

SLII®

Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür?

Yönetici kapasitesini ölçekli ve tutarlı bir şekilde geliştirmek isteyen kurumsal İK, Öğrenme ve Gelişim ekipleri için bir araştırma özeti

İçindekiler

01 Esnek Liderlik Neden Önemlidir
Yönlendirme, destek ve yönetici etkinliğinin ardındaki araştırma

05 SLII® Liderlerin Çalışanların İhtiyaçlarıyla Uyumlu Liderlik Etmesini Nasıl Sağlar?
Gelişim İhtiyaçlarını teşhis etmek ve uyumlu liderlik stilini kullanmaya yönelik bir çerçeve

12 Liderlik Stilindeki Uyum Eksikliğini Giderin
Çalışanlar neye ihtiyaç duyuyor, ne alıyor ve yöneticiler nerede uyumu kaçırıyor?

17 Ölçülebilir Performans Değişimi Yaratmak
Yönetici yetkinliğini pekiştirmek, ölçeklendirmek ve değerlendirmek



Sonraki Adım →

Bir pilot planla SLII®'yu hayata geçirin

Esnek Liderlik Neden **Önemlidir**

blanchard Türkiye

Performans Sorunu

Yöneticiler her kişi ve görev için aynı liderlik stilini kullandığında performans olumsuz etkilenir.

Liderlikte durumsal yaklaşım, yöneticilerin her kişinin ihtiyaçlarıyla uyumlu liderlik sunmasına yardımcı olur. Bu da yeterliliği, güveni ve daha istikrarlı performansı destekler.

Bu kısa içerik, yayımlanmış araştırmalarla Blanchard'ın, çalışanların ihtiyaç duyduğu ve gerçekte aldığı liderliğe ilişkin bulgularını bir araya getiriyor.

Etkiye İlişkin Bulgular

2023–2026 yılları arasında ankete katılan 8.902 SLII® eğitimi katılımcısının verilerine göre:

%98

yüksek katılım ve eğitmen etkililiği bildirdi.

Bilgi ve güven düzeylerine ilişkin değerlendirmeler eğitim sonrasında

%61

arttı.



© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Yönlendirme ve Desteğin Ardındaki Araştırma

Liderlik araştırmalarına ilişkin çığır açan bir meta-analiz*, iki geleneksel liderlik davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledi:

Yapıyı Harekete Geçirme → Yönlendirme olarak da adlandırılır; liderin rolleri ve yapılacak işi ne ölçüde tanımladığı, yönlendirdiği ve organize ettiğini ifade eder.

Dikkate Alma → Destek olarak da adlandırılır; liderin ne ölçüde ilgi ve saygı gösterdiğini, takdirini ifade ettiğini ve çalışanların gelişimini desteklediğini ifade eder.

Araştırmacılar *Yapıyı Harekete Geçirme* için 159, *Dikkate Alma* için de 163 korelasyonu inceledi.

* https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.89.1.36

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Araştırma ne gösteriyor?

Analiz, ekiplerindeki kişilere yönlendirme ve desteği etkili biçimde sunan liderlerin daha olumlu sonuçlar elde ettiğini ortaya koydu.

→ **Yönlendirme,** liderin iş performansının yanı sıra grup ve organizasyon performansıyla da daha güçlü bir ilişki gösterdi.

→ **Destek** ise lider memnuniyeti ve iş memnuniyeti gibi memnuniyet sonuçlarıyla daha güçlü bir ilişki gösterdi.



Pratik çıkarım

Hem yönlendirme hem de destek önemlidir. Temel liderlik becerisi, her durumda neye ihtiyaç duyulduğunu bilmektir. Böylece yöneticiler kendilerini rahat hissettikleri birincil liderlik stillerini gereğinden fazla kullanmaz ve belirli durumlarda yanlış liderlik stilini uygulamaz.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

SLII® Liderlerin, **Çalışanların İhtiyaçlarıyla** Uyumlu Liderlik Etmesini Nasıl Sağlar?

blanchard Türkiye

Gelişim Düzeyleri

Blanchard'ın SLII® modeli spesifik bir hedef veya görev üzerinde çalışan bir kişi için dört gelişim düzeyi tanımlar.

