

EĞİTİM YÖNETİMİNDE YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

eğitimde teknoloji liderliği okul
örgüt okul yöneticisi ruhsal liderlik sistem
öğretmen liderliği etik liderlik teknoloji sistem
değer etik liderlik teknoloji sistem
eğitim yönetimi
eğitim sistem öğretmen liderliği
kuantum liderlik öğretim eğitim değer
öğretmen öğrenen liderlik kültür lider
öğretimsel liderlik etik

değer temelli liderlik

paylaşılan liderlik

Editör: Necdet Konan



Editör:
Necdet KONAN

EĞİTİM YÖNETİMİNDE YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

ISBN 978-605-318-253-5

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2015, Pegem Akademi

Bu kitabın basım, yayın ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik, kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayinevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

I. Baskı: Eylül 2015, Ankara

Yayın-Proje Yönetmeni: Ayşegül Eroğlu

Dizgi-Grafik Tasarım: Ayşe Nur Kutlu

Kapak Tasarımı: Gürsel Avcı

Baskı: Yorum Basım Yayın ve Matbaacılık Ltd. Şti

İvedik Organize Sanayi Bölgesi Matbaacılar Sitesi

35.Cadde No: 36 - 38 06370

(0312 395 21 12)

Yayıncı Sertifika No: 14749

Matbaa Sertifika No: 13651

İletişim

Karanfil 2 Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA

Yayınevi 0312 430 67 50 - 430 67 51

Yayınevi Belgeç: 0312 435 44 60

Dağıtım: 0312 434 54 24 - 434 54 08

Dağıtım Belgeç: 0312 431 37 38

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

ÖN SÖZ

Lideri anlama, açıklama, yorumlama kısaca betimleme çabaları, hızını artırarak devam etmektedir. Bu çaba, öncelikle lideri tanımlamayla başlamış, bunu liderlik kuramları izlemiştir. Gelinen evrede bir yandan bu çabalar devam ederken artık lider ve liderlik, her durumda etkili olması beklenen değil, daha belirgin koşullarda etkililiği sorgulanmaya, açıklanmaya, betimlenmeye çalışılmaya başlanmıştır. Bu evrede liderlik, bazen amacı, yönelimi, önceliği, bakış açısı, anlayışı ve uzmanlığıyla; bazen kendisine, izleyenlerine, örgütüne, örgütün bulunduğu çevreye ve evrensel değerlere ilişkin algı ve beklentileriyle, bazen de baskın bir kişilik özelliğiyle ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çabaların adlandırılmasında *liderlik yaklaşımları* ifadesi yeğlenmektedir.

Alanyazın incelendiğinde çok sayıda liderlik yaklaşımının geliştirildiği görülmektedir. Liderlik yaklaşımlarının her biri çok sayıda araştırma konusu yapılmış, ayrı ayrı kitap olarak yayımlanmıştır. Ancak bu yaklaşımların, özellikle belirli bir bilim dalına yönelik olarak, karşılaştırma olanağı verecek biçimde, uygulamacılara da kaynaklık edebilecek nitelikte ele alındığı bir eserin boşluğu dikkat çekmektedir.

Bu temel gerekçe ile ortaya çıkan eserde, geliştirilen liderlik yaklaşımlarından eğitim örgütlerinde, genelde eğitim yönetimi, özelde okul yönetiminde yararlanılma olasılığı bulunanların, özellikle bu yönleriyle tanıtılmasının; hem bilgi birikimine katkı sağlayacağı, hem de uygulayıcılara, etkili uygulamalar için durumu tanılama bilgi ve becerisi kazandıracağı umulmaktadır.

Eserde alanyazında en çok araştırma konusu olan ya da okuyucunun ilgisini, dikkatini çekebileceği düşünülen dokuz liderlik yaklaşımı alfabetik olarak sıralanarak, en önemli yönleriyle, olabildiğince öz olarak tanıtılmaya çalışılmıştır. Her bir liderlik yaklaşımı önce ortaya çıkışı ve temel özellikleri yönüyle kuramsal olarak tanıtılmış, daha sonra ise eğitim örgütlerindeki uygulamalarına dönük olabildiğince somut, gerçekleştirilebilir öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Ortaya çıkan bu eser, bu yöndeki ürünlerin ilkini oluşturmaktadır. Zamanla bunun devamı niteliğinde olması öngörülen sonraki ciltlerinin, bu ciltte yer alan yönleriyle hazırlanacak yeni liderlik yaklaşımları ile alana katkıda bulunmak isteyenlere açık olduğunu duyurmak isterim.

