

# LİDERLERİN SOSYAL DAVRANIŞ TARZLARI VE GELİŞTİRİLMESİ

**Yrd. Doç. Dr. Nezahat Güçlü**

Ga ' Üniversitesi  
Gazi Eğitim Fakültesi

**Bu makalede, liderlerin temel sosyal dav.anış tarzları ile lideri duygusal ve sosyal yönden geliştirmek için sosyal beceri eğitimi ve duyarlık eğitimi incelenmiştir. Temel sosyal davranış tarzları; dostane, analitik, destekleyici ve anlatımcı olmak üzere dörde ayrılır. Bireyler birbirleriyle iletişim kurarlarken veya birbirlerini etkilerlerken, bu davranış tarzlarından biri daha baskındır.**

Lider belli toplumsal koşullarda insan davranışını anlayıp, belli bir davranışın başkaları için olan sonuçlarını değerlendirebilme ve bireylerarası, grup ve örgütsel durumların, koşulların taleplerini, uygun davranışlar açısından tanımlayabilirle becerisine sahip olmalıdır (Torrington, Chapman, i 983: 249). Bu nedenle, lider etkili iletişim, bireylerarası etkileşim, grup etkinliği ve toplumsal etki için ihtiyaç duyulan sosyal davranış becerilerini geliştirmelidir. Bu çalışmada liderlerin sahip oldukları sosyal davranış tarzları ile liderlerir sosyal-duygusal davranışlarını değiştirmeye yönelik tekniklerden sosyal beceri eğitimi ve duyarlık eğitimi incelenecektir (Anderson, 1990).

Sosyal davranış tarzı, süreklilik gösteren bireylerarası davranışların bir oluşumdur. Bu davranış tarzı, bireyin söylediklerini ve yaptıklarını gösterir. Birey sorular soruyor veya emirler veriyor mu? Konular üzerinde çabuk kara" veriyor veya karar vermeden önce gerçekleri detaylıca analiz ediyor mu? Bir örgüt içerisinde insanlara mı yoksa imkanlara mı çok zaman harcıyor? Değişen koşulları uygun yeni yöntemleri gerektirecek politikalara izin veriyor mu?

Bireylerin davranışları sınıflandırılabilir. Örneğin, fikirlerini etkili bir biçimde ifade edebilen bir insan yalnız bununla kalmaz, aynı zamanda etkili bir biçimde karşılıklı ilişki içerisinde olan davranışlar da sergiler. Dolayısıyla sosyal davranış tarzının temeli, insanların bireylerarası ortamlarda sergiledikleri davranış

kategorileri üzerine kurulmaktadır. Bolton ve Bolton (1984), insanın sosyal davranış tarzını dostane (amiable), analitik (analytical), destekleyici (driver) ve anlatımcı (expressive) olarak dört grupta toplamaktadır. Her insanın baskın olan bir sosyal davranış tarzı vardır ki, bu tarz, onun nasıl çalıştığını, başkalarıyla nasıl ilişki ve iletişim kurduğunu etkilemektedir. Gözlenebilir davranışlar kişinin sosyal tarzının anlaşılmasında anahtar davranışlardır. Bir başka ifadeyle, sosyal davranış tarzı, bireyin başkalarıyla olan etkileşiminden elde edilen gözlenebilir bilgilere dayalıdır.

Araştırmacılar, genel olarak kişilerarası davranışın temel iki boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; atılganlık (assertiveness) ve tepki verme (responsiveness) boyutlarıdır. Atılganlık, bireyin davranışlarının zorlayıcılığının ve yönlendiriciliğinin başkaları tarafından görünüş derecesidir. Tepki verme ise, davranışların duygusal olarak ifade veya kontrol edilmesinin görünüş derecesidir. Daha az tepki veren liderler kendi duygularını ifade etmede daha tedbiri davranırken, çok tepki veren liderler kendi duygularına veya başkalarını duygularına karşı daha açık ve dikkat çekecek bir şekilde tepkide bulunmaktadır (Darling, 1991: 2). Şekil 1'de bu boyutlar açıklanmaktadır.

Atılgan ve tepki verme boyutlarında dostane, analitik, destekleyici ve anlatımcı olmak üzere dört temel sosyal davranış tarzı bulunmaktadır. Bunlar Şekil 2'de görülmektedir (Darling, 1991: 2-3, 9).

