

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**PROJE LİDERLERİNİN YÖNETİCİLİK-
LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KAREKTER
PROFİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ VE ARGO-KİMYA
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

102156

Salih SİNOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

102156

TEZ DANIŞMANI

Y.Doç.Dr.Gül E. OKUDAN

GEBZE

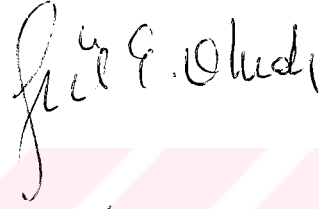
2000

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM
DOKÜMANTASYON**

Salih SİNOĞLU'nun tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 27/01/2000 tarih ve 2000/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Y.Doç.Dr.Gül E. OKUDAN
(Tez Danışmanı)



ÜYE : Y.Doç.Dr.Adnan CEYLAN



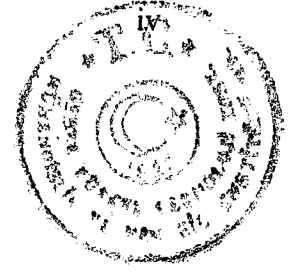
ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN



ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 24/02/2000 tarih ve 2000/08 sayılı kararı.





ÖZET

Bu tez çalışmasında, proje yönetiminde proje liderlerinin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişki araştırılmış ve bu konuda Agro-Kimya sektöründe faaliyet gösteren büyük firmalarda proje lideri olarak görev yapan yöneticiler üstünde bir uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmasında kullanılan bilgiler, liderlik özellikleri ve MBTI anket formları kullanılarak yürütülen anket çalışması ile toplanmıştır.

Araştırma çalışması yedi ana bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde; genel olarak tez çalışması, ikinci bölümde; proje yönetimi ile ilgili temel kavramların tanımı ve özellikleri, üçüncü bölümde; yönetim ve liderlik kavramları, liderlik kuramları, dördüncü bölümde; her yönüyle proje lideri ve proje liderinin liderlik özellikleri, beşinci bölümde; kişilik ve karakter kavramları, Carl Gustav Jung' un kişilik kuramı, Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) hakkında kısa ve genel bir bilgi verilmiştir. Altıncı bölümde ise konu çok daha dar ve özel bir kapsama indirgenmiş Agro-Kimya sektöründe proje lideri olarak görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkinin mevcudiyeti araştırılmıştır. Yedinci bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar ve gelecekteki çalışmalar için öneriler özet halinde sunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre proje liderlerinin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasında önemli bir pozitif ilişki tespit edilememiştir. Karakter' in doğuştan varolan bir olgu olduğu gözönüne alınırsa liderliğin tamamen doğuştan gelen bir yetenek olmadığı, doğuştan gelen uygun davranış kalıpları üzerine uygun çevresel koşulların eklenmesi ve sürekli bir liderlik eğitimi ile liderliğin öğrenilebileceği yargısına varılmıştır. Bununla birlikte araştırmaya katılan proje liderlerinin % 94'ünün SJ davranış kalıbına sahip olduğu tespit edilmiştir. O halde MBTI, yöneticilerde proje yönetim yeteneğinin varlığını sorgulayan iyi bir test olarak nitelendirilebilir.



SUMMARY

The purpose of this research is to study the relationship between character profile and leadership effectiveness in project management. Project managers of several major companies in the agro-chemical sector were included in the study. The data were gathered through conducting a survey study via a leadership questionnaire and the MBTI.

The thesis is organized in seven sections. The first section is the introduction. The second section defines the basic concepts and special features concerned with project management. The third section explains management and leadership, leadership theories. The fourth section goes into detail about the multi-faceted characteristics of project managers related to leadership. The personality and character concepts drawing on Carl Gustav Jung's theories on personality and a brief methodology of Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) are given in section five. The sixth section focuses on project managers in the agro-chemical sector and draws upon the existing data on the relationship between character profiles and characteristics of management and leadership. Finally, the seventh section involves the results of the study and recommendations for future research.

The results of the research did not demonstrate that there is a significant relationship between character profiles and the qualities of leadership. Although character is very much genetically determined and leadership is an acquired skill, it was concluded that if an individual has the correct character foundation and social conditions, leadership can be learnt by leadership training. However, the result of finding SJ character in 94 % of the sample indicates that MBTI can be a good indicator when people who have project management skills are sought.

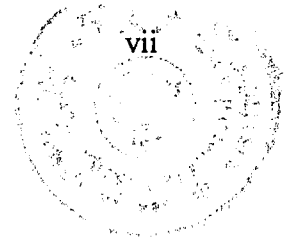
TEŞEKKÜR

“Proje Liderlerinin Liderlik Özellikleri ile Karakter Profilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Agro-Kimya Sektöründe Bir Uygulama” adlı tez çalışmamı hazırlarken değerli katkılarını, yardımlarını ve teşviğini esirgemeyen, tez konumun tespiti esnasında beni yönlendiren ayrıca kendisinden almış olduğum Yöneylem Araştırmaları ve Üretim Planlama ve Kontrolü dersleri ile mühendislik görüş açımın genişlemesini sağlayan tez danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Gül Erdem OKUDAN’ a, kendisinden almış olduğum Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış dersleri ile bana bilimsel araştırma nosyonu veren Sn. Yrd. Doç. Dr. Adnan CEYLAN’ a ve kendisinden almış olduğum Yönetim ve Organizasyon ile Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası derslerindeki bilgiler ile tez çalışmamın bilimsellik niteliğini güçlendiren Sn. Prof. Dr. Erol EREN’ e teşekkür ederim. Ayrıca GYTE’ de görevli olan ve yüksek lisans eğitimimde değerli katkıları bulunan tüm asistan arkadaşlarıma da teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bu tez çalışmasının uygulama aşamasında benden yardımlarını esirgemeyen Aventis Tarım İlaçları Ltd. Şti., Fabrika Müdürü Sn. Sadun OVALI başta olmak üzere anket çalışmalarına katılan Agro-Kimya sektöründe çalışan tüm yönetici arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın uygulama aşamasında kendisinden almış olduğum yazılı izinle “Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk’ ün Liderlik Sırları” adlı kitabında yer alan “Kendinizi Test Edin” başlığı altındaki testi kullanmama olanak tanıyan ve değerli önerilerde bulunan Sn. Adnan Nur BAYKAL’ a ve onun nezdinde kitaplarından faydalandığım diğer değerli bilim adamı ve yazarlara teşekkür ederim.

Tez çalışmamın uygulama aşamasında kullanmış olduğum diğer bir test olan MBTI testini kullanmama izin veren ve uygulamış olduğum testleri değerlendiren, karakter ve kişilik hakkındaki uzman görüşlerini benimle paylaşan, Davranış Bilimleri Enstitüsü, Genel Koordinatörü Sn. Dr. Serdar SELENGİL’ e teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
ÇİZELGELER DİZİNİ	xv
1. GİRİŞ	1
2. PROJE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
2.1. Projenin Tanımı	4
2.2. Proje Kısıtları	4
2.2.1. Sonuç	4
2.2.2. Bütçe	4
2.2.3. Zaman	5
2.3. Projelerin Özellikleri	5
2.3.1. Projeler Sıradan Olmayan, Rutin Dışı İşlerdir	5
2.3.2. Proje Aktiviteleri Birbiriyle Bağlantılıdır	5
2.3.3. Proje Hedefleri ve Süre Kısıtlamaları Belirlidir	6
2.3.4. Projede İstenen Sonuç Belirlenmiştir	6
2.3.5. Projeler Geçici Organizasyonlardır	6
2.3.6. Her Proje Orijinaldir, Kendine Özgüdür	7
2.3.7. Projeler Mutlaka Büyük Ölçeklidirler	7
2.3.8. Projeler Dinamik Süreçlerdir	7
2.3.9. Projelerde Örgütlenme Biçimi Klasik Yapıdan Farklıdır	7
2.3.10. Projeler Değişimi Zorunlu Kılar	8

2.4. Proje Yönetiminin Önemi	8
2.5. Proje Yönetiminin Evreleri	9
2.5.1. Tanımlama	9
2.5.1.1. Amaç	9
2.5.1.2. Görevler	9
2.5.1.3. Program	9
2.5.1.4. Bütçe	10
2.5.2. Kontrol	10
2.5.2.1. Proje Ekip Elemanları	10
2.5.2.2. Koordinasyon	10
2.5.2.3. İzleme	10
2.5.2.4. Eylem	10
2.5.2.5. Tamamlama	11
2.6. Proje Yönetiminde Mükemmellik ve Kritik Başarı Faktörleri	12
2.7. Proje Yöneticisinin Seçimi	12
2.8. Proje Yöneticisinin Sorumlulukları ve Görevleri	13
2.9. Proje Ekibinin Seçimi ve Ekip Çalışması	14
 3. YÖNETİM ve LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK KURAMLARI, YÖNETİCİ ve LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	16
3.1. Yönetim ve Yönetici	16
3.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler	16
3.2.1. Üç Özellik Yaklaşımı	16
3.2.1.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri	16
3.2.1.2. Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri	17
3.2.1.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri	18
3.2.2. Günümüz Yöneticisi İçin Gerekli Olan Özellikler	18
3.3. Liderlik ve Lider	19
3.4. Yönetim ve Liderlik Arasındaki Farklar	21
3.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	22

3.6. Liderlik Yaklaşımları.....	27
3.6.1. Özellikler Yaklaşımı.....	27
3.6.2. Davranışsal Yaklaşım.....	28
3.6.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	28
3.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	28
3.6.2.3. Teksas Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	29
3.6.2.4. Bowers ve Seashare Liderlik Araştırmaları.....	30
3.6.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	31
3.6.3.1. Fiedler' in Durumsallık Modeli	31
3.6.3.2. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	33
3.6.3.3. Hersey ve Blanchard' ın Durumsallık Modeli	34
3.6.3.4. House ve Mitchell' in Yol-Amaç Modeli.....	35
3.7. Liderlik Davranış Biçimleri	36
3.7.1. Otokratik Liderler.....	36
3.7.2. Demokratik-Katılımcı Liderler	36
3.7.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderler	37
3.7.4. Liderlik Davranış Biçimlerinin Yarar ve Sakıncaları	37
3.8. Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım.....	39
3.8.1. Transaksiyonel Liderlik.....	39
3.8.1.1. Sosyal Değişim Modeli	39
3.8.1.2. Özellik Etkisi Modeli (Idiosyncrasy Credit Model).....	40
3.8.2. Transformasyonel Liderlik	40
3.8.3. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki.....	41
3.9. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	42

4. HER YÖNÜYLE PROJE LİDERİ ve PROJE LİDERİNİN LİDERLİK

ÖZELLİKLERİ	46
4.1. Proje Lideri Kimdir?.....	46
4.2. Proje Lideri Nasıl Olunur?.....	47
4.3. Proje Liderliği Anlayışı ve Liderlik Biçiminin Seçimi	47

4.4. Proje Yönetiminde Davranışsal Durumlar ve Liderlik.....	48
4.5. Liderlik ve Etkinlik: Proje Yönetiminde Değişim	49
4.6. Proje Liderinin Etkin Ekip Kurma Zorunluluğu	49
4.7. Proje Liderini Etkili Kılan Beş Faktör: Motivasyon, Güvenilirlik, Zamanlama, Bilgi ve Maliyet Yönetimi	50
4.7.1. Motivasyon	50
4.7.2. Güvenilirlik.....	50
4.7.3. Zamanlama	51
4.7.4. Bilgi.....	51
4.7.5. Maliyet Yönetimi	51
4.8. Proje Lideri Başarı İçin Ne Yapmalı?	52
4.8.1. Etkin Liderliğin Prensipleri	52
4.8.2. Etkin Liderin Özellikleri.....	52
4.8.3. Proje Liderinin Etkinliğini Arttıracak On Öneri	53
4.8.4. Sorumluluk-Otorite Boşluğunun Üstesinden Gelmek.....	53
4.8.5. Etkin Proje Liderinin Profili	54
4.8.6. 1990' larda Proje Yöneticisi	54
4.8.7. Etkin Proje Lideri ve Transformasyonel Liderlik Arasındaki İlişki	55
4.9. Proje Liderinin Liderlik Özellikleri.....	55

5. KİŞİLİK ve KARAKTER KAVRAMLARI, CARL GUSTAV JUNG' UN KİŞİLİK KURAMI ve MYERS-BRIGGS TİP GÖSTERGESİ (MBTI)

5.1. Kişilik ve Karakter Kavramları	58
5.2. Carl Gustav Jung' un Kişilik Kuramı	59
5.3. Myers-Briggs Tip Göstergesinin (MBTI) Oluşumu ve Teorisi	60
5.4. Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI).....	61
5.4.1. NF - İdealistler	61
5.4.1.1. INFJ - Önceden Gören/Geliştiren	62
5.4.1.2. ENFJ - Önceden Gören/Harekete Geçiren	64
5.4.1.3. INFP - Savunucu/Taraftar	66
5.4.1.4. ENFP -Savunucu/Mesajcı.....	68

5.4.2. NT - Rasyoneller	69
5.4.2.1. INTJ - Rejisör/Strateji Uzmanı	70
5.4.2.2. ENTJ - Rejisör/Kumandan	72
5.4.2.3. INTP - Kaşif/Tasarımcı	73
5.4.2.4. ENTP - Kaşif/Yaratıcı	75
5.4.3. SJ - Bekçiler	77
5.4.3.1. ISTJ - Müfettiş/Araştırmacı	77
5.4.3.2. ESTJ - Müfettiş/Yönetici	79
5.4.3.3. ISFJ - Sağlayıcı/Koruyucu	81
5.4.3.4. ESFJ - Sağlayıcı/Bekçi	83
5.4.4. SP - Zanaatkarlar	85
5.4.4.1. ISTP - Taktisyen/Uygulayıcı	85
5.4.4.2. ESTP - Taktisyen/İlerici	87
5.4.4.3. ISFP - Oyuncu/Kompozitör	89
5.4.4.4. ESFP - Oyuncu/Eğlendirici	91
 6. TÜRKİYE' DE AGRO-KİMYA SEKTÖRÜNDE PROJE LİDERLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KARAKTER PROFİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEME ARAŞTIRMASI	 94
6.1. Araştırmada Yöntem	94
6.1.1. Araştırmanın Amacı	94
6.1.2. Araştırma Anket Formunun Tanıtımı	94
6.1.3. Örnek Kütle ve Araştırma Yerinin Seçimi	95
6.1.4. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı	95
6.1.5. Araştırmada Yararlanılan İstatistiksel Ölçümlerin Tanıtımı	96
6.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	96
6.2.1. Anketi Cevaplandıran Proje Liderlerine Ait Kişisel Bilgiler	96
6.2.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması	101
6.2.2.1. MBTI Testi Bulguları	101
6.2.2.2. Liderlik Özellikleri Testi Bulguları	103
6.3. Araştırma Bulguları	104

7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	106
------------------------------	-----

KAYNAKLAR.....	109
----------------	-----

ÖZGEÇMİŞ	114
----------------	-----

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Ek 2. Liderlik Özellikleri Testi: Kendinizi Test Edin

Ek 3. Liderlik Özellikleri Testi Kullanım İzin Yazısı





SİMGELER VE KISALTMALAR

E.....	Dışadönüklük
I.....	İçedönüklük
F.....	Hissetme
GYTE.....	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
J.....	Yargılama
MBTI	Myers-Briggs Tip Göstergesi
N	Sezgileriyle Algılama
P	Algılama
r.....	Korelasyon Katsayısı
r^2	Belirlilik Katsayısı
S.....	Duygularıya Algılama
T.....	Düşünme



ŞEKİLLER DİZİNİ

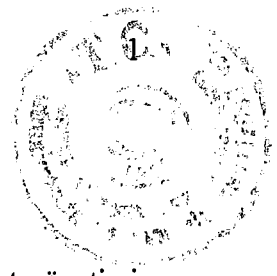
	Sayfa
Şekil 2.1. Projenin Tanımlanması ve Kontrolü	11
Şekil 3.1. Yönetim Biçimleri Ölçeği	30
Şekil 3.2. Grubun Başarısı ile Liderin İşgörene Yönelik Tutumu Arasındaki İlişki	32
Şekil 3.3. Liderin Davranış Tipleri	33
Şekil 3.4. Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu	33
Şekil 3.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli	34
Şekil 3.6. Hersey-Blanchard' ın Durumsallık Modeli	35
Şekil 3.7. Yol-Amaç Modelinin Şematik Açıklaması	36
Şekil 3.8. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	42
Şekil 6.1. Cinsiyet Dağılımı	96
Şekil 6.2. Yaş Grupları Dağılımı	97
Şekil 6.3. Eğitim Durumu Dağılımı	98
Şekil 6.4. Meslek Dağılımı	98
Şekil 6.5. Görev Dağılımı	99
Şekil 6.6. Görev Alınan Proje Sayısı Dağılımı	100
Şekil 6.7. Proje Lideri Olarak Görev Alınan Proje Sayısı	100
Şekil 6.8. İş Tecrübesi Dağılımı	101
Şekil 6.9. Karakter Profilleri Dağılımı	102
Şekil 6.10. SJ Karakterinin Dağılımı	103
Şekil 6.11. Liderlik Özellikleri Testi Puan Dağılımı	103



ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa
Çizelge 6.1. Cinsiyet Dağılımı.....	96
Çizelge 6.2. Yaş Grupları Dağılımı.....	97
Çizelge 6.3. Eğitim Durumu Dağılımı.....	97
Çizelge 6.4. Meslek Dağılımı.....	98
Çizelge 6.5. Görev Dağılımı	99
Çizelge 6.6. Görev Alınan Proje Sayısı Dağılımı	99
Çizelge 6.7. Proje Lideri Olarak Görev Alınan Proje Sayısı	100
Çizelge 6.8. İş Tecrübesi Dağılımı.....	101
Çizelge 6.9. Karakter Profilleri Dağılımı.....	102
Çizelge 6.10. SJ Karakterinin dağılımı.....	102
Çizelge 6.11. Liderlik Özellikleri Testi Puan Dağılımı.....	103
Çizelge 6.12. Korelasyon Analizi Değerleri.....	105

1. GİRİŞ



Çağımızda geçerli olan yeni yönetim anlayışına göre; günümüz şirket yönetimi adeta bir projelerle yönetim biçimine dönüşmüştür. Bu nedenle proje, proje yönetimi, proje lideri, proje ekibi terimleri son yıllarda sıkça üzerinde araştırma yapılan yönetsel konulardandır (Spinner, 1992).

Proje her zamanki işlerden farklı bir olgudur. Uzun vadeli düşünerek çalışmak gerekir. Projeler bir yenilik getirirler. Projelerin getirmesi amaçlanan yenilikler; genellikle büyük ölçekli, çok yaygın etkisi olan, kapsamlı, karmaşık düzenlemeler olup, günlük olağan değişiklikler sonucu yapılan küçük düzenlemeler bu tarz yeniliklerden sayılmazlar. Onlar daha ziyade, kurumun doğal gelişmesi sonucu oluşan küçük ilerlemelerdir (Yamak, 1998, s.2).

Kurulan hiçbir sistem sürekli dengede kalmaz. Burada denge, o sistem için belli koşullarda, zaman içinde bir noktada oluşmuş en iyi durumu ifade eder. Değişim sürekli ve mutlaka bu oluşmuş dengeyi bozacaktır. Bu nedenle, projeler dengesiz sistemi yeniden dengeye getirmek için yapılırlar. Dengeli sistem; tanımı gereği, belirlenen çıktıların ekonomik verebilen sistemdir (Yamak, 1998, s.2).

Bu anlamda projeler, yaşayan organizasyonlar için varolmanın neredeyse birinci koşulunu oluştururlar. Proje kapsamında kabul edilen faaliyetler, klasik yaklaşımla ele alınamazlar. Alınsalar bile, yönetiminden istenilen ve beklenen sonuçların hızlı ve tam olarak elde edilmesi güçtür (Yamak, 1998, s.2).

Proje yönetimi uzun süreli bir işlem olduğu için çok iyi organize olmuş yöneticileri bile çeşitli zorluklarla karşı karşıya bırakabilir. Bu zorluklar, yöneticilerin rutin işleri yönetirken karşılaştıkları sorunlardan içerik olarak farklılık gösterir.

Birincisi, proje tekrarlanan bir olay değildir. Problemler ve çözümleri rutin şeyler değildir. İkincisi, projeler genel departman işlerinden farklı olarak genellikle departman ve otorite çizgilerini aşar. Üçüncüsü, projeler aylar boyunca planlanır ve organize edilir, halbuki tekrarlanan rutin işler sadece birkaç gün veya hafta öncesinden programlanabilir (Thomsett, 1996, s.7).

Proje yönetiminin organizasyonel boyutu içerisinde amaçlara ulaşmada proje yöneticisi yani lider' in rolü çok büyüktür. Liderlik, herhangi bir projeyi başarılı kılan etkenlerin en önemlilerinin başında yer alır.

Proje ekiplerini yönetecek proje sorumlularının; yöneticilikten çok koçluk yapmaları beklenir. Klasik anlamda bir yönetici gibi değil; çalışanları motive eden, onları ekip çalışması kuralları içinde yönlendiren, yollarını açan lider gibi davranması gerekir. Proje lideri; projeyi her koşulda yürüten kişidir. Çıkabilecek olumsuz koşullara hazırlıklı olan, yılmayan ve her koşulda projeyi amacına ulaştırmayı hedefleyen kişidir. Bir bakıma “olmazı olduran” bir kişidir (Yamak, 1998, s.115).

Bundan dolayıdır ki proje yöneticisi her yönüyle “lider” özellikleri taşıyan bir yönetici olmalıdır.

Proje yöneticilerinin kişilik tipleri aynı olsa bile aynı derecede liderlik özelliklerine sahip olmayabilirler veya kişilik tipleri farklı olsa bile aynı derecede liderlik özelliklerine sahip olabilirler. Bunun sebebi; kişiliğin temel yapısını yansıtan “karakter” de gizlidir.

Bu tez çalışmasında amaç; Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe görev yapan proje liderleri arasında liderlik özelliklerini en üst düzeyde temsil eden “karakter profili” nin tespit edilmesi ve proje liderlerinin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yani başka bir deyimle Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe ideal proje lideri’ nin karakter profili araştırılmıştır.

Bu araştırma, Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli, çokuluslu ve ulusal şirketlerde proje lideri olarak görev yapan yöneticiler üzerinde yapılan uygulama ile desteklenmiştir.

Araştırma çalışması yedi ana bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde; genel olarak tez çalışması, ikinci bölümde; proje yönetimi ile ilgili temel kavramların tanımı ve özellikleri, üçüncü bölümde; yönetim ve liderlik kavramları, liderlik kuramları, dördüncü bölümde; her yönüyle proje lideri ve proje liderinin liderlik özellikleri, beşinci bölümde; kişilik ve karakter kavramları, Carl Gustav Jung’ un kişilik kuramı, Myers-Briggs Tip Göstergesi (MBTI) hakkında kısa ve genel bir bilgi verilmiştir. Altıncı bölümde ise konu çok daha dar ve özel bir kapsama indirgenmiş Agro-Kimya sektöründe proje lideri olarak görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkinin mevcudiyeti araştırılmıştır. Yedinci bölümde ise araştırmadan elde edilen sonuçlar ve gelecekteki çalışmalar için öneriler özet halinde sunulmuştur.

2. PROJE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLARIN TANIMI ve ÖZELLİKLERİ

2.1. Proje' nin Tanımı

Proje, beşeri ve beşeri olmayan kaynakların geçici bir organizasyonudur. Tanımlanabilen (spesifik) bir sorunun çözümüne yöneliktir. Bir sonuca ulaştırılması gereken, özgül, dinamik, süreli bir değişim sürecidir.

O halde projeyi şöyle tanımlayabiliriz:

Proje, bir yenilik getirmek üzere ve belli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli bir sürede ve bir arada yapılması gereken, birbirine bağlı veya birbiriyle ilişkili faaliyetler grubuna verilen addır (Yamak, 1998, s.3).

2.2. Proje Kısıtları

Projelerde ; sonuç, bütçe, süre gibi üç kısıtlama altında çalışılması gerektiği için rutin işlerden ayrılırlar. Projelerde tüm yönetim fonksiyonları bir noktaya kadar bu kısıtlamalar altında çalışır.

2.2.1. Sonuç

Belirli ve tasarlanmış bir iş veya iş zincirlerinin tamamlanması, bir projenin arkasındaki asıl nedendir. Devam edip giden ve her zamanki departman içi işlerden farklı olarak proje belirli ve bir defaya özgü bir düşüncüyü hedefler (Thomsett, 1996, s.14).

2.2.2. Bütçe

Proje bütçesi departman bütçesinden genelde farklıdır. Proje elemanları departman elemanlarından farklı olarak, hem kontrol hem de para açısından bir

dereceye kadar özgür hareket ederler. Proje elemanları farklı departmanlardan gelmiş olabilir. Dolayısıyla bütçesel kontrol, departman prensipleri ile yapılamaz. Bir projeye harcama bütçesi gerektiği kadar yatırım bütçesi de gerekebilir. Proje yöneticisinin değişkenler üzerinde daha fazla kontrolünün olması doğaldır (Thomsett, 1996, s.14).

2.2.3. Zaman

Projelerin belirli başlama ve bitiş zamanları vardır. İyi organize edilmiş bir proje, her üyenin zaman kullanımını içeren projenin her safhasının kontrolüne dayanır (Thomsett, 1996, s.14).

2.3. Projelerin Özellikleri

Proje zaman gerektiren her türlü rutin iş anlamına gelebilir. Bu nedenle önemli bazı özellikleri yardımıyla diğer süreçlerden ayırt edilirler.

2.3.1. Projeler Sıradan Olmayan, Rutin Dışı İşlerdir

Rutin iş; departmanın fonksiyonu içindeki görevler olarak tanımlanırken, proje; bu fonksiyonun dışındaki bilginin araştırılması, düzenlenmesi ve raporlanmasından oluşmaktadır (Thomsett, 1996, s.11).

Rutin işler, sıradan ve tekrarlanan işlerdir. Bu işlerde hiç bir belirsizlik yoktur, yapılacak her şey bellidir. Projeler ise birebir tekrarlanmazlar, bir kerelik veya bir adetlik yapırlar (Yamak, 1998, s.4).

2.3.2. Proje Aktiviteleri Birbiriyle Bağlantılıdır

Departmandaki rutin işler sadece bu departmanı tanımlayan ve diğerlerinden ayıran aktivitelerdir. Bir projede ise projenin safhalarındaki aktiviteler birbirleri ve sonuç ile bağlantılıdır (Thomsett, 1996, s.11).

Faaliyetlerin birbirleriyle olan bağlantıları, dikkatli, titiz bir çalışmayı ve koordinasyonu gerektirir. Bu yapılmadığı takdirde, beklenmedik gecikmeler ve sürprizler ile karşılaşılabilir. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak bir hayli güçleşir, rastlantılara kalır (Yamak, 1998, s.7).

2.3.3. Proje Hedefleri ve Süre Kısıtlamaları Belirlidir

Her zamanki işler, bölümün kendi hedefleri doğrultusunda yönetilebilir. Bu hedefler çoğunlukla sabit kalır ve sadece zamanla değişir. Aynı şey süre kısıtlamaları içinde geçerlidir. Fakat projelerde ulaşılabilecek veya başarılamayacak tek bir hedef ve çok açık olarak belirtilmiş başlama ve bitirme süreleri vardır (Thomsett, 1996, s.12).

Her proje belli bir amaç için yapılır ve bu amaca ulaşılınca proje sona erer. Bu amacın; açık ve anlaşılır biçimde tanımlanması, gerçekçi, somut ve ölçülebilir olması gerekir. Söz konusu ana amacın gerçekleştirilmesi sırasında gözetilecek olan alt amaçlar veya hedeflerin de saptanmış olması beklenir. Bu hedeflerin tümünün ana amaca uygun olması zorunlu olup, gerçekleştirilmeleri ana amacın gerçekleşmesini asla tehlikeye atmamalıdır (Yamak, 1998, s.5).

2.3.4. Projede İstenen Sonuç Belirlenmiştir

Rutin işlerden sadece bir tek sonuç çıkması amaçlanmaz. Projenin araştırılmasında, yöntem geliştirilmesinde veya sisteminde istenen sonuçlar vardır (Thomsett, 1996, s.12).

2.3.5. Projeler Geçici Organizasyonlardır

Projeler belli bir süre için yapılan, sonlu bir çalışmadır. Ne zaman biteceği belli olmayan bir proje olamaz.

Projenin sonucu ya da çıktısı belli bir zaman diliminde alınmak durumundadır. Aksi takdirde proje kavramı anlamını yitirir. Proje için kurulan organizasyon, proje

sona erdiğinde dağılır. Proje ekibinde yer alan kişilerde, ait oldukları departmanlara geri dönerler veya başka projelere geçerler (Yamak, 1998, s.6).

2.3.6. Her Proje Orijinaldir, Kendine Özgüdür

Her proje ayrı bir projedir, başka projelere veya daha önce yapılmış olanlara benzemez, koşulları farklıdır (Yamak, 1998, s.6).

2.3.7. Projeler Mutlaka Büyük Ölçeklidirler

Projede söz konusu olan iş veya ürün belli bir ölçeğin üstünde büyüklükte ve/veya karmaşık yapılıdır. Bu işler; normal alışılmış yöntemlerle ele alınamaz ve yönetilemez (Yamak, 1998, s.7).

2.3.8. Projeler Dinamik Süreçlerdir

Projeler, koşullarda oluşabilecek değişikliklere son derece duyarlı süreçlerdir. Projeler devam ederken, önceden öngörülemeyen durumlar her an ortaya çıkabilir.

Bunlara karşı önceden hazırlıklı olmak, önlem almak gerekir. Bu türden gelişebilecek olası durumlar için, alternatif yollar düşünülmeli ve geliştirilmelidir. Böyle durumlarla karşılaşıldığında, proje üzerinde uygun değişiklikler yapılarak devam edilir.

Bu tür kritik noktalarda, projenin devam etmesi veya sona ermesi konusunda karar almak gerekebilir (Yamak, 1998, s.7).

2.3.9. Projelerde Örgütlenme Biçimi Klasik Yapıdan Farklıdır

Projeler; alışılmış hiyerarşik, çok kademeli ve dikey örgütlenme yapısından farklı bir yapı oluştururlar. Projeler, ekip anlayışına göre kurulmuş bir örgütlenme yapısı içinde yürütülürler. Proje ekipleri, çeşitli departmanlardan gelen kişilerden kurulmuştur (Yamak, 1998, s.8).



2.3.10. Projeler Değişimi Zorunlu Kılar

Projeler, ihtiyaçtan doğarlar. Bu ihtiyacın doğurduğu amacı yerine getiren, başka bir deyişle misyonunu başarıyla tamamlayan bir proje mutlaka bir şeyleri değiştirir.

Projeler; bir işi, bir prosedürü veya bir olguyu değiştiren, başka türlü yapmayı sağlayan, kısaca yenilik getiren çalışmalardır. Her yenilik, önce toplumların ve kurumların, sonra da bireylerin düzenini değiştirir. Bu nedenle beraberinde bir takım sakıncaları da getirir.

Değişime ayak uydurmakta zorluk çeken işletmeler ve bireyler çeşitli kayıplarla karşı karşıya kalırlar. Pazarlarını kaybeden işletmeler, işlerini yitiren kişiler, değişimi zamanında sezip önlem alamadıkları için, bu tür olumsuz sonuçlara katlanmak durumundadırlar.

Zamanında değişen kişi ve kurumlar yaşamlarını sürdürür ve bu evreyi sancısız atlattırlar. Ne var ki değişim sürekli. Bu yüzden, sürekli değişim koşullarına karşı uyanık olmak, bilinçli değişmek zorunlu hale gelir.

Bu nedenle, işletmelerin sürekli yenilikler getirmesi, daha iyiyi aramaları gerekmektedir. Bunun için de sürekli yeni projeler üretmek ve projeleri hayata geçirmek gerekir (Yamak, 1998, s.8).

2.4. Proje Yönetiminin Önemi

Projelerin başarılı olması; istenilen çıktıları sağlaması, ya da başka bir deyişle, proje amacının gerçekleştirilmesidir.