G1 Düşük yeterlilik, yüksek bağlılık

G2 Az-düşük yeterlilik, düşük bağlılık

G3 Orta-yüksek yeterlilik, değişken bağlılık

G4 Yüksek yeterlilik, yüksek bağlılık



Uygulamaya yönelik çıkarım

Gelişim düzeyi göreve özgüdür. Bir kişi genel olarak oldukça yeterli olsa bile yeni bir hedefte daha fazla yönlendirmeye ihtiyaç duyabilir. Yöneticilere, kişileri etiketlemek yerine görevi teşhis etmeyi öğretin.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Uygulama Önerisi

Uyum öğrenilen bir yetkinliktir. Ortak bir dil, düzenli uygulama ve tutarlı rutinlerle bunu pekiştirin.



Liderlik Stilleri

SLII® modeli, dört gelişim düzeyine karşılık gelen dört liderlik stilini içerir. Her stil, yönlendirme ve desteğin farklı bir bileşimini kullanır.

S1 — **Yönlendirici**
yüksek yönlendirme, ***düşük*** destek

S2 — **Koçluk Edici**
yüksek yönlendirme, ***yüksek*** destek

S3 — **Destekleyici**
düşük yönlendirme, ***yüksek*** destek

S4 — **Delege Edici**
düşük yönlendirme, ***düşük*** destek

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626



İhtiyaç ile Uyumlu Liderlik Stili Kullanmak

Etkili liderlik duruma göre şekillenir. Yöneticiler, çalışanın spesifik bir hedefteki gelişim düzeyiyle uyumlu liderlik stili kullandıklarında en etkili sonuçlara ulaşırlar.

Yöneticiler istikrarlı bir şekilde çalışanların ihtiyaçlarıyla uyumlu liderlik stili kullandıklarında, ekipler de ***güven*** ve ***memnuniyet artar; performans gösterme*** isteği de güçlenir.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Teşhis ve Uyum

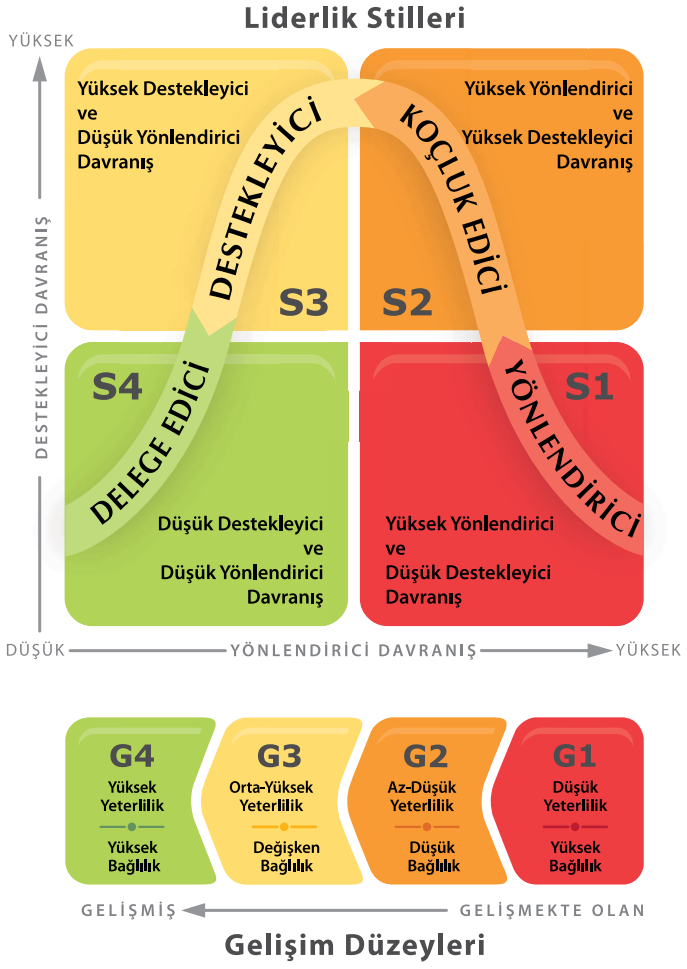
En iyi liderlik stili diye bir şey yoktur. Dört liderlik stilinin her biri, duruma uygunsa etkili stil olabilir.

En temel yetkinlik, teşhis ve uyumu birlikte kullanabilmektir.

Teşhis spesifik bir görevdeki yeterlilik ve bağlılık düzeyini belirlemek anlamına gelir.

Uyum yönlendirme ve destek düzeylerini kişinin gelişim düzeyiyle uyumlu hale getirmek anlamına gelir.

