

## Liderlik Gelişimi ve Geliştirilmesi (Eğitimi)

Mehmet Muratoğlu<sup>1</sup>

### Özet

Liderlik, örgütsel ortamlarda takipçilerini etkileyen, ilham veren ve güçlü bir biçimde onları motive eden kişilerin yürüttüğü yönetsel süreci tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Toplumsal şartlar sonucunda ortaya çıkan liderler, sosyal alanların yanı sıra örgütsel iş alanlarındaki etkililiği ve üstlendiği rol ve davranışlarıyla izleyenlerini belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirirler. Bu doğrultuda beklenen liderlik gelişimi; kişinin liderlik anlayışını ve başkalarına/ örgüte genel olarak liderlik etme konusundaki güvenini artırmayı amaçlayan çok çeşitli eylemleri, programları veya çabaları kapsamaktadır. Bu bağlamda lider, kendi yeterliliklerine bağlı olarak ihtiyaç duyduğu gelişim ve kariyer beklentisi için daha fazla eğitim/ eğitime faaliyetlerinde bulunur. Çünkü, bir örgütün liderlik kalitesi, o organizasyon genelinde önemli bir etkiye sahip olup, çalışan katılımı ve örgütün sürdürülebilirliği, uzun vadeli karlı ve inovatif olmaya kadar birçok faktörü etkileyebilir. Bu nedenle, bulunduğu ortamlarda etkililiği hissedilen liderlerin ve liderlik davranışlarının geliştirilmesi ve değişimle sonuçlanan eğitim süreci, ilgili tüm organizasyonlar için kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada, lider gelişimini de kapsam içine alan liderlik gelişim süreçleri incelenmiştir. Bununla birlikte, liderin taşıdığı sorumluluk alanlarında gerçekleştireceği değişim için ihtiyaç duyduğu liderlik becerilerini kazandıracak eğitim faaliyetlerinin kapsamının değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca, liderlik gelişimine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda etkili liderliğin kolaylaştırılmasına yönelik eğitim faaliyetlerinin neler olabileceğine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Tüm bunların yanı sıra çalışmamız, gelecekte konuyla ilgili yapılacak yeni çalışmalara katkı sunmayı amaçlamaktadır.

1 Dr, Okan Üniversitesi, mehmet@etkinyonetim.com, ORCID ID: 0000-0002-1520-9507

## 1. Giriş

Liderlik gelişimi, bireyin organizasyon içinde üstlendiği liderlik rolündeki performans yeteneğini geliştirme süreci olarak ifade edilir. Bu çerçevede üstlenilen liderlik rolleri, bir organizasyonun stratejisine uyum sağlama, düşüncelerin ve fikirlerin paylaşımıyla başkalarının yeteneklerini geliştirme ve uygulanmasına yardımcı olur (McCauley & Van Velsor, 2004). Bu rollerin sonucunda, her düzeyde liderlik gelişim etkisinin organizasyon performansı üzerinde mümkün olan en büyük güce sahip olması beklenir (O’Toole, 2001). Aynı zamanda bu güç etkisiyle, bireylerin etkili liderler olmaları için becerilerini, bilgilerini ve yeteneklerini geliştirme ve keskinleştirme sürecine girmeleri gerekir. Liderlik gelişimi olarak tanımlanan bu süreç; başkalarına ortak hedeflere ulaşmanın yöntemlerini ve bunlar için gerekli liderlik potansiyellerini genişletmeleri için ilham vermeyi içerir (Van Velsor, & Drath, 2004). Bu bağlamda liderlik gelişimi, bireylere güvenli ve etkili bir şekilde liderlik etmeleri için araçlar ve stratejiler sağlayan, kişisel ve profesyonel gelişim yolculuğunu sunar. Böylece liderlik gelişimi, organizasyonda çalışanlar arasında liderlik niteliklerinin büyümesini teşvik eden bir ortam yaratmış olur. Kişinin liderlik kapasitesindeki bu gelişimi, liderlik süreçlerinde etkili olmanın ne anlama geldiğine dair daha karmaşık bir anlayışın gelişimini ve bunun sonucunda lider gelişiminde geliştirilmesi gereken çok sayıda beceri seti ve daha fazla süreç çeşitliliğinin olduğunu gösterir (Orvis & Ratwani, 2010). Burada ifade edilen lider gelişimi, bir kişinin liderlik görev algılarında ve süreçlerinde etkili olma kapasitesinin genişlemesi olarak tanımlanmıştır (Van Velsor & McCauley, 2004, s. 2). Bu da, kişinin öğrenme deneyimlerinden anlam çıkarmasını ve buradan daha gelişmiş deneyimlemeyle kazanım biçiminde bir evrim geçirmesini içerir (Van Velsor & Drath, 2004). Bununla birlikte, liderlik gelişimi, bireysel liderlerin kendi liderlik becerilerini geliştirmekten daha geniş bir anlama sahiptir. Bu nedenle, liderlik gelişimi ile lider gelişimi arasında bir ayırım yapılması gerektiğini savunan birden fazla yazın içeriğinde kavramsal çerçeve konusu olarak değerlendirilmiştir (Murphy & Riggio, 2003). Lider ve liderlik gelişimindeki bu farklılığın özünde, lider gelişimini ilgilendiren insan sermayesi ve liderlik gelişimini ilgilendiren sosyal sermayeyi geliştirmeye yönelik yönelim vardır. İnsan sermayesine yönelim, içsel yeterliliğin temelini oluşturan öz farkındalık ve öz motivasyona dayalı bireysel yeteneklerin geliştirilmesini sağlar (McCauley ve Van Velsor, 2004). Sosyal sermayeye yönelim ise, karşılıklı güven ve saygı temeli üzerine inşa edilmiş karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin geliştirilmesini vurgular (Drath ve Paulus, 1994). Bunun yanı sıra, Day (2001)’ in yaptığı başka bir çalışmayla lider ve liderlik gelişimindeki farklar daha da belirgin olarak vurgulanmıştır. Özellikle,