Gereksinim duyulduğuna inanılan boşluğu doldurmaya katkıda bulunma iddiasındaki bu eserin ortaya çıkmasında, her bir yazarın alanının uzmanı olması, bilimsel iş birliğine gönüllü ve yatkın olması belirleyici olmuştur. Özenli çabaları ve gösterdikleri bilimsel tutum ve davranışla, eserin bu düzeye ulaşmasını sağlayan her bir bölüm yazarını ayrı ayrı kutluyor ve teşekkür ediyorum. Çalışmanın basımını ve sizlerle buluşmasını sağlayan Pegem Akademi ekibinin tüm üyelerine de teşekkür ediyorum.

Okuyucudan gelecek her tür geri bildirimim özenle dikkate alınacağını ve çalışmanın niteliğini yükseltmeye dönük katkı olarak kabul edileceğini de belirtmek isterim.

Bölümler ve Yazarları

Bölüm 1 DEĞER TEMELLİ LİDERLİK

Doç. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Osman Tayyar ÇELİK, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Bölüm 2 TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ

Doç. Dr. Mehmet SİNCAR, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Bölüm 3 ETİK LİDERLİK

Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Bölüm 4 KUANTUM LİDERLİK

Doç. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Ali KORKUT, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Bölüm 5 ÖĞRENEN LİDERLİK

Doç. Dr. Necdet KONAN, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Yrd. Doç. Dr. Ali KIŞ, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Bölüm 6 ÖĞRETİMSSEL LİDERLİK

*Yrd. Doç. Dr. Mahmut SAĞIR Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim
Fakültesi*

Bölüm 7 ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

Doç. Dr. Kadir BEYÇİOĞLU Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi

Bölüm 8 PAYLAŞILAN LİDERLİK

Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi

Dr. Aslı AĞIROĞLU BAKIR, Malatya Milli Eğitim Müdürlüğü

Bölüm 9 RUHSAL LİDERLİK

Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,

Ali KORKUT, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	iii
-------------	-----

BÖLÜM 1

DEĞER TEMELLİ LİDERLİK

Giriş.....	1
Örgüt ve Değerler.....	2
Değer Temelli Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	6
Değer Temelli Liderlik Yaklaşımı.....	7
Eğitim Yönetiminde Değer Temelli Liderlik.....	13
Kaynakça.....	17

BÖLÜM 2

TEKNOLOJİ LİDERLİĞİ

Giriş.....	21
Teknoloji Liderliği Nedir?.....	23
Teknoloji Liderliği Standartları.....	24
Teknoloji Liderliği Modelleri.....	28
Okul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini.....	30
Okul Yöneticilerinin Öğrenci Liderliği Rollerini.....	32
Okul Yöneticilerinin Kapasite Oluşturma Liderliği Rollerini.....	33
Okul Yöneticilerinin Toplum Liderliği Rollerini.....	34
Okul Yöneticilerinin Kaynak Yönetimi Liderliği Rollerini.....	35
Teknoloji Liderleri Olarak Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Zorluklar.....	39
Kaynakça.....	41

BÖLÜM 3

ETİK LİDERLİK

Giriş.....	43
Etik.....	43
Eğitim ve Etik.....	49
Kültür, Değer ve Etik İlişkisi.....	54
Örgüt ve Etik.....	56
Etik Liderlik.....	57
Okul Yönetiminde Etik Liderlik.....	62
Sınıf Yönetiminde Etik Liderlik.....	68
Etik Liderlik Boyutları.....	69
İletişimsel Etik.....	69
Karar Vermede Etik.....	70
İklimsel Etik.....	71
Davranışsal Etik.....	72
Kaynakça.....	73

BÖLÜM 4

KUANTUM LİDERLİK

Giriş.....	79
Kuantum Kuramının Temelleri.....	80
Kuantum Kuramının Temel İlkeleri.....	81
a. Heisenberg'in Belirsizlik İlkesi.....	81
b. Dalga-Parçacık İkilemi.....	82
c. Enerjinin Kesikliliği İlkesi.....	82
d. Pauli Dışlama İlkesi.....	83
Kuantum Kuramı Bağlamında Örgütler: Kuantum Örgütler ve Kuantum Yönetim.....	83
Kuantum Liderlik.....	88
Kuantum Liderlik Paradigmasının Temel Varsayımları.....	90
Kuantum Liderlerin Temel Özellikleri.....	93
Kuantum Beceriler.....	95
Eğitim Örgütlerinde Kuantum Liderlik.....	98
Sonuç.....	104
Kaynakça.....	106

