

## SATIŞ LİDERİ'NİN DURUMSAL YAKLAŞIM TEMELİNDE KENDİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

*Mehmet ALIKIŞIOĞLU*

*Okan Üniversitesi, Uyg.Bil.Y.O., Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

### **SALES LEADER'S SELF-ASSESSMENT MEASUREMENT BASED ON SITUATIONAL APPROACH**

*Abstract: The concept of leadership and sales leadership has been taken great attention by academicians. In the process of time, leadership can be simply defined and basically described as the act of making particular impact on the sales team. Very likely, in sales management, a sales leader has some effect on salesmen. The sales leader's behavior is also related to what type of perception is taken by sales-force.*

*The main point of this study summarizes the development of the leader behavior assessment profile, which measures sales leadership styles in terms of telling, selling, participating and delegating. In the measurement, sixteen situations examined, so that a sales leader can make an assessment about his own leadership by self-monitoring.*

**Keywords:** *Sales Leader, Situational Approach, Self-Assessment Measurement.*

### **SATIŞ LİDERİ'NİN DURUMSAL YAKLAŞIM TEMELİNDE KENDİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ**

*Özet: Liderlik ve satış liderliği kavramı ve psikolog sosyolog pazarlama ve satış ve yönetim alanında çalışana bilim insanları tarafından uzun zamandan beri üzerinde durulan bir konudur. Bu alanda yapılan çalışmalara baktığımızda 1920'li yılların başından beri liderliğin ne olduğuna açıklık getirmeye çalışan birçok çalışmaya rastlarız. Bu alanda yapılan araştırmalarla liderlik konusundaki karmaşıklıklar, açıklık kazanmaya başlamıştır.*

*Aynı durum satış yönetimi alanında da görülmektedir.. Bir satış liderinin yaptığı davranışının diğer satış elemanlarını etkileme gücü lider ile yakından ilgilidir. Burada önerilen ölçeğin açıklanmasına dönük çalışmamızın amacı: Satış liderinin olası durumsal tutumlarıyla ilgilidir. Çalışmamızda satış liderinin yapabileceği dört ayrı temel davranış tercihi belirlenmiştir. Bunlar: Söyleme, bizzat yapma, katılma ve yetkilendirmedir. Satış liderinin, dört ayrı davranış ile ilgili ölçekte, on altı farklı durumda liderin tercihlerine bağlı olarak, kendi kendini nasıl değerlendirebileceğini açıklanmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Satış Lideri, Durumsal yaklaşım, Kendini Değerlendirme Ölçeği.*

## **I. GİRİŞ**

Satış liderleri ve yöneticileri genelde aynı amaç için çalışıyor olsalar bile, yöneticiler, genellikle, bir işletmeyi, bir kurumu, bir pazarlama veya satış örgütünü etkin olarak yürüten kişiler olarak düşünülür. Bahsedilen bu etkinlik, bunu sağlayacak kişilerde elbette bir liderlik özelliği olmasını gerektirir.

Ancak, liderlik özelliği olması gereken kişinin yönetici veya satış lider olmasına göre, yaptıkları iş gereği, çalışanlara olan uzaklığı ve görüşme sıklıkları değişmektedir. Satış liderliği aracılığı ile de satış amaçlarının, işletme amaçlarına uygun olarak gerçekleştirilmesi istenebilir. Ancak bunun gerçekleşmesi sürecinde, satış yöneticisine kıyasla, satış bölümü ile daha yakın ilişkilerde çalışması beklenen satış liderinin; hem çalışanlara hem de içinde olunan duruma bakışı ve kişisel değerlendirmeleri çok önemlidir. Başka bir deyişle, satış liderinin çalışanlara nasıl yaklaştığı ve onları nasıl değerlendirdiği ve bunları hangi durumlarda yaptığı önemlidir. Bu ise, satış liderinin liderlik anlayışı ile ilgilidir.

Birbirinden çok farklı liderlik anlayışları olabileceği gibi buna bağlı olarak birbirinden farklı lider yaklaşımları ve bununla ilgili çok farklı liderlik kavramları vardır. Bu konudaki benzerlikler satış liderliği içinde söz konusudur.

Bir satış lideri, davranış olarak, satış elemanlarına, yapmaları gerekeni satış toplantılarında veya kişisel olarak yüz yüze görüşmelerinde onların anlayacağı biçimde aktarmalıdır. Bununla beraber, özel ürünler veya yeniliklerle ilgili bir satış yapılması gerektiğinde, bizzat pazarda o satışın nasıl gerçekleştirileceğini onlarla beraber çalışarak da gösterebilir. Bu, bizzat onun liderlik anlayışına ve diğer çalışanları lider olarak nasıl değerlendirdiğine bağlı olarak şekillenecektir. Çalışanlarına, belirli bir özelliği olan biçimde yaklaşan başarılı bir satış lideri, belirli bir süre sonunda veya satış elemanlarının deneyimlerine göre aynı zamanda onlara yetki ve sorumluluk da vermek durumundadır. Bu sayede çalışanların, hem isteklilik düzeyleri hem de yeteneklerinin gelişimine olanak sağlanmış olacaktır. Bu ise satış birimi çalışanlarının birbirinden farklı durumlarda, ortaya koyacakları çabanın artması ve satış

liderini daha çok benimsemeleriyle ilişkili bir durumdur [1]. Satış liderinin, lider olarak benimsenmesi, onun içinde bulunduğu durumlarla çok yakından ilgilidir. Bir satış lideri, bazı durumlarda, farklı birimlerle işbirliğine gitmek durumunda kalabilir. Buna göre de, lider olarak yeni kararlar alması gerekebilir. Bunu yaparken, doğrudan görüşlerini çalışanlara aktarabileceği gibi onların görüşlerine de başvurabilir. Satış liderinin ne yapacağını belirleyen, sadece onun kişiliği, alışkanlığı değil aynı zamanda onun karşılaştığı durumdur da.

Satış lideri, çalışanların performanslarının düştüğüne inandığında, bazı işlerde çalışanların isteklilik düzeylerinde şüpheye düştüğünde, aralarındaki uyum azaldığında içinde olunan durumları olumlu hale getirmesi gerektirir. Aynı şekilde, çok özel satış çabaları gerektiğinde, satış bölümü için yeniden yapılanmaya gitmeyi düşündüğünde, satış elemanlarının eğitimleri söz konusu olduğunda veya satış bölümü tarafından o güne kadar hiç yapmadıkları bir seminer düzenlenmesi gerektiği gibi farklı durumlarda doğru liderlik adım ve çabaları ortaya koymalıdır. Birbirinden farklı kişilerle ve farklı koşullarda liderlik yapacak olan kişinin, o an içinde bulunduğu durumlarda, nasıl bir satış liderliği tercihinde bulunacağı ise bunu hangi ölçülere göre yapması gerektiği ile ilgilidir.