İyi bir proje yönetiminden anlaşılması gereken; kaynakların uygun zamanlarda, ekonomik olarak ve istenilen kalite gereklerine uygun olarak sağlanması ve kullanılmasıdır. Projeler için başlangıçta yapılan fizibilite çalışmalarının ve ön hazırlıkların sonucunda tahmin edilen bir proje bedeli kadar kaynak ayrılır. Proje

ilerledikçe projeye ayrılmış olan parasal kaynaklar azalacaktır. Bu azalış başlangıçta yavaştır, sonra hızlanır ve bitime doğru yine yavaşlar (Yamak, 1998, s.9).

Proje yönetimi, yalnızca hedeflenen sonucu sağlamaya değil, aynı zamanda verimli çalışmaya ve proje bütçesi içinde kalmaya da özen göstermek durumundadır. Proje yönetiminde, geriye dönüp hataları yok etmek olanağı bulunmadığından, işe girişmeden önce çok detaylı bir planlama çalışması yapılması zorunludur. Proje yönetimi adeta zamana karşı bir yarış olduğundan, hiç bir zaman rehavete kapılmamak gerekir. Başlangıçta gevşek davranılırsa, işin sonuna doğru çok sıkışık koşullarda çalışmak zorunda kalınır (Yamak, 1998, s.10).

2.5. Proje Yönetiminin Evreleri

Projeyi başarıya ulaştıracak şu iki faaliyet çok önemlidir; tanımlama ve kontrol.

2.5.1. Tanımlama

2.5.1.1. Amaç

Beklenen nedir?, Proje neden gerekiyor?, Hangi sonuç ve cevapların üretilmesi gerekiyor? (Thomsett, 1996, s.16).

2.5.1.2. Görevler

Büyük bir proje kısa vadeli işlem parçacıklarına nasıl indirgenebilir? ? (Thomsett, 1996, s.16).

2.5.1.3. Program

Bitiş süresi nedir?, Süre kısıtlaması göz önünde tutularak projenin küçük parçaları nasıl düzenlenir ve programlanıp çözülebilir? (Thomsett, 1996, s.17).

2.5.1.4. Bütçe

Projenin maliyeti ne olmalıdır?, Firma; araştırma, sermaye, promosyon ve pazar araştırması için yatırım yapmalı mıdır?, Hangi harcamalar planlanmalı ve başarılı bir sonuca ulaşabilmek için ne kadar bir para kenara ayrılmalıdır? (Thomsett, 1996, s.17).

2.5.2. Kontrol

2.5.2.1. Proje Ekip Elemanları

Proje yöneticisi, gerekli elemanları bir araya getirmelidir. Diğer departmanlardan ödünç alabilir veya kendi bölümündeki elemanların tümünü ya da bir kısmını kullanabilir. Fakat proje yöneticisi; projenin amacını, program ve bütçesini bilmeden ekibi kuramaz (Thomsett, 1996, s.17).

2.5.2.2. Koordinasyon

Bir proje, doğası gereği istikrarlı bir yönetim ister. Proje yöneticisi ekipteki herkesin çabalarını organize etmekten sorumludur (Thomsett, 1996, s.17).

2.5.2.3. İzleme

Program ve bütçe, gerçekleşebilecek problemler önceden fark edilip düzeltilebilirse başarılı olacaktır. İşleri başkalarına devretmek veya kontrol sistemi kurmak yeterli değildir. Projenin programlandığı gibi yürüdüğüne, bütçe dahilinde olduğuna ve amaçlara ulaşp ulaşmadığına dikkat etmek gerekir (Thomsett, 1996, s.17).

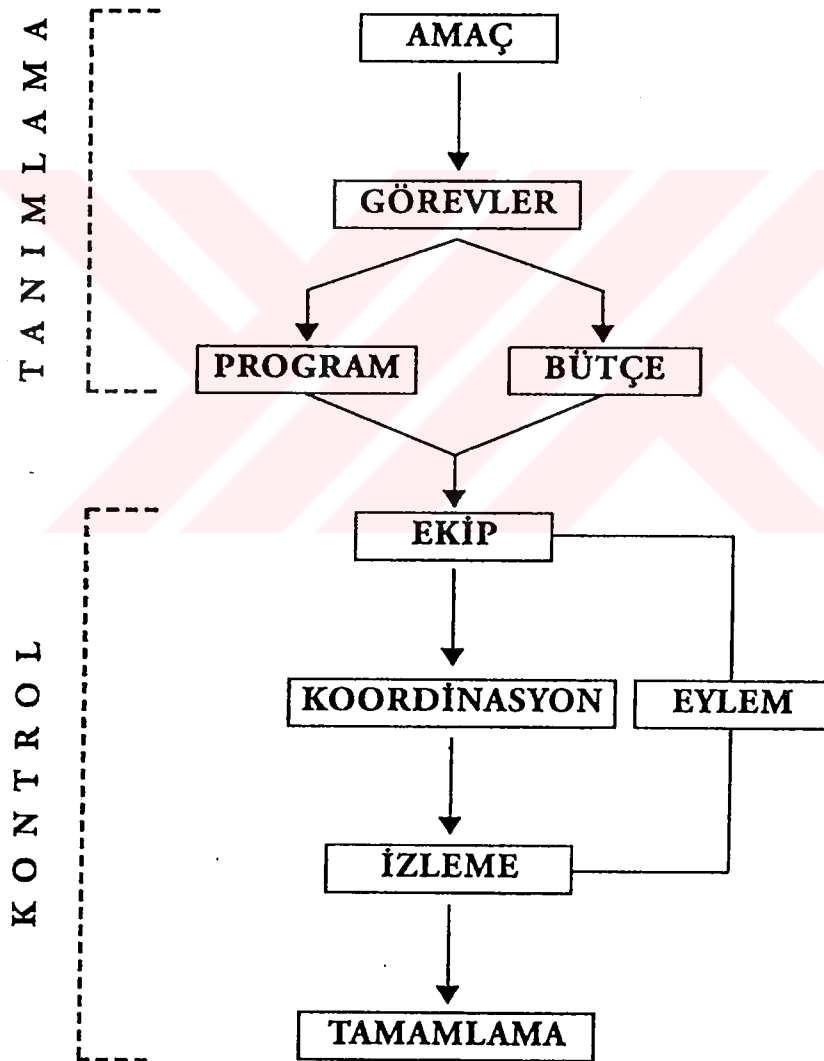
2.5.2.4. Eylem

Problemlerin oluştuğu fark edilirse onları düzeltmek için harekete geçmek gerekir. Eğer proje ekibi programın gerisinde ise işin yapılma hızını arttırmak

gerekir. Eğer bütçe aşılmışsa, harcamaları kontrol altına almak gerekir. Diğer sapmalar da giderilmeli ve etkileri azaltılmalıdır. Bu durum, keşfedilen problemleri, onlar kontrol dışına çıkmadan önce takip edilirse mümkündür (Thomsett, 1996, s.17).

2.5.2.5. Tamamlama

İyi yönetilmiş bir proje süre boyunca büyük ölçüde program dahilinde kalsa bile, eğer son adım atılmaz ise proje zamanında bitirilemez. Bazen çok iyi yürütülmüş projelerin bile bitirilmesi güçtür (Thomsett, 1996, s.18).



Şekil 2.1.Projenin tanımlanması ve kontrolü

2.6. Proje Yönetiminde Mükemmellik ve Kritik Başarı

Faktörleri

Eğer proje doğru bir şekilde yürütülürse, proje yönetimi organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır. Mükemmel proje yönetimine sahip olan organizasyonlarda kritik başarı faktörleri tanımlıdır.

Mükemmel Proje Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri;

(Kerzner, 1987, s.30-39).

1. Proje yönetim fonksiyonlarının, proje yönetimi ve üst yönetim düzeylerinde ortak anlayışla algılanması.
2. Proje finansörlüğü ve yaşam süreci yönetiminde zorunlu olan üst düzey yönetim yükümlülüğünün ve desteğinin sağlanması.
3. Proje yönetiminin alt basamaklarında yer alan basit proje organizasyonlarında da organizasyonel intibak kabiliyeti sergilenmesi.
4. Proje yöneticisi için belirlenen ortak kriterler; uyum kabiliyeti, bireysel beceriler, organizasyon anlayışı, ortak değerlerin sorumluluğu.
5. Proje yöneticisinin etkin liderlik biçimi; yetkili, sorumluluk sahibi, intibak kabiliyeti yüksek, ara birim yönetim kabiliyeti.
6. Planlama ve kontrol sorumluluğu.

2.7. Proje Yöneticisinin Seçimi

Proje yöneticisi; Önceden belirlenmiş proje hedeflerine ulaşmak için bir araya getirilmiş proje ekibini ve o proje için ayrılmış bütçeyi optimum seviyede verimli kullanarak belirlenen süre içerisinde projeyi başarılı sonuca ulaştırmakla yükümlü kişidir (Lock, 1989).

Proje yöneticisinin teknik ve yönetsel anlamda inandırıcılığının bulunması, konulara duyarlı olması, başkalarını projeye bağlama yeteneğinin bulunması gerekir. Tek sözcükle özetlemek gerekirse “liderlik” vasfına sahip olmalıdır (Yamak, 1998, s.116).

Proje yöneticileri, liderlik özelliklerine sahip olmalıdırlar. Bu özelliklerini projeden projeye tecrübeleri arttıkça geliştirirler. Bir önceki projede yapılan doğrular ve yanlışlar bir sonraki projede gözden geçirilerek uygulanmalıdır. Önceki projelerde yapılan liderlik hataları analiz edilmeli, performans değerlendirmesi yapılmalı ve yeni projede ortaya konacak yeni stratejik liderlik özellikleri tespit edilmelidir (Whitten, 1999, s.16).

Proje yönetiminde, projenin yürütülmesi esnasında başlangıçtan sonuna kadar sıkı çalışma ve zorluklardan yılmama esastır. Bunu sağlayabilmek için proje yönetiminde görev alan proje yöneticisinin; lider olması ve liderliğin gerektirdiği özelliklere en üst düzeyde sahip olması şarttır (Conkright, 1998, s.62).

Tecrübeli ve gözlemci proje yöneticileri, pozitif başarı söz konusu olmasına rağmen negatif liderliğin proje yönetiminde hatalara neden olduğunu tespit etmişlerdir. Bu hataların oluşumunda liderin efektif karakter özelliklerinin, teknik özelliklerine oranla daha fazla etkisinin olduğu saptanmıştır. Proje yöneticisinin liderlik etkinliğini, liderlik ve yönetme yetisi direkt olarak etkiler. Teknik beceriler, liderlik ve yönetme yetilerine kıyasla daha az öneme sahiptir. Bu konu da yapılan çalışmalar göstermiştir ki; projenin sistematik olarak başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için yani organizasyonel effektivitenin sağlanabilmesi için proje yöneticisinin teknik becerilerin yanı sıra liderlik özelliklerine de sahip olması gerekir (Zimmerer and Yasin, 1998, s.31-38).

2.8. Proje Yöneticisinin Sorumlulukları ve Görevleri

Proje yöneticisinin sorumlulukları çok yönlüdür. Organizasyona, projeye ve ekibine karşı sorumlulukları bulunur.

Organizasyona karşı sorumludur. Çünkü proje, organizasyonu gideceği yöne taşıyacaktır. Projenin başarısı, organizasyonu hedefine biraz daha yaklaştırır. Projeye karşı sorumludur. Çünkü projenin çıktısını çeşitli kurum ve topluluklar kullanır. Ekibine karşı sorumludur. Çünkü proje ekibinin başarısı ortaktır (Yamak, 1998, s.117).

Proje yöneticisi; özelden çok genele, analizden çok senteze ve denetlemeden çok kolaylaştırmaya yönelik olmalıdır.

Bu bilgiler ışığında proje yöneticisinin görevlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Proje ekibinin oluşturulması.
- Görev ve sorumlulukların dağıtılması.
- Organizasyonun tamamlanması.
- Ekip üyelerini yönlendirme, teşvik etme, önlerini açma.
- Çalışma iklimini oluşturma (Yamak, 1998, s.117).

2.9. Proje Ekibinin Seçilmesi ve Ekip Çalışması

Proje ekibi; önceden belirlenmiş proje hedeflerine ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 2000, s.443).

Proje ekibinin kurulması aşamasında, proje yöneticisi tarafından ekip üyelerinin seçimi ve tanıtımı yapılır. Ekip üyelerinin seçiminde en önemli konular; proje ile ilgili fonksiyonların ekipte temsiline dikkat etmek, ekip büyüklüğünün optimum olması ve ekip üyelerinin uyumudur (Yamak, 1998, s.117).

Proje ekibindeki kişiler, projenin başarılı olup olamayacağına karar veren kişilerdir. Ekip elemanlarının çalışmaya başlamadan önce hedefler üzerinde anlaşabilmeleri gerekir. Ekip ne kadar büyük ise o kadar değişik yapıdaki kişilerden oluşmuştur ve proje yöneticisinin görevi o oranda karmaşıktır. Bir lider ve onun elemanından oluşan iki kişilik ekip, tek bir iletişim hattından ibarettir. Fakat ekip ne kadar çok değişik departmandan gelen kişilerden meydana gelmiş ise hedefler, iletişim ve motivasyon ile ilgili hususlar liderin işini zorlaştıracak ve anlaşmazlıkların çıkma olasılığını o oranda arttıracaktır (Thomsett, 1996, s.43).

Proje ekipleri, tamamen ekip çalışması anlayışı içinde çalışır. Ekip üyeleri, ekip çalışmasının tüm kurallarına uymak zorundadır. Ekipte; bir olma, ekip olma

ruhu oluşturulamazsa veya bir şeyler eksik kalırsa, istenilen sonuçlar elde edilemez. Bu yüzden, proje lideri gerekli gördüğü önlemleri zamanında almalıdır. Ekipte uyum son derece önemlidir. Ekip uyum içinde çalışmalıdır. Her bireyin başarıda ortak payı ve sorumluluğu vardır. Ekip çalışmasının sinerji yaratacak bir özellikte olması gerekir. Bu nedenle ekip üyelerinin ortak hedeflerde kaynaştırılması ve takım oyunu oynanacağının bilincinde olunması önemlidir. Birbirini tamamlayan, sinerji yaratan bir ekip; çatışmalardan uzak, üretken ve amaca yönelik çalışmalar yapar (Yamak, 1998, s.119).





3. YÖNETİM ve LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLİK KURAMLARI, YÖNETİCİ LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

3.1. Yönetim ve Yönetici

Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1996, s.3).

Yönetici; bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir (Eren, 1996, s.6).

3.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

3.2.1. Üç Özellik Yaklaşımı

3.2.1.1. Yöneticinin Entelektüel Özellikleri

- Genel kültür; tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak.
- Mantıklılık; genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği.
- Analiz ruhu; bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek.
- Sentez ruhu; bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek.
- Sezgi gücü; imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek.

• Hayal gücü; geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak.

• Muhakeme gücü; iyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek.

• Düşüncelerini odaklaştırabilme yeteneği; düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği.

• Düşüncelerini ifade edebilme yeteneği; düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği.

Bu nitelik ve özellikler, yöneticiyi çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme becerisini sağlayacaktır (Eren, 1996, s.8).

3.2.1.2. Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri

• Akıl ile duygu arası denge; objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum.

• Değişken koşullara uyum gösterebilme; değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme.

• Dikkatlilik.

• İhtiyatlılık; aşırı riske girmeme.

• Girişkenlik; riski göze alabilme cesareti.

• Hafıza gücü; önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek.

• Dinamiklik; birçok konu ve olayları yerinde, zamanında izleme ve tedbir alma.

• Azim ve sebatkarlık; tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak.

• Tertiplilik ve düzenlilik; her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak.

• Yöntemlilik; işleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek.

• Süratlilik; işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek.

• Ciddilik; her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek.



Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi için, hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için yukarıda belirtilen karakter özelliklerine sahip olması gerekir (Eren, 1996, s.8).

3.2.1.3. Yöneticinin Sosyal Özellikleri

- Dış görünüş; dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir.
- Hitabet; Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalıdır.
- Sosyabilite; grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmelidir.
- İş disiplini; iş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmelidir.
- İşbirliği; kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği edebilmelidir.
- Diplomat olma; her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülü ve dengeli hareket etmeyi bilmelidir. Ne zaman ileri gideceğinin ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalıdır.
- Otorite sahibi olma; bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalıdır.

Yönetici kendisini çevresine, işletme içindeki astlarına varsa üstlerine kabul ettirebilmek için yukarıda belirtilen sosyal özelliklere sahip olmalıdır (Eren, 1996, s.8).

3.2.2. Günümüz Yöneticisi İçin Gerekli Olan Özellikler: Ayrıntılı Bir Yaklaşım

Bir yönetici, organizasyonda çalışanları etkileyerek motive edebilen, organizasyonun faaliyetlerine yön veren, amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaştıran kimsedir.

Şu halde günümüz yöneticileri aşağıdaki şu özelliklere sahip olmalıdır,

- İnsanları sevmelidir.
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir (sezgi gücü).
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
- Kararlarında açıklık olmalıdır.
- Astlarına kıyasla daha zeki olmalıdır.
- Objektif olabilmelidir.
- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan ele alabilmelidir.
- Organizasyona gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.
- Hoşgörü sahibi olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Cesaret sahibi olmalıdır.
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
- Dinamik bir insan olmalıdır.
- Geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İkna yeteneği yüksek olmalıdır.
- Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Eğer, bir yönetici yukarıda belirtilen özelliklerin yanı sıra değişimin de önemini ve organizasyonun bütünü ile olan görebiliyorsa başarılı olma şansı artar (Eren, 1996, s.10).

3.3. Liderlik ve Lider

Liderlik konusunda birçok bilimsel çalışması bulunan Ralph Stogdill, liderlik teorileri ve araştırmalarının incelenmesinde “Liderlik kavramını tanımlamaya teşebbüs eden kadar farklı liderlik tanımı vardır” diyerek liderliğin tek ve evrensel tanımının olamayacağını belirtmiştir (Bass, 1978, s.7). Bu yargıdan da anlaşılacağı üzere liderlik farklı boyutları bulunan çok geniş kapsamlı bir kavramdır.

Liderliğin farklı boyutları ile ilgili bilimsel çalışmaları bulunan bazı bilim adamlarının liderliği ve lideri nasıl tanımladıkları irdelenirse, liderlik ve lider kavramları daha iyi anlaşılabilir.

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları, gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2000, s.411). Lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren, 1996, s.387).

Liderlik; belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup içindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993, s.17).

Yüksek Performans ile ilgili araştırmaları bulunan John W. Cebrowski, yüksek performansın on özelliği içerisinde gösterdiği liderliği şu şekilde tanımlamaktadır. “Liderlik; yönlendirmek ve denetlemekten öte, ulaşılacak noktayı tespit etmek, yol göstermek, engelleri tek tek geçmek ve bu uzun ve çetin yolculukta karşılaşılabilecek zorlukları aşmak için başkalarına ilham vermektir” (Cebrowski, 1999).

İngiliz araştırmacı Robert Swan ise liderin tanımını şu şekilde yapmaktadır “Lider; görev ve sorumlulukları delege eden, güvenen ve güvenilen, dinleyen ve dinleten, anlayan ve anlattıran, takım oyuncularını doğru seçen, olmak istediği yerde değil, bulunması gereken yerde olan kişidir” (Swan, 1999).

Proje yönetimi ve strateji uygulama konularında çalışmaları bulunan Amerikalı bilim adamı Eddie Obeng ise “Liderlik; etkidir, izleyecek kişileri çekebilme yeteneğidir” şeklinde tanımlamaktadır. Lideri tanımlarken ise lider kavramını esprili bir şekilde izah eden Jim Duncan’ın tanımını tercih etmiştir. “Çıplak, maviye boyanmış bir adam dünyanın sonunun geldiğini ilan ederek odanın içine dalar. Eğer bu adam yalnız başıyorsa yerel tımarhaneden kaçmış bir deli; ardında elli kişi daha varsa, bir liderdir” (Obeng, 1997, s.114).

3.4. Yönetim ve Liderlik Arasındaki Farklar

Keith Davis liderlik ve yönetim arasındaki farkı şu şekilde tanımlamıştır; “Liderlik, yönetimin bir bölümüdür ancak tamamı değildir. Liderlik; kişileri, belirlenmiş amaçlara ulaşmaya isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir” (Davis, 1967, s.96).

İnsan kaynakları ve eğitim danışmanı Prof. Dr. Acar Baltaş yönetim ve liderlik arasındaki farkları şu şekilde sıralamıştır (Baltaş, 1999).

Yönetim, bir organizasyonun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirme sürecidir. Liderlik ise belirli bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir. Bundan dolayı yönetim, bugüne, liderlik kavramı ise geleceğe yöneliktir.

Yönetim kavramı durağandır, yalnız bugünle uğraşır, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi amaçlayan sistem ve süreçleri kapsar. Liderlik ise organizasyonun ayakta kalmasını sağlama, işlerin yapılma biçimi, nelere değer verildiğini belirleme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu organizasyon içerisinde benimsetme süreçlerini kapsar.

Liderlik, özellikle organizasyonel değerleri ve inançları farkında olmayı ve bunların gelecekteki uygunluklarını araştırmayı gerekli kılar. Radikal değişiklikler ancak bu süreçte gerçekleşir. Yönetim çerçevesinde ise inanç ve değerlerin araştırılmasına gerek yoktur. Böyle bir süreçten radikal değişiklikler beklenemez, olsa olsa küçük ilerlemeler kaydedilebilir.

Yönetim, karmaşıklıklarla baş etme işidir. Buna karşın liderlik, değişikliklerle başa çıkma işidir. Kısaca özetlemek gerekirse; Yönetim, yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir işlevdir. Oysa liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecidir.

3.5. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici ve Lider kavramlarının geniş anlam boyutları düşünüldüğünde, farklı araştırmacıların bu konudaki görüşlerini aktarma gerekliliği kaçınılmazdır.

Yönetici, durumu idare eder, denge politikası izler, ortalığı yatıştırma politikasını iyi becerir. Lider, uzun vadeli, kalıcı çözümler peşindedir. Atılım ve reform yanlısı olan lider, amacına ulaşmak için gerekli her şeyi yapar.

Yönetici, kaynakları idareli kullanmak ister, icra edeceği faaliyetler, mevcut kaynaklar ile sınırlıdır. Lider, faaliyetleri büyüdüğünde, bu faaliyetler için kaynak yaratma yoluna gider. O, büyüme ve gelişmeden yanadır.

Yönetici, her zaman vazgeçilmez adam rolünü oynar. Kendisini “yeri doldurulmaz adam” gibi gösteren kişi, gençleri yetiştirmez. İşin püf noktalarını kendine saklar. Başında bulunduğu organizasyon sağlıklı görünse de hayat damarları kireçlenen bir bünye gibidir. Lider ise kendini lüzumsuz kılar. Beynindeki her bilgiyi kadrosundaki gençlere aktarır. Ekibindeki elemanları, onun yanında sorun çözmenin zevkini yaşar. Lider, ayrıldığında organizasyon çökmez, aksine daha da gelişir.

Yönetici, göreve geldiği günden itibaren karşısına çıkan geçmiş kökenli sorunların çözümü için bahane ve mazeretler üretir. Geçmişteki yöneticileri suçlar. Lider ise göreve geldiği günden itibaren her olumsuzluğun sorumluluğunu üstlenir ve sorunların çözümü için ekibi ile birlikte organize olarak var gücüyle çalışır.

Yönetici, demokrasiden çok hiyerarşinin erdemine inanır. İnsan yatırımına gereken önemi vermez. Lider ise bir insan mühendisidir. “Önce insan” der ve görevinin insanları başarıya götürmek olduğunu bilir.

Yukarıda sıralanmış bulunan farklılıklardan da açıkça anlaşılacağı üzere yönetici ve liderin olaylara bakış açıları ve sorunları giderme eğilimleri birbirlerinden tamamen ayırdır (Türkoğlu, 1999).

Warren Bennis, “Bir Lider Olabilmek” adlı kitabında, Liderlerle yöneticiler arasındaki farkları, içinde bulunduğu koşullara hakim olanlarla, ona teslim olanlar arasındaki farklar gibi algılamaktadır (Bennis, 1999, s.49).

Bundan başka büyük ve önemli farklar vardır:

- Yönetici, sadece yönetir, lider ise yönetirken yenilikler yapar.
- Yönetici, bir kopyadır, lider ise orijinaldir.
- Yönetici, elindekileri korumaya, lider onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici, sistemler ve yapı üzerinde durur, lider ise kişilerin üzerine eğilir.
- Yönetici, çalışanlarını baskı ve kontrol altında tutmaya çalışır, lider ise onlara güven verir.
- Yönetici, kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici, “Nasıl?” ve “Ne Zaman?”, lider ise “Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü hep ufka yönelmiştir.
- Yönetici, taklit eder, lider ise icat eder.
- Yönetici, statükoyu kabullenir, lider ise ona meydan okur.
- Yönetici, işleri doğru yapar, lider ise doğru işler yapar.

Wallace Stevens ise yönetici ve lider arasındaki farkları ortaya koyarken eğitim ve öğretim kavramlarını temel almıştır. Wallace Stevens’e göre; Yöneticiler, kare şapkalar giyen ve öğretim neticesinde bir şeyler öğrenen kimselerdir; öte yandan liderler, geniş kenarlı şapkalar giyen ve eğitime yönelen kimselerdir (Stevens, 1978).

Eğitim

Öğretim

Tümevarım

Tümdengelim

Deneysel

Katı

Dinamik

Statik

Anlamak

Ezberlemek

Fikirler

Gerçekler

Geniş	Dar
Derinlemesine	Yüzeysel
Deneyim	Alışkanlık
Etken	Edilgen
Sorular	Cevaplar
Süreç	İçerik
Strateji	Taktikler
Seçenekler	Amaç
Araştırma	Tahmin
Keşif	Dogma
Aktif	Tepkisel
İnisiyatif	Yönetim
Beynin tamamı	Beynin sol tarafı
Hayat	İş
Uzun dönem	Kısa dönem
Değişim	İstikrar
İçerik	Biçim
Esnek	Katı
Risk	Kurallar
Sentez	Tez
Açık	Kapalı
Hayal gücü	Sağduyu

Sonuç: **Lider** **Yönetici**

Pat Heim ve Elwood N. Chapman, “Liderliği Öğrenmek” adlı kitapta yöneticiler ve liderler arasındaki farkları şu şekilde ifade etmişlerdir (Heim ve Chapman, 1997, s.13).

Yönetici, yukarıdan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket etmekle yetinir. Lider ise geleceğe yönelik ve önceden sezinlenebilecek ihtiyaçları, problemleri ve konuları, kendisine bu konuda ne yapması gerektiği söylenmeden, dikkate alma eğilimindedir.

Yönetici, sorumluluktan kaçmaz. Lider ise yeni sorumluluklar üstlenmek için çaba sarf eder. Ayrıca lider, yöneticiden daha girişimci bir yapıya sahiptir.

Yönetici, eğer başarılı olma olasılığı varsa, orta ölçekli risklere atılmaktan kaçmaz. Lider ise eğer daha büyük gelişmeler kaydedilme olasılığı varsa, daha büyük riskleri göze alır ve daha büyük bir kararlılıkla eylem planını uygulamaya koyulur.

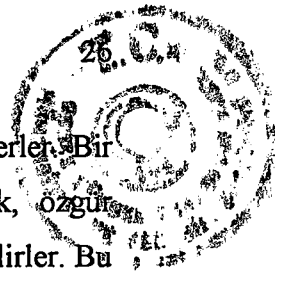
Yönetici, kendisini fazla zorlamayacak görevleri yüklenmekten yana iken, lider, kendi liderlik potansiyelini kanıtlayabileceği daha zorlayıcı fırsatların peşindedir.

Yönetici maiyetinde çalışanları personeli olarak görür. Lider ise onları ekip arkadaşları ya da takipçileri olarak görür.

Yöneticilerle liderler arasındaki temel bir farklılık da davranışlarda ortaya çıkar. Pek çok yönetici orta ölçekli amaçlar edinmekle, rahat bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmakla yetinebilir. Lider ise daha zor ulaşılacak hedeflere yönelmeye, başkaları ile mücadele etmeye ve daha dinamik bir çalışma ortamı yaratmaya eğilimlidir.

Abraham Zaleznik' in yaklaşımına göre organizasyonlarda liderler ortaya çıktıkları zaman gelişen girişimcilik kültürü ile yönetsel kültür arasında fark olduğu gibi yöneticiler ve liderler de çok farklı insanlardır. Bu farklılıklar; oluşturdukları motivasyon açısından, kişisel özgeçmişleri açısından ve davranış biçimleri açısından kendisini gösterir. Yöneticiler ve liderler dünya görüşleri açısından önemli farklılıklar gösterirler. Bu farklılıkları yöneticilerin ve liderlerin amaçlarını, gerçekleştirdikleri işleri, insanlarla ilişkilerini ve kendilerine yaklaşımlarını değerlendirerek incelemek gerekir. Abraham Zaleznik bu temelden hareketle yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralamıştır (Zaleznik, 1977).

Yöneticiler, amaçlara pasif olmasa da gayri şahsi bir eğilimle yaklaşırlar. Yönetsel amaçlar isteklerinden çok gereksinimlerinden doğarlar ve organizasyon kültürü ve geçmişi ile yakından bağlıdırlar. Liderler ise amaçlara tepki gösterme yerine, aktif bir tutum içerisindedirler. Fikirlerle yanıt vermek yerine, onları



şekillendirirler. Liderler, amaçlara karşı aktif ve kişisel bir durum benimserler. Bir liderin ortamın havasını değiştirmek, hayaller ve beklentiler oluşturmak, özgür istekler ve hedefler yaratmak yönünde yaptığı etki, bir işletmenin yönünü belirler. Bu etkinin beklenen sonucu insanların neyin arzu edilir, olanaklı ve gerekli olduğu konusundaki düşüncelerini değiştirmektir.

Yöneticiler, çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak üzere etkileşimde bulunan insan ve fikir bileşimini içere bir süreç olarak görür. Yöneticiler, çalışma sürecine bir dizi beceri ile yardım ederler. Karşıt çıkarların hesaplanması, tartışmak ve konuların yatıştırılması, zamanlama ve gerilimlerin azaltılması gibi bir yanda müzakere ve pazarlık yapar, öte yandan ödül, ceza ve diğer zorlama şekillerini kullanırlar. Çalışanların sorunlarına getirilen çözümleri kabul etmelerini sağlamak için yöneticilerin sürekli koordinasyon ve dengeleme yapmaları gerekir. Yönetici, güç dengelerini çatışan değerler arasında bir uzlaşma olarak kabul edebilir. Lider ise yöneticiye ters yönde çalışarak uzun vadeli sorunlara taze yaklaşımlar getirerek, sorunları yeni çözümlerle aşmaya çalışırlar. Lider, etkili olabilmek için fikirlerini insanları heyecanlandıran hayallere yansıtmalıdır. İşte o zaman yansıtılmış hayallere gerçeklik kazandıracak seçimleri geliştirmiş olur.

Yöneticiler de yaşam içgüdü, risk alma güdüsüne baskın çıkar. Gündelik, pratik ve olağan işlere katlanma yetenekleri yaşamlarını sürdürmelerine yardımcı olur. Gözlemlere göre, insanların risk almaya yatkın olup olmaması bilinçli seçime değil, kişiliğe bağlıdır. Liderler ise yüksek risk durumlarında çalışırlar. Özellikle fırsat ve ödüller yüksek dereceli algılandığında yüksek riske atılmaya kişilik olarak eğilimlidirler (Balekoğlu, 1992, s.62).

Empati, yalnızca insanlara ilgi göstermek demek değildir. Aynı zamanda duygusal sinyaller almak ve bu sinyalleri kişilerle karşılıklı ilişki de anlam taşıyacak hale sokma kapasitesidir. Yöneticiler, insanlarla bir dizi olayda ya da bir karar verme sürecinde oynadıkları role göre ilişkide bulunma eğilimindedirler. Liderler ise fikirlere daha ilgili olduklarından, daha sezgisel ve duyarlı yollardan ilişki kurarlar. Yöneticiler, insanlarla bir dizi olay içindeki aktörler olarak ilgilenirler. Farklılık, yöneticinin işlerin nasıl yapıldığına yönelik ilgisi ile liderin olayların ve kararların katılımcılar için ne anlam ifade ettiğine dayandırılmaktadır (Erkan, 1995, s.84).