BÖLÜM 5

ÖĞRENEN LİDERLİK

Giriş.....	109
Öğrenen Liderlik Yaklaşımının Gelişim Süreci.....	110
Bilen Örgüt.....	110
Anlayan Örgüt.....	111
Düşünen Örgüt.....	111
Öğrenen Örgüt.....	112
Öğrenen Örgütlerin Özellikleri.....	113
Öğrenen Örgüt ve Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması.....	116
Öğrenen Liderlik.....	118
Eğitim Örgütlerinde Öğrenen Liderlik.....	120
Öğrenen Örgüt Olan Okullarda Müdürlerin Öğrenen Liderlik Rollerini.....	126
Sonuç.....	127
Kaynakça.....	131

BÖLÜM 6

ÖĞRETİMSEL LİDERLİK

Giriş.....	133
Öğretimsel Liderliğin Önemi ve Ortaya Çıkışı.....	135
Okul Sistemi ve Öğretimsel Liderlik.....	141
Öğretimsel Liderlik Davranış Boyutları.....	143
Okul Programı ve Öğretim Sürecinin Yönetimi.....	145
Okulda İnsan Kaynağının Desteklenmesi ve Geliştirilmesi.....	147
Öğretim Süreci ve Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesi.....	148
Sağlıklı Okul İklimi Oluşturma.....	149
Sonuç ve Değerlendirme.....	151
Kaynakça.....	152

BÖLÜM 7

ÖĞRETMEN LİDERLİĞİ

Giriş.....	157
Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	161
Öğretmen Liderliği.....	162
Öğretmen Liderliğinin Temelleri.....	164
Paylaşılan Liderlik (Distributed Leadership)	165
Öğretmenlerin Liderlik Rollerini	166
Öğretmen Liderliği ve Okul Yönetimi.....	169
Kaynakça.....	174

BÖLÜM 8

PAYLAŞILAN LİDERLİK

Giriş.....	181
Paylaşılan Liderlik	182
Paylaşılan Liderliğin Ortaya Çıkışı	183
Paylaşılan Liderlik Modelleri.....	185
Gronn'un Paylaşılan Liderlik Modeli.....	185
Elmore'un Paylaşılan Liderlik Modeli	187
Spillane'nin Paylaşılan Liderlik Modeli	191
Eğitim Örgütlerinde Paylaşılan Liderlik.....	195
Sonuç.....	198
Kaynakça.....	199

BÖLÜM 9

RUHSAL LİDERLİK

Giriş.....	201
Ruhsal Liderliğin Ortaya Çıkış Süreci	201
Ruhsal Liderlik Nedir? Ruhsal Lider Kimdir?	204
Ruhsal Liderliğe İlişkin Temel Kavramlar.....	206
Ruh.....	206
Ruhsallık.....	207
Ruhsallık ve Din Kavramlarının Karşılaştırılması.....	208
İş Yeri Ruhsallığı.....	209
İçsel Motivasyon.....	211
Ruhsal Liderlik Kuramları.....	212
Ruhsal Liderlik Kuramı (Fairholm, 1998).....	212
Ruhsal Liderlik Kuramı (Fry, 2003; 2008).....	215
Eğitim Örgütlerinde Ruhsal Liderlik.....	219
Eğitimde Ruhsallık.....	220
Eğitimde Ruhsal Liderlik.....	222
Sonuç.....	224
Kaynakça.....	226

1. BÖLÜM

DEĞER TEMELLİ LİDERLİK

Giriş

Birey, toplum ve örgütler hızlı bir değişim yaşamaktadır. 21. yy'da yaşadığımız bu değişimleri kontrol edemez hale geldik ve bu değişime ayak uydurmaya çalışmaktayız. Bu süreçte çözüm bulmakta zorlanacağımız sorunlarla karşılaşmamız olasıdır. Bireyler ve toplum olarak bu değişimin olumsuz etkilerinden korunmak bazı temel değerlerle mümkün görünmektedir.