Şekil 2'de görüldüğü gibi, dostane olan sosyal davranış tarzı, yüksek tepki verme ile düşük seviyeli atılganlığı birleştirmektedir. Bu davranış tarzını sergileyen liderler, başkalarının ihtiyaçlarına ve onların yüzeysel davranışlarının altında yatan duruma karşı oldukça duyarlıdır. Dostane sosyal davranış tarzında olanlar, muhtemelen kendini başkasının yerine koyma (empati) ve kişilerarası problem çözme anlayandadırlar. Ayrıca, dostane davranış tarzı gösterenlerin başkalarına olan güveni çoğunlukla öğrencilerinde ve diğer ilişki kurduğu insanlarda en iyiyi ortaya çıkaracaktır.

Analitik sosyal davranış tarzı, düşük seviyeli tepki verme ve düşük seviyeli atılganlığı birleştirmektedir. Analitikler işlerinde doğru, maksatlı ve sistematik davranmakta ve genellikle faaliyete geçmeden önce bilgi toplayıp değerlendirmektedirler. Analitikler aynı zamanda üretici, tarafsız ve iyi örgütlenmişlerdir.

## **Qıhaaztqia\emc**

Dahaazablıı

**Dahi çok Ü lgm**

## **Daha çek tepki \cnrc**

### Şekil 1. Temel Davranış Boyutları

Analitik sosyal davranış tarzını yansıtan liderler duygularını muhafaza ederek ve tedbirli bir şekilde sonuçlara ulaşma eğilimindedirler. Bunlar gerçekleri toplarlar, sorular sorarlar ve bilgi elde etmeye çalışırlar. Bunlar aynı zamanda, arkadaşlığı ilerletme ve kişisel yakınlık göstermede tedbirlidirler. Analitikler bazen detaycı kişiler, bazen işlerin gününde bitirilmekten ziyade, doğru yapılmasıyla ilgilenen insanlar ve bazen de heyecandan ziyade tutarlılıkla ilgilenen bireyler olarak bilinmektedirler

Destekleyici sosyal davranış tarzı, düşük seviyeli tepki verme ve yüksek seviyeli atılganlığı birleştirmektedir. Destekleyici liderler, iş-yönelimli, nereye gittiklerini ve ne istediklerini bilen, kendilerini açıkça ifade edebilen ve çabukça konuya giren bir eğilim içindedirler. Destekleyiciler, çoğunlukla faydacı, kararlı, sonuç-yönelimli, tarafsız ve yarışmacıdır. Genellikle bağımsız, risk almaya gönüllüdürler ve işlerin yapılmasındaki yeteneklerinden dolayı takdir edilmektedirler. Onların modeli "iş hemen şimdi yapalım ve benim planıma göre yapalım"dır. Destekleyiciler, insanları hoşnut etmekten ziyade ;omut sonuçlar için uğraştıklarından dolayı, bazen soğuk ve otokratik olarak görülebilirler.

<b>ANALITİK</b> Güçlü Yönleri: Mantikli Bütüncü Ciddi Sistematik Eleştirel Dakik Basiretli	<b>†</b> daha az tepki verme	<b>DESTEKLEYİCİ</b> Güçlü Yönleri: Balgimsiz Dürüst Kararlı Faydacı Azimli Etkin Nesnel
daha az	atılgan	daha çok
<b>DOSTANE</b> Güçlü Yönleri: İsbirlikçi Sadık Destekleyici Diplomatik Sabirli Yumusakbaslı Sorumlu	Daha Çük tepki verme <b>1</b>	<b>ANLATIMCI</b> Güçlü Yönleri: Hayalperest Samimi Gayretli Disadönük Heyecanlı İnandırıcı Kendine dönük

## Şekil 2. Temel Sosyal Davranış Tarzları ve Güçlü Yönleri

Anlatımcı sosyal davranış tarzında, yüksek seviyeli tepki verme ve atılganlık birleştirilmektedir. Anlatımcılar, olayın geneline bakmayan, çoğunlukla problemlere karşı yeni ve kullanılmamış yaklaşımlar göstermeye ve istediklerini gerçekleştirmek için risk almaya eğilimlidirler. Bir anlatımcının, bireyleri ileriye dönük olarak, ikna etme, heyecanlandırma ve teşvik etme yeteneği güçlü bir motivasyon aracı olabilir. Anlatımcılar, yönetim işlerinde çabuk karar verme ve faaliyete geçme eğilimindedirler.