SLII® Modeli



© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Araştırma Soruları

Yönlendirme ve desteğin çalışan sonuçları üzerindeki etkileşimini inceleyen resmi araştırmaların sınırlı olması nedeniyle Blanchard araştırmacıları, SLII®'daki dört liderlik stilinin etkinliğini incelemek üzere bir araştırma tasarladı.



Araştırmada üç soru ele alındı:

S Çalışanlar, liderlerinin dört liderlik stilinin tamamını *kullandığını* belirtiyor mu?

S Çalışanlar, liderlerinden dört liderlik stilinin tamamına *ihtiyaç duyduklarını* belirtiyor mu?

S Çalışanlar ihtiyaç duydukları yönlendirme ve desteği aldıklarında, liderleri ve çalışma ortamları hakkında daha olumlu düşünüyor mu?

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Sonuçlar Nasıl Ölçüldü?

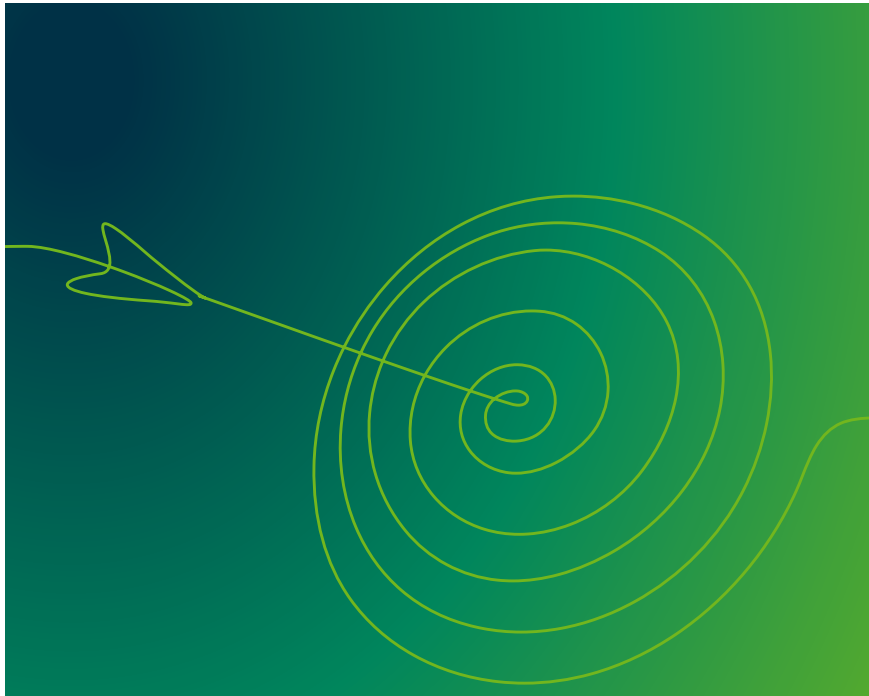
Araştırmada kullanılan geçerliliği doğrulanmış ölçüm araçları:

→ **Lider Eylem Profili (Leader Action Profile)**
yöneticilerin yönlendirme ve destekleme davranışlarını ne sıklıkta sergilediğini ölçer.

→ **İşle ilgili Niyetler Envanteri (Work Intention Inventory)**
kuruma fayda sağlayacak şekilde davranma niyetini ölçer.

→ **Olumlu ve Olumsuz Duygu Ölçeği (Positive and Negative Affect Scale)**
işe ilişkin öznel duyguları ölçer.

→ **Duygusal ve Bilişsel Güven Ölçeği (Affective and Cognitive Trust Scale)**
lidere duyulan güven algısını ölçer.



İK, Öğrenme ve Gelişim için bir not

Bu ölçüm araçları, yönetici davranışları ile ölçülebilir sonuçlar arasında bağlantı kurarak programların değerlendirilmesini ve karar alma süreçlerini destekler.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Liderlik **Stilindeki Uyum Eksikliğini** Giderin