Değerler; (a) Karar ve eylemlerimize rehber olan bir ahlaki kılavuz, (b) Kaos ve gelişme esnasında istikrarı sağlayan bir dayanak, (c) İnsanları birbirine çeken bir mıknatıs, (d) Özellikle zor zamanlarda üyeleri birbirine bağlayan bir tutkal, (e) Takıma ait bir kimlik ve (f) Birey ve takım performansını değerlendiren bir ölçü aracı olarak hizmet edebilmektedir (Davis, 2011).

Sahip olduğu kültür, düşünce, inanç, gelenek ve duygularla örgüt içerisinde eylemde bulunan yöneticilerin değerden bağımsız olarak etkinliklerde bulunabileceğine yönelik pozitivist düşünce önemini yitirmekte, bunun yerine değerlerin belirleyiciliğine vurgu yapan yaklaşımlar son yıllarda daha fazla ön plana çıkmaktadır (Aslanargun, 2012). Değer eyleminden hiçbir şekilde kaçılmayacağına göre, kişi hangi gerçeklere dayanarak seçim yapabilir veya yapmalıdır? Hangi değerler doğru değerlerdir? (Hodgkinson, 2008: 136). Bir örgütün değerlerle yönetilmesi, örgütsel etkililik açısından büyük önem taşır. Çünkü değerler, davranışlara açıklık getirir ve oynamamız gereken rolleri daha belirgin olarak yerine getirmemize yardımcı olur. Ancak, örgütsel değerlerin, örgütün dışındaki evrensel değerlere dayanması gerekir (Çelik, 2007).

Günümüz birey ve örgütleri, değişim karşısında örgütü ayakta tutabilen, örgüt çalışanlarını temel değerler etrafında birleştirerek onların değişime ayak uydurmasını sağlayan liderlere gereksinim duymaktadır.

Bu bölümde örgüt ve değer ilişkisine, değer temelli liderlik yaklaşımına ve bu liderlik yaklaşımının eğitime uygulanmasına yer verilmiştir.

Örgüt ve Değerler

Değer sözcüğü farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, büyük bir kesimce paylaşılan ölçüt veya fikirler (Demirtaş ve Güneş, 2002: 32), sözlük anlamıyla bir varlığın ve bir olayın insan için önemini belirleyen inançtır (Aydın, 2010: 13). Blanchard ve O'Connor (1998)'a göre ise değerler bir grup insanın arasında gezinen ve onları tıpkı mıknaşa yapışan parçacıklar gibi bir araya getirip sıraya dizen fenomenlerdir. Değerler insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yöneltir, bir araya getiren öğelerdir (Akt., Yılmaz, 2008). Değer kavramına ilişkin tanımlarda toplum için ortak olan yönüne, soyut özelliğine, inanç ve kültürle olan ilişkisine vurgu yapılmaktadır.

Değerler ekonomi, felsefe, sosyoloji antropoloji gibi disiplinlerin birçoğunda karşılaşılan önemli bir kavramdır. Sonuç olarak içeriği birçok şekilde tanımlanabilir. Kluckhohn (1951: 395) değerleri davranış biçimini etkileyen, bir grubun veya bireyin karakteristik özelliklerini ayıran açık veya örtülü bir kavram olarak tanımlar. Değerlerin iki temel boyutundan söz edilebilir. Birincisi, değerler zihinsel bir yapı olarak görülür. Yani bilişsel bir temele sahip, doğrudan gözlemlenemeyen temsili bir kavramdır. Ayrıca değerler, duygusal bir yön içeren "arzu edilen" olarak belirtilir. İkincisi ise değerlerin, doğası gereği hem açık hem de örtük olabileceğidir (Busch ve Wennes, 2012: 202).

Değerler iyi, doğru, uygun olan hakkındaki inançlarımızı derinden etkiler ve zamanla sabit kalarak derin bir yer edinir. Değerlerimiz aile üyelerimizi, öğretmenleri, dini liderleri, etkili ve güçlü insanları gözlemlemekten ve çocukluk öğretilerimizden kaynaklanır (Looper, 2006'dan Akt., Peregrym ve Wollf, 2013). Değerler inançlara göre oluşmaktadır, soyut öğeler olup dışarıdan gözlenmesi güçtür. Ancak davranışlar içerisinde sezilebilir (Şişman, 2007).