lider becerilerinin gelişiminde insan sermayesine, bireysel liderlik modeline ve aynı zamanda içsel bir yeterlilik tabanına odaklanılmıştır. Böylece liderin sahip olduğu “kişisel güç” üzerine geleneksel bir açıklama yapmak yerine, öz farkındalık, öz düzenleme, öz motivasyon ve karşılıklı iletişime geçişi içeren temel kişisel becerilerle bu gelişimin desteklendiği belirtilmiştir (Brower vd., 2000). Lider gelişimdeki bu bakış açısına karşın, liderlik gelişiminde sosyal sermayeye odaklanılmıştır. Bu da, kişilerarası bir yeterlilik tabanına sahip ilişkisel bir model ve sosyal farkındalık ve çatışma ve liderlik gelişimindeki farklılıklar üzerine yapılan çalışmalarda en önemli farklılaştırıcı faktör olarak bireyin lider gelişimine odaklanması olmuştur. Bununla birlikte, her iki yaklaşımda da ortak olan düşünce, liderlerin geliştirilebileceğinin varsayımı olarak kabul edilmesidir.

Etkili ve sürekli kendini geliştiren organizasyonlar daha etkili liderlik özelliklerine sahip liderlere ihtiyaç duyar. Çoğu organizasyon bu tür liderlerin arayışı ve onları doğrudan işe alma çabası içine girer. Bununla beraber, öğrenen ve gelişen organizasyonlar, rekabet üstü olmanın başarı göstergesi olarak, liderlik kapasitesinin geliştirilmesi gerektirdiğine inanırlar.

Liderliği, bir kavram ve uygulanabilir bir gelişim düzeyi şeklinde açıklama arayışı, liderliğin geliştirilmesiyle ilgili özellik, davranış, beceri seti ve eğilimleri ile birlikte karmaşık bir teori ve kavramsal bir yumak şeklinde yanıt bulunmasına yönelik çalışmaları hızlandırmıştır. Yapılan çalışmaların ve geliştirilen teorilerin çoğalmasa, araştırmacılar arasında en uygun tanımlar ve liderlik hakkında en etkili yaklaşımlar konusunda devam eden bir tartışmaya neden olmuştur. Bennis, (2007)’ nin çalışmasında, liderlik literatürünün tek bir liderlik tanımının yapılmasının eksik bir açıklama olacağı ve bunun liderliğin gelişimini zayıflatacağı görüşünü savunmuştur. Aynı zamanda Goffee ve Jones (2006) liderlik özellikleri ve liderliğin açıklamasında, tartışmaya açık olmayan bir listenin oluşturulması gerekliliğinin benimsenmeyeceği de ifade edilmiştir. Bundan dolayı, bireyin kariyeri ve yaşam süresi boyunca kişilerarası liderlik kapasitelerinin geliştirilmesi için basitleştirilmiş yapı ve programların sağlanması gerekir. Bu bağlamda liderliğin geliştirilmesine yönelik oluşturulan çerçeve, çeşitli etkinlikteki çalışanlardan liderlik kapasitelerini kazanmaları ve kullanmaları için onların eğitilmesi ve geliştirilmesi zorunluluğunu açığa çıkarmıştır. Bu düşünceyle çoğu kuruluş, liderlerinin bilgi ve beceri gelişimi ve kapasitelerinin artırılması için, örgüt tarafından yönlendirilen lider geliştirme programlarına güvenmişlerdir. Bu amaçla lider gelişiminde uygulanan çoğu program, zamanla farklı disiplinleri de içinde barındıran ve pratik uygulamalarına olanak tanıyan bireysel / kurumsal yaklaşımları içerdiğinden çok daha etkili oldukları görülmüştür. (Sonnino, 2016). Böylece lider, liderliği altında

gerçekleşen tüm faaliyetleri anlayabilmiş ve yorumlayabilmiştir. Liderlik eğitimlerinin yarattığı gelişim, onların kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinde daha önemli liderlik fırsatlarını takip etmelerine olanak yaratmış ve geleceğin liderliğine hazırlamıştır. Bu çalışmada, pratikte birbirleri yerine kullanılan lider gelişimi ve liderlik gelişiminin ayrımını yaparak, birbirinden olan farklılıklarının anlaşılmasına çalışılmıştır. Aynı zamanda liderin kendi gelişiminin, liderlik gelişimindeki etkisi ve kurumsal yapıdaki öneminin ne olduğunun değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, liderlik gelişiminin sürdürülmesinde etkisinin olduğu belirlenen eğitim ve geliştirme programlarının, liderliğin beceri ve yeteneklerindeki etkisinin ne olduğunun açıklanması amaçlanmıştır.

## 2. Lider ve Liderlik Gelişimi

Genellikle birbirinin yerine kullanılsalar da, liderliğin gelişiminde rol oynayan lider gelişimi ve liderlik gelişimi aslında birbirlerinden farklı iki uygulamadır. Bu nedenle, lider gelişimi ile ilgili son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda, liderlik gelişimi ile lider gelişimi arasında bir ayrım yapılması gerektiği savunulmaktadır (Murphy & Riggio, 2003; McCauley & Van Velsor, 2004). Ancak, lider gelişimini liderlik gelişiminden ayıran niteliğin anlaşılmasındaki yetersizlik, liderlikle ilgili yapılan önceki deneysel çalışmaların çoğunun, liderliği büyük ölçüde bireysel olarak incelemesi ve liderin davranışlarına ve becerilerine odaklanmasından kaynaklandığı ifade edilir (Day, 2001). Bu bağlamda lider gelişimi, bireysel lidere ve kişisel gelişimine, kişisel becerilerine vurgu yapar ve bunların tamamı da onları en etkili liderler haline getirmeyi amaçlar. Bu nedenle liderliğin, esas olarak bireysel liderlerin eğitilmesi sonucunda onlara kazandırılan beceri ve yetkinliklerinin geliştirilmesiyle ilerleme gösterebileceği vurgulanır. Öte yandan, liderlik gelişimi, organizasyon içindeki liderliğe çok daha bütünsel bir bakış açısıyla bakar ve tek bir çatı altında ortak bir görüş ya da çalışma için toplanmış liderlik gruplarının genel kapasitesini geliştirir. Böylece kolektif bir lider grubunu daha iyi geliştirmek ve bu ortaklığı oluşturan bireylerden en iyi sonuçlar elde etmek için gelişimin önemi ortaya konmuş olur. Yapılan çoğu çalışmada, araştırmacılar liderlik gelişimiyle ilgili birden fazla görüş açıklamışlardır. Örneğin, Day vd., (2014), çalışmalarında liderlik gelişiminin bir çalışanın liderlik anlayışını ve genel olarak organizasyona liderlik etme güvenini geliştirmeyi amaçlayan geniş bir eylem, program veya çabanın bir ifadesi olduğunu belirtmiştir. Gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise liderlik gelişimi, bir bireyin bir organizasyon içinde liderlik rolünde performans gösterme yeteneğini geliştirme süreci olarak ifade edilmiş ve burada üstlenilen liderlik rollerinin, bir organizasyon stratejisine