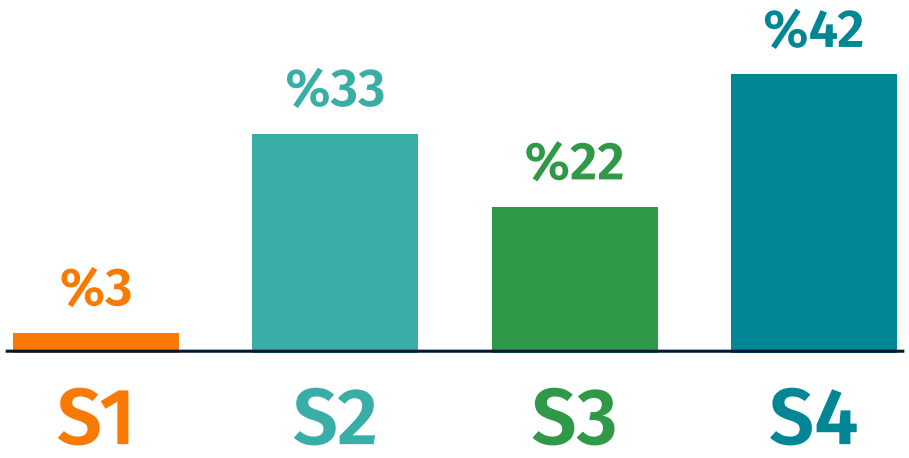
blanchard Türkiye

Çalışanlara Uygulanan Liderlik Stilleri

Hipotez 1: Kesitsel araştırmaya katılan çalışanlar, dört liderlik stilinin tamamının uygulandığını bildirecektir.

Hipotez 1 desteklendi. Çalışanlar, 4 liderlik stilinin tamamının kendilerine uygulandığını ancak bunları çok farklı oranlarda deneyimlediklerini belirtti.

Çalışanların Deneyimlediği Liderlik Stillerinin Dağılımı



Yorum

Yöneticiler dört liderlik stilinden yalnızca üçünü sıklıkla kullandı. S1 çok seyrek kullanıldı. Bu durum, yöneticilerin yüksek yönlendirme içeren S1 stilini kullanma konusunda kendilerini rahat hissetmemelerinden veya bu stile yeterince aşina olmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Uygulamaya Yönelik Çıkarım

Yöneticiler görevler yeniyken yüksek yönlendirme sağlamaktan kaçınırlarsa, işe alışma süresi uzar ve işlerin yeniden yapılması ihtiyacı artar.

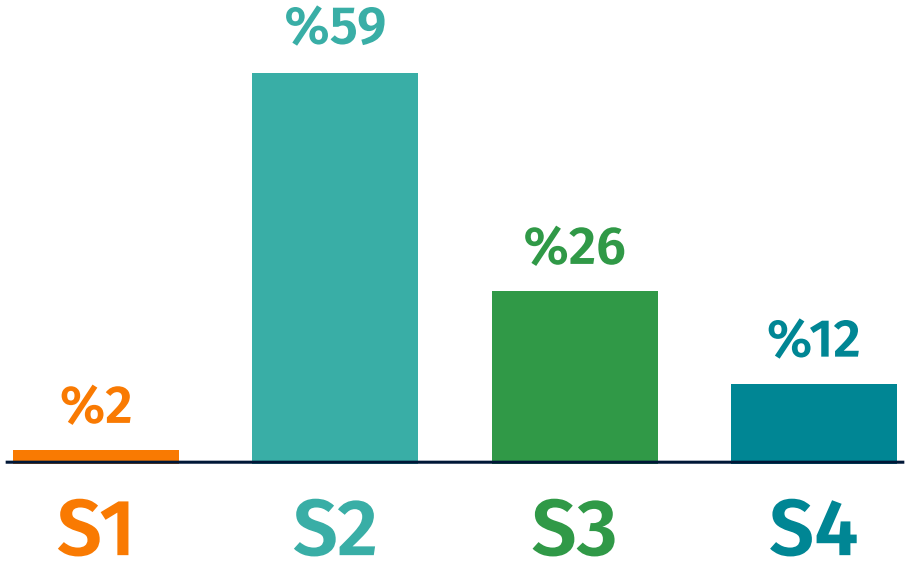
© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Çalışanların İhtiyaç Duyduğu Liderlik Stilleri

Hipotez 2: Kesitsel araştırmaya katılan çalışanlar, dört liderlik stilinin tamamına ihtiyaç duyduklarını bildirecektir.

Hipotez 2 desteklendi. Çalışanlar, 4 liderlik stilinin tamamına ihtiyaç duyduklarını, ancak ihtiyaç düzeylerinin farklı olduğunu belirtti.

