklaşımla hepsinin gerekli durumlarda kullanılacak şekilde geliştirilebileceğini savunmaktadır. Günümüzde artan “Bütünsel Liderlik”, “Kendine Liderlik”, “Kuantum Liderlik”, “Bilge Liderlik” gibi modern yaklaşımların altını dolduran bir bakış sunmaktadır. Modeli

günümüzde Cornell Üniversitesi Liderlik Programı'nın temelini oluşturmaktadır.

Clinton Sidle, antropolojik çalışmaları sonucu, sosyal stillerle ilgili çalışmaların Kızılderili inanışları ve kültürü ile uyuştuğunu görerek ikisini birleştirmek suretiyle insan tiplerini bir üst seviyeye taşımıştır. Diğer araştırmacıların ayrımlarına paralel olarak yaptığı bölümlemede isimleri “Savaşçı”, “Vizyoner”, “Öğretmen” ve “Besleyici” olarak adlandırmıştır. Diğer yaklaşımlardan en büyük farkı ise “her birey kendi sahip olduğu baskın alanla hayatı boyunca yaşamak zorundadır, bunu değiştiremez” yaklaşımından uzaklaşarak insanın özünde 4 tarzın da bulunduğu, ana amacın bu dört faktörü de gerektiği durumlarda kullanabilecek seviyeye getirmek ve bu sayede hepsinin üstünde “Bilge” adını verdiği beşinci bir tarza ulaşmak olduğu fikridir. İnsan, bir boyutu hayatından çıkardığı ölçüde baskın kullandığı alanda dengenin üzerine çıkmakta ve kendisine ya da etrafına sorun yaratan “Gölge” yana dönüşmektedir (Sidle, 2005). Sidle, neden bir alanın daha fazla, bir alanın daha az kullanıldığı, gölge yanların nasıl oluştuğu ile ilgili çok fazla detay vermemekle birlikte başta Jung’un “Gölge” ifadesi ile D.I.S.C.’in limitli yanlar kapsamından etkilendiği düşünülebilir.

Bu noktada Hermann’ın daha önce bahsettiğimiz doğal programlarımız kadar ödüllendirme, kendi tercihlerimizle pekiştirme ve toplumun içinde bulunduğu tarihsel dönemin etkileri varsayımı aklımıza gelmektedir. Fromm’un kişilik kuramında bahsettiği dört karakter dışında insanın özünü, gerçek potansiyelini tasvir ettiği “Üretici Karakter” de yine Sidle’nin “Bilge” tipi ile benzerlikler göstermektedir.

Sidle, her ne kadar çalışmasında Jung tipolojilerinden ya da DISC modelinden bahsetmese de çalışmasındaki ayrımlar, açıklamalar ve gölge yanlar bakımından oldukça büyük benzerlikler göstermektedir.

Bütün modeller farklı isimlerle ifade etseler bile içeriklerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Aşağıda yer alan çizelge ile her bir stilin özellikleri kaynaştırarak birarada vermektedir.

Çizelge 2.1: Sosyal Stil Kuramlarının Özet Karşılaştırması

Sosyal Stiller	Güçlü Yanlar	Gölge Yanlar
Savaşçı (Sidle) Dominance (D.I.S.C.) A-Mantıksal (Hermann)	Yönlendiren, Hırslı, Azimli, Öncü, Güçlü, Atak, Organize Eden, Atak, Stratejik, Çözüm Odaklı, Kararlı, Risk Alabilen, Rekabetçi, Mantıksal, Gerçeğe Dayalı, Sonuç Odaklı, Direkt, Hızlı	Baskıcı, Bencil, Hırsı Yıkıcı, İnatçı, Fazla Sorumluluk Alan, İnsanları Kontrol Eden, Otoriter, Sürekli Taktir Bekleyen, Detayları Kaçırabilen, Sabırsız, Fazla Talepkar, Sinirli,
Vizyoner (Sidle) Influence (D.I.S.C.) D- Deneyisel (Hermann)	Coşkulu, Etkileyici, Sağduyulu, İkna Edici, Enerjik, Hayal Kuran, Sosyal, Yaratıcı, Yenilikçi, Sürekli Öğrenen, İlham Veren, Sezgisel, Birleştirici, Bütünü Gören, İyimser, Başlangıçta Sonu Görebilmek, Meraklı	Maymun İştahlı, Odaklanmakta Zorluk Çeken, Sürekli Taktir Bekleyen, Uzmanlaşmada Zorluk Yaşayan, Fikirleri ve Enerjisi ile Etrafını Yorabilen, Aceleci, Kuralları Çiğneme, Dezorganize
Öğretmen (Sidle) Compliance (D.I.S.C.) B-Muhafazakar (Hermann)	Tedbirli, Detaycı, Titiz, Düzenli, Planlı, Sorumluluk Sahibi, Soğukkanlı, Dürüst, Anlayışlı, Objektif, Nazik, Araştırmacı, Akıl Hocası, Diplomatik, Kuralları Oluşturan, Güvenilir, Sonuç Odaklı	Çatışmadan Kaçan, Kaygılı, Mükemmeliyetçi, Zaman Kaybeden, Detaylarda Boğulan, Değişime Ayak Uydurmada Zorluk Çeken, Sadece Görev Odaklı, Hataya Toleransı Düşük, Hayata Siyah-Beyaz Bakan
Besleyici (Sidle), Steadiness (D.I.S.C.) C- Duygusal (Hermann)	Sakin, Dingin, Sabırlı, Tutarlı, Öngörülebilir, Güvenilir, Sağlamcı, Durağan, Başkalarına Karşı Duyarlı, İyi Dinleyici, Empatik, Destekleyici, Duygulu, Temkinli	Pasif, Endişeli, Değişime Dirençli, Duygusal Dalgalanmalara Açık, Eleştiriye Gelemeyen, Çatışmadan Kaçınan, Yavaş, Eylem İçin Emir Bekleyen

Target Training International, Yüksek “Hâkimiyet (Dominance)” gösteren ünlülere örnek olarak Micheal Jordan, Hillary Clinton, Madonna, Robert DeNiro’yu vermektedir. Bu tipteki kişilerin ana duygusu “öfke”, en önemli değerleri “başarı ve fayda”dır. Çok hızlı sinirlenebilen bu tipteki kişiler dolaysız, direkt olmayı, mücadele ortamlarını, kazanmayı ve yüksek riski sevmektedirler. Vücut dili olarak görülmeyi seven konuşurken büyük el ve beden hareketleri yapan, kendilerine yüksek hedefler koyan fiziksel aktiviteleri seven, başkaları konuşurken genelde söz kesen kişilerdir (Bonnstetter & Suiter, 2011). Sidle ise “Savaşçı” adını verdiği bu grubun eylem zekâsını temsil ettiğini belirterek liderlik stili olarak takımı bir araya toplama, cesaretlendirme, disiplini sağlayarak hedefe doğru ilerlemeyi sağlama alanlarında güçlü olacağını

belirtmiştir (Sidle, 2005). Bu liderlik stiline sahip kişileri motive etmek için kendi yollarını çizebilecekleri yetkiyi, gücü ve otoriteyi vermek, unvan ve prestijli bir statü ile desteklemek, hedefi net olarak belirtmek, hızlı ilerlemesini sağlamak, onu zorlayacak görevler vermek ve kendini konuşarak ifade etmesine izin vermek gerektiğini de eklemektedir (Bonnstetter & Suiter, 2011).

“Etkileyicilik (Influence)” grubuna örnek olarak Robin Williams, Bill Clinton, Andre Agassi, Jim Carey örnek olarak verilmektedir. Ana duyguları “iyimserlik” olup insanlarla ilişkide olmaya, beğenilmeye, dâhil olmaya ihtiyaçları vardır. En önemli değerleri “güven”dir. Fantastik filmleri ya da kişisel gelişim kitaplarını tercih ederler. Konuşurken beden dilini, ses tonunu vurgulu kullanırlar, konuşmayı severler. Duygularını kontrol etmekte zorluk çekerler (Bonnstetter & Suiter, 2011). Sidle’nin Vizyoner” olarak adlandırdığı bu grup liderlik stili olarak sezgisel zekâyı temsil etmektedir. Takıma lider olarak kattıkları heyecan, iyimserlik, vizyon, yenilik, yaratıcılık, takımı motive etme, olumlu mizah anlayışı, çatışmaları yönetme, kendini ifade etme ortamı yaratmadır. Vizyonerleri yönetirken hayallerini gerçekleştirme konusunda desteklemek, sosyalleşmesi ve ilişki kurması için izin vermek, hedefleri, hayalleri ile ilgili konuşmak, fikirlerini sormak, özgür bir ortam yaratmak, tanınması konusunda destek vermek önemli noktalar olarak vurgulanmaktadır (Sidle, 2005).

“Dengelik (Steadiness)” ya da Slide’ın tanımına göre “Besleyici” gruptakilere örnek olarak Laura Bush, Gandhi, Jimmy Carter, Charlie Brown verilmektedir. Ana duygusu çok duygulu olmalarına rağmen “duygusuzluktur”. Duygularını maskelerler, dışarıya yansıtmazlar. Ana değerleri “aidiyet”tir. Hizmet etme, sadakat, sabır, huzur, uzun vadeli ilişkiler, bitirdikleri işi bitirebilme en önemli ihtiyaçlarıdır. Beden dilleri gibi karar verme süreçleri de yavaştır. Değişimi sevmezler. Başkalarına karşı toleransları yüksektir (Bonnstetter & Suiter, 2011). Herkesi eşit gören besleyiciler liderlik stili olarak duygusal zekâyı temsil etmektedir (Sidle, 2005). Lider olarak ekibe en önemli katkıları güven, empati, ekibi dinleme, sakinleştirme, görevlerin sonlandırılması, sadakat ortamının yaratılması ve kendisinin de bu konularda ekibine model olmasıdır. Besleyici tarzdaki lideri yönetirken değişimlere karşı önceden hazırlamak amacı ile olacakları açıkça paylaşmak, onları tanımak, ihtiyaçlarını anlamak için zaman

ayırmak, cesaretlendirmek, uzun vadeli planların içine dâhil etmek, parametreleri ve görevin beklentilerini net bir şekilde tanımlamak, zaman baskısı yapmamak motive edici olmaktadır (Bonnstetter & Suiter, 2011).

Son olarak “Kuralcılık (Compliance)” bir diğer ifade ile “Öğretmen” grubuna örnek olarak Kevin Costner, Isaac Newton, Al Gore vb isimler örnek olarak verilmektedir. En önemli duygusu “Korku”dur. Prosedürlere, somut verilere, kanıta, mükemmelliğe, detaya, titizliğe ihtiyacı vardır. Beden dilleri gibi karar vermeleri de yavaştır. Uzmanı oldukları konuya oldukça hâkimdirler ve o konuyu en ince detayına kadar araştırırlar. Herşeyin kitabına, kurallara uygun olmasına önem verirler (Bonnstetter & Suiter, 2011). Veriye ve netliğe ihtiyaçları olduğundan, çok araştırdıklarından dolayı çok fazla bilgiye sahiptirler; bu sebeple de liderlik stili olarak entelektüel zekâyı temsil ederler (Sidle, 2005). Lider olarak takıma objektiflik, yüksek standartlar, sürdürülebilirlik, görev odaklılık, doğru soruları sorma, diplomatik olma, detaylara dikkat etme yetilerini kazandırır. Kendileri de bu davranışları sergileyerek ekiplerine model olurlar (Bonnstetter & Suiter, 2011). Öğretmen stiline bir lideri yönetirken ise standartların belirlenmesinde görevlendirmek, işin beklentilerini net bir şekilde tanımlamak, uzun vadeli planlara dâhil etmek, ulaşabilecekleri hedefler belirlemek, cesaretlendirmek, başladıkları işi bitirmeleri konusunda desteklemek onları motive edecektir.

Özetle Vizyoner lider yolu görür, Öğretmen lider dünyayı bilir, Besleyici lider kalbi uyandırır ve Savaşçı lider gidilecek yolu somutlaştırır (Sidle, 2005). Bir örgütteki ekiplerde tüm bu liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Vizyoner liderliğin olmadığı bir işletmede şirketin gidilecek vizyonu belli olmaz, yenilikçi, yaratıcı çalışmalar yapılamaz, Savaşçı liderliğin olmadığı bir şirkette vizyon belli olsa bile ona ulaşacak stratejiler hayata geçirilemez, aksiyon-risk alınamaz, Öğretmen liderliğin eksik olduğu durumlarda sürdürülebilirlik, prosedürler ve kalite olamayacağından örgütün uzun süre var olma şansı olmayacaktır. Son olarak Besleyici enerji olmazsa işletmenin ikliminde empati, çalışanların fikir, ihtiyaç ve beklentileri alınmayacağından motivasyonu, farklı stillerdeki çalışanların bir arada çalışmasını sağlamak mümkün olmayacaktır. Ayrıca müşteri beklentilerini anlamada da eksiklikler olacaktır. Görüldüğü

üzere bu dört liderlik stili bir arada bulunup, verimli bir şekilde birlikte çalıştıklarında daha kaliteli sonuçlar elde edileceği açıktır.

Sidle, sadece örgütün değil liderlerin de içlerinde bu dört liderlik tarzını potansiyel olarak taşıdığını, hepsini dengeli bir şekilde kullanmayı başaran liderlerin “Bilge Liderlik” seviyesine ulaşacağını belirtmektedir. Öğrenen, değişime açık, gelişen liderler haline gelmektedirler (Sidle, 2005).

Bilge lider, daha önce liderlik kuramlarında da aranan hem sezgisel hem mantıksal, hem sonuç odaklı hem de insan odaklı liderleri temsil etmektedir. Kuantum çağında, belirsizliğin arttığı bu dönemlerde Bilge liderlere ihtiyaç vardır. Yine son dönemlerde artan “Kendine Liderlik” yaklaşımına da uymaktadır. Sadece yöneticiler değil tüm çalışanların stilleri içlerinde barındırıp dengeli şekilde kullanabildikleri durumda kendilerinin ve işlerinin lideri olacağından örgütsel verimlilik kadar topluma fayda ve bireysel doyum da artacaktır. Fromm’un bahsettiği “Üretken Karakter” de bu tanıma uymaktadır.

Bilge Liderlik tüm liderlik kuramlarında aranan lider stili ise ve Sidle’nin belirttiği gibi normalde potansiyel olarak herkeste varsa bu durumda akla gelen en önemli soru “Neden her liderin baskın bir stili olduğu ve daha da önemlisi neden bazı liderlik stillerini kullanmadıkları?” olmaktadır.

Her ne kadar genlerimizi, kromozomlarımızı yadsıyamasak da anne karnından başlayan gelişim sürecinin, çevrenin etkisinin de oldukça önemli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla liderlik stilimiz doğanın ve yetiştirilme tarzımızın ortak bir ürünü denilebilmektedir. Bunun bir diğer kanıtı genetik kalıtımın tek sebebi olsaydı öğrendiklerimizin davranışlarımızın üzerinde çok az etkisi olacak olmasıdır. Oysa davranış kuramlarına baktığımızda bunların birçoğunun çevresel öğrenme, ödül vb. dışsal faktörlerle pekiştiğini göstermektedir. Beyin üzerine yapılan araştırmalar da öğrenilen herşeyin beynin plastisite özelliği sayesinde bazı bölgelerin daha baskın hale gelmesinde etkili olduğunu göstermektedir. Herkeste bu potansiyel olmakla birlikte yapılan araştırmalar mevcutta birçok kişinin bu dengeyi sağlayabildiğini de göstermektedir; çünkü zihinsel gelişme döneminde birçok işlem için baskın beyin karakteristiğimiz ile belirli tercihler geliştirirken günlük kullanımla, bu kullanımların karşılaştığımız sonuçları ile pekişir ya da söner. Bizler ancak zaman geçtikçe güçlenen tarafı fark etmeye başlarız. Baskınlık arttıkça düşünce tarzımız da programlanmış

olmaktadır. Bu tercihleri yıllar yılı daha da güçlendirip, kendi başına bir zihin olabilecek kadar ayırt edici hale getirmektedir.

Örgütlerin varoluşlarını güçlendirecek, ekiplerin ve sistemlerin verimliliğini arttırabilecek liderleri geliştirmek adına onların bu düşünce programlarını, çocukluk döneminde oluşan şemalarını anlamak önemli olacaktır. Özellikle Sidle'nin belirttiği gibi bir güçlü yönün gölge yana dönüşmesinin nedeni başka bir liderlik stilini görmezden gelmek, kullanmamak ise bu az kullanılan stil ile ilgili çocukluk döneminde oluşmuş bazı olumsuz düşünce kalıpları olabileceği akla gelmektedir. Bilişsel Davranışçı Terapi ile ivme kazanan düşünce kalıplarının duygu ve davranışlar üzerindeki önemi Şema Terapi yaklaşımı ile biraz daha kategorize edilmiş ve belli başlıklar altında toplanmıştır. Her ne kadar bu terapi yöntemleri daha çok anormal davranışlar sergileyen danışanlar üzerinde uygulanıyor olsa da belli şemaların daha az işlev bozucu halde tezahür ederek liderlik stillerini etkileyip etkilememesi liderlik gelişim programları açısından önemli bir bulgu olacaktır. Liderlik Stilleri ile şemalar arasında bir bağlantı olması çocuklarımızı bütünsel beyinlerini koruyacak ve geliştirecek şekilde dizayn edilmiş eğitim sisteminin oluşturulması anlamında önemli olacaktır.

2.3 Şema Terapi

2.3.1 “Şema” kavramına ve şema terapiye genel bir bakış

“Şema” kelimesi yapı, iskele, taslak anlamında olup ilk olarak M.Ö. 279-206 yılları arasında Antik Yunan’da Stoacılar tarafından “çıkarım şemaları” adı altında mantık prensiplerini sunmak için kullanılmıştır. İlerleyen dönemlerde Kant tarafından bir sınıfı oluşturan üyeler için ortak olanı tanımlamak üzere ele alınmıştır. Kümeler teorisi, cebirsel geometri, eğitim, edebiyat, bilgisayar programlama gibi alanlarda da farklı şekillerde kullanılmakla birlikte terim olarak özellikle psikoloji alanında kendine sağlam bir yer edinmiştir (Young, 2017).

Psikolojideki en belirgin kullanımına ise çocukluk dönemi bilişsel gelişimini inceleyen Piaget zamanında ulaşmıştır. Şema, birbiri ile aynı değerdeki kavramların birlikte tutulduğu bir veri paketi gibi düşünülebilmektedir (Yıldız,

2016). Problem çözümü, bilgiyi yorumlama konularında rehber görevi görmektedir. Bireysel şemalar kadar kültürel şemalardan da bahsedilmektedir (Young, 2017).

Şemalar dışında insanların beklenti, motivasyon ve davranışlarının altında yatan nedenleri anlamak da ilk filozoflardan bu yana tarih boyunca farklı nedenlerle hep gündemde olmuştur.

Psikolojinin bir bilim olarak ortaya çıkışı ise ilk olarak 1897 yılında Wilhelm Wundt'un psikoloji laboratuvarı kurması ve deneysel çıkarımlar yapmasıyla başlamıştır. Daha sonra sırasıyla İşlevselcilik, Gestalt, Davranışçılık, Psikanalitik, İnsancıl gibi yaklaşımlar insana ve insan davranışlarına farklı açılardan bakarak bu bilimi geliştirmişlerdir (Plotnik, 2009).

Bütün bu yaklaşımlar arasında bilinçaltını ilk ortaya koyan ve zihinsel süreçlerin öneminin kavranmasına destek olan Psikanalitik Yaklaşım'la Sigmund Freud olmuştur. Freud sonrası Carl Jung, Karen Horney, Eric Eriksson, Melani Klein, Henry Sullivan vb. birçok isim psikanalizi temel olarak farklı kuramlarla gerek destekleyerek gerekse eleştirerek geliştirmişlerdir (Geçtan, 2014).

Erich Fromm'un psikanalizi yine temel almakla birlikte toplumsal nevrozu da ele aldığı, terapide daha sıcak yaklaşımı, etkileşimi vurguladığı farklı tarzı ile İnsancıl Yaklaşım ve Varoluşçu Yaklaşımına ilham vermiştir (Friedman, 2015).

1967 yıllarına gelindiğinde Aaron Beck, danışanları ile çalışırken sebebi ne olursa olsun her duygusal deneyimi standart bazı düşünce örüntülerinin takip ettiğini fark etmiştir. Kaygı duygusuna, tehlike, incinebilirlik düşünceleri eşlik ederken, öfke duygusunda ise ihmal edilmişlik, haksızlığa uğramışlık, adaletsizlik düşüncelerinin arkasından geldiğini fark etmiştir (Padesky & Greenberger, 2015).

Bu bakış açısını temel alarak kognitif terapi yaklaşımında bilinçdışını odak almak yerine danışanların işlevi bozan düşünce modelleri bulunmakta, bu kalıplar danışanla birlikte tekrar gözden geçirilerek değiştirilmektedir. Sonucunda hem danışanın duygu durumu hem de davranışları değişime uğramaktadır. Normalde bu otomatik düşüncelerinin farkında olmayan birey, günlük yaşantısında onların oluşturduğu varsayımlar çerçevesinde hayatını yönlendiren “-meli,”-malı” larla çevresiyle iletişime geçmektedir. Bu koşullu inançlar bilinçsiz şekilde oluşturulmalarına rağmen kişinin beklentilerini, davranışlarını etkilemektedir (Köroğlu, 2009).

Bilişsel Davranışçı Terapi düşünceyi üç basamakta ele almaktadır. Bunların en temelinde genel düşünce kalıpları olan “şemalar” yer almaktadır. Şemalardan kök alan birçok varsayımsal düşünce türemektedir. Şemalar ve varsayımlar birleşerek kişinin hayat deneyimleri karşısında üreteceği otomatik düşünceleri belirlemektedir. Örneğin “sevilmezlik şeması”na sahip olan bir kişi partiye davet edildiğinde “Partiye gidince birçok arkadaş edineceğim” yerine “ partiden hiç zevk almayacağım” diye düşünür, bu da onu partiye gitmekten alıkoyar. Dolayısıyla gerçek bir değişim için otomatik düşünceleri ve şemaları yakalamak kognitif terapi kapsamında en önemli çalışma haline gelmektedir (Padesky & Greenberger, 2015).

Özetle psikanalizde olduğu gibi geçmiş çocukluk yaşantılarından çok Bilişsel Davranışsal Terapi bugün ve bugün yaşananlar üzerinde durmaktadır.

Şema Terapi yaklaşımı ise Bilişsel Davranışçı Terapi sonrasında Jeffrey Young tarafından geliştirilmiş, çocukluk dönemindeki deneyimlerin yetişkinlik yaşantılarını nasıl etkilediğinin bulunmasına ve bunların dönüştürülmesine odaklıdır (Arntz & Jacob, 2016).

Young, terapi uygulamalarına 1975 yılında yüksek lisans öğrencisiyken yönlendirici olmayan Rogerian yaklaşımı ile başlamıştır. Bu süreçte ciddi sorunlarla gelen danışanlara kendi çözümlerini bulmaları konusunda destek olması gerektiği öğretilmiş olmasına rağmen, insanların farklı bir bakış açısı getiremediklerini görmekteydi. Sürecin tıkanması, hızlı bir şekilde ilerlememesi onu farkları yaklaşımları incelemeye yönlendirmişti. Davranışçı terapi yöntemlerini inceleyen Young, hızlı sonuç almaya odaklı olması, terapistin daha aktif rol oynaması ve hangi durumlarda hangi tekniklerin kullanılacağına net olarak tanımlanmış olması gibi özellikleri nedeni ile bu yöntemi tercih etmeye başlamıştır. Uygulamaya koyduktan kısa bir süre sonra bu yöntemin de duyguları ve düşünceleri görmezden gelmesi nedeni ile tıkanmış durumlar olduğunu fark etmiştir. İnsanların iç dünyasının çeşitliliği ile birleştirebileceği yöntemler aramaya koyulduğu noktada Bilişsel Davranışçı Terapi ile yolları kesişmiştir. Uygulamada depresyon, kaygı gibi belli bozukluklarda oldukça işe yaramakla birlikte zor danışanlarda direnç oluştuğunu gözlemliyordu. Bunlar genel olarak daha az depresif ve kaygılılardı ancak sorunlarını ağırlıklı olarak yakınlıkla ilgiliydi. Yetersiz ilişki paternlerinin sorunlarının hayatları boyunca yaşandığını fark ediyordu. Ayrılık, yas gibi sorunlarla gelseler bile daha derinlerde benzer özyıkıcı hayat deneyimleri olduğu ortaya çıkmaktaydı. Young,

bunu fark ettikten sonra danışanlardan elde ettiği bu örüntüleri kaydetmeye ve sonrasında da benzer olanları bir araya getirerek bir liste oluşmuştu. Daha önce terapilerde ne yaparsa yapsın bağ kurmadığı danışanları ile çalışırken bu şemalar üzerinden gitmesinin çok faydalı olduğunu görmüştü. Farklı şema kategorilerinin oluşturulmasının, hem danışanlar hem de terapist açısından daha kolay ele alınabilir ve yönetilebilir olmasına olanak tanıdığını fark etmiştir. Küçük parçalar halinde ele almanın bir diğer faydasının her birine farklı çözüm stratejisi geliştirmeyi mümkün kılması olduğunu da görmüştür (Young & Klosko, 2017).

Freud'un "tekrarlama zorlantısı" adını verdiği çocukluk acılarımızın bize zarar verdiğini bile bile hayatımız boyunca tekrar tekrar benzer senaryolar şeklinde yaşanmasının ve bunun farkına varsalar bile neden bunu kendilerine yapmaya devam ettiklerinin açıklaması olarak bir anlamda "şema"ların işaretini vermiştir (Kubie, 1939).

Genetik faktörler haricinde çocuğun sağlıklı gelişimi için önemli bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu ihtiyaçların, yetersiz anne-baba bakımı, destek eksikliği, aile içi şiddet ve istismar, öğretmen, kardeş ya da akranlarından gelen zorbalıklar gibi olumsuz deneyimler nedeniyle karşılanmaması durumunda çocuk, uyum sağlayabilmek için bazı tepkiler geliştirmektedir (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

Şema terimi, bilişsel bir olgu olup hem kendimiz ve dünyayı algılama şeklimiz, katı hayat inançlarımızdır, hem de bu yaşantı kalıplarını yeniden yaratma yöntemlerimizdir. Şemalar, belli bir tutarlılık içinde hayatı ve kendimizi algılamamıza referans noktası sağladığı için işlevsel olmasalar da netlik ihtiyacımızı karşılamaktadır (Young & Klosko, 2017). Bizi, doğru olduğunu düşündüğümüz sözde gerçeğe hızlıca götüren böylece her detaya hâkim olmak zorunda kalmadan ihtiyaçlarımıza ulaşmada enerji tasarrufu sağlayan kısayollar olarak hizmet görmektedirler. Bu şekilde kestirme bir yolda ilerlemek sağladığı faydayla birlikte bazı durumlarda verileri hatalı ve bozuk görmemize neden olarak yolu kaybetmemize neden olabilmektedirler (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). Yine de şemalarımızdan vazgeçmek, güvenlik ihtiyacımızdan vazgeçmek, bilinmeyen bir yola sapmak anlamına gelmektedir. İnsanlar belirsizlik yerine, içsel tutarlılık ve uyumluluk hissini deneyimlemek adına yaşamaya alıştıkları sağlıklı senaryoları, acıları yaşamaya devam etmeyi tercih etmektedirler. Bugünü etkilediği kadar geleceği de etkilemektedirler (Makas & Çelik, 2018). Erken dönemde oluşan, bize

bir öngörü ve kontrol hissi sağladıkları için tanıdık olan bu inançları değiştirmek işte bu sebeple çok zordur ve danışanda direnç yaratmaktadır (Young & Klosko 2017). Özetle erken dönemde oluşan uyum bozucu şemalar, kendilik yıkıcı duygusal ve bilişsel örüntüler olup davranışlarımız kişinin şemalarına bir tepki olarak doğmaktadır. Davranışlar, şemalar tarafında güdülenmekle birlikte şemanın bir parçası değildir (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

Erken dönem uyumsuz şemalar geniş anlamda, bilişleri, duyguları, anıları, sosyal algıları, etkileşimi ve davranış örüntülerini etkileyen yaygın yaşam örüntüleri olmakla birlikte kişinin yaşayışı, bireysel başa çıkma mekanizmaları ve kişiler arası ilişkilerine bağlı olarak hayat boyu azalmakta ya da artabilmektedir (Kömürcü & Gör, 2016). Bir şema aktive olduğunda kaygı, üzüntü ve yalnızlık gibi yoğun olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. En erken gelişen ve kişinin özüne en yakın olan şemalar, genellikle çekirdek aile içinde gelişmekte olup ailesinin dinamiklerinden etilenmektedir. Şemalarını tetikleyen bir durumla karşılaştıklarında yetişkin bedeninde deneyimledikleri gerçekte çocukluklarında özellikle de ebeveynleriyle yaşadıkları dram olduğu görülmektedir (Yancar Demir & Soygüt, 2014).

Üçüncü dalga terapiler kapsamı içinde yer alan Şema Terapi, bütünsel bir yaklaşım olup Bilişsel Davranışçı Terapiyi, psikanalizi, Bolby'nin Bağlanma kuramını, Transaksiyonel analizi, Gestalt yaklaşımı ve duygu odaklı terapiyi inceleyip, bütünleştirerek oluşturulmuştur (Simeone-DiFrancesco, Roediger & Stevens, 2017). Hem sözel olmayan soyut bilişleri hem de somutlaştırıcı birçok tekniği kullanması nedeniyle de bütünleştirici bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Roediger, 2015).

Şema terapinin bir diğer faydası net olarak tanımlanmış şemalar ve modlar sayesinde danışanların geçmiş yaşantılarını anlamlandırabilmesi, bu konuda eğitilmelerine fırsat sunması ve kolay kavranmasıdır (Simeone-DiFrancesco, Roediger & Stevens, 2017). Bu sayede danışanlar sadece terapide sorunlarını çözmekle kalmaz, günlük yaşantılarında terapi süreci bittikten sonra da kendilerini dönüştürecek, kontrol edebilecekleri bir yapı da kazanmaktadırlar.

Jeffrey Young, beş temel "şema alanı" ve bunların içinde danışanın çocukluk çağından getirdiği, terapide temas edimesi gereken beş ihtiyaç alanı tanımlamıştır.

- Yakınlık ve Kabul (Güvenli Bağlanma)
- Özerklik ve Yeterlik
- Gerçekçi Sınırlar
- Kendini ifade etme
- Kendiliğindenlik ve Oyun (Demir & Soygüt, 2014). Genç yaşlarında terk edilmiş, istismara uğramış, ihmal edilmiş veya reddedilmiş bu danışanlar yetişkinlik döneminde bu yaşantılarına benzer deneyimlerle karşılaştıklarında şemaları onlar farkında olmadan tetiklenmekte, acı, utanç, korku, öfke, kaygı, yalnızlık vb. gibi güçlü olumsuz duygular onları ele geçirmektedir. Bir kişinin şema geliştirmesi, bu tarz ihtiyaçlara sahip olması için mutlaka çocukluk döneminde travma yaşamı olması gerekmemektedir. Olayları kendi algılayışına göre ya da ailenin fazla korumacı, kontrolcü olması nedenleriyle de bu şemaları geliştirebilmektedir. Travmaya dayanmasa bile tüm uyum bozucu şemalar kişiye zarar vericidir. İnsanın güvenlik için uyumlu olma ihtiyacının bir sonucudur (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). Şema Terapi'nin en önemli odağı da hem danışanın temel ihtiyaçlarını tespit edip karşılanmasını sağlamak, hem de erken dönem yaşantıların şimdiki yaşamına yansımalarını fark ederek değiştirmesini sağlamaktır.

Kişilik bozuklukları gibi ağır yaşam sorunlarına yönelik bir model olarak başlamakla birlikte zaman içinde diğer psikolojik bozuklukların da tedavisinde geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır (Arntz & Jacob, 2016). Özellikle dayanıksızlık, başarısızlık, duyguları bastırma şemalarının kaygıyla, bağımlılık ve kusurluluk şemalarının ise depresyonla bağlantılı olduğu çeşitli çalışmalarla tespit edilmiştir (Sarıtış Atalar & Gençöz, 2015).

Danışan kapsamı anlamında da çocuklardan, ergenlere bireyselden grup ve çift terapilerine kadar uygulanmaktadır (Arntz & Jacob, 2016).

Şema Terapinin Bilişsel Davranışçı Terapiden en önemli farkları:

- Bilişsel Davranışçı Terapide danışanların sorunlarının çözümünde duygular ön planda tutulup tedavide ağırlıklı olarak bilişsel ve davranışsal teknikler kullanılırken, Şema Terapi'de Gestalt terapi, psikodrama gibi yaşantısal, duygu odaklı müdahalelerden de faydalanılmaktadır. Boş sandalye tekniği, imgeleme araştırmaları örnek olarak verilebilir. Özellikle kişilik bozukluğu

olan danışanların paternleri problemleri duygusal deneyimler nedeniyle varolduğundan duygulara temas önemli hale gelmektedir. Özellikle sınırda kişilik bozukluğu olan kişiler kendilerinden nefret ettiklerinden bu duyguyla çalışılmaktadır (Arntz & Genderen, 2017).

- Bilişsel Davranışçı Terapi şimdi zamanla ilgilenirken Şema Terapi psikodinamik ya da psikanalitik olarak da ele alınan “çocukluk çağı” meselelerine de temas etmektedir. Sorunların çocukluk dönemindeki kökenlerini anlayarak mevcut sorunların bu çocukluk ve gençlik dönemlerindeki işlevsel olmayan koşulların bir sonucu olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. Psikanalizden bu anlamda farkı ise sadece geçmişle ilgili çalışmaması, bugünü de ele almasıdır (Arntz & Jacob, 2016).
- Her terapide olduğu gibi Şema Terapi’de de “terapötik ilişki” oldukça önemlidir. Diğerlerinden farklı olarak burada terapi sürecinde therapist ebeveyn rolünü üstlenerek danışana ihtiyacı olan sıcaklık ve bakım davranışlarını sergilemektedir. “Sınırlı yeniden ebeveynlik” denilen bu yaklaşımda danışanın şemalarına göre ebeveynlik ilişki biçimi uyarlanmaktadır. Danışan kendi kendini açmaya, kendisini Şema yaralayan duygularını göstermeye ve bunları değiştirdiği, yeni öğrendiği ideal davranışları ilk olarak güvenli bir alanda deneyimlemeye teşvik edilmektedir (Arntz & Jacob, 2016).
- Şema Terapi çocukluk döneminde oluşan ihtiyaçları ve yetişkinlik döneminde eklenenleri de terapi sürecinde göz önünde bulundurmaktadır. Bilişsel Davranışçı Terapi ise evrensel ihtiyaçlar üzerinde durmamakta; ancak danışan bunları dile getirirse ele almaktadır. Hatta tam tersine ihtiyaçlar insanı sınırlayan”-meli,-malı”lar olarak ele alındığından küçümsenmektedir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).
- Şema terapide sorunlar patolojileştirilmez tam tersi normalleştirilir. Herkesin benzer şema ve modlara sahip olduğu vurgulandığından kişi danışanda kendisi ile ilgili bir umut oluşturulmaktadır (Young, Klosko & Weishaar, 2017).
- Bilişsel Davranışçı Terapide iyileşen danışanların büyük bir kısmının ilk iki yıl içinde tekrar nükseden sorunlarıyla tekrar geldikleri görülürken Şema

Terapi sonrası büyük oranda tümünden iyileşme olduğu görülmektedir. Özellikle Kognitif terapisinin çok etkili olmadığı Sınırdaki Kişilik Bozukluğu olan danışanlar için etkili bir tedavi sunar. Bu tür danışanların yarısının iyileştiği, üçte ikisinin de klinik olarak önemli gelişme gösterdiği görülmüştür (Arntz & Genderen, 2017).