## II. SATIŞ LİDERLİĞİ KAVRAMI

Liderlikten bahseden kavramsal çalışmalar daha çok, konuyu liderin bireysel özellikleri, davranışları, karşılıklı ilişkilerdeki etkileşimleri ve onlardan beklenen ve gerçekleştirdikleri roller üzerine yoğunlaşmıştır. Bahsedilen konular liderin özellikleriyle beraber liderin çalışanların algılarıyla ilgili olmaktadır. Bütün bu değişkenlerin örgütsel amaçları da etkileyerek sonuçta bir örgüt iklimi veya işletme kültürü oluşturduğu bilinmektedir [2].

Hemphill ve Coons (1957)'a göre liderlik, bir insanın paylaşılmış ortak bir amaç için yapılması gereken bir dizi faaliyetin yönlendirilmesi sırasında ortaya koyduğu bireysel davranışdır [3].

Tannenbaum (1961)'e göre ise liderlik, belirlenmiş bir amacın, kişisel iletişim aracılığı ile gerçekleştirilmesine yönelik olarak, kişilerin birbirlerini etkileme sürecinin incelenmesi sürecidir. Yani satış liderliği belirlenmiş bir satış amacı olduktan sonra kişisel olarak bir iletişim sistemi geliştirilmesiyle beraber ortaya çıkan bir durumdan ziyade, ayrıntıları ile incelenerek sonuç çıkarılması gereken bir süreçtir [4].

Bazı akademisyenler tarafından satış liderliği, satış veya başka amaçlı örgütlerde, alışlagelmiş, bir kişinin diğerlerini örgütsel amaçlar için etkileyip yönlendirebilmesi yanında, kişisel olmaktan çok organize

edilmiş grup çalışmalarına kişileri etkileme gücünün katılması olarak ele alınmaktadır [5,6].

Satış liderliği süreci içinde, amaçlara dönük tüm kişisel çabaların bir araya getirilmesi ve istekli çalışma biçiminin elde edilmesi için, kişilere onlara da anlamlı gelecek hedefler sunulmalı ve süreç öyle işletilmelidir. Buna bağlı olarak liderlerin sosyal ve grup açısından neler istendiğine katkı sağlayan özellikler taşıması ve bu katkılar için yapılması gerekenleri gerçekleştirebilecek özellikler taşıması beklenir [7].

Liderlik en genel anlamıyla başka bir kişi veya grup üzerinde davranış etkisi yapabilmektir. Aslında yönetici de bununla ilgili çabalar gösterir; fakat yöneticinin, satış örgütü dışında işletme ve örgütsel başka alanlardaki yapması gerekenler olduğu için, liderin çalışma alanı kendine özgün biçimde şekillenir [8].

Liderlik konusuyla ilgili temel olan araştırmalarda, kişiyi lider yapan davranışlar, liderleri farklılaştıran özellikler, incelenmektedir. Yapılan araştırmalara genel olarak baktığımızda, liderin zekası, kişisel genetik ve davranış özellikleri gibi etmenlerin onun başarılı olmasına etkisi olduğu gerçeği vardır [9,10].

Oysa satış liderinin bu özellikler yanında, kendisiyle beraber olanların mutlu olmasını sağlaması gibi duygusal yönlü görevi yanında, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinden de sorumlu olma ve başkaları adına zaman zaman hesap verme durumu vardır. Bir satış yöneticisi için, istenen satış hedeflerinin işletme amaçlarını gerçekleştirecek biçimde tutturulması başarı olabilir. Ancak bir satış lideri için aynı başarıya çalışanların iş tatminleri ve yaptıkları işteki isteklilikleri gibi faktörler eklenerek değerlendirilir [11].

Bir satış liderin çalışanlar tarafından etkin birisi olarak kabul edilmesi için sadece birlikte çalıştığı kişiler için örnek ve etkileyici tavırlar göstermesi yeterli değildir. Aynı zamanda verilen bir iş için, diğer çalışanlarda, "mutlaka başarılması gerekir" duygusunu hissettirebilmesi istenir. Satış liderinin işe dönük veya kişilere dönük davranışlarının, çalışanları ne ölçüde etkileyeceği ise, satış liderinin işle ilgili kararlarını nasıl ve hangi durumlarda aldığı ile ilgilidir [12].

Başarılı ve etkileyici olan satış liderleri genellikle duruma göre yapılması gerekenleri doğru olarak seçebilir. Bu seçim sonucunda, durumu değiştirmeleri de gerekebilir. Eğer değişiklik gerekiyorsa, bunu satışçıların çoğunluğunun daha kolay benimseyeceği ve karmaşıklık yaratmayan yeni bir durum oluşması biçiminde yapabilmelidir [13].

### III. DURUMSAL YAKLAŞIM

Liderlikle ilgili durumsal yaklaşımlar, liderin otoritesi, takdir edebilme yeteneği, liderlik yaptığı alandaki işin gerektirdiği performanslar, birlikte çalıştığı kişilerin tutumları ve çevresel faktörleri ele alır. Durumsal teoriler genelde iki grup altında toplanmıştır:

Birinci grupta, lider davranışı bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Bu gruptaki araştırmacılar hangi durumların lider davranışını belirlediğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Ayrıca, liderin içinde olduğu farklı pozisyonlara göre davranışını etkileyecek ne tür değişkenlerin ortaya çıktığı tespit edilmeye çalışılmıştır [14].

Diğer gruptaki araştırmalar ise, durumsal değişkenlerin liderin etkinliğinin ölçülmesi ve lider davranışı arasındaki ilişkide nasıl bir aracı faktör olduğunu belirlemeye çalışmaktadır. Bu tarz araştırmalara olan ilginin daha fazla olmasının sebeplerinden biri, liderle ilgili bir durumu yaratan kişi anlayışından çok; oluşmuş bir durumu şekillendirebilen ve onu yönlendiren kişi olarak ele alınması olabilir [15].

Liderin içinde bulunduğu duruma göre davranışlarını irdelemekteki amaç kesinlikle standarda yakın bir lider davranışı belirleyerek o davranışın en etkin olduğunu kanıtlama çabası değildir. Bir satış örgütünün etkinliğini sağlamak için, hangi faaliyete ne kadar zaman ayrılacağı bu faaliyetler için hangi tür satış elemanlarının görevlendirilmesi gerektiği, kimin kimle nasıl bir etkileşim içinde çalışacağına belirlenmesiyle ilgili olarak, bir liderin içinde bulunduğu durumun gerektirdiklerini anlayabilmesi gerekir [16].