uyum sağlayarak, fikir paylaşımı kazanarak ve başkalarının yeteneklerini geliştirerek yurütulmesine yardımcı olan roller olduğuna vurgu yapılmıştır (Pearce & Conger, 2003).

Bir başka çalışmada liderlik gelişimi, bir organizasyon içinde liderlik rollerinde bireylerin yeteneklerini genişletmenin sistematik süreci olduğu tanımı yapılmıştır. Bu gelişim biçimi, kişini kendi kişisel gelişimin otesine geçer. Çünkü ekiplere liderlik etmek, başkalarını etkilemek ve organizasyonel hedeflere yönlendirmek için gerekli olan becerilerin ilerletilmesi ve geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan tüm çabanın, liderin gösterdiği çabayla eşdeğer olduğunu gösterir. (Kouzes & Posner, 2002). Bireye odaklanan lider gelişiminin aksine, liderlik gelişimi, bir grup veya ekibin etkili bir şekilde senkronize olma ve iş birliği yapma yeteneğini geliştirmek için stratejileri içeren kolektif bir süreç olarak liderliğin iyileştirilmesine vurgu yapar (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Böylece lider gelişimi, bireysel liderler geliştirmeye odaklanırken, liderlik gelişimi, doğası gereği birden fazla bireyin birbirleri arasındaki ilişki düzeylerine odaklanır (Day vd.,2014). rnek olarak yönetimin gerçekleştirildiği alanlarda lider ile takipçileri arasındaki ilişkileri içeren gelişim süreçlerinden söz edilebilir. Ancak, liderlik sadece bireysel bir olgu olarak görülmemelidir. Çünkü, lider ile sosyal ve örgütsel evre arasındaki etkileşimleri kapsayan, açıklanmaya muhtaç, karmaşık yapıda bir olgu olduğu ifade edilir (Waldman & Yammarino, 1999; Vera & Crossan, 2004; Porter & McLaughlin, 2006).

## 2.1. Lider gelişimi üzerine tanımlamalar

Lider gelişimi, bir lider olarak bireysel yeteneklerin, öz farkındalığın ve etkinliğin geliştirilmesinde gösterilen baların bütünü olarak adlandırılabilir. Çünkü bu, liderlik rolleri için gerekli olan becerilerin ve özelliklerin sergilenmesinde liderin kendini tanıması ve geliştirmesiyle sürdürülebilir olması demektir. Ancak, günümüzde halen lider gelişimi için üzerinde geliştirilen teorilerinin anlaşılmasına, tanımlanmasına, lider olarak açıklanan yapıların ve süreçlerinin yorumlanmasına gittikçe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni liderlik anlayışına göre liderler; yönetim hedeflerindeki karmaşıklığı anlama, öğrenme, gerçekleştirme ve organizasyon için vizyon belirleme kapasitelerini sürekli olarak geliştirme ve örgütlerini oluşturma sorumluluğu taşımaktadırlar. Bununla birlikte Day (2001), lider gelişimini; örgüt içi çalışan insanların kazandıkları niteliklerin değerine, liderlik gelişimini ise örgütün mevcut sorunlarını zmek için örgüte etki eden grupları ve görüşlerini bir araya getirebilme yeteneğine bağlamıştır. O'Toole (2001) ise, lider ve liderlik gelişimini birbirinden ayırarak, liderlerin hangi niteliklere sahip olmaları ve bunların nasıl geliştirilebileceğinin sorulması

gerekliliğine vurgu yapmıştır. Lider gelişimi, uygulama süreçlerinde karmaşık sayılabilecek modeller ve yaklaşımlarla yüz yüze gelmektedir. Bu nedenle, içinde bulunduğumuz yüzyılda halen liderlerin gelişimine referans olabilecek bir başlangıç noktasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Bireysel düzeydeki lider gelişiminin, sürekli öğrenme ve liderlik kültürünün iyileştirilmesine büyük bir katkısı olacağı vurgulanabilir. Teori ve pratik yöntemler de dahil olmak üzere, uygulamada ortaya çıkan yeni bilgiler doğrultusunda bireysel lider gelişimini ve buna bağlı olarak kolektif liderlik gelişimini bir araya getirmek için çalışmaların artırılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir (Drath vd., 2008). Bununla beraber, kişisel gelişim ve beceri geliştirmeye odaklanan lider gelişimini örgütsel sermaye düzeyinde daha çok kollektife odaklanan liderlik gelişimiyle bütünleştirmek için, daha pratik yolların araştırılmasına da ihtiyaç vardır (Avolio, 2007; Van Vugt & Ahuja, 2012).