2.3.2 Erken dönem uyum bozucu şemaların karakteristikleri

Jeffrey Young ve arkadaşları danışanlarda gözlemledikleri ortak şemaları zaman içinde zenginleştirerek 18 maddelik bir liste olarak son haline getirmiştir. Bu şemaları “kopukluk- ayrılma- reddedilme, zedelenmiş özerklik- kendini ortaya koyma- başarısızlık, zedelenmiş sınırlar, başkaları yönelimlilik, aşırı uyarılma- ketlenme- bastırılmışlık” olmak üzere beş ana grupta toplamışlardır (Demir & Soygüt, 2014).

Her insanda yoğunlukları farklılaşmakla birlikte bir ya da birkaç şemanın birleşimi bulunmaktadır. Burada “normal” ile “anormal” ayırımını yapan ne kadar şemanın olduğu, yoğunluğu ve şemanın, kişinin işlevselliğini ne kadar olumsuz etkilediğidir. Danışanın beyanları kadar Young Şema Ölçeğinde kişinin kaç şemada, ne kadar yüksek puan aldığı da bunu belirlemektedir. Buna karşılık bir kişide kişilik bozukluğu yoksa, sorunları sınırlıysa ve sosyal işlevselliği bozulmadıysa ölçekte sadece bir ya da iki şemadan yüksek puan aldığı görülmektedir (Arntz & Jacob, 2016).

Şema Terapi, danışanın güvenlik, istikrar, bakım, kabul edilme, özerklik, rekabet, kimlik algısı, ihtiyaç, duygularını ifade etme özgürlüğü, spontanlık vb. temel duygusal ihtiyaçlarını kabul ederek başlamaktadır. Her danışanda bu ihtiyaçların oranı, şiddeti ve kendi içinde hangilerinin öne çıktığı birbirinden farklı olmaktadır. Bu ihtiyaçlarımız çocukluktan beri bizimle birlikte (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

Yaşamının ilk yıllarında bebek savunmasız ve çaresiz olduğundan bunları dışardan beklerken ilerleyen yıllarda bunları kendi içinden karşılamaya başlar. Ruhsal sağlık da bireyin kendi ihtiyaçlarını çevresi ile uyumlu bir şekilde karşılayabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Uyumsuz şemalar ise bu ihtiyaçlar karşılanmadığında ortaya çıkmaktadır. Çocukluktan getirdiğimiz ihtiyaçlarımıza ek olarak şema terapide erişkinlik döneminde oluşan çalışma,

başkalarıyla ilgilenme gibi yeni ihtiyaçlarımız da gözden kaçırılmamaktadır. İhtiyaçlar daha önce Glasser (1969)'in "Kontrol/ Seçim Kuramı"nda ve Maslow (1962)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde de ele alınmıştır. Kişilik, sosyal gelişim psikolojisi gibi güncel alanlarda yapılan araştırmalarda da önemi anlaşılmaya başlanmış olup yapılan araştırmalarda yer verilmektedir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

İhtiyaçlar kadar önemli olan bir konu da otomatik tepkilerimiz ve duygularımızdır. Bunlar sözsüz dönemde oluşan dilden bağımsız şemalarla ilgili olup, yetişkinlikteki farkındalığımızın olmadığı davranışlarımıza etki eder.

Amigdala, bu mekanik süreçte başroldedir. Bilinç dışında hızla hareket eden, tehlikeye karşı organizmayı korumayı amaçlayan bir sistemdir. Bilişlerden önce de var olan bu yapı talamus üzerinden kortekse giden ve bilinçli bir şekilde olaylara cevap vermemizi sağlayan sisteme paralel olarak aynı sinyalin kortekse ulaşmadan daha önce amigdalaya ulaşması ile ilgilidir. Bir olay tehdit olarak etiketlendiği andan itibaren duygular ve bedensel tepkiler otomatik olarak verilir. Bilişsel süreçlerin farkı buradaki esnekliği ve farkındalığıdır (Yavuz, 2009).

Amigdalanın şema terapi ile bağlantısı ise erken dönemde yaşanan ve çocuk için "korku anıları" olarak kaydedilmiş olan olayların, yaşantıların asla silinmeyecek şekilde bizimle kalmasıdır. Bu anılar yok olmaya dirençlidir ve benzer stres yaratan olaylarda tekrar ortaya çıkarlar. Her ne kadar bilinç tarafında bu koşullu öğrenme, gerçek olay tekrarlanmadığı için sönme eğiliminde olsa da amigdala sistemi, duygusal bellekte depolanmış olan verilerle koşullu korkuların tetikte olmasına neden olur. Korteks tarafında dış dünya olduğu gerçekliği ile algılandığından daha doğru temsiller içerir, bu sebeple tepkiler baskılanır. Oysa amigdala otomatik tepkileri tetikler ve onları engellemez. Korku tepkisini oluşturarak kişiye savaş, kaç, don gibi mesajlar verir (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

Özetle erken dönem uyum bozucu şemalarda da geçmişteki terk edilme, suistimal edilme, ihmal edilme, reddedilme vb. birçok olumsuz anının duygular, bedensel duyular ve bilişler olarak depolanması söz konusudur. Kişi, ilgili şemayı geliştiren erken dönem yaşantısını hatırlatan bir durumla karşılaştığında kendisi fark etmeden o olayla ilgili dosyalanmış duygular ve bedensel duyular harekete geçer.

Beynin farklı sistemlerinin devrede olması bu tarz travmatik anıların yüzeysel bilişsel çalışmalarla değişmeyeceğine işaret etmektedir. Bilişler sonradan gelişmiştir, sözcükler şemalardan sonra oluşmuştur. Bu sebeple şema terapide danışanın duygularına, deneyimlerine sözcükler eklemesine yardımcı olmak önemlidir. Kişinin, mevcuttaki bu duygu ve bedensel duyularını geçmişteki anılarına bağlayabilmesine yardımcı olmak ana çerçeveyi oluşturur. Böylece kişi gerçekte danışan olmadığını, gerçekte ihtiyaçları olan ve bunları kendi içinden nasıl karşılayacağını bilmeyen bir kişi olduğunu idar eder (Young, Klosko & Weishaar, 2017, s. 54).

Erken dönem uyumsuz şemaların bazı ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

- Genel ve yayılcı içerik veya örüntülerdir.
- Anılar, duygular, bilişler ve fiziksel duyumlardan oluşurlar.
- Kişinin kendisini ve ötekilerle olan ilişkisini konu alırlar.
- Çocukluk veya gençlikte ortaya çıkarlar.
- Yaşam boyunca gelişirler.
- Belli bir derecede işlevselliği bozarlar (Rafaeli, Bernstein & Young).

Şemaların ortaya çıkışında karşılanmamış ihtiyaçların önemli bir yer teşkil ettiğinden bahsedilse de bu ihtiyaçların tam tersi şekilde davranılmış olması ve çocukluk döneminde yaşanan travmaların da oldukça etkili olduğu görülmektedir (Kömürcü 2014). Bir başka neden de normalden fazla ihtiyaçların karşılanması, şımartılma olarak karşımıza çıkmaktadır (Üzümcü, 2016). Yetişkinler çocuklara model olan en önemli unsur oldukları için doğru ya da yanlış onların düşünceleri, duyguları çocuk tarafından seçici bir içselleştirme ile özümsemekte, yetişkinle özdeşleşmektedir (Kılavuz, 2005). Örneğin kendine güvenmeyen bir anne kaygılı, her an tetikte, kontrolcü davranışları ile çocuğuna dünyanın tehlikeli olduğunu farkında olmadan öğretmektedir. Çocuğun kendisi benzer bir deneyimi kendisi yaşamamış birlikte dünyaya bakışı güvenli bir temel üzerine kurulamamaktadır. Bunlar dışında düşük sosyo ekonomik yaşantı, kötü anne-baba eğitimi, bir yaşındayken annenin çalışıyor olması, anne-babadan birinin suç işlemiş olması ya da antisosyal kişilik bozukluğu olması, aile içi kavga ve uyumsuzluk, istenmeme, tek ebeveynle büyüme, otoriter

ebeveynler, yaşlılarla uyum bozucu deneyimler, cinsel/fiziksel istismar, hastalıklara genetik yatkınlık gibi faktörler de bazı şemaların oluşmasını desteklemektedir (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

Bir kere belli şemaları edinen birey, dünyaya bu gözle baktığından, şemalarına uygun düşüncelerinde kendini her zaman haklı görmekte, diğer kanıtları görmezden gelmekte, tanıdık olaylara ya da kişilere çekilmektedir. En hassas olduğumuz noktalar da yine şemalarımıza dokunan ya da onlarla çelişen durumlardır (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

Jeffrey Young ve arkadaşları tarafından belirlenen bu 18 şema aşağıda açıklanmaktadır.

2.3.2.1 Kopukluk/ayrılma ve reddedilme alanı

Bir bebeğin bile hissedebileceği en temel, köklü şemalar bu alandadır. Ağırlıklı olarak güvenlik, tutarlılık, bakım, anlaşılma, duygularını ifade edebilme, kabul görme gibi en temel ihtiyaçların karşılanmasındaki yetersizlikler nedeniyle oluşmaktadır (Young & Klosko, 2017). Genelde en erken dönemde uzun ayrılıkların yaşanması, ebeveynlerden özellikle annenin kaybının söz konusu olması, soğuk, reddedici, öfkeli, öngörülemeyen cinsel/ fiziksel ya da duygusal istismarda bulunulan bir aile çevresinde yetişilmesi ve gerek ihtiyaçların karşılanması gerekse davranışlar bakımından tutarlılığın, sürekliliğin olmadığı aileler bu alandaki şemaların oluşumunu pekiştirmektedir (Young, Klosko & Weishaar, 2017). Bu grupta aşağıda yer alan beş alt şema bulunmaktadır.

- Terk edilme/ istikrarsızlık

Bu şemaya sahip kişiler, etraflarındaki insanların onu her an terk edebileceğini, öleceğini, ona destek verip saygı duymayacağını düşünmektedirler (Üzümcü, 2016: 12). Bakım veren kişilerin destek, sevgi, yakınlık, temel bakım konularında tutarsız, değişken ve güvenilmez oldukları durumlarda oluşmaktadır. Çocukta onu koruması gereken kişilerin bu desteği sağlayamayacakları algısı oluşmaktadır. Ebeveynlerden bir tanesi ya da her ikisinin de çocuğu terk ettiği veya öldüğü durumlar da yine bu şemanın oluşumunu etkilemektedir (Arntz & Jacob, 2016: 10). Kişi, terk edilmeme adına başkalarının emirlerine uyar, itaat eder (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

- Güvensizlik/ kötüye kullanılma

Bu şemaya sahip bireyler sürekli olarak başkalarının onları kötüye kullanacağını, aşağılayacağını, aldatacağını, yalan söyleyeceğini ya da onu kullanacağını düşünmektedirler. Yapılan her davranışın genellikle kasıtlı olduğuna, haksızlık yapıldığına veya aşırı bir ihmâl sonucu ortaya çıktığına inanmaktadırlar (Arntz & Genderen, 2017: 198). Kendilerinin her zaman şanssız olduklarını düşündüklerinden hayatta hep “kısa çöpü çekecek”olan oldukları düşüncesiyle yaşamaktadırlar. Her uyarana karşı tetikte beklerler (Jacob, van Genderen & Seebauner, 2014).

- Duygusal yoksunluk

İhtiyacı olan duygusal desteğin hiçbir zaman, hiç kimse tarafından yeterince karşılanamayacağı düşüncesini taşıyan kişilerin şemasıdır (Üzümcü, 2016). Üç çeşit yoksunluk çeşidi bulunmaktadır:

- İlgi yoksunluğu: Dikkat, sevgi/şefkat, sıcaklık ve arkadaşlık yokluğu
- Empati yoksunluğu: Anlayış, dinleme, kendini açma, başkalarıyla karşılıklı olarak duyguları paylaşma yokluğu
- Koruma yoksunluğu: Güç, yön veya rehberlik yokluğu (Young, Klosko & Weishaar, 2017).
- Kusurluluk/utanç

Bu şemada kişi kendini önemli bazı açılardan kusurlu, kötü, istenmeyen, aşağı ya da işe yaramaz olarak görmektedir. Bu sebeple de diğerlerinin kendisinin gerçek yüzünü gördüklerinde onu sevmeyeceklerinden emindir, bu durum eleştirilme, reddedilme, suçlama gibi günlük yaşantıda sıklıkla karşılaşılabileceğimiz olaylarda daha hassas olmasına ve utanç duymalarına neden olmaktadır (Velibaşoğlu, 2014). Her an olumsuzluklarının anlaşılacağı korkusu ile diğerlerinin arasında kendi davranışlarına karşı aşırı bir farkındalık geliştirmiştir. Kendisini sürekli başkaları ile kıyaslamamanın bir sonucu olarak en küçük bir hatasında dahi orantısız bir utanç duygusu yaşamaktadır. Hoşa gitmeyen fiziksel görünüm, sosyal alanda sakarlık gibi görünen kusurlar kadar örtük öfke dürtüleri ya da kabul edilemez gördüğü cinsel arzular, bencillik de takıldığı kusurlar arasında sayılabilmektedir (Arntz & Genderen, 2017). Kökeninde eleştirel, reddedici ebeveyn profili bulunmaktadır (Üzümcü, 2016).

- Sosyal izolasyon/ yabancılaşma

Bu şemaya sahip olan kişiler kendilerinin diğer insanlardan farklı olduklarını, hiçbir gruba ait olmadıklarını hissettikleri için kendilerini aileleri dışındaki sosyal dünyadan kopmuş, yalıtılmış hissetmektedirler (Velibaşoğlu, 2014). Bu alandaki diğer dört şemadan farklı olarak ağırlıklı aile dışındaki sosyal çevrede yaşadıkları dışlanma sonucu ortaya çıkmaktadır. Yine de çocuk aile içinde genel sosyalleşme için gerekli teşviki alamadığı için de dışarıdaki uyumu yakalayamama zemini oluşmaktadır (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

2.3.2.2 Zedelenmiş özerklik ve başarısızlık

Bu alanda yer alan bireyler tek başlarına bir şey yapamayacaklarına inandıklarından özerk bir kimlik oluşturmakta ve yaşam kurmakta sorun yaşarlar (Üzümcü, 2016). Kişi ayrışma, bağımsız bir birey olma, kendini ortaya koyabilme becerisinden yoksun olduğundan, ihtiyaçlarını çevreyle uyumlu olacak şekilde karşılayamamakta bu da çatışmalara yol açmaktadır. Özellikle ebeveyn çocuk ilişkilerinin iç içe geçtiği, çocuğun kendine güvenini zedeleyen, aşırı korumacı ailelerde çocuğun aileden uzakta olduğu durumlarda kendini sağlıklı bir biçimde ifade etmesinin önünü kesmektedir (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

- Bağımlılık/ yetersizlik

Bu şema kişinin becerikli bir şekilde, başkalarından yardım almadan, gündelik sorumlulukların üstesinden gelemeyeceğine yönelik inancını içerir. Sorumluluk almakta zorluk çekme, çaresizlik hisleri ağırlıklıdır (Loose, Graaf & Zarbock, 2018). Uç durumlarda, bireyler kendilerine bakamayacaklarını, gündelik sorunları çözemeyeceklerini, muhakemede bulunamayacaklarını, yeni görevlerin altından kalkamayacaklarını veya iyi kararlar veremeyeceklerini hissedebilirler. Diğer durumlarda, bu çaresizlik hissi daha sınırlı olabilir ve sadece belirli durum ya da yerlerde tetiklenebilir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013: 28). Çocuğun bireyselleşmesine izin vermeyen ailelerde görülmektedir (Young & Klosko, 2017).

- Zarar görmeye ya da hastalanmaya karşı dayanıksızlık

Bu şema felaketin çok yakında olduğuna, her an kişinin başına gelebileceğine ve kişinin bunu engelleyemeyeceğine yönelik duyduğu abartılı korkuyu içerir (Arntz

& Jacob, 2016). Beklenen felaketler dış kaynaklıdır –ve aşağıdakilerden bir ya da daha fazlasına odaklanabilir:

- Tıbbi felaketler: ör: kalp krizi, AIDS;
- Duygusal felaketler: ör: çıldırmak;
- Çevresel felaketler: ör: asansörün düşmesi, cinayete kurban gitmek, uçağın düşmesi, deprem (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013: 28).
- İç içe geçme/ gelişmemiş benlik

Bu şema, tam bir bireyleşme sağlayamama veya normal sosyal gelişim gösterememe pahasına, bir ya da daha fazla kişi ile (genellikle ebeveynle) aşırı duygusal bağlanma ve yakınlık içine girmeyi içerir. Genellikle iç içe geçmiş bireylerden en az birinde, diğerinin sürekli desteği olmadan yaşayamayacağına veya mutlu olamayacağına yönelik bir inanç söz konusudur. Aynı zamanda, bu şemaya sahip olan kişi diğerleri tarafından boğulduğunu, onlarla tamamen kaynaştığını ya da birey kimliğinin yetersiz olduğunu hissedebilir. Bu şema genellikle boşluk ve boşuna çabalama duyguları, bir istikameti olmama veya aşırı durumlarda ise varlığını sorgulama şeklinde deneyimlenir (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

- Başarısızlık

Bu şema kişinin başarısız olduğu, kaçınılmaz olarak başarısız olacağı ya da akranlarına kıyasla başarı alanlarında (okul, kariyer, spor vb.) temelde yetersiz olduğuna yönelik inancı içerir. Genelde; kişinin aptal, beceriksiz, yeteneksiz, bilgisiz, daha aşağı statüde ve diğerlerinden daha az başarılı vs. olduğu inançlarını kapsar (Simeone-DiFrancesco, Roediger & Stevens, 2017).

2.3.2.3 Zedelenmiş sınırlar

Üçüncü alan içsel sınırlar, başkalarına karşı sorumluluk veya uzun süreli hedef odaklılıkta eksikliklerle ilişkili şemaları içerir. Bu alandaki şemalar, başkalarının haklarına saygı gösterme, onlarla işbirliği yapma, sözüne sadık olma veya gerçekçi kişisel hedefler koyma ve gerçekleştirmede zorluklara yol açar. Bu şemalar, genellikle erken dönem aile çevresi fazla serbestlik, müsamaha, yönlendirmenin olmadığı veya üstünlük algısı ile tanımlı olduğunda ortaya çıkar (Velibaşoğlu, 2014). Genellikle bu tür aileler uygun yüzleştirmeden, disiplinden veya sınır koymadan yoksundur ve sorumluluk alma, karşılıklı işbirliği içine girme veya hedef belirleme gibi davranışlar bakımından model olmamışlardır. Bazı durumlarda, çocuktan normal

düzeydeki rahatsızlıklara katlanması bile beklenmemiş veya çocuğa yeterli bir denetim, yönlendirme veya rehberlik verilmemiştir (Young & Klosko, 2017). Bu alanın altında iki şema yer almaktadır:

- Haklılık/ büyüklenmecilik

En son şema olan Haklılık hayattaki gerçekçi limitleri kabul etme becerisi ile ilişkilidir. Bu şeması olan kişiler kendilerini ayrıcalıklı hissederler. İstediklerini o anda yapabilme, söyleyebilme veya elde edebilme konusunda ısrar ederler. Başka insanların mantıklı ve uygun bulduklarını şeylere, bir amaca ulaşmak için gereken zamana ve sabıra ve başkalarına gelecek olan zarara aldırılmazlar. Kendilerini disiplin etme ile ilgili zorlukları vardır. Bu şeması olan birçok kişi çocukken şımartılmıştır. Kendilerini kontrol etmeleri ve diğer çocuklara konulan sınırlamaları kabul etmeleri benzer şekilde sinirlenirler (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

- Yetersiz özdenetim ve kontrol

Bu şemadan dolayı sıkıntı çeken insanlar genellikle öz denetim ve doyumu erteleme becerisiyle ilgili sorunlar yaşamaktadırlar (Loose, Graaf & Zarbock, 2018). Sıkıcı şeylerden hemen vazgeçmektedirler, disiplin ve sabır gerektiren görevler için yeterli sabırları yoktur. Diğer insanlar böyle danışanları genellikle tembel, sadece kendi iyiliklerini umursayan ve gerekliliklerini yerine getirmek için yeterli derecede çalışmayan kişiler olarak görürler. Bu şemanın yaşam öyküsel kökenleri genellikle "haklılık" ile benzerdir. Ancak "yetersiz özdenetim ve kontrol" çocukluklarında kötüye kullanıma maruz kalmış bireylerde de görülebilmektedir. Çocuklarını kötüye kullanan ya da onları ihmal eden ailelerde çocuklar genellikle gerekli öz disiplini öğrenecek yönlendirmeden yoksun kalmaktadırlar (Arntz & Jacob, 2016).

2.3.2.4 Başkaları (diğerleri) yönelimlilik

Dördüncü alan, temel evrensel ihtiyaçlardan biri olan kendi-yönelimli olma ihtiyacının karşılanmasındaki eksikliklerle ilişki şemaları içerir. Bu eksiklikler kişinin ihtiyaçları pahasına, başkalarının istek, duygu ve tepkilerine aşırı odaklanmasına neden olur. Bu odak sevgi ve onay kazanma, bağlılık ve aitlik hissini sürdürme veya misillemeden kaçınma ihtiyaçlarıyla harekete geçer. Bu şema genellikle kişinin kendi duyguları, ihtiyaçları veya dileklerine yönelik bir bastırmayı ya da farkındalık eksikliğini içerir ve kendini ifade ile özerklik

alanlarından zorluklara yol açar (Özbaş, Sayın & Coşar, 2012). Genellikle çocuklar koşullu saygı veya koşullu kabul atmosferinde büyütüldüğü zaman ortaya çıkar: çocuğu sevgi, ilgi ve onay almak uğruna benliğinin önemli yönlerini baskılanması gerekmiştir. Çoğu olguda, ebeveynlerin duygusal ihtiyaç ve isteklerine -veya sosyal kabul ve statü arayışlarına- çocukların özgün ihtiyaç ve duygularından daha fazla değer verilmiştir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013: 30). Bu alan altında üç şema karşımıza çıkmaktadır:

- Boyun eğicilik

Bu şema kontrolü aşırı derecede başkalarına bırakmayı içerir; çünkü kişi öfke, misilleme veya terk edilmeden kaçınmak için, kendini bu şekilde davranmak zorunda hisseder (Üzümcü, 2016). Boyun eğiciliğin iki ayrı görüntüsü:

- İhtiyaçları bastırma: Kişinin tercih, karar ve arzularının bastırılmasıdır.
- Duyguları bastırma: Duygusal ifadenin, özellikle öfkenin, bastırılmasıdır (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). Boyun eğicilik şeması genellikle kişinin kendi arzu, fikir ve duygularının başkaları için geçersiz ya da önemsiz olacağı algısını içerir. Bu şema sıklıkla, kapana kısılmışlık hissine karşı aşırı duyarlılık ile birleşen aşırı bir uyum ile ortaya çıkar. Genellikle, uyum bozucu belirtiler ile kendini gösteren (örneğin pasif agresif davranış, kontrolsüz öfke patlamaları, psikomatik belirtiler, duygusal rol yapma veya madde kötüye kullanımı) öfke artışına neden olur (Roediger, 2015).
- Kendini feda/ fedakârlık

Bu şema kişinin kendi mutluluğu pahasına gönüllü olarak başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzerine aşırı odaklanmasını içerir. Başkalarında acıya yol açabilecek eylemlerden kaçınma, bencil hissetmekten doğan suçluluktan kaçınma veya yardıma muhtaç olarak algılanan kişilerle bağlantıyı sürdürmek, bu şema ile tutarlı davranışlara yol açan bazı temel motivasyonlardır. Bu şema genellikle, diğerlerinin acısına karşı şiddetli bir duyarlılıktan doğar ve bazı zamanlar kişinin kendi ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını hissetmesine, kişinin bakımını üstlenenlere karşı kırgınlık duymasına neden olur (Arntz & Jacob, 2016).

- Onay/ kabul arayıcılık

Bu şema, güvenli ve doğru bir kendilik algısı oluşturma pahasına, diğer insanların onay, kabul ve ilgisini kazanmaya veya onlara uyum göstermeye aşırı bir vurguyu içerir. Bu yapıyı taşıyan bireyler için, kişinin itibar algısı kendi doğal eğilimlerine değil, öncelikli olarak diğerlerinin tepkisine bağlıdır. Böyle kişiler bazen statü, görünüş, sosyal kabul, para ya da başarı üzerine -onay, beğeni veya ilgi kazanmanın aracı olarak (ama öncelikli olarak güç veya kontrol için değil)- aşırı bir vurgu içerir. Genellikle kişinin yaşamında özgün ya da tatmin edici olmayan veya redde karşı aşırı duyarlılıkla verilen önemli kararlara neden olurlar (Loose, Graaf & Zarbock, 2018). Ebeveynlerin çocuktan sürekli olarak sosyal beklentilere uygun davranmasını beklemeleri ve sadece bu davranışları onaylamaları etkilidir (Roediger, 2015).

2.3.2.5 Aşırı uyarılma, bastırılmışlık ve ketlenme

Beşinci alan, kendiliğindenlik ve oyun gibi temel evrensel ihtiyaçların yok sayılması ile ilişkili şemaları içerir. Böyle durumlar kişinin spontan hislerini, dürtülerini ve seçimlerini bastırması üzerine aşırı yoğunlaşma ile sonuçlanabilir. Bu şemalar aynı zamanda genellikle mutluluk, kendini ifade, gevşeme, yakın ilişkiler veya sağlık pahasına, dikkatin sürekli olarak kendini ortaya koyma ve ahlaklı davranma hakkında içselleştirilmiş katı kural ve beklentilerin karşılanması üzerine toplanması ile sonuçlanır. Bu şemalar genellikle, acımasız, talepkar ve bazen cezalandırıcı bir aile ortamında ortaya çıkar. Böyle ailelerde kendini ortaya koyma, yükümlülükler, görevler, kurallara uygun davranmak sıklıkla keyif, gevşeme ya da oyuna ağır basar. Çocuklardan genellikle duygularını saklamaları, hatadan kaçınmaları ve mükemmellik için uğraşmaları beklenir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). Genellikle altta yatan-kişi her zaman tetikte ve dikkatli olmazsa, her şeyin dağılacağına yönelik- bir kötümserlik ve endişe eğilimi vardır (Özbaş, Sayın & Coşar: 2012). Bu alanda 4 şema yer almaktadır:

- Karamsarlık/ kötümserlik

Bu şema, yaygın olarak ve yaşam boyunca hayatın olumlu ve iyimser yönlerini küçümser veya görmezden gelirken, olumsuz yönlerine (acı, ölüm, hayal kırıklığı, çatışma, suç, küskünlük, çözülmemiş sorunlar, potansiyel hatalar,

ihamet, ters gidilebilecek işler vs.) odaklanmayı içerir (Üzümcü, 2016). Genellikle kariyer ile ilgili, mali ya da kişilerarası durumlardan oluşan geniş bir alanda işlerin kaçınılmaz olarak ve ciddi bir biçimde kötüye gideceğine veya kişinin hayatının iyi gidiyormuş gibi görünen kısımlarının bile eninde sonunda dağılacağına yönelik abartılı bir beklentiyi içinde barındırır. Çoğunlukla; çöküş, kayıp, küçük düşme veya kötü bir durumda sıkışıp kalmalarına neden olabilecek hatalar yapmaya yönelik ölçsüz bir korkuyu içerir. Olası olumsuz sonuçlar abartıldığından bu şemaya sahip olan bireyler sıklıkla kronik endişe, tetiktelik, yakınma veya kararsızlıkla tanımlanırlar (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

- Duygusal ketlenme/ bastırma

Bu şemaya sahip olan kişi sosyal endişeler nedeni ile kendi dürtü ve duygularının kontrolünü kaybedeceğinden korkarak spontan eylemlerden uzak durur (Roediger, 2015: 35). Özellikle öfkeyi, cinsellik-şefkat gibi bazı olumlu dürtüleri ve kırılganlığını ifade edecek duygularını bastırdıkları görülür (Velibaşoğlu, 2014).

- Yüksek standartlar/ aşırı eleştiricilik

Bu şemaya sahip kişiler başkalarının olumsuz eleştirilerine maruz kalmamak adına kendilerine zor hedefler koyarak onlara ulaşmaya çalışırlar. Bu hedefler ve yüksek beklentiler içseldir. Sürekli olarak, herşeyde yoğun çaba harcaması gerektiğine dair bir düşüncesi vardır. Bu sürecin sonunda ise kendini sürekli baskı altında hissetme, yavaşlamakta zorlanma, kendine ve başkalarına karşı aşırı eleştirelilik ile görülür. Aşırı ayrıntıcılık, mükemmeliyetçilik, kendisini ve yaptıklarını küçümsemek, katı kurallara sıkı sıkıya bağlı olmak, zaman ve verimliliğe aşırı önem atfetmek bu şemanın ipuçlarıdır (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

- Cezalandırıcılık

Bu şemaya sahip kişiler hata durumlarında neden olan kişilerin cezalandırılması gerektiği düşüncesine sahiptir. Kendilerini de cezalandırmaktan çekinmezler. Kendilerine ters gelen konularda tahammülsüzdürler ve standartlarını karşılamayan tüm insanlara karşı öfkeli, hoşgörüsüzdürler. İnsanın doğasındaki kusurlu olabilme hakkını görmezden geldiği için bağışlamakta da zorlanır (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

Bazı şemalar direkt kötü deneyimlerin sonucu oluşurken bazıları bu kötü deneyimlerle başa çıkmaya çalışırken oluşabilir. İlk gruptakilere “koşulsuz şemalar”, ikinci gruptaki şemalara da “koşullu şemalar” adı verilmektedir (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

Young ve arkadaşları farklı kişilik bozukluklarından baskın olarak görülebilen şemaları gruplamışlardır (Arntz & van Genderen, 2017).

Çizelge 2.2: DSM-IV'teki kişilik bozuklukları ve şemalar arasındaki ilişki.

Kişilik Bozukluğu	Şemalar
Paranoid	Kuşkuculuk/ Kötüye Kul./ Duygusal Yoksunluk/ Sosyal İzolasyon
Şizoid	Sosyal İzolasyon
Şizotipal	Kuşkuculuk / Kötüye Kul./ DuygusalYoks./Sosyal İz./ Dayanıksızlık
Antisosyal	Terk Edl./ Kuşkuculuk/ Kötüye Kul./Duygusal Yok./ Haklılık/ Yetersiz Özdenetim
Sınır Kişilik	Terk Edl./ Kuşkuculuk/ Kötümserlik/ Duygusal Yok./ Kusurluluk/ Bağımlılık/ Dayanıksızlık/Yetersiz Özd./ Cezalandırıcılık/ Boyun Eğ./ Duyguları Bast.
Histriyonik	Terk Edilme / Duygusal Yoksunluk/Haklılık/ Yetersiz Özdenetim
Narsistik	Haklılık/ Yetersiz Özdenetim/ Kusurluluk
Kaçıngan	Sosyal İzolasyon/ Kusurluluk/ Başarısızlık/ Boyun Eğicilik
Bağımlılık	Bağımlılık/ Kusurluluk/ Terk Edilme/ Boyun Eğicilik
Obsesif Kompulsif	Yüksek Standartlar/ Duyguları Bastırma
Pasif Agresyon	Başarısızlık/ Kuşkuculuk/ Kötüye Kullanılma
Depresif	Kuşkuculuk/ Kötüye Kul./ Kusurluluk/ Başarısızlık Sosyal İzolasyon/ Dayanıksızlık/ Boyun Eğicilik

2.3.3 Şemalarla baş etme tarzları

Bütün canlılar, bir tehditle karşılaştıklarında savaşıma, kaçma ya da hareketsiz kalma durumlarından birini seçerek tepki gösterirler (Farrell, Reiss & Shaw, 2015). İnsanlarda da şemalar etkinleştğinde onlarla baş edebilmek için üç ana

yöntemle tepki verilir. Bunlar şemaya boyun eğmek, şemadan kaçınmak ve şema telafisidir (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

Şemalar da kişinin çocukluk döneminde temel beklenti ve ihtiyaçlarının engellenmesi sonucu oluşan tehdidin bir sonucudur. Dolayısıyla şemalar bu tehditin o dönem yarattığı yoğun korku ve kaygıyı da içinde barındırır. Çocuk hayatta kalabilmek için bu tehditle mücadelede ya durumu kabul eder yani şemasına teslim olur, ya tehdit unsurlarından kaçınmaya başlar ya da ters tepkiler göstererek savaşıyor yani aşırı telafiyi devreye sokar. Bunların seçimi genelde farkında olmadan gerçekleşir ve bir tanesi ağır basar. Bazen çocuk farklı ortamlarda farklı baş etme tepkilerini ortaya koymayı da öğrenebilir. O dönemlerde çocuğun başka çaresi olmadığından hayatta kalmasına yardımcı olan ve işlevsel olan bu şemalar kişi büyüdüğünde işlevselliğini kaybedebilir (Roediger, 2015). O durumda da bu şemalar da, baş etme biçimleri de uyum bozucu hale gelebilirler.

2.3.3.1 Şemaya boyun eğmek

Kişinin şemasına teslim olarak ona uygun davranmasıdır (Loose Graaf & Zarbock, 2018). Bu durumda kişi şemanın doğru olduğunu kabul etmiştir ve onu onaylayan şekilde hareket eder, seçimler yapar (Young, Klosko & Weishaar, 2017). Bu seçimlerin sonucu olarak da aynı paternler sürekli olarak tekrar eder. Şema tetiklendiğinde, çocukluk döneminde onu oluşturan duygular tekrar aynı şekilde canlanır. Bu sebeple şema sahibi kişinin tetikleyici olay karşısındaki tepkileri, duygusal çıkışları normalin üstünde olur. Ebeveynleri gibi insanları hayatlarına alırlar ve kendilerine onlar gibi davranmalarına izin verirler (Young & Klosko, 2017).

2.3.3.2 Şema telafisi

Kişinin şemasının tam tersini yapmasıdır (Young, Klosko & Weishaar, 2017). Ödünleme yani şemasıyla aşırı telafi ederek baş etmeye çalışan kişiler şemanın olduğu dönemdeki hallerinin tam tersiymiş gibi davranarak değiştiklerine kendilerini ve etraflarını ikna etmeye uğraşırlar. Bu şekilde şemayla savaştıklarını düşünürler. Örneğin çocukken pasif, itaatkar olan bir kişi yetişkinlikte herkese karşı gelen, asi ruhlu birine dönüşebilir. Kullanılmışlarsa başkalarını kullanıp, sömürür hale gelebilirler. Şemaları tetiklendiğinde karşı

saldırıya geçerler. Dışardan bakıldığında kendine güvenen kişiler gibi görüldüğü için şemayı iyileştirmeye çalışmazlar. Bir çok insanın hayranlık duyduğu medya fenomenleri, politik liderler, aktörler genelde bu baş etme tepkisini kullanmaktadırlar. Aşırı telafide eğer kişinin duyguları ile davranışları bağlama uygunsa, belli bir dengedeysen ve diğerlerinin sınırlarını ihlal etmiyorsa bir noktaya kadar gerçekten sağlıklı olabilir; ancak şemayı telafi etme takıntılı bir hale gelirse sorun oluşur. Bu durumda kişinin davranışları ters yönde aşırılaşacağı gibi, kendisine ve çevresine zarar verici hale gelebilir. Boyun eğicilik şeması olduğu için kimseye hayır diyemeyen bir kişinin aşırı telafi ile kendi hayatını kontrol etmek isterken aırı kontrolcü ve başkalarına karşı sert, otoriter hale gelmesi örnek olarak verilebilir. Bu da insanlara yakın olmak isterken tam tersine onlardan uzaklaşmasına neden olabilir (Farrell, Reiss & Shaw, 2015).