Akademik bir örgüt içerisinde en verimli liderlik ekibinin, genellikle, her bir tarzı temsil eden bireylerin içerisinde dengelendiği liderlik ekibi olduğu söylenebilir. Drucker'a (1973) göre üst yönetim görevleri en az dört farklı insanı gerektirmektedir: İnsana değer veren kişi (amiable), düşünce adamı (analytical), eylem adamı (driver) ve öncü kişi (expressive). Yine Drucker'a göre bu dört çeşit davranış tarzının bütün kuvvetli yönlerini bir yöneticide bulmak mümkün değildir. Dolayısıyla, farklı davranış tarzına sahip bireyleri

tanıma ve geliştirmeye istekli olmak, lideri bütün tarzlc'n gö"üslerini yansıtmaya muktedir kılacaktır.

Sosyal beceri eğitimi, takım kurma, süreç danışmanlığı ve duyarlık eğitimi, gibi yetiştirme teknikleriyle liderlerin sosyal becerileri ve müteakip sosyal-duygusal davranışları geliştirebilir. Aşağıda bunlardan ikisi, beceri eğitimi ile duyarlık eğitimi açıklanacaktır.

### **Sosyal Beceri Eğitimi (Social Skills Training)**

Sosyal beceriler, "kişilerarası durumlarda kişinin kendisi dahil, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlama ve o anlayışa uygun davranma ye eneği" olarak tanımlanmaktadır (Marlovve, 1986: 52). Sosyal becerilerin birçok yararları vardır. Sosyal beceriler etkileşimi artırabilir. Başkalarını selamlama, soru sorma, paylaşma, başkalarına yardım etme, açıklama isteme, yakınlık belirtme, bilgi sunma, ilgi gösterme, rahatlık sunma. Sosyal beceriler hoş olmayan durumlarla başa çıkmamıza yardımcı olabilir, istekleri reddetme, lakap takma ve takılmayla ilgili başa çıkma, olumsuz geri bildirim verme, akran baskısına direnme, özür dileme, şikayette bulunma, özürle başa çıkma. Bazı sosyal beceriler çatışmayı ele almayı veya çözmeyi amaçlar: Uzlaşma, görüşme, problem çözüme v.b (Jenson, Sloane & Young, 1988).

Sosyal beceri eğitimi yaşam sürecinde çocuklara, ergenlere, yetişkinlere ve yaşlılara verilmektedir. Sosyal beceri eğitimi daha çok iletişim kurabilme becerisi zayıf olan kişiler, işitme ve zihinsel engelliler, ruhsal ya da bedensel özürleri nedeniyle iletişim kurma cesareti olmayan kişiler, duygusal ve zihinsel probleme sahip kişilerin yakınları ve eğiticiler, insanlara yönelik meşuklerde çalışanlar, doğrudan insan ilişkileriyle ilgili olanlar, aile ilişkilerini geliştirmeye yönelik danışmanlık hizmetleri, toplum içerisinde rahat olamayan, kendisini ifade edemeyen kişilerdir (Yüksel, 1997).

Gresham ve Elliott'e göre (1984), sosyal beceri davranışları işbirliği, atırganlık, sorumluluk, empati ve kendini kontrol etmedir. Rinn ve Markle (1979) sosyal becerileri kendini anlatma becerileri, çevresini genişletme becerileri, at lganlık becerileri ve iletişim becerileri olarak gruplamıştır (Cartledge & Milburn, 1983:182). Akkök (1996) ise, sosyal becerileri altı grupta toplamaktadır. (Akkök (s.2-3):

1. ilişkiyi Başlatma ve Sürdürme Becerileri. Dinleme, konuşmayı başlatma-sürdürme, teşekkür etme, kendini takdim etme, iltifat etme, yardım isteme, özür dileme, yönerge verme, ikna etme.
2. Grupla Bir işi Yürütme Becerileri. Başkalarının görüşlerini anlamaya çalışma, sorumluluk alma, şikayeti iletme.
3. Duygulara Yönelik Beceriler. Kendi duygularını anlama, duygularını ifade etme, başkalarının duygularını anlama, karşı tarafın kızgınlığı ile başetme, olumlu duygularını ifade etme, korku ile başetme.
4. Saldırgan Davranışlar ile Başetmeye Yönelik Beceriler, izin isteme, paylaşma, diğerlerine yardım etme, kızgınlığa uygun ifade etme ya d D kontrol etme.
5. Stress Durumlarıyla Başa Çıkma Becerileri. Başarısız olunan durumla başetme, grup baskısıyla başetme, yalnız bırakılma ile başetme.
6. Problem Çözme ve Plan Yapma Becerileri. Çevreden bilgi toplama, amaç oluşturma, işe yoğunlaşma.