Liderlikle ilgili durumsal yaklaşımlarda, liderin davranışlarının şekillenmesi kişisel karakter özelliklerinden çok sosyal bir durumun gerektirdikleri açısından ele alınmaktadır. Liderlik belirli kalıplar içinde açıklanması en zor konulardan biri olduğu için burada açıklanacak ölçeğin tercihi, liderin daha çok içinde bulunduğu durumlara göre davranma biçimleriyle ilgilenmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımı, farklı durumların farklı liderlik davranışları gerektirdiği temeline dayanır. Bilişsel liderlik yaklaşımlarında ise liderin davranışı ve performansının ölçülmesi için liderin farklı davranışları belirlenir. Bu farklı davranışlar için belirlenen durumlar ise bir ara değişken olarak ele alınır [17].

En çok kabul göre yaklaşımlardan biri Hersey ve Blanchard (1969)'ın Durumsal Liderlik Teorisi'dir. Bu teoriye göre bir liderin işe dönük en optimal davranışını belirleyen değişken, yanında çalışan kişilerin yeterli özelliklere sahip olmasıdır. Bu yaklaşım daha sonra geliştirilerek ve başka araştırmacıların katkılarından da

yararlanılarak kullanılmıştır. Söz konusu bu teorinin bakış açısına göre liderlikle ilgili değişkenler, hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirecek kişiler açısından dört tip liderlik özelliği ile bütünleştirilmiştir [18]:

1.Tür Liderlik: İşe dönük yüksek ilgi, ilişkililere dönük düşük ilgi.

2.Tür Liderlik: İşe dönük yüksek ilgi ve ilişkilere dönük yüksek ilgi.

3.Tür Liderlik: İlişkilere dönük yüksek ilgi ve işe dönük düşük ilgi.

4.Tür Liderlik: İlişkilere dönük düşük ilgi ve işe dönük düşük ilgi.

Burada bahsedilen liderlik türlerinin fonksiyonel olduğu düşünülür ve karşılaşılan duruma göre uygun olanın seçilmesi esasına dayanır. Bu durumsal modele göre; satış liderinin, hem satmak hem yapılması gerekenleri söylemek; hem beraber çalıştığı satış elemanlarıyla ortak çabalar göstermek hem de onlara yetki ve sorumluluk vermesi gerekir. Bütün bunları yaparken elbette çalışanın tecrübesi, olgunluğu, isteklilik düzeyi, güven vericiliği, yeteneği önemlidir. Dahası liderle beraber çalışanların, kendi kendini denetleyebilme özelliğine sahip olması gerekir [19,23].

Hersey ve Blanchard (1988)' a göre, eğer liderin yönetmekte olduğu çalışan kişiler isteksiz olduğu için veya beceriksiz olduğu için, lider yapılacakları söylemek durumunda ise, kesinlikle çalışanları çok belirgin ve açık olarak hedefler ve istenen sonuçlar için bilgilendirilmesi gerekir [20].

Eğer çalışanlar istekli fakat beceriksiz olarak düşünülüyorsa, liderin bizzat kendisinin satış yaptığının çalışanlara gösterilmesi gerekir. Satış elemanlarının isteksiz ancak becerikli olmaları durumunda ise liderin satış bölgelerinde onlarla beraber çalışıyor olması doğru bir tercih olacaktır [21].

Bütün bunlara ek olarak satış elemanları eğer hem çok istekli ve hem de benzer şekilde yetenekli olarak düşünülüyorsa ancak o zaman yetki ve sorumlulukları devri ve dağıtılması yoluyla liderin gelecekteki isteklerinin daha kolay kabul görmesi beklenebilir [20,22,23].

Çalışmamızda, farklı durumların, farklı liderlik davranışlarıyla ilişkilendirmesi bir ölçek aracılığı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılar arasında, inanç ve alışkanlıkların öğrenilmesinde kullanılan en yaygın araç ölçeklemedir. Ölçekleme yönteminin değişik şekilleri vardır. Fakat bunların hepsinde temel varsayım, cevaplayıcıdan, bir şey hakkında duygularının derlenmesinin istenmesidir [24]. Bu yüzden, kendini

değerlendirme ölçeğinin kullanılmasında; satış liderinin cevaplayıcı olarak, derlenmesi söz konusu olan duygularının, hangi durumlarda ortaya çıkabileceğinin belirlenmesi gerekir.

#### IV. KENDİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ ve DURUMLARIN BELİRLENMESİ

Burada temel olarak alınan durumlar, koşulların on altı değişik farklılaşmasına göre seçilmiştir. On altı durumda da çalışanların olgunlukları, onların yetenek ve istekliliği açısından düşünülmüştür. Olgunluğun açıklanabilmesi için ayrı ayrı seviyelerde dört olası durum belirlenmiştir [17]:

- 1.Durum: Yeteneksiz ve isteksizlik
- 2.Durum: İsteksiz fakat yeteneklilik
- 3.Durum: Yetenekli fakat isteksizlik
- 4.Durum: Yetenekli ve isteklilik.

Bu yöntemin, kendini değerlendirme ölçeği olarak uygulanabilmesi için belirlenen durumlar kartlara yazılır. Bu kartlar, yapılacak çalışmaya göre ya bu konuda liderlik alanının önde gelen uzmanlarına ya da durumsal liderlik konusunda, daha önceden kabul edilmiş akademisyen ve bilim adamlarına sunulur. Bu uzmanlar, pazarlama alanında veya satış alanında doktora ve master derecesi olan kişilerden seçilebilir.

Hazırlanan bu on altı farklı durum onların görüşlerine bağlı olarak değiştirilebilir ve sonlandırılır. Belirlenen her bir durumla ilgili dört ayrı cevap alternatifi vardır. Her bir alternatif belirli bir liderlik tipini açıklar. Bunlar, yapılması gerekeni söyleyen (telling), gösteren (selling), satış çabalarına katılan (taking part) ve duruma göre yetki ve sorumlulukları satış elemanlarına dağıtan (delegating) lider tipleridir. Bu teorinin kullanılan bu modeli oluşmadan önce, 16 ayrı durum ve onların seçenekleri ile ilgili sonuçlar 197 yönetici ve 197 akademisyen tarafından irdelenip kontrol edilmiş, daha sonra kabul edilen ortak noktaların yapılabilişliği ve geçerliliği belirlenmiştir. Uzmanlara ve bilim adamlarına bahsedilen durumlarda kalsalar ne yapabilecekleri soruları yöneltmiştir [17].