2.3.3.3 Şemadan kaçınmak

Kişinin şemasını tetikleyebilecek olaylardan ya da insanlardan uzak durmasıdır (Young, Klosko & Weishaar, 2017). Kaçınmayı seçen kişiler hayatla ve insanlarla temas etmeyerek yaşamlarını dar bir alanda yaşarlar. Bu şekilde demotive olmadan, şema hakkında düşünmek zorunda kalmadan yaşamlarını devam ettirmeye çalışırlar (Farrell, Reiss & Shaw, 2015). Şemayla bağlantılı bir duygu ortaya çıktığında otomatikman onu görmezden geleme ya da bastırma yoluna giderler (Loose, Graaf & Zarbock, 2018). Şemalarını düşünmemek için uyuşturucu, alkol, rastgele cinsel ilişki, işkoliklik vb. ikame araçlara başvurabilirler. Dışardan bakıldığında normal bir birey gibi görünmekle birlikte gerçekte yakın ilişkiler, rekabet gibi şemayı tetikleyebilecek yakınlıklarda kaçarlar. Terapiler esnasında da bu kişilerin yapmaları gereken eylemleri unuttukları, duygularını görmezden geldikleri, derine inen konuşmalara direnç gösterdikleri, seanslara geç kaldıkları vb. davranışlar görülebilmektedir (Farrell, Reiss & Shaw, 2015).

Kişi hangi baş etme tepkisini seçerse onu tekrar ederek pekiştirir ve benimser. Alışkalık haline geldiğinde “baş etme biçimi” haline gelir. İkisi arasındaki fark baş etme tepkisi bir durumu, kişinin çok kısa bir sürede ortaya koyduğu spesifik bir davranış belirtirken, baş etme biçiminin bir özellik, baş etme tepkilerinin bir derlemesi olmasıdır (Loose, Graaf & Zarbock, 2018).

Başa çıkma biçimleri şema terapiyi geleneksel bilişsel modellerden ayıran önemli faktörlerden bir diğeridir. Geleneksek modelde sadece “temel inanışa” odaklanılırken, Young ve arkadaşları şemalar kadar kullanılan başa çıkma biçiminin de farklılaşabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu durumda aynı şemaya sahip üç kişinin bambaşka davranış ve kendini ifade edişle karşımıza çıkabileceğini, bunun da kafa karşıştırmacı olabileceğini ortaya koymuşlardır (Young, Klosko & Weishaar, 2017).

Başa çıkma biçimleri bazı yönleri ile Freudyen savunma mekanizmaları ile de benzerlik göstermekle birlikte özellikle Karen Horney’in (2017) İç Çatışmalarımız kitabında bahsettiği üç baş etme stratejisi ile oldukça örtüşmektedir.

Karen Horney’de çocuklukta bazı ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmaması nedeni ile çocukta oluşan ilk kaygının farklı nevrotik kalıplarla giderildiğini ve seçilen kalıp doğrultusunda üç farklı baş etme stratejisi oluştuğunu savunuyordu (Horney, 2017). Bir anlamda Şema Terapi Karen Horney’in bütünsel yaklaşımının günümüz dünyasında ampirik bir şekilde ispatlanmış yansımasına benzemektedir.

2.3.4 Şema terapide modlar

Şema terapi kavramı oturdukça ve geliştikçe içerdiği kavramlar da zenginleşmiştir. Bunlardan bir tanesi de “Mod” kavramıdır.

Belirli bir olay ya da zamanda etkin olan, kişinin durumla baş etme çabasının çıktısı olan dominant duygusal durumları, tepkileri içermektedir; dolayısıyla geçicidirler. Şemalar daha köklü ve sabit olduklarından bazı durumlarda modlar şemalarla çelişebilmektedir. Modların kendine özgü bir işleyişleri olduğundan bireyin dünyayı anlamlandırması ile ilgili psikolojik gözlüğünü ve sonucunda verdiği tepkileri etkilemektedirler (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

Şema terapinin bilinirliği arttıkça terapistler direkt şemalar yerine şema modlarıyla çalışmayı daha çok tercih etmeye başlamışlardır. Bunun sebebi daha görünür ve üzerinde çalışılması daha kolay olmasıdır. İnsanlar derindeki şemalarının çok farkında olmasalar bile hangi modda olduklarını daha iyi analiz edebilmektedirler. Güncel sorunları ile ilgili olan düşünce ve duygularına yönelik bu farkındalıktan yola çıkarak çocukluk köklerine ulaşmak değişimi

onlar için daha pratik kılmaktadır. Terapist açısından da danışanın bildiği konulardan girmek ikisi arasında ortak bir zemin oluşturmak ve terapötik ittifakı güçlendirmek anlamında önemlidir. Böylece işlevsiz duygu ve davranışları değiştirmenin yollarını birlikte arayabilmektedirler. Şu ana kadar dört ana mod tanımlanmıştır (Jacob van Genderen & Seebauer, 2014).

2.3.4.1 Çocuk modları

Bu moddaki kişiler gerek duygular gerekse davranışlarda yetişkin profilinden ziyade daha çocuksu bir tarzı benimsemişlerdir. İçsel olarak da kendilerini kusurlu, değersiz, mutsuz, öfkeli ya da daha dürtüsel hissetmektedirler. Geçmişte bazı ihtiyaçları bakım verenler tarafında yeterince karşılanmadığından ruhsal anlamda tam olarak gelişmemiş ve o dönemlerde takılı kalmış kişilerdir (Arntz & Jacob, 2016). Bu sebeple de özellikle reddedildiklerini, yalnız kaldıklarını ya da baskı altında olduklarını düşündükleri zaman aktive olmaktadır. Kişi bu davranışlarının toplumca kabul edilmeyeceğini bildiğinden saklamaya çalışsa da dünyayı algılayışı bir çocuk gibidir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014). İş ortamında stresli bir durumda ağlamaya başlayan çalışan ya da partneri ile kavga eden birinin konuşarak kendini ifade etmek yerine kapıyı çarparak çıkması örnek olarak verilebilir.

Çocuk Modları da kendi içinde üçe ayrılmaktadır:

- İncinmiş çocuk modu

Bu moda sahip kişiler kendilerini yolunu kaybetmiş ya da yaralanmış çocuklara benzerler. Genel ifadeleri üzgün ve umutsuz olup his olarak en çok deneyimledikleri ise kaygı, mahvolmuşluk ve çaresizliktir. Ebeveynlerin davranışlarına göre zaman zaman daha net tanımlı isimler de kullanılmaktadır. Örneğin çocukluk deneyiminde ailesin tarafından genel olarak yalnız bırakılmışsa “terkedilmiş çocuk” olarak adlandırılabilir ve burada merkezdeki duygular yalnızlık, yalıtım olarak görülür. Çocuk direkt fiziksel istismara, şiddete maruz kaldıysa bu durumda “Kötüye kullanılmış çocuk” olarak tanımlanır ve ana duygular korku, kırılganlık, mağduriyettir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). En çok terk edilme, sosyal izolasyon, duygusal yoksunluk gibi şemalarla birlikte görülmektedir. Bu moddaki ortak nokta kişinin kendini sürekli olarak tehdit altında görmesidir. Önemsiz konulara aşırı hassas yaklaşım, çabuk kırılma, hemen ağlayacakmış gibi bir duruş, ilişkilerinden emin olmaya yönelik sürekli bir çaba içinde olma gibi davranışlar bu modla ilgili önemli ipuçlarıdır. Duygu olarak bu kişilere çoğunlukla utanç, yalnızlık,

korku, mutsuzluk, tehdit altında hissetme eşlik eder. Bu tarz bireyler ilişkilerinde "Bu akşam arkadaşlarıyla buluştuğunda benim de sizinle olmamı gerçekten istiyor musun?" gibi sorularla kendi içlerindeki eminsizliği dışa vurabilirler. Siyah-beyaz-düşünme tarzı da yine bir diğer ayırt edici özelliktir. Kendi algılarında dünya iyi ve kötü olmak üzere net bir şekilde ikiye ayrılır. Bu sebeple incinmiş çocuk modundaki bir kişi kendisine yöneltilen bir eleştiriyi ya da kendisinin içinde bulunduğu bir tartışmada söylediklerine karşı kanıt getirerek tartıştığı kişinin savunulması durumunda sizi düşman taraf olarak görebilir (Jacob, van Genderen & Seebauer).

- Kızgın ve dürtüsel çocuk modu

Bu modda kişi davranışlarının sonuçlarını düşünmeden hareket etmektedir. Hâkim olan baskın duygular kızgınlık, öfke, hiddettir (Velibaşoğlu, 2014). Bu duygular kişinin karşı gelme, inatçılık, disiplinsizlik, asilik, düşüncesiz risk alma, agresif davranma gibi dürtüsel davranışlarını tetiklemektedir. Kendisine yapılan olumsuz bir yoruma öfkenlendiği için aşırı bir hızda araba kullanarak bu öfkesini gösterebilir. Dışardan bakıldığında diğer insanlar tarafından uygunsuz, aşırı veya gereksiz olarak görülen bu davranışlar o an için kişiye en doğrusu gibi gelebilir. Belli bir zaman sonra ise kişi bu dürtüsel davranışlarından dolayı pişmanlık da hissedebilmektedir. Tüm çocuk modlarında olduğu gibi burada da ihtiyaçlarının önemsenilmediğinin hissedilmesi en önemli çıkış nedenidir. Riskli ve agresif davranışlara ek olarak bazı durumlarda şımarık davranışlar şeklinde de kendini gösterebilmektedir. Bahsi geçen tüm olumsuz davranış ve duygulara baktığımızda kişinin gerçek ihtiyaçlarını duruma uygun olmayacak kadar aşırı ve uygunsuz bir biçimde ifade etmeye çalıştığı görülmektedir (Arntz & Jacob, 2016). Öfke, ihtiyaçları karşılanmayan herkesin hissedebileceği normal bir duygu iken burada yanlış olan duygunun ortaya konuluş şeklidir. İncinmiş çocuk modu ile çoğu zaman birlikte görülebilir. Genelde incinmiş çocuk modu sonrası öfke gibi duygular hâkimiyeti ele alabilmektedir. Bunu tersi de gerçekleşebilmektedir. Farklı duyguları bir arada hisseden bir kişinin Kızgın ve Dürtüsel Çocuk Modunda hangi duygularının baskın olduğunu tam olarak fark edebilmesi önemlidir. "Haksızlık, reddedilme veya farklı bir neden mi bu duyguları tetikledi?", "İçinde hissettiği saf öfke mi yoksa asilik, karşı gelme isteği daha mı ağır basıyor?" tarzında sorularla kişi kendi içine dönerek cevapları bulabilmektedir. Bazı kişilerin öfkeyi dışa yansıtmak yerine içine attığı da görülebilmektedir. Bu gibi durumlarda öfke yine hissedilmekte ancak açık bir şekilde dışarıya

yansıtılmamaktadır. Oysa normalde Kızgın Çocuk Modu aktifken etrafa zarar verme, etrafa saldırma, yaralama gibi kontrol dışı davranışlar sıklıkla görülmektedir; çünkü kişi bu davranışlarla kendini düşman olarak gördüğü kişi ya da durumlarda korumaya çalışmaktadır. Burada öfkeden çok daha yoğun bir duygu olan hiddetin başrolde olduğu söylenebilir. İnatçılık da hissedilen öfkenin direkt ifade edilmesi yerine geri çekilme, direnç gibi daha pasif agresif davranışlarla ifade edilmesidir. Bu anlamda içe atılan öfke tanımına daha çok uymaktadır. Hangi olumsuz duygu olursa olsun genelde kişinin otonomisine ve özgürlüğüne saygı duyulmadığını hissettiği, adaletsiz olarak algılanan ortamlarda daha çok arttıkları görülmektedir (Jacob, van Genderen & Seebauer 2014). Şımartılmış davranışlarda ise kişi daha az sorumluluk alır ve bunun normal olduğunu düşünür. Herşeye hakkı olduğuna inan bu tarzdaki insanlar istedikleri şeyler diğer insanlar tarafından yapılmadığında, davranışları tolere edilmediğinde veya kendi sınırsız sınırlarına bir düzenleme getirmek isteyen insanlar olduğunda bunlara katlanamamaktadır. Şımartılmış kişiler ne hedeflerini ne de günlük sorumluluklarını hiçbir zaman hakkıyla yerine getirememektedirler. Sıkıcı olduğunu düşündükleri işlerde kendilerini yorgun ve hayal kırıklığına uğramış hissederler; bu da onları erteleme hastalığına götürmektedir. Şımartılmış veya Dürtüsel Çocuk Modlarında duygular Kızgın çocuk moduna göre daha az yoğundur. Özellikle istedikleri şeyleri yapıyorlarsa çok keyifli bile olabilirler. Diğer yandan bu kadar keyfi yaşamaya yönelik davranışlar uzun vadede bozulan ilişkiler, ödenmeyen borçlar, işsizlik gibi uyum bozucu sonuçlarla geridöndüğünde büyük bir sorun yaratmaktadır (Farrell, Reiss & Shaw, 2015).

- Mutlu çocuk modu

Bireyin eğlence, keyif, huzur, neşe gibi olumlu duygulara duyduğu gereksinim sonucu oluşan davranış örüntüleridir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014). Bu moddaki bireyler eğlence, neşe, spontanlık, canlılık ve huzur hissederler. Hayatında oyun ve keyifli aktiviteler merkezdedir. Mutlu Çocuk Modu insanlara olan yakınlığımızı arttırırken onlarla olan bağları daha fazla hissetmemizi ve yalnız olmadığımızı anlamamızı sağlar (Arntz & Jacob, 2016). Her bireyin problemlerle baş edebilmek için bu moda ihtiyacı vardır. Diğer çocuk modları bu modun karşısında yer alır, dolayısıyla birisi aktifken diğeri aktif olamaz. Olumlu ve destekleyici bir mod olmakla birlikte sürekli aktifte tutmak da doğru olmayacaktır. Amaç genel olarak Sağlıklı Yetişkin modunda davranmak ve aralarda özellikle stresin, yüklerin

arttığı anlarda mutlu çocuk modunun devreye girmesine de izin vermektir. Böylece denge yaratılabilir ve insanlar kendilerini daha huzurlu hissedebilirler (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). İhtiyaçlarını bu şekilde karşılayabilen birey kendini güvende, bağlı ve destek görür hisseder ki bu da kendinden emin olmalarına, hayatlarından doyum alarak mutlu olmalarına yardımcı olur. Bu mod doğuştan getirdiğimiz bir potansiyelimizdir. Bu potansiyelimizi ne derecede deneyimleyebileceğimiz ihtiyaçlarımızın bakım verenler tarafından tutarlı ve sürekli bir şekilde karşılanması ile ilgilidir. Sağlıklı bir ortamda yetişen kişilerde uyum bozucu şemalar daha az oranda olduğu için mutlu çocuk modu daha fazla gelişmektedir. Endişenin olmadığı, olumsuz duyguların az olduğu bir moddur. Sürdürülebilir olması için çocukluk dönemindeki bakım kadar kişinin kendi sağlıklı yetişkin modu vasıyasıyla kendisine ilgi göstermesi de önemlidir. Sağlıklı yetişkin modunun kuvveti arttıkça ve aktifleştikçe bu modun gelişmesi, özgür kalması da o kadar mümkün olacaktır (Farrell, Reiss & Shaw, 2015).

2.3.4.2 Uyum bozucu ebeveyn modları

Kişi için “zararlı olan” ya da “yardımcı olmayan” bu mod, kişinin çocukluk döneminde hayatlarında yer alan ve kendisine model olarak aldıkları tüm yetişkinlerin içselleştirilmiş davranışları, duygu ve düşüncelerinden oluşmaktadır (Simeone-DiFrancesco, Roediger & Stevens, 2017). Ebeveyn kadar, sınıf arkadaşları, kardeşler öğretmenler gibi farklı kişiler de etkili olmuş olabilir. Bu modda kişi bu içselleştirdiği yetişkinler gibi davranmaktadırlar. Bu mod genellikle incinmiş çocuk modu ile aktive olmaktadır (Roediger, Behary & Zarbock, 2016). Tedavi esnasında da ikisi ayrı ayrı ele almak önemlidir çünkü iki moda yaklaşımlar oldukça farklıdır. İncinmiş Çocuk Modunu teselli etmek, ilgilenmek, korumak gerekirken uyum bozucu ebeveyn modları kişinin yaşam kalitesini düşürüyorsa mutlaka sınırlandırılmalı ve güçsüzleştirilmelidir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014).

- **Talepkar ebeveyn modu**

Bakım verenin sevgi dolu ve ilgili olmakla birlikte yüksek standartlar koyan, mükemmeliyetçi bir yapıda olması nedeni ile ortaya çıkan bir moddur. Çocuğu takdir ederek motive etme ile talep etme arasında doğru bir denge kuramayan ebeveynler nedeniyle oluşmuş baskı yaratan bir moddur (Loose, Graaf & Zarbock, 2018). Başarısızlık, suçluluk duygularını içermesi bakımından “başarısızlık duyguları içeren talepkar ebeveyn modu”, “suçluluk duyguları içeren talepkar ebeveyn modu” ve

“duygu odaklı talepkar ebeveyn modu” olmak üzere üç alt bölümde ele alınmaktadır. Başarısızlık duyguları içeren ebeveyn modu kişinin okul, üniversite, iş hayatındaki ya da dış görünümü ile ilgili yüksek standart ve beklentilerini içermektedir. Konulan bu ulaşılması zor hedefler ve aşırı talepler karşılanamadığında birey “kaybeden” olduğunu düşünerek başarısızlık hissetmektedir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014). Ebeveynler kişiyi mükemmel olmaya, zor hedefler koyarak bunları elde etmeye veya üzerinde çalıştıkları konuda birinci olmadan asla durmamaya zorlamışlardır. Buradaki ana cümle “ Her zaman en iyi sen olmalısın”dır. Bu modda ebeveynin çocuğun daha çok başarılıyı takdir etmiş olması, farkında olmadan başarısız olduğunda hayal kırıklığını belli etmesi ve normal zamanlarda takdir etmemesi gibi durumların çocukta yarattığı koşullu sevgi inancı söz konusudur (Roediger, Behary & Zarbock, 2016). Suçluluk duygusu içeren talepkar ebeveynde ise kişi kendi sınırlarını korumakta ve kendi düşüncelerini, ihtiyaçlarını aktarmakta zorluk çekmektedir. Bu durum kişinin, ilişkiler gibi, hayatının bir ya da birden fazla alanında baskı altına alınmasına neden olmaktadır. Burada erken dönemde çocuğa verilmiş olan mesaj "Her zaman birinci olmalısın" cümlesinden ziyade “İlişkilerde kendinden önce diğerlerini hoş tutumalısın" olmuştur. Bu Talepkar Ebeveyn Modu tatmin edilemediğinde ortaya genellikle suçluluk duyguları çıkmaktadır. Duygu odaklı talepkar ebeveyn modunda da yüksek standartlar ve aşırı talepler söz konusu olmakla birlikte burada ana odak kişinin hisleri ve sosyal durumlardaki davranışlarıdır. Bu moddaki kişiler genelde başkaları için bir şey yapmak zorunda olduklarını ve kimseyi eleştirmemeleri gerektiğini, diğer insanların mutluluğundan sorumlu olduklarını düşünmektedirler. İyi insan olmak hayatlarında önemli bir mottodur (Farrell, Reiss & Shaw, 2015). Meslek olarak doktorluk, terapistlik, hemşirelik gibi hizmet veren, hayat kurtaran meslekleri daha çok tercih etmektedirler. Erken dönem yaşantılarına bakıldığında genellikle bakım veren kişilerden birinin rahatsızlığı olduğu ve bununla başa çıkamadığı için geri çekildiği görülmektedir. Bu durum çocuğu ebeveynini bu durumdan çıkarma sorumluluğuna itmekte erken yaşta “ebeveynleşme”sine neden olmaktadır. Boşanma süreçlerinde de bir ebeveynin diğeri ile ilgili olumsuz düşünce duygularını boşalttığı bir araç olarak kullanması durumlarında da görülmektedir. Bu durumda yatıştırıcı, arabulucu rolünü üstlenmek zorunda kalan çocuk bunu bir süre sonra doğal sorumluluğu sanmakta ve başarısız olursa da mutsuz ebeveyni mutlu etmek için ekstra çaba sarf etmektedir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014).

- Cezalandırıcı ebeveyn modu

Anne-baba başta olmak üzere aile büyüklerinin ya da çocuğun hayatındaki önemli yetişkinlerin sürekli eleştirerek kendisini “yetersiz”, “kötü” olduğu duygusunu iletmeleri sonucu reddedilmişlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır (Loose, Graaf & Zarbock, 2018). Kardeşler ve okul arkadaşlarının zorbaca davranışları da bu duygunun başka bir kaynağı olabilmektedir. Burada yüksek taleplerden ya da kişinin kendisinden beklentilerinden öte kişinin kendisini değersizleştiren, küçümseyen iç sesi ön plandadır. Eleştirici bir tarzı olan bu iç sesin söyledikleri genellikle hem çok net hem de genelleştiricidir. "Sen her zaman böylesin", "Zavallısın" gibi olumsuz ifadeler yoğunlukta olduğundan kişiyi kendinden nefret eder boyuta da getirebilir. Olumsuz iç sesin aşırı baskın olduğu durumlarda kişinin geçmişinde duygusal, bedensel veya cinsel istismar öykülerine rastlanabilmektedir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014).

2.3.4.3 Uyum bozucu başa çıkma modları

Bireyin yaşadığı zorlayıcı duyguların etkisini, hissini dayanabilir ya da gizli kılmak adına başvurduğu davranış örüntüleridir. İkame tatmin sağlayan unsurları kullanmak kadar olduğundan farklı, tersi davranışlar göstermek de bunlar arasında sayılabilir. Bu modda ana amaç olumsuz duygularla başedebilmektir. Şema terapide “Kopuk Korungan”, “Söz Dinleyen Temsilci” ve “Aşırı Telifici Mod” olmak üzere üç alt kırılım bulunmaktadır. Bu modlar, sırasıyla şema kaçınması, teslimi ve aşırı telafi başa çıkma biçimlerine benzemektedir. Aradaki en önemli fark başa çıkma biçimleri başa çıkma davranışlarına odaklanırken, başa çıkma modlarının şema tetiklenmesi sonucu aktif hale gelen duygu, düşünce ve tepileri içeren duygusal durumları içermesidir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

- Kopuk korungan mod

Bu modu kullanan kişiler duygularını görmezden gelerek mesafe koyarlar. Aşırı mantıklı ve entelektüel açıklamalar yaparak duygularını, sorunlarını görmezden gelirler ve bir süre sonra hissizleşirler. Bu şekilde duygularından kaçmaya çalışırlar. Kopuk korungan mod kişinin kendini yatıştırma girişimlerine göre kendi içinde “kopuk kendini -avutan mod”, “madde ve alkol kullanımı”, “tıkınırcasına yeme”, “takıntılı alışveriş”, “kumar ya da internet bağımlılığı”

gibi takıntılı, tekrarlayıcı ya da bağımlılık yapıcı davranışlar olarak alt gruplara ayrılmaktadır. Bu tarz davranışlarla kişi sorunlarını ve zamanın nasıl geçtiğini unuttuğundan rahatlar, kendisini rahatsız eden duygularından bir süreliğine kurtulmuş olur (Simeone-DiFrancesco, Roediger & Stevens, 2017). Kopuk kendini -uyarıcı modda risk almak suretiyle yaratılan sunni zirve hisleri sayesinde kendilerini iyi hissederler. Bir süre sonra bu riskin kendisine bağımlı hale gelebilirler. Özellikle riskli spolar yapanlar, aşırı hızlı araba kullananlar örnek olarak verilmektedir. Narsistik Kişilik Bozukluğu olan danışanların derinine inildiğinde de içlerindeki boşluk ve yalnızlık duygularını doldurmak için kopuk kendini-avutan veya kendini uyaran modlara başvurdıkları görülmektedir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

- Söz dinleyen temsilci mod

Kişinin kendi ihtiyaçlarını yok sayarak başkalarını memnun etmek adına onların beklenti ve taleplerine göre hareket ettiği bir uyum gösterme modudur. Başkalarının kendisine kötü davranmaması, çatışma çıkmaması adına edilgen bir pozisyonda kendini konumlandırması nedeni ile genelde pasif, çaresiz ve boyun eğici bir tarzda davranmaktadırlar. Dışardan kibar ve işbirlikçi gibi görünen bu kişiler tedavide de “iyi danışan” rolünü üstlenmeye çalışırlar (Rafaeli Bernstein & Young, 2013).

- Aşırı telafici mod

Özellikle narsistik ve antisosyal kişilik bozukluğu olan danışanların tedavisinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu modda kişi kendisi ile ilgili olumsuz içsel duygu ve düşüncelerini inkar etmek suretiyle tam tersi hareket etmekte ve kibir, üstünlük taslama, diğerlerini aşağılama gibi büyüklenmeci bir profil çizmektedir. Baskınlık onlar için önemli hale gelmektedir (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014). Büyüklenmeci mod dışında hissettikleri çaresizlikten kurtulmak adına düzene, kontrole sarılarak takıntılı- aşırı kontrolcü modu, zayıflık ve güçsüzlük hislerini yenmek için sinirli davranışları kullanan zorbalık ve saldırı modu da diğer aşırı telafici modun alt kırılımlarını oluşturmaktadır (Farrell, Reiss & Shaw, 2015). Görüldüğü üzere burada da duygulardan farklı şekillerde kaçma söz konusudur.

2.3.4.4 Sağlıklı yetişkin modu

Hayata yönelik algının, tahminlerin daha sağlıklı yapıldığı, bunun sonucu olarak da duruma uygun duygu, düşünce ve ifade şekillerinin oluştuğu “sağlıklı ben” işlemlerini belirtmektedir. Diğer modlara göre bir üst mercii gibi düşünülebilir. Bu moddaki bir kişi eleştirilerin, red cevaplarının yaşamı tehdit edecek kadar önemli olmadığını farkındadır. Belirsizlik durumlarıyla baş etmekte de oldukça önemli bir yeri vardır. Kişi kendi istekleri ve sınırları ile başkalarının istekleri, sınırları arasında bir denge kurabilir, değişen şartlara göre bu sınırları uygun şekilde esnetebilir. Duygular aşırı oranlarda yaşanmadığından bunlardan kurtulmak için uyumu bozacak derecede bir çaba göstermeye gerek olmamaktadır. İçgörü yüksektir dolayısıyla kişi hangi duyguların hangi durumlardan kaynaklandığını bilir. Kendini yetişkin gibi hisseden birey buna uygun sorumluluk alır, eğlenir, istekler geliştirir. Kimsenin mükemmel olmadığını bilerek kendine hata yapabilme lüksünü tanır. Sağlıklı modu yüksek olan kişilerin daha mutlu, doyumlu ve huzurlu olduğu görülmektedir. Mutlu Çocuk Modu güçlü olan insanların Yetişkin Modlarının da genellikle kuvvetli olduğu görülmektedir. Tam tersine uyum bozucu çocuk ve ebeveyn modlarına sahip olan kişilerin Sağlıklı Yetişkin Modunun zayıf kaldığı görülmektedir. İnsanın bu modu aktif tutabilmesi için kendisi ile “iletişim” halinde olması oldukça önemlidir. Hislerini ne zaman ve nasıl ifade etmesi gerektiğini bilen, sorunlarını duyguları son noktaya gelmeden işlevsel yollarla çözeabilen, gerçekleri kendine itiraf edip kabul edebilen kişilerde bu modun yüksek olduğu görülmektedir. Tedavide en önemli unsur bu modun artırılmasıdır (Jacob, van Genderen & Seebauer, 2014). Danışana bu modu hangi zamanlarda deneyimlediği sorularak farkındalığının artırılması ve bu anların çoğaltılması sağlanabilir. Kişinin olayları abartmadan gerçekçi şekilde ele alabilir hale getirilmesi ve kendini cezalandırmaktan vazgeçmesi ana amaçtır. Bu modda daha sağlam, uzun süreli ilişkiler geliştirilebileceğinden kişinin hayatındaki işbirliği, başarılı ortak çalışmalar da artacaktır (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013).

2.3.5 Şema terapide terapötik yaklaşım ve teknikler

Şema Terapinin seans bazında yapılandırılmış bir ilerleyişi ve net bir zamanlaması olmamakla birlikte danışanın durumuna bağlı olarak 1-3 yıl arasında süresi değişmektedir. Tedavi süresince farklı birçok aşama uygulanabilmektedir. Bu aşamalar her ne kadar belirli bir forma oturtulmamış olsa bile yedi farklı dönemden oluşmaktadır. Görüşme adımları ve açıklamaları aşağıda belirtilmiştir.

- Başlangıç ve vaka kavramsallaştırılması
- İşlevsel olmayan şemaların belirlenmesi ve tedavi amacının netleştirilmesi
- Şema modlarına yönelik terapötik müdahaleler
- Davranışsal kalıplarını değiştirmek
- Terapiyi sonlandırmak olarak belirtilmektedir (Bamelis, Evers, Spinhoven & Arntz, 2014).

Tedavinin başlangıcı ve vakanın kavramsallaştırılması için 6-12 arasında görüşme gerekmektedir. Bu süreçte kişinin problemleri, şikayetleri dinlenir. Anamnez de alındıktan sonra danışanın ebeveynleri ile olan ilişkileri, hangi ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı anlaşılmaya çalışılır. Kişinin şemaları fark edilmeye çalışılır. Psiko-eğitimle yavaş yavaş terapist danışanı modlarla tanıştırır ve vaka kavramsallaştırmasını onun da anlayabileceği bir dilde birlikte yaparlar. Bu noktada şema ve modların tespiti için ölçeklerden de faydalanılabilir (Arntz & Genderen, 2017).

Terapist danışana sınırlı ebeveynlik de yaparak sağlıklı bir ilişki gelişmesi için zemin oluşturur. Danışanın ihtiyacı olan güven, destek ve cesaretlendirme bu şekilde sağlanır. Danışanın rahat hissettirilmesi, güven ilişkisinin oluşturulması ve ilişkiyi geliştirirken detaylı bilgi toplanması ilk aşamanın en önemli amaçlarındandır (Farrell, Reiss & Shaw, 2015).

İlerleyen görüşmelerde terapist danışanın güncel sorunları üzerinden hangi durumların hangi duyguları yoğun bir şekilde tetiklediğini tespit etmeye odaklanır. Bunları ortaya koyduktan sonra bu duygularla başa çıkmak için neler yaptığını, bu mekanizmaların ne kadar işlevsel ve sonuç aldırıcı olduğunu da ıele alır. Süreçte danışanın da terapistten beklentilerini daha önceki terapi deneyimlerini de öğrenerek, bu bilgileri de dikkate alarak ilerler. Tedavinin mantığı yani bu mod ve şemaların çocukluk dönemi ile bağlantısı açıklanır (Roediger, 2015).

Çocukluk travmalarıyla başetmek için terapistin en önemli görevi danışanın sağlıklı yetişkin modunu geliştirmek ve korumaktır. Beraberinde talepkar, cezalandırıcı ebeveyn gibi katı modları sınırlamak da önemlidir (Arntz & Jacob, 2016).

Terapinin uzun ve en önemli aşaması davranış örüntülerinin değiştirilmesidir. Danışanı konfor alanında çıkmak ve değişim için güçlendirmek, cesaretlendirmek en önemli noktadır. Gerekğinde danışana davranışlarının sonuçları yansıtılarak

farkındalık yaratılmalıdır. Bunu yaparken gerek seans içindeki davranışlardan gerekse danışanın dışarıdaki kişiler olan davranışlarını anlatırken terapistin kendi hissettiklerini aktarması danışanın farklı bakış açılarını da görmesi açısından önemlidir. Empatik yüzleştirme adı verilen bu teknik kullanılmadan önce terapistin mutlaka kendi şemalarını da gözden geçirmiş olması ve hissettiklerinin kendi şemaları ile ilgili olmadığından emin olması gerekmektedir. Emin olduktan sonra gerekli yüzleştirmeyi yapabilir. Yüzleştirme esnasında dikkatli ve hassas olunması danışanın kendini reddedilmiş hissetmemesi adına önemlidir. Ayrıca terapist içinde yaşanılan toplumun ya da kendi çalıştığı kurumun normlarının genel ahlak kurallarının arkasına saklanmadan kişisel bir tavırla mesajını iletmelidir (Rafaeli, Bernstein & Young, 2013). Yüzleştirme dışında farkındalık ve değişim için birçok araçtan yararlanılabilir. Bu araçlardan bazıları aşağıdaki çizelge de belirtilmiştir.

Çizelge 2.3: Şema Terapide Kullanılan Teknikler

Odak	Duygu	Kanal Düşünce	Eylem
Terapi dışında	Güncel durumlar için rol oyunları Güncel durumları hayal etme Duyguları hissetme pratiği Duyguları göstermeye maruz bırakma	Sokratik sorgulama Yan şemalar oluşturmak Şema diyalogları Başa çıkma kartları Pozitif seyir defteri	Davranışsal deneyler Canlandırma becerileri Sorun çözme Yeni davranışlar deneme Davranışsal deneyler
Terapi sırasında	Sınırlı yeniden ebeveynlik Empatik yüzleştirme Sınır koyma Terapist ve danışan arasında rol değişimi	Terapotik ilişki İçerisinde danışanın şemalarını tanımak Terapist hakkındaki düşüncelere meydan okumak Terapistin şemalarını tanımak	İşlevsel davranışları güçlendirmek Terapotik ilişkiyle ilgili becerileri eğitmek Terapist tarafından model almak
Geçmiş	İmgelemi yeniden yazma Geçmişte rol oyunları Çift ya da çoklu sandalye tekniği Mektup yazmak	Kendini açmak Geçmiş olayları yeniden yorumlanması ve yeni şemalarla bütünleştirmek Tarihsel test	Geçmişteki anahtar kişilerle yeni davranışları test etmek

Kaynak: (Arntz & van Genderen, 2017).

Son aşamalara gelindiğinde danışanı buna yavaş yavaş hazırlamak kritiktir. Terapi, danışan modları tarafından otomatik pilota yönlendirilmediğinde, sağlıklı modu ile dengeli sosyal bağlar kurmaya başladığında sonlandırılabilir.



3. YÖNTEM

Bu bölümde çalışmada kullanılan araştırmanın modeli, çalışma grubunun özelliği, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve elde edilen verilerin analiz sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemaları arasındaki ilişkinin inceleneceği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok değişken arasındaki değişimi belirlemeye ve bu değişimin derecesini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda kullanılmaktadır (Karasar, 2014). Araştırmanın amacına uygun olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ve erken dönem uyumsuz şemaları ile bazı değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşmanın belirlendiği bu çalışmada karşılaştırma yapılacaktır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini özel sektörde çalışan tüm ilk, orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Örneklem grubu belirlenirken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme modeli kullanılmış olup çalışmaya özel sektörde, ilk, orta ve üst kademelerde çalışan toplam 171 yönetici dâhil edilmiştir. Araştırmanın verileri 2019 yılı Haziran ayı içerisinde basılı anketler ve elektronik ortam kullanılarak toplanmıştır. Çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin cinsiyet, yaş, çalıştıkları il, çalıştıkları sektör, mevcut kademeleri, çalışma yılı, bağlı çalışan sayısı ve şirket büyüklüğünün yer aldığı demografik bilgilere ilişkin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları aşağıda yer alan çizelgelerde yer almaktadır.