Her Bir Liderlik Stiline İhtiyaç Duyan Çalışanların Oranı



Yorum

En fazla ihtiyaç duyulan stil S2 – Koçluk Edici oldu. Bu bulgu, birçok çalışanın hem yüksek yönlendirmeye hem de yüksek desteğe ihtiyaç duyduğu bir gelişim düzeyinde olduğunu gösteriyor.

Uygulamaya Yönelik Çıkarım

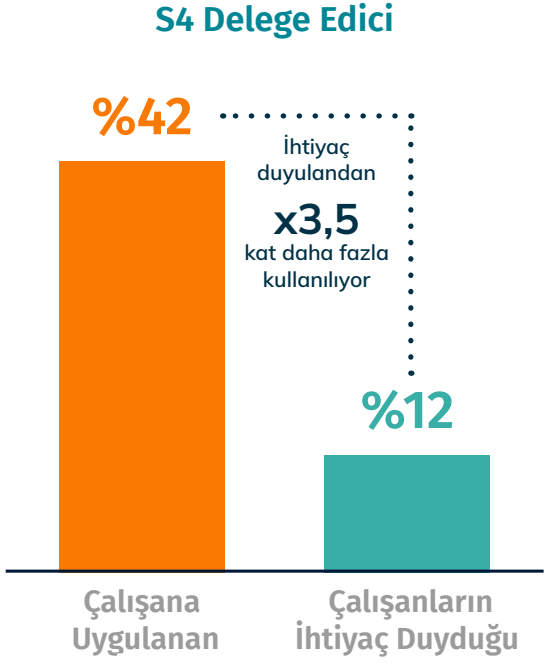
Büyüme ve değişim dönemlerinde Koçluk Edici liderlik stili kritik önem kazanır. Bu dönemlerde liderlerin hem yönlendirme hem de destekleme becerilerini birlikte geliştirmeleri, çalışanlarının farklı gelişim ihtiyaçlarına etkili bir şekilde yanıt verebilmelerini sağlar. Bu nedenle, her iki beceriyi bütünsel bir yaklaşımla ele alan liderlik gelişim programları özellikle değer kazanır.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

En Büyük Uyumsuzluk

Araştırmada çalışanların %42'si S4–Delege Edici liderlik stilinin kendisine uygulandığını belirtirken sadece %12'si bu stile ihtiyaç duyduğunu söyledi.

Bu bulgu, delegasyonun her zaman çalışanın hazır oluşuna dayalı bilinçli bir liderlik tercihi olmadığını; zaman zaman iş yükünü azaltmanın bir yolu olarak kullanıldığını düşündürüyor.



Yöneticiler; iş yükü, geniş kontrol alanı veya çalışanların hazır olduğu varsayımı nedeniyle delegasyonu, kendilerini en rahat hissettikleri birincil liderlik stili olarak kullanıyor olabilir.

Dikkat Edilmesi Gerekenler

- İşe alışma süresinin uzaması
- Performansta tutarsızlık
- İşlerin yeniden yapılması veya beklentilerin karşılanmaması
- Performans görüşmelerinde yaşanan hayal kırıklığı

Bundan Sonra Ne Yapılmalı?

Yöneticilerin delege etmeden önce durup değerlendirme yapmasına ve çalışanın gerçekten koçluğa mı yoksa desteğe mi ihtiyaç duyduğunu belirlemesine yardımcı olun.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Delege Edici Stil Neden Gereğinden Fazla Kullanılıyor?

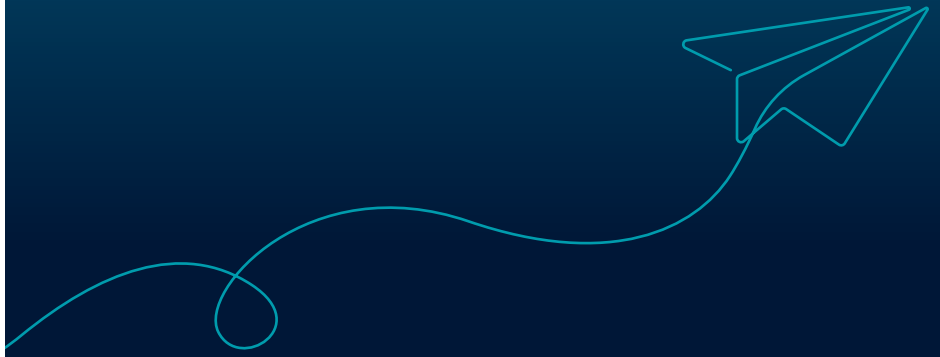
Bu çalışma, öngörülebilir bir başarısızlık örüntüsünü ortaya koydu: Birçok yönetici, çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgisi olmayan nedenlerle Delege Edici stile (düşük yönlendirme ve düşük destek) başvuruyor.