Durumsal liderlik araştırmasında bu teorinin önerdiği model kullanılırken, sorulara verilen cevapların tamamen bireysel değerlendirmelerle yapılması sağlanmalıdır. Bunun için soruları teslim eden kişi veya başka bir kaynak desteği olmaksızın cevaplamalar yapılmalıdır. Bu modelin test edilmesinin mutlaka bireylere ayrı ayrı ortamlarda uygulanacağı anlamına gelmez, model aracılığı ile lider gruplarının kendilerini değerlendirmesi de mümkündür. Önemli olan cevap

vericilerin tamamen bireysel ve kaynaklarda uzak ortamlarda bunu yapmasının sağlanmasıdır [17].

Burada kullanılan Lider Davranışını Değerlendirme Profili (Leader Behavior Assessment Profile), liderlerin kendi baskın ve destekleyici özelliklerini değerlendirebilmesi için geliştirilmiştir. Buna bağlı olarak, bu model sayesinde liderler kendi durumlarına tüm koşullarda değerlendirme imkanına kavuşacaklardır. Tüm çalışmalarda olduğu gibi, burada da cevaplamak durumunda olan satış lideri, soruları okurken kendine göre bu çalışmanın ne amaçla yapılabileceği konusunda kişisel görüş sahibi olacak ve değerlendirmeler yapacaktır. Buna bağlı olarak sorulara kendince olması gereken veya bilerek yanlış olanı işaretleme şeklinde yaklaşımları sergileme olasılıklarının varlığını da bilmek gerekir. L.B.A.P (Leader Behavior Assessment Profile) modelinin uygulanması sırasında cevap vericiler hakkında bilgi sahibi olup olunmaması tamamen araştırmacının amaç ve tercihlerine bırakılmıştır. Dahası, eğer bu model çok büyük bir örnek hacmi veya farklı farklı özellikleri olan çalışma koşullarında yapılacaksa, soruların yeniden değiştirilmesinin uzmanlar eşliğinde yapıldığı takdirde yüksek sapmalar doğurmayacağı görüşündedir [17].

#### IV.1. Ölçeğin Kuralları

On altı farklı durumu içeren L.B.A.P (Leader Behavior Assessment Profile), ölçeği cevaplayıcılara sunulmadan önce onların yanlış anlamaları veya şaşkınlık yaşamamaları için aydınlatıcı bilgiler verilmelidir. Bunun yanı sıra uyulması gereken kurallar ise şunlardır [17]:

- Formları doldurulması için saatlere bağlı bir sınırlama yapılmamalıdır. Bununla beraber genellikle 20 dakikalık bir sürenin yeterli olabileceği bilinmelidir.
- Durumsal liderlikle ilgili verilen bu formlar toplanmadan önce mutlaka işaretlemelerin yapılması konusunda hatırlatma yapılmalıdır. Formların doldurulması konusunda süre boyunca uzman bir eleman bulundurulmalıdır.
- Cevapların gizli tutulacağı ve kişisel olarak açıklanmayacağı garantisini inandırıcı olmalıdır.
- Bu formlarda doğru cevap ve yanlış cevap gibi bir durumun olmadığı öğretilmelidir. Ayrıca durumlarla ilgili cevaplar sonucunda iyi kötü gibi bir sonuç çıkarılamayacağı hatırlatılmalıdır.
- Cevapsız şık kalmadığı çalışma bitmeden mutlaka kontrol edilmelidir.
- Bu çalışmanın yönetimin daha sağlıklı ve daha verimli kararlar almasına yardımcı olmak amacıyla yapıldığı açıkça anlatılmalıdır.

• Eğer çok gerekmiyorsa, bu çalışmanın liderle ilgili bir kendine “özgün ölçek geliştirmek” amacıyla yapıldığı açıklanmamalıdır. Çünkü böyle bir açıklama kişilerin kullandığı duygusu hissetmelerine yol açabilecektir.

• Ölçek, bireysel bir değerlendirme amacına dönük olarak hazırlanmış bile olsa, her bir seçeneğin okunarak cevaplayıcıya sunulmasında yarar olduğu gözlenmiştir.

#### IV.2. Ölçekte Kullanılacak Durumlar

##### Durum-1

Bir örgüte katıldınız ve hemen grubun başına geçtiniz. Yanınızda çalışanlar oldukça istekli ve çok etkin biçimde çalışıyorlar. Bu durumda üst yönetim size bir önceki dönemle kıyasladığınızda zor ve erişilmesi yüksek bir hedef verdi.

a) Yanımdakilere bilgi vererek, olası durumları ayrıntılı olarak onlara açıklayarak görevleri onlara dağıttım.

b) Çalışanlara olan güvenimi hesaba katarak ve daha sonra onların hedefleri yakalaması için onlarla tartışarak görevlendirmelerini yaparım.

c) Hangi işleri yapacağımızla ilgili faaliyet planlarının son halini hazırlarken onların görüş bildirmesine imkân veririm.

d) Hedeflerle ilgili tüm çalışanlarıma bilgi verir ve onların yapması gerekenleri kendi yöntemleriyle yerine getirmelerine izin veririm.

##### Durum-2

Sizin başında olduğunuz bölüme, tüm çalışanları ilgilendiren bir programın organize edilmesi görev ve sorumluluğu verildi. Bununla ilgili olarak, sizin altınızda çalışanlar gönüllü olduklarını ve kendi ilgi ve becerileriyle bir faaliyet organize etmeyi istediklerini açıkladılar. Fakat daha önceden böyle bir aktivite yaptıklarını ve başarılı olamadıklarını, bu işlerde yetenekleri olmadıklarını duyumunu aldınız.

a) Çalışanlara olan güvenimi hesaba katarak ve daha sonra onların hedefleri yakalaması için onlarla tartışarak görevlendirmelerini yaparım.

b) Hangi işleri yapacağımızla ilgili faaliyet planlarının son halini hazırlarken onların görüş bildirmesine imkân veririm.

c) Yanımdakilere bilgi vererek, olası durumları ayrıntılı olarak onlara açıklayarak görevleri onlara dağıttım.

d) Yanımda çalışanların, bu konuda nasıl performans göstermeleri konusunda ayrıntılı olarak talimatlarımı verir ve görevlendirmeleri yaparım.