Çizelge 3.1: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Kadın	82	48,0	48,0	48,0
Erkek	89	52,0	52,0	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.1'e göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 82'sinin (%48,0) erkek, 89'unun (%52,0) kadın olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.2: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
35 yaş ve altı	55	32,2	32,2	32,2
36-40 yaş	53	31,0	31,0	63,2
41 yaş ve üzeri	63	36,8	36,8	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.2'ye göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 55'inin (%32,2) 35 yaş ve altı, 153'ünün (%31,0) 36-40 yaş ve 63'ünün (%36,8) 41 yaş ve üzerinde bulundukları belirlenmiştir.

Çizelge 3.3: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Çalıştıkları Şehir Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
İstanbul	139	81,3	81,3	81,3
Kocaeli	13	7,6	7,6	88,9
İzmir	5	2,9	2,9	91,8
Ankara	4	2,3	2,3	94,1
Antalya	3	1,8	1,8	95,9
Sakarya	3	1,8	1,8	97,7
Bursa	3	1,8	1,8	99,4
Samsun	1	0,6	0,6	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.3'e göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 139'unun (%81,3) İstanbul'da, 13'ünün (%7,6) Kocaeli'nde, 5'inin (%2,9) İzmir'de, 4'ünün (%2,3) Ankara'da çalıştığı görülmektedir. Ayrıca çalışma grubunda Antalya, Bursa, Sakarya ve Samsun'da çalışan özel sektör yöneticileri de yer almaktadır.

Çizelge 3.4: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Çalıştıkları Sektör Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Hizmet sektörü	80	46,8	46,8	46,8
Üretim sektörü	68	39,8	39,8	86,5
Perakende sektörü	23	13,5	13,5	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.4'e göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 80'inin (%46,8) hizmet sektöründe, 68'inin (%39,8) üretim sektöründe ve 23'ünün (%13,5) perakende sektöründe çalıştığı belirlenmiştir.

Çizelge 3.5: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Mevcut Kademelerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Alt kademe yönetici	66	38,6	38,6	38,6
Orta kademe yönetici	51	29,8	29,8	68,4
Üst kademe yönetici	54	31,6	31,6	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.5'e göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 66'sının (%38,6) alt kademe yöneticisi, 51'inin (%29,8) orta kademe yöneticisi ve 54'ünün (%31,6) üst kademe yöneticisi olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.6: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kıdem Yılı Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
10 yıl ve altı	43	25,1	25,1	25,1
11-20 yıl	101	59,1	59,1	84,2
21 yıl ve üzeri	27	15,8	15,8	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.6'ya göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 43'ünün (%25,1) 10 yıl ve altı, 101'inin (%59,1) 11-20 yıl ve 27'sinin (%15,8) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.7: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kendilerine Bağlı Çalışan Sayısına İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
0-9 kişi	110	64,3	64,3	64,3
10-49 kişi	39	22,8	22,8	87,1
50 kişi ve üzeri	27	12,9	12,9	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.7'ye göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 110'unun (%64,3) "0-9 kişi", 39'unun (%22,8) "10-49 kişi" ve 27'sinin (%12,9) "50 kişi ve üzeri" bağlı çalışanlarının olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 3.8: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Çalıştıkları Şirket Büyüklüğü Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yig}
Küçük	33	19,3	19,3	19,3
Orta	49	28,7	28,7	48,0
Büyük	89	52,0	52,0	100,0
Toplam	171	100,0	100,0	

Çizelge 3.8'e göre çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin 33'ünün (%19,3) küçük ölçekli, 49'unun (%28,7) orta ölçekli ve 89'unun (%52,0) büyük ölçekli bir şirkette çalıştığı belirlenmiştir.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırmada amacına uygun olarak özel sektör yöneticileri için “Kişisel Bilgi Formu” hazırlanmış, “Talent Insights Liderlik Stilleri Testi” aracılığıyla davranışsal boyutlar (TTISI DISC) ve “Young Şema Ölçeği Kısa Form-3” kullanılarak veriler toplanmıştır.

3.3.1 Kişisel bilgi formu

Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin demografik bilgilerini belirlemek amacıyla araştırmacı ve danışman tarafından oluşturulan, yöneticiler tarafından doldurulan formdur. Hazırlanan bu formda özel sektör yöneticilerinin cinsiyet, yaş, çalıştığı il, çalıştığı sektör, departman, mevcut kademe, deneyim yılı, ünvanı, bağlı çalışan sayısı ve şirkette çalışan sayısını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

3.3.2 Talent insights liderlik stilleri testi

Liderlik Stilleri Testi yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır. Veriler “Talent Insights” ölçme ve değerlendirme aracından elde edilmiştir. Bu test Target Training International tarafından geliştirilmiş olup “Talent Insights”, dünyada kullanılan ilk çok bilimli ölçme ve değerlendirme aracı olarak geliştirilmiştir. İki bilimli bir ölçme aracı olan “Talent Insights” bireylerin davranış tarzlarını (DISC) ve kişisel motivatörleri (Motivatörler) incelemektedir. Kullanılan bu ölçme aracı dünyadaki farklı ülkelere kullanılmış olup ülkelere göre uygulayıcılar değişmektedir. Araştırmamızda, “Talent Insights” ölçme ve değerlendirme aracının iki boyutundan yalnızca davranışsal sonuçları kullanılmıştır (TTISI DISC). Aracın kullanım izni Target Training International'ın resmî Türkiye distribütörü “İş Kavramları Danışmanlık Hizmetleri Limited Şirketi” tarafından Amerika merkezden de gerekli onaylar alınmak suretiyle araştırmacıya verilmiştir. Araştırmacı elektronik ortamda liderlik stilini belirlemek amacıyla bu ölçme ve

değerlendirme araçlarını uygulamış ve sonuçları kullanım izni verilen şirket tarafından araştırmacıya gönderilmiştir. “Talent Insights” (TTISI DISC) ölçme ve değerlendirme aracında dört liderlik stilinin (Hâkimiyet, Etkileyicilik, Dengelilik ve Kuralcılık) olduğu görülmektedir (Deviney, Mills, Gerlich & Santander, 2010). Araştırmaya katılan özel sektör yöneticilerinin yüksek puan aldığı stil onların baskın liderlik stili olarak ifade edilmektedir.

Ölçek ilk olarak 2015 yılında bağımsız bir çalışma ile türkçeye uyarlanmış ve standardizasyon çalışmaları yapılmıştır (Harnisch, 2015). Çalışma 2017 yılında Target Training International tarafından tekrarlanarak son haline getirilmiştir. “Talent Insights” ölçme ve değerlendirme aracının Türkiye için Cronbach’s Alpha güvenirlik katsayısı hâkimiyet için .85, etkileyicilik için .82, dengelilik için .83 ve kuralcılık için .80 olarak bulunmuştur (TTI, 2017).

Bu ölçek Clinton Sidle’nin “Liderlik Teker” modeli ile gerek güçlü yanlar gerekse gölge yanlar açısından en çok uyuşan ve özel sektörde de bilinen, yöneticilerin uygulamayı tercih edecekleri bir araç olması nedeni ile tercih edilmiştir.

3.3.3 Young şema ölçeği kısa form-3

Özel sektör yöneticilerinin erken dönem uyumsuz şemalarını belirlemek amacıyla Young (1991), Young, Klosko ve Weishaar (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin ilk formu 5 temel şema ve 18 alt boyuttan oluşmaktadır. Young şema ölçeğinin ilk formu 300 maddeden oluşmakta olup bu formun revizesi Young ve diğerleri (2003) tarafından yapılmıştır. Yapılan revize işlemi sonucunda 90 maddelik bir form elde edilmiştir. Elde edilen bu formun Türkçe’ye uyarlanması Soygüt, Karaosmanoğlu ve Çakır (2009) tarafından yapılmıştır. Uyarlaması yapılan bu ölçek Türkçe literatüründe Young Şema Ölçeği- Kısa Form-3 (YŞÖ-KF-3) olarak yerini almıştır.

Young ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen 90 maddelik Young Şema Ölçeği- Kısa Formu, 5 temel şema alanı (Kopuklu ve Reddedilmişlik, Zedelenmiş Özerklik, Zedelenmiş Sınırlar, Başkaları Yönelimlilik, Aşırı Tetikte Olma ve Bastırılmışlık) ve bu şema alanlarının içerisinde yer alan 18 uyumsuz şema alt boyutundan oluşmaktadır. 18 uyumsuz şema alanını kapsayan 90 madde ölçekte bulunmaktadır. Ölçekte yer alan maddeler kişinin kendisini

değerlendirmeye dayalı olarak hazırlanmıştır. Her bir madde 6'lı likert (1= Benim için tamamen yanlış, 2= Benim için büyük ölçüde yanlış, 3= Bana uyan tarafı uymayan tarafından biraz fazla, 4= Benim için orta derecede doğru, 5= Benim için çoğunlukla doğru, 6= Beni mükemmel şekilde tanımlıyor) kullanılarak derecelendirmiştir. Ölçekte yer alan her bir uyumsuz şema 5 maddeden oluşmakta olup, her uyumsuz şemadan alınan puanlar 5 ile 30 arasında değişmektedir.

Soygüt, Karaosmanoğlu ve Çakır (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan YŞÖ-KF-3, 5 temel şema alanından ve bu şema alanlarının altında yer alan 14 uyumsuz şemadan oluşmaktadır. Birinci temel şema alanı olan kopukluk; “duygusal yoksunluk”, “duyguları bastırma”, “sosyal izolasyon/güvensizlik” ve “kusurluluk” uyumsuz şemalarından meydana gelmektedir. İkinci temel şema alanı olan zedelenmiş otonomi; “iç içi geçme/bağımlılık”, “terk edilme”, “başarısızlık”, “karamsarlık” ve “tehditler karşısında dayanıksızlık” uyumsuz şemalarından oluşmaktadır. Üçüncü temel şema alanı zedelenmiş sınırlar, “ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim”, dördüncü temel şema alanı yüksek standartlar ve bastırılmışlık, “yüksek standartlar” ve “onay arayıcılık” uyumsuz şemalarından meydana gelmektedir. Son temel şema alanı olan diğerleri yönelimlilik, “kendini feda” ve “cezalandırıcılık” uyumsuz şemalarından oluşmaktadır. YŞÖ-KF-3 ölçeğinde yer alan uyumsuz şemalardaki maddelerin dağılımları, Duygusal Yoksunluk (1, 19, 37, 55, 73), Duyguları Bastırma (12, 30, 48, 66, 84), Sosyal İzolasyon/Güvensizlik (3, 4, 40, 57, 58, 75, 76), Kusurluluk (23, 41, 43, 59, 77, 90), İç İç Geçme/ Bağımlılık (7, 9, 10, 25, 63, 64, 79, 81, 82), Terk Edilme (2, 20, 28, 38, 74), Başarısızlık (6, 24, 33, 42, 60, 78), Karamsarlık (8, 17, 26, 35, 80), Tehditler Karşısında Dayanıksızlık (21, 39, 44, 62, 71), Ayrıcalıklılık/ Yetersiz Özdenetim (15, 22, 32, 50, 51, 68, 69), Yüksek Standartlar (13, 14, 31), Onay Arayıcılık (16, 34, 52, 56, 70, 88), Kendini Feda (11, 29, 47, 65, 83) ve Cezalandırıcılık (18, 49, 53, 54, 72, 89) uyumsuz şemalarında bulunmaktadır.

Ölçeğin Soygüt, Karaosmanoğlu ve Çakır (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış formunda yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı, şema boyutları için .63 ile .80 arasında, şema alanları için ise .53 ile .81 arasında değişmekte olduğu belirlenmiştir. Araştırmamızda ise Cronbach's Alpha

güvenirlilik katsayısı, şema boyutları için .67 ile .84 arasında, şema alanları için ise .68 ile .80 arasında yer almaktadır.

3.4 Veri Toplama Süreci

Araştırmanın amacına uygun olarak veri toplamak için literatür taranmış ve bulunan veri toplama araçları incelenmiş olup ölçme aracına danışman ile karar verilmiştir. Araştırmanın amacına uygun olan veri toplama araçları için kullanım izinleri alınmış ve araştırmacı tarafından kişisel bilgiler formu oluşturulmuştur. Çalışma grubunda bulunan özel sektör yöneticilerinden 2019 yılı Haziran ayı içerisinde veriler toplanmıştır. Veri toplama aracında yer alan “Talent Insights” ölçme ve değerlendirme aracı için kullanım hakkı elinde bulunan şirketten link alınarak çalışma grubuna iletilmiş ve doldurmaları istenmiştir. İkinci veri toplama aracı olan Young Şema Ölçeği- Kısa Form-3 (YŞÖ-KF-3) ve kişisel bilgiler formu elektronik ortamda Google Form kullanılarak çalışma grubuna uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının uygulanma süresi 25-30 dakika arasında sürmekte olduğu görülmüştür. Veri toplama aracı ulaşılabilen özel sektör yöneticilerinin hepsine mail yolu ile gönderilmiştir.

3.5 Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analiz sürecine başlamadan önce özel sektör yöneticilerinden elde edilen veriler istatistik programına girilmiştir. “Talent Insights” ölçme ve değerlendirme aracından elde edilen veriler ölçme aracının haklarını elinde bulunduran şirket tarafından analiz edilmiş ve dört liderlik stiline (Hâkimiyet, Etkileyicilik, Dengelilik ve Kuralcılık) ilişkin puanlar araştırmacıyla paylaşılmıştır. Google form ile elde edilen Young Şema Ölçeği- Kısa Form-3 (YŞÖ-KF-3) ve kişisel bilgiler verileri de istatistik programına aktarılmıştır. Araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda yapılacak olan istatistiksel analizler belirlenmeden önce veriler denetlenmiş ve gerekli olan analizlere ilişkin varsayımlar test edilmiştir.

Elde edilmiş olan verinin yapısal özelliklerini ortaya koymak amacıyla betimsel analizler yapılmıştır. Betimsel analizler gerçekleştirildiğinde dağılımın normal

olduğu ortaya çıktığı görölmüşür. Veri grubunun normal bir dağılım gösterdiği belirlendikten sonra liderlik stilleri ve erken dönem uyumsuz şemalar ile demografik özellikler arasında ortaya çıkan farklılaşmayı belirlemek için t-testi ve One Way ANOVA testi yapılmıştır. One Way ANOVA testinde ortalamalar arası ilişkinin anlamlı bulunduğu durumlarda hangi gruplar arasında farklılaşma olduğunu belirlemek için yardımcı analizlerden Scheffe testi tercih edilmiştir. Yapılan karşılaştırma analizlerinde .05 anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir. Özel sektör yöneticilerinin liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemaları arasında ortaya çıkan ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Korelasyon analizinde korelasyon katsayısı; 0.20 altında ise “düşük”, 0.20-0.39 “zayıf”, 0.40-0.59 “orta”, 0.60-0.79 “yüksek” ve 0.80-1.00 “çok yüksek” düzeyde ilişkiyi göstermektedir.



4. BULGULAR

Bu bölümde çalışma grubunu oluşturan özel sektör yöneticilerinin Talent Insights ölçme ve değerlendirme aracından elde ettikleri liderlik stilleri puanları ve Young Şema Ölçeği Kısa Form-3'den aldıkları erken dönem uyumsuz şemaların puanlarına ilişkin dağılım verilmiştir. Ayrıca özel sektör yöneticilerinin liderlik stilleri puanları ve erken dönem uyumsuz şema puanlarının bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı bu bölümde sunulmuştur. Bunların yanında özel sektör yöneticilerinin liderlik stilleri puanları ile erken dönem uyumsuz şema puanları arasındaki ilişki de bulgular bölümünde yer almaktadır.

Araştırmanın birinci alt problemi olan özel sektörde çalışan ilk, orta ve üst düzey yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerini belirlemek için yapılan analizlerden elde edilen bulgular Çizelge 9'da yer almaktadır.

Çizelge 4.1: Özel Sektörde Çalışan İlk, Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler

	İlk düzey			Orta düzey			Üst düzey			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
Hâkimiyet	66	46,37	29,73	51	40,92	25,91	54	42,38	25,39	171	43,49	27,24
Etkileycilik	66	52,66	24,46	51	52,68	29,29	54	52,61	25,26	171	52,65	26,08
Dengeliklik	66	47,93	28,79	51	56,29	24,66	54	53,50	23,93	171	52,18	26,21
Kuralcılık	66	60,22	26,63	51	59,66	26,31	54	63,09	23,75	171	60,96	25,55

Çizelge 4.1'da görüldüğü üzere özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puan ortalamaları incelendiğinde hâkimiyet stiline 43,49; etkileycilik stiline 52,65; dengeliklik stiline 52,18 ve kuralcılık stiline 60,96 olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri içerisinde

kuralcılık stiline daha yakın oldukları belirlenmiştir. Yöneticiler en düşük olarak da hâkimiyet liderlik stiline sahiptirler. Özel sektörde çalışan yöneticilerin yöneticilik düzeylerine göre sergiledikleri liderlik stilleri incelendiğinde ilk, orta ve üst düzeyde bulunan yöneticilerin en yüksek kuralcılık stilini, en düşük olarak da hâkimiyet liderlik stilini sergilemektedirler.

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stillerini puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testi analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.2’de yer almaktadır.

Çizelge 4.2: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	SS	$Sh_{\bar{x}}$	t Testi		
						t	Sd	p
Hâkimiyet	Kadın	82	46,42	29,05	3,20	1,35	169	,17
	Erkek	89	40,78	25,31	2,68			
Etkileyicilik	Kadın	82	57,71	24,40	2,69	2,47	169	,01
	Erkek	89	47,98	26,83	2,84			
Denglilik	Kadın	82	50,54	27,25	3,01	-,78	169	,43
	Erkek	89	53,69	25,27	2,67			
Kuralcılık	Kadın	82	54,15	27,20	3,00	-3,44	169	,00
	Erkek	89	67,23	22,29	2,36			

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız gruplar t-testi sonucuna göre grupların aritmetik ortalaması arasındaki farklılık hâkimiyet ($t= 1,35$; $p>.05$) ve denglilik ($t= -,78$; $p>.05$) stillerinde anlamlı bulunmamıştır. Hâkimiyet stilinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamasına rağmen “kadın” yöneticilerin puan ortalamalarının ($\bar{x}=46,42$), “erkek” yöneticilerin puan ortalamalarına ($\bar{x}=40,78$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Denglilik stilinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamasına rağmen “erkek” yöneticilerin puan ortalamalarının ($\bar{x}=53,69$), “kadın” yöneticilerin puan ortalamalarına ($\bar{x}=50,54$) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular sonucunda liderlik stillerinden olan hâkimiyeti kadın yöneticilerin, dengliliği erkek

yöneticilerin daha fazla kullandığı söylenebilir. Ayrıca etkileyicilik ve kuralcılık liderlik stillerinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir ($t=2,47$; $p<.05$, $t=-3,44$; $p<.05$). Liderlik stillerinden olan etkileyicilikte ortaya çıkan farklılığın kadın yöneticiler lehine olduğu belirlenmiştir. Kuralcılık stilinde ise ortaya çıkan anlamlı farklılaşmanın yönünün erkek yöneticiler olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik stillerinden olan etkileyicilik ve kuralcılık için cinsiyetin bir farklılaşma yarattığı, erkek yöneticilerin daha kuralcı, kadın yöneticilerin ise daha etkileyici bir liderlik stili benimsedikleri söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri puanlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.3’de yer almaktadır.

Çizelge 4.3: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	f , $\bar{x}$ ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Hâkimiyet	35 yaş ve altı	55	46,70	27,83	G.Arası	1332,92	2	666,46	,89	,41
	36-40 yaş	53	39,71	27,52	G.İçi	124813,81	168	742,93		
	41 yaş ve üzeri	63	43,85	26,51	Toplam	126146,73	170			
Etkileyicilik	35 yaş ve altı	55	52,78	24,49	G.Arası	798,96	2	399,48	,58	,55
	36-40 yaş	53	49,73	30,02	G.İçi	114843,68	168	683,59		
	41 yaş ve üzeri	63	55,00	23,95	Toplam	115642,64	170			
Dengeliilik	35 yaş ve altı	55	46,21	26,04	G.Arası	3724,24	2	1862,12	2,76	,06
	36-40 yaş	53	57,94	25,97	G.İçi	113113,76	168	673,29		
	41 yaş ve üzeri	63	52,55	25,84	Toplam	116838,01	170			
Kuralcılık	35 yaş ve altı	55	63,05	26,32	G.Arası	595,50	2	297,75	,45	,63
	36-40 yaş	53	61,54	24,15	G.İçi	110396,28	168	657,12		
	41 yaş ve üzeri	63	58,65	26,22	Toplam	110991,79	170			

Çizelge 4.3’e göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık “hâkimiyet” ($F=,89$; $p>.05$), “etkileyicilik” ($F=,58$; $p>.05$), “dengeliilik”

($F=2,76$; $p>.05$) ve “kuralcılık” ($F=,45$; $p>.05$) liderlik stillerinde anlamlı bulunmamıştır. “Hâkimiyet” liderlik stili yaşa göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (46,70) “35 yaş ve altı” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (39,71) “36-40 yaş” grubu sahiptir. “Etkileycilik” liderlik stili yaşa göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (55,00) “41 yaş ve üzeri” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (49,73) “36-40 yaş” grubunun sahip olduğu belirlenmiştir. “Denglilik” liderlik stili yaşa göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (57,94) “36-40 yaş” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (46,21) “35 yaş ve altı” grubu sahiptir. “Kuralcılık” liderlik stili yaşa göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (63,05) “35 yaş ve altı” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (58,65) “41 yaş ve üzeri” sahiptir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri puanlarının çalıştıkları sektöre göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.4’te yer almaktadır.

Çizelge 4.4: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Çalıştıkları Sektöre Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve SS Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Hâkimiyet	Hizmet	80	42,83	27,18	G.Ara sı	114,82	2	57,41	,07	,92
	Üretim	68	43,63	27,63	G.İçi	126031,91	16	750,19		
	Perakende	23	45,34	27,40	Toplam	126146,73	17			
Etkileycilik	Hizmet	80	54,57	25,52	G.Ara sı	2605,36	2	1302,68	1,93	,14
	Üretim	68	48,20	26,82	G.İçi	113037,27	16	672,84		
	Perakende	23	59,13	24,66	Toplam	115642,64	17			
Denglilik	Hizmet	80	53,85	25,06	G.Ara sı	915,47	2	457,73	,66	,51
	Üretim	68	52,08	27,36	G.İçi	115922,54	16	690,01		
	Perakende	23	46,69	27,05	Toplam	116838,01	17			
Kuralcılık	Hizmet	80	58,55	26,61	G.Ara sı	1619,93	2	809,96	1,24	,29
	Üretim	68	64,75	22,82	G.İçi	109371,85	16	651,02		
	Perakende	23	58,17	29,00	Toplam	110991,79	17			

Çizelge 4.4'e göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının çalıştıkları sektör değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık "hâkimiyet" ($F=,07$; $p>.05$), "etkileycilik" ($F=1,93$; $p>.05$), "dengelilik" ($F=,66$; $p>.05$) ve "kuralcılık" ($F=1,24$; $p>.05$) liderlik stillerinde anlamlı bulunmamıştır. "Hâkimiyet" liderlik stili sektöre göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (45,34) "perakende" grubu sahipken, en düşük ortalamaya (42,83) "hizmet" grubu sahiptir. "Etkileycilik" liderlik stili sektöre göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (59,13) "perakende" grubu sahipken, en düşük ortalamaya (48,20) "üretim" grubunun sahip olduğu belirlenmiştir. "Dengelilik" liderlik stili sektöre göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (53,85) "hizmet" grubu sahipken, en düşük ortalamaya (46,69) "perakende" grubu sahiptir. "Kuralcılık" liderlik stili sektöre göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (64,75) "üretim" grubu sahipken, en düşük ortalamaya (58,17) "perakende" grubu sahiptir.

Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri puanlarının mevcut kademelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.5'te yer almaktadır.

Çizelge 4.5: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Mevcut Kademelerine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Hâkimiyet	İlk düzey	66	46,37	29,73	G.Arası	952,68	2	476,34	,63	,52
	Orta düzey	51	40,92	25,91	G.İçi	125194,05	168	745,20		
	Üst düzey	54	42,38	25,39	Toplam	126146,73	170			
Etkileycilik	İlk düzey	66	52,66	24,46	G.Arası	,16	2	,081	,03	,99
	Orta düzey	51	52,68	29,29	G.İçi	115642,48	168	688,34		
	Üst düzey	54	52,61	25,26	Toplam	115642,64	170			
Dengelilik	İlk düzey	66	47,93	28,79	G.Arası	2144,16	2	1072,08	1,57	,21
	Orta düzey	51	56,29	24,66	G.İçi	114693,84	168	682,70		
	Üst düzey	54	53,50	23,93	Toplam	116838,01	170			
Kuralcılık	İlk düzey	66	60,22	26,63	G.Arası	366,32	2	183,16	,27	,75
	Orta düzey	51	59,66	26,31	G.İçi	110625,46	168	658,48		
	Üst düzey	54	63,09	23,75	Toplam	110991,78	170			

Çizelge 4.5’e göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının çalıştıkları mevcut kademe değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık “hâkimiyet” ($F=,63$; $p>.05$), “etkileyicilik” ($F=,03$; $p>.05$), “denglilik” ($F=1,57$; $p>.05$) ve “kuralcılık” ($F=,27$; $p>.05$) liderlik stillerinde anlamlı bulunmamıştır. “Hâkimiyet” liderlik stili mevcut kademeye göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (46,37) “ilk düzey” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (40,92) “orta düzey” grubu sahiptir. “Etkileyicilik” liderlik stili mevcut kademeye göre incelendiğinde puanların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. “Denglilik” liderlik stili mevcut kademeye göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (56,29) “orta düzey” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (47,93) “ilk düzey” grubu sahiptir. “Kuralcılık” liderlik stili mevcut kademeye göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (63,09) “üst düzey” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (59,66) “orta düzey” grubu sahiptir.

Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri puanlarının kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.6’da yer almaktadır.

Çizelge 4.6: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Kıdeme Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

Puan	Grup	f , $\bar{X}$ ve SS Değerleri				ANOVA Sonuçları				
		N	$\bar{X}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Hâkimiyet	10 yıl ve altı	43	47,06	28,57	G.Arası	1684,70	2	842,35	1,13	,32
	11-20 yıl	101	40,88	27,10	G.İçi	124462,03	168	740,84		
	21 yıl ve üzeri	27	47,55	25,33	Toplam	126146,73	170			
Etkileyicilik	10 yıl ve altı	43	53,41	24,86	G.Arası	56,71	2	28,36	,04	,96
	11-20 yıl	101	52,17	27,21	G.İçi	115585,92	168	688,01		
	21 yıl ve üzeri	27	53,22	24,46	Toplam	115642,64	170			
Denglilik	10 yıl ve altı	43	45,60	27,79	G.Arası	2810,52	2	1405,26	2,07	,12
	11-20 yıl	101	55,21	26,30	G.İçi	114027,48	168	678,73		
	21 yıl ve üzeri	27	51,33	21,82	Toplam	116838,01	170			
Kuralcılık	10 yıl ve altı	43	62,18	26,39	G.Arası	115,05	2	57,52	,08	,91
	11-20 yıl	101	60,30	26,43	G.İçi	110876,73	168	659,98		
	21 yıl ve üzeri	27	61,48	21,26	Toplam	110991,78	170			

Çizelge 4.6'ya göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık “hâkimiyet” ($F=1,13$; $p>.05$), “etkileycilik” ($F=.04$; $p>.05$), “denglilik” ($F=.12$; $p>.05$) ve “kuralcılık” ($F=.91$; $p>.05$) liderlik stillerinde anlamlı bulunmamıştır. “Hâkimiyet” liderlik stili mevcut kıdeme göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (47,55) “21 yıl ve üzeri” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (40,88) “11-20 yıl” grubu sahiptir. “Etkileycilik” liderlik stili mevcut kıdeme göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (53,41) “10 yıl ve altı” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (53,22) “21 yıl ve üzeri” grubunun sahip olduğu belirlenmiştir. “Denglilik” liderlik stili mevcut kıdeme göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (55,21) “11-20 yıl” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (45,60) “10 yıl ve altı” grubu sahiptir. “Kuralcılık” liderlik stili mevcut kıdeme göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (62,18) “10 yıl ve altı” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (60,30) “11-20 yıl” grubu sahiptir.

Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri puanlarının bağlı çalışan sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.7’de yer almaktadır.

Çizelge 4.7: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Bağlı Çalışan Sayısına Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve SS Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Hâkimiyet	0-9 kişi	110	42,63	27,31	G.Arası	510,02	2	255,01		
	10-49 kişi	39	43,41	28,24	G.İçi	125636,70	168	747,83	,34	,71
	50 kişi ve üzeri	22	47,90	25,83	Toplam	126146,73	170			
Etkileycilik	0-9 kişi	110	53,85	26,67	G.Arası	971,75	2	485,87		
	10-49 kişi	39	48,28	27,06	G.İçi	114670,88	168	682,56	,71	,49
	50 kişi ve üzeri	22	54,40	21,02	Toplam	115642,64	170			
Denglilik	0-9 kişi	110	52,97	26,54	G.Arası	287,89	2	143,94		
	10-49 kişi	39	49,82	27,91	G.İçi	116550,11	168	693,75	,20	,81
	50 kişi ve üzeri	22	52,45	21,95	Toplam	116838,01	170			
Kuralcılık	0-9 kişi	110	59,41	26,95	G.Arası	1308,35	2	654,17		
	10-49 kişi	39	66,05	22,56	G.İçi	109683,43	168	652,87	1,00	,36
	50 kişi ve üzeri	22	59,68	23,03	Toplam	110991,78	170			

Çizelge 4.7'ye göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının bağlı çalışan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık “hâkimiyet” ($F=,34$; $p>.05$), “etkileycilik” ($F=,71$; $p>.05$), “denglilik” ($F=,20$; $p>.05$) ve “kuralcılık” ($F=1,00$; $p>.05$) liderlik stillerinde anlamlı bulunmamıştır. “Hâkimiyet” liderlik stili bağlı çalışan sayısına göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (47,90) “50 kişi ve üzeri” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (42,63) “0-9 kişi” grubu sahiptir. “Etkileycilik” liderlik stili bağlı çalışan sayısına göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (54,40) “50 kişi ve üzeri” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (48,28) “10-49 kişi” grubunun sahip olduğu belirlenmiştir. “Denglilik” liderlik stili bağlı çalışan sayısına göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (52,97) “0-9 kişi” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (49,82) “10-49 kişi” grubu sahiptir. “Kuralcılık” liderlik stili bağlı çalışan sayısına göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (66,05) “10-49 kişi” grubu sahipken, en düşük ortalamaya (59,41) “0-9 kişi” grubu sahiptir.

Araştırmanın sekizinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri puanlarının çalıştıkları şirketin büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans (One Way ANOVA) analizine ilişkin bulgular Çizelge 16’da yer almaktadır.

Çizelge 4.8: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri Puanlarının Çalıştıkları Şirketin Büyüklüğüne Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{X}$ ve SS Değerleri						ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	N	$\bar{X}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Hâkimiyet	Küçük	33	37,75	25,99	G.Arası	1533,14	2	766,57		
	Orta	49	43,28	26,15	G.İçi	124613,58	168	741,74	1,03	,35
	Büyük	89	45,73	28,23	Toplam	126146,73	170			
Etkileycilik	Küçük	33	51,30	26,96	G.Arası	2829,78	2	1414,89		
	Orta	49	59,00	24,89	G.İçi	112812,85	168	671,50	2,10	,12
	Büyük	89	49,66	26,06	Toplam	115642,64	170			
Denglilik	Küçük	33	61,90	22,64	G.Arası	3865,77	2	1932,88		
	Orta	49	49,75	26,07	G.İçi	112972,23	168	672,45	2,87	,05
	Büyük	89	49,92	26,95	Toplam	116838,01	170			
Kuralcılık	Küçük	33	60,21	24,89	G.Arası	794,26	2	397,13		
	Orta	49	57,95	26,76	G.İçi	110197,52	168	655,93	,60	,54
	Büyük	89	62,89	25,22	Toplam	110991,78	170			

Çizelge 4.8'e göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin liderlik stilleri puanlarının çalışılan şirketin büyüklüğüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık "hâkimiyet" ($F=1,03$; $p>.05$), "etkileycilik" ($F=2,10$; $p>.05$), "dengelilik" ($F=2,87$; $p>.05$) ve "kuralcılık" ($F=,60$; $p>.05$) liderlik stillerinde anlamlı bulunmamıştır. "Hâkimiyet" liderlik stili çalışılan şirketin büyüklüğüne göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (45,73) "büyük" şirket grubunda çalışan yöneticiler sahipken, en düşük ortalamaya (37,75) "küçük" şirket grubunda çalışan yöneticiler sahiptir. "Etkileycilik" liderlik stili bağlı çalışılan şirketin büyüklüğüne göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (59,00) "orta" şirket grubunda çalışanlar sahipken, en düşük ortalamaya (49,66) "büyük" şirket grubunda çalışan yöneticilerin sahip olduğu belirlenmiştir. "Dengelilik" liderlik stili bağlı çalışılan şirketin büyüklüğüne göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (61,90) "küçük" şirket grubunda çalışan yöneticiler sahipken, en düşük ortalamaya (49,75) "orta" şirket grubunda çalışan yöneticiler sahiptir. "Kuralcılık" liderlik stili bağlı çalışılan şirketin büyüklüğüne göre incelendiğinde en yüksek ortalamaya (62,89) "büyük" şirket grubunda çalışanlar sahipken, en düşük ortalamaya (57,95) "orta" şirket grubunda çalışan yöneticilerin sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın dokuzunca alt problemine ilişkin özel sektörde çalışan ilk, orta ve üst düzey yöneticilerin erken dönem uyumsuz şemalarını belirlemek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen bulgular Çizelge 4.9'de yer almaktadır.

