

## "COGNITIVE SKILLS AND LEADERSHIP PERFORMANCE: THE NINE CRITICAL SKILLS"\* MAKALE İNCELEMESİ

Kürşat Taştan<sup>1</sup>

### 1. Makale Bilgileri

**a) Makalenin Künyesi:** Michael D. Mumford, Erin Michelle Todd, Cory Higgs, Tristan McIntosh. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*. Volume 28, Issue 1, 24–39

**b) Anahtar Kavramlar:** Liderlik, Liderlerin Bilişsel Becerileri, Uzmanlık, Düşünme Yetenekleri, Performans, Liderlerin Gelişimi

### 2. Problem (ya da giriş bölümü) Özeti

**a) Problem Durumu:** Karmaşık ve dinamik çevrelerin oluşturduğu yapılarda liderler zekâları ile öne çıkarlar. Birçok araştırma liderlerin ortaya çıkışında ve performansında zekanın pozitif etkisini göstermektedir. Zekâ, uzmanlık, bilgi ve bilgi ile çalışmak için beceriler vasıtasıyla liderlik performansına etki etmektedir. Mevcut kanıtlar, insanlara bilgi ile çalışmak için ihtiyaç duydukları becerileri kazandırmak için müdahaleler geliştirilebileceğini göstermektedir. Liderlere de karmaşık görevlerde ihtiyaç duydukları bilgileri sağlayacak müdahaleler geliştirilebilir.

Makalede, bilginin liderlik performansındaki etkisi, liderlik görevlerini yerine getirmek için gereken bilginin ve uzmanlığın doğası, liderlik görevlerinin neden olduğu sorunlarda ve sorunların çözümünde bilgi ile çalışmasına izin verilen beceriler ve liderlik rollerinde insanların karşılaştıkları sorun türlerini çözmek için beceri yürütme stratejileri incelenerek, ortaya çıkan gözlemlerin liderlik potansiyelinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesi üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

**b) Hipotez:** Liderlik görevlerinin neden olduğu sorunlarda ve sorunların çözümünde 9 farklı bilişsel becerinin etkili olduğu, bu 9 farklı bilişsel becerinin eğitimlerle geliştirilebildiği ve gelişen becerilerle liderlerin sorun çözmede daha etkin oldukları iddia edilmektedir.

**c) Araştırmanın Önemi:** Araştırma; liderlik bilincinin anlaşılması, liderlerin performansını artırabilecek becerilerin eğitimlerle geliştirilebildiğinin ispatlanabilmesi ve liderlik potansiyelinin değerlendirilmesi ile ilgili yeni çalışmalara örnek olabilecek bir çalışma olması açısından önemlidir.

### 3. Yöntem

**a) Evren ve Örneklem:** Yazarlar, çalışmadaki iddialarını başka kaynaklardaki askerler ve lisans öğrencileri üzerinde yapılan birbirinden bağımsız birden çok (yaklaşık 18 ayrı araştırma) araştırmanın sonuçları ile kanıtlamaya çalışmıştır. Örnek verilen araştırmaların yürütüldüğü grupların nasıl belirlendiği hakkında bilgi bulunmazken, sayı, cinsiyet, eğitim, yaş vb. gibi özellikler örneklere göre değişiklik göstermektedir. Yazarlar, makalede geçen bilişsel becerilerin liderlik performansına etkisini her bir beceri için ayrı ayrı incelemiş ve her bir becerinin incelenmesinde örnek olarak sunduğu değişik araştırma sonuçlarının kalite, orijinallik ve özgünlük açısından değerlendirildiğini aktarmıştır. Bununla birlikte yazarlar parçanın genelinde "deneyimi" değişken olarak kullanmışlardır.

\* (Mumford vd., 2017)

<sup>1</sup> Dr., Ordu Üniversitesi, Ordu, Türkiye, [kursattastan@hotmail.com](mailto:kursattastan@hotmail.com),  <https://orcid.org/0000-0002-9476-4305>

**b) Kullanılan Ölçme Araçları:** Yazarların örnek olarak verdiği araştırmalarda veri toplama araçlarının neler olduğu belirtilmemiştir. Ancak araştırmaların incelenmesinde kimi araştırmalarda “anket yöntemi” kimi araştırmalarda “yüz yüze mülakat yöntemi” kullanıldığı düşünülmektedir.

**c) İstatistiksel Analiz Yöntemi:** Yazarların örnek olarak verdiği araştırmalarda istatistiksel analiz yöntemi olarak “korelasyon yöntemi” kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular ve Tartışma

**a) Bulgular:** Bilgi, deneyimin bir fonksiyonu olarak elde edilir ve bu deneyim üzerine bir düşünce olarak oluşur. Gerçek dünyada deneyimle edinilen bilginin önemi dikkate alındığında, liderler problem çözmenin vaka temelli, deneyimsel ve gömülü bilgi üzerine olacağını düşünürler.