3.6. Liderlik Yaklaşımları

Liderlikle ilgili birçok teorik çalışma yapılmıştır. Bunlar üç grup altında toplanabilir:

1. Özellikler Yaklaşımı
2. Davranışsal Yaklaşım
3. Durumsallık Yaklaşımı

3.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu teoride, liderlerin entelektüel, duygusal ve sosyal özellikleri gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Liderlikle ilgili olarak belirlenmeye çalışılan listede kişisel ve fiziksel özellikler olarak aşağıda belirtilen nitelikler ele alınmış ve bu faktörlerin önemi tartışılmıştır.

Kişilik Özellikleri

Zeka
Hitabet yeteneği
İletişim yeteneği
Güven verme ve güvenilir olma
Girişimcilik ve riski göze alma
Cesaret ve kendine güven

Fiziksel Özellikler

Boy
Ağırlık (kilo)
Güçlülük
Yaş
Fiziksel olgunluk belirtileri
Sağlık durumu
Yakışıklılık

Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grubun diğer üyeleri veya takipçilerin dikkate alınamamasındandır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır (Eren, 2000, s.417).

3.6.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu teoride, liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem verilmektedir.

Yapılan başlıca araştırmaları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları (Tannenbaum ve Schmidt)
3. Teksas Üniversitesi Liderlik Araştırmaları (Blake ve Mouton)
4. Bowers ve Seashare' ın Liderlik Araştırmaları

3.6.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Üniversitesi bilim adamları tarafından yapılan araştırmalarda liderin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi; girişimcilik ruhu, ikincisi ise kişiyi dikkate alma' dır. Buna göre; girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve iş' de başarı gösterme olasılığını arttırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Şu halde en etkin lider, her iki davranış şeklini yani girişimcilik ruhu ve kişiyi dikkate alma boyutlarını en üst düzeyde dikkate alan liderdir (Eren, 2000, s.418).

Ohio Üniversitesi araştırmaları, liderle izleyenler arasındaki ilişkiyi dikkate almakla beraber, bu ilişkinin olduğu ortamı yeteri kadar dikkate almamıştır (Hellriegel ve ark., 1992, s.393)

3.6.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü' nün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt, liderlik davranışını, lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir.

Liderin başarısını belirleyen bir diğer etmen, yetkiyi kullanma konusunda astları ile geliştirmiş olduğu davranış türüdür. Bu davranışı belirleyen faktörler, liderin yönetim felsefesi, astların kişiliği ve alanlarında uzman olmaları, yönetimin icra edildiği ortam koşullarıdır. Ortam koşullarının çok değişken ve yöneticinin derhal karar almasını gerektiren, komite çalışmasının gerektirdiği zaman kayıplarına izin vermeyecek türde olması yetkinin daha çok liderde toplanmasına (otoriter yönetim) neden olmaktadır (Eren, 2000, s.419).

3.6.2.3. Teksas Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Teksas Üniversitesinin araştırmalarını yöneten Blake ve Mouton adlı iki bilim adamı, Ohio Üniversitesinin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüş Yönetim Biçimleri Ölçeği olarak adlandırılır. Bu yaklaşımda liderin davranışları, insana dönüklük ve üretime dönüklük boyutları ile ele alınmıştır. Yönetim biçimleri ölçeğinde beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000, s.420).

11 liderlik tarzında; lider, ne işe ne de insana dönüktür, sıradan bir üyeden farksızdır. Çünkü ne işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlenmeyi yapmakta ve ne de grubu oluşturan insanların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almaktadır.

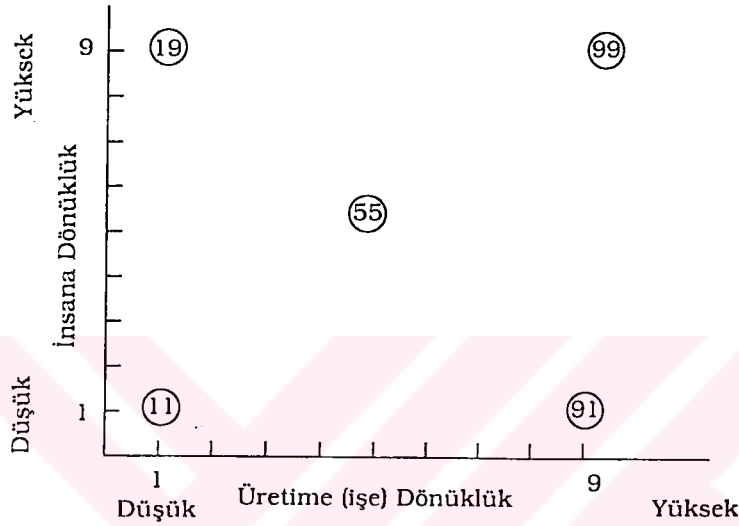
91 liderlik tarzında; lider, iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalışmakta ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenilmektedir.

19 liderlik tarzında; lider, üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta, rahat ve arkadaşça bir hava yaratmakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır.

99 liderlik tarzında; lider, işi başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirir, plan ve organizasyonları yapar, işe ve insana dönüklüğün en yüksek olduğu durumdur.

55 liderlik tarzında; liderin işe ve insana dönük davranışı orta ölçüdedir. Üyelerin moralini tatminkar düzeyde tutarak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütlenme durumudur.

Bu model uygulamada örgütsel problemlerin tespiti ve giderilmesinde ayrıca liderlerin eğitimi amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1989, s.454).



Şekil 3.1. Yönetim biçimleri ölçeği

3.6.2.4. Bowers ve Seashare' ın Liderlik Araştırmaları

Bowers ve Seashare' ın davranışsal liderlik yaklaşımında dört faktör teorisine göre, etkili liderliği belirleyen etmenler olarak şu hususlar ortaya atılmıştır:

1. Destek; liderin davranışları üyelere önem verildiğinin ve faaliyetlerine destek olunduğu duygusunun hissettirilmesine ilişkindir. Böylece lider, üyelere uyum sağlayacak ve onlara değer verdiğinden lider ile üye arasındaki dostluk ve dayanışma artacaktır.

2. Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma; üyeler arasında sıcak ve samimi duygu geliştirme, böylece üyeler arasındaki duygusal yakınlaşma ve güveni artırıcı bir hava yaratılarak gerilim azaltılacak verim arttırılacaktır.

3. Amacı belirleme ve geliştirme; lider, astlarına organizasyonun amacını benimsetecek ve bu amaca dönük faaliyetlerin pekiştirilmesine yardımcı olacaktır. Böylece lider, yönlendirici ve kontrol edici bir fonksiyon yürütecektir.

4. İşi kolaylaştırma; lider, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmaları için onların çalışmalarını planlamakta, çabaları arasında koordinasyon sağlamakta, sıkıntılı anlarında sorunlarını öğrenmekte ve yardımcı olmaktadır.

3.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bu teoriye göre; liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Kuşkusuz liderin kişisel özellikleri onun faaliyetlerini etkileyecektir. Ancak liderin faaliyetlerini etkileyen, biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. İşte liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği çevrenin özellikleridir. Aynı zamanda bu dört değişken karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedir (Eren, 2000, s.421).

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili yapılan başlıca araştırmaları şu şekilde sıralayabiliriz:

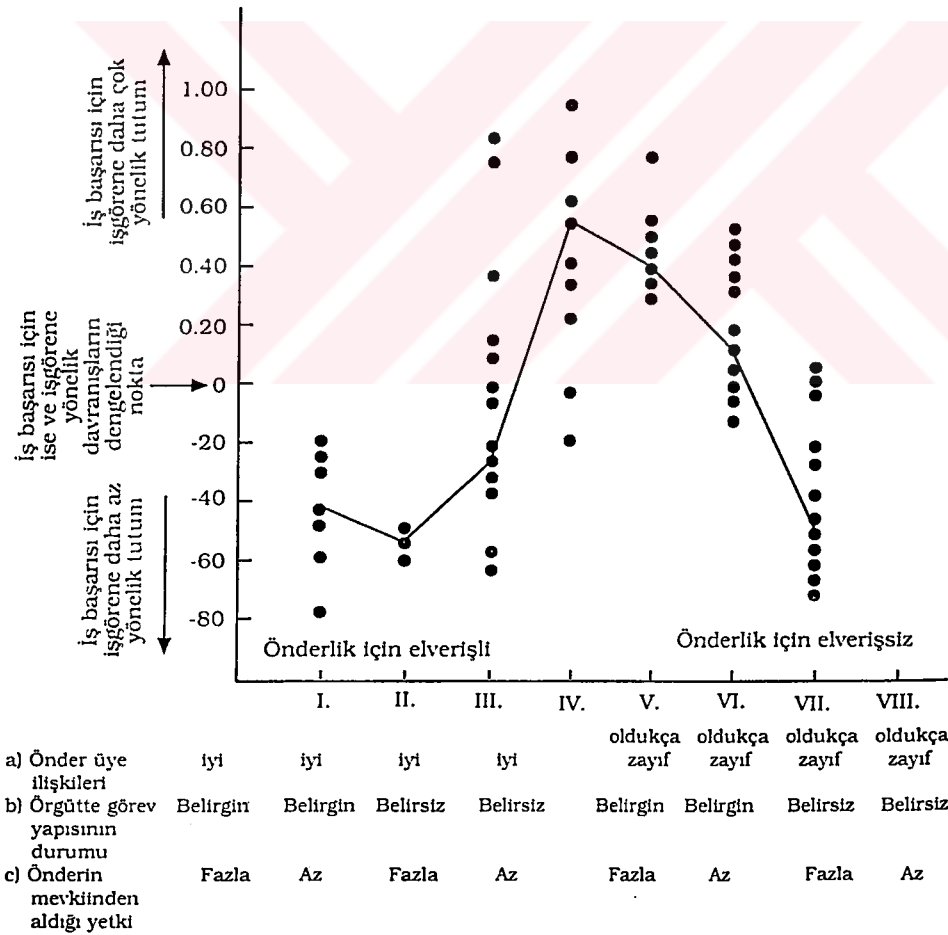
1. Fiedler' in Durumsallık Modeli
2. Reddin' in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli
3. Hersey ve Blanchard' ın Durumsallık Modeli
4. House ve Mitchell' in Yol-Amaç Modeli

3.6.3.1. Fiedler' in Durumsallık Modeli

Fiedler adlı bilim adamı, örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir.

Grafikte görüleceği üzere lider üye ilişkileri, görev yapılarının belirginliği ve liderin hiyerarşik mevkiinden almış olduğu yetkinin derecesindeki değişimler liderin işe veya işgörene yönelik davranış veya tutumu üzerindeki etkilerini değiştirmekte, buna göre liderin iş başarısı bazen işe dönük bazen de işgörene dönük davranışlarla sürmektedir.

Fiedler' in durumsallık modeli, sadece örgüt içi koşullardaki üç değişkenin grup başarısı için liderin nasıl davranması gerektiğine ilişkindir. Halbuki liderler hem kendi grupları içinde hem de kendi amaç ve arzularını gerçekleştirmek için yakın ve genel çevre elemanları içinde davranış gösteren ve başarıya ulaşması gereken kişilerdir. Özellikle çevresel koşullar izleyiciler üzerinde de belirli bir etki yaptığından lider davranışını etkileyen önemli bir unsur olmaktadır (Eren, 2000, s.427).

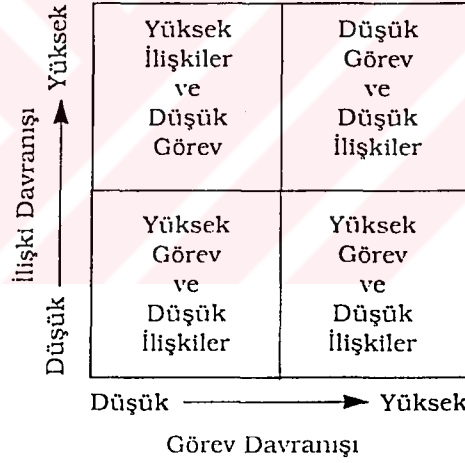


Şekil 3.2. Grubun başarısı ile liderin işgörene yönelik tutumu arasındaki ilişki

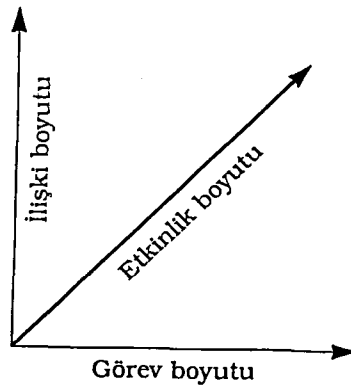
3.6.3.2. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Etkinliği Modeli

Üç boyutlu lider etkinliği modelinde görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton' un yönetim ızgarası modelinden esinlenilerek adapte edilmiştir. W. J. Reddin, üç boyutlu yönetim tipi kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Şu halde her koşulda etkin olacak bir tek lider davranış tipi kesinlikle olamaz.

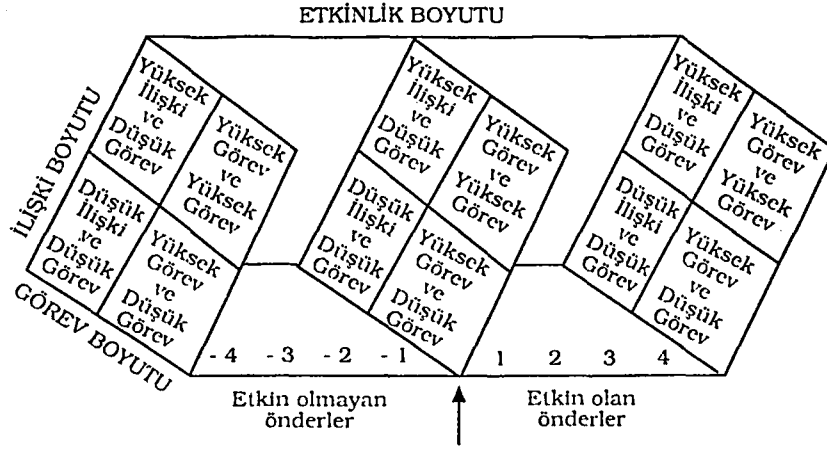
Eski liderlik modellerinin görev ve ilişki boyutlarına bir etkinlik boyutu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmıştır. Lider tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkin değildir (Eren, 2000, s.431)



Şekil 3.3. Liderin davranış tipleri



Şekil 3.4. Lider davranışlarında etkinlik boyutu

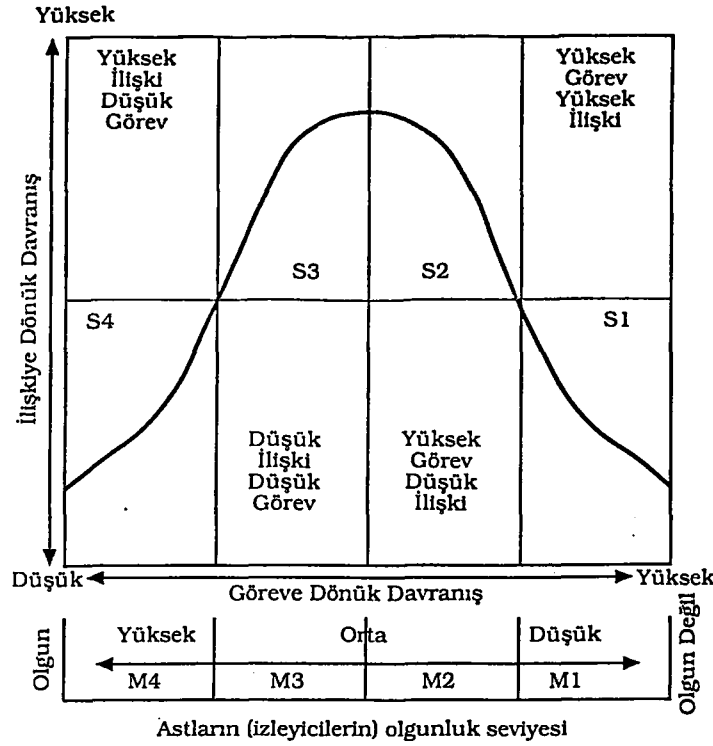


Şekil 3.5. Üç boyutlu liderlik modeli

3.6.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'ın iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek Hersey ve Blanchard isimli bilim adamları tarafından geliştirilmiştir. Burada, Hersey ve Blanchard'ın dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir (Eren, 2000, s.433).

Olgunluk deyimi ile kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri tanımlanmıştır. Bu modelde farklı dört olgunluk düzeyi ile dört temel liderlik tarzı üzerinde durulmuştur. Şekilde görüldüğü gibi bu model, lidere astlarının davranışlarını değerlendirme imkanının yanında, en etkin liderlik tarzını seçme fırsatını da tanımaktadır. Liderin uygun davranış tarzını seçmesi, çevresel unsurlar içinde önemli bir yere sahip olan astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir. Böylece liderin etkinliği, astların olgunluk düzeyini doğru teşhis etmesine ve uygun liderlik davranışını seçip göstermesine bağlı olacaktır (Paksoy, 1993, s.21).

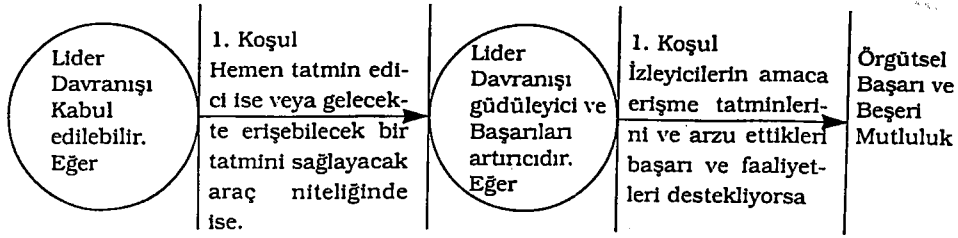


Şekil 3.6. Hersey-Blanchard'ın durumsallık modeli

3.6.3.4. House ve Mitchell'ın Yol-Amaç Modeli

Bu modelde liderin izleyicileri (astları) nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. House ve Mitchell yaptıkları araştırmalara dayanarak liderlerin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi, örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek, amaca ulaştırarak ödülleri arttırmaktır. Öyleyse, liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna (ödüle götürme olasılığına) bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı, başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır (Eren, 2000, s.435).

Yol-Amaç kuramı, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuramdır. Ancak yapılan birçok araştırma, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, örgütlerde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır (Eren, 2000, s.437).



Şekil 3.7. Yol-Amaç modelinin şematik açıklaması

3.7. Liderlik Davranış Biçimleri: Otokratik, Demokratik-Katılımcı, Tam Serbesti Tanıyan Liderler

Kuşkusuz bu üç tarz liderlik davranışının ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. Örneğin, liderin kişiliği, izleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları, iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı liderlik biçimini etkilemektedir.

3.7.1. Otokratik Liderler

Otokratik liderler, izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmıştır (Eren, 2000, s.437).

3.7.2. Demokratik-Katılımcı Liderler

Demokratik-katılımcı liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem verir (Eren, 2000, s.437).

3.7.3. Tam Serbesti Taniyan Liderler

Tam serbesti taniyan liderler ise yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti taniyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamen astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2000, s.437).

3.7.4. Liderlik Davranış Biçimlerinin Yarar ve Sakıncaları

Otokratik liderlik davranışının yararlarından biri, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygunluğudur. Otokratik liderler, tam yetkili oldukları zaman kendilerini daha etkili ve rahat hissetmektedirler. Otokratik biçimin diğer bir yararı da lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir. O halde, otokratik liderlikte, karar verme süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye indirilmiştir. Otokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. İkinci bir sakıncası, grup içinde liderden başka hiçbir kimsenin amaç, plan, program ve iş görme yöntemleri üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle yaratıcılığın azalmasıdır. Otokratik liderler tarafından yönetilen kurumlarda örgütsel yenilik faaliyetleri asgariye inmektedir (Eren, 2000, s.438).

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerinde lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili olmalarında ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. İkinci yararı ise fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Demokratik-katılımcı davranış biçiminde izleyicilerin yüksek çalışma gücü ve morale sahip olması hedeflenmektedir. Demokratik-katılımcı liderlik davranışının en önemli sakıncası, zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Acil durumlarda karar almak



gerektiğinde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. İkinci sakıncası ise izleyiciler grubu büyük olduğunda hem masraflar artar hem de bu sürecin gerçekleşmesi sırasında bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararlar etkinliğini kaybeder hatta bazen grup karar alamaz hale gelir (Eren, 2000, s.439).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının birinci yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi hal çaresi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördükleri zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve en uygun kararları almaktadır. Liderin esas görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayacak nitelikte değildir. Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının en önemli sakıncası ise kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz liderlik biçimi uygulanamaz. Liderin grubu genel amaçlar etrafında toplaması ve onları belirli hedeflere yönlendirmesi çok zordur. Grup içinde anarşi doğar ve herkesin dilediği amaçlara doğru hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açabilir. Bireysel başarıların haricinde grup başarıları önemli ölçüde azalır. Diğer önemli bir sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan izleyicilerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya yönelik çalışma ve çabaların çoğalmasındır (Eren, 2000, s.439).

Kısaca özetlenecek olursa, burada belirtilen çeşitli liderlik davranış biçimlerinden hepsinin kendine göre uygulanabileceği çeşitli koşullar vardır. Bu koşullar, örgütün kendi iç koşulları ile faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilik, kültür ve alışkanlıklarıdır. Belirli koşullarda elverişli olan bir liderlik biçimi diğer bazı koşullarda elverişsiz ve başarısız olabilmektedir (Eren, 2000, s.440).

3.8. Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Davranış Biçimleri

J.M. Burns ve B.M. Bass' ın 1978 yılında yaptıkları araştırmalar, liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında yeni bir ayırımın yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel liderlik biçimlerini kapsar. Bu ayırım Kurt Lewin' in klasik olan otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranış biçimlerine karşı geliştirilmiş bulunmaktadır (Eren, 2000, s.440).

3.8.1. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini, izleyicileri ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Transaksiyonel liderler, izleyicilerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2000, s.441).

3.8.1.1. Sosyal Değişim Modeli

Sosyal değişim teorisi, transaksiyonel liderliğin bir açıklamasıdır. Bu teoriye göre; izleyiciler arasındaki etkileşim, karşılıklı faydanın sağladığı ödüllere dönüşür. Grup ve izleyici arasındaki sosyal davranışlar, her izleyicinin katılımından kazandığı fayda ve ödediği bedele göre çözümlenebilir. Gruptaki izleyiciler, kendileri için en az bedelle en fazla fayda sağlamanın yollarını ararlar. Lider ise değerli katkılarıyla grubun amaçlarının başarılmasını sağlamaya yardımcı olarak bulunduğu pozisyonu korumaya çalışır. Liderin katkıları, grup tarafından lidere saygı ve statü ile geri verilir (Hollander, 1993, s.33).

Liderliğin sürdürülmesi, grubun başarısına bağlıdır. Liderin izleyiciler tarafından lider olarak kabul edilmesinin nedeni, grubun amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Lider, kendisinden bekleneni yapmış ancak kontrolü dışındaki sebeplerden ötürü grup amaçlarına ulaşamamışsa, bu tür başarısızlık için grup, lideri suçlamaz ve lideri yine kabul eder (Karamürsel, 1997, s.98).

3.8.1.2. Özellik Etkisi Modeli (Idiosyncrasy Credit Model)

Bu yaklaşıma göre; izleyiciyi katılıma teşvik eden grubun izleyici için çekiciliği ve grup amaçlarıyla izleyici ihtiyaçları arasındaki yeterlik ve uygunluktur (Hollander, 1993, s.34). Grubu oluşturan izleyicilerin, gruptan normlar ve roller olmak üzere iki beklentisi vardır. Norm, her bir izleyicinin, gruptaki diğer izleyicilerden beklentilerini, rol ise grup içinde belirli bir izleyici ya da pozisyondan olan beklentiyi içerir.

Bu teoride, liderin davranışları grubun normlarından sapıyorsa, grubun, liderin davranışlarını kabul etmez bir tutum içerisine girebileceği ve hatta liderin etkinliğini kaybedebileceği öngörülmüştür (Öztel, 1998, s.19).

3.8.2. Transformasyonel Liderlik

Transformasyonel liderlikte, izleyicilere bir vizyon kazandırmak, onlara yeniliğin ve değişikliğin gerekliliğini ilham etmek, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarmak ve izleyicilerin kendilerine olan güvenlerini arttırmak ve böylece onlardan beklenenin üzerinde verim almak hedeflenir (Eren, 2000, s.441). Burada vizyon ile kastedilen şey, yüksek hayal gücü göstermek, tahmin ve kurgularda bulunabilmek, alanında öncü ve önce düşünebilmektir.

Bennis ve Nanus, başarılı örgütlerin arkasındaki itici gücü, liderlik olarak belirtmektedirler. Yeni liderlik biçimi, izleyicileri harekete geçiren izleyicileri lidere, lideri de değişimin temsilcilerine çeviren transformasyonel liderliktir (Bennis and Nanus, 1985, s.3). Bu liderlik biçimini benimseyen liderler, örgütleri bugünden geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle aşılaraq izleyicilere kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak izleyicileri harekete geçirendir.

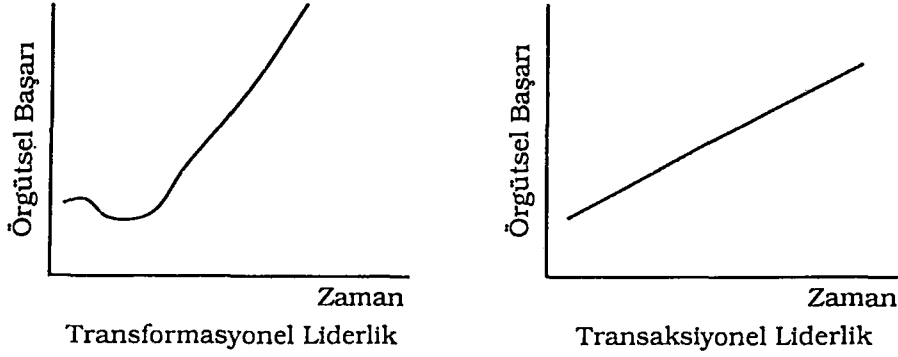
Transformasyonel liderlerin sahip oldukları başlıca özellikler aşağıya çıkarılmıştır (Tichy and Devanna, 1985, s.271).

- Kendilerini değişim ajanı olarak tanımlarlar.
- Cesaretlidirler.
- İnsanlara inanırlar.
- İlke merkezlidirler.
- Yaşamboyu öğrenmeye önem verirler.
- Karmaşıklık ve belirsizliklerle birlikte yaşama yeteneğine sahiptirler.
- Vizyon sahibidirler.
- Tüketici tatminini temel alırlar.
- Organizasyonda düzen ve saygı sağlarlar.
- Çok boyutlu düşünebilirler.
- Farklı kültürel ortamlarda çalışabilirler.
- Dünyayı değiştirme yönünde pozitif bir bakış açısına sahiptirler.

3.8.3. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Transformasyonel liderler ise organizasyonlarının görev alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle izleyicileri etkileyen ve organizasyonu bugünden geleceğe taşıyan kişilerdir.

Transaksiyonel liderlikte, başarı grafiği geçmişte olduğu gibi normal artış seyrini göstermeye devam eder. Transformasyonel liderlikte ise başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir. Bu durumdan çıkarılacak sonuç şu olacaktır; durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda transaksiyonel liderlik biçimi, aksine atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda ise hiç kuşkusuz transformasyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır (Eren, 2000, s.442).



Şekil 3.8. Transformasyonel ve Transaksyonel liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiler

3.9. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

İnsan kaynakları ve eğitim danışmanı Acar Baltaş' a göre; liderin sahip olması gereken temel özellik, konu hakkında teknik bilgiye ve uzmanlık bilgisine sahip olmasıdır. Başarılı liderlerin başlıca özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Baltaş, 1999).

- Bir mesaja sahip olmak; bir liderin en önemli özelliği heyecan yaratmasıdır. Lider bu heyecanı sahip olduğu mesaj ile yaratır. Dolayısıyla liderin mesajı vardır. Lider mesajını izler, izleyicilerde lideri takip eder.
- Müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak; başarılı olan liderler, olaylara müşterinin bakış açısından bakmış ve organizasyonel faaliyetlerini düzenlerken müşterilerin ihtiyaçlarını en üst seviyede dikkate almışlardır.
- Güvenli davranış; güvenli davranış, zorlamadan ve zorlanmadan istediğini elde etmek olarak tanımlanabilir. Güvenli davranış, başkalarının hak ve duygularını hesaba katmayı, açık ve dürüst olmayı da kapsamaktadır.

- Tutarlılık; bir liderin izleyicilerinden beklediği davranışları kendisinin göstermesi esastır. Ayrıca başarılı liderler, uygun bilgileri izleyiciler ile doğru ve açık olarak paylaşır.

- Kararlılık ve heyecan yaratmak; başarılı liderler, müşteri ihtiyaçları, rekabette üstünlük ve organizasyonun işleyişi ile ilgili prosedürlerde heyecan yaratmayı başaran kişilerdir. Başarılı liderler, amaçlarına ulaşmak için zamanı etkili bir biçimde kullanarak potansiyellerinin en üst sınırındaki hedeflere ulaşma mücadelesi verirler.

- Başarıyı ödüllendirmek; başarılı liderler, ekiplerinin başarısını dile getirir, bireysel ve ekip düzeyinde kutlanmasına imkan tanırırlar. Bu ödül “göstermelik teşekkür” den öteye hep birlikte başarının tadını çıkartacak şekilde kutlamak anlamına gelir.

- Yönlendirme, yol gösterme ve başkalarını geliştirme; başarılı liderler, izleyicilerini her yönüyle geliştirmek için hiçbir fedakarlıktan kaçınmazlar. Bu geliştirmenin ön şartı, izleyicilere zaman ayırmaktır. Yönlendirme ve yol gösterme, izleyicilere, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda, işi sürekli olarak daha iyi yapacak şekilde yetkinlik kazandırmayı amaçlar.

- İşe adanmışlık; başarılı liderler kendilerini işlerine adanmışlardır ve hayat öncelikleri arasında iş birinci sırada gelir.

- Yaratıcılık; yaratıcılık en genel anlamıyla “herkesin baktığına bakıp farklı şeyler görebilmektir”. Yaratıcılık, girişimcilikle birleştiği zaman anlamlı olur.

- Analitik düşünce; analitik düşünce özelliği, bir durum veya bilginin neyi, ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olabileceğini görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin kendileri ve ortak çıkarlar için önemini somut olarak görme ve yaşama fırsatı bulurlar. Ayrıca analitik düşünce lidere, engelleri gerçekçi bir biçimde algılamak ve onlarla başa çıkabilmek için gerçekçi planlar yapmak imkanı sağlar.

- Kavramsal düşünce; kavramsal düşünce hayata şu şekilde yansır; başkaları için açık olmayan bağlantıları görmek, başkaları için açık olmayan tutarsızlık ve karışıklıkları fark etmek, orijinal benzetme ve benzetilen nesneler arasındaki ilişkiyi görmek. Gerek analitik gerekse kavramsal düşünce, genel zeka faktörünün uzantılarından. Bu özellikler esas olarak doğuştan getirilen bir potansiyelin, eğitim ve çevre faktörlerinin etkisiyle ulaşılan bir düzeyini işaret eder.

- Bilgi toplamak; gerçek anlamda bilgi toplamak, etkin dinleme becerisinin, yargılamadan ve duygulara karşı çıkmadan yaşayabilmesi sonucunda ortaya çıkar. Bilgi toplamak için sorulacak doğru sorular, etkin dinleme ve empati' nin tam olarak kazanılması ve kişinin kendi kaygısını kontrol etmesiyle sorulabilir. Bir liderin bilgi toplayabilmesi için çok önemli özelliklerinden biri de resmi olmayan ilişkiler kurabilmesidir.

- Kurumsal haberdarlık; kurumsal haberdarlığın üç boyutu vardır. Bunlardan birincisi, kurum içindeki yazılı yol, yöntem ve süreçlerin iyi bilinmesi, ikincisi, yazılı olan misyon, vizyon, değerlerin farkedilmesi ve ne anlama geldiğinin sindirilmiş olması, üçüncüsü ise kurumun sahip olduğu yazılı olmayan değerler sistemi ve zihin haritalarının farkında olunmasıdır.