Çizelge 4.9: Özel Sektörde Çalışan İlk, Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şemalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Erken dönem uyumsuz şemalar	İlk düzey			Orta düzey			Üst düzey			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
Duygusal yoksunluk	66	1,61	,92	51	1,50	,82	54	1,47	,63	171	1,53	,80
Duyguları bastırma	66	1,94	,78	51	2,13	,99	54	1,91	,96	171	1,99	,90
Sosyal iz./güvensizlik	66	1,91	,77	51	1,96	,84	54	1,79	,71	171	1,89	,77
Kusurluluk	66	1,29	,46	51	1,38	,57	54	1,17	,28	171	1,28	,46
İç içe g./Bağımlılık	66	1,50	,67	51	1,45	,53	54	1,39	,45	171	1,45	,57
Terk edilme	66	1,45	,58	51	1,50	,69	54	1,35	,41	171	1,43	,57
Başarısızlık	66	1,56	,68	51	1,53	,47	54	1,52	,53	171	1,54	,57
Karşılaşılabilirlik	66	1,80	,84	51	1,87	,82	54	1,91	,82	171	1,86	,82
Tehditler karşısında dayanıksızlık	66	1,93	,79	51	2,05	,85	54	1,89	,73	171	1,95	,79
Ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim	66	3,16	,73	51	3,09	,84	54	2,96	,88	171	3,08	,81
Yüksek standartlar	66	3,36	1,14	51	3,18	1,20	54	3,03	1,18	171	3,20	1,17
Onay aracılık	66	3,11	,83	51	3,16	,98	54	3,05	,74	171	3,11	,85
Kendini feda	66	3,00	,97	51	2,85	1,08	54	2,60	,80	171	2,83	,96
Cezalandırıcılık	66	3,12	,73	51	3,29	,98	54	3,03	,72	171	3,14	,81

Çizelge 4.9’da görüldüğü üzere araştırma grubunda yer alan özel sektörde çalışan yöneticilerin sahip oldukları erken dönem uyumsuz şemaları incelendiğinde ortalaması yüksekten düşüğe doğru “yüksek standartlar” ($\bar{x} = 3,20$), “cezalandırıcılık” ($\bar{x} = 3,14$), “onay aracılık” ($\bar{x} = 3,11$), “ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim” ($\bar{x} = 3,08$), “kendini feda” ($\bar{x} = 2,83$), “duyguları bastırma” ($\bar{x} = 1,99$), “tehditler karşısında dayanıksızlık” ($\bar{x} = 1,95$), “sosyal izolasyon/ güvensizlik” ($\bar{x} = 1,89$), “karamsarlık” ($\bar{x} = 1,86$), “başarısızlık” ($\bar{x} = 1,54$), “duygusal yoksunluk” ($\bar{x} = 1,53$), “iç içe geçme/ bağımlılık” ($\bar{x} = 1,45$), “terk edilme” ($\bar{x} = 1,43$)” ve “kusurluluk” ($\bar{x} = 1,28$) şeklinde yer almaktadır. Özel sektörde çalışan yöneticiler en yüksek oranda yüksek standartlar, cezalandırıcılık ve onay aracılık erken dönem uyumsuz şemaları, en düşük oranda iç içe geçme/bağımlılık, terk edilme ve kusurluluk erken dönem şemaları yer almaktadır. Özel sektör yöneticilerinden ilk düzeyde yer alan yöneticilerin “yüksek standartlar” ($\bar{x} = 3,36$), “ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim” ($\bar{x} = 3,16$) ve “cezalandırıcılık” ($\bar{x} = 3,12$) erken dönem şemalarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Orta düzey özel sektör yöneticilerinin “cezalandırıcılık” ($\bar{x} = 3,29$), “yüksek standartlar” ($\bar{x} = 3,18$) ve “onay aracılık” ($\bar{x} = 3,16$) erken dönem şemalarının yüksek olduğu görülmektedir. Üst düzey özel sektör yöneticilerinin ise “onay aracılık” ($\bar{x} = 3,05$), “yüksek standartlar” ($\bar{x} = 3,03$) ve “cezalandırıcılık” ($\bar{x} = 3,03$) erken dönem şemalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın onuncu alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin erken dönem uyumsuz şema puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testi analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.10’da yer almaktadır.

Çizelge 4.10: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $_{\bar{x}}$	t	t Testi Sd	p
Duygusal yoksunluk	Erkek	82	1,55	,87	,09	,24	169	,80
	Kadın	89	1,52	,75	,07			
Duyguları bastırma	Erkek	82	1,88	,87	,09	-1,56	169	,12
	Kadın	89	2,09	,92	,09			
Sosyal izolasyon/güvensizlik	Erkek	82	1,85	,76	,08	-,60	169	,54
	Kadın	89	1,92	,78	,08			
Kusurluluk	Erkek	82	1,29	,56	,06	,21	169	,82
	Kadın	89	1,27	,34	,03			
İç içe geçme/bağımlılık	Erkek	82	1,46	,64	,07	,20	169	,84
	Kadın	89	1,44	,49	,05			
Terk edilme	Erkek	82	1,47	,68	,07	,83	169	,40
	Kadın	89	1,40	,45	,04			
Başarısızlık	Erkek	82	1,56	,67	,07	,48	169	,62
	Kadın	89	1,52	,47	,05			
Karamsarlık	Erkek	82	1,89	,88	,09	,55	169	,57
	Kadın	89	1,82	,77	,08			
Tehditler karşısında dayanıksızlık	Erkek	82	1,95	,84	,09	-,02	169	,97
	Kadın	89	1,95	,75	,07			
Ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim	Erkek	82	3,09	,84	,09	,23	169	,81
	Kadın	89	3,06	,79	,08			
Yüksek standartlar	Erkek	82	3,24	1,30	,14	,41	169	,67
	Kadın	89	3,17	1,04	,11			
Onay aracılık	Erkek	82	3,16	,87	,09	,74	169	,45
	Kadın	89	3,06	,82	,08			
Kendini feda	Erkek	82	2,90	1,12	,12	,88	169	,37
	Kadın	89	2,76	,80	,08			
Cezalandırıcılık	Erkek	82	3,09	,86	,09	-,79	169	,43
	Kadın	89	3,19	,77	,08			

Çizelge 4.10'e göre, özel sektör yöneticilerinin erken dönem uyumsuz şema puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda duygusal yoksunluk ($t = ,24$; $p > .05$), duyguları bastırma ($t = -1,56$; $p > .05$), sosyal izolasyon/güvensizlik ($t = -,60$; $p > .05$), kusurluluk ($t = ,21$; $p > .05$), iç içe geçme/bağımlılık ($t = ,20$; $p > .05$), terk edilme ($t = ,83$; $p > .05$), başarısızlık ($t = ,48$; $p > .05$), karamsarlık ($t = ,55$; $p > .05$), tehditler karşısında dayanıksızlık ($t = -,02$; $p > .05$), ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim ($t = ,23$; $p > .05$), yüksek standartlar ($t = ,41$; $p > .05$), onay aracılık ($t = ,74$; $p > .05$),

kendini feda ($t= ,88$; $p>.05$) ve cezalandırıcılık ($t= -,79$; $p>.05$) şemalarında aritmetik ortalamalar arasında farklılık anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bu bulgu özel sektör yöneticilerinin erken dönem uyumsuz şemalarının cinsiyete göre bir farklılık yaratmadığını ifade etmektedir.

Araştırmanın on birinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan ilk düzey yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.11’da yer almaktadır.

Çizelge 4.11: Özel Sektörde Çalışan İlk Düzey Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları

	Hâkimiyet	Etkileyici	Dengellik	Kuralcılık
Duygusal yoksunluk	-,11	-,14	,09	,04
Duyguları bastırma	-,08	-,45**	,07	,39**
Sosyal izolasyon/güvensizlik	-,05	-,31*	,06	,09
Kusurluluk	-,11	-,05	,08	-,04
İç içe geçme/bağımlılık	-,31**	-,06	,33**	-,04
Terk edilme	-,13	-,12	,15	,07
Başarısızlık	-,35**	-,04	,34**	-,02
Karamsarlık	-,17	-,23	,19	,20
Tehditler karşısında dayanıksızlık	,03	-,09	-,00	,02
Ayrıcalıklılık/yetersiz özenetim	,12	,13	-,19	-,20
Yüksek standartlar	,22	-,10	-,25*	-,02
Onay aracılık	-,12	-,07	,06	,06
Kendini feda	-,38**	-,14	,35**	,12
Cezalandırıcılık	-,24*	-,06	,27*	,12

**<0,01; *<0,05

Çizelge 4.11 incelendiğinde ilk düzey özel sektör yöneticilerinin hâkimiyet liderlik stili ile “iç içe geçme/ bağımlılık” ($r= -,31$; $p<.01$), “başarısızlık” ($r= -,35$; $p<.01$), “kendini feda” ($r= -,38$; $p<.01$) ve “cezalandırıcılık” ($r= -,24$; $p<.05$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya

çıkmiştir. Etkileyicilik liderlik stili ile erken dönem uyumsuz şemalardan olan “duyguları bastırma” ($r = -.45$; $p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde, “sosyal izolasyon/ güvensizlik” ($r = -.31$; $p < .05$) negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dengelilik liderlik stili ile “iç içe geçme/ bağımlılık” ($r = .33$; $p < .01$), “başarısızlık” ($r = .34$; $p < .01$), “kendini feda” ($r = .35$; $p < .01$) ve “cezalandırıcılık” ($r = .27$; $p < .05$) erken uyumsuz şemaları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde, “yüksek standartlar” ($r = -.25$; $p < .05$) ile negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kuralcılık liderlik stili ile “duyguları bastırma” ($r = .39$; $p < .01$) erken uyumsuz şeması arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın on ikinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan orta düzey yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.12’de yer almaktadır.

Çizelge 4.12: Özel Sektörde Çalışan Orta Düzey Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları

	Hâkimiyet	Etkileyicilik	Dengelilik	Kuralcılık
Duygusal yoksunluk	,29*	-,03	-,19	-,15
Duyguları bastırma	,04	-,29*	,14	,06
Sosyal izolasyon/güvensizlik	-,12	-,06	,14	-,06
Kusurluluk	,12	-,26	-,00	,05
İç içe geçme/bağımlılık	-,29*	-,19	,35*	,12
Terk edilme	,09	-,02	-,01	-,09
Başarısızlık	-,52**	-,24	,59**	,22
Karamsarlık	-,07	-,04	,12	-,04
Tehditler karşısında dayanıksızlık	-,02	,01	,03	-,08
Ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim	-,03	-,04	,15	-,06
Yüksek standartlar	,33*	,15	-,19	-,27
Onay aracılık	-,03	-,08	,14	-,01
Kendini feda	-,12	-,03	,28*	-,13
Cezalandırıcılık	,03	,04	,00	-,10

**<0,01; *<0,05

Çizelge 4.12’ye göre orta düzey özel sektör yöneticilerinin hâkimiyet liderlik stili ile “başarısızlık” ($r = -.52$; $p < .01$) erken dönem uyumsuz şeması arasında negatif yönlü

orta düzeyde bir ilişki, “iç içe geçme/ bağımlılık” ($r = -.29$; $p < .05$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca hâkimiyet liderlik stili ile “duygusal yoksunluk” ($r = .29$; $p < .05$) ve “yüksek standartlar” ($r = .33$; $p < .05$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişkinin bulunmaktadır. Etkileycilik liderlik stili ile erken dönem uyumsuz şemalardan olan “duyguları bastırma” ($r = -.29$; $p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dengelilik liderlik stili ile “iç içe geçme/ bağımlılık” ($r = .35$; $p < .05$) ve “kendini feda” ($r = .28$; $p < .05$) erken uyumsuz şemaları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde, “başarısızlık” ($r = .59$; $p < .01$) ile pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kuralcılık liderlik stili ile erken dönem uyumsuz şemalar arasında bir ilişkinin olmadığı elde edilen bir başka bulgudur.

Araştırmanın on üçüncü alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan üst düzey yöneticilerin sergiledikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular Çizelge 4.13’te yer almaktadır.

Çizelge 4.13: Özel Sektörde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları

	Hâkimiyet	Etkileycilik	Dengelilik	Kuralcılık
Duygusal yoksunluk	-,16	-,18	,29*	,12
Duyguları bastırma	-,26	-,40**	,26	,38**
Sosyal izolasyon/güvensizlik	-,21	-,18	,16	,21
Kusurluluk	-,30*	-,36**	,35**	,35**
İç içe geçme/bağımlılık	-,42**	-,34*	,46**	,31*
Terk edilme	-,34*	-,19	,46**	,16
Başarısızlık	-,48**	-,35**	,45**	,34*
Karamsarlık	-,33*	-,06	,31*	,12
Tehditler karşısında dayanıksızlık	-,23	-,18	,20	,17
Ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim	,18	,22	-,19	-,24
Yüksek standartlar	,19	,20	-,21	-,15
Onay aracılık	-,02	,00	,05	-,12
Kendini feda	-,08	-,01	,22	-,10
Cezalandırıcılık	-,25	-,39**	,51**	,21

**<0,01; *<0,05

Çizelge 4.13'e göre üst düzey özel sektör yöneticilerinin hâkimiyet liderlik stili ile "iç içe geçme/ bağımlılık" ($r = -.42$; $p < .01$) ve "başarısızlık" ($r = -.48$; $p < .01$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında negatif yönlü orta düzeyde, "kusurluluk" ($r = -.30$; $p < .05$), "terk edilme" ($r = -.34$; $p < .05$) ve "karamsarlık" ($r = -.33$; $p < .05$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında ise negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Etkileyicilik liderlik stili ile erken dönem uyumsuz şemalardan olan "duyguları bastırma" ($r = -.40$; $p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde, "kusurluluk" ($r = -.36$; $p < .01$), "başarısızlık" ($r = -.35$; $p < .01$), "cezalandırıcılık" ($r = -.39$; $p < .01$) ve "iç içe geçme/ bağımlılık" ($r = -.34$; $p < .05$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dengelilik liderlik stili ile "iç içe geçme/ bağımlılık" ($r = .46$; $p < .01$), "terk edilme" ($r = .46$; $p < .01$), "başarısızlık" ($r = .45$; $p < .01$) ve "cezalandırıcılık" ($r = .51$; $p < .01$) erken uyumsuz şemaları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, "duygusal yoksunluk" ($r = .29$; $p < .05$), "karamsarlık" ($r = .31$; $p < .05$) ve "kusurluluk" ($r = .35$; $p < .01$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kuralcılık liderlik stili ile "duyguları bastırma" ($r = .38$; $p < .01$), "kusurluluk" ($r = .35$; $p < .01$), "iç içe geçme/ bağımlılık" ($r = .31$; $p < .05$) ve "başarısızlık" ($r = .34$; $p < .05$) erken uyumsuz şeması arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmanın on dördüncü alt problemine ilişkin özel sektörde çalışan yöneticilerin sergiledikleri baskın liderlik stillerine göre erken dönem uyumsuz şemalarına ilişkin durumlarını belirlemek amacıyla yapılan analizlerden elde edilen bulgular Çizelge 4.14'te yer almaktadır.

Çizelge 4.14: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Baskın Liderlik Stillerine Göre Erken Dönem Uyumsuz Şemalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Uyumsuz Şemalar	Hâkimiyet			Etkileyicilik			Dengelilik			Kuralcılık		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
Duygusal yoksunluk	32	1,67	1,01	42	1,34	,41	27	1,58	,83	61	1,61	,91
Duyguları bastırma	32	2,01	,89	42	1,68	,65	27	1,85	,74	61	2,26	,99
Sosyal izolasyon/güvensizlik	32	1,94	,85	42	1,80	,78	27	1,81	,56	61	1,99	,82
Kusurluluk	32	1,31	,64	42	1,16	,28	27	1,32	,53	61	1,31	,41
İç içe geçme/bağımlılık	32	1,27	,34	42	1,38	,46	27	1,52	,89	61	1,53	,53
Terk edilme	32	1,42	,76	42	1,38	,45	27	1,44	,42	61	1,48	,61
Başarısızlık	32	1,29	,28	42	1,45	,47	27	1,83	,89	61	1,62	,52

Çizelge 4.14: (devamı) Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Baskın Liderlik Stilllerine Göre Erken Dönem Uyumsuz Şemalarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Uyumsuz Şemalar	Hâkimiyet			Etkileyicilik			Dengelik			Kuralcılık		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
Kararsızlık	32	1,82	,85	42	1,78	,71	27	1,68	,63	61	2,01	,91
Tehditler karşısında dayanıksızlık	32	2,03	1,06	42	1,87	,72	27	1,95	,63	61	2,01	,76
Ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim	32	3,29	,88	42	3,17	,87	27	2,95	,81	61	2,97	,73
Yüksek standartlar	32	3,56	1,09	42	3,29	1,16	27	2,75	1,01	61	3,20	1,23
Onay aracılık	32	3,22	,87	42	3,07	,93	27	3,25	,73	61	3,12	,79
Kendini feda	32	2,61	,85	42	2,73	,94	27	3,25	1,00	61	2,83	,92
Cezalandırıcılık	32	3,08	,98	42	3,01	,76	27	3,27	,72	61	3,21	,79

Çizelge 4.14'e göre özel sektörde çalışan yöneticilerin hâkimiyet baskın liderlik stilinde yüksek standartlar ($\bar{x} = 3,56$), ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim ($\bar{x} = 3,29$) ve onay aracılık ($\bar{x} = 3,22$) erken dönem uyumsuz şemalarının daha yüksek puana sahip olduğu belirlenmiştir. Etkileyicilik baskın liderlik stilinde ise yüksek standartlar ($\bar{x} = 3,29$), ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim ($\bar{x} = 3,17$) ve onay aracılık ($\bar{x} = 3,07$) erken dönem uyumsuz şemalarının puanlarının yüksek olduğu görülmektedir. Dengelik baskın liderlik stilinde cezalandırıcılık ($\bar{x} = 3,27$), kendini feda ($\bar{x} = 3,29$) ve onay aracılık ($\bar{x} = 3,22$) erken dönem uyumsuz şemalarının daha yüksek puana sahip olduğu belirlenmiştir. Kuralcılık baskın liderlik stilinde ise cezalandırıcılık ($\bar{x} = 3,21$), yüksek standartlar ($\bar{x} = 3,20$) ve onay aracılık ($\bar{x} = 3,12$) erken dönem uyumsuz şemalarının puanlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın on beşinci alt problemine ilişkin olarak özel sektörde çalışan yöneticilerin kademedan bağımsız olarak hepsinin sergiledikleri liderlik stilleri ile erken dönem uyumsuz şemaları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizine ilişkin bulgular Çizelge 25'de yer almaktadır.

Çizelge 4.15: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanları Arasında Yapılan Pearson Korelasyon Sonuçları

	Hâkimiyet	Etkileycilik	Dengelilik	Kuralcılık
Duygusal yoksunluk	-,00	-,11	,04	,00
Duyguları bastırma	-,10	-,37**	,16*	,27**
Sosyal izolasyon/güvensizlik	-,11	-,18*	,11	,07
Kusurluluk	-,06	-,18**	,10	,05
İç içe geçme/bağımlılık	-,32**	-,16*	,35**	,08
Terk edilme	-,09	-,09	,15*	,02
Başarısızlık	-,42**	-,18*	,42**	,15*
Karamsarlık	-,19*	-,12	,21**	,10
Tehditler karşısında dayanıksızlık	-,05	-,08	,06	,02
Ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim	,09	,15*	-,09	-,17*
Yüksek standartlar	,24**	,07	-,23**	-0,14
Onay arayıcılık	-,06	-,05	,09	-,01
Kendini feda	-,21**	-,06	,27**	-,02
Cezalandırıcılık	-,15*	-,11	,24**	,05

**<0,01; *<0,05

Çizelge 15'e göre özel sektör yöneticilerinin hâkimiyet liderlik stili ile "başarısızlık" ($r = -,42$; $p < .01$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında negatif yönlü orta düzeyde, "iç içe geçme/bağımlılık" ($r = -,32$; $p < .01$) ve "kendini feda" ($r = -,21$; $p < .01$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında ise negatif yönlü zayıf düzeyde, "yüksek standartlar" ($r = ,24$; $p < .01$) erken dönem uyumsuz şeması arasında ise pozitif yönlü zayıf düzeyde, "karamsarlık" ($r = -,19$; $p < .05$) ve "cezalandırıcılık" ($r = -,15$; $p < .05$) erken dönem uyumsuz şemaları arasında ise negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir. Etkileycilik liderlik stili ile erken dönem uyumsuz şemalardan olan "duyguları bastırma" ($r = -,37$; $p < .01$) arasında negatif yönlü orta düzeyde, "sosyal izolasyon/güvensizlik" ($r = -,18$;

$p < .05$), “kusurluluk” ($r = -.18$; $p < .01$), “iç içe geçme/bağımlılık” ($r = -.16$; $p < .05$) ve “başarısızlık” ($r = -.18$; $p < .05$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Dengelilik liderlik stili ile “başarısızlık” ($r = .42$; $p < .01$) erken uyumsuz şeması arasında pozitif yönlü orta düzeyde, “iç içe geçme/bağımlılık” ($r = .35$; $p < .01$), “karamsarlık” ($r = .21$; $p < .01$), “kendini feda” ($r = .27$; $p < .01$) ve “cezalandırıcılık” ($r = .24$; $p < .01$) arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde, “yüksek standartlar” ($r = -.23$; $p < .01$) ile negatif yönlü düşük düzeyde, “duyguları bastırma” ($r = .16$; $p < .05$) ve “terk edilme” ($r = .15$; $p < .05$) erken dönem uyumsuz şemaları ile pozitif yönlü düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Kuralcılık liderlik stili ile “duyguları bastırma” ($r = .27$; $p < .01$), erken uyumsuz şeması arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde, “ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim” ($r = -.17$; $p < .05$) erken dönem uyumsuz şeması ile negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Çizelge 4.16: Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{x}$ ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p Fark
Duygusal yoksunluk	35 yaş ve altı	55	1,49	,81	G.Arası	4,30	2	2,15		
	36-40 yaş	53	1,35	,52	G.İçi	106,91	168	,63	3,38	,03 3>2
	41 yaş ve üzeri	63	1,73	,96	Toplam	111,22	170			
Duyguları bastırma	35 yaş ve altı	55	2,08	,93	G.Arası	,81	2	,40		
	36-40 yaş	53	1,91	,91	G.İçi	139,41	168	,83	,49	,61
	41 yaş ve üzeri	63	1,97	,88	Toplam	140,23	170			
Sosyal izolasyon/güvensizlik	35 yaş ve altı	55	1,81	,71	G.Arası	,85	2	,42		
	36-40 yaş	53	1,88	,82	G.İçi	101,90	168	,60	,70	,49
	41 yaş ve üzeri	63	1,97	,79	Toplam	102,75	170			
Kusurluluk	35 yaş ve altı	55	1,30	,53	G.Arası	,02	2	,01		
	36-40 yaş	53	1,27	,40	G.İçi	36,42	168	,21	,05	,94
	41 yaş ve üzeri	63	1,27	,44	Toplam	36,45	170			
İç içe geçme/bağımlılık	35 yaş ve altı	55	1,41	,46	G.Arası	,16	2	,08		
	36-40 yaş	53	1,48	,49	G.İçi	55,21	168	,32	,25	,77
	41 yaş ve üzeri	63	1,46	,70	Toplam	55,37	170			
Terk edilme	35 yaş ve altı	55	1,46	,72	G.Arası	,04	2	,02		
	36-40 yaş	53	1,42	,52	G.İçi	56,24	168	,33	,06	,93
	41 yaş ve üzeri	63	1,43	,47	Toplam	56,29	170			

Çizelge 4.16: (devam) Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Erken Dönem Uyumsuz Şema Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) Sonuçları

f , $\bar{X}$ ve SS Değerleri					ANOVA Sonuçları						
Puan	Grup	N	$\bar{X}$	SS	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Başarısızlık	35 yaş ve altı	55	1,46	,43	G.Arası	,57	2	,28	,86	,42	
	36-40 yaş	53	1,46	,56	G.İçi	55,85	168	,33			
	41 yaş ve üzeri	63	1,58	,68	Toplam	56,43	170				
Karamsarlık	35 yaş ve altı	55	1,76	,84	G.Arası	3,76	2	1,88	2,79	,06	
	36-40 yaş	53	1,72	,65	G.İçi	113,04	168	,67			
	41 yaş ve üzeri	63	2,05	,91	Toplam	116,80	170				
Tehditler karşısında dayanıksızlık	35 yaş ve altı	55	1,92	,78	G.Arası	,13	2	,06	,10	,90	
	36-40 yaş	53	1,98	,79	G.İçi	107,40	168	,63			
	41 yaş ve üzeri	63	1,96	,81	Toplam	107,53	170				
Ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim	35 yaş ve altı	55	3,18	,77	G.Arası	1,24	2	,62	,92	,39	
	36-40 yaş	53	2,96	,88	G.İçi	112,47	168	,66			
	41 yaş ve üzeri	63	3,08	,79	Toplam	113,71	170				
Yüksek standartlar	35 yaş ve altı	55	3,40	1,13	G.Arası	4,18	2	2,09	1,52	,22	
	36-40 yaş	53	3,01	1,07	G.İçi	230,93	168	1,37			
	41 yaş ve üzeri	63	3,20	1,27	Toplam	235,11	170				
Onay arayıcılık	35 yaş ve altı	55	3,14	,85	G.Arası	,40	2	,20	,27	,75	
	36-40 yaş	53	3,03	,87	G.İçi	122,60	168	,73			
	41 yaş ve üzeri	63	3,14	,84	Toplam	123,00	170				
Kendini feda	35 yaş ve altı	55	2,84	,94	G.Arası	1,36	2	,68	,72	,48	
	36-40 yaş	53	2,70	,86	G.İçi	158,26	168	,94			
	41 yaş ve üzeri	63	2,92	1,06	Toplam	159,62	170				
Cezalandırıcılık	35 yaş ve altı	55	3,21	,86	G.Arası	,43	2	,21	,32	,72	
	36-40 yaş	53	3,13	,78	G.İçi	113,12	168	,67			
	41 yaş ve üzeri	63	3,09	,81	Toplam	113,55	170				

1: 35 yaş ve altı, 2:36-40 yaş, 3: 41 yaş ve üzeri

Çizelge 16'ya göre, özel sektörde çalışan yöneticilerin erken dönem uyumsuz şema puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık “duyguları bastırma” ($F= ,49$; $p>.05$), “sosyal izolasyon/güvensizlik” ($F= ,70$; $p>.05$), “kusurluluk” ($F= ,05$; $p>.05$), “iç içe geçme/bağımlılık” ($F= ,25$; $p>.05$), “terk edilme” ($F= ,06$; $p>.05$), “başarısızlık” ($F= ,86$; $p>.05$), “karamsarlık” ($F= 2,79$; $p>.05$), “tehditler karşısında dayanıksızlık” ($F= ,10$; $p>.05$), “ayrıcalıklılık/ yetersiz özdenetim”

($F = ,92$; $p > .05$), “yüksek standartlar” ($F = 1,52$; $p > .05$), “onay arayıcılık” ($F = ,27$; $p > .05$), “kendini feda” ($F = ,72$; $p > .05$) ve “cezalandırıcılık” ($t = ,32$; $p > .05$) şemalarında anlamlı olarak farklılaşmamıştır. Ancak “duygusal yoksunluk” erken dönem uyumsuz şemasının yaş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaştığı ($F = 3,38$; $p < .05$) ve bu farklılaşmanın da “41 yaş ve üzeri” olan özel sektör yöneticileri ile “36-40 yaş” aralığında bulunan özel sektör yöneticileri arasında “41 yaş ve üzeri” olan özel sektör yöneticileri lehine olduğu belirlenmiştir ($\bar{x}_i - \bar{x}_j = -,37$; $p = ,01$; $p < .05$).



5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi bulguları doğrultusunda bütün stillerden yöneticiler bulunmakla birlikte hem kademeler bazında hem de bütünsel bakıldığında örnekleme yer alan yöneticilerin büyük çoğunluğunun anlamlı derecede kuralcılık stilini kullananlardan oluştuğu görülmektedir.

Literatür taramasındaki bilgiler ışığında bu durum, özel sektörde yer alan yöneticilerin büyük bir kısmının entellektüel zekâlarını kullanmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Sezgiler ve insan odaklılık yerine somut verileri ve iş odaklılığı tercih ederek geçtiğimiz yüzyılın Newton temelli geleneksel yönetici profilini çizdikleri söylenebilir. Paralel olarak risk almayı sevmeyen, prosedürler ve kurallarla daha sürdürülebilir, öngörülebilir ortamları tercih eden, hataya toleransı düşük, sonuçlara ulaşılması konusunda hassas, özenli, dikkatli ve titiz çalışması ile mükemmeliyetçi bu grup dışardan genellikle soğuk ve mesafeli algılanmaktadır. Objektiflik ve araştırmacı yönü ile çalışanları arasında kendi adalet algısı doğrultusunda eşit olmaya çalışmakla birlikte hayata dair siyah-beyaz bakış açısı bu tarzdaki yöneticilerin ekiplerindeki farklılıkları, yaratıcı fikirleri kaçırma risklerini ve konfor alanından çıkarak şirketin değişime hızlıca adapte olması konusunda esnek olamayacaklarını da işaret etmektedir.

Hermann (2003)'ın “Bütünsel Beyin” çalışmasındaki kendi ayrımlarıyla karşılaştırıldığında “Muhafazakâr Kişilik” ile davranışlar ve düşünüş tarzı bakımından benzerlikler göstermesi, bu stildeki kişilerin sol arka loblarını daha fazla kullanıyor olma olasılıklarını da akla getirmektedir.

Öğüt ve Kocabacak (2008) küreselleşme sonrası türk iş kültüründe oluşan değişimleri ele aldıkları çalışmalarında benzer bulguları ortaya koymaktadır. Çalışmaya göre türk yöneticiler katı bir yönetim anlayışına sahip olup sonuç odaklıdırlar. Risk alma oranlarının da düşük olarak belirtildiği bulgular arasında

belirsizliğe karşı stres düzeyinin yüksek oluşu da belirtilen maddeler arasında yer almaktadır. Karar mekanizmaları açısından yavaş sayılabilecek hiyerarşik bir süreç olduğu ve çalışanların inisiyatif almasına alan tanınmadığı da belirtilmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'lerde genel olarak hiyerarşik, geleneksel ve merkezîyetçi yapı görüldüğü de vurgulanmaktadır. ABD, Hollanda, İsveç, Norveç, İngiltere, İrlanda, Danimarka gibi gelişmiş olarak nitelendirebileceğimiz ülkelerde ise tam tersi yapıların görüldüğü de eklenmektedir (Kocabacak & Öğüt, 2008).

Kademeler bazında bakıldığında da özellikle üst düzey yöneticilerde kuralcılığın oldukça arttığı görülmektedir. Bulundukları konumun hassasiyeti ve oluşacak hatalarda sorumlu tutulacak ilk kişi olmalarının riski azaltmak adına bu tarzı beslediği düşünülebilir. Üst düzey yöneticilerden sonra bu stili en çok kullanan grubun ilk kademe yöneticiler olduğu görülmektedir. Kariyer yolunun başında olmaları nedeni ile kendilerini daha çok gösterme isteği, operasyonel birçok işin ve projenin sorumluluk yükünün bu kesimde olması ve yukardan gelen taleplerin baskısının hissedilmesi gibi nedenlerle bu tarzı daha çok kullanmayı tercih ettikleri düşünülebilir. Göreceli olarak en az kullanan grubun ise orta kademe yöneticiler olduğu tespit edilmiştir. Orta düzey yöneticiler de dengelilik stilinin de kuracılığa yakın olması bu kademedeki çalışanların üst ve ilk kademe yöneticiler arasında köprü görevi görmesi ile açıklanabilmektedir. Bulundukları pozisyon iş kadar insan faktörünü de hesaba katmalarına, daha bütünsel bakmaya mecbur bırakmaktadır. Bir diğer olasılık da üst düzey yöneticilerin kendilerini tamamlayacak daha bütünsel bakabilen astlara ihtiyaç duyması ile bu profildeki kişileri terfi ettirmiş olmaları da düşünülebilir.

Gökçe ve Şahin'in yönetsel rollerle ilgili yaptığı çalışmadaki tespitleri de yukarıdaki açıklamaları destekler niteliktedir. Yaptıkları açıklamalarda ilk kademe yöneticiler, üst yönetime teknik yardım sağlamak amacı ile kural ve prosedürleri uygulamakla yükümlü olan, zamanlarının çoğunu astlarını denetlemekle, koordine etmekle ve gerekli işleri öğretmekle geçiren çalışanlar olarak betimlenmektedir. Orta kademe çalışanlar üst düzey yöneticilerin planladıkları strateji ve politikaları alt tarafa ileterek hayata geçirilmesini sağlamakla yükümlü, amaç-emir-çevre yönetimini dengeli bir şekilde hayata geçirmesi gereken, başkalarının fikirlerini dinleyerek motivasyon sağlamak

zorunda olan çalışanlardır. Üst düzey yöneticilerin ise zamanlarının büyük bir çoğunluğunu planlama ile geçirmekle birlikte organizasyondaki kilit rollerle titiz bir ilişki ağı da oluşturması gerekmektedir (Gökçe & Şahin, 2003).

Genel anlamda ise kuralcılık tarzındaki yöneticilerin yoğun olması Türk şirketlerinin değişimler ve kriz anlarında gereken esnekliği göstermekte yavaş kalabileceğini veya bu tarz durumlarda bulunacak çözümlerin daha çok kâr odaklı olacağını göstermektedir. Bu durum gerek şirket imajının gerekse çalışan ve dolayısıyla toplum psikolojisinin çok ön planda olmadığına bir işareti olabilebilir. Öğüt ve Karabacak'ın (2008) çalışmasında da Türk iş kültürünün süreç ve iş odaklı olarak belirtilmesi de bu sonucu desteklemektedir.

Üst yönetimin beklentilerini karşılamakla yükümlü olan çalışanların davranışlarını bulundukları ortama göre uyarlamaktadırlar. Şirket ikliminin tepeden aşağı doğru olduğu düşünüldüğünde işyerlerinin daha soğuk, keyif ve eğlenerek iş yapma yerine görevi tamamlamak üzere güdümlenmiş çalışanların olduğu, iş yerinde sıcak-samimi arkadaşlık ilişkileri yerine yine görev odaklı ilişkilerin olduğu mesafeli ortamların yoğunluğunu açıklamaktadır.

Özoral'ın ise çalışmasında iş yerinde eğlence kavramının müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Eğlence kavramından kasıt iş arkadaşlarının birlikte vakit geçirebilecekleri keyifli aktiviteler, kendilerini özgür hissedecekleri ortamlar, rahat giyim ve mizah gibi ortamlar olarak belirtilmektedir. Aynı çalışmada son yıllarda işyerinde eğlence ve keyif kavramına verilen önemin ve bu konudaki çalışmalara verilen ağırlığın arttığı da vurgulanmaktadır (Özoral, 2013). Etkinliklerin artması olumlu bir eğilim olmakla birlikte Gallup'un (2016) yılında uluslararası bazda ortaya koyduğu ve Capital dergisinde yayınlanan araştırmasında Türkiye'deki çalışanların %85'inin mutlu olmadığı ve bunun ücret harici en önemli nedeninin yönetici olduğu ortaya konulmuştur. Kuralcı yöneticilerin özel sektördeki yoğunluğu göz önüne alındığında yapılan bu etkinliklerin daha çok görev gibi ortaya konulduğu, bununla birlikte çalışana gerçek anlamda değerli hissetirme ve işyerinde insan odaklılık üzerine kurulu keyif ortamlarının yaratılmasında eksik kaldığı düşündürmektedir.

Kuralcı stilin detaylara ve kaliteye verdiği önem nedeni ile sonuca ulaşma konusunda zaman kaybetmesi, detaylarda boğulması ve ekibini de mükemmeli

yakalama konusunda zorlaması en önemli gölge yanları olarak belirtilmektedir. Şirketlerimizde insandan öte iş odağının yoğun olması günümüzdeki iş-özel yaşam dengesinin bozulmasına dolayısıyla stres faktörünün artmasına da neden olmaktadır.