Araştırmada çalışanların %42'si, yöneticilerinin S4 – Delege Edici stili kullandığını belirtirken, yalnızca %12'si bu stile ihtiyaç duyduğunu belirtti.

Bu uyumsuzluğun nedenleri arasında yöneticilerin yoğun iş yükü, çok sayıda çalışandan sorumlu olmaları ve çalışanların rollerinin gerekliliklerini yeterince anlamamaları yer alıyor.

Uygulama önerisi

Delege Edici stilinin gereğinden fazla kullanılması; liderlere gelişim düzeylerini doğru teşhis etme konusunda eğitim verilmesi, koçluk rutinlerine ilişkin beklentilerin netleştirilmesi ve rollerin daha açık tanımlanmasıyla azaltılabilir.



© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Ölçülebilir **Performans Değişimi** Yaratmak

blanchard Türkiye

Becerileri Geliştirmek

Liderlik Stili Önemlidir, Asıl Zorluk Doğru Şekilde Uygulamaktır.

Çalışanlara ihtiyaç duydukları liderlik stili sunulduğunda, yöneticilerine daha fazla güven duyduklarını, işlerine karşı daha olumlu hissettiklerini ve katkı sağlama isteklerinin arttığını belirtiyorlar.



Ancak yöneticiler, doğru düzeyde Yönlendirme ve Desteği nasıl sağlayacaklarını kendiliğinden bilmezler. Bu nedenle kurumların üç beceriye yönelik eğitim vermesi gerekir:

- Hedefe özgü ***gelişim düzeyini*** teşhis etmek
- Uyumlu ***liderlik stilini*** seçmek
- Gerçek iş süreçlerinde ***uygun yönlendirme*** ve ***desteği*** sağlamak

Referans: Orijinal araştırma makalesinin tamamına şu adresten ulaşılabilir: https://www.blanchard.com/resources/research/why-a-situational-approach-to-leadership-matters

Uygulamaya dönük çıkarım

Uygulama ve pekiştirme olmadan bir model, kalıcı davranış değişimi yaratmaz, yalnızca ortak bir terminoloji sağlar.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626



İK, Öğrenme ve Gelişim Notu

Yöneticilerin hedef belirleme, koçluk ve delege etme biçimlerini standartlaştırmak, ortak bir liderlik dili oluşturur ve performanstaki farklılıkları azaltır.

Tutarlılık Sağlamak

Çalışanlar, belirli bir hedefteki yeterlilik ve bağlılıklarına göre farklı düzeyde yönlendirme ve desteğe ihtiyaç duyar. Yöneticiler her kişi ve görev için yalnızca bir veya iki liderlik stiline başvurduğunda sorunlar ortaya çıkar.

Etkili yöneticiler; yönlendirme, destek ve özerkliği doğru zamanda ve doğru sırayla sağlar. Bunun sonucunda gelişim hızlanır, hesap verebilirlik güçlenir ve takımlarda daha tutarlı bir performans sağlanır.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Pilot Uygulama, Pekiştirme ve Ölçeklendirme

Uygulamaya geçiş üç adımdan oluşur.



- Net performans ölçütlerine sahip 2–3 departman seçin.
- Yöneticileri gelişim düzeyini teşhis etme ve liderlik stilinde uyum konusunda eğitin.
- Hedeflerin netliğini ve koçluğu destekleyecek haftalık bir çalışma rutini oluşturun.
- Pilot uygulama başlamadan önce, bir davranış ölçütü ve takım için sonuç ölçütü içeren ölçüm planını belirleyin.

- Yöneticilere iş başında kullanabilecekleri yardımcı araçlar sağlayın.
- Eş düzey yöneticilerin katılımıyla oturumları gerçekleştirin.
- Duygu ve düşüncelerden ziyade davranışı değerlendiren lider takip görüşmeleri ekleyin.