##### Durum-3

Son zamanlarda yeni bir organizasyona katıldınız. Sizin başında olduğunuz bölüm bu organizasyonun işleri için etkin bir birim olarak düşünülmektedir. Ve bu konuda size önemli görevler düşmektedir. Fakat sizin yanınızda çalışanlar bu yeni katıldığınız organizasyonla ilgili olarak isteksiz ve bu konuda ilgisiz durmaktadır.

a) Hangi işleri yapacağımızla ilgili faaliyet planlarının son halini hazırlarken onların görüş bildirmesine imkan veririm.

b) Bu yeni organizasyonla ilgili olarak, yapılacak görevlendirmelerle ilgili onlara bilgi veririm.

c) Yapılacak işle ilgili tüm çalışanlarıma bilgi verir ve onların yapması gerekenleri kendi yöntemleriyle yerine getirmelerine izin veririm.

d) Çalışanlara olan güvenimi hesaba katarak ve daha sonra onların hedefleri yakalaması için onlarla tartışarak görevlendirmelerini yaparım.

##### Durum-4

Sizin başında olduğunuz bölümün performansı düşmektedir. Bölümünüzdeki çalışanlar bundan dolayı birbirlerini suçlamaktadır. Yanınızda çalışanların yapacakları işle ilgili kendilerine düşen görev ve sorumluluklar konusunda bir şaşkınlıkları söz konusudur. Ve bölüm çalışanlarınız birbirinden farklı olarak yapması gereken işlerin koordinasyonunu sağlayacak durumda değildir.

a) Yanımda çalışanlara içinde olduğumuz durumla ilgili bilgi verir, onlardan bu konuda kendi çözümlerini üretmelerini isterim.

b) Karşılaşılan bu durum için yeniden görevlendirme yapar ve onlardan bu konuda neler beklediğimi daha da net olarak ortaya koyarım.

c) Çalışanlara olan güvenimi hesaba katarak, onlarla tartışarak görüş birliğine vararak, belirlediğimiz yeni hedefler için yeniden görevlendirmeler yaparım.

d) Çalışanların görüşlerini paylaşmasına imkan vererek, kendi sorumluluklarını ve yapması gerekenleri yeniden gözden geçirmelerini sağlarım.

#### **Durum-5**

Siz özel bir görev konusunda yetkilendirildiniz. Aynı zamanda sizinle çalışanlar bu özel görev alanında deneyimli istekli ve yetenekli kişilerden oluşuyor. Biliyorsunuz ki; geçmişte de buna benzer işlerde başarılı olarak performanslar sergilemişler.

a) Yapılacak işlerle ilgili vereceğim görevlerin yapılma sürecini yakından takip ederim.

b) Bu özel durumda yapılması gerekenlerle ve istediğim performansla ilgili olarak onların görüş ve değerlendirmelerini alacağım biçimde ayrıntılı olarak görüşmeler yaparım. Daha sonra ise onların bana olan güvenlerini sağlayarak görevlendirmeleri yaparım.

c) Çalışanların bana danışarak, faaliyet planı hazırlamalarını ve kendilerinin yapması gerekenlerin neler olduğunu düzenlemelerini isterim

d) Çalışanların, içinde bulunulan işle ilgili olarak yapması gerekenleri ve hedefleri daha yakından bilmelerini sağlar ve faaliyet planında belirlenenlerin, çalışanlar tarafından kendi kendilerine yapılmasını sağlarım.

#### **Durum-6**

Sizin bağlı olduğunuz örgüt, neler yapılacağına ilişkin yeniden yapılandırmaya gitmektedir. Sizin çalışanlarınız da bu yeniden yapılanma süreci için oldukça isteklidir. İstekli olsalar bile, siz onların bu yeniden yapılanmayı destekleyecek çalışmalarını yapacak becerilere sahip olmadıklarını biliyorsunuz.

a) Yeniden yapılanma süreci ile ilgili olarak yanımda çalışanlarla ayrıntılı görüşmeler yaparım. Daha sonra ise onlara olan güvenimi değerlendirerek, yeniden yapılanma konusunda bir eğitim programı uygulamaya koyarım.

b) Eğitim programını, onların anlayacakları şekilde düzenleyerek, yeniden yapılanma konusundaki fikirlerini, eğitim süresince de açıklamalarını isterim.

c) Çalışanları bu yeniden yapılanma süreci ilgili olarak bilgilendirir ve kendileri için uygun bir eğitim programı belirlemelerine imkân veririm

d) Yeni görevlerin nasıl başarılabacağı ve farklı durumlarda nasıl performanslar ortaya konması gerektiği konusunda onlara destekleyici bilgiler sunarım.

#### **Durum-7**

Uzunca bir süredir yüksek başarı gösteren çalışanlarınıza başkanlık yapıyorsunuz. Ancak son birkaç zamandır çalışanlarınızın bu başarıları düşmeye başladı. Artık eskisi kadar yapılacak işlere ve görevlerine önem ve ilgi göstermiyorlar.

a) Faaliyet planları geliştirilirken ve verilecek sorumluluklar belirlenirken, çalışanları bu konuda yetkili kılarım.

b) Çalışanların işlerini yapmaları için kendi bildiği yöntemleri uygulamasına izin verir ve yeni sorumluluklar konusunda onların bilgilенmelerini sağlarım.

c) Çalışanların yeni görevlerini nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili olarak onları bilgilendirir ve yapılması gerekenler konusunda yeniden görevlendirme yaparım.

d) Çalışanların olan güvencemle, ortaya çıkan durumu onlarla tartışarak karara bağlar yeniden bununla ilgili görevlendirmeler yaparım.

#### **Durum-8**

Önemli bir bölümün sorumlusu olarak yeni bir örgüte katıldınız. Yaptığınız gözlemlere dayalı olarak, çalışanlarınızın eski uygulamalardan vazgeçmelerinin zor olduğunu anladınız. Aynı zamanda çalışanların bu yeni durum karşısında becerilerinin yetersiz olduğunu düşünüyorsunuz.

a) Yapılacak işler içinde acil ve öncelikli olanlar hakkında çalışanlarımı bilgilendiririm.

b) İşleri çalışanlara yeniden dağıtır ve farklı görevlerin nasıl yerine getirileceği konusunda onları bilgilendiririm.

c) Çalışanlara olan güvenimi de hesaba katar ve ortaya çıkan durumu onların da görüşlerini alarak değerlendirip tartışarak karara bağlar; bununla ilgili yeniden görevlendirmeler yaparım.

d) Çalışanlara düşen görevler, onlardan beklenen roller ve sorumluluklarla ilgili olarak kendi aralarında görüşlerin paylaşılmasına izin verecek bir yol izlerim.