OECD'nin 2018 yılında 35 ülkede yaptığı iş-özel yaşam dengesi araştırmasında Türkiye'deki çalışanların %34'ünün haftada 50 saatten fazla çalıştığı bulunmuş ve ülkemiz sıfır puan alarak bu konuda sonuncu olmuştur (OECD, 2018). Tuğsal'ın iş-yaşam dengesinin sosyal faktörler üzerindeki etkisi ile ilgili doktora tezinde de ülkemizdeki normal çalışma sürelerinin üzerindeki çalışmaların, çalışanların hata yapma olasılığını, devamsızlıklarını arttırdığı gibi özel yaşamlarında da ailevi sorunlara yol açarak tükenmişlik yarattığı da ortaya konulmuştur (Tuğsal, 2017).

Bu sonuçlarda ülke kültürü, örgüt yapısı, kapitalist sistemin etkileri gibi farklı etkilerin de olduğu açıktır. Diğer yandan çalışma bulgularımız bu faktörlere ek olarak yöneticilerimizin yoğun kuralcı yapısının da etkisi olduğunu göstermektedir. Şirket beklentilerinin yöneticileri belirtli bir tarza yönlendirdiği gerçeği kadar, bu tarzdaki kâr ve mükemmeliyet odaklı kişilerin şirketler tarafından daha çok tercih edilip terfi ettirilmesinin de önemli başka bir boyut olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışan bağlılığı açısından baktığımızda ise objektif yapısı nedeni ile çalışanını dinlemek ve anlamak isteyecek bir grup olmakla birlikte duygulara çok yer vermemesi ve iş odaklılığı sebebiyle çalışanlarına özel durumları konusunda zaman ayırmakta zorlanacak olma ihtimalleri nedeniyle ekiplerinde aidiyet duygusunu oluşturmalarının zor olabileceği öngörülebilir.

Diğer üç stili kullanan yönetici oranları arasında kuracılık kadar anlamlı bir fark olmamakla birlikte ikinci sırayı “Etkileyicilik” stilinin aldığı görülmektedir. Bu gruptaki yöneticilerin de yaratıcı, yenilikçi, öğrenmeye açık, keyfe önem veren, sezgisel hareket edebilen ve insan odaklı olmakla birlikte ilgi odağı olmayı seven, enerjik, ikna kabiliyeti yüksek, sürekli övgü bekleyen kişiler oldukları söylenebilir.

Bu tarzdaki yöneticiler sezgisel zekâları ile ön plana çıkmaktadırlar. İnsan odaklı olmaları nedeni ile çalışan bağlılığını ve ekiplerinde aidiyet duygusunu

daha çok uyandırma ihtimali olmakla birlikte değişim, yenilik adına ekiplerini fazla zormaları ve yormaları riski de bulunmaktadır. Özellikle kuracılık ya da hâkimiyet boyutunun da oldukça düşük olduğu durumlarda sonuca ulaşmada dağılmalar, işlerin toparlanmasında güçlükler, birçok projenin bir arada yürütülmesi nedeni ile gecikmeler ve sürdürülebilir olmayan, yaratıcı olmakla birlikte uzun vadede sorun yaratan çalışmalar ortaya çıkabilecektir. Etkileycilik boyutu yüksek olan liderlerin görünür olmak istemeleri, yüksek enerjileri, sabırsız yapıları ve çok konuşmaları da ekipteki çalışanları dinlemekte zorlanmaları, çalışanlarının da yaptıkları işlerle ön planda olmalarını engelleyerek gölgelerinde kalmaları gibi riskleri oluşturmaktadır.

Bütün bu risklerin minimize edilmesi için bu yöneticilerin ikinci ve üçüncü derecede kullandıkları stillerin dengeleyici tarzda olması önemlidir.

Araştırmanın ikinci alt problemine bakıldığında liderlik stillerinin cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Hâkimiyet ve dengelilik boyutlarında anlamlı olabilecek bir farklılık görülmemiştir. Bununla birlikte “Etkileycilik” boyutunun kadınlarda, “Kuralcılık” boyutunun da erkeklerde açık ara farkla baskın olduğu görülmektedir.

Bu bulgular kadınların erkeklere oranla daha fazla görünür olmayı sevdiğini, gerek dış görünüşleri gerekse davranışları ile daha vurgulu olmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Yeniliklere, değişime karşı daha açık oldukları ve daha insan odaklı olmaları nedeni ile iş yaşamına renk, yenilik, değişim ve esneklik getiren taraf oldukları da söylenebilir. İnsan odaklılık boyutunun kadınların annelik kimliği ile de bağlantılı olabileceği olasılığını ve duygusal zekâlarının yüksekliği ile bağlantısını düşündürmektedir.

Erkekler ise türk kültürüne uygun şekilde daha ağır, mantıklı ve otorite figürü olarak daha kuralcı bir izlenim yaratmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda iş yaşamına prosedüleri, sürdürülebilirliği, sonuç odaklılığı ve akılcılığı getiren tarafın da erkekler olduğu söylenebilir.

Ersoy da cinsiyet kültüründe kadın ve erkek kimlikleriyle ilgili yaptığı araştırmasında toplumumuzda kadının aileyi birleştiren, ilişkileri koruyan duygusal tarafı simgelerken erkeklerden beklenenin sorumluluk, koruyuculuk ve hâkimiyet olması bu davranış stillerini desteklemektedir. Aynı çalışmada

erkeklerin doğuştan elde ettiği hak ver özgürlüklerini korumak için daha dikkatli olmaları gerekirken, kadınların bu gücü elde edebilmek için daha görünür ve iknaya dayalı çabalar göstermesi gerektiği de ilgili davranışların cinsiyet bazında belirginleşmesine neden olmuş olabilir (Ersoy, 2009).

Kadınlarda en çok görülen ikinci baskın stilin arada büyük bir fark olmakla birlikte hâkimiyet olması yine toplumdaki sosyal temsiller ve aileyi birleştirme, bütünleştirme, organize etme, aynı andan birçok işi düşünebilme ile birlikte gelen pratik zekâ ile bağlantısı olabileceği düşünülebilir.

Erkeklerin ikinci en çok görülen stilin yine aradaki fark büyük olmakla birlikte Dengelilik olmasının toplumdaki erkek rolünün gerektirdiği sorumluluk, iş yaşamının devamlılığı için ilişkilerini iyi tutma ihtiyacının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Sonuçları irdelerken bu oranların tek bir hâkim stil üzerinden irdelendiği ve bunları dengeleyici ikinci baskın stillerin de davranışlara önemli etkisi olacağını hatırlamak önemlidir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda yaşa göre bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiş olup bu kırılimda çok anlamlı bir fark görülmemiştir. Yakın sonuçlar çıkmış olmakla birlikte 35 yaş ve altındaki yöneticilerin en çok kuracılık boyutunu, en az ise dengelilik boyutunu kullandıkları görülmektedir. 36-40 yaş arasındaki yöneticilerin de en çok kuracılık boyutunu, en az ise etkileycilik boyutunu kullandıkları ortaya çıkmaktadır. Son olarak 41 yaş ve üstü yöneticilerde kuracılık boyutu yine en çok tercih edilen stil olduğu, hâkimiyet boyutunun da en az tercih edilen boyut olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu Y jenerasyonundan olup, 41 yaş ve üstündekiler X jenerasyonunu temsil etmektedirler. Literatür taramalarında jenerasyonlar arasındaki davranış farklılıklarından bahsedilmekle birlikte bu çalışmadaki yöneticiler bazında büyük farklılıklar görülmemektedir. Bu durum yöneticilik rolünün ve kurumsal hayatın beklentilerinin kişileri kendi davranış stillerinden farklı davranmaya itmesi ile içinde yaşanılan toplumda benzer ebeveyn tutumlarının jenerasyon farkının önüne geçmesi gibi farklı olasılıkları akla getirmektedir.

Türkiye’de eğitim sisteminin sol beyni destekleyici bir yapısı olması ve cezalandırıcı bir kültür olması nedenleri ile tüm yaş kırımlarında kuralcılığın baskın olması beklenen bir sonuçtur. Hâkimiyetin daha az tercih edilen stil olması ise yine kültürümüzün otorite karşısında boyun eğmeği, çatışmadan kaçınmayı ve söyleneni sorgulamadan yapmayı takdir etmesi, desteklemesi bir neden olarak düşünülebilir.

Kaya, anne-baba tutumlarının çocuğun kişilik ve benlik gelişimindeki önemi ile ilgili çalışmasında otoriter, cezalandırıcı aile yapısının çocuğu daha boyun edici, ebeveyni mutlu etmek adına kurallara uyan ve spontanlığını kaybeden bir kişiye dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır (Kaya, 1997). Çalışmaya katılan yöneticilerin yaş ortalamaları düşünüldüğünde, bu kişilerin 0-6 yaş aralığında oldukları dönemlerin yaklaşık 1980-1990 arasına denk geldiği görülmektedir. Bu dönemlerdeki aile yapılarının günümüz ailelerine göre daha geleneksel olduğu söylenebilir. Kuru, türk aileleri ile yaptığı çalışmada geleneksel aile yapılarında otoriter yaklaşımın hâkim olduğunu, bu yaklaşımın sadece çocuklukta değil yetişkinlik dönemlerinde bile nerede oturacaklarından kiminle evleneceklerine kadar geniş bir yelpazede etkisini devam ettirdiğini ortaya koymaktadır (Kuru, 2016). Anadolu gibi geleneksel kültürü devam ettiren bölgelerde benzer ebeveyn tutumlarının devam ettiği düşünülmekle birlikte Şanlı ve Öztürk’ün daha yakın zamanlara yönelik yaptığı benzer bir çalışmada ebeveyn tutumlarının değişmeye başladığı, modern anne ve babaların daha anlayışlı, cezalandırma yerine sözel olarak açıklamayı tercih ettikleri görülmektedir (Şanlı & Öztürk, 2015). Bu durum henüz iş hayatında görmediğimiz ve hakkında çok fazla araştırma bulunmayan Z kuşağının daha bütünsel bir yaklaşıma sahip olacağının sinyalini vermektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemde sektörel bir farklılık olup olmadığı irdelenmiş olup burada da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bununla birlikte Perakende sektöründe en fazla kullanılan stilin “Etkileyicilik” olduğu görülmektedir. Nihai tüketici ile birebir temasın olduğu bu sektörde gerek ekonomik, gerek demografik gerekse, sosyolojik değişimlerin etkisi çok hızlı bir şekilde etkisini göstermektedir. Rekabetin de yoğun olması perakende sektöründeki şirketlerin esnek, değişime hızlı adapte olabilen yapılar olmasını gerektirmektedir. Özellikle tüketici ile sıcak temasın olduğu mağazalarda, satış

ve şirket imajı açısından en kritik noktalar olduğundan özellikle buradaki çalışanların ve onları yönetenlerin de prezantabl, iknası kuvvetli, iletişimi seven, insan odaklı, değişime ayak uydurabilen, kendini sürekli geliştiren ve en önemlisi sorunlara yaratıcı çözümler üreten çalışanların olması önemlidir (Ünverdi, 2008). Dolayısıyla etkileyicilik stilinin baskın olması beklenen bir durumdur.

Üretim sektörüne bakıldığında da süreçlerin, prosedürlerin yoğun olduğu, hatasız üretim çıktısının ve iş kazalarının hassas olması, kalitenin ön plana çıktığı bir yapıda mükemmeliyetçi bir yaklaşımın dolayısıyla da kuralcılığın baskın olması normal görülmektedir.

Son olarak bankacılık, bilişim, eğitim, danışmanlık gibi alanların yer aldığı hizmet sektöründe de operasyonel işler, detaylar, prosedürler, dikkat ve titizlik öne çıktığından üretim sektöründe olduğu gibi kuralcılık burada da ağır basmaktadır.

Her üç sektörde de hâkimiyet boyutu en az tercih edilen stil olarak yer bulmaktadır. Sonuca ulaşmanın önemi yadsınmamakla birlikte iş hayatında müşteri memnuniyeti, kârlılık gibi konuların odakta olması nedeni ile doğan riski minimize etme, kaliteli çıktı sunma, satış sonrası hızlı, esnek destek vb. ihtiyaçlar diğer stilleri ön plana çıkartmakta, baskın-otoriter bir yaklaşıma yer bırakmamaktadır.

Araştırmanın beşinci alt problemi kademelere göre bir farklılaşma olup olmadığının incelenmesidir. Kademe bazında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte tüm kademelerin en yoğun kullandıkları stilin kuralcılık olduğu görülmektedir. Özellikle üst düzey yöneticiler bu stili tercih etmektedirler. İkinci sırada ilk kademe yöneticiler gelmektedir. En az kullanılan stilin ise hâkimiyet boyutu olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dair yorum ve değerlendirmeler araştırmanın birinci alt boyutunda detaylandırılmıştır.

Araştırmanın altıncı alt probleminde yöneticilerin iş hayatındaki toplam kıdemleri baz alınarak incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmanın ilk alt problemi sonuçlarına paralel olarak kıdemin sonucu değiştirmedığı ve yönetici hangi kıdemde olursa olsun en çok tercih ettiği stilin kuralcılık olduğu görülmüştür. Özellikle 10 yıl ve altında deneyime sahip

yöneticiler bu tarzı tercih ederken kendi aralarında en az kullananın ise 11-20 yıl aralığında deneyime sahip yöneticiler olduğu görülmüştür.

Hâkimiyet boyutunu en çok kullanan grup 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerdir. En az tercih edenlerin ise 11-20 yıl kıdem aralığında olanlardır.

Belirtilen bulgular doğrultusunda kıdem arttıkça sonuç odaklılık ve liderlik etmeye yatkınlık artmaktadır da denilebilir. İster aynı şirkette ister farklı şirketlerde bu kıdem elde edilmiş olsun deneyimin, yaşın getirdiği olgunluğun burada etkisi olduğu düşünülebilir.

Etkileycilik boyutunda 10 yıl ve altında deneyimi olan yöneticilerin etkileyciliği daha fazla kullandığı, en az kullananların ise 11-20 yıl aralığında deneyime sahip yöneticiler olduğu görülmektedir. Burada Y jenerasyonunun sosyal medya, teknolojik gelişmeler ve ebeveynlerinin bir önceki jenerasyonun ebeveynlerine göre daha eğitilmiş olması gibi faktörlerin etkisinin olduğu düşünülebilir. Kendine güveni daha yüksek olan bu jenerasyonun görünür olmak sitemesi ve eğlenme, doyum, yaratıcılık, yenilik, sürekli öğrenme gibi kavramlara daha yakın olması paralel bir sonuç ortaya çıkartmaktadır.

Dengelik boyutunda geldiğimizde tam tersi bir tablo ile karşılaşmakta, 11-20 yıl aralığındaki yöneticilerin bu stili daha çok tercih ettiği görülmektedir. En az tercih edenler ise 10 yıl ve altında deneyime sahip olanlardır. 11-20 yaş aralığındaki kişilerin X jenerasyonuna daha yakın olma ihtimali bir üst jenerasyon ve bir alt jenerasyon arasında köprü görevi görmek zorunda olmaları ile empati becerilerinin ve ilişki yetilerinin geliştiğini akla getirmektedir.

Araştırmanın yedinci alt problemi olan yöneticiye bağlı çalışan sayısı bazında bakıldığında tüm kırılımlarda en çok kullanılan stilin yine kuralcılık olduğu görülmektedir. Özellikle 10-49 aralığında bağlı çalışanı olan yöneticilerin kuralcılık özelliklerini daha çok sergiledikleri görülmektedir. Bu kırılımdaki yöneticilerin arada yoğun bir fark olmakla birlikte ikinci derecede kullandıkları stil ise dengeliliktir. 0-9 arası çalışanı olan yöneticiler de kuralcılığı tercih etmekle birlikte etkileycilik ve dengelik boyutlarını da yakın oranda kullanmaktadırlar. En az kullanılan boyut hâkimiyet olarak ortaya çıkmaktadır.

50 kişi ve üzerinde bağlı çalışanı olan yöneticiler de yoğun oranda kuralcılığı kullanırken ikinci sırayı etkileycilik, üçüncü sırayı ise dengelik almaktadır.

Bulgulardan yola çıkarak çalışan sayısı azaldıkça denetlemek, onlarla iletişime geçmek, ikna etmek, değişim yaratmak daha kolay olduğundan bu stilleri kullanan yönetici sayılarının birbirine yakın olması normaldir. Diğer yandan bağlı çalışan sayısı arttıkça, özellikle 50'nin üzerindeki durumlarda çalışanlarla birebir iletişim kurmak zorlaşacağından onları belli sistemler ve prosedürlerle yönetecek, denetleyecek, gelen raporlardaki hataları görerek işi yönetecek detaycı insanlara ihtiyaç duyulduğu yorumu yapılabilir. İkinci derecede etkileycilik stilini kullanan yöneticilerin olması da kendini gösterebilen, değişim yaratabilen ve çevresini ikna ederek, ilişkilerini iyi kullanarak bu pozisyonu hak eden yöneticilerin de yoğun olduğunun bir göstergesi olabilir.

Araştırmamıza katılan tüm yöneticilere bağlı çalışan sayısı toplamda yaklaşık 3750 kişidir. Ağırlıklı olarak mükemmeliyetçi, hatayı tolere etmeyen, yapılan tüm çalışmalarda özen, titizlik bekleyen, iş odaklı, sonuca ulaşmada yoğun fedakârlık bekleyen, duygularla çok ilgilenmeyen ve mesafeli algılanan yöneticilerle çalışan bu kişilerin farklı tarzda olması halinde (özellikle etkileycilik boyutundaki çalışanlar için) oldukça zorlayıcı çalışma koşulları olması söz konusu olabilecektir. Yaratıcı, yenilikçi yaklaşımlarının kabul görmeme olasılığının yüksek olduğu, iş yerine sıcak ilişkiler ve eğlenceli aktivitelerin getirilmesinin olumsuz karşılanacağı bu ortamda çalışanların bir süre sonra sadece görevlerini yerine getiren, işlerine ek katkı sağlamayan, konfor alanından çıkmakta zorlanan ve potansiyellerini, farklılıklarını ortaya koymaktan çekinen kişilere dönüşecekleri açıktır.

21. yy'ın bütünsel lider bakışından uzak olan bu ortam aynı zamanda kendine liderlik edebilen çalışan beklentisini de karşılamaktan uzak görünmektedir. Bu durum önümüzdeki yüzyılda beklenen değişim ve belirsizlikler karşısında Türk şirketlerinin, çalışanların ve dolayısıyla toplumun oldukça zorlanacağının bir göstergesi olarak düşünülebilir. Şirketlerin kendilerini geleceğe hazırlamak adına hızlı bir şekilde aksiyona geçmeleri ve yöneticilerin farkındalıklarının artırılması önemlidir.

Toplumsal açıdan bakıldığında da bütün bu çalışanların özel yaşamlarında en başta çekirdek aileleri olmak üzere birçok kişiye etki ettikleri düşünüldüğünde Türkiye'nin toplumsal yapısının ortak yaşamsal yapıdan neden daha bireyci bir

topluma dönüştüğü, daha kaygılı, değişime direnen, toleransı düşük bir topluma dönüştüğümüz ile ilgili ipuçları görülmektedir.

Araştırmanın sekizinci alt probleminde şirketin çalışan sayısı açısından büyüklüğünün etkisi irdelenmiştir. Çalışan sayısı 0- 50 aralığında olan küçük şirketlerde dengelilik boyutunun yüksek olduğu görülmektedir. Küçük şirketlerde yatay bir yapı olması ve hiyerarşi kültürünün baskısının olmasması, şirket sahibinin çalışanları tanınması daha samimi bir örgüt iklimi yaratmakta ve çalışanlarının şirketlerini bir aile gibi görmelerine neden olabilmektedir. Nitekim Erdem, örgüt tipleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilikiyi irdelediği çalışmasında küçük şirketlerdeki yatay organizasyonun çalışan bağlılığını arttırdığı yönündeki bulguları bu varsayımı desteklemektedir (Erdem, 2007). Yapının küçük olması nedeni ile şirket sahibi çalışanların performans ve katkılarını da birbir olarak görebilmektedir.

51- 150 aralığında çalışan sayısı olan orta büyüklükteki şirketlerde ise “Etkileycilik” daha ön planda görülmektedir. Küçük şirketlere göre biraz daha karmaşıklaşmış olan ancak hâlâ samimiyetin devam ettiği bu ortamda çalışanların kendilerini göstermeleri için ikili ilişkileri ve iknaları daha önem kazanmaktadır. Ayrıca şirketin büyümesi adına yaptıkları yaratıcı öneriler, girişimler de önemlidir. Orta büyüklükteki şirketlerde bir kişi birden fazla bölümün sorumluluğunu da üstlenebilmektedir. Bu da daha makro bakabilen, esneyebilen, değişime ayak uydurabilen kişileri gerekli kılmaktadır.

500’den fazla çalışanı olan büyük şirketlerde ise kuralcılık ön plandadır. Süreçlerin ve oraganizasyon yapısının karmaşıklaşması, prosedür ve süreç tasarımlarının daha net olmasını gerektirmektedir. Departmanlar, iş tanımları belli olduğundan uzmanlaşma önem kazanmaktadır. Hataların gözden kaçmaması için de ekstra bir özen ve titizlik gerektirmektedir. Bu durumda daha kuralcı yöneticilere olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Şirket büyüklüğü ile ilgili bulgular bağlı çalışan sayısı bulgularındaki sonuçlarla da paralellik göstermektedir.

Araştırmanın dokuzuncu alt probleminde özel sektör yöneticilerinin erken dönemde oluşan uyum bozucu şemaları incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda tüm yöneticilerde yüksek standartlar, onay arayıcılık ayrıcalıklık-

yetersiz özenetim ve cezalandırıcılık şemaları diğer şemalara oranla göreceli olarak daha yoğun olarak bulunmuştur. En yüksek uyum bozucu şema 3,20 ortalama ile “yüksek standartlar” şemasıdır.

Jeffrey Young (2017) “Hayatınızı Yeniden Keşfedin” isimli kitabında bir şemanın 5 veya 6 gibi değerler almasının kişide patolojik bir duruma işaret edebileceğini ve terapi görülmesinin sağlıklı olacağını belirtmektedir. 1 veya 2 olarak değerlendirilmesi ise kişide ilgili uyum bozucu şemanın olmadığına bir göstergesidir. Ara değerler olan 3 ve 4’te ise patolojik bir durum olmamakla birlikte bahsi geçen şemanın kişide baskın olduğu ve hayata bakışını etkilediğini belirtmektedir. Bu çalışmaya katılan katılımcılar açısından bakıldığında genel ortalama da özellikle belirgin olan şemaların patoloji çizgisinde olmasa bile varolduğu, işlevselliği bozmasa bile belli seviyede uyum bozucu etkilerinin olabileceğini göstermektedir.

Araştırmanın onuncu alt probleminde yöneticilerin erken dönem uyum bozucu şemalarının cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır. Elde edilen bulgular cinsiyetin şema üzerinde anlamlı bir farklılaşma göstermediğine işaret etmektedir. Her iki cinsiyette de yüksek standartlar, cezalandırıcılık ve onay arayıcılık ilk üçte yer alan şemalar olarak görülmektedir. Tek fark kendi içlerindeki sıralamanın değişmesidir. Kadınlarda cezalandırıcılık ilk sıradayken yüksek standartlar şeması ikinci sırada , erkeklerde yüksek standartlar şeması ilk sıradayken onay arayıcılık şeması ikinci sıradadır.

Bu şemalar ana beş şema kategorisi bazında bakıldığında iki cinsiyetin de özellikle Başkaları Yönelimlilik ile Aşırı Uyarılma/ Bastırılmışlık/ Ketlenme gruplarındaki şemalarda bir dağılım gösterdikleri görülmektedir.

Bu bulgular bize özel sektör yöneticilerinin çocukluk dönemlerinde spontanlık, oyun, kendini ifade etme, özerk olma gibi ihtiyaçlarını dikkate almayan, başkalarının düşüncelerini çocuklarının isteklerinden daha önemli göre, yüksek standartlara sahip, hataya toleransı düşük, sürekli yaptıkları için takdir gördüğünden koşullu sevgiyi içselleştirmeye teşvik eden, kuralcı, esnek olmayan aileler tarafından yetiştirildiklerine dair bir ipucu vermektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin yaş aralıkları dikkate alındığında çocukluk dönemlerine denk gelen yıllardaki türk aile profili araştırmaları doğrultusunda paralel bir sonuç elde edildiği görülmektedir.

Aynı bulgular doğrultusunda erkeklerde uyum bozucu şemaların daha fazla olduğu görülmektedir.

Kadınların yönetici kimlikleri dışında annelik kimliklerinin de olduğu ve toplumun bir kesimini yetiştirirken diğer kesimini de yetiştirenler oldukları düşünüldüğünde cezalandırıcı şemaları nedeni ile çocuklarında birçok uyum bozucu şema oluşmasını tetikleme olasılıkları bir başka tartışma konusu olarak akla gelmektedir. Diğer yandan çocuk yetiştirme konusundaki artan bilinç ve kişisel farkındalıkla ilgili çalışmamız neticesinde bu riskin minimize edilebileceği de düşünülebilir.

Kuralcılık stilinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanlar, çocuklarının iyi bir geleceği olması adına iş yerindeki yüksek beklentileri ve çevrenin beklentilerine göre çocuklarını yetiştirdiklerinden yüksek standartlar şemasının iki cinsiyette de yüksek olmasını etkileme ihtimali göz önünde bulundurulabilir. Kapitalist sistemin kâr, sonuç ve yüksek standart odaklı bakış açısının ailelere ve eğitim sistemin de nüfuz ettiği görülmektedir.

Erkeklerin toplumda daha baskın ve aile reisi imajlarının olması, çevrenin gerek kendileri gerekse onlara “emanet edilen” anneleri, kız kardeşleri için çevrenin ne dediğini kadınlara göre daha fazla önemsemeleri yüksek standartlar şemalarının yükselmesinde etkisi olabileceğini akla getirmektedir. Kız çocuklarına göre mutlaka çalışmaları ve ailelerine bakmaları gerekliliğinin bilinçaltına işlendiği bir toplumda, rekabetçi iş yaşamına hazırlanırken kendilerini aşmaya çalışma konusunda güdülenmeleri de bu şemanın oluşumunda normal sayılabilir.

Aile büyükleri tarafından sürekli erkek olduğu için övülen, önem atfedilen bir cinsiyete sahip olmak koşullu sevgiyi de beraberinde getireceğinden onay arayıcılık şemasının da yüksek olması bu olasılığı destekler niteliktedir.

Kadınlarda da dinsel ve kültürel olarak ne kadar modernleşmiş olsalar dahi çocukluk döneminden itibaren bilinçaltlarına yerleştirilen bazı sosyal temsiller bazında “iyi aile kızı” gibi namus temelli yakıştırmalar önem arz etmektedir. Katı kurallara uymak zorunda hisseden ve bunlara uymadıklarında cezalandırılan bir toplumda kendini ve etrafını cezalandıran kadınların yetişmesi de normal gibi görünmektedir. Sadece kadın sosyal temsilleri ile

sınırlandırılmayacak şekilde aile içinde siyah-beyaz yaklaşımın ve katı kuralların olması da yine bu şemayı oluşturan temel unsurlar arasında sayılabilir.

Yine kadınların, ister ezilmiş isterse modernleşme adı altında kendi ihtiyaçlarına yabancılaşmış, “erkeksi” anneler tarafından yetiştirilmiş olsun “uygar” ya da “toplum tarafından kabul edilen” olmak pahasına bu şemanın gelişimine alan açacak şekilde yetiştirildiklerini akla getirmektedir.

Aile içinde çocuğun sadece ailenin dediklerini uyguladığında sevgiyi kazanabilmesi, yapmadığında “yaramaz”, “işe yaramaz” gibi ifadelerle etiketlenmesi artı okul döneminde karne hediyesi gibi uygulamalarla yaptıklarının ödüllendirilmesine alışan çocuklar günün sonunda kendilerini içten değil dıştan motive etmeyi öğrenmekte ve “doğru”olanı yaptıklarında “iyi” olacaklarına ve sevilleceklerine inanmaktadırlar.

Araştırma kapsamında uyum bozucu şemalarde yaş kriteri bazında bir farklılaşma olup olmadığı da incelenmiş olup 41 yaş ve üzeri grubunda duygusal yoksunluk şeması anlamlı bir farklılık olarak çıkmıştır. Bununla birlikte bu şemayla ilgili sorulara verdikleri yanıtın değerlemesi 2’nin altında olduğundan bu şemanın uyum bozucu bir etkisi olmadığı söylenebilecektir. Bu açıdan anlamlı bir sonuç çıkmadığından bulgular kısmında eklenmemiştir.

Araştırmanın onbirinci, onikinci ve onüçüncü problemleri liderlik stilleri ile uyum bozucu şemalar arasında bir bağlantı olup olmadığının ortaya konulması ile ilgilidir. Yaş kriteri bazında anlamlı bir farklılık olmadığından ve şemalar erken dönemde oluştuğundan mevcut kademenin ya da kıdemin bir etkisi olmayacağı, buradaki verilerin anlamlı bir bilgi vermeyeceği, tersine evreni bölümlere ayırıp küçülteceğinden yanlış yorumlara sebebiyet verebileceği öngörülmüştür. Bu sebeple tüm katılımcıların bir arada görüldüğü on beşinci çizelge baz alınarak yorumlanması daha sağlıklı bulunmuştur.

Bu kapsamda “Hâkimiyet” stiline sahip yöneticilerin anlamlı şekilde başarısızlık, karamsarlık, kendini feda, cezalandırıcılık ve bağımlılık şemaları ile ters orantılı olduğu görülmüştür. Aynı şekilde yüksek standartlar ve ayrıcalıklılık şemalarıyla da pozitif bir bağlantının olduğu görülmektedir. Bu durum başarı ve sonuç odaklı, kendi kendini motive edebilen ancak sonuca

ulaşırken etrafındaki kişileri zorlama, fazla baskı yapma ve rekabetçi sonuçlar konusunda fazla talepkâr olma riski taşıyan hâkimiyetçi stilin özelliklerini yansıtır niteliktedir.

Etkileyicilik boyutunun da her üç kademede ortak olarak duyguları bastırma, sosyal izolasyon, kusurluluk, bağımlılık, başarısızlık şemaları ile negatif korelasyonda olduğu, ayrıcalıklılık ve yetersiz özdenetim ile pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar da görünür olmaktan hoşlanan, özgür ruhu, ikna kabiliyeti yüksek, yenilik ve değişime açık, sosyal ortamları seven, bir taraftan da duygularını göstermekten çekinmeyerek spontan davranabilen, zaman zaman bu sebepten ötürü işleri bitirmekte zorlanıp dağılabilmek riski taşıyan, zaman zaman dürtüsel davranabilen bu profili tarif etmektedir.

Dengelik stili ile şemaların bağlantısı incelendiğinde bağımlılık, başarısızlık, kendini feda, cezalandırıcılık, terk edilme, duyguları bastırma ve karamsarlık şemaları ile bağlantılı çıkmıştır. Yüksek standartlar şemasıyla da zayıf olmakla birlikte negatif bir korelasyon görülmektedir. Bu bağlantı dengelik stilini ağırlıklı olarak kullanan kişilerin diğerlerinin ihtiyaç ve beklentilerine duyarlılığını, empatilerinin yüksek olmasını, sorumluluk sahibi ve müşteri odaklı yaklaşımlarının, iyi birer dinleyici olmalarını, gölge yanlarında da bağımlılığa kayarak kendilerinden ödün veren, diğerlerini kendinden çok düşünen, sürekli tedbir alarak güvenliğini sağlamaya çalışan, etrafındaki insanları kaybetmekten korktuğu için fazlasıyla taviz veren, “hayır” diyemeyen, kendine güvenleri düşük profiller olma riskini de açıklamaktadır.

Son olarak kuralcılık stili ile duyguları bastırma ve başarısızlık pozitif bir korelasyon görülmektedir. Veri ihtiyacı olan, sürdürülebilir ve kaliteli işlere imza atan bu profilin gölge yanlarında sürekli araştırarak riski minimize etmek isterken zaman kaybetmesini, mükemmeliyetçiliğinin zaman zaman bunaltıcı olmasını, çevrenin ne söylediğini önemsemesini, katı kurallarını, esnemekte zorlanan yapısını, eleştiriye olan hassasiyetini ve hayata siyah-beyaz bakarak olası problemlere yönelik tedbirler almayı sevmesini açıklamaktadır. Şema tablosunda yüksek standartlar şeması bu grubun yüksek çıkmakla birlikte aralarında bir korelasyon olmadığı görülmüştür. Kuralcılık stili yüksek olan kişilerin güncel hayatlarında şema tablosunda da görüldüğü gibi kendilerine yüksek standartlar koymaları, mükemmeli yakalama çabaları düşünüldüğünde

bu durum şarşırtıcı görölmekle birlikte başarısızlık şeması ile pozitif bir korelasyon olması yüksek standartlar şemasının koşullu bir şema olduğunu akla getirmektedir. Dolayısıyla alttaki ana amacın kendini bir türlü yeterli görememesi nedeni ile kişinin kendini olması gerekenden fazla zorlaması ve mükemmeli yakaladığında yeterli olacağını düşünmesi olabilir.

Araştırmanın on dördüncü probleminde de kademeler bazında şema sorularına verilen yanıtların puansal ortamları incelenmiştir. Bu doğrultuda “hâkimiyet” stilindeki kişilerin yetersiz özdenetim, yüksek standartlar, onay arayıcılık, cezalandırıcılık sorularına, “etkileycilik” stilindeki yöneticilerin yetersiz özdenetim, yüksek standartlar, onay arayıcılık sorularına, “dengelilik” stilindeki yöneticilerin onay arayıcılık, kendini feda, cezalandırıcılık sorularına ve son olarak da “kuralcılık” stilindeki yöneticilerin yüksek standartlar, onay arayıcılık cezalandırıcılık şemalarıyla ilgili sorulara daha yüksek ortalamada puanlar verdikleri görölmektedir.

Tek stil bazında bakıldığında tüm yöneticiler arasında en çok kullanılan stilin kuralcılık olduğu düşünöldüğünde özel sektördeki yöneticilerin yüksek standartlar koyan geleceğe karamsar baktıkları için sürekli tedbir alan, fazla özenli ve titiz çalışarak vakit kaybetme, büyük resmi kaçırma gibi riskler taşıyan, işyerinde duyguları görmezden gelerek sıcak ilişkileri yadsıyan kişiler olma olasılıkları yüksektir. Aynı şekilde cezalandırıcılık boyutları da yüksek olduğundan gerek kendi gerekse çalışanlarının hatalarına toleransı düşüktür. Yüksek standartlar şeması ile birleştğinde bu durum çalışanlarına gerekenden daha zorlayıcı hatta ulaşılması gereğinden fazla zor olan işler veren, bunlarla ilgili mükemmel, hatasız işler bekleyen ve sonucunda beklentisi karşılanmazsa eleştirel yaklaşan yöneticiler karşımıza çıkmaktadır. Bu yöneticiler kendileri de hayata yönelik katı duruşları nedeni ile gevşemekte zorlanmaktadırlar. Dolayısıyla sadece çalışanlarını değil kendilerini de gereksel fiziksel gerekse ruhsal açıdan yıpratma riski taşımaktadır.