- Uygulamayı ilgili diğer departmanlara genişletin.
- Performans görüşmelerinde kullanılan dili standartlaştırın.
- Maliyetleri kontrol altında tutmak ve uygulamanın sürdürülebilirliğini sağlamak için kurum içi eğitmenler yetiştirin.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Etkiyi Ölçmek

→ Düzey 1 – Tepki

- **Hedef gösterge:** İçerikle yüksek düzeyde etkileşim ve güçlü eğitmenlik.
- **Örnek sonuç:** SLII® katılımcılarının %98–%99'u eğitime yüksek düzeyde katılım gösterdiklerini belirtti ve eğitmeni etkili olarak değerlendirdi.

→ Düzey 2 – Öğrenme

- **Hedef gösterge:** İçeriğin altı temel becerisine ilişkin bilgi ve güven düzeyinin anlamlı ölçüde artması.
- **Örnek sonuç:** Eğitim öncesinde bilgi ve güven düzeyini "yüksek" veya "çok yüksek" olarak değerlendirenlerin oranı %30 iken, eğitim sonrasında bu oran %91'e yükseldi.

→ Düzey 3 – Uygulama ve Davranış Değişimi

- **Hedef gösterge:** Katılımcıların 90 gün içinde öğrendikleri becerileri iş başında uygulaması.
- **Örnek sonuç:** Eğitimden 90 gün sonra katılımcıların %97'si yeni bilgi ve beceriler kazandığını, %97'si becerileri iş başında uyguladığını ve %93'ü takım ilişkileri üzerinde olumlu bir etki gördüğünü belirtti.

→ Düzey 4 – İş Sonuçlarına Etki

- **Hedef gösterge:** Katılımcıların ve onlarla bağlı çalışanların performansta gelişme gözlemlemesi.
- **Örnek sonuç:** Eğitimden 90 gün sonra katılımcıların %85'i takım performansında gelişme gözlemlediğini belirtti. Doğrudan bağlı çalışanların %85'i ise liderlerindeki gelişimin kendi performanslarını da artırmalarına yardımcı olduğunu ifade etti.
  Katılımcılar kendi performanslarında ortalama %46, doğrudan bağlı çalışanlar ise ortalama %65 iyileşme bildirdi.

Kuruma Yayarken Nasıl Yapmalı?
Üç veya beş ölçüt veya davranış belirleyin, pilot grupta uygulayın ve sonuçlara göre ölçeklendirme kararı alın.

Kaynak: 2023-2026 Blanchard ölçümleme veri setleri. Sonuçlar eğitim grubu ve veriliş formatına göre değişkenlik gösterebilir.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Sonraki adım

SLII® Pilot Plan Şablonunu İndirin
Kapsamı, rolleri, başarı ölçütlerini ve ölçeklendirme kararına ilişkin kriteri belirlemeye yönelik 2 sayfalık bir çalışma dokümanı.





Bir Görüşme Planlayın
Liderlerin mevcut ihtiyaçlarını netleştirmek ve SLII® ve/veya diğer çözümleri içerebilecek doğru öğrenme yolculuğunu belirlemek üzere bir görüşme ortamı planlayın.

© 2026 Blanchard. Her hakkı saklıdır. SLII Liderliğe Durumsal Bir Yaklaşım Verimliliği ve Gelişimi Nasıl Dönüştürür? Ebook MK1109 • 111626

Blanchard, liderlik gelişimi, danışmanlık ve koçluk alanında küresel bir liderdir. Blanchard, 45 yılı aşkın süredir organizasyonlarla iş birliği yaparak liderlerin insanların en iyi yönlerini ortaya çıkarmalarına ve performansı artırmalarına yardımcı olmaktadır.

Araştırmalara dayalı eğitimleri, uzman danışmanlığı ve esnek öğrenme deneyimleriyle Blanchard, liderlere güven oluşturmak, netlik sağlamak, hesap verebilirliği güçlendirmek ve değişime liderlik etmek için kullanabilecekleri pratik araçlar sunmaktadır.

Yapay zekâ çalışma biçimlerimizi değiştirirken Blanchard, liderlerin bağlantı kurma, dayanıklılık, uyum sağlama ve değişim sürecinde insanlara liderlik etme gibi önem taşıyan insani becerilerini güçlendirmelerine yardımcı olmaktadır.

Daha fazlası ve bizi daha yakından tanımak için **www.blanchard.com.tr**'yi ziyaret edebilirsiniz.

blanchard®
Türkiye