#### **Durum-9**

Sizin örgütünüz, hem kurallar hem de o ana kadar yaptığını uygulamalar konusunda köklü değişiklikler yapmayı çalışanlara açıklamayı planlamaktadır. Bu durum çalışanlar açısından daha fazla iş ve daha çok çalışma anlamına gelmektedir. Şimdiye kadar çalışanlarınız sizi

hemen her konuda desteklemiş ve oldukça iyi performanslar göstermiştir.

a) Çalışanlara görevleri dağıtırken, onlara sunulacak bilgilerin, yeni işlerin neler olduğu konusunda, açık olarak anlaşılacak biçimde olmasını sağlarım.

b) Çalışanlara olan güvenimi hesaba katar ve ortaya çıkan durumda onların da görüşlerini alarak, değerlendirip tartışarak karara bağlar; bununla ilgili yeniden görevlendirmeler yaparım.

c) Çalışanların bu konuda gelecek tavsiyelerini destekler ve onları öneride bulunmak için cesaretlendiririm. Ayrıca, yeni kurallar ve politikaların belirlenmesi ve neler yapılması gerektiği konusunda görüşlerini açıklamalarına izin veririm.

d) Ortaya çıkan bu durumla ilgili olarak, çalışanları bilgilendirir ve politikalar ve kurallar için bağımsız olarak yapısal bir plan oluşturmaları için izin veririm.

#### **Durum-10**

Sorumlu olduğunuz bölüm, bir gurup çalışanın eğitilmesi konusunda bir sorumluluk almıştır. Çalışanlarınız bunu kendi inisiyatifleriyle ve istekleriyle yapmıştır. Bu onların kendilerini gösterecekleri ve elde ettikleri ilk fırsattır. Ancak siz bu konuda temel bilgi eksikleri olduğunu düşünüyorsunuz.

a) Çalışanların bana olan güvenlerine dayalı olarak, ortaya çıkan durumu onların da görüşlerini alarak değerlendirip tartışarak karara bağlar; bununla ilgili yeniden görevlendirmeler yaparım.

b) Çalışanların böyle bir eğitim programının hazırlanmasına katılımlarını sağlar ve onlardan beklenen performans ve işlerin neler olduğunu anlatırım.

c) Çalışanlara, bu programın ne olduğu konusunda bilgilendiririm. Ayrıca bu programı onların kendi bildikleriyle hazırlayabilecekleri konusunda onlara güvenirim.

d) Çalışanların olan güvenimi göz önüne almaksızın, bu işle ilgili olarak onları görevlendiririm.

#### **Durum-11**

Çalışanlarınızdan birisi oldukça önemli olan “en iyi iş başarımı ödülü” aldı. Ödülü alan kişi çabuk öğrenen ve oldukça istekli çalışan birisidir. Siz de ona yeni bir görev vermek istiyorsunuz. Ancak o çalışan, bu isteğinize fazla ilgi göstermiyor ve artık bağımsız çalışmak istediğini belli ediyor.

a) Bu çalışana fikirlerini özgürce açıklaması için fırsat verir. Ayrıca hem faaliyet planı hem de yeni sorumlulukların dağıtılması konusunda onun görüşlerini alırım.

b) Çalışana, kendi planıyla ilgili bilgilendirme yapar ve yeni sorumlulukları bildiği gibi alıp yerine getirmesine olanak veririm.

c) Çalışana danışmaksızın veya bilgi alışverişinde bulunmaksızın onu görevlendiririm.

d) Çalışana olan güvenimi hesaba katarak ve ortaya çıkan durumu onun görüşünü alarak değerlendirip tartışarak karara bağlar; bununla ilgili yeniden görevlendirme yapar ve sorumluluğunu bildiririm.

#### **Durum-12**

Bir örgütte, satış gücünün başında olduğunuz düşünün. Yeni satış bölgesinde satış hacmini %40 artırmanız isteniyor. Yanınızda çalışan satış elemanları ise, hem yeni satış bölgesinde çalışmak için isteksiz hem de siz, onların bu artışı yapacak becerileri olmadığını biliyorsunuz.

a) Satış elemanlarını yeni hedef konusunda bilgilendirir ve bu hedefi kendi yöntemleri ile tutturmalarına izin veririm.

b) Ayrıntılı satış planları yapar ve yeni satış bölgesindeki gelişmeleri yakından izlerim.

c) Satış elemanlarına olan güvenimle beraber, ortaya çıkan yeni satış hedefi konusunda onların da görüşlerini alarak; değerlendirip tartışarak karara bağlar; bununla ilgili yeniden görevlendirmeler yaparım.

d) Hedefe ulaşılması konusunda, satış elemanlarının görüşlerini açıklamalarını isterim.

#### **Durum-13**

Sizin başında olduğunuz bölümün en yüksek performansla çalışan bir bölüm olduğu düşünülmektedir. Çalışanlarınız istikrarlı olarak yüksek başarılar göstermektedir. Yakın zamanlarda önemli bir proje için görevlendirilmiş bulunuyorsunuz.

a) Onlarla ilgili kişisel değerlendirmelerime göre onlara görevlerini dağıtırım. Ve yerine getirdikleri işle ilgili ilerlemelerini sürekli izlerim.

b) Söz konusu yapmam gereken projeyi onlarla tartışarak görüşlerini alır ve daha sonra görevlerini onlara iletirim.

c) Projenin yapılabilmesi için faaliyet planının oluşturulması konusunda çalışanların görüşlerine alırım.

d) Çalışanları proje konusunda bilgilendirir, faaliyet planının yapılması için bağımsız olarak çalışmalarını isterim.

#### Durum-14

Çalışanlar arasında koordinasyonu yüksek bir ilişki vardır.Buna rağmen, takım çalışması performansı ortalamanın altındadır.Siz onların çalışma yeteneği ve çalışma yöntemi olarak eksiklik ve yetersizlik içinde olduğunu hissettiniz.

a) Çalışanlara olan güvenimle, çalışma metodlarını onlarla tartışırım ve bir karara bağlarım.

b) Çalışma metodlarıyla ilgili olarak öneriler yapma konusunda, onların yeni beceriler kazanmalarını sağlarım.

c) Performansları hakkında çalışanları bilgilendiririm ve içinde olunan durumun çözüme kavuşması için, kendi yöntemlerini uygulamalarını isterim.

d) Farklı görevlerin nasıl yapılacağı konusunda açıklama yapar ve onları yakından izlerim.