Bireyler bir sosyal beceriyi çeşitli nedenlerle öğrenememiş olabilirler. Bunlardan biri, bireyin bir beceriyi, davranışı göstermekten korkması veya kaygı duyara < yapmaması olabilir. Bir başka neden ise, bireyin o beceriyi öğrenmek için yeterince fırsata sahip olmaması olabilir. Goldstein (1981), sosyal beceri eğitimi programının, kişilerarası sosyal beceri problemi olanların yanında uygun olmayan sosyal davranışlarla ilgili bilişsel değerlendirmelerin değiştirilmesi amacıyla da düzenlenebileceğini belirtmektedir. Çünkü zayıf sosyal beceri çok sayıda faktörün sonucu olarak görülmektedir. Bu faktörlerden bazıları olumsuz benlik değerlendirmesi, kaygı, sosyal normlarla ilgili yetersiz bilgilerdir (Akt. Yüksel, 1997).

Bireylerin sosyal becerilerini geliştirebilmek için çeşitli sosyal beceri eğitir programları geliştirilmiştir. Sosyal Öğrenme Kuramları, sosyal becerilerin kazanılmasında, önemli bir yere sahiptir. Bu kuramlar, sosyal yeterliğin öğrenilir bir davranış olarak görülmesini vurgulamaktadır. Sosyal Öğrenme Modeline göre, sosyal becerilerin öğrenilmesi çeşitli biçimlerde olmaktadır. Kelly'e (1982) göre bunlardan ilki sosyal öğrenme mekanizmaları ve sosyal yeterliğin doğal gelişimidir. Buna göre, sosyal beceriler bazı temel öğrenme mekanizmalarının sonucu olarak doğal bir biçimde kazanılmaktadır. Bu mekanizmaların içerisinde, doğrudan pekiştirmenin sonucu olarak beceri öğrenimi; yaşantıların gözlenmesi sonucu olarak beceri öğrenimi; kişilerarası ilişkilerde geribildirim ve beceri öğrenimi; bilişsel beklentiler ve beceri öğrenimi sayılabilir, ikincisi, birey doğal olarak sosyal becerileri kazanamamış ise, sosyal öğrenme ilkeleri doğrultusunda programlar yoluyla bu beceriler bireye kazandırılmaktadır. Bu durumda birey, beceri eğitimi programlarına doğrudan katılmaktadır. Sosyal

beceri eğitimi programlarında; program ve amacının tanıtılması, bu süreçte modelin izlenmesi, davranışın prova edilmesi, rol oynama, yarı yapılar dırılmış pratik etkileşim, sözel olarak bilginin prova edilmesi, davranışsal pratiklerin şekillenmesi için geribildirim ve pekiştirme, beceri eğitiminin doğal ortamlara genellenmesi yapılmaktadır (Yüksel, 1997).

Sonuç olarak söylenebilir ki, sosyal beceri eğitimi ile liderlerin duygusal ve sosyal yönleri geliştirilebilir. Kendini ifade etme, çevredeki güçlerin kat lımı ve birleşmesini teşvik etme ve onları bu yönde güdüleme de liderlerin iletişim becerileri ölçüsünde gerçekleşecektir. Sosyal beceri eğitimi ile sorumluluk alma, güvenilir olma, gerçeği söyleme, nazik ve ince olma, sağlık ve bakımını sürdürme, olumlu düşünce, coşku ve dostluk ifade etme, konjşmayı başlatma, kendini tanıtmaya, özür dileme, talimat verme, gruplarda/etkinliklerde başkalarına katılma, kompliman yapma, başkaları konuşurken dinleme ve karşılık verme, talimatlara uyma, olumsuz geribildirim alma, başkalarının duygularını anlama, problem çözme gibi sosyal becerilere liderlerin sahip olmaları sağlanabilir.