Lider gelişiminde öne çıkan çeşitli kavramsallaştırmalar yalnızca lider gelişiminin hedeflerini farklı şekilde tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda farklı öğrenme ve gelişim teorilerinden de yararlanma eğilimini açıklar. Bunların arasında en sık görülen kavramsallaştırma, lider gelişiminin liderin etkili olduğu alandaki beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesiyle ilgili olduğudur. Bu beceri ve yetenekler, liderin kendisinden beklenen sorumluluğu yerine getirmesi için gerekli olan lider yeterlilikleri olarak adlandırılır. Böylece çoğu kurumda Bersin, (2007), bireylerin kuruluştaki etkili bir şekilde liderlik etmek için ihtiyaç duyduğu özellik ve yeteneklerin neler olması gerektiğini tanımlayarak bir yeterlilik modeli oluşturulması gerektiğini savunur. Bu görüş dikkate alındığında, oluşturulan farklı yeterlilik modellerinin lider ve liderlik gelişiminde de bir ayrım yaratabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, lider gelişimi ile liderlik gelişimi arasında bir ayrım yapılması gerektiğini savunanlar (Hollenbeck & McCall, 1999; McCauley & Van Velsor, 2004), bu ayrımın temelinde lider gelişimi için sahip olunan deneyim ve becerileri ile liderlik gelişimi için paylaşılan değer veya kaynakların geliştirilmesine yönelik yönelimin olduğuna vurgu yapmışlardır. Liderde bulunması gereken ve insan sermayesi olarak adlandırılan bu yönelimin, kişisel farkındalık ve öz motivasyon gibi kişisel yeteneklerin geliştirilmesine destek olduğu ve aynı zamanda bunların kişilerarası yeterliliğin temelini oluşturduğu belirtilmiştir. (McCauley & Van Velsor, 2004). Bunun yanı sıra, liderlik gelişiminde öne çıkan ve bireylerin ortak bir amaca etkili bir şekilde ulaşmak için grup halinde birlikte çalışmasını sağlayan değerler bütünü olarak adlandırılan sosyal sermayeye yönelik yönelim, karşılıklı güven ve saygı temeline dayanan karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin geliştirilmesine vurgu yapar (Drath & Paulus, 1994). Bu bağlamda kurumların, başkalarını kişisel ve

kurumsal başarıya yönlendirmek amacıyla ihtiyaç duydukları liderlerin becerilerinin gelişimini teşvik eder. Bu doğrultuda başkalarının kariyerlerinde ilerlemelerini teşvik eden programları ve süreçleri uygulamak için de etkili liderlere güvenirlir.

## 2.2. Liderin kendini geliştirmesi

Kendini geliştirme, kavramsal olarak bireylerin kendi öğrenme gözlem ve deneyimlerini anlama, planlama, yürütme ve uygulamaya koymak için taşıdıkları öncelikli sorumluluğun olması şeklinde açıklanabilir (Ellinger, 2004). Lider çalıştığı kurumdan, üstlendiği hedefleri istenen başarı düzeyine çıkarması ve ileriye taşıması için, kendinin geliştirilmesini bekler. Bu görüşün yanı sıra, liderin kendi gelişim sürecinin değerlendirilmesinin kısmen zorlayıcı bir tarafının olduğu söylenebilir de (Orvis & Ratwani., 2010), liderin kendini geliştirmesi, bu sürece gönüllü olarak başlaması ve kişisel gelişim faaliyetlerinin organizasyon tarafından sağlanan diğer etki faktörleriyle sürekli olarak desteklenmesi gerektiğine inanır. Bu doğrultuda, kurumsal desteğin hissedildiği bir yapı içinde kurumlar, kendi gelişimlerinin sorumluluğunun bir kısmını taşımaları için liderlerine güvenmeleri gerektiğinin farkına varırlar (Ellinger, v.d., 2002; Van Velsor, v.d., 2004). Sonuçta, liderin her düzeyde kendini geliştirme yeteneklerini sergilemesine büyük önem verilmesi gerektiği söylenebilir. Bu yüzden, liderlerden buldukları çevre koşullarına göre kendi gelişimleri için sorumluluk almaları beklenir. Bununla birlikte, kişisel gelişimin bireysel olarak liderin kendi gelişimine yardımcı olmasının yanı sıra, içinde bulunduğu organizasyonun etki alanlarının ilişkisine de bağlı olduğu söylenebilir. Örneğın, bireyin liderlik potansiyelinin bölüm yöneticileri ve insan kaynakları departmanı tarafından teşvik edilmesi gerekebilir (London & Smither, 1999). Bu görüşü destekleyen başka bir çalışmada Reichard & Johnson (2011), liderlerin kendilerini dönüştüren bireyler haline geldiklerini açıklayan kendini geliştirme modelini ortaya koymuş ve bu modelde, insan kaynakları uygulamaları ve yetenek havuzları gibi örgütsel düzeydeki yapıların, liderlerin liderliklerini geliştirme ve sürekli kendini geliştirme davranışında bulunma motivasyonlarını teşvik eden çok seviyeli normların bulunduğunu ifade etmiştir. Özellikle, insan kaynakları süreçleri (seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirilmesi) grup normları (gözleme, öğrenme, sorumluluk ve açıklık) oluşturarak, bireysel lider becerilerinin ve yeteneklerinin gelişimini desteklemiştir. Bireysel düzeydeki bu lider özellikleri, bireyin sürekli liderlik geliştirme ve kendini geliştirme motivasyonunu oluşturmak için destekleyici grup normlarının oluşturulmasıyla kazanılmıştır.

Liderin kendini geliştirmesinin daha iyi anlaşılması için yapılan bir başka çalışmada, iyi bir liderlik yapabilmek amacıyla geliştirilen kişisel özellikleri üzerine yoruma açık olacak şekilde bir araştırma eksikliğinin ele alınması gerektiği ifade edilmiştir (Boyce vd., 2010). Böylece liderler, kendileri için geliştirme faaliyetleriyle ilişkisi bulunan bireysel özelliklere ait iş yönelimi içinde değerlendirilebilecek, işe katılım, örgütsel bağlılık, uzmanlık yönelimi ve kariyer gelişimi yönelimlerine bağlı olarak kendini geliştirme faaliyetlerine katılmak için az ya da çok motive etmiş olacaklardır. Bununla birlikte, liderin ilişki içinde bulunduğu en yakın yöneticisi tarafından kurumsal olarak talep edilmediği sürece (Maurer & Tarulli, 1994), kendi liderlik kapasitelerinde ve liderliğin yürütülmesine ilişkin kavramsal çerçevelerinde gelişimi için hangi bilgi ve becerileri kazanması gerektiğine karar verdikleri ve daha sonra bu alanlarda gelişmeyi en iyi şekilde kolaylaştıran yolu belirledikleri ifade edilmiştir (Day v.d., 2014). Bunun yanı sıra, daha güçlü bir kariyer büyüme yönelimine sahip bireylerin, kendini geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirmede daha yetenekli oldukları bulunmuştur.