#### Durum-15

Sorumlu olduğunuz bölüm çalıştığınız örgüt adına bir konferans düzenlemekle görevlendirilmiştir. Çalışanlar daha önceden, kendi inisiyatiflerini almış ve başarıyla bir konferansları yerine getirmişlerdir. Fakat bu kez çalışanlar aynı inisiyatifi almak istememekte ve isteksiz davranmaktadır.

a) Farklı faaliyetlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanların kendi görüşlerini açıklamasına imkan veririm.

b) Tüm faaliyet planının uygulanmasını ve bu yapılırken çalışanların kendi kendilerini yönetmesini sağlayacak şekilde çalışılmasını sağlarım.

c) Yapılacak işleri belirlerken, performans standartlarını belirler ve onların bu standartlara ulaşmasını sağlarım.

d) Çalışanlara olan güvenim ile onların görüşünü alarak yeniden görevlendirme yaparım ve sorumluluğunu bildiririm.

#### Durum-16

Yeni bir sistem için planlama yapıyorsunuz.Bu planlara göre çalışanların bir eğitim alması gerekmektedir.Fakat çalışanlarınız eğitim konusunda, isteksiz ve ilgisiz görünmektedir.

a) Çalışanları bu planla ilgili olarak bilgilendiririm ve programları kendi başlarına gerçekleştirmelerine izin veririm.

b) Program boyunca bu durum konusundaki görüşümü yeniden değerlendirir ve çalışanların planla ilgili program konusunda yaptıklarını yakından izlerim.

c) Çalışanlara olan güvenim ve onların görüşünü alarak ve detaylarıyla tartışarak programı uygulamaya koyarım.

d) Eğitim programının tamamlanması konusunda çalışanların görüşlerini alırım.

Tablo.1. Satış Lideri ve Kendini Değerlendirme Tablosu

Durum	Ne Yapılacağı Söyleme	Satış Yapma	Katılımcılık	Yetki ve Sorumluluk Verme
1	A	B	C	<u>D</u>
2	D	<u>A</u>	B	C
3	C	D	<u>A</u>	B
4	<u>B</u>	C	D	A
5	A	B	C	<u>D</u>
6	D	<u>A</u>	B	C
7	C	D	<u>A</u>	B
8	<u>B</u>	C	D	A
9	A	B	C	<u>D</u>
10	D	<u>A</u>	B	C
11	C	D	<u>A</u>	B
12	<u>B</u>	C	D	A
13	A	B	C	<u>D</u>
14	D	B	<u>A</u>	D
15	C	<u>A</u>	B	C
16	<u>B</u>	C	D	A
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Modele göre bu tablo, liderin kendini değerlendirirken, karşılaştığı durumlara göre hangi özelliklerinin baskın olduğunu bilmesine ışık tutmak amacıyla düzenlenmiştir. Altı çizili harfler, her bir özellik için istenen cevapları temsil etmektedir. Verilen cevaplara göre, en fazla sayıda altı çizili harfin işaretlendiği sütunlara bakarak, liderin baskın özellikleri hakkında fikir edinmesi amaçlanmaktadır. On altı farklı durumla ilgili her bir sütunun temsil ettiği özellik için, alınacak en yüksek skor 4 tür. Bu durumda, sütunlardan alınacak puanları bir sıraya koyarak hangi özelliklerinin baskın olduğu konusunda karar verebilecektir. Cevaplayıcı her bir durum için sunulan “dört farklı seçenekten”, “sadece



bir harfi” işaretlediği için, işaretlenen şıkkın istenen cevabı temsil eden harfle çakışmasına göre puanlama yapılacaktır. Verilen cevabın istenen cevapla çakışması “1 puan” olarak değerlendirilmektedir [17].

Örneğin; on altı değişik durumla ilgili olarak 1.sütun için işaretlenen şıkların doğru cevaplarla çakıştığı harf sayısı 3; 2. sütun için işaretlenen şıkların doğru cevaplarla çakıştığı harf sayısı 4; 3.sütun için işaretlenen şıkların doğru cevaplarla çakıştığı harf sayısı 2 ve 4. sütun için işaretlenen şıkların doğru cevaplarla çakıştığı harf sayısı 1 ise; tablonun ifade ettiği anlam şu şekilde yorumlanabilir:

“Liderin en baskın özelliği, 2.sütunun temsil ettiği satış yapabilmesi özelliğidir. Bu bir satış lideri için, satıcılık mesleğinin yaparak gösterebilme özelliğinin, daha baskın olan olduğu anlamındadır. Bunu sırasıyla, yapılacak işin ne olduğunu yanında çalışanlara açıklama (2.sütun), çalışanlarla birlikte ortak işler yapma ve onlara katılma özelliği(3.sütun) izlemektedir. Ve lider için en az baskın olan özelliği için ise, gerektiğinde yetki ve sorumlulukları devredebilmesi olduğu söylenebilir (4.sütun)”.

## V. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yönetici ya da liderin kendi kendini değerlendirme biçimleri, doğal olarak onların genel yetki sorumluluk ve yaptıkları işe göre değişmektedir. Bu değişiklik, elbette kullanılacak olan ölçeğin nasıl olması gerektiği ile yakından ilgilidir. Yöneticinin hedefi amaçlarını gerçekleştirmek olmakla beraber; bu amaçların çalışanlar tarafından benimsenip yetenekleri ve istekliliklerine göre yerine getirilmesi daha çok liderin yapması gereken bir görev olmaktadır. Satış yöneticisi ve satış lideri için de bu ilişki benzer özelliktedir taşımaktadır.

Satış liderin değerlendirilmesi için kullanılacak ölçekler davranış yönlü olabileceği gibi, çıktı yönlü de olabilmektedir. Araştırmaların daha çok çıktı yönlü olmasının bir nedeni satışla ilgili faaliyet kotalarının ve satış hacimlerinin rakamlar aracılığı ile değerlendirilme kolaylığıdır. Bu değerlendirme kolaylığı aynı zamanda araştırmadan yararlanmak isteyen uygulamacılara anlaşılma kolaylığı olarak yansımaktadır.

Oysa, davranış yönlü olan ve özellikle satış liderleri için değerlendirmelerin kullanılmasında düşünülen ölçekler, karmaşıklığı sebebiyle, hem sınırlı sayıda ve kapsam olarak daha tartışmalı olmaktadır. Buna rağmen yapılan işe göre durumların belirlenerek, bu durumlarda satış liderinin yapması gerekenleri içeren ölçekler vardır. Bu ölçeklerde ise temel sorun, ölçek için belirlenen durumların sadece ne olacağı değil, belirlenen durumlarda liderin temel davranış biçimlerinin seçilerek ölçeğe nasıl dahil edileceğidir. Özellikle, satış liderinin davranış yönlü değerlendirilmesinde kullanılacak

ölçeklerin, liderin bu değerlendirmeyi kendi başına yapabilmesi, diğer çalışanlara göre kendi davranışlarını izleyerek kontrol edebilmesi ve satış amaçlarına dönük olarak gerektiğinde davranışlarını değiştirebilme imkanı vermesi özelliği vardır.