Değer dendiği zaman akla ilk gelen, toplum tarafından benimsenen ve bireylerin de uyması beklenen tutum ve davranışlardır. Var olan toplumsal değerlerin yanında, bireyler ve örgütler de toplumsal değerlere uygun yeni değerler geliştirip benimseyebilir. Böyle oluşturulmuş değerler bireylerin ilgi ve gereksinimlerinden, bireysel yaşantılarından ve çevresel koşullardan etkilenerek gelişirler. Örgütlerin

oluşturduğu değerlerde ise genellikle amaçlar, verimlilik, etkililik, hizmet alanı ve çevresi belirleyici olmaktadır.

Değerler, bireyin yaşamında önemli olarak kabul ettiği idealler ya da esas aldığı standartlar yerine kullanılmaktadır. Bu nedenle değerler, olaylara ilişkin inançları, neden-sonuç ilişkisini, işe girmek ya da işi geliştirmek için arzu edilen nitelikleri, günlük faaliyetleri ve bu faaliyetler için gösterilen fedakârlık düzeyini açıklayan bir kavram niteliğindedir (Özmete, 2007: 9).

Değerler sadece bireysel düzeyde değil aynı zamanda örgütsel düzeyde de gelişmektedir (Aydın, 2001). Örgütsel düzeyde değerler, örgüt üyelerinin farklı durumlar, roller, nesnelere ve insanlar hakkındaki değerlendirmeleridir. Değerler örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını ve uygulamalarını yansıtmaktadır. Ayrıca değerler örgütü tanımlar, amaçlarını belirler ve başarı ölçütlerinin temelini oluştururlar. Bir bakıma değerler, örgütsel kuralları belirleyen, örgüt üyelerinin eylemlerini düzenleyen güçlü paradigmalardır.

Değerler aracılığı ile bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları belirlenir ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde dile getirilir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin insan ve çevre etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrular oluşturur (Vurgun ve Öztıp, 2011).

Alanyazın incelendiğinde değerlerin beş ayrı özelliğine vurgu yapılmaktadır. Değerler (Schwartz, 1994; Akt. Atay, 2003);

1. Bir inanç durumudur.
2. Ait olunmak istenilen veya kabul gören bir hâldir.
3. Belirli durumları aşmaya yöneliktir.
4. Olayların ve insanların davranışının seçimine, gelişimine rehberlik eder.
5. Önceki değerlerin oluşturduğu değer sistemi, diğer değerlerde oluşturduğu öneme bağlı olarak düzenlenir.

Değerlerle yönetimin altında yatan temel varsayım, insanların ussal olarak hareket eden bir varlık olmaktan çok, değerlerle hareket eden bir varlık olarak görülmesidir (Çelik, 2009: 83). Bireyler üyesi olduğu örgütlerde inançları, değerleri, tutum ve davranışlarıyla birlikte yer edinir. Örgütsel değer sistemleri, bireylerin değerlerini ve davranışlarını kendine göre ayarlamaya çalışsa da bireyler geçmişten edindikleri değer ve davranışları örgüt içerisinde gizli ya da açık sürdürmeye çalışır. Yönetici ve liderlerin, örgüt değerleri ile çalışan değerlerini bütünleştirme çabaları örgüt amaçları açısından önem kazanmaktadır.

Tüm çalışanlar, aynı kültürel değer ve normları başkalarıyla paylaşmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu, çalışanların bağlanma ve birlik olma gereksinimlerini karşılamak için gerekli görülmektedir. Bağlanma ve birlik olma gereksinimine bağlı olarak çalışanların değerlerine ve diğer özelliklerine duyarlı olunması yani örgütlerin değerlere göre yönetilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2007). Evrensel ya da temel değerler dediğimiz ortak değerlerin dışında örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin gereksinim duyduğu değerler farklılaşabilmektedir. Gereksinim duyulan değerlerin belirlenmesi ve örgüt üyelerince paylaşılması evresinde yönetici ve liderlere sorumluluk düşmektedir.

Örgütsel değerler örgüt kültürünün temel parçalarıdır (Kılıç, 2010). Örgütler amaçlarını gerçekleştirebilmek için toplumsal kültürden kendilerine gerekli olan değerleri, üyeleri aracılığıyla örgütsel yaşama taşırlar. Toplumdan aldığı değerler ve normlara kendi ürettiği değerleri katarak toplumdan ve diğer örgütlerden farklılaşır, kültürel kimliklerini oluştururlar (Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012). Değerler, paylaşılmış kavramlardır. Değerler işgörenlerin başarısını belirlemede çok sık başvurulan bir ölçüttür. Paylaşılmış değerler, örgütsel karakteri ve örgütsel kimlik duygusunu anlamada önemli bir belirleyicidir (Çelik, 2009).