- İyi ahlaklı olmak; iyi lider olabilmenin temel şartlarından biri de iyi ahlak sahibi olmaktır. Liderden beklenen, izleyicilere örnek olmalarıdır. Örnek olmak, hem davranışlarla hem de kurum içindeki değer sistemine uygun karar ve eylemlerle ortaya çıkar.

Warren Bennis' de bir liderin sahip olması gereken ortak özellikleri özet olarak şu şekilde belirtmiştir (Bennis, 1999, s.217).

- Kapsamlı bir eğitim
- Sınırsız bir merak
- Sınırsız bir coşku
- İnsanlara ve ekip anlayışına dair bir inanç
- Risk almaya yatkınlık

- Kısa vadeli kardan ziyade uzun vadeli kara yönelme
- Mükemmelliğe adanmışlık
- Hazırlıklı olma
- Erdem sahibi
- Vizyon sahibi
- Alçakgönüllü
- Güvenilir
- Saygın
- Tutarlı
- Teşvik eder
- Öğrenmeye açık
- İzleyicilerini dinler
- Rahat iletişim kurar
- Yeni liderler yetiştirir
- Motive eder
- Değişimi yaratır
- Atılgan
- Kendinden emin
- Gerçekçi
- Çözüm üreten
- Gelişmeye açık
- Eleştiriye açık
- Değerlerinin arkasında durur
- Ekibine inanır

Mike Johnson' da "Gelecek Binyılda Yönetim" adlı kitabında 21.yüzyıl liderlerini, "tutarlılık yaratan, ve tutarlılığı teşvik eden, ama saygınlığıyla ardındaki desteği yitirmeden işin ortasında düzeltmeler yapabilen kadın ve erkekler" şeklinde tanımlamaktadır (Johnson, 1996, s.56).



4. HER YÖNÜYLE PROJE LİDERİ ve PROJE LİDERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

4.1. Proje Lideri Kimdir?

Yönetim ve liderlik kavramlarını birbirine karıştırmamak gerekir; bunlar bağlantılı olmakla birlikte farklı kavramlardır. Yönetim ve liderlik, yönetici ve lider kavramları arasındaki farklılıklar üçüncü bölümde detaylı bir şekilde incelenmişti. Kişi çok iyi bir lider olabilir, ama yöneticiliğiyle izleyenlerini tam bir felakete sürükleyebilir. Öte yandan çok becerikli bir yönetici kendine bağlı kişilerin gözünde son derece itici bir lider olabilir.

Çağımızda geçerli olan yeni yönetim anlayışına göre, günümüz şirket yönetimi adeta bir projelerle yönetim biçimine dönüşmüştür (Spinner, 1992). Bu durum proje yönetimi ve proje lideri' nin önemini daha da arttırmıştır.

Proje ekiplerini yönetecek proje sorumlularının; yöneticilikten çok koçluk yapmaları beklenir (Yamak, 1998, s.115). Koçluk, izleyenlerin performansını ve öğrenme yeteneğini arttırmayı amaçlar. Geribildirim sunmayı içerir, fakat aynı zamanda motivasyon, etkili sorgulama ve yönetim tarzı, izleyicilerin belirli bir işi üstlenmeye hazır olma derecesine göre bilinçli olarak uydurma gibi teknikleri de kullanır. Dinamik etkileşim yoluyla izleyicinin kendi kendine yardımcı olmasına yardım etmeyi temel alır. Tek taraflı anlatma ve yönlendirmeye dayanmaz (Landsberg, 1999, s.6).

O halde proje liderinin; klasik anlamda bir yönetici gibi değil; çalışanları motive eden, onları ekip çalışması kuralları içinde yönlendiren, yollarını açan bir lider gibi davranması gerekir. Proje lideri; projeyi her koşulda yürüten kişidir. Çıkabilecek olumsuz koşullara hazırlıklı olan, yılmayan ve her koşulda projeyi amacına ulaştırmayı hedefleyen kişidir. Bir bakıma “olmazı olduran” bir kişidir.(Yamak, 1998, s.115).

Bundan dolayıdır ki proje lideri; her yönüyle yöneticinin ve liderin sahip olması gereken özellikleri bünyesinde en üst düzeyde taşıyan bir kişidir.



4.2. Proje Lideri Nasıl Olunur?

Proje liderleri, en optimum etkinlik için ekibi organize etmeyi ve ekibe liderlik etmeyi öğrenebilirler. Öncelikle proje ekibine, görevleri ve amaçları net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu bütün ekip üyelerinin hazır bulunduğu ilk toplantıda yapılmalıdır. Ayrıca proje ekibinde yeralan üyeler kendi kişisel görüşlerini ortaya koymalıdır ki projenin nihai hedefine nasıl ulaştırılabileceği hususunda ortak bir görüş birliğine varılabilsin. Kişisel amaçlar organize edilerek projenin ortak amacı ile bütünleştirilerek hedefe kilitlenme sağlanmalıdır. Proje lideri, raporları değerlendirerek ekibin gelişmesini sağlayıcı kararlar almalı, eğitilmiş bir ekip oluşturmaya çaba göstermelidir. Proje liderinin diğer sorumlulukları aşağıda belirtilen hususları içerir (Mossop, 1988, s.3-9).

- Ekip üyelerine kişisel yakınlık göstermek.
- Proje lideri rolünün amaçlarını açıkça tanımlamak.
- Proje ekibinin karşı karşıya kaldığı sorunlarda işbirlikçi ve kolaylaştırıcı bir tutum içerisinde olmak.

4.3. Proje Liderliği Anlayışı ve Liderlik Biçiminin Seçimi

Proje liderlerinin projeleri başarılı biçimde yönetebilmeleri, yönetim becerilerinin çeşitliliğine bağlıdır. Bunlar; proje ekibini yönetme, teşvik etme ve motive etme becerileridir. Proje liderliği için sunulan bu kavramsal yaklaşım, proje yöneticisinin liderlik biçimini seçiminde kendisine yardımcı olacaktır. Önerilen modelde, liderlik sistemi ile ilgili iki anahtar soru yöneticinin karar verebilmesi için kendisini zorlar.

1. “Kime sorarım?”
2. “Kararı kim verir?”

Birinci soru, modelin informasyon boyutunu ortaya koyar. İkinci soru ise karar otoritesini ifade eder. Informasyona dayalı liderlik biçimi, Bonoma-Slevin liderlik modeli olarak adlandırılır (Yatay yönetim anlayışı). Karar otoritesinin bizzat proje liderinin kendisinin olduğu liderlik biçiminde ise proje lideri, tüm kararları kendisi tek başına alır ve bu kararların grup üyeleri tarafından da paylaşılmasını bekler (Dikey yönetim anlayışı) (Slevin and Pinto, 1991, s.39-47).

4.4. Proje Yönetiminde Davranışsal Durumlar ve Liderlik

Proje yönetiminde, zaman yönetimi ve ekip üyelerinin işe yaklaşım tarzlarından kaynaklanan sıkıntılar yaşanabilir. Ekip üyeleri, bireysel becerileri, deneyimleri ve yararlılık özellikleri göz önüne alınarak seçilirler. Başarı için ekibin her üyesi aynı derecede fonksiyonel yeteneğe sahip olmalıdır. Bir ekip oluşturma çalışmasında, proje lideri tarafından üstlenilmesi beklenen yedi adım mevcuttur;

1. Ekip lideri tüm sorumluluğu üstlenir.
2. Ekip oluşturma amaçlarını ortaya koyar.
3. Görüşmeleri üstlenir.
4. Görüşmeleri yürütür.
5. Ekibi oluşturma çalışmalarını yürütür.
6. Kişisel geri bildirimi sağlar.
7. Geliştirme çalışmalarını yürütür.

Günümüzde seçilen proje liderleri, yetenekli ve iş görme kapasitesi yüksek olan ekip üyeleri arasından seçilir. Proje liderinin tek bir liderlik biçimi uygulaması her zaman uygun değildir. Çeşitli durumlarda, otoriter, demokratik-katılımcı veya tam serbesti tanıyan liderlik biçimi uygulanabilir (Annett and Wetherbe, 1986, s.26-31).

4.5. Liderlik ve Etkinlik: Proje Yönetiminde Değişim

Proje yöneticisinin sahip olduğu liderlik ve etkinlik derecesi proje üyeleri üzerindeki etkinliğini dolayısıyla da projenin başarısını etkiler. Proje yöneticisinin kalitesi, projenin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için çok önemlidir. Bu durum proje üyelerini de önemli bir biçimde etkiler. Bir projenin uygulanma koşulları yüksek motivasyon ve performans ile desteklenirse oluşabilecek muhtemel sonuçlar; proje ekibinde yeralan üyelerin projeye ilgileri artar, proje üyeleri kişisel hedefleri ile projenin hedeflerini daha kolay bir şekilde biraraya getirerek ortak hedeflere odaklanırlar, projenin başarısı için proje üyelerinin gayret gösterebilme yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanır (Krebsom, 1988, s.121-124).

4.6. Proje Liderinin Etkin Ekip Kurma Zorunluluğu

Proje ekipleri ister küçük boyutlu ister büyük boyutlu ekipler olsun proje ekibinin etkin bir şekilde projeyi yürütebilmesi proje liderinin etkin yönetim ve liderlik özellikleri ile yakından ilgilidir. Etkin bir proje lideri de ancak etkin bir ekip ile çalışarak başarıya ulaşabilir. O halde proje liderinin öncelikli işi etkin bir ekip kurmak olmalıdır.

Projenin başarısı, nasıl yönetildiği ve proje ekibindeki üyelerin projenin yürütülmesine gösterdikleri ilgi ile birebir orantılıdır. Projeye karşı en üst düzeyde ilgiyi gösterecek etkin proje ekibini kurmak proje liderinin görevleri arasındadır. Etkin bir proje ekibini biraraya getirerek, ekip üyeleri arasında olumlu iletişimi tesis ederek, bu etkin ekibi hedefe yönlendirmek ancak proje liderinin liderlik becerilerine sahip olması ile mümkündür. Etkin bir proje ekibi kurularak, projenin bu ekip ile yürütülmesi durumunda; kaliteli iş ve kararlarda artış, kolektif ekip gücünde artış, muhtemel sonuçlar olarak ortaya çıkacaktır (Todryk, 1990, s.17-22).

4.7. Proje Liderini Etkili Kılan Beş Faktör: Motivasyon, Güvenilirlik, Zamanlama, Bilgi ve Maliyet Yönetimi

4.7.1. Motivasyon

Bir proje lideri, proje üyelerinin motivasyonunun sağlanması hususunda çok hassas davranmak zorundadır. Proje üyelerinin ihtiyaçlarının ve çevresel koşulların, onların motive olmasını engellemesini önlemelidir. Proje ekipleri genellikle üç grup insan tipinden oluşur; birinci grup, tamamen kendini projeye adayan üyelerden oluşur, ikinci grup, şüpheli, kuşkucu üyelerin oluşturduğu gruptur. Üçüncü grupta ise tarafsız üyeler yer almaktadır. Proje lideri, tarafsız üyelerin oluşturduğu üçüncü grubu mutlaka projeye motive etmek zorundadır. En fazla sayıda proje üyesini kapsayan tarafsızlar grubu motive edilirse projenin başarısında önemli rol oynarlar (Knutson, 1997, s.17-18).

Proje liderleri, mevcut liderlik becerilerini kullanarak proje üyelerine olumlu yönde etki edip, ilişki kurma yeteneklerini de bu olumlu etkiye eklediklerinde motivasyonu sağlama yolunda ilk adımı atmış olurlar (Conkright, 1998, s.67).

4.7.2. Güvenilirlik

Proje lideri, projeyi yönetirken ve projenin çeşitli aşamalarında kritik kararları verirken etkin liderlik özelliklerinden biri olan güvenilirlik büyük önem taşır. Güvenilirlik, proje üyelerinin ne söylediği, ne yaptığı büyük bir dikkatle anlaşılmaya çalışılarak sağlanmaya başlanabilir. Proje üyeleri tarafından güvenilir olarak değerlendirilen proje liderinin en belirgin özelliği ve bu konudaki becerisi, proje üyelerinin ne söylediğini anlamaya çalışmaktır. Eğer proje lideri, insanları dinleme ve anlama becerisine sahipse, basit veya kompleks iletişim söz konusu olsa bile çevresine güvenilir bir lider olduğu yolundaki etkin mesajı verebilir. Bu mesaj ise etkin liderliğin diğer bileşenlerine altyapı oluşturacak niteliktedir (Tonne, 1998, s.17).

4.7.3. Zamanlama

Proje liderlerinin, proje yönetiminin doğasına uyum sağlayabilmeleri için zamanlama yeteneğine sahip olmaları gerekir. Onlar yapılması gerekenleri ve zamanlarını proje üyelerine hatırlatırlar. Zamanlama açısından sıraya koyma, birçok kavramsal bileşenlerden oluşabilir. Bu kavramsal bileşenlerin bazıları, projenin zamanlama yönünü, gelecek zaman perspektifini, zaman aralığını ve düşünsel planlama zamanını içerir. Zamanlama yeteneği; geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek zamanı da içeren bir olgudur. Proje liderleri tarafından yapılan işlerin spesifik oluşu zamanlama yeteneğini gerektirir.

Zaman uyumu, vizyon yaratma, yığinsal zamanlama, tahmin etme ve geçmiş hatırlama, zamanlama becerileri olarak adlandırılabilir. Bu zamanlama becerilerine bazı proje liderleri sahiptir ama bazıları ise bu becerilerden yoksundur. Zamanlama becerilerine sahip olmayan proje liderlerinin etkinliklerinin de zayıf olacağı aşikardır. Proje lideri zamanlama becerilerinden yoksunsa, mutlak suretle bu becerileri geliştirmek için harekete geçmelidir. Çünkü projelerde yeralan spesifik işlerin başarılmasında en büyük yardımcıları bunlar olacaktır. Sonuç olarak etkin proje liderliği ile zamanlama becerileri arasında önemli bir ilişki mevcuttur. Bu durum bazı proje liderlerinin diğerlerine oranla proje yönetiminde daha başarılı olduklarını da izah etmektedir (Tonne, 1998, s.19-26).

4.7.4. Bilgi

Bilgi, liderlik ve proje yönetimi konuları içerisinde önemli bir yere sahiptir. Proje liderinin doğru ve zamanlı kararlar verebilmesi için, proje yönetiminde ise projenin yürütülen her safhasında doğru ve zamanlı faaliyetlerin icra edilebilmesi için mutlak suretle bilgiye ihtiyaç vardır (Cleland, 1995, s.83).

4.7.5. Maliyet Yönetimi

Eğer bir proje planlanan maliyetler içerisinde gerçekleştirilemezse, başlıca sebebi her safhada hesap ve maliyet kontrollerinin yapılmamasıdır. Bir proje lideri,

proje yürütülürken maliyetleri kontrol altında tutabilmek için; projeyi safha safha ele alarak, her safhayı maliyet açısından kontrol etmelidir, projenin her safhasını başlangıçta tespit edilen parasal değer ile sonuçlandırmaya gayret etmelidir, her zaman ekibinin yanında olmalıdır, proje üyeleri arasında paylaşılan yönetim duygusunu sürekli geliştirmelidir (Messmer, 1998, s.12).

4.8. Proje Lideri Başarı İçin Ne Yapmalı?

Proje liderleri, projeleri daha iyi ve etkin yönetebilmek için sürekli bireysel araştırma ve kişisel gelişme çalışmaları içerisinde olmalıdırlar (Tampoe and Thurloway, 1993, s.245).

4.8.1. Etkin Liderliğin Prensipleri

Etkin proje liderleri aşağıda belirtilen prensiplere her zaman uygun hareket etmeye çalışırlar (Puccinelli, 1999, s.50-51).

1. Projeyi sahiplen ama başarıyı proje üyeleriyle paylaş.
2. Sorumluluğu delege et ama kontrolü bırakma.
3. Proje vizyonunu sağla ama işleri ilk elden yönet.
4. Beklenmeyeni bekle ama mükemmellikten taviz verme.
5. Sözlü ve yazılı iletişimi dengeli kullan.
6. Projenin karmaşıklığına, başarının basitliğine inan.
7. Projenin amaçları ile projenin detaylarını dengele.
8. Hareket kabiliyetine sahip ol ama görüş açını koru.

4.8.2. Etkin Liderin Özellikleri

W. S. Bates, etkin liderliğin gereklerini uygulayabilmek için proje liderlerinin şu özelliklerine dikkat çekmiştir (Bates, 1994, s.32).

- Olgun bir kişilik profili
- Amaçların berraklığı

- Ekip oluşturabilme yeteneği
- Organizasyon geliştirme yeteneği
- İletişim yeteneği
- Çatışma yönetimi ve uzlaşma yeteneği
- Değişim Yönetimi
- G ve otorite anlayışı

4.8.3. Proje Liderinin Etkinliğini Arttıracak On neri

Proje liderinin birtakım yeteneklerini verimli kullanarak etkinliğini arttırması mümkündür. Yapılması gereken ama genellikle bir veya birkaçı gözardı edilen bu davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Browning, 1999, s.22)

1. Vizyon sahibi olmak.
2. Vizyonu paylaşan ekibi oluşturmak.
3. Diğerlerinden daha alışkan olmayı denemek.
4. Problemleri kendinde toplamak.
5. Ekip yeleri ile konuları tartışmak, onları anlamaya çalışmak.
6. Ekip yelerine saygı duymak.
7. Ekip üyelerini bilgilendirmek ve motive etmek.
8. Ekip yelerine açık ve anlaşılır talimatlar vermek.
9. Projenin getireceği yararları paylaşmak.
10. Zamanlama yeteneği.

4.8.4. Sorumluluk-Otorite Boşluğunun stesinden Gelmek

Bugünün firmalarını karakterize eden ve kalitelerini belirleyen proje organizasyonlarında, yöneticinin etkin lider olmasını sağlayan özellikler tanımlıdırlar. Teknoloji bazlı organizasyonlarda değişiklikler, proje uzmanları, proje yöneticileri ve fonksiyonel yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Proje yönetiminde başarıyı etkileyen faktörlerden biride sorumluluk-otorite boşluğunun üstesinden gelebilmektir. Proje lideri bu sorunun üstesinden gelebilmek için şu hususlara özel önem vermelidir (Donnelly and Kezsbom, 1994, s.33-41).

- Yönetimsel yetenek
- Analitik düşünme yeteneği
- Entegrasyon yeteneği
- Genelleme yeteneği
- Organizasyonel bilgi aktarım yeteneği

4.8.5. Etkin Proje Liderinin Profili

Birçok proje liderinin başarı veya başarısızlığı birbirinden farklı nedenlere bağlıdır. Bu nedenlerden olan kişisel beceriler ve motivasyon' un eksikliği bir proje liderinin etkinliğini büyük ölçüde azaltır. Organizasyonel yapı içerisinde etkin bir proje liderinin sahip olması gereken özelliklerden biride zamanlama yeteneğini kullanarak iş organizasyonu yapabilmesi ve sorunlar karşısında çözüm niteliği bulunan önemli kararları derhal verebilmesidir. Birçok proje yöneticisi, yönetici ve lider olmak üzere çift rol üstlenmek zorunda olduğunu ve bu durumun projenin başarısı için gerekli olduğunu farkındadır. Bu rollerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi proje yöneticisinin sahip olması gereken şu beş kişisel nitelikte yakından ilgilidir (Einsiedel, 1987, s.51-56).

1. Güvenilirlik
2. Yaratıcı problem çözme yeteneği
3. Anlam bulanıklıklarını giderme becerisi
4. Esnek yönetim anlayışı
5. Etkin iletişim becerisi

4.8.6. 1990' larda Proje Yöneticisi

Proje yöneticisinin yöneticilik rolünün yanına bir rol daha eklenmiştir. Liderlik. Proje yöneticisi, proje üyeleri aracılığıyla projeyi yürütürken bu ekibe liderlik etmek zorundadır. Proje yöneticisinin üstlendiği bu yeni rol, projenin başarısını direkt olarak etkileyecek ölçüde bir öneme sahiptir. Tecrübeli proje yöneticileri, proje üyelerinin fikirlerine değer verir. Başarı için iyi iletişimin ne kadar gerekli olduğunu bilir ve bunun oluşmasını sağlar. Gelecekte proje yöneticisini

zorlayacak en önemli sorun, liderlik rolünü nasıl yerine getirmesi gerektiğidir (Stallworthy and Kharbanda, 1987, s.3).

4.8.7. Etkin Proje Lideri ve Transformasyonel Liderlik Arasındaki İlişki

Transformasyonel liderlik, normal olarak kişisel bencilliğin üstünde grup hedeflerini vurgular. Yeni problem çözme yollarının geliştirilmesine öncülük eder. Ekip üyelerini görev hakkında düşünmeye yönlendirir. Proje grubunun görevin önem duygusundan esinlenerek, kendilerinden beklenilenin ötesinde sonuçlar almasını sağlamaya çalışır. Dolayısıyla proje liderini etkin kılarak emin adımlarla hedefe yani başarıya götürecek olan liderlik davranış biçimi transformasyonel liderlik olacaktır (Keller, 1995, s.41-44).

4.9. Proje Liderinin Liderlik Özellikleri

Adnan Nur Baykal, 20. Yüzyılda Dünya tarihi, Türk tarihi ve Türk milleti açısından önemli askeri, sosyal ve teknik projelerini başarıya ulaştıran, transformasyonel liderlerin en iyi örneklerinden biri olan Mustafa Kemal Atatürk'ü tüm yönleriyle inceleyerek aşağıda belirtilen liderlik özelliklerini tespit etmiştir (Baykal, 1999). Bu özellikler, şu ana kadar anlatılan konuların özeti niteliğindedir ve birbiriyle tamamen örtüşmektedir.

1. Açık olma
2. Adam yetiştirme
3. Bilgi ve tecrübe sahibi olma
4. Bilgi toplama yeteneği
5. Bilgilendirme alışkanlığı
6. Kendini bilme
7. Cesur olma
8. Çevre bilincine sahip olma
9. Dayanıklı olma
10. Karşısındakini dinleme alışkanlığı



11. Soyut düşünebilme yeteneği
12. Emrivaki' ye izin vermeme
13. Esnek olabilme
14. Espri sahibi olma
15. Fedakar olma
16. Gerçekçi olma
17. Göreve talip olma
18. Güvenilir olma
19. Kendine güvenme
20. Hazırlıklı olma
21. Hedefe yönelik kararlı olma
22. Hesap adamı olma
23. İkna etme yeteneği
24. İnisiyatif kullanma
25. İnsan sarrafı olma
26. İnsana değer verme
27. Yaptığı işe inanma
28. Kamuoyu oluşturma yeteneği
29. Çabuk karar verebilme yeteneği
30. Karar verme yeteneği
31. Konuşma ve yazma yeteneği
32. Liyakat aşığı olma
33. Mükemmeliyetçi olma
34. Müsamahalı olma
35. Müteşebbis olma
36. Mütevazı olma
37. Öğrenme azmine sahip olma
38. Öncü olma
39. Örgütlenme yeteneği
40. Prensipten sahip olma
41. Problem çözücü olma
42. Programlı olma
43. Sıradışı olma
44. Sorumluluk alma alışkanlığı



- 45. Strateji bilincine sahip olma
- 46. Olacakları tahmin edebilme
- 47. Vizyon sahibi olma
- 48. Yönetme yeteneği
- 49. Zaman mevhumuna sahip olma
- 50. Zamanlama yeteneği



5. KİŞİLİK ve KARAKTER KAVRAMLARI, CARL GUSTAV JUNG' UN KİŞİLİK KURAMI ve MYERS-BRIGGS TİP GÖSTERGESİ (MBTI)

5.1. Kişilik ve Karakter Kavramları

Her bir kişinin biyolojik ve çevresel faktörlerin şekillendirdiği özellikleri vardır. Her insanın davranış kalıpları farklıdır. Kişilik, bireyin çevresine uyumuna yönelik kişisel özellikleri ve davranışlarıdır. Zaman içinde, davranışlar durumdan duruma değişirken, kişilik görece olarak sabit kalmaktadır. Kişilik, en basit anlamı ile insanın tüm kendisidir. Psikologlara göre; kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Özeldir, çünkü sıklıkla yapılan ya da tipik davranışları temsil eder. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır. Kişilik, geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey alışkanlıklarının devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen özelliğe sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacaktır (Ceylan, 1998, s.23).

Kişiliği belirleyen faktörleri biyolojik, çevresel, kültürel ve sosyal, durumsal faktörler olarak sınıflandırmak mümkündür. Kişilik, bireyin karşılaştığı durumlara gösterdiği karakteristik tepkilerde görünen yapısal ve dinamik özelliklerin tümüdür. Diğer bir deyişle, kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki bu da onları diğer bireylerden ayıran bir özelliktir. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki, düşünme, hissetme ve davranma biçimidir (Ceylan, 1998, s.24).

Karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin toplamıdır. Bu durumda karakter, kişiliğin tamamı değil, temel özelliğidir. Yani karakter, kişiliğin iskeleti durumundadır. Belirli bir zaman dilimi içinde kişinin devam ettirdiği kişilik ve özellikleri, karakterin bir görünümüdür. Karakter davranışın sosyal ve ahlaki boyutunun evrimi olarak görülür (Ceylan, 1998, s.25).

Karakter, insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Kişiliğin ortaya çıkması için insanın ergin yaşa gelmesi, kendini tanıması, değerlemesi gerekirken, karakter, insanın dünyaya gelmesiyle kendini belli eder. Karakter, doğuştan var olur, değişmez ve sürekli. Karakter, kişilik teşekkül edene kadar onun dışında, kişilik teşekkül ettikten sonra da onun içinde yer alan bir kavramdır. Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri vardır ve karakter kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur (Eren, 2000, s.68).

5.2. Carl Gustav Jung' un Kişilik Kuramı

İsveçli psikolog Carl Gustav Jung, analitik psikolojinin temellerini atan bilim adamlarındandır. Jung' a göre; kişiliğin önemli parçaları, bilinçdışı ve benliktir. Ancak düşünür, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ırk bilinçdışı kavramını geliştirmiştir. Bu kavram, bireylerin atalarından gelen kalıtsal davranış biçimleriyle ilgilidir ve ırktan ırka ve soydan soya geçen kalıtsal davranış özelliğidir. Ancak genlerin uzun yıllar karışmasından dolayı böyle bir iddiayı bilimsel olarak kabul etmek zordur, ama toplumbilim açısından bazı örf, adet ve yaşama biçimleri ile iş ahlakı ve davranışları bakımından bu düşünce mantıksal olabilmektedir. Şu halde, bugünkü davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan, bilinçdışı bu şekilde hareket edebilir. Jung' a göre; kişinin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılır. Böylece insan gelecekte olmak istediği, amaçladığı biçimde hareket etmektedir. Şu halde, insan kendi geleceğini tayin edecek bir kişiliğe sahiptir (Eren, 2000, s.72).

Jung' a göre; insanlar doğuştan getirdiği karakterleriyle doğarlar. Bu karakterler, insan türünün kolektif bilinçdışında var olan karakterlerin yaşamdaki ifadesidir. Hayatın anlamı, her insanın kendi karakteriyle şekillenir. Karakterler arasındaki uyum, insanların birbirleriyle anlaşmalarını sağlar. Zıtlıklar ise çatışmalara yol açar. İş, aşk ve sosyal ilişkilerde, ilk anda kurulan dostluklarda ya da bir insanı ilk karşılaşmada "itici" bulmakta, karakterler rol oynar. Karakterin amacı, yaşamdan doyum bulmak, kişiliğin amacı ise yaşamda kimlik bulmaktır. Karakterin

kaynağı, kolektif bilinçdişı, kişiliğin kaynağı ise bireysel bilinçaltıdır. Karakter, bireysel değerleri, kişilik bu değerlerin nasıl ifade edildiğini belirler. İnsanlar arasındaki ortak değerler, karakter uyumundan, sağlıklı iletişim ise kişilik uyumundan gelir. İki insan aynı psikolojik tip olsa bile bireysel değerler üzerindeki anlaşmazlıklar karakterden kaynaklanır. Kişinin ne söylediği, karakterinden, nasıl söylediği ise psikolojik tipinden kaynaklanır (Gün, 1997, s.7-11).

5.3. (MBTI) Myers-Briggs Tip Göstergesinin Oluşumu ve Teorisi

MBTI, 1923 yılında yayınlanan Carl Gustav Jung' un Psikolojik Tipler adlı kitabını okuduktan sonra Jung' un kişilik kuramını baz alarak bu konuda çalışan Isabel Briggs Myers (1897-1979) tarafından ilk defa 1943 yılında geliştirilmiştir. Daha sonraki yıllarda Myers, Jung' un önermelerinin hepsini kendi bulduğu yöntemlerle geliştirmiştir. Isabel Briggs-Myers' ın MBTI Tip Göstergesi günümüzde psikolog ve rehber danışmanlar tarafından, insanların temel ilgi alanları ve iletişim yöntemlerini belirlemek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Briggs-Myers, 1997, s.287).

Myers-Briggs Tip Göstergesi' nin dayandığı teori şunu ileri sürmektedir: İnsanların davranışlarında rastgele ortaya çıkmış gibi görünen farklılıklar, aslında düşünce tarzlarında gözlenebilen bazı temel farkların mantıklı sonuçlarıdır. Bu temel farklar, insanların nasıl düşünmeyi tercih ettikleri ve özel olarak, nasıl algıladıkları ve nasıl yargıladıkları ile ilgilidir. Buradaki algılama, eşyanın, insanların, olayların ve düşüncelerin farkına varma işlemi olarak anlaşılmalıdır. Yargılama ise algılananlarla ilgili bir sonuca varma işlemi içerir. Düşünsel faaliyetin önemli bir bölümünü oluşturan algılama ve yargılama, insanın davranışlarında belirleyici bir rol oynarlar, çünkü algılama, belli bir durumda kişinin ne gördüğünü belirler, yargılama ise kişinin yapacağı şeye karar vermesini sağlar. Bu nedenle algılama ve yargılamada ortaya çıkan temel farklılıklar, bunlardan kaynaklanan değişik davranışlara yol açar (Briggs-Myers, 1997, s.23).

5.4. (MBTI) Myers-Briggs Tip Göstergesi

MBTI, karakteri belirlemeye yardım eder. Karakter, kişiliğin temel yapısını yansıtır ve davranışlar yoluyla ifade edilen temaları ve öz değerleri inceler. MBTI' da dört sınıflandırma vardır. Her sınıflandırmada iki karşıt seçenek yer alır. Bu seçenekler aşağıda gösterilmiştir.

E	Dışadönüklük (İnsanlarla birlikte)	I	İçedönüklük (Tek başına)
S	Duygularıyla algılama (Somut)	N	Sezgileriyle algılama (Soyut)
T	Düşünme (Objektif)	F	Hissetme (Kişisel)
J	Yargılama (Planlı)	P	Algılama (Doğal)

MBTI' da yer alan davranış kalıpları dört çeşittir. Bunlar; NF, NT, SJ, SP olarak ifade edilirler. NF ve NT' nin ortak özelliği; soyut bilinç, SJ ve SP' nin ortak özelliği; somut bilinç, NF ve SJ' nin ortak özelliği; ait olma, fikir birliği (ilgi ve işbirliği gibi ahlaki değerlerin sürdürülmesi), NT ve SP' nin ortak özelliği ise pragmatizm, otonomi (yarar uğruna güç kullanma) olarak özetlenebilir (Baron, 1998).

MBTI' da yer alan davranış kalıplarının özetleri ve bu davranış kalıplarından hareketle oluşturulan 16 çeşit karakter tipine ait sınıflamanın açıklamaları detaylı bir şekilde aşağıya çıkarılmıştır (Coşkuner, 1996).

5.4.1. NF-İdealistler

Güvenilir, yardımsever ve anlayışlı olmak isterler. Kimlik, anlam ve önem arayışı içindedirler. Uyumlu ilişkiler kurarlar ve anlamlı ilişkilere değer verirler. Romantik ve idealisttirler, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek isterler. Geleceğe bakarlar. Sezgilerine, hayal güçlerine ve fantezilerine güvenirler. Potansiyel

geliştirme, eğitim, öğretim, danışma ve iletişim yollarıyla gelişimi sağlama ve geliştirme üzerinde yoğunlaşmışlardır. Genellikle heveslidirler. Benzerlikler kurma ve bütünleştirme yoluyla düşünürler ve evrenseli ararlar. Farklı bakış açıları arasında köprü kurmakta metafor kullanma yeteneğine sahiptirler. Diplomattırlar. İnsanla ilgili her çeşit işe uyum sağlarlar.