Liderlerin problemlerini çözebilme kabiliyeti, asgari olarak iki temel bilgi türünün varlığına bağlıdır; 1) vaka temelli bilgi ve 2) zihinsel modeller. Ancak vakalar, etkin liderlerin problemlerini çözebilme için gereken her şeyi sağlamazlar. Liderler, ayrıca, deneyimlerini analiz ederek ve bu deneyimlerden kaynaklı ana sebep / hedef ilişkilerini soyutlayarak zihinsel modeller oluşturmaktadırlar.

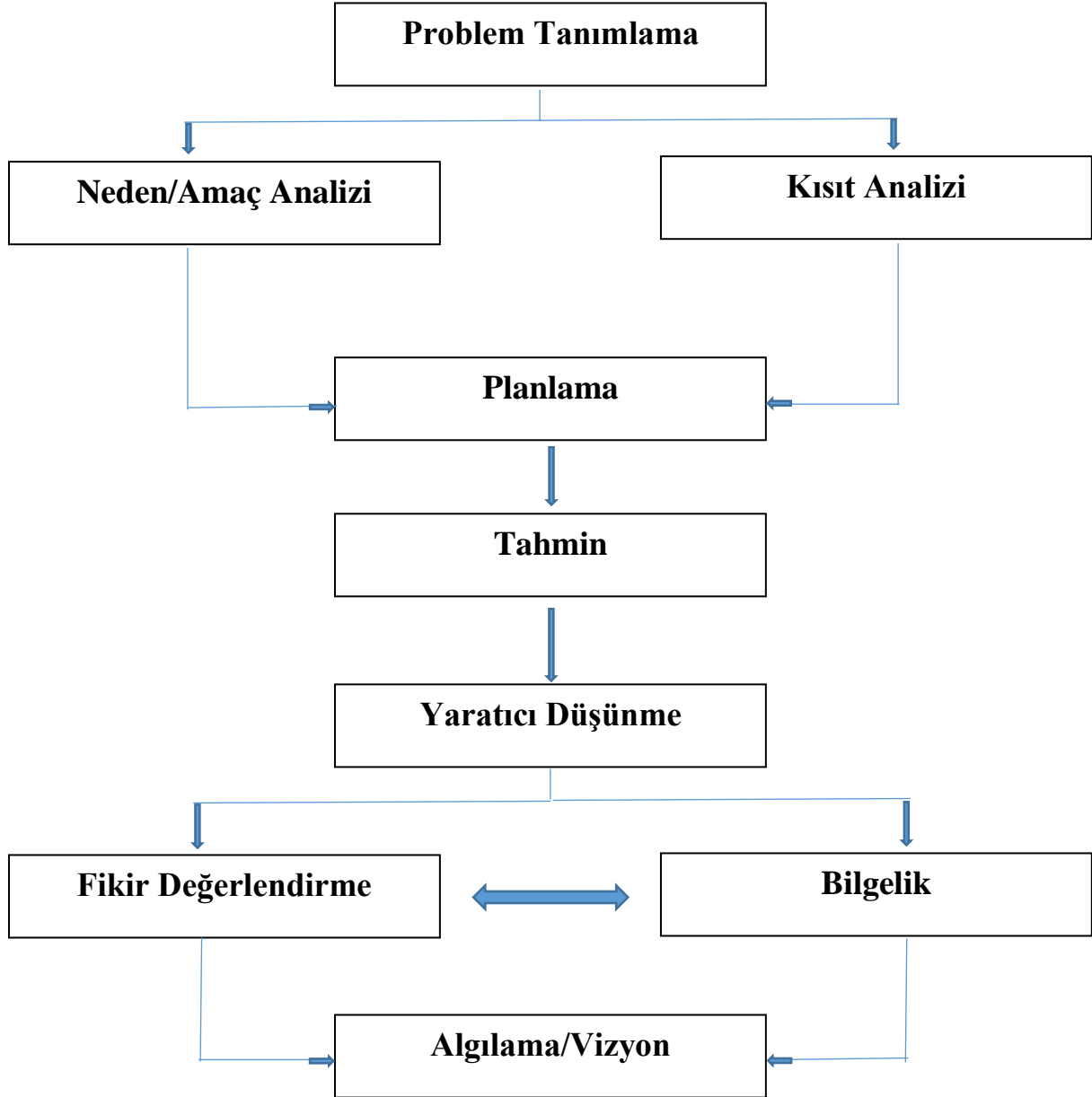
Bilişsel olarak, liderlerin zihinsel modellerinin içeriğindeki farklılıkların davranışları üzerinde yaygın bir etkisi olduğu ve liderlerin zihinsel modellerindeki bu farklılıkların bazı liderlik problem türlerini çözmede farklı performanslar sergilediği ve soyut yapılar olan bu zihinsel modellerin eğitimden ve eğitimsel müdahaleden etkilendiği bulguları bilinmektedir.

