

Original Research (AR)
Orijinal Araştırma (AR)

Yapılandırmacı Kuram Perspektifinden Metaforlar ve Analogiler Yoluyla Öğrenme Transferi: Dağcılık-Liderlik Örneği

Elif Bilginoğlu *

Istanbul, Turkey

Öz

Bu çalışma, liderlik üzerine bir metafor ve analogi olarak dağcılığı ele alan araştırmalara dair bir literatür taramasını içermekte ve yapılandırmacı kuram perspektifinden metaforlar ve analogiler yoluyla öğrenme transferinin önemine işaret etmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak yapılandırmacı öğrenme kuramı ve öğrenme transferi ana hatlarıyla ele alınmış ve daha sonra öğrenmede metafor ve analogilerin kullanımı açıklanmıştır. Yapılandırmacı kuram perspektifiyle analogiler ve metaforlar yoluyla öğrenme transferinin ele alındığı bölümü, bir liderlik analogisi ve metaforu olarak literatürde dağcılık ve dağ tırmanışlarının ne şekilde yer aldığına dair bölüm izlemektedir. Çalışma sonunda liderler ve örgütler için uygulama ve araştırma konuları üzerine öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, dağcılık, yapılandırmacı kuram, metafor ve analogi, öğrenme transferi

Learning Transfer by Metaphors and Analogies from the Perspective of Constructivist Theory: Mountaineering – Leadership Case

Abstract

This paper includes a literature review of the research on mountaineering as a metaphor and analogy on leadership, and points out to the importance of learning transfer through metaphors and analogies from the perspective of constructivist theory. In this respect, first, constructivist learning theory and learning transfer are explained. In the next two sections, the use of metaphors and analogies in learning is explained and how mountaineering and mountain climbing is handled as a leadership analogy and metaphor in the literature is determined. At the end of the paper, practical implications for leaders and organizations are suggested.

Keywords: Leadership, mountaineering, constructivist theory, metaphor and analogy, learning transfer.

GİRİŞ

Felsefeciler, metafor ve analoginin 20. yüzyılın ortalarından bu yana tüm söylemlere nüfuz ettiğini, bunun yanı sıra insan düşüncesi ve zihinsel sıçramalar için temel oluşturduğunu kabul etmektedirler (Aubusson vd., 2006: 1). Metaforlar ve analogiler, aynı zamanda bilimin de bileşen unsurları olabilirler (Stepan, 1986: 267). Bilim insanları dünyayı metaforik olarak görmektedirler. Ve bunu araştırma konularına dair algılarını filtreleyen ve şekillendiren dil ve kavramlar aracılığıyla ve araştırmalarının çerçevelerini geliştirmek için açıkça ya da örtük olarak seçtikleri spesifik metaforlar aracılığıyla yapmaktadırlar (Morgan, 1980: 611).

Metaforların sosyal bilimler ve örgüt kuramı çerçevesinde olguları anlamada da önemli bir yeri vardır. Örgüt kuramındaki metaforlar önemli ölçüde diğer disiplinlerden ödünç alınmaktadır (Leblebici, 2008: 358).

Örgütlere sembolik veya kültürel bakış açısının ortaya çıkışıyla birlikte metaforlar gibi bazı dilbilimsel kavramlar da mitler, destanlar, semboller, törenler, inançlar ve değerler gibi antropolojik kavramların yanı sıra büyük ilgi görmeye başlamış ve böylece metaforlar örgütsel çalışmalarda yaygın bir konu haline gelmişlerdir. Orijinal olarak dildeki süslemelere sebep olan edebi bir konu olarak incelenmekle birlikte, metaforlar kullanılarak örgütler tüm bir topluluğu ve onun üyeliğini birleştiren kültürel gerçeklikler olarak analiz edilmektedirler. Metaforlar örgütsel yaşamı nasıl anladığımızla ilgili bilgi sağlamak konusundaki analizlerde farklı seviyelerde kullanılmaktadırlar (Putnam vd., 1996: 377; Şimşek, 1997: 283).