5.4.1.1. INFJ-Önceden Gören/Geliştiren

Düşünce alanında yenilikçidir. Yaygın olan inanışlara ya da zıt görüşte olan otoriteye aldırmaksızın, olayları kavrayabilmek için sezgi dolu iç görüşüne güvenir. Sorunlar, onu harekete geçiren olaylardan başka bir şey değildir. Olanaksız gibi görüneni çözmek daha uzun sürer.

İçinden gelen sezgiyle yönlendiren bağımsız ve bireyci bir kişidir. Bu sezgisi kendisine o kadar önemli ve geçerli gelir ki, çevresindekilerin neden kendisiyle aynı düşüncede olmadığını anlamakta güçlük çeker. Uyum ve birliğe önem verir, çevresindekileri kendi görüşlerinin doğruluğu konusunda ikna edip, işbirliği içinde bu amaçların gerçekleşmesini sağlamaya çalışır. Birliğe önem verdiğinden de içindeki o bağımsız anlayışı çoğu zaman göze batmayan bir yapıdadır.

Düşündüklerini gerçekleştirmeyi kafasına koyup, bu konudaki inanç ve isteği ile çevresinden izleyici toplamaya başladığında ne kadar iyi bir öncü olabileceğini de gösterir. Hem sezgilerine hem de duygularına yönelik işler en mutlu olduğu işlerdir. Olasılıkları gözden geçirirken, kendisine en çekici gelenler insan ögesini içerenlerdir. İster yüksek öğrenim, ister sanat ya da inanç yoluyla olsun eğitimcilik onu en çok çeken konulardan biridir. Sezgisi, öğrettiği konuya daha derin içgörü getirebilmesini sağlar. Öğrencilerin teker teker gelişmesine yardımcı olmaktan büyük bir doyuma ulaşır.

İlgi alanı teknik konularda olursa, INFJ, bilim ya da araştırma-geliştirmede üstün bir başarı sergileyebilir. Sezgisi, sorunlara yeni yaklaşımlar getirebilmesini sağlarken, duyguları istekliliğini ve enerjisini harekete geçirir. Duygularla güçlendirilmiş sezgileri, pek çok alanda değer kazanabilir. Tek düze bir işte harcanmaması gerekir.

INFJ' nin yaratıcılığına ve içgörüsüne kesin bağlılığından dolayı bazı sorunlar doğabilir. Hedefi o kadar net ve açık görür ki, hedefle çelişkiye düşebileceğini görmeyebilir. Bu yüzden duygu yetisini geliştirmesi önemlidir. Çünkü duyguları, durumları yargılayabilmesini ve tartabilmesini sağlayacaktır. Eğer yargı yetisi gelişmezse kendi içgörüsünün değerlendirmesini yapamaz ve başkalarından gelen eleştirileri dinlemez. İlhamını, içgörüsünü biçimlendirip etkili bir biçimde yaşama geçireceğine, çevresindeki küçük büyük her şeyi kendi düşüncesine göre düzenlemeyi tercih edebilir. Dolayısıyla yapılması gerekenlerin pek azını gerçekleştirir.

INFJ, görüşüne güvenen, ağırlığını sessizce koyan, onları derinlemesine görebilen, uyum ve birlik arayışı içinde olan bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: İnsanlara hizmet etmeye yönelik düşünceler üretirlerken, ileri görüşlü, incelikli yorumlar getirir. Bir şeyi yapmaya söz verdiğinde, sonuna kadar götürür. Bütünlük içinde tutarlı biçimde çalışır. Sessizliği ve yoğunlaşabileceği ortamı sağlayan işleri seçer. İnsanlar ve yapılması gereken işler arasındaki ilişkiyi düzenler.

Öncülük Biçimi: Kuruluş ve kişiler için neyin iyi olduğu konusundaki görüşlerine güvenir, öncülük yaklaşımını buna dayandırır. Kişilerin işbirliği içinde çalışmalarını istemekten çok, davranışlarıyla böyle bir ortam sağlar. Sessiz, sakin ama kararlı bir tutum izler. İdeallerini gerçekleştirmek için çalışır. İdealleriyle kişiler için esin kaynağı olur.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Sosyal yardıma yönelik idealleri olan kişilerin çalıştığı, yaratıcılığını kullanabilme olanağını sağlayan, birlik ortamı olan, sıcaklığı olan, düşünmeye ve olayları gözden geçirmeye zaman ayırabileceği çalışma ortamlarını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Düşünceleri diğer insanlar tarafından önemsenmeyebilir. İnsanları eleştirirken açık olmayabilir. İnsanları rahatsız etmekten çekindiği için onlara açılmayabilir. Yalnızca bir konuya yoğunlaşıp yapılması gereken diğer işleri boşlayabilir.



Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: İdeallerini gerçekleştirirken hakkını aramayı, ağırlığını koymayı, insanlara yapıcı eleştiriler getirmeyi, görüşleri konusunda başkalarının düşüncelerini almayı, daha rahat olmayı öğrenmesi gerekir.

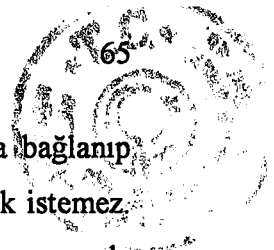
5.4.1.2. ENFJ-Önceden Gören/Harekete Geçiren

Sempati ve dayanışma ışınları saçar. En başta çevresindeki insanlarla ilgilenir ve uyumlu insan ilişkilerine çok değer verir. Cana yakın, ince ve anlayışlı olur. En küçük sorunlarda bile koruyucu, titiz ve düzenlidir. Başkalarının da böyle olmasını bekler. ENFJ tipi onaylanmaktan özellikle hoşlanır ve aldırmazlığa karşı hassastır. Aldığı keyif ve tatmin duygusunun çoğu, çevresindeki insanların duygularının sıcaklığından gelir. ENFJ tipi, başkalarının hayranlık uyandıran niteliklerine konsantre olma eğilimindedir. Saygı duyulan insanlara, kurumlara ya da davalara sadıktır. Bunu zaman zaman hayran olduğu şeyleri idealize etme derecesine vardırır.

Başkalarının düşüncelerindeki değerleri görebilme yeteneği vardır. Düşünceleri başkalarınınki ile çelişse bile, herhangi bir biçimde uyumu sağlamaya ve makul bir sınıra kadar başkalarının düşüncelerini kabul etmeye hazırdır. Ancak başkalarının fikirlerine fazla yoğunlaşıp kendi görüşlerini gözden kaçırmamaya dikkat etmesi gerekir.

Öncelikle var olanın ötesinde olanakları görmek ilgisini çeker. Sezgisi, yeni düşüncelere merakını, kavrama ve görebilme yetisini artırır. Kitaplara ilgi duyma eğilimindedir ve yaşamında teorilere belli ölçüde yer verir. İfade yetenekleri olabilir ama bunu yazıdan çok dinleyici karşısında konuşmada kullanabilir. En iyiyi, başkalarıyla beraberken düşünür.

En başarılı olduğu işler, insanlarla ilişki kurulan ve işbirliği sağlanması gereken durumlardır. ENFJ tipi, öğretmenlik, rehberlik ve satıcılık gibi işleri tercih eder. Muhasebe gibi gerçek verilerle çalışmayı gerektiren işlerde, eğer işine kişisel bir anlam veremezse, mutlu olamaz. İşini kısa ve profesyonel bir biçimde yapabilmek, nezaket ve insancılığın işlerini yavaşlatmasını önlemek için özel bir çaba harcaması gerekir.



Kararlarını kişisel değerlere dayanarak verir. Sorunların bir karara bağlanıp çözümlenmesinden hoşlansa da , bütün kararları her zaman kendisi vermek istemez. ENFJ tipinin, durumu tam anlamadan sonuca varma tehlikesi vardır. Bir insan ya da durum hakkında ilk elden bilgi almak için zaman ayırmamışsa, çalışması, istediği yararlı sonucu veremez. Örneğin, bir ENFJ, yeni bir projeye ya da bir işe başlarken, gerçekten neyin yapılması gerektiğini öğrenmek için zaman ayıracağı yerde, yapılması gerektiğini sandığı şeyleri yapar. Kafasındaki belli bir “yapılmalı” ve “yapılmamalı” kuralları vardır ve bunları rahatlıkla ifade eder.

ENFJ tipi, önem verdiği kişiler ve şeylerle olan problemlerini kabul etmekte zorluk çeker. Hoşa gitmeyen gerçeklerle yüz yüze gelmekten kaçınır. Yaralayan eleştirileri göz önüne almayı reddederse sorunlarına çözüm arayacağı yerde, onları görmezden gelir.

ENFJ, insan ilişkilerinde güçlü, anlayışlı, hoşgörülü, takdir etmesini bilen ve iyi iletişim kurabilen bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Kuruluşun insanlara nasıl davranması gerektiği konusundaki düşünce ve ideallerini gündeme getirir. Takım oluşturmaya ve yönlendirmeyi sever. İşbirliğini onaylar. Kuruluşun değerlerine önem verir. İşleri sonuca bağlamaktan hoşlanır.

Öncülük Biçimi: Kişisel hevesi öncülük biçiminde yansır. Grup olarak projeler üstünde çalışırken ya da insanları yöneten bir pozisyonda olduğunda katılımcı bir yaklaşım izler. Öncülük yaptığı insanların gereksinim ve isteklerine önem verir, göz önüne alır. Kuruluşun verdiği kararların, kuruluşun değerleri ile tutarlı olmasını ister. Değişikliği teşvik eder.

Seçtiği Çalışma Ortamı: İşleri çalışanlar için daha iyi duruma getirmeye çalışan insanların bulunduğu, insanlara yönelik, sosyal ve dayanışmanın olduğu, uyum ortamının olduğu, kişilerin kendilerini ifade etmelerini teşvik eden, oturmuş, düzenli bir çalışma ortamı.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: İnsanları ideallerinde fazla yükseltip düş kırıklığına uğrayabilir. Çelişkiye düştüğünde bazı problemleri görmezden gelebilir. Kişisel ilişkilere fazla önem verip, yapılması gereken işleri görmezden gelebilir. Eleştirileri kişiliğine yönelik olarak algılayabilir.

Kendisini Geliştirmesi İçin Öneriler: İnsanların kusursuz olmadığının farkına varıp, kayıtsız şartsız hayranlık duymaktan vazgeçmeyi, çelişkilerle baş edebilmeyi, yalnızca insanlarla değil, gereken işin ayrıntılarıyla da ilgilenmeyi, eleştirmeyi bırakıp kendisine yöneltlen yapıcı eleştirilerdeki bilgilere dikkat etmeyi öğrenmesi gerekir.

5.4.1.3. INFP-Savunucu/Taraftar

Sıcak duygularla doludur ama bunu karşısındaki kişiyi tanıyınca kadar göstermeyebilir. Önem verdiği insanlar ya da düşüncelerle ilgili, ödev ve görevlere son derece bağlıdır. Yaşama oldukça kişisel bir yaklaşımı vardır. Her şeyi içindeki ideallere ve kişisel duygulara göre yargılar.

Düşüncelerine tutkulu bir inançla bağlanır. İç bağları ve idealleri yaşamını yönetse de bunlardan söz etmek ona zor gelir. En derindeki duygularını nadiren dile getirir. İçindeki duyarlı yumuşaklık sessiz, içe kapanıklıkla maskelenir.

Günlük problemlerde açık fikirli, anlayışlı, esnek ve uyumludur. Ama sıkı sıkıya bağlandığı değerleri tehdit edildiğinde, en küçük bir özveride bulunmaz. İşin gerektirdiği durumlar hariç, etki yapmaya ya da üstünlük taslamaya hevesi yoktur. En çok önem verdiği insanlar, değerlerini ve uğruna çaba harcadığı amaçları anlamak için zaman ayıran insanlardır.

Esas ilgisi var olanın ve bilinenin ötesindeki olanaklara yöneliktir. İnandığı bir işte çalışırken ilki katı başarılı olur. Çünkü duyguları çabalarına fazladan enerji sağlar. İşinin kendisi için önemli olan şeylere katkıda bulunmasını ister. Aldığı para ne kadar çok olursa olsun, arkasında bir amaç olsun ister.

INFP kişisi, yeni düşüncelere meraklıdır. Derinden, ileri görüşlü olma eğilimindedir. Çoğunlukla kitaplara ve dillere ilgi duyar. Kendisini iyi ifade eder. Yeteneği olursa çok iyi bir yazar olabilir. Çok derinden heyecan duyduğu konularda çok yaratıcı ve inandırıcı olabilir. Öğretmenlik, rehberlik, edebiyat, sanat, bilim ya da psikoloji onu çeken dallardır.

Bazı INFP' ler, problemi gerçekten ortaya koyduğu ile idealleri arasında büyük bir zıtlık bulunması ve bundan dolayı yetersizlik duygusu altında ezilmesidir. Bu duyguya nesnel olarak bakıldığında, başkaları kadar etkili olduğu zaman bile kapılabilir. Sezgilerini, ideallerini ifade edebilecek yollar bulmak için kullanması önemlidir. Yoksa hep olanaksız şeyler düşleyip çok az şey başarabilir. İdeallerini ifade edecek yol bulamazsa INFP tipi aşırı duyarlı, kolay yara alan, kendisine ve dünyaya güveni azalan bir kişi olur.

INFP, açık fikirli, idealist, olayların yüzeyselliğinden daha derinine inebilen, esnek ve yaptığı işin kendince önemli bir şeye katkıda bulunmasını isteyen bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Kuruluşa çalışan herkese kişiliklerine uygun bir mevki ya da görev bulmaya çalışır. İnsanları ortak bir amaç çevresinde toplar. Kuruluşa katkıda bulunabilecek, geliştirebilecek yeni düşünce ve olanaklar arar. Kuruluşun kendisine özgü değer yargıları olmasını ister ve bunu sağlamaya çalışır.

Öncülük Biçimi: Uzlaştırıcı bir yaklaşımı seçer. Geleneksel öncülük biçimleri yerine özgün bir biçim geliştirmeyi yeğler. İsteklerini gerçekleştirmek için tek başına bağımsız olarak çalışır. İnsanları eleştirmek yerine onları övmeyi seçer. Diğer insanları da ideallerine ulaşmaları için çaba harcamaya yönlendirir.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Başkalarının değerlerine önem veren, uyumlu ve kendisini yaptığı işe adanmış kişilerin çalıştığı, dayanışmanın olduğu, gerektiğinde yalnız kalınabilen, esnek, bürokratik olmayan, sakin ve sessiz, düşünmek ve olayları gözden geçirmek için gerekli zaman ve mekan bulunabildiği çalışma ortamlarını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Yetkinlik aradığı için işlerini bitirmeyi aksatabilir. Bazen verileri ve bu durumun mantığını görmeyebilir. Harekete geçmekten çok düşünmekle zaman geçirebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Yetkinliği yakalamaya çalışmaktansa elde olanlarla çalışmayı, daha kararlı olabilmeyi ve gerektiğinde hayır diyebilmeyi, kişisel değerlerinin yanı sıra verileri ve mantığı da göz önüne almayı, hareket planları geliştirip, uygulamayı öğrenmesi gerekebilir.

5.4.1.4. ENFP-Savunucu/Mesajcı

Hevesle, heyecanla yeni fikirler üretir. Her zaman yeni olanaklar, yeni yöntemler bulur. Projeleri başlatacak geniş düş gücüne ve inisiyatife sahip olduğu gibi, bunları yürütecek dürtü ve enerjisi de çoktur. Güçlükler onu uyarır ve bunları çözecek dahiyane fikirler bulabilir. ENFP tipi, en yeni projelerine ilgisini öylesine kaptırır ki başka bir şeye zamanı kalmaz. Enerjisinin kaynağı birbirini izleyen yeni heves ve heyecanlardır. Dünyası olası projelerle doludur. Heyecanı başkalarının da ilgisini çekmeyi başarır.

O kadar çok olası proje görebilir ki, bunların arasından en çok potansiyeli olanı seçmekte güçlük çeker. Bu noktada duyguları, her birinin değerini tartarak proje seçiminde yardımcı olabilir. Duygu yargısı da sezgisinin getirdiği anlayışa derinlik ekleyebilir.

ENFP tipinin en güçlük çektiği şey, içinde esin olmayan günlük işlere katlanmaktır. Esas ilgi alanına girmeyen ama gerekli olan bir ayrıntı ile uğraşmayı son derece zor bulur. Daha kötüsü, kendi öz projelerinde bile, esas problem çözülüp, ilk zorluklar halledilir halledilmez sıkılmasıdır. Başladığı şeyi sonuna kadar izleyip bitirmeyi öğrenmesi gerekebilir. Ama bu tipin mutlu ve etkili olduğu işler, sürekli başkalarının devreye girip sürdürdüğü projelerin üretime katkıda bulunduğu işlerdir. ENFP tipi, sürekli yeni olanakların heyecan verici zorluklarına doğru çekildiği için, duygu yargısını geliştirmesi çok gereklidir. Yargıları gelişmemiş kalırsa, yanlış seçilmiş projelere bağlanıp hiçbir şeyi bitiremez ve esinlerini, görevlerini tamamlayamayarak harcar.

ENFP, içgörü sahibi, yaratıcı, yeni olasılıklar ararken bitmez enerjiye sahip istekli bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Değişikliğe öncülük eder. Özellikle insanla ilgili olasılıklar üzerinde durur. Enerji ve istekli yaklaşımını çevresindekilere de aşılar. Yeni projeler ve düşünceler tasarlar. İnsanları takdir etmesini bilir.

Öncülük Biçimi: Enerji ve hevesini öncülük biçimine de yansıtır. Bir işin başlangıç aşamasında söz sahibi olmaktan hoşlanır. İnsanlığı ilgilendiren konularda öncülük eder. Başkalarını da yaptıklarına katmaya ve desteklemeye çaba harcar. Başkalarını neyin motive ettiğine dikkat eder.

Seçtiği Çalışma Ortamı: İnsanlık için bir şeyler yapmaya önem veren, yaratıcı kişilerin çalıştığı, renkli, katılımcı bir ortamın olduğu, çeşitlilik ve tartışma ortamı sunan, fikir odaklı, canlı, kısıtlamalar getirmeyen bir çalışma ortamı.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Başladığını bitirmeden yeni projelere ya da düşüncelere girişebilir. Konuyla bağlantılı bazı ayrıntıları gözden kaçırabilir. Çok fazla işi aynı anda yapmaya kalkışabilir. İşleri yapmayı sürekli sonraya erteleyen bir tutum içine girebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: İşleri sonuna kadar götürmeyi, yapılacakları bitirmeyi öğrenmesi, önemli ayrıntıların üzerinde durmayı öğrenmesi, kendisine ilk anda çekici gelen her şeyi aynı anda yapmaya kalkışmaktansa seçici olmayı öğrenmesi, zamanını kullanmayı öğrenmesi ve uygulaması gerekebilir.

5.4.2. NT-Rasyoneller

Bilgi ve başarmak için uzman olmak isterler. Dünyanın ve bu dünyadaki şeylerin nasıl işlediğini anlamak peşindedirler. Teorik kökenlidirler. Herşey şartlara bağlıdır ve görecelidir. Geleceğe uyarlar. Mantığa ve akıla güvenirler. Herşeyi rasyonalize etmek isterler. Şüphelidirler. Farklılıklar, çizilmiş kategoriler, tanımlamalar, yapılar ve fonksiyonlar yoluyla düşünürler. Özellikle düşüncede ve dilde kesinliğe açtırlar. Uzun dönemli planlamada, keşfetmede, tasarlamada ve

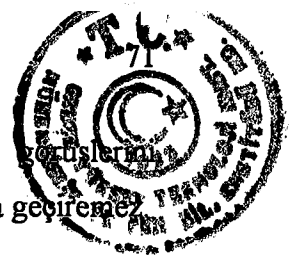
tanımlamada başarılıdır. Genellikle sakindirler. Bireyciliği geliştirirler. Sıklıkla teknolojiye ve bilim alanına doğru yönelirler. İster sosyal ister fen bilimlerinde olsun mühendisliğe, tasarlama stratejisine uygundurlar.

5.4.2.1. INTJ-Rejisör/Strateji Uzmanı

Sadece düşünsel seviyede değil, eylem alanında da yaratıcılığı güçlü bir kişidir. Yaygın olan inanışlara ya da zıt görüşte olan otoritelere aldırmaksızın olayları kavrayabilmek ve anlayabilmek için sezgi dolu içgörüsüne güvenir. Olanaksız gibi görüneni çözmek biraz daha uzun sürer. Bütün tiplerin içinde en bağımsız olanıdır. Hatta o kadar bağımsızdır ki bu bazen inatçılık olarak da algılanabilir. Kendisinin ve başkalarının yeterliliğine çok önem verir. İçgörüsünden emin olduğundan bunun pratiğe uygulandığı ve bütün dünya tarafından kabul edildiğini görmek ister. Bu uğurda da hiçbir çabadan kaçınmaz. Kararlı ve azimli olup, başkalarını da neredeyse kendi çalıştığı kadar çalıştırır.

Tercihi sezgilerine güvenmek olsa da gerektiğinde ayrıntılar üstünde de durabilir. INTJ, sezgisel içgörüsüne değer verir. Güvenir ve bunu bilim, mühendislik, icat etme, politika ya da felsefe gibi alanlarda değerlendirir. Sezginin yürekliliği herhangi bir alanda çok değer kazanabilir ve tek düze bir işte harcanmaması gerekir. INTJ' nin hedeflere çok kararlı bir biçimde konsantre olmasından bazı sorunlar doğabilir. Son noktayı iyi görür ki, hedefi ile çelişkiye düşebilecek birçok şeyi gözden kaçırabilir. Bu yüzden aktif bir biçimde başkalarının da görüşlerini almaya gereksinimi vardır. INTJ' nin kendi duygularını ve değerlerini gözardı etmesine neden olabilir. INTJ' nin kendi duygularını ve değer yargılarını tanıması ve önem vermesi gerekir. Aksi takdirde içinde biriken duygular uygun olmayan bir biçimde kendisini gösterir.

Duygularının yapıcı bir biçimde, örneğin başkalarını takdir için kullanılması gerekir. Analitik yatkınlığı takdir etmesini güçleştirebilir ama takdir etmenin sadece iş yaşamında değil, kişisel ilişkilerde de çok yardımcı olacağını bilmesi gerekir. Etkili olabilmek için düşünme ağırlıklı yönlerini geliştirip, bunu doğru yargıya varabilmek için kullanması gerekir. Eğer muhakeme ve yargı yeteneklerini



geliştirmemezse, kendi görüşünün bir eleştirisini yapamaz, başkalarının görüşlerini dinlemez. Sonuç olarak da ilhamını, içgörüsünü etkili bir biçimde yaşama geçiremez.

INTJ, bağımsız, bireyci, kararlı ve başkalarının kuşkuyla baktığı olaylarda bile kendi görüş açısının doğruluğuna inanan bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Güçlü bir tasarımcılık becerisi vardır. Düşünceleri değerlendirip eylem planları hazırlar. Hedefine ulaşmaya çalışırken önüne çıkan her türlü engeli aşmak için çalışır. Kuruluşun neler başarabileceği, neler yapılabileceği, nasıl olabileceği konusunda yoğun görüşleri vardır. Kuruluşu, bölümler arasındaki ilişkilerle bir bütün olarak anlamaya, değerlendirmeye iter.

Öncülük Biçimi: Kendisini ve başkalarını kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaya zorlar. Düşünceler dünyasını güçlü ve kararlı hareketler oluşturur. Başkalarıyla ilişkilerinde katı fikirli olabilir. Yeni yaklaşımlar düşünür, tasarlar ve üretir. Gerektiğinde kurulu düzeni gözden geçirmeye ve yeniden düzenlemeye açıktır.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Kararlı ve uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kişilerin bulunduğu, düşünmek gerektiğinde yalnız kalınabileceği, etkili ve üretken kişilerin çalıştığı, özerkliği destekleyen ve teşvik eden, yaratıcılığa olanak tanıyan, iş bitirici bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Çok ödün vermez, insanlar ona yaklaşımdan çekinebilir. İdeallerini gerçekleştirmeye çalışırken çevresindekileri eleştirebilir. Bazı düşüncelerin ya da yaklaşımların uygulanmasının pek mantıklı olmadığını görmekte zorluk çekebilir. Düşüncelerinin ya da yaklaşımlarının başkaları üzerindeki etkilerini görmezden gelebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Çevresinden öneri ya da yapıcı eleştiri istemesi, başkalarını takdir etmesi, mantığa pek uygun olmayan düşüncelerden vazgeçmesi, düşünce ya da yaklaşımlarının başkaları üzerindeki etkilerini göz önüne almayı öğrenmesi gerekebilir.



5.4.2.2. ENTJ-Rejisör/Kumandan

Yönetime dayalı hareketli ve uzun vadeli plan yapmayı sever. Düşünceye dayanması onu mantıklı, objektif, herşeyi sorgulayan ve çözümleyici kılar. Genelde düşüncelerin arkasındaki insanların değil, düşüncelerin üzerinde durur. Bir projeyle ilgili ilerisini düşünmeyi, planlar yapmayı ve sistemli bir çalışmayla hedefine ulaşmayı sever. Karışıklık ya da yetersizliğe karşı az sabrı vardır ve gerektiği yerde sert olur. Davranışlarını mantığı ile yönlendirir. Dünyasını oluşturan belli kuralları aşmaz. Yaşamında değişecek yola göre, paralelindeki kuralları da değişir.

Varolanın, bilinenin, olağanın ötesindeki olanakları görmek ister. Sezgileri entelektüel ilgisini, yeni düşüncelere olan merakını, teoriye olan saygısını ve karmaşık problemlere yaklaşımını büyük ölçüde etkiler. ENTJ' nin sezgisini kullanmadığı işlerden pek hoşnut değildir. Problemler ona cazip gelir ve yeni çözüm yolları aramayı sever. Resme en geniş açıdan bakmayı sevdiğinden en önemli ayrıntıları atlayabilir. Genellikle ENTJ kendisine benzer bir ekip kurduğundan, çevresinde iyi bir mantıkla gözardı edilmiş noktaları ve önemli ayrıntıları göz önüne alacak kişilere ihtiyacı vardır.

ENTJ' nin olayı iyice incelemeden, çabuk karar alma huyu ve bu huyun getirdiği riskler vardır. Özellikle sözlerini geri alamayacağı durumlarda, ENTJ için kolay olmasa da başkalarının bakış açılarını dinlemesi ve değerlendirmesi gerekir. Çünkü anlamak için yeterli zaman ayırmaz, çabuk yargıya varır. Verileri ve diğer insanların ne düşünüp, hissettiklerini göz önüne almaz.

ENTJ' nin duygusal değerleri göz önüne alması gerekebilir. Mantıksal yaklaşımına bu kadar güvenmesi, duygusal değerlerin üzerinde durmamasına yol açar. Duygusal değerlerini bu kadar reddederse bu gereksinimini bastırıp, uygun olmayan yönlerde bunu ortaya koyarlar. Her ne kadar ENTJ mantıksız ve uyumsuz olan şeyleri görebilse de, takdir edebilme yönünü geliştirmesi gerekir. Bu duygularını uygulamanın iyi yolu başkalarının iyi yön ve düşüncelerini takdir etmesidir. Yalnızca düzeltilecek hatalı noktaları değil de, beğendiği noktaları da belirtmeyi kendine kural haline getirirse, sonuçların hem iş hem de kişisel yaşantılarında olumlu yönde olduğunu görecektir.

ENTJ, mantıklı, düzenli, yapısal, tarafsız ve nelerin geçerli olduğu konusundaki görüşlerinde kararlı bir kişidir.



Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: İyi düşünülmüş planlar geliştirir. Kuruluşa yapısallık kazandırır. Geniş çaplı hedeflere ulaşmaya yönelik stratejiler geliştirir. İdareyi üzerine çabuk alır. Düzensizlikler ve etkisiz çalışmaktan kaynaklanan sorunlarla uğraşır.

Öncülük Biçimi: Faaliyet odaklı, enerjik bir yaklaşımı vardır. Kuruluşa uzağı görme yetisiyle katkıda bulunur. Açık bir yönetim biçimi olup, gerektiğinde sertleşebilir. Karmaşık problemlerden hoşlanır. Kuruluştaki olabildiğince çok şeyi idare eder.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Karmaşık problemlere çözüm arayan, sonuç almaya yönelik, bağımsız kişilerin bulunduğu, hedef odaklı, etkili sistemlerin olduğu ve etkili kişilerin çalıştığı, tartışma ve fikir alışverişlerinin bulunduğu, kararlı kişilerin çalıştığı, yapılaşmış bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Bütün dikkatini yapılması gereken işe verip çevresindekilerin ihtiyaçlarını gözardı edebilir. Pratik değeri olan noktaları ya da kısıtlamaları gözardı edebilir. Çok çabuk karar verip, sabırsız ve baskın olarak algılanabilir. Kendi duygularına önem vermeyip, bastırabilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: İnsan ögesini de göz önüne almaya başlayıp, diğer insanların katkılarını takdir etmeyi, bir işe başlamadan önce pratik, kişisel ve durumsal kaynakları gözden geçirmeyi, karar vermeden önce bu kaynaklar üzerinde düşünmeyi, duygularını tanıyıp onlara değer vermeyi öğrenmesi gerekebilir.

5.4.2.3. INTP-Kaşif/Tasarımcı

Düşünme mekanizmasını fark ettiği düşüncelerin altında yatan ilkeleri anlamak için kullanır. Bu ilkeleri bulmak, geliştirmek, sonuçlarını alabilmek için düşünme mekanizmasına güvenir. Sonuç olarak mantıklı, çözümleyici ve objektif olarak eleştirel bir kişidir.

Kişiler ya da durumlar yerine, düşünceler ya da bilgileri düzenlemeyi sever. Düşüncelere çok meraklıdır. Sosyal açıdan, yakın arkadaşlardan kurulu küçük bir çember içindedir ve düşünce tartışmaları yapabilecek kişileri seçer. Belli bir düşünceye o denli saplanır ki dışında kalan olaylarla ilişkisini kesebilir. INTP, sakindir fakat çok düşündüğü konularda konuşkandır. Onu yönlendiren ilkeler tehdit edilmediği sürece uyumludur. Varolan, olağan ya da bilinenin ötesindeki olanakları bilmeyi sever. Çabuk kavrar ve sezgileri içgörüsünü, içtenliğini ve entelektüel merakını arttırır.

İlgi alanına göre INTP, bilim, araştırma, matematik ya da mühendislikte başarılıdır. Akademisyen, öğretmen ya da ekonomist olabilir. Felsefe ya da psikoloji alanlarına yönelebilir. Çözümleri uygulamaya koymaktansa bulmayı daha çok sever. INTP, bakış açısını geliştiremediğinde bilgi ve deneyim kazanmakta güçlük çeker. Dış dünyayla yeterli bağlantı geliştiremezse kendisini başkalarına anlatamama problemi ortaya çıkar. Tam anlamıyla gerçeği ortaya koymak istese de o kadar karmaşık yapar ki, herkes yeterince anlayamaz.

Eğer savunduğu konuları basitleştirebilirse düşünceleri daha geniş çapta anlaşılabilir ve kabul edilebilir. INTP, mantıksal düşünceye çok önem verir ve diğer kişilerin ya da kendisinin neye önem verdiğini gözardı eder. Eğer bir şeyi mantıksız bulursa onun önemsiz olduğuna karar verir. Eğer INTP, mantığının duygularını bastırmasına izin verirse, duygularını uygun olmayan bir biçimde dışa vurur. Bir düşüncenin yanlışlığını analiz etmede yetkinliğe erişebilir ama buna karşılık takdir etmede zorlanabilir. Eğer uğraşırsa gerek işinde gerekse kişisel ilişkilerde yardımını görür.

INTP, insanlar ya da durumlardan çok düşünceleri düzenlemeyi seçen, mantıklı, meraklı ve kurumsal bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Mantıklı ve karmaşık sistemler geliştirir. Karmaşık sorunlarla ustalıkla uğraşır. Konular üzerinde düşünürken mantıksal, çözümleyici ve eleştirel bir yaklaşım uygular. Doğrudan ana-temel noktaları bulup çıkartır.