### **Duyarlık Eğitimi (Sensitivity Training)**

Duyarlık eğitimi, T-grupları, laboratuvar eğitimi ve yüzleştirme grupları çoğu kere birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Duyarlık eğitimi, öğrenmeyle ilgili amaçlarını gerçekleştirebilmek için T-gruplarını kullanır. Bu açıdan duyarlık eğitimi, T-gruplarını kullanarak kişilerarası davranışları geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniğidir (Peker, 1995).

Duyarlık eğitimi, 1940' da Kurt Lewvin'in Iowa Üniversitesi'nde yaptığı grup içinde tutum alışverişi denemelerine dayanır. Bu denemelerin örgütlere uygulanması için Amerika Birleşik Devletleri'nde 1974'de Ulusal Eğitim Laboratuvarı (National Training Laboratory) kuruldu. Bugüne kadar Amerika ve Avrupa'da oldukça yayılan duyarlık eğitimi Türkiye'de de bazı üniversitelerde, kurumlarda uygulanmaktadır (Başaran, 1992).

Duyarlık, kişinin kendisi ve başkaları hakkında gerçeği olduğu gibi görebilmesi, başkalarının duygularını anlayabilmesi (Adal, 1982), iç ve dış dünyasından gelen uyarılara karşı uyanık olması, onları gerçeğe en yakın şekilleriyle algılayabilmesidir (Dicle ve Dicle, 1970).

Duyarlık eğitimi ise, "bireylerin kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışan bir tekniktir" (Seashore, 1972: 14).

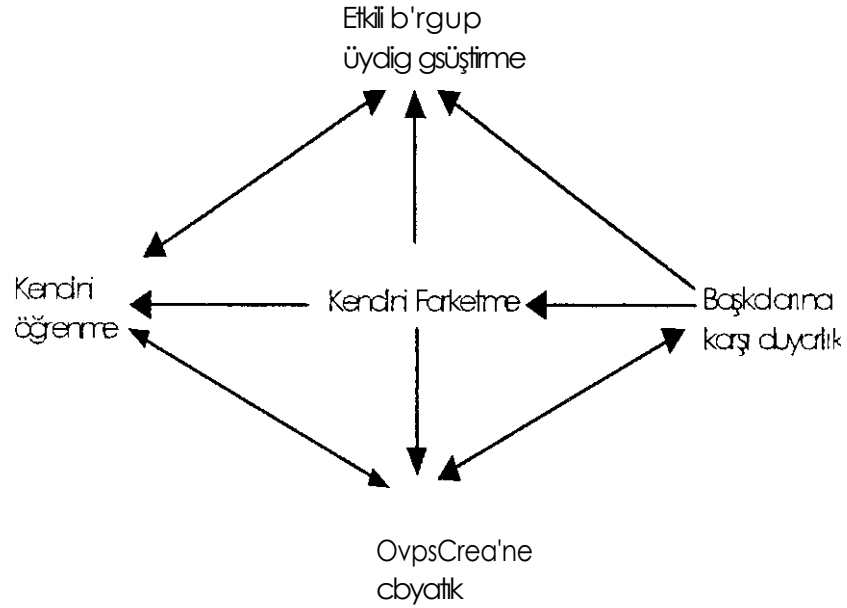
Balcı'ya (1995) göre, duyarlık eğitimi, benlik, etkileşim ve örgütsel anlayışı geliştiren güçlü bir deneyimsel öğrenme aracıdır. Öteden beri fabrikadan sınıfa, toplumdaki aileye kadar yönetsel, eğitimsel ve yardım etme ilişkilerini yeniden inceleme amacı ile kullanılmaktadır (Balcı, 1995: 65).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, duyarlık eğitimi, insanların duygu ve tutumlarını çözümlenerek, kişilerarası davranışları geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniğidir. Bu eğitimin temel amacı, özellikle çeşitli ilişkiler içinde bulunan insanların kendilerini farketmelerini sağlamak ve dolayısıyla başkalarıyla daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yeteneklerini geliştirmektir. Duyarlık eğitiminin amaçları şöyle sıralanabilir (Korman, 1978: 294; Rue & Byars, 1980: 433; Başar, 1993: 115 ve Balcı, 1995:62):