Bu çalışma, liderlik üzerine bir metafor ve analogi olarak dağcılığı ele alan araştırmalara dair bir literatür taramasını içermektedir. İnsanoglunun dağlara duyduğu ilgi ve tırmanma konusundaki merak çok eskilere dayanmaktadır. Eski çağlarda, insanlar, ulaşamadıkları dağların çetin zirvelerine tanrılarını ve ilahlarını oturtmuşlardır. Günümüzde dağcılık denince akla genellikle yüksek irtifa tırmanışları gelmekte, günlerce süren kamplarla zirveye ulaşmaya çalışan dağcılar zihinde canlanmakta (Vatansever, 2003) ve dağda yapılan her şeyin dağcılık olduğuna inanılmaktadır. Ancak dağcılık “teknik bilgi, teknik beceri, teknik malzeme, fiziksel ve mental performansın her türlü koşulda ve durumda, karda, buzda, buzulda, kayada uygulanarak dağların zirvelerine ve/veya tanımlanmış bir noktasına ulaşmak için yapılan tırmanış sporu” şeklinde tanımlanmaktadır (Ardahan, 2012). Dağlara tırmanmanın amacı sadece riske girmek, tehlike duygusunu yaşamak, adrenalini yükseltmek ve spor yapmış olmak değil; aynı zamanda yaşam tecrübesini derinleştirmek ve zenginleştirmenin yanı sıra kişinin kendi içine ve çevresine farklı açılardan bakabilmesini sağlamaktır (Mahruki, 2014: 46).

Dağcılık, kişilerin içsel anlamda güçlenmeleri için bir okul gibidir (Evola, 1998: vi). Günümüzde liderlerin hem davranışsal, hem de bilişsel anlamda karmaşık çeşitli öğrenme süreçlerinden geçmeleri gerekmektedir (Karaevli ve Hall, 2006). Liderlik hazırlık programlarında, liderlik kimliği gelişimi ya da öğrenenin bir lider olarak ya da liderlik bağlamında farkındalığı konuları üzerinde durulmamaktadır. Yaşanmış liderlik ve eğitim deneyimlerinin eksikliği sebebiyle, liderlik konusunun sıradan liderlik gelişimi programlarıyla anlaşılması zor olabilir (Komives vd., 2005). Bu çalışmada yapılandırmacı kuram perspektifinden metaforlar ve analogiler yoluyla öğrenme transferinin önemine işaret edilerek bir metafor ve analogi olarak dağcılık üzerinden liderlik konusunda öğrenme transferi ele alınmaktadır.

Konuyu tam olarak açıklayabilmek için önce yapılandırmacı öğrenme kuramı üzerinde durularak, bunun liderliğe yansımaları ele alınmaya çalışılacaktır.

Yapılandırmacı Öğrenme Kuramı

Geleneksel eğitim anlayışını biçimlendiren felsefe, pozitivistdir. Pozitivism, araştırmalarını olgulara, gerçeklere dayanan, fizikötesi açıklamaları kuramsal olarak olanaksız gören; deneyle denetlenmeyen soruları sözde soru olarak niteleyen bir felsefe doğrultusudur. Pozitivism öncelikle, modern bilimi ve bilimsel yöntemi yani deneyi ve gözlemi önemseyen bir düşünce sistemidir. Ancak geçen yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaygınlık kazanan yeni paradigma, bilginin keşfedilmeyip yorumlandığını; ortaya çıkarılmayıp oluşturulduğunu yani kişi tarafından yapılandırıldığını ileri sürmektedir. Bu anlayış bilginin kişinin kendi deneyimleri, gözlemleri, yorumları ve mantıksal düşünmeleri sonucunda oluştuğunu yani kişiye ait olduğunu ve bu yüzden de ona ait izler taşıdığını savunmaktadır (Özden, 2011: 54; Russ, 2011).