Türkiye’de özel sektör çalışanlarının haftada 50 saatten fazla bir zaman dilimini işyerinde geçtiği düşünöldüğünde bu katı tutumun ekip üzerinde bir tükenmişlik, stres ve çatışma ortamı yaratacağı düşünölebilir. Yapılan araştırmalar iş stresinin günümüzde kardiovasküler, somatik, bağışıklık sistemi ile ilgili ve bulaşıcı birçok hastalığın oluşumunda önemli bir etkisinin olduğunu

göstermektedir. Uykusuzluk, aşırı yeme, sigara, alkol vb. alışkanlıklardaki artışlarda da yine iş stresi önemli faktörler arasında sayılmaktadır. Bu tarz hastalık ve olumsuz alışkanlıkların giderilmesi için gevşeme egzersizleri, spor, tatil, eğlence, hobi edinme, sıcak ilişkiler kurma gibi öneriler verilmektedir (Erdoğan, Ünsar & Süt, 2009). Özel sektördeki yöneticilerin büyük bir kısmının kuralcı stilde olduğu düşünüldüğünde bu aktivitelerin hiçbirine iş yerinde yer verilmeyeceği, talep edenlerin “işten kaçıyor” algısına maruz kalacağı açıktır. Gereken aktiviteleri yerine getiremeyen çalışanların streslerini gidermek adına iş yerinde sosyal kaytarma yoluna gittikleri görülmektedir. Son dönemlerde vurgusu artan “Presenteeism” kavramı da bu direncin bir kanıtı olarak görülebilir. Öge ve Kurnaz da yaptıkları çalışmada artan iş yoğunluğu, rahatlama ve özel yaşama vakit ayıramayan çalışanlarda oluşan sosyal kaytarma eğilimi ile presenteeism kavramı arasındaki bağı göstermekte, bu durumun şirkete maliyetini, verimlilikte yarattığı olumsuz etkiyi ortaya koymaktadır (Öge & Kurnaz 2017).

Mevcutta doğal eğilimleri bu yönde olan kuralcı yöneticilerin davranışları kapitalist sistemin hız, sonuç, kâr, kurallara uyma vb. beklentileriyle de iş hayatı içinde pekiştirildiğinden bu kişilerin ebeveyn rollerinde de kendi çocuklarını bu yönde yetiştirdikleri ve zaman içinde bu şemalara yönelik eğitim artma riski olduğu öngörülebilir.

Alan taraması kısmında Arntz ve Van Genderen’in (2017) “Sınırdaki Kişilik Bozukluğu İçin Şema Terapi” kitabında çeşitli kişilik bozuklukları ile şemalar arasında bağlantı bulunduğundan bahsettiği belirtilmiştir. Mevcuttaki stiller ve şemalar karşılaştırıldığında en çok kuralcılık stilini kullanan yöneticilerde duyguları bastırma, karamsarlık, kusurluluk, yüksek standartlar şemalarının ağır bastığı düşünülürse burada bir kişilik bozukluğundan bahsedememekle birlikte yoğun bir takıntı eğilimi olduğu görülmektedir. Burada takıntıdan kasıt işle ilgili aşırı özen, titizlik ve detaylardır. Her ne kadar DSM-V kriterleri doğrultusunda kişilik bozukluğu tanısı için belli sayıda kriterlerin karşılanması gerekiyor olsa dahi, bu şemaların varlığı, belirtilen sayıdan az da olsa bile, belli kriterlerin yoğun olarak karşılandığına dair bir işaret olarak düşünülebilir.

İkinci en çok görülen yönetici stili olan Etkileycilik boyutunda ise ayrıcalıklılık/yetersiz özdenetim şeması ile olan pozitif ilişki ve şema olarak en çok yüksek

standartlarla yine ayrıcalılık-yetersiz ödenetim şemasının yüksek olması paralelde kusurluluk, bağımlılık, sosyal izolasyon, duyguları bastırma ve başarısızlık şemaları ile olan negatif korelasyon ilişkileri de narsistik bir örüntüyü akla getirmektedir. Bu kişilerde narsistik kişilik bozukluğu bulunmamaktadır yine de isteklerinin hemen yerine getirilmesini isteme, sürekli ilgi ve taksir bekleme, sabırsızlık, duygu ve dürtülerini kontrol etmede zorluk, bu istekleri yüksek standartlarda isteme gibi davranışlar işlevselliği bozmayan ancak sömürüye açık bir eğilime işaret etmektedir. Bu iki stili görünür olmayı, takdir edilmeyi seven, sabırsız ama bir o kadar da etkileyicilikleri yüksek kişiler oldukları düşünüldüğünde bahsedilen bağlantı güçlenmektedir. Bu profilin gölge yanlarından olan odaklanamama, farklı şeylerle ilgilenmekten dolayı işleri zamanında bitirememeyi de yetersiz ödeneti ile bağdaştırmak mümkün görünmektedir.

Çalışmaya katılan 171 yöneticiden 32 kişinin en az bir ya da daha fazla uyum bozucu şema ortalaması 5 ve/veya 6 ortalamaya sahiptir. Örnek grubun yaklaşık %20'sinin bazı şemalarının işlevselliklerini bozma noktasında yüksek olması iş hayatında oluşan iletişim, çatışma, toksik iletişim, mobbing, işyeri kabalığı vb. sorunları tetikleyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

171 kişi içinde sadece 9 kişinin liderlik stilleri dengeli çıkmış olup, herhangi ayırt edici bir stilleri bulunmamaktadır. Bu durum tüm stilleri ihtiyaçları olduğunda doğal olarak kullanabildiklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Bu değerlendirmeyi destekler şekilde bu kişilerin şema sonuçları incelendiğinde uyum bozucu şemalarının olmadığı görülmektedir. Liderlik stilleri ile uyum bozucu şemalar arasındaki bağlantının tersten bir sağlaması olarak görülebilir. Uyum bozucu şemalar olmadığında bireyleri gölge yana düşürecek kadar baskın stiller de oluşmamaktadır.

5.2 Öneriler

Özel Sektör İnsan Kaynaklar Departmanları;

- Liderlik programlarında mevcut çalışmalar önemli değişimlere imza atmakla birlikte daha derin bir dönüşüm için çalışanların temel düşünce kalıplarının da dikkate alınması önemlidir. Temel düşünce kalıpları

değişmedikçe çalışanların içsel olarak değişime inanıp, davranışlarını değiştirmeleri oldukça zordur. Bu durumu kırılmış bir vazonun parçalarının yeniden yapıştırılmasına benzetebiliriz. Vazo asla ilk hali gibi olmayacaktır.

- Liderlik programlarının içine şema ve uyum bozucu şema kavramlarının eklenmesi tamamlayıcı olacaktır. Eğitimlere ek olarak koçluk misyonu da olan terapistlerle işbirliğine gidilerek koçluk adı altında uyum bozucu şemalarla ilgili çalışmalar yapılması programları daha verimli kılacaktır.
- Terfilerde Talent Insights test uygulanarak adayların uyum bozucu şemaları hakkında bir fikir edinilebilir ve kişiye özel gelişim programları oluşturulabilir. Mülakatlar da bu doğrultuda sorular sorulabilir.
- Uyum bozucu şemaları normalin üzerinde olan yöneticiler için gözden geçirme yapılabilir.
- Uzun vadede eğitim maliyetlerini azaltmak anlamında gelecekteki çalışanları olan bugünün öğrencilerinin uyum bozucu şemalar oluşturmada yetişmelerine olanak sağlayacak sosyal sorumluluk projelerine destek vermelerinin önemi açıktır. Çalışanlarına yönelik ebeveyn eğitimleri kadar, öğretmenlerin bu hususa yetiştirilmeleri, okul müfredatlarının teknik işlere hazırlıktan öte kendine güvenli, potansiyelini kaybetmemiş nesiller yetiştirmeleri konusunda çalışmalara ön ayak olmaları da toplumsal değişimde etkili olacaktır. Mevcut sistemde birçok eğitim kuruluşunun öğrencilerin geleceklerini teminat almak adına müfredatlarına iş hayatına yönelik dersler koydukları aşikârdır. İngilizce ve son bir yıldır kod yazılımı ile ilgili derslerin okutulması en güzel örneklerdir. Birçok üniversitede büyük özel şirketlerdeki uygulamalara paralel olarak öğrencilere liderlik ve koçluk eğitimleri de ders olarak sunulmaktadır.

Akademik Çalışmalar;

- Akademik tarafta da yöneticiler harici çalışanların sosyal stilleri, şemaları ve bunları birbirine etkisinin araştırılması bu çalışmayı geliştirecektir.
- Bu tez kapsamında bulgularda yer alan kadınlarda etkileyicilik boyutunun erkeklerde ise kuralcılık boyutunun yüksek olmasının toplumsal cinsiyet rollerine göre incelenmesi ile ilgili bir çalışma yapılması faydalı olacaktır.

- Yöneticilerle çalışanların stilleri ile şemalarının karşılaştırılarak örgütlerdeki çalışan bağlılığı, engelleyici davranışlar arasındaki bağlantının araştırılması bu çalışmayı geliştirecektir.
- Ülkemizde jenerasyonlar bazında şema farklılaşması olup olmadığının araştırılması bu çalışmayı geliştirecektir.
- Türk yöneticilerin çalışanları ile ilişkisi ve çalışanların gözünden nasıl algılandıklarının araştırılması bu çalışmayı geliştirecektir.
- Türkiye'deki özel sektör şirketlerinin örgüt kültürleri ve örgüt iklimlerinin araştırılması
- Türkiye'de özel sektör beyaz yakalı çalışanlarda, iş stresi nedeniyle psikosomatik rahatsızlık yaşanlara yönelik inceleme yapılması bu çalışmayı geliştirecektir.
- Nicel yöntemlerle çalışılmış olan bu tez konusunun derinleştirilmesi adına nitel yöntemlerle özellikle boylamsal bir inceleme ile yinelenmesi bulguların daha sağlam bir zemine oturtulmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, F.** (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Adair, J.** (2014). *Konfüçyüs ve liderlik*. (D. Selçuk, Dü., & U. Öztürk, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür.
- Aknur Ak, M.** (2010). Liderlik Stilllerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, B.** (2013). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Alayoğlu, N.** (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 68-97.
- Aman, F.** (2016). Nörobiyolojik Yaklaşımın Toplumsal Yansıması Üzerine Bir Örneklem Denemesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 20(67), 93-100.
- Armstrong, M.** (2006). *Human resource management practice* (10 baskı). Great Britain: Cambridge University Press.
- Arntz, A., & van Genderen, H.** (2017). *Sınır kişilik bozukluğu için şema terapi* (5 baskı). (A. Karaosmanoğlu, N. Azizlerli, Dü., M. Şaşıoğlu, & S. Kohen, Çev.) İstanbul: Psikonet.
- Arntz, A., & Jacob, G.** (2016). *Uygulamada şema terapi* (1. basımdan çeviri). (G. Soygüt, Çev.) Ankara: Nobel.
- Asunakutlu, T.** (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(Güz), 1-17.
- Ayyıldız, N. A.** (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Bahçeci, B., Kanadlı, S., & Ünişen, A.** (2009). Farklı Beyin Yarım Küreleri Baskın Öğrencilerin İngilizce Akademik Başarılarındaki Farklılıkların İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 22-34.
- Bakan, İ., & Bulut, Y.** (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31(Ekim), 151-176.
- Bamelis, L. L., Evers, S., Spinhoven, P., & Arntz, A.** (2014). Results of a Multicenter Randomized Controlled Trial of the Clinical Effectiveness of Schema Therapy for Personality Disorders. *Am J Psychiatry*, 171(3), 305-322.
- Başar, U., Basım, N., & Sıgı, Ü.** (2016). İşyerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bonnstetter, B. J., & Suiter, I. J.** (2011). *The Universal Language DISC*. USA: Target Training International.
- Burger, J. M.** (2016). *Kişilik* (5 baskı). (İ. D. Sarıoğlu Erguvan, Çev.) İstanbul: Kaknüs.

- Capital Dergisi** (2008). *Türkiye'nin İK Haritası*. www.capital.com.tr:https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/turkiyenin-ik-haritasi-545143 adresinden alınmıştır
- Cüceloğlu, D.** (2009). *İnsan ve davranış* (18. baskı). İstanbul: Remzi.
- Çağrı, E.** (2005). Empedokles. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İLKE, Güz*(15), 175-182.
- Çakar, N. D., & Ceylan, A.** (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6*(1), 52-66.
- Çekmecelioğlu, H. G.** (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED, 28*, 21-34.
- Çiçek, M.** (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi İle Karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, 2*(3), 59-71.
- Demir, E. Y., & Soygüt, G.** (2014). Şema Terapisi ile İzlenen Bir Olgu Bağlamında Panik Bozukluğu ile Şemalar Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*(3), 109-115.
- Demircioğlu, E. C.** (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 52-69.
- Deviney D., Mills, L., Gerlich, R. N., Santander, C.** (2010). Impact of Behavioral Factors on GPA for Gifted and Talented Students. *Academy of Educational Leadership 15*(1), 16-27
- Dilmaç, B., & Karababa, A.** (2016). "Öğrenme ve Öğrenme ile İlgili Temel Kavramlar" (G. Ekici Dü.). *Öğrenme-Öğretme Kuramları ve Uygulamadaki Yansımaları* (s. 4-36). Ankara: PEGEM Akademi.
- Duyan, E. C., & Dierendonck, D.** (2014). Hizmetkâr Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Sosyoloji Konferansları, No:49*(1), 1-32.
- Eraslan, L.** (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1*(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. Ş.** (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erçetin, Ş. Ş., & Düzer, A.** (2008). Multidimensional Perceptual Leadership Model. *World Applied Sciences Journal, 3*(1), 25-33.
- Erdem, R.** (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2*(2), 63-79.
- Erdoğan, T., Ünsar, A. S., & Süt, N.** (2009). Stresin Çalışanlar Üstündeki Etkileri: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 14*(2), 447-461.
- Ersoy, E.** (2009). Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği. *Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(2), 209-230.
- Farrell, J. M. & Reiss, N. & Shaw, I. A.** (2015). *Şema terapi: klinisyenin rehberi* (2. baskı). (S. Göral Alkan & E. Alkan, Çev.). İstanbul: Psikonet
- Friedman, L. J.** (2015). *Sevgi peygamberi*. (S. Demirci, Çev.) İstanbul: Kuraldışı.
- Fromm, E.** (2010). *Kendini savunan insan*. (D. D. Yüzer, Çev.) İzmir: İlya.
- Geçtan, E.** (2014). *Psikanaliz ve sonrası*. İstanbul: Metis
- Goleman, D.** (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* (2), 76-91.
- Gökçe, O., & Şahin, A.** (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *Selçuk Üniversitesi İİBF, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 3*(6), 133-156.

- Gümüş, E., Esen, M., & Bellibaş, M. Ş.** (2016). Eğitim Araştırmalarında "Lider Yetiştirme ve Liderlik Geliştirme" Çalışmaları: 1980-2014 Arası Durum Tespiti. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 491-505.
- Gürbüz, S., & Sıgı, Ü.** (2017). "Örgütsel Davranışa Giriş: Yönetim Bilimi ve Örgütsel Davranış Alanının Kuramsal Gelişimi". *Örgütsel Davranış* (s. 1-44). İstanbul: Beta Basım.
- Gürçay, U.** (2018). Kurumsal Şirketlerde Liderlik Gelişimi ve İş Hayatında Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, 1-76. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bilim Dalı.
- Hazar, Ç. M.** (2006). Kişilik ve İletişim Tipleri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 4(2), 125-140.
- Harnisch, L. H.** (2015). Style Insights Reliability Study. *Nebraska University Education& Human Science*, 1-21
- Harward Business Review** (2016, Ekim). *Liderlik Eğitimleri Neden Başarısız Olur ve bu Konuda Ne Yapmalıyız?* www.hbrturkiye.com:https://hbrturkiye.com/dergi/liderlik-egitimleri-neden-basarisiz-olur-ve-bu-konuda-ne-yapmalıyız adresinden alınmıştır
- Herdman, E. A.** (2012). Liderlik ve Yönetim: Teori var Pratik Yok. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 3-9.
- Hermann, N.** (2003). *İş yaşamında bütünsel beyin.* (R. Demir, Dü., & M. Öner, Çev.) İstanbul: Hayat.
- Horney, K.** (2017). *İçsel çatışmalarımız.* (Z. Koçak, Çev.) İstanbul: Sel.
- Höffe, O.** (2008). *Felsefenin kısa tarihi.* (O. N. Aytolu, Çev.) İstanbul: İnkılap.
- İşcan, Ö. F., & Tanrıbil, S.** (2016). Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına ve Adalet Algılarına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1021-1032.
- Jacob, G., van Genderen, H., & Seebauer, L.** (2014). *Mod terapisi.* (M. Şaşıoğlu, Dü., N. Azizlerli, & M. Soykut, Çev.) İstanbul: Psikonet.
- Karasar, N.** (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi.* (26. baskı). Ankara: Nobel
- Kaya, M.** (1997). Anne-Baba Tutumlarının Çocuğun Kişilik ve Benlik Gelişimine Etkisi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 9(9), 193-204.
- Kesken, J.** (2008). Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 735-738.
- Kılavuz, A. M.** (2005). Anne-Baba Örnek Davranışlarının Çocukların ve Ergenlerin Dini Kişiliğinin Oluşumuna Etkileri. *Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 14(2), 41-58.
- Kılıçlar, A., Şahin, A., & Bozkurt, İ.** (2017). Kişilik Tiplerinin Tat Tercihlerine Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 95.
- Kılıçlar, A., Şahin, A., Sarıkaya, S., & Bozkurt, İ.** (2017). Kişilik Tiplerinin Tat Tercihlerine Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 93-117.
- Kılıçoğlu, D.** (2018). Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 243-257.
- Kocabacak, A., & Ögüt, A.** (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları*, 23, 145-170.

- Kömürcü, B.** (2014). Erken Dönem Uyumsuz Şemalar, Ebeveynlik Biçimleri ve Psikolojik Belirtiler İle Psikolojik Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi, 1-149. Ankara.
- Kömürcü, B., & Gör, N.** (2016). Erken Dönem Uyumsuz Şemalar ve Kaygı Üzerine Bir Derleme. *Nesne Psikolojisi Dergisi*, 4(8), 183-203.
- Koroğlu, E.** (2009). *Bilişsel davranışçı psikoterapiler*. Ankara: HYB Basım Yayın.
- Kubie, L. S.** (1939). A Critical Analysis of The Concept of A Repetition Compulsion. *The International Journal of Psychoanalysis*(20), 390-402.
- Kula, S., & Çakar, B.** (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kuru, A. G.** (2016). Türk Ailesinde Karakter ve Otorite: Bir Toplumsal Tıp Olarak Kaynana. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı.
- Kutay, G., & Aydemir, V.** (2016). Mary Parker Follet: Yönetimde İnsan Unsuru. *Journal of International Social Research*, 9(47), 847-856.
- Küçükcalay, M. A.** (1997). Endüstri Devrimi ve Ekonomik Sonuçlarının Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(Güz), 51-68.
- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Lazanski, T. J.** (2004). Multi-attribute Decision Methods of Candidate Selection for Hotel Animators, Based on The Jung-Marston Theory. *Original Scientific Paper*, 52(3), 267-276.
- Leblebici, D. N.** (2008). 21.yy'ın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Lipman-Blumen, J.** (2005). *The Allure of Toxic Leaders*. New York: Oxford University Press.
- Little, B., & Little, P.** (2006). Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts*, 10(1), 111-121.
- Loose, C., Graaf, P., & Zarbock, G.** (2018). *Çocuk ve ergenler için şema terapi*. (A. Karaosmanoğlu, Dü., N. Azizlerli, Y. Yürüker, İ. G. Şan, Ö. Koç, & Z. Karabuda, Çev.) İstanbul: Psikonet.
- Macionis, J. J.** (2015). *Sosyoloji* (13 baskı). (T. P. Tacoğlu, Dü., & V. Akan, Çev.) Ankara: Nobel Akademi.
- Makas, S., & Çelik, E.** (2018). Erken Dönem Uyumsuz Şemalar ile Sosyal Görünüş Kaygısı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 926-937.
- Markos, S., & Sridevi, S. M.** (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Marston, W. M.** (2012). *Emotions of normal people* (3 baskı). USA: Target Training International.
- Maxwell, J. C.** (2015). *360 derece lider* (6 b.). (S. Yeniçeri , Çev.) İstanbul: Beyaz.
- OECD** (2018). *Work-Life Balance*. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> adresinden alınmıştır
- Öge, H. S., & Kurnaz, G.** (2017). Presenteeism ile Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16), 115-129.

- Ömürgönülşen, M., & Sevim, L.** (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 91-103.
- Önen, M. S., & Kanayran, G. H.** (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Özbaş, A. A., Sayın, A., & Coşar, B.** (2012). Üniversite Sınavına Hazırlanan Öğrencilerde Sınav Öncesi Anksiyete Düzeyi ile Erken Dönem Uyumsuz Şema İlişkilerinin İncelenmesi. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*(1), 81-89.
- Özbay, Ö., & Barutçu, E.** (2014). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 47-62.
- Özçelik, O.** (2010). Eğitim ve Geliştirme. (C. Uyargil, Z. Adal, İ. D. Ataay, O. Özçelik, G. Dünder, Ö. Sadullah, Edt.) *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. baskı) s. 161-204. İstanbul: Beta.
- Özden, Y.** (2014). *Öğrenme ve öğretme* (12. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özkara, B.** (2016). Giriş: Tanımlar ve Tarih. R. E. Riggio, & L. W. Porter (Dü.) içinde, *Endüstriyel ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (B. Özkara, Çev., 6 b., s. 1-16). Ankara: Nobel.
- Özmen, İ.** (2003). Bireysel Davranışın Bilgi Sistemleri İle Etkileşimi. *SAU, Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 51-59.
- Özoral, İ. E.** (2013). İşyerinde Eğlencenin İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E.** (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetic-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Afyonkarahisar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Padesky, C. A., & Greenberger, D.** (2015). *Evinizdeki terapist klinisyen el kitabı* (2. baskı). (D. Dağyaran, Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar.
- Plotnik, R.** (2009). *Psikoloji'ye giriş*. (T. Geniş, Çev.) İstanbul: Kaknüs.
- Polat, M., & Arabacı, İ. B.** (2015). A Brief History of Leadership And Open Leadership. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207-232.
- Price, R., & Lisk, R.** (2014). *4/4'lük lider*. (S. Ennis, Dü., & S. B. Okuyan, Çev.) İstanbul: İş Kavramları Danışmanlık.
- PWC** (2015). *PriceWaterHouseCoopers Türkiye*. www.pwc.com.tr:https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/insan-yonetimi-ve-organizasyon-danismanligi/yetkin-ik-blog/calisan-bagliligi-ve-performansa-etkileri.html adresinden alınmıştır
- Rafaelli, E., Bernstein, D. P., & Young, J.** (2013). *Şema terapi ayırıcı özellikleri* (1. baskı). (A. Karaosmanoğlu, N. Azizlerli, Dü., & M. Şaşıoğlu, Çev.) İstanbul: Psikonet.
- Rahman, H.** (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution To Management Thought: an Overwiev. *Asian Business Consortium, Journal of Advanced Research*, 1(2), 32-41.
- Reyhanoğlu, M.** (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönte Tetikler Mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Riggio, R. E.** (2016). Liderlik. (R. E. Riggio, & L. W. Porter Edt..). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (6 baskı), (K. Özcan, Çev.), s. 340-372. Ankara: Nobel.

- Roediger, E.** (2015). *Şema terapi nedir?* (1. baskı). (S. Ataman, Çev.) Ankara: Nobel.
- Roediger, E., Behary, T. W. & Zarbock, G.** (2016). *Demek ki oluyormuş.* (3. baskı). (Nihan Azizlerli Çev.). İstanbul: Psikonet
- Sadedil, S.** (2018). Nöropazarlama Literatürüne Etki Eden Nörobilim Alanlarının ve Kavramlarının Nöropazarlama Bakış Açısı ile İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 187-201.
- Sarıtaş Atalar, D., & Gençöz, T.** (2015). Anne Ret Algısı ile Psikolojik Sorunlar Arasındaki İlişkide Erken Dönem Uyumsuz Şemaların Aracı Rolü. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 26(1), 40-47.
- Sayın, E.** (2015). *Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sezgili, K.** (2017). Türk İşletme Gruplarının Uluslararasılaştırılması: Kurumlar ve Kaynaklar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 80-104.
- Sidle, C.** (2005). *The Leadership Wheel.* New York: Palgrave Macmillan.
- Simeone-DiFrancesco, C., Roediger, E., & Stevens, B. A.** (2017). *Çiftlerle şema terapi* (1. baskı). Ankara: Nobel.
- Soygüt, G. & Karaosmmanoğlu A. & Çakır, Z.** (2009). Erken Dönem Uyumsuz Şemaların Değerlendirilmesi: Young Şema Ölçeği Kısa Form-3'ün Psikometrik Özelliklerine İlişkin Bir İnceleme. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(1), 75-84.
- Sökmen, A., & Boylu, Y.** (2009). Yol-Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(15), 2381-2402.
- Şahin, E.** (2010). Platon ve Farabi'de Aristokrasi. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 51(1), s. 111-130.
- Şakacı, S.** (2016). Liderlik Davranışlarının Çatışma Yönetimi Üzerine Etkisi Bir Alan Araştırması. Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Bitirme Projesi, 3-30. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Şanlı, D., & Öztürk, C.** (2015). Anne Babaların Çocuk Yetiştirme Tutumları ve Tutumlar Üzerine Kültürün Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 8(4), 240-246.
- Şenel, A.** (2018). *Kemirgenlerden sömürgecilere insanlık tarihi.* Ankara: İmge Kitabevi.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M.** (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies (JASSS)*, 25(1), 139-156.
- Tağraf, H., & Çalman, İ.** (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 23(2), 135-154.
- Tecimer, B.** (2006). Keirsey/Golay Öğrenme Modelleri ve Karakter Tipleri Teorilerinin Piyano Eğitimine Uygulanması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(12), 113-124.
- Tofur, S.** (2018). Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modeli: Koro Filmi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 11(4), 822-837.
- TTI, (2017).** 2017 Reliability Study. <https://research.ttsi.com/project/2017-reliability-study/>
- Tuğsal, T.** (2017). İş-Yaşam Dengesi Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı.

- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Unur, K. (2017). İş Stresi İle Toksik Davranışlar Arasındaki İlişki: Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(1), 108-129.
- Uysal, G. (2017). Tannenbaum ve Schmidt ve Liderlik Doğrusu Eğrisi. *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı, 4-5 Mayıs*, s. 1-6. Adana.
- Ünverdi, F. (2008). Bölümlü Mağazalarda Müşteri İlişkileri Yönetimi: Türkiye'de Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı. İzmir.
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2019). Post Modern Bir Metafor: Kuantum Organizasyonlar ve Kuantum Liderlik. *The Journal Of Social Sciences*, 3(5), 80-90.
- Üzümcü, E. (2016). Büyükleme ve Kırılgan Narsistik Kişilik Özellikleri ile İlişkili Faktörlerin Şema Terapi Modeli Çerçevesinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Klinik Psikoloji Bilim Dalı. Ankara.
- Velibaşoğlu, B. (2014). Obsesif Kompulsif Bozukluk Hastalarında Obsesyon, Kompulsiyon ve Endişe ile Erken Dönem Uyum Bozucu Şemalar, Üst Biliş ve Düşünce-Eylem Kaynaşması Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Klinik Psikoloji Bilim Dalı. Ankara.
- Wong, P. T., & Page, D. (2003). Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile. *Trinity Western University Servant Leadership Roundtable*, 1-12.
- Yancar Demir, E., & Soygüt, G. (2014). Şema Terapisi ile İzlenen Bir Olgu Bağlamında Panik Bozukluğu ile Şemalar Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 3, 109-115.
- Yavuz, F. K. (2009). Duygusal Şemalar ve Leahy Duygusal Şema Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması, Geçerlik ve Güvenirliği. *Uzmanlık Tezi*. Ankara: S.B. Dışkapı Ankara Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi 2. Psikiyatri Kliniği.
- Yazgan İnanç, B., & Yerlikaya, E. (2016). *Kişilik kuramları. (11.baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yiğit, İ., & Çelik, C. (2016). İlişki Doyumunun Erken Dönem Uyum Bozucu Şemalar, Kişilerarası İlişki Tarzları ve Kendilik Algısı Açısından Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(38), 77-87.
- Yıldız, M. (2017). Üniversite Öğrencilerinde Erken Dönem Uyumsuz Şemaların Depresif Belirtilere Etkisi. *İhlara Eğitim Araştırma Dergisi*, 2(2), 18-23.
- Yıldız, S. (2016). Bilişsel Yük Kuramı (G. Ekici Edt.). *Öğrenme-Öğretme Kuramları ve Uygulamadaki Yansımaları*, s. 642-702. Ankara: Pegem Akademi.
- Young, J. E., & Klosko, J. S. (2017). *Hayatınızı Yeniden Keşfedin* (13 baskı). (A. Karaosmanoğlu, E. Tuncer, Dü., S. Kohen, & D. Güler, Çev.) İstanbul: Psikonet Yayınları.
- Young, J. E., Klosko, J. S., & Weishaar, M. E. (2017). *Şema terapi* (3 baskı). (T. Özakkaş, Dü., & T. V. Soylu, Çev.) İstanbul: Litera.

- Zel, U.** (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel
- Zohar, D.** (2018). *21. yüzyılda liderlik*. (Ç. Aldatmaz, Dü., & İ. Haydaroglu, Çev.) İstanbul: The Kitap.
- Zorlu, K., & Tetik, F.** (2018). Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 297-307.



EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu ve Young Şema Ölçeği Kısa Form-3

Ek 2. Talent Insights Liderlik Stilleri Ölçeği

Ek 3. Etik Onay Belgesi



Ek 1. Kişisel Bilgiler Formu ve Young Şema Ölçeği Kısa Form -3

Yaş:	Cinsiyet:
Çalıştığı İl:	Çalıştığı Sektör:
Departman:	Mevcut Kademe: (İlk / Orta / Üst Düzey Yönetici/ Şirket Sahibi)
Mevcut Pozisyondaki Deneyim Yılı:	Toplam İş Tecrübesi:
Mevcut Ünvanı:	Bağlı Çalışan Sayısı: (Direkt&İndirekt)
Çalıştığı Şirketin Çalışan Sayısı:	Direkt Bağlı Olduğu Pozisyon:
Eğitim Durumu: (Doktora, Yüksek Lisans, Üniversite vb.)	

Young Şema Ölçeği Kısa Form- 3

Yönerge: Aşağıda, kişilerin kendilerini tanımlarken kullandıkları ifadeler sıralanmıştır. Lütfen her bir ifadeyi okuyun ve sizi ne kadar iyi tanımladığına karar verin. Emin olamadığınız sorularda neyin doğru olabileceğinden çok, sizin **duygusal olarak** ne hissettiğinize dayanarak cevap verin.

Bir kaç soru, anne babanızla ilişkiniz hakkındadır. Eğer biri veya her ikisi şu anda yaşamıyorlarsa, bu soruları o veya onlar hayatta iken ilişkinizi göz önüne alarak cevaplandırın.

1 den 6'ya kadar olan seçeneklerden sizi tanımlayan en yüksek şıkkı seçerek her sorudan önce yer alan boşluğa yazın. Lütfen tüm cümleleri değerlendiriniz ve boş alan bırakmayınız.

Derecelendirme:

- 1- Benim için tamamıyla yanlış
- 2- Benim için büyük ölçüde yanlış

3- Bana uyan tarafı uymayan tarafından biraz fazla

4- Benim için orta derecede doğru

5- Benim için çoğunlukla doğru

6- Beni mükemmel şekilde tanımlıyor.

1. ____ Bana bakan, benimle zaman geçiren, başıma gelen olaylarla gerçekten ilgilenen kimsem olmadı.
2. ____ Beni terk edeceklerinden korktuğum için yakın olduğum insanların peşini bırakmam.
3. ____ İnsanların beni kullandıklarını hissediyorum.
4. ____ Uyumsuzum.
5. ____ Beğendiğim hiçbir erkek/kadın, kusurlarımı görürse beni sevmez.
6. ____ İş (veya okul) hayatımda neredeyse hiçbir şeyi diğer insanlar kadar iyi yapamıyorum.
7. ____ Günlük yaşamımı tek başıma idare edebilme becerisine sahip olduğumu hissetmiyorum.
8. ____ Kötü bir şey olacağı duygusundan kurtulamıyorum.
9. ____ Anne babamdan ayrılmayı, bağımsız hareket edebilmeyi, yaşitlarım kadar, başaramadım.
10. ____ Eğer istediğimi yaparsam, başımı derde sokarım diye düşünürüm.
11. ____ Genellikle yakınlarıma ilgi gösteren ve bakan ben olurum.
12. ____ Olumlu duygularımı diğerlerine göstermekten utanırım (sevdiğimi, önemseddiğimi göstermek gibi).
13. ____ Yaptığım çoğu şeyde en iyi olmalıyım; ikinci olmayı kabullenemem.
14. ____ Diğer insanlardan bir şeyler istediğimde bana “hayır” denilmesini çok zor kabullenirim.
15. ____ Kendimi sıradan ve sıkıcı işleri yapmaya zorlayamam.
16. ____ Paramın olması ve önemli insanlar tanıyor olmak beni değerli yapar.

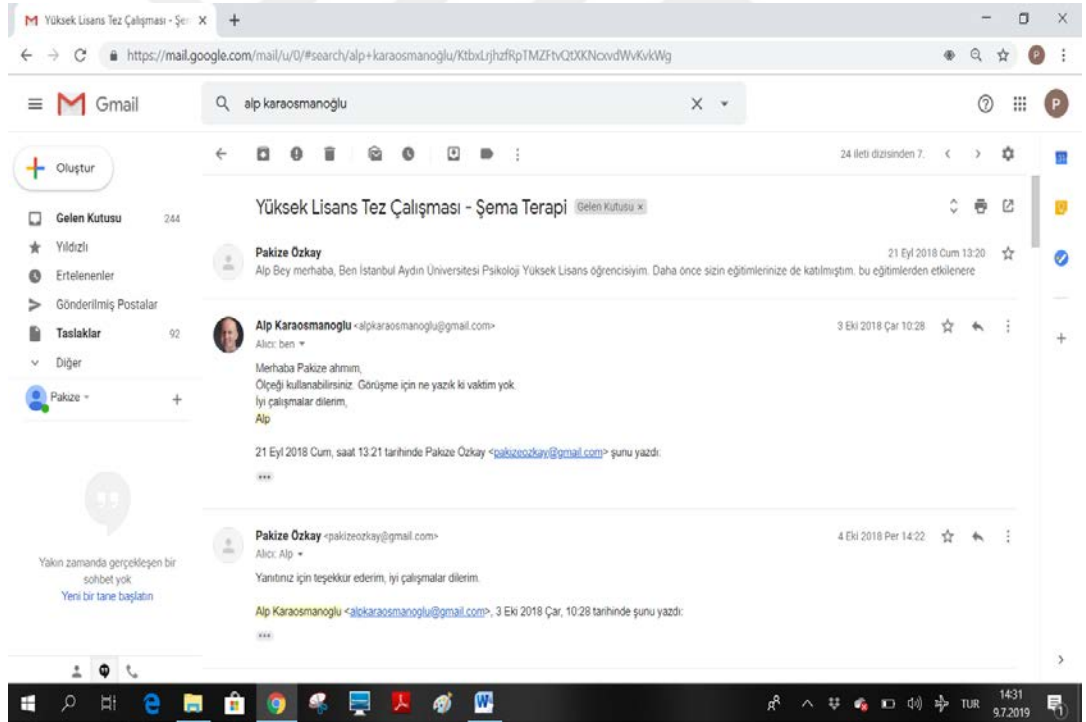
17. ____ Her şey yolunda gidiyor görünse bile, bunun bozulacağını hissederim.
18. ____ Eğer bir yanlış yaparsam, cezalandırılmayı hak ederim.
19. ____ Çevremde bana sıcaklık, koruma ve duygusal yakınlık gösteren kimsem yok.
20. ____ Diğer insanlara o kadar muhtacım ki onları kaybedeceğim diye çok endişeleniyorum.
21. ____ İnsanlara karşı tedbiri elden bırakamam yoksa bana kasıtlı olarak zarar vereceklerini hissederim.
22. ____ Temel olarak diğer insanlardan farklıyım.
23. ____ Gerçek beni tanırlarsa beğendiğim hiç kimse bana yakın olmak istemez.
24. ____ İşleri halletmede son derece yetersizim.
25. ____ Gündelik işlerde kendimi başkalarına bağımlı biri olarak görüyorum.
26. ____ Her an bir felaket (doğal, adli, mali veya tıbbi) olabilir diye hissediyorum.
27. ____ Annem, babam ve ben birbirimizin hayatı ve sorunlarıyla aşırı ilgili olmaya eğilimliyiz.
28. ____ Diğer insanların isteklerine uymaktan başka yolum yokmuş gibi hissediyorum; eğer böyle yapmazsam bir şekilde beni reddederler veya intikam alırlar.
29. ____ Başkalarını kendimden daha fazla düşündüğüm için ben iyi bir insanım.
30. ____ Duygularımı diğerlerine açmayı utanç verici bulurum.
31. ____ En iyisini yapmalıyım, “yeterince iyi” ile yetinemem.
32. ____ Ben özel biriyim ve diğer insanlar için konulmuş olan kısıtlamaları veya sınırları kabul etmek zorunda değilim.
33. ____ Eğer hedefime ulaşamazsam kolaylıkla yılgınlığa düşer ve vazgeçerim.
34. ____ Başkalarının da farkında olduğu başarılar benim için en değerlisidir.
35. ____ İyi bir şey olursa, bunu kötü bir şeyin izleyeceğinden endişe ederim.
36. ____ Eğer yanlış yaparsam, bunun özrü yoktur.
37. ____ Birisi için özel olduğumu hiç hissetmedim.
38. ____ Yakınlarımin beni terk edeceği ya da ayrılacağından endişe duyarım.
39. ____ Herhangi bir anda birileri beni aldatmaya kalkışabilir.
40. ____ Bir yere ait değilim, yalnızım.