Öncülük Biçimi: Sorunlar ve hedefleri kavramsal düzeyde çözümleyerek öncülüğünü sergiler. Mantıksal sistemler geliştirerek düşünür. Çevresindekilerle ilişkilerinde mevkisinden çok deneyimlerini kullanır. İnsanlarla duygusaldan çok mantıksal bir düzlemde iletişim kurmayı ister.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Karmaşık sorunlar çözmeye yönelik, bağımsız düşünürlerin öncülüğünü sergileyebildiği, gerektiğinde gizliliğe olanak sağlayan, bağımsızlığı teşvik eden, esnek, sessiz, yapılaşmamış, iradeyi ve kararlılığı ödüllendiren bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Yapılması gerekenler konusunda fazla soyut, dolayısıyla da gerçekçi olmayan bir tutum içine girebilir. Konular üzerinde hep düşünsel düzeyde çalışıp, fazla kuramsal açıklamalar getirebilir. Takım ruhu ve birliği pahasına da olsa, bazı çok küçük tutarsızlıklar üzerinde yoğunlaşabilir. Eleştirel ve çözümsel düşünmeyi insan ilişkilerinde de kullanıp, mesafeli olarak algılanabilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Pratik değeri olan ayrıntılar üzerinde de yoğunlaşmayı ve yapılması gerekenleri sonuna kadar tamamlamayı öğrenmesi, açıklamalar getirirken daha basit bir dil kullanmaya çaba göstermesi, çevresindekilerin katkılarını takdir ettiğini göstermeyi öğrenmesi, çevresindekilerin kişisel ve profesyonel yanlarını daha iyi tanımaya çalışması gerekebilir.

5.4.2.4. ENTP-Kaşif/Yaratıcı

Yeni olasılık ve yaklaşımlar geliştirebilen, yenilikçi ve yaratıcı bir kişidir. Yeni projelere girişmek için geniş bir düş gücü, giriştiğini de tamamlayabilmesi için enerjisi vardır. Kendi görüşünden emin olup, onları gerçekleştirmek yolunda karşılaştığı sorunlar karşısında bitmez tükenmez bir enerjiye sahiptir. Zorluklar onu gayrete getirir. İyi bir sorun çözücüdür. Kendisini birçok farklı alanda yetkin hissetmekten hoşlanır, bu özelliğe başkalarında da değer verir. Çevresindekilerin tavırlarını algılamakta çok başarılı olup, bu bilgisini girişimlerine destek kazanmak için kullanabilir. İnsanları yargılamaktan çok onları anlamaya çalışır. Enerjisini

sürekli yeni ilgi alanları bulmaktan alır. Dünyası bir sürü olası girişimle doludur. O kadar çok farklı şeylerle ilgilenebilir ki bazen bir odak noktası bulmakta zorlanabilir.

Bu aşamada düşünme tercihi devreye girip, durumu çözümlemesine bazı ilgi alanlarına öncelik tanınmasına, içgörüsüne yapıcı eleştiri getirmesine ve böylece sezgisinin getirdiği içgörüye bir derinlik kazandırmasına yardımcı olur. Bu tercihi yine, yaşamındaki insanlara ve girişimlerine karşı tarafsız bir tutum içinde olmasını sağlar. Bir ENTP' nin sürekli üstesinden gelmesi gereken girişimlerin olmadığı bir meslekte uzun süre kalması olası değildir. Yeteneği olduğunda icat eden kişi, bilim adamı, gazeteci, sorun çözücü, pazarlamacı, bilgisayar analisti, girişimci ya da ilgisini çeken herhangi bir şey olabilir. ENTP' nin karşılaştığı zorluk, yaratıcılığını kullanmasına izin vermeyen tek düze işlerden nefret etmesi ve herhangi bir ilgi alanına girmeyen konularda ayrıntılara önem verme de zorlanmasıdır.

Bundan da kötüsü girişimindeki temel zorlukların üstesinden geldikten sonra kendi projesinden sıkılabilir. Başladığını sonuna kadar götürmesi gerektiğini öğrenmesi gerekebilir. Ama yinede en mutlu ve etkili olduğu işler girişim üstüne, girişime izin veren ve duruma hakimiyet kazandıktan sonra devredebileceği işlerdir. Sürekli yeni olasılıklara açık olduğundan değerlendirme yetisini geliştirmesi gerekir. Eğer bu özelliği gelişmemişse, kendisini kötü seçilmiş projelere adayıp, hiçbir şeyi bitirmeden yaratıcılığını ve enerjisini tamamlanmayacak işlere harcayabilir.

ENTP, yenilikçi, bireyci, çözümleyici, çok yönlü ve ticari düşüncelere yakınlık duyan bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Zorlukları, kısıtlamaları üstesinden gelmesi gereken engeller olarak görür. Bir işi gerçekleştirmek için yeni yollar sunar. İlk adımı atar, çevresindekileri de harekete geçirir. Sorunlara kuramsal bir yaklaşım getirir. Karmaşık sorunlardan hoşlanır.

Öncülük Biçimi: Kuruluşun gereksinimlerini karşılayacak kuramsal sistemler tasarlar. İnsanlara bağımsızlığı özendirir. Mantıksal sistemler geliştirme düşünme biçimini uygular. İnsanlar ve sistemler arasında katalizör görevi görür. Yapmak istediğini gerçekleştirmek için motive edici nedenler bulur.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Karmaşık sorunları çözmek için modeller geliştirmeye çalışan bağımsız kişilerin bulunduğu, esnek, değişmeye yönelik, yetenekli kişilerin çalıştığı, risklere atılmayı onaylayan ve ödüllendiren, özerkliği teşvik eden, bürokratik olmayan bir ortam.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Model üstünde yoğunlaşıp anın gerçeklerini unutabilir. Fazla hırslı ve rekabet içinde olup çevresindekilerin çaba ve katkılarını değerlendirmeyebilir. Kaldırabileceğinden fazlasını yüklenebilir. Standart işlemlere kolay uyum sağlamayabilir.

Kendisini Geliştirebilmesi için Öneriler: An ve anın gerçeklerine dikkat etmeyi, çevresindekilerin çabalarını, katkılarını algılamayı takdir etmeyi, gerçekçi bir öncelik sırası hazırlamayı ve zaman sınırları çizmeyi, sistem içinde, sisteme bağlı kalarak projesinin üstünde çalışmayı öğrenmesi gerekebilir.

5.4.3. SJ-Bekçiler

Bir ortamda kabul görmek için uyum sağlamak isterler. Sorumluluk ve takdir edilme açlığı hissederler. Cömert olma, hizmet etme ve görevlerini yapma eğilimindedirler. Kurumları ve standart işletim prosedürlerini kurar ve muhafaza ederler. Geçmişe ve geleceğe bakarlar. Koruma ve muhafaza etme eğilimindedirler. Seremoniler ve kurallarla yaşadıkları kültürü geliştirirler. Kontratlarla ve otoriteye güvenirler. Güvenlik ve denge isterler. Genellikle ciddi, ilgili ve kadercidirler. Nesnelerin ve insanların gereken zamanda, gereken nitelikte, gereken miktarda, gereken yerde olmasını temin etmekte başarılıdırlar. Sıklıkla iş hayatına ve ticarete yönelirler.

5.4.3.1. ISTJ-Müfettiş/Araştırmacı

Son derece güvenilir bir insandır. Olgulara-verilere tam , gerçekçi ve pratik bir saygısı vardır. Çok sayıda veriyi öğrenip aklında tutar ve bunların doğruluğu konusunda dikkatlidir. Yapılması gereken bir şey gördüğü zaman sorumluluğunu alır. Çoğu kez bunu görev sorumluluğu olmadan yapar. Her şeyin açıkça belirtilmesinden hoşlanır. Yüzünden pek az okunabilen özel tepkileri çoğu kez yoğun

ve canlıdır. Bir kriz durumu ile uğraşırken bile sakin ve rahat görünür. Onu çok iyi tanıyınca kadar sakin görüntüsünün altında, durumu, bireysel açıdan yoğun bir şekilde incelediğini keşfedemezsiniz. Ancak ISTJ tipi görev başında olduğunda davranışları doğru ve akli başındadır.

ISTJ tipi yaptığını eksiksiz yapan, titiz, sistemli, çalışkan, ayrıntılar ve yöntemler konusunda dikkatli bir kişidir. Azmi sayesinde bağlı olduğu herşeyi dengede tutma eğilimindedir. İşlere anlık kararlarla başlamaz. Ama bir kere başladıktan sonra ilgisini dağıtmak ya da yıldırmak çok zordur. ISTJ tipi daha çok organizasyon ve zamanlama yetisinin ödüllendirildiği iş alanlarını seçer. Çoğu kez amir ve yönetici rollerine yükselir. Bir işin başında ise, pratik yargılama özelliği ve yönetime değer vermesi onu istikrarlı ve tutucu yapar. Değerlendirme ve kararlarını desteklemek için gerekli verileri toplar. Geçmişteki başarılarından şimdiki sorunlara çözüm arar. Zamanla işine, en küçük öğelerine kadar hakim olur ama bu bilgi için kendisine bir övgü payı çıkarmaz.

Herkesin kendisi kadar mantıklı ve çözümleyici olmasını beklerse, problemlerle karşılaşabilir. İnsanları uygun olmayan bir biçimde yargılama ve daha az gücü olanı ezme tehlikesi vardır. Uyması yararlı olacak bir kural, düşünce özelliğini cansız nesneler ya da kendi davranışları hakkında karar vermek için kullanması, algılama özelliğini ise insanları anlamak için kullanmasıdır. Eğer duyum özelliğini başkaları için neyin önemli olduğunu anlamaya kullanıp bunu da saygı duyulacak bir olgu halinde görürse, kişilere yardım etmek için cömertçe çaba harcayabilir. ISTJ tipinin düşünce özelliği gelişmezse ortaya başka bir sorun çıkabilir. Duygularına, gösterdiği iç tepkilere odaklaşıp kapanabilir ve bunları yeterince ciddiye almamaya eğilimli olabilir.

ISTJ, çok dikkatli, özenli, çalışkan, sistemli ve ayrıntılara önem veren bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Yapılması gerekenleri düzenli ve zamanında yapar. Ayrıntılara çok önem verir, dikkat eder. Yapılması gerekenleri doğru zamanda ve doğru yerde yapar. Verilmiş söz ve kararlara uyar. Kuruluşun düzeninde iyi çalışır.

Öncülük Biçimi: Karar verirken olaylar hakkındaki bilgi ve deneyimlerini kullanır. Güvenilir ve tutarlı davranışları, öncü olarak kendini göstermesine yardımcı olur. Geleneksel, hiyerarşik öncüllük tarzına yakınlık duyar. İşleri kurallarına uygun yapanları takdir eder. Kuruluşun acil ve uygulamayla ilgili sorunlarına önem verir, dikkat eder.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Durum ve sonuçlara dikkat eden, çalışkan kişileri kullanır. Güvence sağlayan, düzenli bir çalışma temposunu teşvik eden, belli bir düzeni ve kuralları olan, görev ve hizmete yönelik, düzenli, dikkati dağılmadan çalışabilmeyi sağlayan bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Günlük işlere dikkatini verdiği için uzun vadeli sonuçları düşünmeyi atlayabilir. İnsan ilişkilerinde gerekli bazı incelikleri ihmal edebilir. Düşünce ve davranışlarında çok katı bir tutum içine girip çevresindekilerce ödün vermez olarak değerlendirilebilir. Yeniliği onaylamayıp çevresindekilerin varolan kural ve düzene uymalarını bekleyebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi için Öneriler: Değişik seçenekleri denemeye açık olabilmeyi, varolan kuralları ve düzeni uygulamak yerine yeni yaklaşımlar geliştirmeyi seçenleri kabul etmeyi ve sabırla yaklaşmayı öğrenmesi gerekebilir.

5.4.3.2. ESTJ-Müfettiş/Yönetici

ESTJ tipi bir kişi tüm dünyayı değilse bile, kendi alanına giren kısmını yönetir. Projeler düzenleyip, işleri yaptırmak üzere harekete geçer. Düşünme özelliğine güvenmesi onu mantıklı, çözümleyici, nesnel, eleştirici ve mantıktan başka yolla kolay kandırılmayan biri yapar. Dikkatini insanlara değil, işin kendisine verme eğilimi vardır.

Bir proje ile ilgili olguları, durumları ve işlemleri düzenlemekten ve amacına zamanında ulaşmak için sistemli çaba harcamaktan hoşlanır. Karmaşa ve verimsizlik karşısında ve durum sertlik gerektirdiğinde sert olabilir. Davranışların mantıkla yönetilmesi gerektiğine inanır ve kendisi de buna göre davranır. Dünya hakkında

yargılarını da içine alan bir takım kurallara göre yaşar. Yönetiminde herhangi bir değişiklik yapmak için bu kurallarda bilerek değişiklik yapılması gerekir.

Bu tür bir insan, gelecekteki olanaklardan çok varolan gerçekleri görmekle ilgilenir. Bu onu ayakları yere basan, pratik gerçekçi, şimdiki an ve konumla ilgili bir kişi yapar. Geçmiş deneyimleri, problem çözmek için kullanır. Düşüncelerin, planların ve kararların sağlam olgulara dayandığından emin olmak ister. Sonuçları çabuk alınan, gözle görünür, elle tutulur olan işlerden hoşlanır. İş dünyasına, sanayiye, üretime ve yapı işlerine doğal bir yatkınlığı vardır. Amacı belirleyeceği, karar alacağı ve gereken emirleri vereceği işleri yönetmekten hoşlanır. En önemli yeteneği ortaya iş çıkarabilmesidir.

Diğer karar veren tipler gibi, ESTJ' nin de durumu tam incelemeden, acele karar verme tehlikesi vardır. Durup, başka insanların, özellikle astlarının ya da kendisine karşı gelemeyecek insanların görüşlerini almaya ihtiyacı vardır. Bunu yapmak, bu tip için hiç de kolay değildir. Ancak eğer anlamak için zaman ayırmazsa, yeterince olgu toplamadan ya da başkalarının düşünce ve duygularını göz önüne almadan acele yargıda bulunabilir.

ESTJ tipinin, karşısındakilerin değerlerini hesaba katmak için çalışmaya ihtiyacı olabilir. Mantıklı yaklaşımına öyle çok güvenir ki insanların değerlerini kendisi ve başkaları için çok önemli olan şeyleri gözardı eder. Bu değerler uzun süre hiçe sayılırsa, birikip hiç uygun olmayan biçimlerde kendisini dışa vurabilir. ESTJ' nin mantıksız ve tutarsız olan şeyleri hemen fark etmekte doğal bir ustalığa sahip olmasına karşın, değerlendirme yetisini geliştirmesi gerekebilir. Duygu yönünü geliştirme alıştırmaları, düşünce ve yeteneklerini değerlendirmek olabilir. Yalnızca düzeltilmesi gereken şeylerden söz etmek yerine, beğendiği şeyleri de söylemeyi alışkanlık haline getiren ESTJ tipi, hem iş hem de özel yaşamında bu çabalarının sonuçlarından memnun kalacaktır.

ESTJ, mantıklı, çözümleyici, kararlı, olayları ve işlerini önceden düzenleyebilen bir kişidir.



Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Olası hataları, eksikleri önceden görebilir. Mantıklı bir biçimde eleştirir. İnsanları, üretimleri düzenler. İşlerin yapılıp yapılmadığını adım adım izler.

Öncülük Biçimi: Hemen kendisini gösterip, öncü olarak sıyrılır. Sorunları çözerken geçmiş deneyimlerinden yararlanır, onları uygulamaya çalışır, çabuk karar verir, hiyerarşiye saygı duyan geleneksel öncülük özelliği vardır.

Seçtiği Çalışma Ortamı: İşleri bitirmeye dikkat eden çalışkan kişilerin bulunduğu, görev ve hizmete yönelik, organize, düzenli, değişken olmayan, önceden tahmin edebilen bir çalışma ortamı.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Fazla çabuk karar verebilir, değişikliklerin gereksinim olduğunu görmeyebilir, işleri tamamlarken bazı incelikleri görmezden gelebilir, düşünce ve duygularını çok uzun süre boşlarsa, bir süre sonra onların yoğunluğu altında ezilebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Karar vermeden önce bütün yönleri, özellikle insan ögesini göz önüne almayı, çevresindekileri beğendiğini göstermesini, duygu ve değerlerini gözden geçirmek ve düşünmek için kendisine zaman ayırmayı, değişikliğin ve değişimin de yararı olabileceğini öğrenmeleri gerekebilir.

5.4.3.3. ISFJ-Sağlayıcı/Koruyucu

Son derece güvenilir ve görevinin dışında kalan sorumlulukları da adanmışçasına üzerine alır. Olgulara tam, gerçekçi ve pratik bir saygısı vardır. Olgulardan bir şeyler yapılması gereği çıkarılırsa, durup düşünür. Eğer eylem gerektiğine karar verirse, sorumluluğu üstlenir. Çok sayıda olguyu aklında tutup kullanabilir ama bunların doğru olmasını ister. Her şeyin açıkça bildirilmesinden hoşlanır.

Bazen canlı ve yoğun, bazen de önceden kestirilemeyen özel tepkileri vardır. Bu tepkiler çok seyrek yüzüne yansır ve bir krizle uğraşırken bile sakin ve rahat

görünür. ISFJ' yi çok iyi tanıyınca kadar sakın görünüşünün altında yatan bireysel ve mizah dolu bakış açısını anlayamazsınız. ISFJ, işini tam yapar, titiz, çalışkan ve özellikle işlemlerde sabırlıdır. Bir projeyi bitirmek için gerekli olan ayrıntılarla ilgilenir. Kararlılığı ilgili olduğu herşeyi dengeleme eğilimindedir. İşlere anlık kararlarla girmez ama bir kez kendisini bağlayınca da, ilgisini başka yöne çekmek ya da cesaretini kırmak çok zordur. Hatalı olduğunu deneyimleri aracılığı ile inanmadığı sürece kesinlikle vazgeçmez.

ISFJ tipi çoğu kez, sağlık mesleklerinde olduğu gibi dikkatli gözlemciliği ile insanlara verdiği değeri birleştirebileceği konumları seçer. ISFJ' ye çekici gelen diğer alanlar, öğretmenlik, büro işleri, servis ve kişisel ilgi gerektiren işlerdir. ISFJ tipi, dünya ile ilişkilerinde duygu tercihini belli eder. Müşfik, anlayışlı ve ilgilidir. Bu özellikler onu, ihtiyacı olan kişilere destek olabilen bir kişi yapar. Hatasızlığa, gerçeğe uygunluğa ve düzenlemeye olan ilgisi yüzünden ISFJ, çoğu kez yönetim durumuna geçer. Herhangi bir projenin yürütülmesi sırasındaki pratik yargıları ile işe yarayan şeyi değerlendirebilmesi onu tutucu ve sebatkar yapar.

Değerlendirmelerini ve kararlarını desteklemek için gerekli olguları toplamaya dikkat eder. Deneyimi arttıkça şimdiki sorunları geçmiş durumlarla karşılaştırır. ISFJ tipinin yargı yetisi gelişmemişse sorun çıkabilir, eğer duygu tercihleri gelişmemişse dünyayla olan ilişkilerinde etkili olamaz. Bunun yerine kapanıp iç yaşantısına dalar. Bir başka potansiyel sorun da düş gücünü ve sezgiyi bir miktar kuşkuyla karşılama eğiliminde olması ve bunları yeterince ciddiye almamasıdır.

ISFJ, duyarlı, çalıştığı kuruluşa bağlı, düşünceli, iyiliksever, gereksinimleri olanlara yardım etmek için her türlü sıkıntıya katlanmaya hazır kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Kişilerin pratik gereksinimlerini göz önünde bulundurur. Kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşma yolunda başlattığını sonuna kadar götürür. Ayrıntılar, planlar ve programlar konusunda çok dikkatli ve sorumluluk sahibidir. İnsanlara yardım etmek için seve seve çaba harcar. Doğru şeyleri, doğru zamanda, doğru yerde bulundurur.

Öncülük Biçimi: Başlangıçta öncülük rolünü üstlenmekte kararsız olmasına karşın, kendisinden istendiğinde bu rolü benimser. Kendisini ve diğer kişilerin kuruluşun gereksinimlerine, düzenine ve aşamalarına uymasını bekler. Perde arkasından kişisel ağırlığını koyar ve kullanır. Geleneksel yöntemleri ve kuralları bilinçlice izler. Olaylara pratik çözümler getirme yeteneği vardır.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Önceden bilinen, belli bir düzene göre çalışan, bilinçli kişilerin bulunduğu, güven verici, yapısallaşmış, sakin ve sessiz, etkili, zaman zaman yalnız kalınabilecek bir ortam sağlayan, hizmet odaklı bir ortam.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Gelecek konusunda fazla karamsar olabilir. Düşüncelerini başkalarına aktarırken yeteri kadar kararlı ve düşünceli olarak algılanmayabilir. Sessiz ve kendisine yeten tutumu, değerinin anlaşılmamasına neden olabilir. Durumun ya da kişilerin gerektirdiği esnekliğe sahip olmayabilir.

Kendisini Geliştirmesi İçin Öneriler: Geleceğe bütün olarak, daha iyimser bakmayı, daha açık, doğrudan ve baskın olmayı, başarılarını sergilemeyi, esneklik kazanıp, değişik seçeneklere açık olmayı öğrenmesi gerekebilir.

5.4.3.4. ESFJ-Sağlayıcı/Bekçi

Çevresine sempati ve dostluk yayar. Çevresindeki kişilerle yakından ilgilidir ve uyumlu insan ilişkilerine önem verir. Sempatik, anlayışlı ve dosttur. Sebat eden, vicdanlı, en küçük konularda bile dikkatli bir kişidir ve başkalarından da bunu bekler. Kayıtsızlığa karşı duyarlıdır. Çevresindeki insanların içtenlikleriyle doyuma ulaşır ve mutlu olur. ESFJ, karşısındakilerin takdir edilecek yanlarına dikkat eder. Saygın kişilere, kuruluşlara ve misyonlara saygılıdır. Hayran olduğu şeyleri yüceltme eğiliminde olabilir. Kendi düşünceleri ile çatışsa da karşısındaki kişilerin düşüncelerine saygılıdır. Çünkü bir çeşit uzlaşmaya gidilebileceğine, uyum sağlanabileceğine inanır. Uyumu yakalamak için, mantıklı ölçülerde karşısındaki düşünceleri kabul etmeye razıdır. Fakat bunu yaparken kendi düşüncelerini unutmamaya özen göstermesi gerekebilir.

Duyularına seslenen gerçeklerle ilgilenir, o yüzden pratik ve gerçekçidir. Yani ayakları yere basar. Her deneyimin kendine özgü özelliklerine dikkat eder. Bir ESFJ sahip olduğu şeylere hayrandır. Çeşitliliği sever ama olağana da uyum sağlayabilir. ESFJ, kişiler arası ilişkiyi gerektiren işlerde çok başarılıdır. Fiziki koşullara olan duyarlılığı onu, hastalarla yakın ilişki kurabileceği sağlıkla ilgili mesleklere yönlendirir. Soyut düşünceleri ya da kişisel olmayan çözümlemeleri gerektiren işlerde mutlu olamaz. İnsanlarla iletişim halindeyken mutludur. Sosyal yanının işin üstesine çıkmaması için, kısa konuşmayı ve biraz iş adamı tavrı geliştirmeyi öğrenmesi gerekebilir.

Bilinen gerçeklere ve kişisel değerlere dayanarak planlarını ve kararlarını yönlendirir. Olayların çözülmesini ister ancak tüm kararları kendisi almaktan hoşlanmaz. Bazen olayı anlamadan sonuca gitme çabasında bulunabilir. Eğer olaylar ve kişiler için gerekli ön bilgileri almazsa davranışları onu doğru sonuca ulaştırmaz. Örneğin ESFJ, yeni bir projeye başlarken tam olarak neye gereksinimi olduğunu ya da ne istediğini anlamadan kendi bildiği gibi işe atılır. Kendisine göre yapılması ve yapılmaması gerekenler vardır ve bunları açıkça söylemekten çekinmez. ESFJ, kişilerle varolan sorunları kabullenmekte güçlük çeker. Her eleştiriye katlanamaz. Tatsız gerçekleri görmeyi reddederse bir çıkar yol bulmak yerine sorunu yok sayacaktır.

ESFJ, yardımcı, anlayışlı, sevecen, merhametli, düzenli ve insan ilişkilerinde uyuma değer veren bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluş Katkıları: Ekip çalışmalarında çok başarılıdır. İnsanların gereksinimlerine ve isteklerine önem verir, dikkat eder. Yapılması gerekenleri doğru olarak, zamanında tamamlar. Kurallara ve otoriteye saygı duyar. Günlük işleri tamamlamakta başarılıdır.

Öncülük Biçimi: Çevresindekilere kişisel ilgi göstererek öncülüğünü belli eder. İlişkileri iyi olduğundan işbirliğini bu ilişkilerine dayanarak sağlar. Çalışkanlığı ve işleri sonuna kadar görüp bitirmesiyle başkalarına örnek olur. Kuruluşun geleneklerine önem verir. Onları ayakta tutmaya çaba harcar.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Yardımsever, dikkatli ve işbirlikçi kişilerin bulunduğu, hedef odaklı kişilerin çalıştığı ve böyle sistemlerin bulunduğu, düzenli, arkadaş canlısı takdir etmesini bilen duyarlı kişilerin bulunduğu, verilere dayalı çalışan bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Çelişkileri ve anlaşmazlıkları sevmeyeceğinden, böyle bir durumu yaratacak konuları görmezden gelebilir ya da gereken önemi vermeyebilir. Kişileri mutlu etmek istediğinden bazen kendince öncelikli konulara gereken önemi vermeyebilir. Kişiler ya da kuruluş için neyin en iyi olduğunu bildiğini varsayar. Bazen bir adım geri çekilip olayı bir bütün olarak değerlendirmekte güçlük çekebilir.

Kendisini Geliştirmesi İçin Öneriler: Çelişkilerinde gerektiğinde değerli olabileceğini ve onlarla nasıl baş edebileceğini, kişisel gereksinimlerini de göz önüne almayı, kişilerin gerçekte neye ihtiyaçları olduğunu ya da ne istediklerini algılamayı, kararlarının sonuçlarını bir bütün olarak değerlendirmeyi öğrenmesi gerekebilir.

5.4.4. SP-Zanaatkarlar

Dürtülere sahip olmak ve onlarla hareket etmek için, bir sonraki eylemi seçmede özgürlük isterler. Nazik, cesur ve etkileyici olmak isterler. Genellikle heyecanlı ve iyimserdirler. Yaşanan anın hareketine kendilerini kaptırırlar. Bugüne yöneliktirler. Serüven ve deneyim peşindedirler. Doğallığa açtırlar. Dürtülere, şansa ve sorunları kendi istedikleri şekilde çözme yeteneklerine inanırlar. Bir temadaki varyasyonları çeşitleme yoluyla düşünürler. Ayrıntıları fark etme ve tanımlama yeteneğine sahiptirler. Hareket özgürlüğünü, eğlenceyi ve oyunları severler. Doğal arabuluculardır. Fırsatları yakalarlar. Anında en uygun şeyi yapmaya karar vermekte başarılı taktisyenlerdir. Sıklıkla sanata yönelirler. El sanatları, görsel ve sahne sanatları yöneldikleri alanlardır.

5.4.4.1. ISTP-Taktisyen/Uygulayıcı

Düşünme mekanizmasını, fark ettiği duyuların altında yatan ilkeleri anlamak için kullanmaktadır. Sonuç olarak mantıklı, çözümleyici ve nesnel olarak eleştiren

bir kişi ortaya çıkmaktadır. Verileri ve gerçekleri düzenlemeyi sever fakat eğer işi gerektirmiyorsa kişileri ya da olayları düzenlemeyi sevmez. Sessiz, yalnız, yoğun bir biçimde meraklıdır. Yakın arkadaşları dışında sosyal yönden çekingendir. Bazen hobileri ya da ilgi duyduğu herhangi bir işe o kadar bütünleşir ki, kendisi dışında olan olaylarla ilişkisi neredeyse kalmaz.

ISTP sakindir fakat bilgi stokları dahilindeki bir konuda konuşkan olabilir. Günlük etkinliklere kolay uyum sağlar. Fakat ilkelerinin tehdit edildiği an bu uyum durur. El işlerinde, sporda, duyularına seslenen olaylarda yeteneklidir. Eğer ISTP' de çevresindeki dünyayı gözleme yeteneği varsa, farklı durumlardaki gerçekleri kolaylıkla kavrar ve olaydaki önemli gerçekleri görebilme kapasitesi çok fazladır. Olayların nasıl ve neden olduğu ile çok ilgilidir ve bunları uygulamalı bilimlere, mekaniğe ya da mühendisliğe bunları adapte etmeye meraklıdır. Teknik ve mekanik ilgisi olmayan ISTP, birbirinden ayrı gerçeklere bir düzen getirmeye, bütün haline dönüştürmeye meraklıdır. Bu yeteneği hukuk, ekonomi, pazarlama, satış, güvenlik ya da istatistik gibi işlerde anlamlıdır.

ISTP, kendi mantıksal yaklaşımlarına o kadar güvenir ki diğer insanların ya da kendisinin ilk etapta neye önem verdiğini görmezlikten gelir. Eğer bir şey ona mantıksız görünürse bu olay onun için önemini kaybeder. Eğer ISTP, düşüncelerinin duygularını bastırmasına hep izin verirse, duyguları bastırılır ve uygun olmayan şekillerde kendini ortaya koyar. Her ne kadar yanlış olanı analiz edebilirse de, ISTP, takdir etmekte güçlük çeker. Fakat uğraşırsa hem iş hem de kişisel ilişkilerinde kazançlı çıkar. ISTP, kararları ileriye atabilir ya da izlemekte başarısız olabilir. Fazla çaba harcamaktan çekinir. Eğer ne kadar çaba harcaması gerektiğini kestirebilirse işi gerektiği gibi yapabilir. Kestiremez ya da önemsemezse önemli işlerle başa çıkamaz, onları gerçekleştiremez.

ISTP, ne yapması gerektiğini bilen, haberdar, kestirme yolları tercih eden, gerçekçi ve mantıklı bir yaklaşım dışında bir yaklaşımla ikna olması pek olası olmayan bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Kuruluşun sorun çözücüsüdür. Durumlara ya da problemlere çözüm bulmaya ya da o anda yapılması gerekeni yapmaya çalışır.

Yürüyen bilgi dağarcığıdır. Kurallara karşı yapılması gerekenleri gerçekleştirir. Acil durumlarda soğukkanlılığını koruyabilir ve bu özelliği ile çevresindekileri de sakinleştirebilir. Teknik alanlara özel bir yeteneği vardır.

Öncülük Biçimi: Davranışlarıyla örnek olarak öncülük eder. Otoriter ve hiyerarşik bir yapının bulunduğu durumlarda bile eşitlikçi bir yaklaşımı vardır. Sorunlar karşısında ne yapılması gerektiğini çok çabuk karar verip harekete geçer. Serbest bir yönetim tarzı olup, çevresindekilere asgari denetleme ya da yol gösterme ile yönlendirmeyi seçer.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Faaliyet odaklı kişilerin çalıştığı, tasarı odaklı, kurallarla kısıtlanmayan, sık sık çözümlenmesi gereken yeni sorunlarla karşılaştığı, harekete yönelik, bireylerin bağımsızlıklarını destekleyen bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Önemli konuları kendi içinde saklayıp, başkaları ile paylaşmayabilir. Daha önceki emeğinin ürünlerini toplamadan yeni bir işe atılabilir. Kestirme yolları seçmesi onu bazen fazla kestirme, eksik yollara sokabilir. Kararsız ve yönü belirsiz bir tutum içine girebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Başkalarına açılmayı, onlarla endişelerini paylaşabilmeyi, bilgi alışverişinde öğrenmesi, atıldığı işi sonuna kadar götürmeyi, ısrarcı olmayı öğrenmesi, sonuca ulaşabilmek için gerekli enerjiyi harcamayı öğrenmesi, hedef belirleme alışkanlığını geliştirmesi gerekebilir.