Liderlik etkinliğinin değerlendirilmesi ister kurumsal gelişim ister kişisel gelişim olsun, her türlü lider geliştirme girişimi için hassas olarak nitelendirilebilecek bir durumdur. Kurumsal olarak yapılan değerlendirme, hangi sonuçların elde edildiğini ve gerçekleştirilen lider geliştirme etkinliklerinin başarı/başarısızlık derecesini nelerin etkilediğini belirlemeye yardımcı olur. Yapılan bu değerlendirmeler, liderin bilgi, beceri, tutum, davranış gibi bireysel düzeydeki değişikliklere yönelik istenen sonuçlardaki durumunu açıklayabilir. Böylesine farklı özellikleri önceleyen lider geliştirme girişimlerinin değerlendirilmesi, hem liderin gelişimi hem de kurumun lider gelişimine katkısı bakımından çok önemlidir; Ancak, liderin geliştirilmesine yönelik hazırlanan programların değerlendirilmesiyle ilgili karmaşıklıklar nedeniyle pratikte çok daha özenle hazırlanan gelişim programlarının oluşturulması gerekir. Bunların başında yenilikçi yaklaşımla gerçekleştirilen ve model olarak uygulamaya konan kontrol grup testleri ve atölye çalışmaları yer alır (Hannum & Martineau & Reinelt, 2007).

## **2.2. Liderlik gelişimine bakış**

Liderlik gelişimi, liderlikte olumlu değişimi yönlendiren, başkalarına ilham veren ve kuruluşlarının başarısına katkıda bulunan yetenekli liderlerden oluşan, geniş ve kolektif bir çerçevede geliştirildiği bir yetenek havuzunun oluşturulmasını amaçlar (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Bunun, sosyal bir süreç içeriğinde değerlendirildiğinde, organizasyona dahil her çalışanın kapsam içinde bulundurulması anlamına geldiği söylenebilir (Tichy & Cardwell, 2002). Bu bağlamda bireysel ve grup düzeylerindeki liderlik



gelişiminin, kolektifte liderlik pratiği yapmak için herkesin ortak olarak benimsediği şekilde uygulanabilir olması beklenir. Ancak, teoriye dayalı ve uygulamada sergilenene pratik yöntemler de dahil olmak üzere, liderlik gelişimine ilişkin ortaya konan yeni bilgi ve uygulamalara yanıt olarak, bireysel lider ve kolektif liderlik gelişiminin bir arada yapılması için daha fazla çabaya ihtiyaç duyulmaktadır ( Drath vd., 2008; Van Vugt & Ahuja, 2012). Bu anlamda liderliğin, herhangi bir ortak tanıma veya teorisine ve dolayısıyla lider gelişimine ilişkin tanımlara odaklanılmasına ihtiyaç duymadan, daha geniş bir bakış açısında bireysel ve gruba dayalı olarak uygulanabilir olduğu söylenebilir (Kegan ve Lahey, 2010). Bu çerçevede hem lider hem de liderlik gelişiminin bir araya getirilmesi ve yeni bir yaklaşımla hedefleri doğrultusunda tanımlanmaya ihtiyacı olduğu ortaya çıkmaktadır. Tanımlamaya bağlı olarak liderlik gelişiminin, etkili liderlik için gerekli becerileri, yetenekleri, nitelikleri geliştirmeyi, mevcut liderlik becerilerini güçlendirmeyi (Mumford v.d., 2000) ve çeşitli ortamlarda etkili bir şekilde liderlik etmelerini sağlamayı amaçladığı ifade edilebilir. Aynı zamanda liderlik gelişimi, bir örgüt yapısı içerisindeki liderlik rollerinde bireylerin yeteneklerini genişletmenin sistematik süreci olduğunu da söylenebilir. Aynı zamanda bu süreç, kurum içi gerçekleştirilen faaliyetlerde veya diğer alanlarda yetenekli ve etkili liderler haline getirmek için tasarlanmış, çeşitli etkinlikleri içeren program ve girişimlerin olduğu bireysel bir gelişim sürecidir. Bu bağlamda bu sürecin, bireylere güvenle ve etkili bir şekilde liderlik etmeleri için araçlar ve stratejiler sağlayan kişisel ve profesyonel gelişim yolculuğu olduğu da söylenebilir. Çünkü, böyle bir yolculukta liderlerden, başkalarına ortak hedeflere ulaşmaları ve liderlik potansiyellerini genişletmeleri için ilham vermeleri beklenir (Tichy & Cardwell, 2002). Böyle bir durumda lider, bir ekip ortamında güven oluşturarak, her üyeye belirli kararlar alma gücünün yanında hesap verebilirliğinin önünü açar. Bunun sonucunda liderler, liderlik gelişimi için aldıkları kararların kendilerine ait olduğunu ve sorumluluk duyguları gereği kendilerinin organizasyonun merkezinde bulduklarını hissedecekleridir.

Öte yandan liderlik gelişimi, organizasyondaki çalışanlar arasında liderlik niteliklerinin büyümesini teşvik eden bir ortam yaratmayı da ifade eder. Başka bir deyişle, liderliği sosyal ve kişilerarası bir etkinlik olarak kabul eder ve insanları merkeze alan bir liderlik kültürü oluşturur. Böylece başarılı bir liderlik gelişimi, organizasyonda sürekli öğrenme ve liderlik kültürünün gelişmesine yönelik güçlü bir katkı sunmuş olur (Ulrich & Smallwood, 2003).