- Duyarlık eğitimine katılanların davranışları ve bu davranışların sosyal bir çevredeki anlamlarından yararlanarak bireyin kendini farketmesini ve tanımasını sağlamak. Bu tanıma, kendi iç bakışı yanında başkalarının gözleriyle, gerçekleştirilen izlenimlerin grupça değerlendirilmesiyle olur.
- Kendini tanımadan yola çıkarak ve bundan yararlanarak, başkalarının davranışlarına duyarlılığı artırmak, başkalarının dışı vurduğu ipuçlarını yakalayıp birey ve grupları gerçeğe en yakın biçimde tanıyabilmek, davranış nedenlerini ve gelecekteki davranışlarını kestirebilmek.
- Öğrenmenin eyleme dönüştürülme yeteneğini artırmak.
- Bireyin kendi kişilerarası davranışının analizi yeteneğini geliştirmek.
- Özel davranış becerileri, açıklık, güven, sezgi, atılım, yüklenme gibi kişisel liderlik özelliklerini geliştirmek.

Duyarlık eğitiminin bu amaçlarının birbirleri ile olan ilişkileri şekil 3'de gösterilmiştir (Dinçer, 1994: 206).





Şekil 3. Duyarlık Eğitiminin Amaçları

Duyarlık eğitimi, T-Gruplarını kullanarak kişilerarası davranışları geliştirmeye çalışır. T-Grubu, genel anlamda, belli bir konu veya kurala bağlı olmayan, küçük ve yüzyüze gelen bir insan grubudur. T-Grubunun önceden belirlenmiş bir konusu ve programı yoktur. Konu, grubun kendi kendisini İncelem3sidir. Gündemi grup oluşturur. Toplantıyı sınırlayan yapı, davranış tarzı ve belirli kaideler söz konusu değildir. Grup genellikle 6-16 kişiden oluşur. Grup üyeleri eğitim süresince kendi örgütlerindeki rol ve statülerini terk ederek, haberleşme, liderlik, grup süreçleri ve davranışlar konusunda birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisine girerler. T-Grubunda eğitimci, biçimsel bir lider değildir. Gruba aktif bir şekilde katılmaz. Bilgilerini ve gözlemlerini gruba tekrar yansıtan bir ayna gibidir. T-grubu oturumları, 1.5 ile, 3 saat arasında değişir. Eğitim süresi de 1 ile 4 hafta arasında değişmektedir. Ancak bu süre ne kadar uzun olursa, çözümlenme o kadar başarılı olmakta ve yeni davranışları koruma ve geçmişe dönme ihtimali azalmaktadır (Dinçer, 1994: 208-209).

Huse (1969) tarafından yapılan bir tarama sonucunda T-Grubu grubu yaklaşımının davranış değiştirmede güçlü bir araç olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu değişim bireylere ve örgütsel koşullara göre yararlı ya da zararlı

olabilmektedir. Bu nedenle, T-Grubuna, bireylere zarar verme riskinin az olduğu koşullarda başlanılmalıdır (Balci, 1993: 64).

T-Grubu çalışmaları duyarlık eğitiminin özünü ve büyük bir bölümünü oluşturur. undan başka, kuramsal bilgilerin verildiği oturumlar, rol oynama, vak'a incelemesi, planlı egzersizler ve gayri resmi ilişkiler de duyarlık eğitiminde yer alan diğer çalışmalardır (Schein & Bennis, 1965: 19-24).

Duyarlık eğitimi oturumlarında yüksek oranda duygusal katılım varcır. Bazılarına göre, duygusal katılım, yetiştirmede hayati bir öneme sahip'ir. Bazıları ise bilişsel vurguyu benimser. Yetiřtirmede, tecrübelerle göre katılanlar bilişsel ve duygusal tecrübe-deneme arasında ilen geri kayarlar. Duyarlık eğitiminde duygusal yüzleşme kaçınılmazdır. Bu bazen sorun yaratabilmektedir. Ayrıca bireyin özel yaşaminın açığa vurulması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, bir grup oluşturmada yetiştiricinin amaç \e niyetlerinde açık olması gerekir. Yetiřtirici yardım etme disiplinlerinden birince uzman olmanın yanında kişilik dinamikleri, psikopatoloji ve grup dinamiklerinde yani, sosyal psikoloji ve sosyoloji bilimlerinde yetişmiş olmsı gerekir (Balci, 1995: 65).