41. ____ Başkalarının sevgisine, ilgisine ve saygısına değer bir insan değilim.
42. ____ İş ve başarı alanlarında birçok insan benden daha yeterli.
43. ____ Doğru ile yanlış birbirinden ayırmakta zorlanırım.
44. ____ Fiziksel bir saldırıya uğramaktan endişe duyarım.
45. ____ Annem, babam ve ben özel hayatımız birbirimizden saklarsak, birbirimizi aldatmış hissederek veya suçluluk duyarız.
46. ____ İlişkilerimde, diğer kişinin yönlendirici olmasına izin veririm.
47. ____ Yakınlarımla o kadar meşgulüm ki kendime çok az zaman kalıyor.
48. ____ İnsanlarla beraberken içten ve cana yakın olmak benim için zordur.
49. ____ Tüm sorumluluklarımı yerine getirmek zorundayım.
50. ____ İsteddiğimi yapmaktan alıkonulmaktan veya kısıtlanmaktan nefret ederim.
51. ____ Uzun vadeli amaçlara ulaşabilmek için şu andaki zevklerimden fedakârlık etmekte zorlanırım.
52. ____ Başkalarından yoğun bir ilgi görmezsem kendimi daha az önemli hissedirim.
53. ____ Yeterince dikkatli olmazsanız, neredeyse her zaman bir şeyler ters gider.
54. ____ Eğer işimi doğru yapmazsam sonuçlara katlanmam gerekir.
55. ____ Beni gerçekten dinleyen, anlayan veya benim gerçek ihtiyaçlarım ve duygularımı önemseyen kimsem olmadı.
56. ____ Önem verdiğim birisinin benden uzaklaştığını sezersem çok kötü hissedirim.
57. ____ Diğer insanların niyetleriyle ilgili oldukça şüpheciyimdir.
58. ____ Kendimi diğer insanlara uzak veya kopmuş hissediyorum.
59. ____ Kendimi sevebilecek biri gibi hissetmiyorum.
60. ____ İş (okul) hayatımda diğer insanlar kadar yetenekli değilim.
61. ____ Gündelik işler için benim kararlarım güvenilemez.
62. ____ Tüm paramı kaybedip çok fakir veya zavallı duruma düşmekten endişe duyarım.
63. ____ Çoğunlukla annem ve babamın benimle iç içe yaşadığını hissediyorum-Benim kendime ait bir hayatım yok.
64. ____ Kendim için ne istediğimi bilmediğim için daima benim adıma diğer insanların karar vermesine izin veririm.

65. ____ Ben hep başkalarının sorunlarını dinleyen kişi oldum.
66. ____ Kendimi o kadar kontrol ederim ki insanlar beni duygusuz veya hissiz bulurlar.
67. ____ Başarmak ve bir şeyler yapmak için sürekli bir baskı altındayım.
68. ____ Diğer insanların uyduğu kurallara ve geleneklere uymak zorunda olmadığımı hissediyorum.
69. ____ Benim yararına olduğunu bilsem bile hoşuma gitmeyen şeyleri yapmaya kendimi zorlayamam.
70. ____ Bir toplantıda fikrimi söylediğimde veya bir topluluğa tanıtıldığımda onaylanılmayı ve takdir görmeyi isterim.
71. ____ Ne kadar çok çalışırsam çalışayım, maddi olarak iflas edeceğimden ve neredeyse her şeyimi kaybedeceğimden endişe ederim.
72. ____ Neden yanlış yaptığımın önemi yoktur; eğer hata yaptıysam sonucuna da katlanmam gerekir.
73. ____ Hayatımda ne yapacağımı bilmediğim zamanlarda uygun bir öneride bulunacak veya beni yönlendirecek kimsem olmadı.
74. ____ İnsanların beni terk edeceği endişesiyle bazen onları kendimden uzaklaştırırım.
75. ____ Genellikle insanların asıl veya art niyetlerini araştırırım.
76. ____ Kendimi hep grupların dışında hissedirim.
77. ____ Kabul edilemeyecek pek çok özelliğim yüzünden insanlara kendimi açamıyorum veya beni tam olarak tanımlarına izin vermiyorum.
78. ____ İş (okul) hayatımda diğer insanlar kadar zeki değilim.
79. ____ Ortaya çıkan gündelik sorunları çözebilme konusunda kendime güvenmiyorum.
80. ____ Bir doktor tarafından herhangi bir ciddi hastalık bulunmamasına rağmen bende ciddi bir hastalığın gelişmekte olduğu endişesine kapılıyorum.
81. ____ Sık sık annemden babamdan ya da eşimden ayrı bir kimliğimin olmadığını hissediyorum.
82. ____ Haklarıma saygı duyulmasını ve duygularımın hesaba katılmasını istemekte çok zorlanıyorum.
83. ____ Başkaları beni, diğerleri için çok, kendim için az şey yapan biri olarak görüyorlar.
84. ____ Diğerleri beni duygusal olarak soğuk bulurlar.

85. _____ Kendimi sorumluluktan kolayca sıyıramıyorum veya hatalarım için gerekçe bulamıyorum.
86. _____ Benim yaptıklarımın, diğer insanların katkılarından daha önemli olduğunu hissediyorum.
87. _____ Kararlarım nadiren sadık kalabilirim.
88. _____ Bir dolu övgü ve iltifat almam kendimi değerli birisi olarak hissetmemi sağlar.
89. _____ Yanlış bir kararın bir felakete yol açabileceğinden endişe ederim.
90. _____ Ben cezalandırılmayı hak eden kötü bir insanım.

Young Şema Ölçeği Kısa Form 3 Kullanım Onayı Maili



Ek 2. Talent Insights Liderlik Stilleri Ölçeği (Online)

<https://www.sisurvey.eu/tr/login>

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

Kullanıcı Girişi

Lütfen Kullanıcı Kodunuzu aşağıdaki kutuya girin.

Bağla

Target Training International © 2006 - 2018 [U.S. Patent 7,249,372] Privacy Statement

Env: eu Version v3.11.78

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

Hoşgeldiniz

TALENT INSIGHTS

Hoşgeldiniz. Anketi tamamlamak için "devam" butonuna tıklayınız. Teşekkür ederiz. İş Kavramları Danışmanlık

İŞ KAVRAMLARI®
DANIŞMANLIK HİZMETLERİ

Devam etmek için DEVAM butonuna basınız.

Çıkış Devam

Target Training International © 2006 - 2018 [U.S. Patent 7,249,372]

2019-03-28 10:21:42 Env: eu Version v3.11.78

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MYJ/assessments

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

Yanıt Statüsü

Hosgeldiniz:

Bu sayfada sıralanan bilgiler sizin için seçilmiş ölçme ve değerlendirme araçlarını ve bunlardan doldurup tamamladıklarınızı yansıtır.

Aşağıda yer alan eylemlerden birini seçin:

ATANMIŞ ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ARAÇLARI	STATÜ	YAPILABİLECEK EYLEM
SI Talent Insights - Management-Staff (R4)	Tamamlanmadı	Şimdi Tamamla

[Çıkış](#) [Yardım](#)

11:44 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542878EEC/assessments/5650/respondent/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Kullanıcı Bilgisi

Lütfen aşağıdaki bilgileri girin. İsmi ve cinsiyetiniz sadece raporunuzu kişiselleştirmek için kullanılacaktır ve girilmesi zorunludur.

İsim* Pakize

Soyad* Özkay

E-mail Adresi* pozkay@gmail.com

Kurum XXXX

Pozisyon / Ünvan YYY

Cinsiyet* ☐ Erkek ☒ Kadın

Veri Giriş Modu (bu nedir?)

*Doldurulması zorunlu alan

Veri Kullanım Onayı

Aşağıdaki kutucuğu işaretleyerek, TTI Success Insights'a, değerlendirmeyi tamamlamanızla bağlantılı olarak yukarıda belirtilen kişisel verileri ve IP adresinizi işleme onayı vermiş olursunuz. Değerlendirmeyi tamamlayarak, TTI Success Insights'ın kişisel verilerinizi değerlendirebileceğini ve sonuçları yalnızca değerlendirmeyi tamamlamanızı isteyen şirket veya kuruma sağlanacak.

12:37 27.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/respondent/edit

Veri Kullanım Onayı

Aşağıdaki kutucuğu işaretleyerek, TTI Success Insights'a, değerlendirmeyi tamamlamanızla bağlantılı olarak yukarıda belirtilen kişisel verileri ve IP adresinizi işleme onayı vermiş olursunuz. Değerlendirmeyi tamamlayarak, TTI Success Insights'ın kişisel verilerinizi değerlendirebileceğini ve sonuçları yalnızca değerlendirmeyi tamamlamanızı isteyen şirket veya kuruma sağlanacak olan sizin hakkınızda kişiselleştirilmiş bir profil raporu da dahil olmak üzere çeşitli raporlar oluşturmak için kullanabileceğini açıkça kabul edersiniz. Daha sonra kişisel verilerinizin kullanılmasını istemediğinize karar vererseniz, değerlendirmeyi tamamlamanızı isteyen şirket veya kurum ile iletişime geçin ve kişisel verileriniz 30 gün içinde silinecektir. Kişisel verilerinizin işlenmesi için onayınızı istediğiniz zaman geri çekme hakkınız bulunmaktadır ve <https://gdpr.sisurvey.eu> adresini ziyaret ederek bunu gerçekleştirebilirsiniz.

☐ Kişisel verilerinizin kullanımına onay vermek için burayı işaretleyin.*

Sorumluluk Feragati

Değerlendirmeye girmenize izin verilmesi karşılığında TTI Success Insights'ı, vekillerini, distribütörlerini, memurlarını, çalışanlarını, temsilcilerini, ilgili veya bağlı şirketlerini ve haleflerini türüne, niteliğine ve tanınma bakımından sizin değerlendirmeye girmenizden doğan veya onunla ilişkili olan, sizden değerlendirmeyi tamamlamanızı isteyen şirket veya ajans tarafından değerlendirilmesinin kullanımı ve ilgili her türlü sorumluluktan ve her türlü dava veya dava sebebinden bu vesile ile iبرا ediyorsunuz. TTI Success Insights, değerlendirmeyi tamamlamanızı isteyen şirket veya kurum tarafından verilen herhangi bir karardan sorumlu değildir. Rapor(lar)daki bilgiler için veya iş pozisyonunuzun seçiminin karşılığı için tek dayanak olarak kullanılmamalıdır.

☐ Lütfen yukarıdaki sözleşmeyi okuduğunuzu ve anladığınızı belirtmek için burayı işaretleyin.*

Güçlüğünüz bizim için önemlidir ve AB-ABD Gizlilik Kalkını, İsviçre-ABD Gizlilik Kalkını ve GDPR programlarının katı gereksinimlerini yerine getirmeye devam etmeye kararlıyız. Daha fazla bilgi için Gizlilik Bildirimimize bakınız: [TTI Gizlilik Beyanı](#)

11:48
28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3212

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlama Yönergeleri

Tarz Analizi

Bu anket, "DAVRANIŞ"ları tanımlayan 24 farklı kelime setinden oluşmaktadır. Her bir sette yer alan kelimeleri sizi EN ÇOK tarif edenden, EN AZ tarif edene doğru sıralayınız.

Anketi yanıtlarken, kendi davranış tercihlerinizi yansıtan kelimelere odaklanın. Cevaplarınızda dürüst olun! Gereğinden fazla analiz etmeyin, içinizden ilk gelen hisse güvenin.

Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

Target Training International © 2006 - 2018 [U.S. Patent 7,249,372] 2019-03-28 09:50:05 Env: eu Version v3.11.78

11:50
28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYJ/assessments/6650/instruments/3212/frames/1/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

1 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Hevesli, coşkulu	1
Huzurlu, memnun	2
Olumlu, emin, şüphe duymayan	3
Barışçı, sakin	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYJ/assessments/6650/instruments/3212/frames/2/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

2 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Dikkatli, hesaplayarak hareket eden	1
Gözüpek, meydan okuyan, cürekâr	2
Destekleyen	3
Cazibeli, çok hoş	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tt/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/3/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

3 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Anlamlı, kendisini iyi ifade eden	1
Meydan okuyan, kolayca risk alan	2
Diplomatik, insanlara karşı taktik uygulayan	3
Talim alan, yetinen	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

Kişiler

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tt/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/4/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

4 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Saygılı, saygı gösteren	1
Öncülük eden, araştıran, girişken	2
İyimser	3
Yardımcı, memnun olmaya istekli, yardıma hazır	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/5/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

5 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Hoy, uyumlu	1
Gayretli, sabırsız, tahammülsüz	2
Düzenli, planlı	3
Kaygılı, canlı, coşkulu, hevesli	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

Türkçe
Türkçe Q klavye
Giriş yöntemlerini değiştirmek için
Windows tuşu+Ara çubuğuna basın.

11:54
28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/6/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

6 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Mantıklı	1
Kurallara uyan, söyleneni yapan, görevini yerine getiren	2
Kararlı, yenilmez	3
Şakacı, oyun seven, eğlenceli	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

11:55
28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MYJ/assessments/6650/instruments/3212/frames/7/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

7 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Maceraperest, şansını deneyen	1
Analitik, inceleyici	2
Canayakın, sıcakkanlı, dost canlısı	3
İlimli, aşkınlıklardan kaçan	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

11:55 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MYJ/assessments/6650/instruments/3212/frames/8/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

8 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Kaynaşmaya eğilimli, başkaları ile olmaktan hoşlanan	1
Yapısal, bütünsel ele alan	2
Çok canlı, enerji tükenmeyen, dinç	3
Yumuşak başlı, başkalarını hoşgören	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

11:56 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tt/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3212/frames/9/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

9 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Rakabetçi, kazanmayı hedefleyen	1
Anlayışlı, iyi yürekli, düşünceli, verici ve yardımsever	2
Dişadonuk, eğlence seven, sosyal	3
Kolay geçinilebilen, uyumlu	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

11:56 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tt/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3212/frames/10/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

10 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Agresif, gırgın, harekete geçen, mücadeleci	1
Partilerin aranan insanı, dişadonuk, eğlenceli	2
Kolay hedef, kendisinden kolayca yararlanılan	3
Korkulu, ürkek	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

11:57 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/11/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

11 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Sevki veren, heyecan verici	1
Sempat gösteren, şefkatli, anlayışlı	2
Hoşgörülü	3
Agresif	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

Türkçe
Türkçe Q klavye
Giriş yöntemlerini değiştirmek için
Windows tuşu+Alt çubuğuna basın.

11:58
28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/12/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

12 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Konuşkan, sohbeti seven	1
Kontrollü, kendini tutan	2
Geleneksel, alışkanlıklara bağlı, geleneksel	3
Kararları kesin, emin, kararından dönmeyen	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

11:59
28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/13/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

13 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Disiplinli, özdenetimli	1
Comert, paylaşılmaya yatkın	2
Hareketli, jest kullanan	3
Israrlı, kolay vazgeçmeyen, yanda bırakmayan	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/14/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

14 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Sosyal, insanlarla kaynaşmayı seven	1
Sabitli, dengeli, hoşgörülü	2
Kendi kendine yeten, bağımsız	3
Yumuşak üsluplu, ilimli, çekingen	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tu/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/15/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

15 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Yumuşak huylu, nazik	1
İkna edici, inandırıcı	2
Alçakgönüllü, çekingen, mütevazı	3
Çekim merkezi, coşkun	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tu/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/16/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

16 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Büyüleyici	1
İyi yürekli, verici ve yardımsever	2
Geri çekilen, odun veren, vazgeçen	3
Güçlü kişilik sahibi, kuvvetli	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/17/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

17 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Arkadaş canlısı, yanında rahat edilen	1
Yumuşak, uysal	2
Lafını esirgemeyen, özgürce ve cesaretle konuşan	3
Kendini tutan, kısıtlayan, kontrollü	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

12:03 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/ti/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/18/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

18 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Gerçeklere dayanan	1
Yardım için ısrarcı, yardımsever	2
İradeli, iradesi güçlü	3
Kayıtlı, neşeli	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

12:04 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3212/frames/19/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

19 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Çekici, cazibeli, başkalarını çeken	1
Sistemli	2
İnatçı, ödün vermeyen, boyun eğmeyen	3
Sevinçli, hoş hırlan	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3212/frames/20/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

20 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Yerinde duramayan, gevşeyip dinlenemeyen	1
Çevresi ile iyi geçinen, dostça davranan	2
Popüler, birçok kişi tarafından sevilen	3
Muntazam, tertipli	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/21/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

21 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Meydan okuyan, iddialı	1
Kritik düşünen	2
Rahat, kaygısız, teklifsiz	3
Geniş, fassız, endişesiz	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/22/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

22 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Cesur, korkusuz, yürekli	1
İlham veren, motive eden	2
Yüzyüze mücadeleden kaçınan	3
Sakin, yumuşak huylu	4

En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/23/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

23 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Temkinli, tedbirli, dikkatli	1
Kararlı, tereddütsüz, taviz vermeyen, başı dik	2
İkna edici, güven telkin eden	3
İyi huylu, hoş	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

12:06 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3212/frames/24/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

24 / 24

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Sizi EN ÇOK yansıtan ifadeyi, soldaki listeden sağdaki listenin en üstüne taşıyın. Sizi EN AZ yansıtan ifadeyi sağdaki listenin en altına taşıyana kadar sıralamaya devam edin. Dört ifade de sağ kolonda istediğiniz sırada yer aldığında, "Devam" butonuna tıklayın. Anketi tamamlamanız 15 dakikayı aşmamalıdır; setlerde yer alan tüm ifadeleri tek bir oturumda, bölünmeden sıralamanız gerekmektedir.

	En fazla
Nüktedan, şakacı, neşeli	1
Düzenli	2
Cesur, yürekli, dobra	3
Sakin, kolay heyecanlanmayan ve sinirlenmeyen	4
	En az

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

12:07 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/454287SMY/assessments/6650/instruments/3202

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlama Yönergeleri

Motivasyon Analizi

Takip eden ankette 12 ifade grubu göreceksiniz. Her birinde değerlendirmeniz gereken 6 madde yer alacak.

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlemin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlemin yanına ise 6 koyun.

Cevaplarken lütfen şunlara odaklanın:

- Hayatınız ile ilgili karar alırken size rehberlik eden şeyler
- Sizin için önemli olan şeyler
- Sizi motive eden şeyler

Bu anketi doldururken bir kerede bölünmeden doldurmanız çok önemlidir. Anketi tamamlama süreniz 15 dakikayı geçmemelidir.

İptal Bir Önceki Sayfa Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/454287SMY/assessments/6650/instruments/3202/frames/1/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

1 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlemin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlemin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Bilgi & Teori	1
Başarı & İlerleme	2
Yapı & Gelenekler	3
Ahenk & Bütünlük	4
Finansal getiriler & Verimlilik	5
Başkalarını düşünün & Cömert	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/2/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

2 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Lider olmak	1
İnançlarını korumak	2
Güzellikten ve doğadan keyif almak	3
Zamanımı verimli / en iyi şekilde kullanmak	4
Başkalarına hizmet etmek	5
Bilgi dağıtıcıyı genişletmek	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/3/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

3 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Gonüllü çalışmalar / hayır işleri	1
Yeni şeyler öğrenmek	2
Başkalarına yol göstermek ve onları organize etmek	3
Yatırım yapmak / para harcamak	4
Bir gösterinin tadını çıkarmak	5
Prensiplerimi savunmak	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3202/frames/4/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

4 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Takdir edilmek	1
Eğitimine devam etmek	2
Geleneksel değerler	3
Başkalarna yardım etmek	4
Maddi varlığını arttırmak	5
Kendimi ifade etmek	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3202/frames/5/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

5 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Deneyimlerden koyul almak	1
Yeni fikirleri araştırmak	2
Sahibi olduğum işi büyütmek	3
Başkalarna liderlik etmek	4
Prinsiplerimi uygulamak	5
İnsani yardımları desteklemek	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/6/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

6 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Yapı ve gelenek oluşturmak/kurmak	1
İhtiyacı olanlara yardım etmek	2
Liderlik rolleri	3
Gelecek için yatırım yapmak	4
İlave eğitim almak	5
Yaşadığımız ortamı güzelleştirmek	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/7/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

7 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Ahenk ve denge kurmak	1
Takdir görecektir bir pozisyona erişmek	2
Hayırsever yardımlarda bulunmak	3
Kaynakları maksimuma çıkarmak	4
Bilgi edinmek	5
Yapısal bir sistem içinde çalışmak	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/8/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

8 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Evsizlere / yoksullara yardım etmek	1
Başarıya ulaşmayı sağlayacak stratejiler yaratmak	2
Hayat boyu öğrenim	3
Hayatın her alanında denge ve uyum	4
Üretkenliği arttırmak	5
Kurallar / prensiplerle yaşamak	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TUR 12:12 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/9/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

9 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

İnsancıl lider	1
Tanınamış / unlu lider	2
Girişimci lider	3
Arabulucu / barışçıl lider	4
Entellektüel lider	5
Prensip sahibi / ahlaklı lider	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TUR 12:12 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tu/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/10/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

10 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Hastalara ve yoksullara yardım etmek	1
İş kurmak	2
Gelenek yaratmak ve onlara uymak	3
Güzel bir ortam yaratmak	4
Eğitim için kaynak geliştirmek	5
Kazanan bir takım kurmak	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

12:13 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tu/246476DSQ/4542875MYI/assessments/6650/instruments/3202/frames/11/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

11 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Başkalarına yardım etmek	1
Hayattaki pozisyonumu iletiletmek	2
Finansal esneklik	3
Kararıncımı geliştirmek	4
Sanatsal ifade	5
İnançlarını paylaşmak	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

12:14 28.3.2019

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/instruments/3202/frames/12/edit

TTI SUCCESS INSIGHTS®

türkçe (Turkish)

12 / 12

SI Talent Insights - Management-Staff (R4) - Yanıtlar

Her bir grup için sizi en çok ifade eden cümlelerin yanına 1, sizi en az ifade eden cümlelerin yanına ise 6 koyun.

Sizin için birinci sırada olan ifadenin üzerine tıklayarak SAĞ taraftaki kolonun ilk satırına doğru taşıyın. Son seçtiğiniz ifade en alta gelene kadar sıralamaya devam edin. Altı ifadenin doğru sırada olduğundan emin olduğunuzda Devam butonuna basın.

Yeni kavramları denemek	1
Çevremdeki güzelliklerden keyif almak	2
Topluma katkıda bulunmak	3
Yatırımlarının karşılığını almak	4
Bir grubu yönetmek	5
Celeneysel aktiviteler	6

Bir Önceki Sayfa Yardım İptal Devam

TTI SURVEY

https://www.sisurvey.eu/survey/tr/246476DSQ/4542875MY/assessments/6650/report/new

E-mail Adresi* aealtinoglu@yukseproje.com.tr

Kurum

Pozisyon / Ünvan

Cinsiyet* ☒ Erkek ☐ Kadın

*Doldurulması zorunlu alan

Veri Kullanım Onayı

Aşağıdaki kutucuğu işaretleyerek, TTI Success Insights'a, değerlendirmeyi tamamlamanızla bağlantılı olarak yukarıda belirtilen kişisel veriler ve IP adresinizi işleme onayı vermiş olursunuz. Değerlendirmeyi tamamlayarak, TTI Success Insights'ın kişisel verilerinizi değerlendirebileceğini ve sonuçları yalnızca değerlendirme tamamlamanızı isteyen şirket veya kuruma sağlanacak olan sizin hakkınızda kişiselleştirilmiş bir profil raporu da dahil olmak üzere çeşitli raporlar oluşturmak için kullanabileceğini açıkça kabul edersiniz. Daha sonra kişisel verilerinizin kullanılmasını istemediğinize karar verirsiniz, değerlendirme tamamlamanızı isteyen şirket veya kurum ile iletişime geçin ve kişisel verileriniz 30 gün içinde silinecektir. Kişisel verilerinizin işlenmesi için onayınızı istediğiniz zaman geri çekme hakkınız bulunmaktadır ve https://gdpr.sisurvey.eu adresini ziyaret ederek bunu gerçekleştirebilirsiniz.

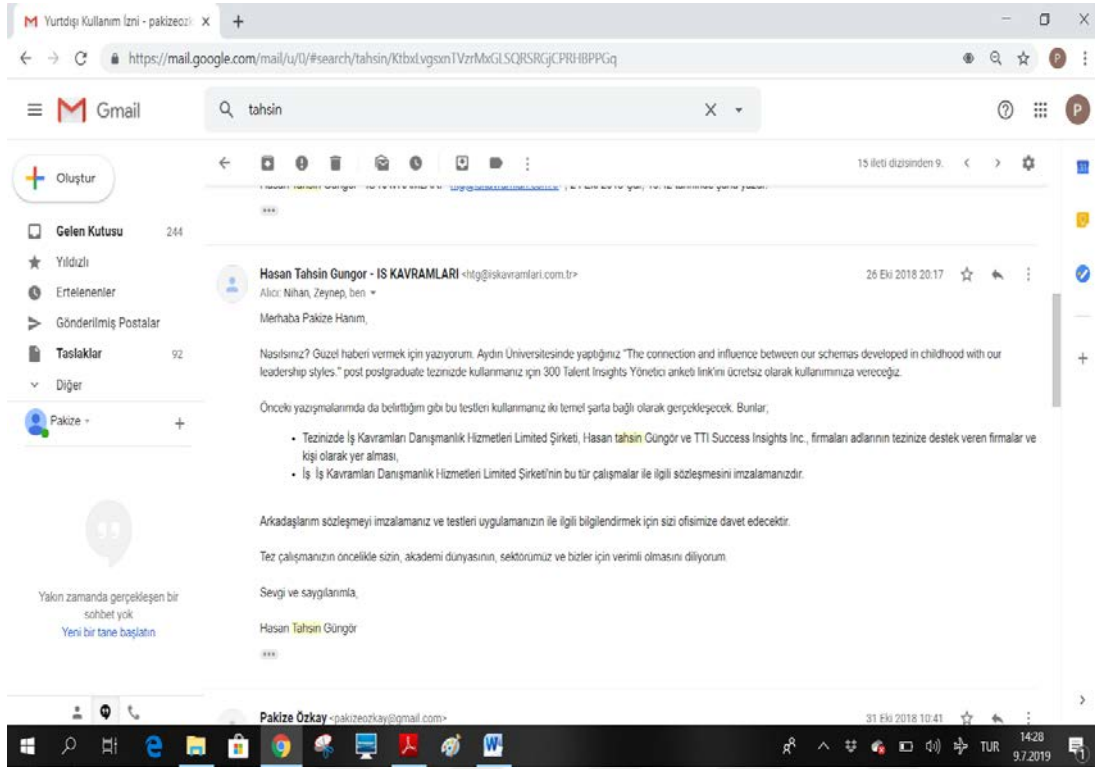
☐ Kişisel verilerinizin kullanımına onay vermek için burayı işaretleyin.*

Yardım İptal Bir Önceki Sayfa Kaydet

Target Training International © 2006 - 2018 [U.S. Patent 7,248,322]

2019-03-28 10:15:03 Emv.eu Version v3.11.78

Talent Insights Liderlik Stilleri Testi Kullanım Onayı Maili



Ek 3. Etik Onay Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 25/07/2019-4564



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Etik Onay Hk.

Sayın Pakize ÖZKAY

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 12.07.2019 tarihli ve 2019/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

Evrak Doğrulama İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BE6P3BS5N>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: Büke KENDER
Unvanı: Enstitü Sekreteri





ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad-Soyad : Pakize Özkay
Doğum Tarihi ve Yeri : 16/ 07/ 1978, İstanbul
E-posta : pakizeozkay@gmail.com



Öğrenim Durumu

Yüksek Lisans

İstanbul Aydın Üniversitesi Şub. 2017-
Psikoloji Anabilim Dalı, Türkçe Tezli

Lisans

İstanbul Üniversitesi Eyl. 1997- Haz. 2001
İşletme Fakültesi, İşletme
İstanbul Üniversitesi Eyl. 2017-
AUZEF, Sosyoloji

Mesleki Deneyim

Stateras Danışmanlık

Eyl. 2015-

İnsan Kaynakları Danışmanı, Eğitimci

Ana Sorumluluklar:

- Yetenek yönetimi ve organizasyonel gelişim alanlarında kurumlara danışmanlık hizmeti verilmesi
- Kurumlara yönelik liderlik, iletişim, mülakat teknikleri vb. eğitimlerin verilmesi
- Kurumlara değerlendirme merkezi uygulaması hizmeti sunulması
- Kurum harici bireysel müşterilere yönelik liderlik, kişisel farkındalık vb. konularda danışmanlık yapılması
- Farklı danışmanlık firmalarına proje bazlı destek verilmesi
- Açık eğitimler organize ederek kurumsal firmalara sunulan eğitim hizmetinin kurum harici bireylere de sağlanması

Koç Holding (Merkez Ofis)**May. 2006- Tem. 2015**

Yetenek Yönetimi ve Organizasyonel Gelişim Yöneticisi

May. 2012- Tem. 2015

&Kurumsal İç Koç

Ana Sorumluluklar:

- Koç Grubunun Yetenek Yönetimi sürecinin tasarlanması, uygulanması ve iyileştirilmesi
- Yetenek Havuzundaki çalışanlarla temasta olarak kariyer ve gelişim planlarının oluşturulması, eğitimlerinin organize edilmesi
- Tüm Koç Grubu şirketlerinde çalışan bağlılığı sürecinin yürütülmesi ve sonuçları doğrultusunda iyileştirme projelerinin takibi
- Koç Grubu şirketlerinin üst düzey yönetici yedekleme planlarının hazırlanması ve stratejik insan kaynakları planlama toplantılarının yürütülmesi
- Lider Geliştirme Programlarının oluşturulması
- Koç Grubu şirketleri arasındaki çalışan transferlerinin iç işe alım kapsamında yürütülmesi
- Yukarıda bahsedilen süreçlerle ilgili tedarikçi firmaların bulunması ve ilişkilerin yürütülmesi
- Kurumsal iç koç kimliği ile üst düzey yönetici olma potansiyeline sahip orta kademe yöneticilerden yönlendirilen kişilere liderlik koçluğu yapılması
- Mentorluk, Rotasyon vb. yeni projelerin grup şirketlerinden oluşturulan takımlara liderlik etmek suretiyle şirkete özel tasarımlarının oluşturulması
- Koç Grubu çalışan verilerinin bulunduğu “Koç@İnsan” ortak veri tabanının yönetilmesi
- Sorumluluğunda olan süreçlerin hepsi için şirket içi programların yazılması ile dijitalleşmesi kapsamında yazılım ekibinin yönlendirilmesi

İşe Alım Yöneticisi

May. 2006- Haz. 2012

Ana Sorumluluklar:

- İşveren markası çalışmalarının yürütülmesi
- Koç Grubu işe alım süreç iyileştirme projelerine liderlik edilmesi
- Koç Grubu yöneticilerinin mülakat teknikleri konusunda eğitilmesi
- Koç Grubu işe alım portalı “Koçkariyerim”in yönetilmesi ve iyileştirme çalışmalarının yapılması
- Kariyer.net, Yenibiriş.com gibi kariyer portalları ile anlaşmaların yapılması
- İşe alım danışmanlık firmalarının ihale sürecinin yürütülmesi
- İç ilan sisteminin oluşturulması ve online ortama alınma sürecinin yürütülmesi
- Nakkaştepe merkez ofisin işe alım süreçlerinin yönetilmesi

L’Oréal Türkiye**Eyl. 2001- May. 2006**

Ana Sorumluluklar:

- Eğitim süreçlerinin bütçelenmesi, organize edilmesi ve raporlanması
- Şirket işe alım faaliyetlerinin yürütülmesi
- Oryantasyon programının yürütülmesi
- İşveren Markası çalışmalarının yürütülmesi
- Üniversite aktivitelerinin yürütülmesi
- L'Oréal Fransaya raporlamaların yapılması
- Organizasyon şemalarının hazırlanması
- Bowling gibi şirket içi motivasyon etkinliklerinin organizasyonun yapılması
- Performans sürecinin yürütülmesi

Yabancı Diller

Fransızca (orta) – Saint Joseph Fransız Koleji

İngilizce (üst orta)

Sertifikalar & Eğitimler

Psikodrama (Kısa Versiyon)- İstanbul Psikodrama Enstitüsü- 2019

Fasilitasyon Teknikleri- TPC Türkiye- 2019

Projektif Testler Eğitimi- Mavi Martı& Klinik Psikoloji Enstitüsü Derneği- 2019

Objektif Testler Eğitimi- Mavi Martı& Klinik Psikoloji Enstitüsü Derneği- 2018

Şema Terapi - Alp Karaosmanoğlu- 2018

Mindfulness (MBSR)- Bate Psikolojik Danışmanlık- 2018

Gestalt Terapi- Hanna Nita Scherler- 2017/2018 (2 yıl)

Bilişsel Davranışçı Terapi- Bilgelik Enstitüsü- 2017

Yaratıcı Drama Liderliği- İstanbul Drama Sanat Akademisi- 2017 (8 ay)

NLP – Denge Merkezi Eğitim ve Danışmanlık- 2017

Optimum Denge Modeli (1-2-3)- Tamer Dövcü- 2017

Organizasyon ve İlişki Sistemleri Koçluğu- Gülsün Zeytinoğlu

İleri Koçluk Programı- Adler International- 2015/2016 (8 ay)

Profesyonel Koçluk (3 modül)- Adler International- 2012

Profesyonel Koçluk- FaCoach Akademi- 2007