## 2.2. Liderlik gelişiminin önemi

Liderlik gelişimi öneminin yeterince anlaşılması için iki farklı boyutta değerlendirilmesi gerekir (Day, 2001). Böylece hem bireysel lider gelişiminin kişisel faydalarının farkında olmak hem de liderlik gelişiminin organizasyon boyutunun önemini açıklanması sağlanmış olacaktır. Bu bağlamda liderlik gelişiminin, organizasyon stratejisi olarak yalnızca bir kişinin değil, tüm liderlik altyapısının sürekli yenilenen, yetenekli ve zorluklarla yüzleşmeye hazır olmasını sağlamada nasıl önemli bir rol oynadığının önemi anlaşılması olacaktır. Günümüzün rekabetçi ve başarı ölçütlerine endekslenmiş yüksek tempolu iş ortamında, organizasyonun tüm seviyelerinde etkili liderlik geliştirmek; yapının rekabetçi kalması ve karmaşık değişikliklere daha kolay bir şekilde uyum sağlaması ve yönetilebilmesinin önünü açar (McClelland, 1994). Liderlik gelişiminin bireysel önemini yanı sıra, organizasyona sunduğu faydalar açısından da değerlendirilmesi gerekir. Liderlik gelişimi hem kişisel hem de kurumsal olarak sağladığı fayda bakımından da büyük önem taşır (Orvis & Ratwani., 2010), Örneğin, buldukları organizasyon içinde etkili olan liderler, kurumsal hedeflerini güvenilir bir şekilde belirler, bunların gerçekleşmesine destek sağlar ve paydaşlar arası iş birliğine dayalı bir ortam yaratarak ekiplerini başarıya ulaştırırlar. Gelişim sürecinde iş birliğinin ve ekip çalışmasının teşvik edilmesi amacıyla, kolektif liderliğe odaklanarak ekipler arası dayanışmayı ve geliştirmeyi koordine eder (Bligh v.d.,2006). Bunun yanı sıra liderler, organizasyon içi çalışma takımlarının kültürel tonunu belirler. Böylece liderlik gelişimi, organizasyon etiği ve değerlerinin yanı sıra, misyon ve vizyonu uyumlu olarak olumlu bir kültürel değişimi teşvik etmiş olur. Aynı zamanda, liderlik gelişimi, kişisel performansların ortaya konmasıyla birlikte işletmenin dönüşümü üzerinde bir geçiş etkisi gösterebilir. Böylece liderlik gelişiminin sadece buna odaklanması ve organizasyonun işbirlikçi ve paylaşılan bir hedef aracılığıyla gelişebileceği bir kültür geliştirmesi hedeflenmiş olur. Güçlü liderliğe sahip organizasyonlar, buldukları ortam şartlarında hem iç çevre şartlarına hem de pazardaki diğer paydaşların değişimlerine hızla uyum sağlayarak uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir bir yapı sağlayabilir. Böylece daha iyi liderlere sahip organizasyonlar pazarda rekabet üstü bir konumda güçlü yapıyla önemli bir kurum davranışı sergileyebilir. Çünkü donanımı gereği bilgili olan liderler, ekipler arası yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlarıyla kurumsal lider geliştirme hedefinde, işletmenin alanlarının iş hedeflerine ve amaçlarına toplu olarak ulaşmak için birlikte çalışmasına olanak sağlamış olur. Bu çerçevede oluşturulan liderlik gelişimi davranış beklentileri tablosu aşağıdaki şekilde (Tablo-1) gösterilmiştir (Lindsay & Woycheshin, 2014).



*Tablo 1: Liderlik gelişim davranışlarında temel unsurlar*

### 2.3. Lider gelişimi ile Liderlik gelişimi arasındaki farklılıklar

Çoğunlukla birbirinin yerine kullanılsa da lider gelişimi ve liderlik gelişimi, aslında liderliği geliştirmeye yönelik iki farklı uygulama olarak değerlendirilmelidir; her ikisi de kendi amaçlarına hizmet eder ve her ikisi de buldukları organizasyonlar için fayda sağlayabilir. Lider gelişimi ile liderlik gelişimi arasındaki ayrımı anlamak, organizasyonel ihtiyaçlarınıza göre uyarlanmış programların tasarlanması açısından çok önemlidir. Lider gelişimi, bireysel lidere ve onun kişisel gelişimine, kişisel becerilerine ve kişisel geliştirilmesine odaklanır (Lord & Hall, 2005). Liderlik için gerekli olan kişisel yeterliliklerin, duygusal zekanın ve karar verme becerilerinin geliştirmesiyle ilgilidir. Liderlik gelişimi ise bir organizasyonu şekillendiren etkileşimleri kapsar. Burada, diğerlerini etkileme, motive etme ve üyesi oldukları kuruluşların etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama ve kapasitesinin geliştirilmesi amaçlanır. Benzer gibi görünseler de odaklanma, hedefler ve yöntemlerdeki farklılıklar, her birinin kurumsal büyümenin daha geniş yelpazesinde benzersiz bir unsur olduğunu gösterir. Bunların tamamının, onları en etkili liderler haline getirme amacını taşımasının yanı sıra, onların duygusal zekalarını, karar vermelerini veya iletişim becerilerini geliştirmesini de içerir. Öte yandan, liderlik gelişimi, kurum içindeki liderliğe çok daha bütünsel bir bakış açısıyla bakar ve kolektif liderliğin genel kapasitesini büyütür (Day, 2001). Her ne kadar örtüşmeler

de her birinin kendi tanımı vardır. Hangi yaklaşımın ilgili organizasyon için en faydalı olabileceğini anlamak için her yaklaşımın farklılıkları daha detaylı bakmak gerekir (Tablo-2).