Satış liderinin, belirlenen amaçları, çalışanlar tarafından benimsenmiş bir hedefe yöneltebilmesi, elbette çalışanların kişisel özelliklerine bağlıdır. Ancak, davranışlarının satış elemanlarının yetenek ve istekliliğine göre farklılaşabileceği de bilinmelidir. Çalışanlar veya başka bir deyişle satış elemanlarının yeterli özelliklere sahip olması, kendilerine sunulan hedefler konusunda istekliliği, eninde sonunda liderin takdirine kalmaktadır. Satış lideri bunu yaparken kendi kendini değerlendirebileceği bir ölçek kullanması yararlı olacaktır.

Satış lideri, kendini değerlendirirken, satış faaliyetine göre karşılaşması olası durumları göz önüne alır. Ve sonuçta bazı temel davranış biçimlerini durumun gereklerine dönük olarak seçer.

Burada önerilen satış liderinin kendini değerlendirme ölçeğinde, liderin duruma göre değerlendirmeyi yaparken, satış elemanlarına ne yapmaları gerektiğini söyleme, onlara bizzat satış yapmayı gösterme, bizzat bazı kararların ve çabaların gösterilmesinde onlara katılma ve gerektiğinde bilgi ve yetkiyi satış elemanlarına verme, şeklinde davranış sergilemesi durumları ele alınmaktadır.

Bu çalışmamızda, bahsedilen ölçeği önermemizin nedeni, liderin sadece kendi kendini değerlendirmesi için kullanılacak ölçeğin anlaşılma ve uygulanma kolaylığı değildir. Bunun yanında, ölçeğin başka farklı avantajları vardır. Bunlardan biri, liderin kendi kendine değerlendirmeyi yaparken, hangi davranış özelliklerinin daha baskın olduğu belirleyebilmesidir.

Ölçeğin diğer ölçeklerle kıyaslandığında bir başka üstünlüğü ise, hemen hemen her liderin yapması gereken bazı temel davranış biçimleri kapsamı ve bunları farklı durumlar için kullanmaya olanak vermesidir.

Bir satış lideri, elbette satış elemanlarına ne yapacağını söyleyebilir. Aynı zamanda bazı durumlarda bunun nasıl yapıldığını göstererek liderin inandırıcılığını sağlaması söz konusu olur. Satış lideri bunların yanında, bizzat satış elemanlarının faaliyetlerine katılarak onlara sorumluluk yanında yetki de vermelidir.

Ölçek, satış lideri tarafından her bir satış elemanının özelliğini belirleyerek liderin kendi davranışını şekillendirmesine katkı sağlamaktan ziyade, liderin kendi kendini değerlendirerek hangi temel davranış biçimine hangi satış durumlarında ağırlık vermesi gerektiğini ön plana çıkarması açısından faydalıdır. Bununla beraber, kullanılma kolaylığı olan bu

ölçeğin her satış faaliyeti için, bahsedilen on altı durumunla açıklanması ve buna bağlı dört farklı temel liderlik davranışının seçilmesinin, liderin kendi kendine değerlendirme yapmasının yeterli olacağı anlamına gelmez. Bu yüzden, ölçeğin, yapılan işin yürütüldüğü endüstri, işletme ve satış elemanlarının deneyimleri gibi faktörlerle zenginleştirilerek kullanılmasının gelecekte daha yararlı olabileceği bilinmelidir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Paparoidamis, N.G. (2005). Learning Orientation and Leadership Quality. *Management Decision*, 43(7), 1054-1063.
- [2] Kotter, J.P. (1982). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. New York, NY: Free Press.
- [3] Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. *Bureau of Business Research*, 12(3), 127-135.
- [4] Tannenbaum, R.; Weschler, I.R. & Massarik, F. (1961). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York, NY: McGraw-Hill.
- [5] Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd Ed. New York, NY: Willey.
- [6] Rauch, C.F. & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership*. New York, NY: Pergamon Press.
- [7] Jacobs, T.O. & Jaques, E. (1990). *Military Executive Leadership, Measures of Leadership*. Newyork: West Orange Press.
- [8] Appelbaum, S.H. & Berke, J. (2008). The Role of Leadership During Large Scale Organizational Transations: Lessons from Six Emprical Studies. *Journal of American Academy of Business*, 13(1), 67-72.
- [9] Lord, R.G.; Devader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership: An Application of Validity Generalizations Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- [10] Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd Ed. New York, NY: Free Press.
- [11] Kinjersky, V. & Skyrpnek B.J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27(4), 280-295.
- [12] Daves, P.L. & Massey, G.R. (2006). A Study of Relationship Effectiveness Between Marketing and Sales Managers in Business Markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(6), 346-360.
- [13] Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [14] Brashear, T.; Bellenger, D. & Boles J. S. (2006). An exploratory study of relative effectiveness of different types of sales force mentors. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26 (1), 7-18.
- [15] Korman, A.K. (1966). Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria: A Review. *Personnel Psychology: A Journal of Applied Research*, 19(4), 349-361.
- [16] Harmon, H.; Hammon, K.L. & Conrag G.A. (2007). Are Sales Mangers Predisposed to Self-Monitoring. *Academy of Marketing Studies Journal*, 11(1), 31-43
- [17] Chaudhari, S.& Upinder, D. (2006). Development of the Leader Behaviour Assesment Profile. *Irish Journal of Management*, 27(2), 33-47.
- [18] Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- [19] Conchie, B. (2004). The Seven Demands of Leadership: What Separates great leader from all the rest. *The Gallup Management Journal*, 13(2), 34-56
- [20] Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [21] Mosley, G.(2006). The Sales Manager's Implicit Personality Theory and Leadership Variables. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. College of Administration and Business Louisiana Tehnical University.
- [22] Waldersee, R. & Griffiths, A. (2003). Implementing change: matching implementation methods and change type. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(5), 424-434.
- [23] Derzsy, M. (2003). Relationship Between Leadership Style of Sales Managers and Employee Job Satisfaction: An Emprical Examination. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. School of Business. Capella University.
- [24] Gegez, E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul. Beta Basım Yayıncılık.

#### Mehmet ALİKİŞİOĞLU

(mehmet.alikisioglu@okan.edu.tr) graduated from department of Business Administration of Ankara University and has completed his Ph.D of Marketing Studies at Marmara University Social Science Institute in 2007. He is chair of Public Relations and Advertising department in Okan University. He teaches courses on marketing, sales management, organizational behavior basics of communication.