Çalışmada, liderlik performansının altında yatan bilginin, deneyimsel bilgiden edinilmiş vaka temelli bilgi ve zihinsel model olduğu bulgusuna ve liderlerin, liderlik problemlerine uygun çözümler üretebilmesi kapsamında zihinsel modellerle vaka tabanlı bilgiye sahip olmaları için 9 farklı beceriye sahip olmaları gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu beceriler; 1) Problem Tanımlama, 2) Neden/Amaç Analizi, 3) Kısıt Analizi, 4) Planlama, 5) Tahmin Yeteneği, 6) Yaratıcı Düşünme, 7) Fikir Değerlendirme, 8) Bilgelik, 9) Algılama/Vizyon'dur.

**b) Tartışma:** Araştırma, liderlerin performansına etki eden 9 farklı beceriye sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu beceriler kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- 1) Problem Tanımlama: Kayda değer konuları ve önemli sorunları tanımlayabilme yeteneğidir.
- 2) Neden/Amaç Analizi: Soruna yönelik nedenleri ve hedefleri analiz edebilecek yetenektir.
- 3) Kısıt Analizi: Herhangi bir yaşamsal sorun çözümünü kısıtlayan kısıtlamayı tanımlayabilme yeteneğidir.
- 4) Planlama: Amaç/Hedef ve kısıt analizi sebebiyle ortaya çıkan eylemlere ilişkin planlar yapma ve zihinsel simülasyonlar formüle etme yeteneğidir.
- 5) Tahmin Yeteneği: Tahmin etme, öngörme, planların yürütülmesinin etkilerini tahmin etme yeteneğidir.
- 6) Yaratıcı Düşünme: Tahminlerde tanımlanan potansiyel tuzaklara karşı alternatif yaklaşımlar ve yeni fikirler oluşturma yeteneğidir.
- 7) Fikir Değerlendirme: Planları yürütmek için alternatif yaklaşımları değerlendirme yeteneğidir.
- 8) Bilgelik: Liderlerin hareket ettiği bağlam ya da ortamda fikirlerin ya da alternatif yaklaşımların uygunluğunu değerlendirme yeteneğidir.
- 9) Algılama/Vizyon: Başkalarına, takipçilerine mantıklı düşünmeye ve konuyla ilgili hareket etmeye yardımcı olabilecek bir vizyonu ifade eder.

Bu beceriler arasında nedensel bağlantılar veya bağımlılıklar vardır. Yaratıcı düşünme ve fikir üretmeden önce değerlendirmenin nasıl gerçekleşebileceğini görmek zor olduğu gibi neden/amaç analizi ve kısıt analizi olmadan yaşanabilir planların formüle edilebileceğini görmek de zordur.



Problem tanımlama, neden/amaç analizi ve kısıt analizi becerileri için bir temel oluşturur. Planlar insanların tahmin etmelerini sağlar ve liderler söz konusu olduğunda yaratıcı düşünmeyi gerektiren bu öngörülerdir. Yaratıcı fikirlerin değerlendirilmesi ve bilgelik gerektiren değerlendirme, liderlerin algılama ve vizyon oluşumuna girmelerini sağlar. Bu nedenlerle liderlik becerileri, lider performansını şekillendirmede bir paket olarak ele alınır. Bu becerilerden herhangi bir yada ikisinin liderlik performansı alanlarında özellikle kritik olduğunu belirten kanıtlar mevcut değildir ancak bazı beceriler belirli alanlardaki lider performansları için az yada çok önemli olabilmektedir.

Makalede belirtilen 9 becerinin lider performansına olan etkisi için teorik ve ampirik destekler vardır ve çalışmada bu becerilerin tümünün genel zekayı yansıttığı iddia edilmektedir. Lider zekasının bir sonucu olarak gelişebilen ve büyüeyebilen bu bilişsel beceriler, liderlik performansına temel oluşturan ve liderlik kapasitesini geliştiren benzersiz yapılarıdır.

Eğitim ve deneyim yalnızca bilgi sağlamak için değil, aynı zamanda liderlerin ihtiyaç duyduğu yaratıcı düşünme becerilerini geliştirmek için de oldukça önemlidir. Eğitim ve deneyimle gelişen liderlik düşünme becerileri ise performansın temel becerilerine göre daha iyi tahminler ortaya koymaktadırlar.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada öncelikle bilgi, bilgiyi işleme becerileri ve stratejilere odaklanılmıştır. Liderlerin ihtiyaç duyduğu bilişsel beceriler üzerine yapılan araştırmalar nispeten yeni yeni ortaya çıkmaktadır. Liderlerin vaka temelli bilgi kullanımıyla ilgili çalışmalar ise sadece son birkaç yıldır yapılmaktadır. Liderlerin bilişsel becerilerinin tam anlamıyla anlaşılması, daha kapsamlı, daha sistematik bir liderlik rolünün anlaşılmasını gerektirmektedir.