**Tablo 2: Lider ve Liderlik gelişimi farklılık tablosu**

| Lider Gelişimi  | Liderlik Gelişimi            |
|-----------------|------------------------------|
| Bireye odaklı   | Takım ve Örgüte odaklı       |
| Kişisel gelişim | Başkalarını etkileme         |
| Duygusal zeka   | Stratejik düşünme            |
| Öz düzenleme    | İşbirliğine dayalı ilişkiler |

Liderlik gelişimi örgütsel liderliğe bir bütün olarak bakarken, lider gelişimi bireysel liderlerin bir liderlik rolü içerisinde büyümesine ve gelişmesine odaklanır ((Mumford v.d., 2000)). Böylece bireysel ve kolektif liderlik farkı ortaya çıkmış olur. Bununla beraber lider gelişimi, iletişim, öz farkındalık ve daha fazlası gibi bireysel becerilerin geliştirilmesine büyük ölçüde yatırım yaparken, liderlik gelişimi daha çok, ekip oluşturmayı veya liderlik ekibi içinde ortak bir hedefin, değerinin veya vizyonunun geliştirilmesini kapsar. Bu, kurum içindeki liderliği kolektif olarak etkilemek için, liderlerden oluşan bir ekip içinde ortak bir vizyon geliştirilmesi sonucunu yaratır. Bir diğer temel farklılıklardan birisi de başarı faktörüdür. Lider gelişiminde başarı, belirli bir rol kapsamında kişisel başarıyı artırmak için bireysel büyüme ve gelişme gibi görünürken, liderlik gelişimi daha çok genel liderlik kültürü içindeki gelişmelerle ve iş birliğinin kurumsal başarıyı nasıl artırabileceğiyle ölçülür (Galli & Müller-Stewens (2012),). Bu, ekip oluşturmayı veya liderlik ekibi içinde ortak bir hedefin, değerinin veya vizyonunun geliştirilmesini kapsar. Farklılıklarına rağmen hem lider hem de liderlik gelişimi tek bir temel hedefe dayanır: rehberlik etme ve etkileme yeteneğini geliştirmek. Her iki yaklaşımın da sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik ettiğini görülmesinin yanı sıra, etik karar verme ve hem ekip arkadaşları hem de paydaşlar arasında yankı uyandıran değerler gibi benzerlik alanlarında kesişirler.

#### **2.4. Lider geliştirme ve liderlik eğitimi**

Yeni liderlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde onları iyi lider yapan özelliklerin, becerilerin, davranışların ve tarzların anlaşılması amacıyla yapılan çalışmaların hızlı olduğunu söylemek zordur. Bu zorlukların bir sonucu olarak, yeni ortaya çıkan lider ve liderlik gelişimi alanlarına daha fazla odaklanma eğilimi söz konusudur. Başka bir deyişle, liderlik araştırmalarından

uzaklaşıp gelişimsel sũreçleri anlamaya ve geliştirmeye y¶nelik, geniş bir şekilde tanımlanmış liderlik gelişimi çalışmaları ¶ne çıkmaktadır (Day vd., 2014).

Bu amaca y¶nelik hazırlanan liderlik eğitimi ve geliştirme modelleri kullanılarak teori ve pratik arasındaki boşluğun doldurulmasına çalışılmaktadır. Çalışmalarda, uygulama alanları ¶nceliklendirilerek tasarlanan liderlik eğitimi ve geliştirme programlarının liderliği ve ¶rgũtsel performansı geliştirip geliştirmediği sorusuna cevap aranmaktadır (Byrne & Rees, 2006). Liderliğin geliştirilmesinde kurumsal olarak hazırlanan eğitim programları mentorluk ve liderlik eğitimi sağlayarak yeni liderlerin yetiştirilmesine ve gelişimine katkı sunmaktadır. B¶ylece kurumsal y¶netim hedefleri i¶inde yer alan ¶grenen organizasyon yapılarında, liderin bũyũme ve stratejik dũřũnmesini geliştirmeye odaklanan çalışmaların, liderlik performans ¼zerinde kesin bir etkiye sahip olduğu s¶ylenebilir. Her d¼zeyde liderliğin geliştirilmesini amaçlayan programların tasarlanması ve uygulanmasında, bireysel liderlerin beceri ve yetkinliklerinin artırılması hedeflenmektedir. İşte bu nedenle liderlik gelişimi uygulamaları, çalışanlara işlerinde ¶grenme ve kendilerini geliştirme fırsatları sağlamalıdır (Day & Harrison, 2007). Bu doğrultuda liderlik gelişimi, stratejik iş zorunluluklarına da bağlı olarak, devam eden iş girişimleri bağlamında gerçekleşmelidir (Brown & Posner, 2001). Liderlik geliştirme programlarının i¶erikleri bakımından; Stratejik y¶netim, hedef ve amaç belirleme, stratejik risk alma, misyon ve vizyon oluşturma etkili iletişim, topluluk ¶nũnde konuşma ve sunum becerileri, zaman y¶netimi, problem ç¶zme, organizasyonel planlama, yetenek y¶netimi, takım ve ekip oluşturma, motivasyon, delege etme, değişim ve çatışma y¶netimi ve y¶netim iklimi gibi temel liderlik becerilerinin geliştirilmesinde etkili olması beklenir. Bu programlar, g¼çl¼ liderlik nitelikleri g¶steren çalışanları belirleyebilir ve onlara liderlik rolleri i¶in ihtiyaç duyduğu gerekli beceri ve ¶zellikleri kazandırabilir. B¶ylece geliştirme programlarının etkili bir şekilde uygulanması; hem liderin kişisel gelişiminin daha dinamik ve ¼retken bir çalışma ortamında oluşturulmasında hem de karşılıklı ilişkileri verimli bir şekilde d¼zenleyerek iş sonuçlarının geliştirilmesinde ¶nemli bir rol oynar.