Galgiardi'ye göre örgütsel değerler dört aşamada oluşur (Akt., Yıldırım, 2002):

1. Örgütün kuruluşunda görev alan liderlerin bilinçli görüşleri, örgüte ilişkin değerlerin birincil kaynağıdır. Değerler, liderin beraberinde örgüte getirdiği inançlara, aldığı eğitime, deneyimine ve çevreye ilişkin bilgisine dayanır. Bu inançlar, lideri belli durumlar karşısında belli davranış ve tutum sergilemeye iter. Örgütün diğer üyeleri her zaman ve tam olarak liderin bu inançlarını ve değerlerini paylaşmayabilir. Ancak liderin diğer üyelerin davranışlarını yönlendirme ve biçimlendirme gücü vardır. Bu aşamada grubun diğer üyelerinin çoğunluğu, liderin aksine bir düşünce ve davranış biçimini sürdürebilme cesaret ve başarısını gösterebilirlerse o düşünce ve davranışların lider üzerinde, dolayısıyla örgüt üzerinde etkili olması mümkündür.

2. Lider tarafından yönlendirilen ve biçimlendirilen davranışlar, liderin istediği sonuca ulaştığında, deneyim ve bilgiye dayalı inançların tüm üyeler üzerinde etkili ve dayanak merkezi olması beklenir. Bu inançlar örgütsel davranışların ölçütü olarak kökleşebilir

3. İstenen sonuçlar elde edilmeye devam edildiği üyeler tarafından görüldükçe, üyeler ilgilerini sonuçlardan çok nedenlere yöneltirler. Bu yolla sonuçların elde edilmesine yol açan nedenler ve yöntemler önem kazanır.

4. Zaman içerisinde yerleşen ve sorgulanmadan benimsenen değerler, örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Bu eğilim bir süreçle o örgütün temel özellikleri olarak algılanır ve uygulanır.

Örgütte egemen olan ve paylaşılan değerler ve normlar, örgütte uzlaşma sağlayan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan öğelerdir. Bunlar, grup içerisinde birlik duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleşmelerinde, örgütte güven duygusunun gelişmesinde, olumlu davranış ve tutumları geliştirmede, yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından da güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Şişman, 2007: 94). Günümüz örgütleri karmaşık yapılar ve sorunlar içerisinde varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bu tür belirsizlik durumlarında yol gösterici nitelikteki değerler çalışanların doğru tercihler ve kararlar almasını kolaylaştıracaktır.

Kouzes ve Posner (1993) de değerlerin örgütün her kademesinde çalışanların karşılaştıkları sorunlara bir rehber olarak, onların bağımsız ve sorumlu davranmalarını sağlayacak bir içsel pusula görevi göreceğini ifade etmektedir. Buna göre değerler, özellikle, belirsizlik durumunda kalan birey ve örgütler için stratejik bir yön sağlama aracıdır.

Değerler bir kültürün en önemli öğeleridir. İnsanların birlikte nasıl çalıştıklarını ve günlük görevlerini nasıl yerine getirdiklerini etkileyen şey örgütün değerleridir. Değerler bir davranışın kabul görüp görülmediğini belirler ve değişimden sonra uzun süre devam eder (Owen, Hodgson ve Gazzard, 2004: 19).

Değerler bireylerin hayatı üzerinde o kadar büyük etkiye sahiptir ki bireyler herhangi bir sorgu ya da itirazla karşılaşmadıkça değerlerinden şüphe etmezler (Yılmaz, 2008: 65). Bu noktada bireylerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmede, değerler önemli katkı sunabilir. Değerler ya da değer sistemleri, içinde buldukları kültürel yapı içinde nasıl belli bir takım işlevleri yerine getiriyorsa örgüt içerisinde de benzer işlevleri yerine getirebilir.

Farklı liderlik tanımlarının temelinde liderliğin etkileme yönüne vurgu yapılmaktadır. Sonuçta etkinin her iki ucunda insan olduktan sonra bu sürecin değerlerden bağımsız olacağını düşünmek zordur. Liderlere düşen, örgüt amaçlarını ve çalışanlarını göz önünde bulundurarak, örgüt ihtiyacına cevap verebilecek değerler üretmektir. Çalışanlar arasında bu değerlerin paylaşımı ve kabulü, örgüte zor zamanlarda istikrar sağlayacaktır.