5.4.4.2. ESTP-Taktisyen/İlerici

Cana yakın, uyumlu, gerçekçidir. Gördüğüne, duyduğuna ve ilk elden öğrendiğine güvenir. Çevresindeki olguları akıllı, uslu bir biçimde kabul edip kullanır. Kendi koyduğu birtakım yapmalı, etmeli gibi kurallara alışmak yerine, doyurucu çözümler arar. Olguların hepsini iyi anladıktan sonra doyurucu bir çözümün bulunabileceğinden emindir. Sorunları, uyumlu olduğu için çözer ve çoğu kez başkalarını da uyumlu havaya sokar. Genellikle sevilir. Bu yüzden de önerdiği uzlaşmalara insanlar bir şans tanır. Önyargısız, açık düşünceli ve kendisi dahil, çoğu

kişiye karşı hoşgörlüdüdür. Herşeyi olduğu gibi kabul eder. Gerginlikleri rahatlatmakta, çatışan tarafları uzlaştırmakta ustadır. Merak duyduğu şeyler arasında etkinlikler, görüntüler, yiyecekler, içecekler, insanlar ya da duyularla sunulan her yeni şey sayılabilir. Duyularını kullanmaktaki ustalığı, anın gereksinimini hızlı görebilme ve bu gereksinimi kolaylıkla karşılayabilme yeteneğini, çok sayıda olguyu kavrama, akılda tutma ve uygulama yeteneğini, sanatsal zevk ve değerlendirme yeteneğini, alet ve malzeme kullanma yeteneğini kullanabildiği alanlarda kendini gösterebilir.

Dikkatini son duruma toplayabilmesi ve olanakları gerçekçi bir biçimde kabul edebilmesi ESTP' yi sorun çözen bir kişi yapar. Standart yöntemleri kullanmaya özellikle bağlı kalma gereksinimi duymadığı için, çoğu kez amacına ulaşmakta varolan sistem, kural ya da durumların ayak bağı olmalarına izin vermeden, kullanmanın yollarını arar ve yeni yollar bulur. Karar alırken, düşüncenin mantıklı özömlenmesini kullanmayı, uygunun kişisel değerlerine tercih eder. Düşünce tipi olması durum sertlik gerektirdiğinde sözünü geçirmesini sağlayacak sıkı önlemler almasını sağladığı gibi, özdeki ilkeleri kavramasına da yardım eder. Okuma ve araştırmalardan çok, başından geçen deneyimlerden yararlanır. ESTP' nin herhangi bir konudaki başarısı sınav ya da testler aracılığıyla ölçmek yerine gerçek durumlarda performansını gözlemek daha gerçekçi olur. Soyut düşünce ve kuramlar ESTP tipi için, denenip sınavdan geçmeden güvenilir olamaz. Soyut düşünce ve kavramların sıralanmadığı durumlarda başarılı olmak için diğerlerinden daha çok çalışmak zorundadır.

ESTP tipi gerçekçilik, etkinlik ve uyum yeteneği gerektiren iş dallarında çok başarılı olur. ESTP tipi yaşama sanatını iyi bilir. Yaşamdan büyük keyif alır. Bu da onunla birlikte olmayı zevkli kılar. Maddi varlıklarının tadını çıkarır ve bunları edinmek için zaman ayırır. İyi yemek, giyecek, müzik ve sanattan büyük zevk duyar. Kültür-fizik ve spordan hoşlanır. Bunlarda başarılıdır. Etkili olma derecesi, yargı yetisi edinme derecesine bağlıdır. Duygu yetisini de geliştirme gereksinimi olabilir. Böylece değerlerini, davranışlarına belli ölçümler getirmek, yaşamına yön ve amaç sağlamak için kullanabilir. Yargı yetisi ona sebat verecek kadar gelişmezse, zamanını etkili kullanmakla ilgili sorun yaşayabilir.



ESTP, hareketli, faydacı, gerçekçi ve becerikli bir kişidir. Bir sonuca çözüm ararken en etkili yolu seçmeyi tercih ederler.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: İşlerin düzenli yürüyebilmesi için uzlaşma noktaları bulmaya açıktır. İşlerin gerçekleşmesini sağlar, ortama canlılık katar. Gerçekçi bir yaklaşımı vardır. Riske atılmaktan hoşlanır. Verilere dikkat ederek, anımsamaya çalışır.

Öncülük Biçimi: Özellikle acil durumlarda kolaylıkla sorumluluğu üstlenir. Başkalarını kendi görüş açısının doğruluğuna inandırır. Direkt ve baskın olarak kendisini kabul ettiren bir biçimi vardır. En uygun kestirme yoldan hareket eder. Etkinlikle çok çabuk sonuç verecek çözümler arar.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Sonuç almaya yönelik, kişisel deneyimlere önem veren canlı insanların bulunduğu, bürokratik olmayan, eğlenceye zaman ayıran, teknik uygulamalara yönelik, mekan ve dekor olarak çekici, güncel gereksinimlerine karşılık verebilecek bir çalışma ortamı.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Çabuk davranması gerektiğinde hemen karar vermediği için çevresindekilere umarsız ve patavatsız gelebilir. Bir karar verirken o kararın anlık sonuçları ile ilgilenmekten, uzun vadede ne göstereceğini göremeyebilir. Başlanmış bir işi izlemektense yeni bir işe başlamayı tercih edebilir. Kendisini materyalist düşünce ve davranış biçimine çok kaptırabilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Baskın çıkma isteğini törpüleyip başkalarının da duygu ve isteklerini göz önüne alması, bir karar verirken ya da plan yaparken kısa süreli sonuçlar kadar uzun vadeli sonuçları da göz önüne alması, verdiği kararları uygulama alışkanlığını geliştirmesi, maddi değerlerden daha derine bakabilmeyi öğrenmesi gerekebilir.

5.4.4.3. ISFP-Oyuncu/Kompozitör

Çok sıcaktır fakat karşısındaki kişiyi çok iyi tanımadan bu içtenliğini gösteremez. Değer verdiği zaman bu önemi derinden verir. Önem verdiği işlere ve



kişilere ilişkin görev ve sorumluluklara çok bağlıdır. Yaşama kişisel bir yaklaşımdır. Herşey kendi ideallerine ve kişisel değerlerine göre değerlendirir. Değerlerine çok bağlıdır. Fakat çok özen verdiği kişi tarafından kolayca etkilenebilir. Bağlılığı ve idealleri yaşamını düzenlese bile ISFP, bunları açık açık konuşamaz. Derin duygularını çok az dile getirir ve ciddi görünümü altında yumuşaklığı, duygusallığı gizlemiştir.

Gönül yaşamında hoşgörölü, açık düşünceli, esnek ve uyumu yüksektir. Fakat içten bağlı olduğu şeyler tehdit edildiğinde, bir parça ödün vermez. Yaşadığı andan zevk alır ve işi aceleye getirip bu zevkten yoksun kalmaz. Başkalarını etkilemek ya da yönetmek gibi istekleri yoktur. Değer verdiği insanlar, kişisel değerlerini ve uğrunda çalıştığı amaçları bilenlerdir. İç ve dış duyguların getirdiği gerçeklerle, zevkin, farklılığın, güzelliğin ve ölçünün geçerli olduğu alanlarla ilgilenir. Doğayı ve hayvanları çok sever. İnandığı işlerde çalıştığında iki katı daha başarılıdır, çünkü duyguları çabalarına enerji sağlamaktadır. Çalışmasının, anlayış, mutluluk, sağlık gibi kendisi için anlamlı olan bir şeye yararlı olmasını ister. Aldığı paranın miktarı ne kadar büyük olursa olsun, ardında belli bir amacın olması gerekir. Önem verdiği şeylerde yetkinlik peşindedir ve kendisini adamasının gerektiği, çok yoğunlaşma isteyen işlere uygundur.

Bazı ISFP' ler, idealleriyle yaptığı arasında zıtlık varsa, kendisini yetersiz hisseder. Başkalarıyla aynı yeterlilikte olsa bile bu biçimde hisseder. Yaptığı herşey için alçakgönüllüdür. İdeallerini en pratik biçimde anlatmaya çalışır. Aksi durumlarda olanaksız olanın düşünüy kurup, pek az şey gerçekleştirebilir. İdeallerini gerçekleştiremezse çok duyarlı ve incinebilir olur. Eğer hangi noktada kendisine gerek duyulduğunu bilirse verebileceği çok şey vardır.

ISFP, yumuşak, düşünceli, kendisinden daha kötü durumda olanlara karşı merhametli, açık düşünceli ve esnek tutum içinde olan bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Kurulusta çalışanların gereksinimleri ve sorunları oldukça onları çözmeye çalışır. Çevresindekilerin iyi ve mutlu olmasını sağlamaya çalışır. İşbirlikçi yapısını kullanarak, insanlar ve yapılması gereken işler

arasında bir denge sağlar. Çevreye sessiz bir neşe katar. Kuruluşun insan ögesine önem verir.



Öncülük Biçimi: Eşitlikçi ve birlikçi bir yaklaşımı seçer. Kişisel bağlılığı ile çevresindekileri motive eder. Eleştirmekten çok övmeyi seçer. Yapılması gerekenleri saptayıp, duruma uyum sağlar. İnsanların iyi niyetlerine seslenerek, onları yapılması gerekenler konusunda incelikle ikna eder.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Yaptıkları işten zevk alan, birlik içinde çalışan kişilerin bulunduğu, kişinin yalnız başına kalabileceği özel bir çalışma mekanının bulunduğu, çaba gösteren ve uyumlu kişilerin bulunduğu, esnek, estetik olarak göze hoş gelen, başkalarını da düşünen, göz önüne alan kişilerin çalıştığı, insan odaklı bir çalışma ortamını tercih eder.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: İnsanlara fazla güvenebilir. Gerekğinde başkalarını eleştirmekten kaçındığı halde, kendisini aşırı katı bir biçimde eleştirebilir. Anın gereklerinin ötesine bakıp durumu bir bütün olarak değerlendirmekte güçlük çekebilir. Çok çabuk kırılıp kendisini geri çekebilir.

Kendisini Geliştirebilmesi İçin Öneriler: Söylenenleri olduğu gibi kabul etmektense, seçici ve şüpheli olmayı, algıladıklarını süzgeçten geçirmeyi, başkalarına daha fazla olumsuz eleştiri getirebilmeyi, buna karşın kendi başarılarını daha fazla beğenmeyi, daha gelecek odaklı bir yaklaşım geliştirebilmeyi, başkalarına karşı daha açık ve doğrudan olmayı, haklarını aramayı ve daha baskın olmayı öğrenmeleri gerekebilir.

5.4.4.4. ESFP-Oyuncu/Eğlendirici

Arkadaş canlısı, uyumlu ve gerçekçidir. Gördüğüne, duyduğuna ve ilk elden bildiklerine güvenir ve inanır. Çevresindeki verileri ne olursa olsun kabul eder, değerlendirir ve bunları kullanır. Kendisine göre doğru olanları ya da yapılması gerekenleri empoze etmek yerine, mutlu edici bir çözüme ulaşmak daha önemlidir. Sorunları, uyumlu tutumu ile çözer. Çoğu zaman çevresindekilerin de uyumlu olmasını sağlar. Önerilerine sıcak yaklaşır. Kendisinde dahil olmak üzere hemen

hemen herkese karşı önyargısız, açık fikirli ve hoşgörülüdür. Herşeyi olduğu gibi kabul ettiğinden gerginliğini azaltmakta ve çatışan taraflar arasında bir uzlaşma noktası bulmakta çok başarılı olabilir.

Dikkat odağını yaşanan şeyler ile şimdinin oluşturması ve varolan gerçekleri olduğu gibi kabul etmesi ESFP tipini çok yetenekli bir sorun çözücü yapar. Standart işlemleri ya da genelde tercih edilen yöntemleri uygulamak gibi bir zorunluluk duymaz. Bu yüzden de bilinen uygulamaları alıp, bunları hedefine ulaştırmak doğrultusunda yeni bir biçimde ve yaklaşımda kullanır. İnsanlar, etkinlikler, yemekler, eşyalar, manzara ya da duyularına seslenen herhangi bir şey hakkında etkin bir merak sahibidir. Duyularını kullanmaktaki ustalığı şu alanlarda kendisini belli edebilir. Anın gereklerini görüp, onları karşılayabilmekteki sonsuz yeteneği, insanlar ve çatışmalardaki becerisi, verileri anlayabilmek, uygulayabilmek ve anımsayabilmekteki yeteneği, sanatsal beğenisi ve değerlendirme yeteneği.

Kararlarını mantıksal incelemeden çok kişisel duygu ve değerlerine dayanarak verir. Duygularını kullanma yetisi onu, yaklaşmasını bilen, insanlarla ilgilenen, sempatik ve özellikle de insan ilişkilerinde başarılı yapar. Disiplin konularında fazla rahat olabilir. İlk elden, kitaplara göre daha fazla şey öğrenir. Yazılı sınavlardan çok gerçek durumlarda başarılıdır. Soyut fikirlere ya da kurumlara, denemeden pek güvenemez. Diğer tiplere göre okulda başarılı olmak için daha fazla çalışması gerekebilir. İlgisini çeken bir konu olduğunda daha kolay çalışabilir.

Etkinlik, uyumluluk ve gerçekçilik isteyen konular en başarılı olduğu alanlardır. Yaşama sanatında ustadır. Yaşamdan çok zevk alır. İnsanlarda bu yüzden onunla birlikte olmaktan hoşlanır. Sahip olduğu maddi şeylerin tadını çıkarır, onları elde edebilmek ve koruyabilmek için zaman harcar. İyi yemekten, giysilerden, müzikten ve sanattan çok zevk alır. Fiziksel egzersizlerden ve spordan hoşlanır, genelde de bu alanlarda başarılı olur.

ESFP' nin ne kadar etkili bir kişi olduğu, değerlendirme yetisini geliştirmesine bağlıdır. Değerlerin davranışlarına belli standartlar, kazandırması ve yaşamına yön veren amaçların sağlanması için duygu yetisini geliştirmesi gerekebilir. Değerlendirme yetisi yeteri kadar gelişmediğinde, bir işi sonuna dek götürmekte

zorlanabileceğinden, yalnızca iyi zaman geçirmek peşinde olmak tehlikesine girebilir. Dost canlısı, dışadönük, eğlenceyi seven, sevilen ve insanlara yakınlık duyan bir kişidir.

Çalıştığı Kuruluşa Katkıları: Gayretli bir kişi olup, iş birliği içinde çalışır. Kişilere kuruluşun olumlu yönlerini tanıtır. Hareket ve heyecan getirir. İnsanlar ve kaynaklar arasında birleştirici rol oynar. İnsanları oldukları gibi kabul eder, öyle davranır.

Öncülük Biçimi: Takım ruhuyla, doğru yapılan işleri ve iyi niyeti ödüllendirerek çalışır. Sorunlu, ivedi ya da kriz gibi durumlarda ne yapılması gerektiğini bilir. Anın gereksinimlerine önem vererek işleri çözümler. Çelişkilerin, çatışmaların olduğu durumlarda ne yapılması gerektiğini bilir. İnsanlar arasında etkili, uyumlu ilişkilerin kurulmasını sağlamaya çalışır.

Seçtiği Çalışma Ortamı: Enerji dolu, uyumlu, anın gerçeklerine dikkat eden, canlı, eyleme yönelik, uyumlu insanların çalıştığı, birliğin olduğu, insan ögesine önem veren, çekici bir ortam.

Sorun Yaratabilecek Özellikleri: Bir işe atılmadan önce üzerinde fazla düşünmeyebilir. İnsanlarla sözleşmeye fazla zaman ayırıp, yapması gereken işleri ihmal edebilir. Başladığı işleri her zaman bitirmeyebilir.

Kendisini Geliştirmesi İçin Öneriler: Karar verme düzeyinde mantığı da katmayı, bir proje üzerinde çalışırken plan yapmayı, iş ve sosyal etkinlikleri dengelemeyi, zamanını değerlendirmeyi öğrenmesi gerekebilir.

6. AGRO-KİMYA SEKTÖRÜNDE PROJE LİDERLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KARAKTER PROFİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ BELİRLEME ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe proje liderlerinin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın yöntemi, bulgularının değerlendirilmesi ve sonuçları ele alınmaktadır.

6.1. Araştırmada Yöntem

Araştırmada yöntem başlığı altında, araştırmanın amacı, araştırma anket formu, örnek kütle ve araştırma yerinin seçimi, araştırma uygulamasının ve araştırmada yararlanılan istatistiksel ölçümlerin tanıtımı incelenmektedir.

6.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Türkiye’de Agro-Kimya sektöründe proje liderlerinin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve ortaya çıkarmaktır.

6.1.2. Araştırma Anket Formunun Tanıtımı

Araştırma anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete cevap veren proje liderlerinin kişisel bilgileri, ikinci bölümde, 94 sorudan oluşan ve karakter profilini ortaya çıkarmayı amaçlayan Myers-Briggs Tip Göstergesi testi, üçüncü bölümde ise 50 sorudan oluşan liderlik özellikleri testi yer almaktadır. Her iki testte de yer alan soruların cevaplarında ikişer seçenek mevcuttur. Uygun olan seçeneğin işaretlenmesi istenmektedir. Araştırma anket formu ektedir.

6.1.3. Örnek Kütle ve Araştırma Yerinin Seçimi

Araştırma, Türkiye’ de özel sektöre ait büyük firmaların proje lideri olarak görev yapmış yöneticileri arasında yapılmıştır. Büyüklük ölçütü olarak pazar payı dikkate alınmıştır. 1998 yılında pazar payı % 2’ nin üzerinde olan firmaların sayısı 14’ tür. Bunlar arasından 13 firma yöneticileri ile anket yapılmasına karar verilmiştir. Bu 13 firmanın pazar payları toplamı % 92.6’ dır.

Ana kütle firma sayısı: 14

Örnek kütle firma sayısı: 13

Bu firmaların proje lideri olarak görev yapan yöneticilerini, Genel Müdür, Genel Müdür Yrd., Fabrika Müdürü, Teknik Müdür, Pazarlama, Satış, Üretim, Lojistik, Kalite Güvence Müdürleri şeklinde düşünürsek, her bir firma için proje lideri olabilecek yönetici sayısı 9 kişi olmaktadır.

Ana kütle sayısı: $14 \times 9 = 126$ kişi

Örnek kütle sayısı: 36 kişi

36 yönetici ile yapılan görüşme sonunda Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe, proje lideri olarak görev yapan yöneticilerin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkiyi incelemenin mümkün olduğunu söyleyebiliriz.

6.1.4. Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

Araştırma, anket formu aracılığı ile belirlenen firmalarda bizzat araştırmacı tarafından iki ay içinde yapılmıştır. 40 adet anket formu bastırılmış, bunların 36 tanesi ilgili yöneticilere verilmiş, fakat 32 kişiden cevap alınabilmiş, 4 kişiden ise cevap alınamamıştır. Ankete katılım oranı % 89’ dur.

6.1.5. Araştırmada Yararlanılan İstatistiksel Ölçümlerin

Tanıtımı

Araştırmada, frekans dağılımı, aritmetik ortalama, tablo, grafik , ilişki oranları ve korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

6.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde, anketi cevaplandıran proje liderlerine ait kişisel bilgiler ve bulguların yorumlanması ele alınmaktadır.

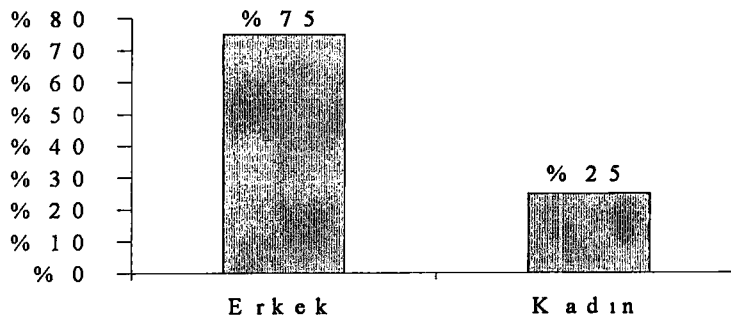
6.2.1. Anketi Cevaplandıran Proje Liderlerine Ait Kişisel Bilgiler

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin cinsiyet, yaş grubu, eğitim, meslek, firmadaki görevi, görev alınan proje sayısı, proje lideri olarak görev alınan proje sayısı, tecrübe gibi kişisel bilgileri incelenmiştir.

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 75' i erkek, % 25' i ise kadındır.

Cinsiyet	Kişi Sayısı
Erkek	24
Kadın	8
Toplam	32

Çizelge 6.1. Cinsiyet dağılımı

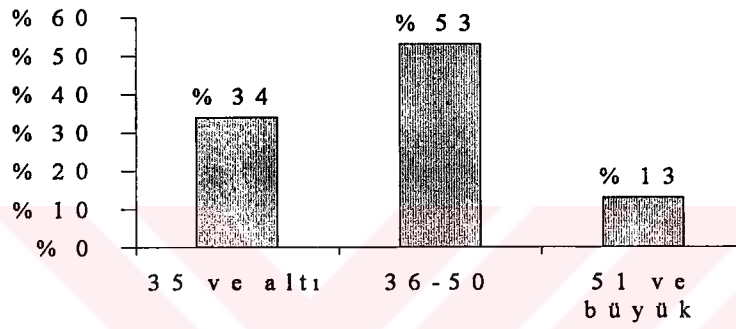


Şekil 6.1. Cinsiyet dağılımı

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 34' ü genç yaş grubunu, % 53' ü orta yaş grubunu, % 13' ü ise büyük yaş grubunu oluşturmaktadır.

Yaş Grupları	Kişi Sayısı
35 ve altı	11
36-50	17
51 ve büyük	4
Toplam	32

Çizelge 6.2. Yaş grupları dağılımı

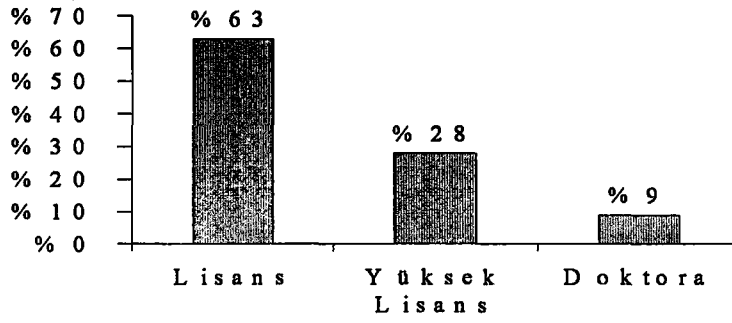


Şekil 6.2. Yaş grupları dağılımı

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 63' ü lisans eğitimi, % 28' i yüksek lisans eğitimi, % 9' u doktora eğitimi yapmıştır.

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı
Lisans	20
Yüksek Lisans	9
Doktora	3
Toplam	32

Çizelge 6.3. Eğitim durumu dağılımı

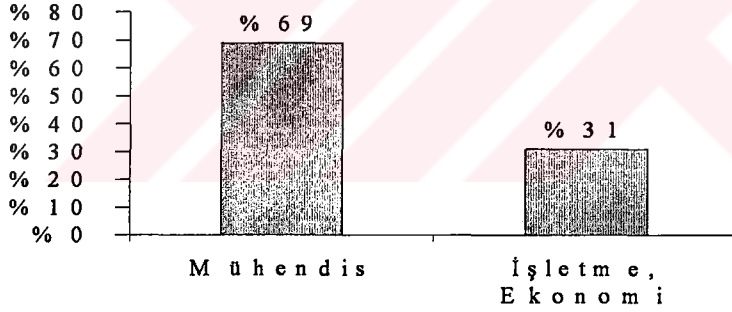


Şekil 6.3. Eğitim durumu dağılımı

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 69' u mühendis, % 31' i ise işletmeci ve ekonomist meslek gruplarına mensuptur.

Meslek	Kişi Sayısı
Mühendis	22
İşletme, Ekonomi	10
Toplam	32

Çizelge 6.4. Meslek dağılımı

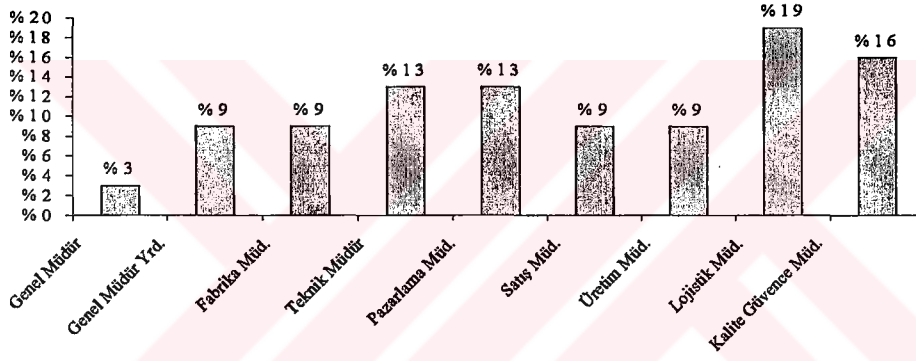


Şekil 6.4. Meslek dağılımı

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 3' ü Genel Müdür, % 9' u Genel Müdür Yardımcısı, % 9' u Fabrika Müdürü, % 13' ü Teknik Müdür, % 13' ü Pazarlama Müdürü, % 9' u Satış Müdürü, % 9' u Üretim Müdürü, % 19' u Lojistik Müdürü, % 16' sı ise Kalite Güvence Müdürü olarak görev yapmaktadır.

Görev	Kişi Sayısı
Genel Müdür	1
Genel Müdür Yrd.	3
Fabrika Müd.	3
Teknik Müdür	4
Pazarlama Müd.	4
Satış Müd.	3
Üretim Müd.	3
Lojistik Müd.	6
Kalite Güvence Müd.	5
Toplam	32

Çizelge 6.5. Görev dağılımı

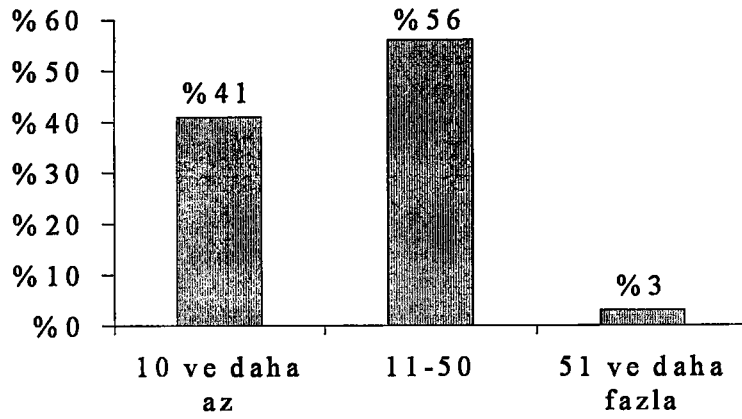


Şekil 6.5. Görev dağılımı

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 41' i 10 ve daha az sayıda projede, % 56' s 11-50 adet projede, % 3' ü ise 51 ve daha fazla sayıda projede görev almıştır.

Görev Alınan Proje Sayısı	Kişi Sayısı
10 ve daha az	13
11-50	18
51 ve daha fazla	1
Toplam	32

Çizelge 6.6. Görev alınan proje sayısı dağılımı

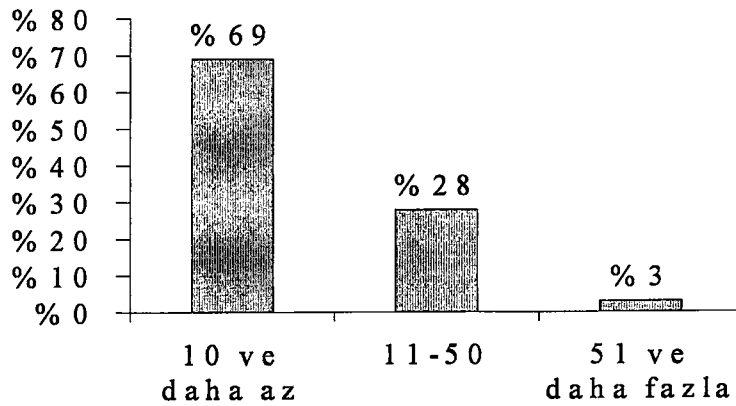


Şekil 6.6. Görev alınan proje sayısı dağılımı

Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 69' u 10 ve daha az sayıda projede, % 28' i 11-50 adet projede, % 3' ü ise 51 ve daha fazla sayıda projede, proje lideri olarak görev almıştır.

Proje Lideri Olarak Görev Alınan Proje Sayısı	Kişi Sayısı
10 ve daha az	22
11-50	9
51 ve daha fazla	1
Toplam	32

Çizelge 6.7. Proje lideri olarak görev alınan proje sayısı



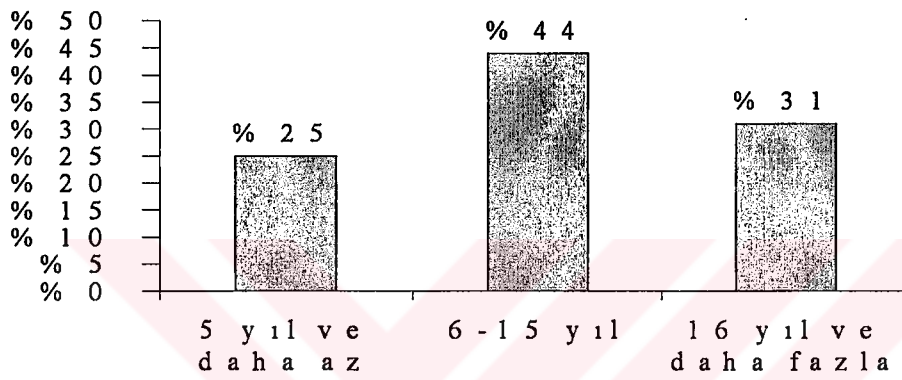
Şekil 6.7. Proje lideri olarak görev alınan proje sayısı



Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 69' u 5 yıl ve daha az süre; % 28'i 6-15 yıl, % 3' ü ise 16 yıl ve daha fazla süre iş tecrübesine sahiptir.

İş Tecrübesi (Yıl)	Kişi Sayısı
5 yıl ve daha az	13
6-15 yıl	18
16 yıl ve daha fazla	1
Toplam	32

Çizelge 6.8. İş tecrübesi dağılımı



Şekil 6.8. İş tecrübesi dağılımı

6.2.2. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Bu başlıkta, MBTI testi ile liderlik özellikleri testi araştırma bulguları açıklanarak, bu bulguların yorumlanması yapılmaktadır.

6.2.2.1. MBTI Testi Bulguları

MBTI testinde dört ana karakter tipi ve her bir tipin dört çeşitlemesi vardır.

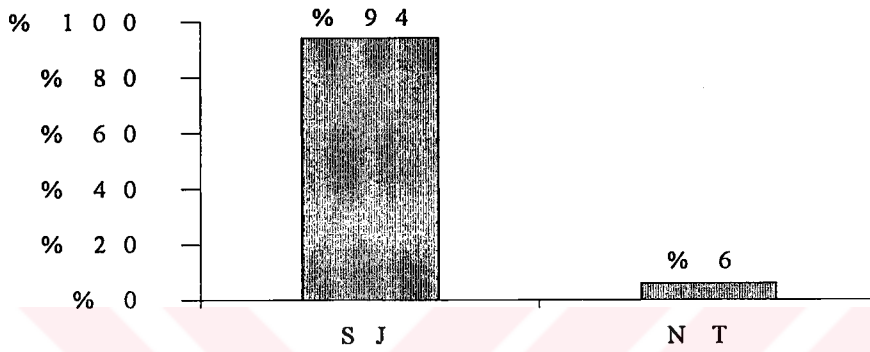
NF	NT	SJ	SP
INFJ	INTJ	ISTJ	ISTP
ENFJ	ENTJ	ESTJ	ESTP
INFP	INTP	ISFJ	ISFP
ENFP	ENTP	ESFJ	ESFP



Anketi cevaplandıran proje liderlerinin; % 94' ü SJ karakter profiline, % 6' sı NT karakter profiline sahiptir.