Liderler, örgütlerinin problem çözme performansına katkıda bulunurlar. Bu nedenle, süreç ve strateji hatalarının rolü hakkında bu çalışmada çok az şey söylenmiştir. Bilginin önemi liderin performansı kadar önemli olduğundan, bilgi kendi başına liderin sorun çözmesini sağlamamaktadır. Çalışmada hem psikometrik hem de deneysel çalışmalardan dokuz temel bilişsel becerinin (1) Problem Tanımlama 2) Neden/Amaç Analizi 3) Kısıt Analizi 4) Planlama 5) Tahmin Yeteneği 6) Yaratıcı Düşünme 7) Fikir Değerlendirme 8) Bilgelik 9) Algılama/Vizyon) insanların liderlik problemlerini çözme becerisinin temelini oluşturduğuna dair kanıtlar sunulmaktadır.

Bu bilişsel becerilerin etkili bir şekilde yürütülmesi hem liderin problem çözme başarısını hem de genel liderlik ölçütleriyle güçlü ve çok güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bilişsel becerilerin kazanılması liderin problem çözme başarısı ve daha sonraki performansı üzerinde daha güçlü, daha doğrudan etkiye sahiptir.

Liderlik bilincinin anlaşılması, liderin performansını artırabilecek yeni müdahaleler olduğu farkındalığının yanı sıra liderlik potansiyelini değerlendirmeye ilgili yeni yollara da işaret etmektedir. Ancak, liderlerin performanslarını tahmin etmede bu ve benzeri becerilerin toplam etkilerini inceleyen araştırmalar mevcut değildir. Ayrıca, zihinsel modellerin doğasının ve yapısının ya da vaka temelli bilginin bu bilişsel becerilerin etkili bir şekilde uygulanmasıyla nasıl etkileşime girdiğini ya da şekillendirdiğini inceleyen çalışmalara ihtiyaç olduğu da ortaya çıkmaktadır. Bu yeni değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesinin gerekliliği dikkat çekici bir öneme sahiptir çünkü mevcut çabalar kapsamında tanımlanan araştırma akışlarından ortaya çıkan bulguların, insanların bu becerileri ne zaman ve nasıl kullanacaklarına karar vermeleri gerektiğini incelemek gibi konulara değinmek için bu teknikler bir zemin oluşturabilir. Örneğin, "doğru" bilgi toplanmamışsa, sorunlar tanınmayacak, tanımlanmayacak veya nedensel analiz etkili olmayacaktır. Sonuç olarak, örneğin, bir dizi bireysel düzeydeki etkiyi bu kapsamda irdelemek mümkündür. Motivasyon, sürpriz veya öfke gibi duygulanım halleri, belirli becerilerin etkili bir şekilde uygulanmasını teşvik edebilir veya vazgeçirebilir.

## 6. Kişisel Sonuç

Çalışma, liderlerin ne tür bilgileri kullandıkları, bu bilgileri nasıl edindikleri ve bu bilgileri yorumlarken nelere dikkat etmeleri gerektiği ve hangi becerilerden faydalanılması gerektiğini göstermesi bakımından oldukça faydalı bir makaledir. Ayrıca, liderlerin yönetsel performanslarına etki eden bilişsel becerilerin eğitimlerle manipüle edildiğini ya da olumlu yönde müdahale anlamına gelecek şekilde etkilendiğini öğrenmek ve bunun örnek çalışmalarla desteklenmesi, bu konularda çalışmak konusunda araştırmacılarda istek uyandırabilir.

Ancak, çalışmada değinilen bütün örnek olayların askeri ortamlarda ve okul öğrencileri arasında yapılan deneylerden oluşması örneklemelerin tek tip olması açısından makaleye getirilebilecek eleştirilerden biri olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çalışmada, kavramsal boyutta bazı kavramların birbirleri ile ilişkilerinde bağ kurulmadığı değerlendirilmektedir. Çalışmada bahsedilen temel beceri kriterlerinin nasıl uygulanacağı ile uygulama sırasında ve sonrasında karşılaşılabilecek hatalar ise çalışmada ele alınmamıştır.

Son olarak, makalede belirtilen becerilerin liderlerin hangi tür sorunlarının çözümünde nasıl kullanılacağı ve hangi eğitimsel müdahale ile hangi tür liderlik özelliğinin nasıl gelişeceği konularında somut örneklerle sonuçların desteklenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2016.10.012>