#### 2.4. Sonuç

¶rgũtsel beklentilerin gerçekleşmesinde belirleyici role sahip liderlerin, buldukları organizasyonda g¶sterdikleri liderlik becerileri ve yetenekleri stratejik olarak bũy¼k bir ¶nem taşımaktadır. Bu bağlamda ¼stlendikleri liderlik rolleri gereği performanslarını sũrekli artırmak zorundadırlar. Ç¼nk¼, liderin bireysel ve kolektif liderlik gelişimi, buldukları organizasyonların misyonuna, vizyonuna ve stratejilerine etkilerinin ne boyutta olacağı ¶nem

taşımaktadır. Bununla beraber, liderden beklenen liderlik sorumluluklarının yerine getirilmesinde kendi beceri ve yeteneklerinin sürekli gelişimi ve hatta geliştirilmesi gerektiğidir. İşte bundan dolayıdır ki, liderin hem kendi gelişim hem de liderliğinin gelişimi birbirine benzer ancak iki farklı yaklaşım olarak dikkate alınmadır. Çünkü, lider ve liderlik gelişimindeki bu ayrımın temelinde, lider gelişimini ilgilendiren insan sermayesi ve liderlik gelişimini ilgilendiren sosyal sermayeyi geliştirmeye yönelik yönelimlerin liderlik özelliklerine olan etkileri öne çıkmaktadır. Bireysel gelişimiyle ilgili olan insan sermayesine yönelim, öz farkındalık ve öz motivasyon ile ilgili olanlar liderin yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar Sosyal sermayeye yönelim ise, karşılıklı güven ve saygı temeli üzerine inşa edilmiş karşılıklı yükümlülüklerin ve taahhütlerin geliştirilmesini vurgular. Böylece takipçileri üzerinde oluşturulması beklenen güven ve inanç duyguları kuvvetlendirilmiş olacaktır. Aynı zamanda organizasyonun performansında da bir artış sağlanmış olacaktır.

Liderler, buldukları ortamın şartlarına hızlı ve kesintisiz uyum sağlayarak hem iç çevre şartlarında hem pazardaki diğer paydaşlarıyla birlikte uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik sağlayabilirler. Böylece daha iyi liderlere sahip organizasyonlar pazarda rekabet üstü bir konumda güçlü yapısıyla önemli bir kurum davranışı sergileyebilir. Bunun sonucunda, rekabetçi ve başarılı olma hedefinde, organizasyonun tüm aşamalarında güçlü liderlik yapısıyla beklentileri karşılayan liderlik yönetimi sağlanmış olur. Liderlik gelişiminin getirdiği en önemli faydalardan birisi de buldukları organizasyon içinde kurumsal hedeflerinin güvenilir bir şekilde gerçekleşmesine katkı sunmasıdır. Bu katkıları sunarken iş birliğine dayalı bir yönetim iklimi yaratarak ekiplerini hedeflerine ulaştırırlar. Böylece liderlik gelişimi, organizasyon değerlerine bağlı, hedeflenen stratejileriyle uyumlu, olumlu bir kültürel değişimi teşvik etmiş olur.

Liderlik gelişiminin sürdürülmesi, liderin geliştirilmesine yönelik tasarlanan lider geliştirme programlarının içeriklerinin liderlik alanının uyumuyla sağlanır. Beklentileri karşılayacak liderlik özellik ve becerilerinin geliştirilmesinde uygulanacak eğitim programlarının hazırlanış biçimi ve çeşitliliği, organizasyon içinde liderin etkisini güçlü bir şekilde hissettirmesine kaynak oluşturacaktır.

## Kaynakça

- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25.
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Bersin, J. (2007). *The role of competencies in driving financial performance*. Oakland, CA: Bersin & Associates
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Brower, H., Schoorman, F. and Tan, H. (2000), “A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 7 No. 3, pp. 353-70.
- Brown, L.M. and Posner, B.Z. (2001), “Exploring the relationship between learning and leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 274-80.
- Day, D.V. (2001), “Leadership development: a review in context”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 4, pp. 581-613.
- Day, D. V., Fleener, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- Drath, W.H. and Paulus, C.J. (1994), *Making Common Sense: Leadership as Meaning Making in a Community of Practice*, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Velsor, E. V., O'Connor, P. M.G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, and commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635–653.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5–21.
- Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201.
- Goffee, R., & Jones, G. (2006). Extraordinary leadership. *Business Strategy Review*, 17(2), 30–33.
- Hannum, K. M., Martineau, J. W., & Reinelt, C. (2007). *The handbook of leadership development evaluation*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Hernez-Broome, G. and Hughes, R.L. (2004), "Leadership development: past, present, and future", *Human Resource Planning*, Vol. 27, pp. 24-33.
- Hollenbeck, G.P. and McCall, M.W. Jr (1999), "Leadership development contemporary practices", in Kraut, A.I. and Korman, A.K. (Eds), *Evolving Practices in Human Resource Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 172-200.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2010). Adult development and organizational leadership. *Handbook of leadership theory and practice*, 769, 787.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*.
- Lindsay, D., & Woycheshin, D. (2014). *Adaptive Leadership in the Military Context: International Perspectives*.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38(1), 3–15.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 79(1), 3.
- McCauley, C. D., & Vera, E. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development (Vol. 29)*. John Wiley & Sons.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmson, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114.
- Murphy, S.E. and Riggio, R.E. (Eds) (2003), *The Future of Leadership Development*, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2003). Leadership Development: Understanding the Process. In *The Future of Leadership Development* (pp. 37-54). Psychology Press.
- Orvis, K. A., & Ratwani, K. L. (2010). Leader self-development: A contemporary context for leader development evaluation. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 657-674.
- O'Toole, J. (2001). When leadership is an organizational trait. *The future of leadership*, 158-174.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 1-18
- Porter, L.W. & McLaughlin, G.B. (2006), "Leadership and organizational context: like the weather?", *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 559-76.



- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 33–42.
- Sonnino, R. E. (2016). Health care leadership development and training: progress and pitfalls. *Journal of healthcare leadership*, 19-29.
- Tichy, N. M., & Cardwell, N. (2002). The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win. (No Title). Van Vugt, & Ahuja (2012). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. New York: HarperCollins.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2003). *Why the bottom line isn't!: How to build value through people and organization*. John Wiley & Sons.
- Van Velsor, E., & Drath, W. H. (2004). A lifelong developmental perspective on leader development. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 383-414)., 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., & McCauley, C. D. (2004). Our view of leadership development. In C. D. McCauley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 1-22)., 2nd Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Van Velsor, E., Moxley, R. S., & Bunker, K. A. (2004). The leader development process. In C. D. McCauley, R. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 204–233)., 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (2011). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. HarperBusiness.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004), “Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 29, pp. 222-40.
- Waldman, D.A. and Yammarino, F.J. (1999), “CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 266-85.