Karakter Profili	Kişi Sayısı
SJ	30
NT	2
Toplam	32

Çizelge 6.9. Karakter profilleri dağılımı



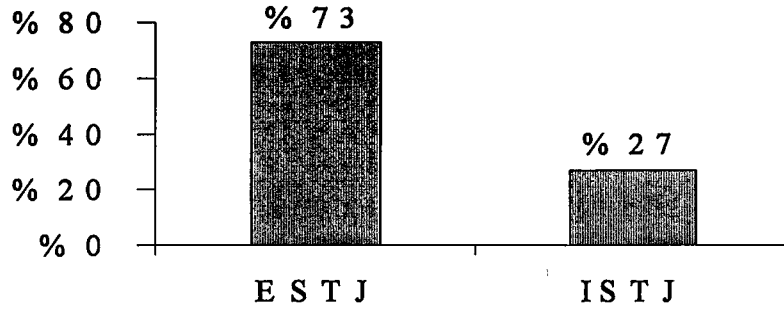
Şekil 6.9. Karakter profilleri dağılımı

SJ karakter profilinin en genel özelliği; nesnelerin ve insanların gereken zamanda, gereken nitelikte, gereken miktarda ve gereken yerde olmasını temin etmekteki başarısıdır. Dikkat edilecek olursa bu özellikler aynı zamanda bir proje liderinin sahip olması gereken özelliklerdir.

SJ karakter profiline sahip olan grubun dağılımına baktığımızda proje liderlerinin; % 73' ünün ESTJ, % 27' sinin ise ISTJ karakterine sahip olduğu görülmektedir.

Karakter Profili	Kişi Sayısı
ESTJ	22
ISTJ	8
Toplam	30

Çizelge 6.10. SJ karakterinin dağılımı



Şekil 6.10. SJ karakterinin dağılımı

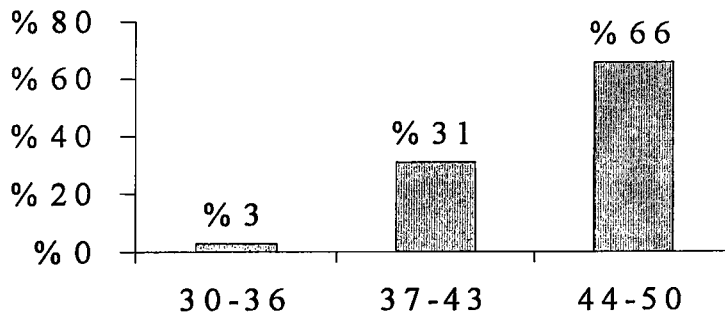
ESTJ, Müfettiş-Yönetici ve ISTJ, Müfettiş-Araştırmacı karakterlerinin sahip oldukları özellikler, bir proje liderinin sahip olması gereken özellikleri karşılayacak niteliktedir.

6.2.2.2. Liderlik Özellikleri Testi Bulguları

Her biri bir özelliği sorgulayan 50 sorudan oluşan ve en yüksek puanı 50 olan liderlik özellikleri testinde yöneticilerin % 66' sı 44-50 arasında, % 31' i 37-43 arasında, % 3' ü ise 30-36 arasında puan aldılar.

Puan	Kişi Sayısı
30-36	1
37-43	10
44-50	21
Toplam	32

Çizelge 6.11. Liderlik Özellikleri Testi Puan Dağılımı



Şekil 6.11. Liderlik Özellikleri Testi Puan Dağılımı

6.3. Araştırma Bulguları

Liderlik özellikleri testinden elde edilen puanlar ve karakter profilleri testinde SJ' nin çeşitlemeleri ESTJ ve ISTJ tipleri ile NT' nin çeşitlemesi ENTJ' nin ortak davranış kalıpları olan TJ' nin belirginliğini gösteren sayısal değerler araştırmamızın değişkenlerini oluşturmaktadır. Liderlik özellikleri testinde en yüksek puan 50, TJ puanlarının en yüksek değeri ise 128' dir.

Değişkenlerden liderlik özellikleri testi puanları, TJ değerlerine göre farklılık gösterebildiği için bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. TJ davranış kalıplarının belirginliğini gösteren sayısal değerler ise bağımsız değişken olarak ele alınmış ve korelasyon analizi yapılmıştır.

TJ' nin sayısal değerleri, (X) değerleri olarak, liderlik özellikleri testi puanları ise (Y) değerleri olarak alınmıştır.

Korelasyon analizinde kullanılan formül;

$$r = \Sigma (X_i - X_{ort}) * (Y_i - Y_{ort}) / \sqrt{\Sigma (X_i - X_{ort})^2 * \Sigma (Y_i - Y_{ort})^2}$$

şeklindedir.

$$X_{ort} = 2026/32 = 63,31$$

$$Y_{ort} = 1422/32 = 44,44$$

$$\Sigma (X_i - X_{ort}) * (Y_i - Y_{ort}) = 303,63$$

$$\Sigma (X_i - X_{ort})^2 = 12564,88$$

$$\Sigma (Y_i - Y_{ort})^2 = 361,88$$

$$r = \Sigma (X_i - X_{ort}) * (Y_i - Y_{ort}) / \sqrt{\Sigma (X_i - X_{ort})^2 * \Sigma (Y_i - Y_{ort})^2}$$

$$r = 303,63 / \sqrt{12564,88 * 361,88}$$

$$r = 0,1424$$

$$r^2 = 0,02$$

X ve Y değerleri arasında çok zayıf bir ilişki söz konusudur. Y' deki değişikliğin % 2' si X' deki değışiklikle açıklanabilir. Diğer bir deyişle, Y' deki değışikliğin % 98' i X' deki değışikliğe doğrusal olarak bağılı değildir.

Xi	Yi	Xi-Xort	Yi-Yort	(Xi-Xort)* (Yi-Yort)	(Xi-Xort) ²	(Yi-Yort) ²
100	46	36,69	1,56	57,32	1345,97	2,44
96	47	32,69	2,56	83,76	1068,47	6,57
94	48	30,69	3,56	109,32	941,72	12,69
94	47	30,69	2,56	78,64	941,72	6,57
92	43	28,69	-1,44	-41,24	822,97	2,07
88	43	24,69	-1,44	-35,49	609,47	2,07
86	48	22,69	3,56	80,82	514,72	12,69
80	46	16,69	1,56	26,07	278,47	2,44
72	45	8,69	0,56	4,89	75,47	0,32
72	38	8,69	-6,44	-55,93	75,47	41,44
70	33	6,69	-11,44	-76,49	44,72	130,82
68	49	4,69	4,56	21,39	21,97	20,82
68	41	4,69	-3,44	-16,11	21,97	11,82
62	46	-1,31	1,56	-2,05	1,72	2,44
62	45	-1,31	0,56	-0,74	1,72	0,32
60	48	-3,31	3,56	-11,80	10,97	12,69
60	41	-3,31	-3,44	11,39	10,97	11,82
58	46	-5,31	1,56	-8,30	28,22	2,44
58	43	-5,31	-1,44	7,64	28,22	2,07
56	47	-7,31	2,56	-18,74	53,47	6,57
54	48	-9,31	3,56	-33,18	86,72	12,69
54	43	-9,31	-1,44	13,39	86,72	2,07
52	44	-11,31	-0,44	4,95	127,97	0,19
52	43	-11,31	-1,44	16,26	127,97	2,07
52	42	-11,31	-2,44	27,57	127,97	5,94
50	46	-13,31	1,56	-20,80	177,22	2,44
46	48	-17,31	3,56	-61,68	299,72	12,69
44	45	-19,31	0,56	-10,86	372,97	0,32
40	44	-23,31	-0,44	10,20	543,47	0,19
34	46	-29,31	1,56	-45,80	859,22	2,44
32	39	-31,31	-5,44	170,26	980,47	29,57
20	44	-43,31	-0,44	18,95	1875,97	0,19
2026	1422			303,63	12564,88	361,88
63,31	44,44					

Çizelge 6.12. Korelasyon Analizi Değerleri

7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

İşletmeler sürekli değişim halinde bulunan çevre şartlarına uyum göstermek durumundadırlar. Özellikle son yıllarda artış gösteren uluslararası rekabet işletmeleri yenilikler yapmaya zorlamıştır. Bu nedenle işletmelerde yeniliğin ve gelişmenin öncüsü olan proje liderlerine eskisinden çok daha büyük sorumluluklar yüklenecektir.

Rekabetçi ortam işletmeleri, verimliliklerini arttırmaya ve değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Bu değişimlerin yapılması ise öncelikle proje liderlerinin sorumluluk sahalarının içine girer. Farklı değişimleri içeren farklı projelerde olağandır ki farklı liderlik tarzı sergileyeceklerdir. Bir proje lideri, biri daha yoğun olmak üzere farklı liderlik tarzlarına sahip olabilir. Önemli olan değişen koşullara göre uygun liderlik tarzının zamanında seçilerek uygulanmasıdır.

Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalarda proje lideri olarak görev alan yöneticiler üzerinde yapılan ve liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı hedefleyen bu araştırma da elde edilen sonuçları özetlemek gerekirse;

➤ Araştırma, Türkiye’ de Agro-Kimya sektöründe faaliyet gösteren 13 büyük firmanın, proje liderliği yapmış yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu firmaların pazar payları toplamı % 92,6’ dır. Araştırmaya katılan proje liderlerinin; % 75’ i erkekler, % 25’ i ise kadınlardan; % 53’ ü 36-50 yaş arasındaki yöneticilerden, % 34’ ü ise 35 yaş ve altındaki genç yöneticilerden; % 28’ i yüksek lisans, % 9’ u ise doktora eğitimi yapmış yöneticilerden; % 69’ u mühendis kökenli, % 31’ i ise işletmeci ve ekonomist kökenli yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan proje liderlerinin; % 56’ sı 11-50 arasındaki sayıda projede, % 41’ i ise 10 ve daha az sayıda projede görev almışlardır. Araştırmaya katılan proje liderlerinin; % 69’ u 10 ve daha az sayıda projede, % 28’ i ise 11-50 arasındaki sayıda projede, proje lideri olarak görev almışlardır. Araştırmaya katılan proje liderlerinin; % 44’ ü 6-15 yıl arasında, % 31’ i 16 yıl ve daha fazla, % 25’ i ise 5 yıl ve daha az süre iş tecrübesine sahiptir.



➤ Araştırmaya katılan proje liderlerinin; % 94' ü SJ (% 73 ESTJ, % 21 ISTJ ve % 6' sı ise NT (% 100 ENTJ) davranış kalıbına sahiptir. ESTJ, ISTJ ve ENTJ karakter profillerinin özelliklerine bölüm 5' den bakılacak olursa, bu özelliklerin, proje liderinin sahip olması gereken özellikleri en üst düzeyde karşıladığı görülecektir.

➤ Araştırmaya katılan proje liderlerinin; % 66' sı proje liderlerinin sahip olması gereken 50 adet özellikten en az 44 tanesine, % 31' i ise en az 37 tanesine sahiptir.

➤ Dolayısıyla Türkiye' de Agro-Kimya sektöründe görev yapan ve araştırmaya katılan proje liderleri arasında liderlik özelliklerini en üst düzeyde temsil eden davranış kalıbı; SJ, karakter profili ise ESTJ' dir.

➤ Agro-Kimya sektöründe görev yapan ve araştırmaya katılan proje liderlerinin karakter profillerini oluşturan ESTJ, ISTJ, ENTJ karakter çeşitlemelerinin ortak davranış kalıpları olan T (düşünme/objektif) ve J (yargılama/planlı) ile liderlik özellikleri arasında yapılan korelasyon analizinde bu iki parametre arasında önemli bir pozitif ilişki tespit edilememiştir.
($r = 0,1424$ ve $r^2 = 0,02$)

➤ Araştırmada kullanılan MBTI testinin objektif bir test olmasına karşın liderlik özellikleri testi subjektif bir testtir. Liderlik özellikleri testinde yapılacak subjektifliği azaltıcı çalışmalar, proje liderlerinin liderlik özellikleri ile karakter profilleri arasındaki ilişkinin incelenmesine önemli katkı sağlayabilir.

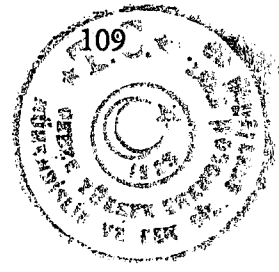
➤ Karakter, insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümü olduğuna göre bir kişinin lider olabilmesi için doğuştan liderlik özelliklerine sahip olması gerekmez. Doğuştan, uygun davranış kalıplarına sahip olan kişiler uygun çevresel koşullar ve iyi bir liderlik eğitimi ile lider olabilir. Yani başka bir deyimle; liderlik öğrenilebilir bir olgudur.



Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin ışığında çok yönlü bir kavram olan ve çok geniş anlamda yönetsel işlevler üstlenen lideri şu şekilde tanımlayabiliriz.

Lider,

- Kendine olan inancı kadar, etrafına topladığı kaliteli takıma da güvenen ve onların güvenini kazanan,
- Kendini ve etrafını daima yeni birşeyler öğrenmek için zora sokmasını bilen,
- Aldığı dersleri unutmayıp doğrusunu yapmasını bilen,
- Sadece kendi etrafını değil çevresini de düşünerek çalışan,
- Kendi kendini motive edebildiği kadar bunu etrafına da saçabilen,
- Kendini aynada görmek cesaretine sahip olduğu kadar, etrafındakilerin de aynası olmasını bilen,
- Hiç bir yenilgiden yılmayan ve etrafında yılmasına izin vermeyen,
- Konuşmaktan çok dinlemesini ve hatırlamasını bilen,
- İyi iş yapmaı öven ve yanlış yapana doğruyu gösteren,
- Getirisi ve götürüsü ile hesapladıktan sonra risk almaktan çekinmeyen,
- Yükümlülükleri üstlenmesini ve dağıtmasını becerebilen,
- Sağlam ve sağlıklı bedeni ve kafası ile etrafa örnek olabilen,
- Yenilgileri sonuç, başarıları hedef saymayan,
- Zamanını iyi kullandığı gibi zamanlaması da mükemmel olan,
- Kendine olduğu kadar etrafı ve hatta rakiplerine karşı dahi hürmet besleyebilen,
- Bilginin kaynağına inip onu en iyi tarzda kullanmasını beceren,
- Etrafında ve sürüklediği kitlenin başında olduğu kadar arkasında da gitme gereğini kavrayan,
- Gerektiği an karar verebilen,
- Kendinde olduğu kadar etrafındakilerin de yaratıcı olmasına ortam hazırlayan ve kendinden sonra başa geçebilecek birçok kişiyi yetiştirmek imkan, istek ve koşullarını yaratarak bundan gurur duyan kişi lider olacak, lider kalacak ve bir liderden beklenen başarılarını sürdürecektir.



KAYNAKLAR

1. ANNETT, P.L., and WETHERBE, J.C., Addressing Behavioral and Leadership Issues to Improve Project Management, Information Strategy, The Executive's Journal USA, Spring, 1986.
2. BALEKOĞLU, F., Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri, Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1992.
3. BALTAŞ, A.,Yönetmek Bugüne, Liderlik Etmek Geleceğe Yöneliktir, İnsan Kaynakları, Hürriyet, İstanbul, 7 Şubat, 1999.
4. BALTAŞ, A., Başarılı Liderlerin Özellikleri, İnsan Kaynakları, Hürriyet, İstanbul, 21 Şubat, 28 Şubat, 7 Mart, 1999.
5. BARON, R., What type am I? Discover who you really are, Penguin Books, Inc., New York, 1998.
6. BASS, B.M., Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research, rev. edition, Free Press, New York, 1978.
7. BASS, B.M., and AVALIO, B.J., Transformational Leadership: A Response to Critiques, Chapter.3, Book, CHEMERS, M.M., and AYMAN, R., Leadership Theory and Research, Academic Press, Inc., San Diego, 1993.
8. BASS, B.M., Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press, New York, 1985.
9. BATES, W.S., Strong Leadership Crucial, Computing Canada, Canada, October, 1994.
10. BAYKAL, A.N., Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış, Mustafa Kemal Atatürk' ün Liderlik Sırları, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Nisan, 1999.
11. BENNIS, W.,Bir Lider Olabilmek, 1.Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Mayıs, 1999.
12. BENNIS, W.G., and NANUS, B., Leaders: The Strategies for Taking Charge, Harper and Row Pub., New York, 1985.
13. BRIGGS-MYERS, I., and P., Kişilik, Farklı Tipler Farklı Yetenekler, Kuraldışı Yayınları, İstanbul, 1997.



14. BROWNING, G., Ten Ways to Lead from The Front and Command Respect, Management Today, England, April, 1999.
15. BURNS, J.M., Leadership, Harper and Row Pub., New York, 1978.
16. CEBROWSKI, J.W., Yüksek Performansın On Özelliği, İş Yaşamı, Milliyet, İstanbul, 7 Kasım, 1999.
17. CEYLAN, A., Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama, GYTE Baskı ve Foto Film Merkezi, Kocaeli, Nisan, 1998.
18. CLELAND, D.I., Leadership and The Project Management Body of Knowledge, International Journal of Project Management, USA, April, 1995.
19. CONKRIGHT, T.D., So You Are Going to Manage a Project..., Training, USA, January, 1998.
20. COŞKUNER, E., Jung Kavramlarıyla Kişilik Tanımı, Davranış Bilimleri Enstitüsü Yayınları, İstanbul, Ekim, 1996.
21. DAVIS, K., Human Relation at Work, McGraw Hill Book Company, New York, 1967.
22. DONNELLY, R.G., and KEZSBOM, D.S., Overcoming The Responsibility-Authority Gap, Cost Engineering, USA, May, 1994.
23. EINSIEDEL, A.A.Jr., Profile of Effective Project Managers, Project Management Journal, USA, December, 1987.
24. EREN, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Ocak, 2000.
25. EREN, E., Yönetim ve Organizasyon, 3.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Mart, 1996.
26. ERKAN, N., Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Y.L.T., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1995.
27. GÜN, N., Sunuş, Kişilik, Farklı Tipler Farklı Yetenekler, Isabel Briggs-Myers, Kuraldışı Yayınları, İstanbul, 1997.
28. HEIM, P., and CHAPMAN, E.N., Liderliği Öğrenmek, 1.Basım, Rota Yayıncılık, İstanbul, Temmuz, 1997.
29. HELLRIEGEL, D., SLOCUM, J.W., and WOODMAN, R.W., Organizational Behavior, 6th. Edition, West Publishing Company, St. Paul, 1992.

30. HOLLANDER, E.P., Legitimacy, Power, and Influence: A Perspective on Relational Features of Leadership, Chapter.2, Book, CHEMERS, M.M., and AYMAN, R., Leadership Theory and Research, Academic Press, Inc., San Diego, 1993.
31. JOHNSON, M., Gelecek Binyılda Yönetim, Sabah Yayınları, İstanbul, Eylül, 1996.
32. KARAMÜRSEL, Y., Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı, Y.L.T., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1997.
33. KELLER, R.T., Transformational Leaders Make a Difference, Research Technology Management, USA, May/June, 1995.
34. KERZNER, H., In Search of Excellence in Project Management, Journal of Systems Management, USA, February, 1987.
35. KEZSBOM, D.S., Leadership and Influence: The Challenge of Project Management, American Association of Cost Engineers Transactions, USA, 1988.
36. KNUTSON, J., Motivating The Folks You Manage, PM Network, USA, November, 1997.
37. KREITNER, R., and KINICKI, A., Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1989.
38. LANDSBERG, M., Koçluğun Taosu, Çev. H. Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul, Şubat, 1999.
39. LOCK, D., Project Management Handbook, Gower, Hants, 1989.
40. MESSMER, M., Managing A Project Team, Management Accounting, USA, June, 1998.
41. MOSSOP, M.W., Total Teamwork: How to be a leader?, Management Solutions, USA, August, 1988.
42. OBENG, E., Proje Liderinin Gizli El Kitabı, 1.Baskı, Dünya Yayıncılık, İstanbul, Ekim, 1997.
43. ÖZTEL, D., Liderlikle İlgili Başlıca Yaklaşımlar, Yönetim İşlevleri ve Basın İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri, Y.L.T., Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, İstanbul, 1998.

44. PAKSOY, M., Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl.4, Sayı.16, İstanbul, Ekim, 1993.
45. PUCCINELLI, B., Principles of Project Leader, Inform, USA, January, 1999.
46. SLEVIN, D.P., and PINTO, J.K., Project Leadership: Understanding and Consciously Choosing Your Style, Project Management Journal, USA, March, 1991.
47. SPINNER, M.P., Elements of Project Management, Prentice Hall, New York, 1992.
48. STALLWORTHY, E.A., and KHARBANDA, O.P., The Project Manager in the 1990's, International Journal of Operations and Project Management, MCB University Press Ltd., England, 1987.
49. STEVENS, W., Six Significant Landscapes, Collected Poems of Wallace Stevens, Knopf, USA, 1978.
50. STOGDILL, R.M., Handbook of Leadership, Free Press, New York, 1974.
51. SWAN, R., Liderlik ve Takım Çalışması, İnsan Kaynakları, Hürriyet, İstanbul, 28 Mart, 1999.
52. TAMPOE, M., and THURLOWAY, L., Project Management, International Journal of Project Management, USA, November, 1993.
53. THOMS, P., and PINTO, J.K., Project Leadership: A Question of Timing, Project Management Journal, USA, March, 1999.
54. THOMSETT, M.C., Proje Yönetimi, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Mart, 1996.
55. TICHY, N., and DEVANNA, M., Transformational Leadership, Wiley, New York, 1985.
56. TODRYK, L., The Project Manager as Team Builder: Creating an Effective Team, Project Management Journal, USA, December, 1990.
57. TONNE, C.L., Little Things Make the Biggest Difference, PM Network, USA, April, 1998.
58. TÜRKOĞLU, F., Yönetici çok Lider yok, İş'te İnsan, Sabah, İstanbul, 12 Eylül, 1999.
59. WERNER, I., Liderlik ve Yönetim, Çev. Vedat Üner, Rota Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 1993.

60. WHITTEN, N., Are You Learning from Project to Project?, PM Network, USA, March, 1999.
61. YAMAK, O., Proje Yönetim Teknikleri, 1.Baskı, Komputron Ltd. Şti., İstanbul, Nisan, 1998.
62. ZALEZNIK, A., Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review, Haziran, 1977.
63. ZIMMERER, T.W. and YASIN, M.M., A Leadership Profile of American Project Managers, Project Management Journal, USA, March, 1998.



ÖZGEÇMİŞ

21.10.1968 tarihinde İstanbul'da doğdum. İlkokulu İstanbul Fatih'te, ortaokul ve lise eğitimimi Üsküdar Halide Edip Adıvar Lisesi'nde tamamladım. 1989-90 öğretim yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Kimya Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldum.

1990-1991 yılları arasında Asil Nadir Holding bünyesinde yer alan Kaynak Gıda A.Ş.'de İşletme Şefi olarak görev yaptım. 1992-1994 yılları arasında Türk Hoechst Tarım İlaçları A.Ş.'de Kalite Kontrol Mühendisi, 1994-1999 yılları arasında AgrEvo Tarım İlaçları Ltd. Şti.'nde (Türk Hoechst ve Schering firmalarını birleştiren kuruluş) Kalite Kontrol Müdürü, 1999-2000 yılları arasında AgrEvo Tarım İlaçları Ltd. Şti.'nde Üretim Müdürü olarak görev yaptım. 2000 yılı başından itibaren ise Aventis Tarım İlaçları Ltd. Şti.'nde (AgrEvo ve Rhone Poulenc firmalarını birleştiren kuruluş) Üretim Müdürü olarak görevime devam etmekteyim.

1997 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında başladığım yüksek lisans eğitimimi 2000 yılı Ocak ayında başarı ile tamamladım.

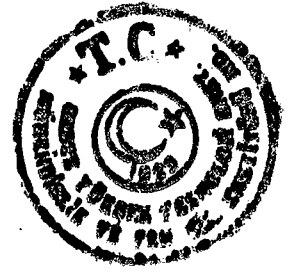
EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Ek 2. Liderlik Özellikleri Testi (Kendinizi Test Edin)

Ek 3. Liderlik Özellikleri Testi Kullanım İzin Yazısı





KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Adınız ve Soyadınız :
Tarih :
Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek
Yaşınız :
Eğitiminiz :
Mesleğiniz :
Çalıştığınız Firma :
Firmadaki Göreviniz :
Görev Aldığınız Proje Sayısı : Kaç Yıl da? :
Proje Lideri Olarak
Görev Aldığınız Proje Sayısı :
Eğer Varsa; Çeşitli Nedenlerden Ötürü
Zamanında Bitirilemeyen Proje Sayısı :

KENDİNİZİ TEST EDİN



1. Kendinizi olduğunuzdan farklı göstermeye çalışıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
2. Her zaman, her iş için yetişmiş bir adam bulabileceğinize inanıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
3. İşinizde bilgi ve tecrübe sahibi olmak yerine, pratik zekayla her şeyi çözerim diyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
4. Karar vermek için size verilen bilgileri yeterli buluyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
5. Yanınızda çalışan kişilerin, kendi kendilerine gerekli bilgilere ulaşacaklarını düşünüyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
6. Başarılarınızda, kendinizden başka faktörlerin de olabileceğini düşünüyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
7. Güçlükler ortaya çıktığında, “benden bu kadar” diye zorluklara teslim oluyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
8. İnsanın çevresine ihtiyacı olduğu gibi, çevrenin de size ihtiyacı olduğuna inanıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
9. Stres altında da, normal şartlardaki performansınızı gösterebiliyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
10. Karşınızdakiler sizi hatalarınız konusunda uyardığında, bu konuları tekrar gözden geçiriyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
11. Yapacağınız işi, başlamadan önce gözünüzün önünde canlandırıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
12. İstismar edilmenize göz yumuyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
13. Davranışlarınızı, yaptığınız işlerden ve hedeflerden taviz vermeden, karşınızdaki kişilerin anlayışlarına ve davranışlarına göre ayarlayabiliyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐



14. Karşınızdakine bir mesaj verirken, bunu yumuşak bir tonla yapabiliyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

15. Yaptığınız işlerde “bu iş benden ne bekliyor” diye düşünüp, işin sizden beklentisini sonuna kadar karşılıyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

16. Olayları kendi açınızdan görmek yerine, kendinizi başkalarının yerine koyup, olayları onların gözüyle de değerlendiriyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

17. “Zaten benim hakkım olan görev bana verilir” diye mi düşünüyorsunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

18. İtibarınıza, tutarlı olmaya, söylediklerinizi yaptıklarınızla desteklemeye önem veriyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

19. Güçlükler karşısında, “ben ne yapar yapar, bu işi hallederim” diyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

20. Olacakları önceden tahmin edip, gerekli çalışmaları yapmaya, gerekli tedbirleri almaya önem veriyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

21. Öncelikle hedefinizi tespit ettikten sonra, bu hedeflere ulaşmak için bir plan yapıp, bu hedeflere kilitleniyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

22. Atacağınız adımlarda, hisleriniz yerine mantığınızı ön plana çıkarıyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

23. Doğru olduğunu düşündüğünüz bir konuda, herkesin de kendiliklerinden, sizin gibi düşünmeleri gerektiğini varsayıyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

24. Önceden tespit edilmemiş durumlarda, olayların gerektirdiği kararları kendiliğinizden, gereken zaman içinde verip, bunları uyguluyor musunuz?

Evet

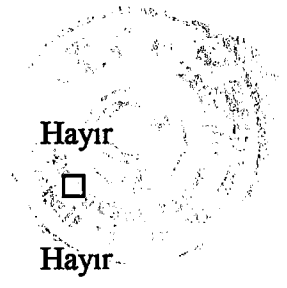
☐

Hayır

☐



25. Her insanın farklı özelliklere sahip olabileceğini düşünüp, onları tanımaya ve elinizdeki işe uygun olup olmadıklarına dikkat ediyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
26. Yaptığınız işlerde, “insan faktörü”nün önemli olduğuna inanıp, onlara layık oldukları gibi davranmaya çalışıyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
27. Yapmaya karar verdiğiniz bir işte, eğer şartlar değişmemişse, zorluklarla karşılaştığınızda kararınızı değiştirip, işin kolayına kaçıyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
28. Yaptığınız işlerde, bu işlerle ilgili çevrenin, önemli olduğunu düşünüp, onları da hedeflere doğru yönlendirmeye çalışıyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
29. Durum acil bir karar gerektirse bile, siz karar verebilmek için gerekli tüm verilerin toplanmasını bekliyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
30. Karar vermeniz gereken bir durumda, isabetli bir karar verebilmeniz için, gerekli doğru bilgileri zamanında toplayıp, bunlardan faydalaniyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
31. Düşüncelerinizi, karşınızdakinin en iyi anlayabileceği bir şekilde ifade etmeye gayret gösteriyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
32. İşinizde insanların size davranışlarını ikinci plana iterek, onları yaptıkları işlerdeki başarılarına göre değerlendiriyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
33. Yaptığınız işlerde tüm ayrıntıları gözden geçiriyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐
34. Yanınızda çalışan kişiler hata yaptığında, onlara bu hataları düzeltme veya aynı hatayı bir daha yapmama şansını tanıyor musunuz?
- Evet ☐ Hayır ☐



35. Taş taş üstüne koymaktan zevk alıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
36. Başarılı olmanız, çevrenizdekileri küçümsemenize sebebiyet veriyor mu?	Evet ☐	Hayır ☐
37. Başkalarının fikir ve tecrübelerinden yararlanmayı gerekli görüyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
38. Yanınızda çalışanlardan beklediğiniz her şeyde onlara örnek olmanız gerektiğine inanıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
39. Bir hedefe ulaşabilmek için, tüm çalışanların aynı hedefe yönlendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
40. Tutarlı olmaya ve karşınızdakiler tarafından davranışlarınızın tahmin edilebilir olmasına önem veriyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
41. Doğru tanımlamaya gayret gösterdiğiniz bir problemi ufak parçalara bölüp tüm enerjinizle çözümlendirilmesine çalışıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
42. Elinizdeki işlerin çözümüyle ilgili bir plan yapıp, bu plana göre hareket ediyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
43. Davranışlarınızda, aldığınız kararlarda “herkes ne der, ne düşünür?” kaygısında mısınız?	Evet ☐	Hayır ☐
44. Tüm riskleri değerlendirdikten sonra verdiğiniz kararın neticelerini sahipleniyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
45. Yaptığınız işlerin bir satranç oyununa, bir harp yönetimine benzediğini düşünüyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
46. Muhtemel gelişmeleri, sorunlar ortaya çıkmadan değerlendirip, tedbirlerinizi bu gelişmelere göre alıyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐
47. Yaptığınız işlerin daha başka işlerle ilişkisi olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet ☐	Hayır ☐

48. Sorumluluğunu aldığınız işlerin, elinizdeki mevcut kaynaklara dayanılarak, tespit edilmiş hedefe varmasını zevkle yönlendiriyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

49. Her işin, o işe ayrılan sürede yapılmasına gayret ediyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

50. Her işin bir sırası olduğuna inanıyor musunuz?

Evet

☐

Hayır

☐

Adnan Nur Baykal
Tel / faks: 0212- 252 76 59
Cep Tel: 0532- 522 13 33

İstanbul, 25.11.1999

Sayın Salih Sinoğlu,

' Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları ' adlı kitabımdaki, ' Kendinizi Test Edin ! ' başlığı altındaki liderlik özelliklerini, bitirme tezinizde kullanmak istemenizi memnuniyetle karşıladım.

Özgün olan bu özellik sistematığını ve testi, kitabı kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

1995 yılında Şahinler Holding için 13 MW'lık bir elektrik santrali kurdum, sizin tezinize uygun olarak ' Proje Yönetiminde Liderlik ' yaptım. Bu çeşit bir liderlik, kitabımda tanımladığım ' liderlikle ' yakından ilişkili olmakla beraber, tanımladığım liderliğin daha sınırlı bir şekli. Eğer ' Proje Lideri ' projeyi kendisi ortaya çıkarmamış, sadece mevcut bir projeye lider seçilmişse, Vizyon Sahibi Olması, Zamanlama Yeteneği, Strateji Bilinci gibi konularda çok iyi olması gerekmeyebilir. Bunları sadece bir yorum olarak kabul edin.

Tezinizi bitirdikten sonra bir örneğini bana yollayabilerseniz sevinirim. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Saygılarımla.

Adnan Nur Baykal

Adnan Nur Baykal

NOT: 'Atatürk'ün Liderlik Sırları ' 7.Baskıya (21 000 kitap), ' Abdülhamid'in Yöneticilik Sırları 2. Baskıya giriyor.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