Duyarlık eğitiminin, bireyin özel yaşantısını ortaya çıkararak kişiliği olumsuz yönde etkileyebilmesi, bireyi ihmal etmesi, duygusal bozukluklara yol ççabilmesi gibi sakıncalarına rağmen, başarıyla kullanılması mümkündür. Çünkü, bu eğitimle bireyler, kendilerini ve başkalarını, kendi güdülerini ve uygulamalarını, kendi davranışlarının diğer insanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlamaya yeteneği kazandırma, sağlıklı iletişim kurabilme ve liderlik rolleri hazırlama vb. konularda yetiştirilmeye çalışılmaktadır.

## Kaynakça

**Balci, Ali. (1995) Örgütsel Geliřine. Ankara: Pegem Yayınlan.**

**Bolton, R. Bolton, D.G. (1984). Social Style Management. New York: Arnerican Managenie t Association**

**Bradford, L.P., GibbJ.R. & Benne, K.D. (1964). T-Group Theory and Laboratory Method. New York: Wiley.**

**Aclal, E. (1982). "Duyarlık Eğitimi", Akademi, 1, 65-72. Istanbul: Nihat Sayar Yay.n ve Yardım Vakfı**

**Akkök, F. {1996). ilköğretimde Sosyal Becerilerin Geliştirilmesi. Öğretmen EI Kitabı. MEB Yayını.**

- Anderson, L.R. (1990). "Toward a Two-Track Model of Leadership Training: Suggestions From Self-Monitoring Theory". *Small Group Research*, 21(2), 147-167.
- Balçı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: PEGEM yayın No: 18
- Basar, H. (1993). *Eğitim Denetçisi*, Ankara: Pegem, Personel Eğitim Merkezi Yayın No: 5.
- Başaran, I. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri. Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Cartledge, G. & Milburn, J.F. (1983). "Social Skills Assessment and Teaching in Schools", *advances in School Psychology*, 3, 175-235.
- Darling, J.R. (1991). "Improving Communication in Organizational Leadership: Effective Use of the Social Style Model", *Psychology, A Journal of Human Behavior*, 28 (2), 1-13.
- Dicle, U. ve Dicle, A. (1970). "Yöneticilerin Yetiştirilmesinde Duyarlık Eğitimi." *Amm idaresi Dergisi*, 3(4), 10.9-136.
- Diğer, O. (1994). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul: İz Yayıncılık San, ve Tic. Ltd. Şti.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Dyer, W.G. (1976). *Team Building: Issues and Alternatives*. MA: Addison-Wesley.
- Gresham, F. & Elliott, S. (1984). "Assessment and Classification of Children's Social Skills: A Review of Methods and Issues". *Selimi Psychology Review*, 13, 292-301.
- Jenson, W.R., Sloane, H.N. & Young, K.R. (1988). *Applied Behavior Analysis in Education: A Structured Teaching Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Koıman, A. (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. (Çev.: I. Akıun, C. Alkan). Ankara: MEB, Yayınlan No. 141.
- Kelly, J.A. (1982). *Social-Skills training: A Practical Guide for Interventions*. New York: Springer Publishing Company Inc.
- Marlowe, H. (1986). "Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence". *Journal of Educational Psychology*, 78 (1), 52-58.
- Peker, O. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayınlan No: 25S.
- Rackham, N. & Morgan, T. (1977). *Behavior Analysis in Training*. Maidenhead, Great Britain: Edward Fox.
- Rue, L.W. & Byars, L.L. (1983). *Management, Theory and Application*. Illinois, Homewood: Richard D Irvin Inc.
- Seashore, C. (1972). "What is Sensitivity Training", (Eds.) R. Golembiewski & a. Blumberg. *Sensitivity Training: Readings About Concepts and Applications*. F.E. Peacock Pub. Inc., 111.
- Schein, E.H. & Bennis, W.G. (1965). *Personel and Organizational Changes Through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York: John Wiley and Sons Pub. Inc.

**Torrington, & Chapman, J. (1983).** *Personnel Management*, **Landon: Prentice-Hall, International Inc.**

**Yüksel, G. (1997).** *Sosyal Beceri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Beceri Düzeyine Etkisi.*  
**(Yayınlanmamış Doktora Tezi. G.U. Ankara).**