Öğrenenin, bilgiyi bireysel ve sosyal olarak kendisinin oluşturduğunu kabul eden yapılandırmacı görüş, üretici öğrenme, keşfederek öğrenme ve duruma bağlı öğrenme gibi kuramların bir araya gelmesiyle oluşan bir görüş olup son yıllarda eğitim uygulamalarını en çok uygulayan felsefelerden biri olmuştur (Durmuşçelebi ve Abbak, 2017: 242; Özden, 2011: 54). Yapılandırmacı kuram öğrenmeyi, öğrenenin çevresinden bilgi edindiği ve önceki bilgi ve deneyimlerine dayanarak bireysel yorumlama ve anlamlandırmaları yapılandırdığı bir süreç olarak görmektedir (Driver ve Bell, 1986). Öğrenmede bireyin yaşantısı, kültürel, sosyal çevresi ve dil etkilidir. Bilgi kesin değildir; koşullardan etkilenir (Akinoğlu, 2012: 153). Yapılandırmacılık, çevre ile insan beyni arasında güçlü bir bağ kurmadır (Karadağ ve Korkmaz 2007: 41). Yapılandırmacı kurama göre birey, kendi öğrenmesini bir bina inşa edermiş gibi, tuğlaları birbiri üzerine kurarak oluşturmaktadır. “Bireylerin kendi öğrenme süreçlerinin yöneticisi olduğu ve ön bilgileri ile yeni bilgileri arasında köprüler kurarak öğrendiği görüşünü temel alan bir öğrenme kuramı” olan yapılandırmacılık (Altun ve Çolak, 2011: 56-57) anlama ya da bilmeye nasıl ulaşıldığıyla ilgili felsefi bir bakış olarak görülebilir (Savery ve Duffy, 1995: 31).

Her ne kadar çoğu taraftarı tarafından aktif “bilen” ve aktif “bilme” etiketleri tercih edilecek olsa da, yapısalcılık, aktif bir “mucit” ve aktif “öğrenen”in bir kuramıdır. Birçok yapılandırmacı, bilginin bilenden bağımsız var olduğu ve öğrenenlerin belli şeylerden biraz ya da çokça sahip olacakları ya da hiç sahip olamayacakları ama asla tamamına sahip olamayacakları harici bir emtia olduğu fikrini reddeder. Bu yapılandırmacılar için bilgi, gerçeğin doğal olarak içinde bulunan somut bir hali değildir ve bilenden bağımsız olarak var olan nesnel bir dünyayı yansıtmamaktadır. Bu anlamda ve bu yapılandırmacılar için asla her bir kişinin dışında var olan bağımsız bir bilgi takımı ve bilgi kaynağı yoktur, sadece her insanın içinde icat ettiği ve içinde yer alan kişisel olarak icat edilmiş bilgi olabilir (Stahl, 1995: 14-15).

Öğrenme Transferi

Öğrenme transferi, öğrenme psikolojisinin en önemli konusu kabul edilmektedir. Hemen hemen tüm eğitim ve öğretim programları, insanların, öğrendiklerini bir durumdan diğerine transfer etme becerisine sahip oldukları temel dayanağı üzerine inşa edilmiştir (Deese, 1958: 214). Öğrenme transferi öğrenmenin en genel olgularından biridir ve etkili aracılığıyla, hemen hemen tüm öğrenilen davranışlar karmaşık yollarla birbirleriyle ilişkilidirler (McGeoch ve Irion’dan akt. Fleisman, 1987: xi). Öğrenme, düşünme ve problem çözmenin temelini oluşturan öğrenme transferi, yeni bir şey öğrenirken daha önceki öğrenimlerin kullanılması ve bu öğrenimin benzer ve yeni durumlarda uygulanmasıdır (Haskell, 2001: xiii). Bir anlamda tüm öğrenmeler bir miktar transfer gerektirmektedir. Öğrenmenin gerçekleştiğini söylemek, kişinin bu öğrenmeyi daha sonra gösterebileceği anlamına gelmektedir (Perkins ve Salomon, 1996: 423). Eğitimcilerin temel bir varsayımı olan öğrenme transferi, öğrenilen şeyin belli bir zaman aralığı süresince tutulacağı ya da hatırlanacağını ve uygun durumlarda kullanılacağını ileri sürmektedir (Ripple ve Drinkwater, 1982: 1947). Gerçek transfer, insanlar bir bağlamda öğrendikleri şeyleri anlamlı olarak farklı bir bağlama taşıdıklarında gerçekleşmektedir (Fogarty vd., 1992: x).

Öğrenmede Metafor ve Analojilerin Kullanımı

Analoji kavram, ilke ve formüller arasındaki bazı yönlerin birbirine benzemesidir. Daha kesin bir dille analogi, bu kavram, ilke ve formüllerin benzer özellikleri arasında yapılan bir haritalamadır (Glynn vd., 1989: 383). Metafor ise herhangi bir olayın, olgunun ve/veya kavramın başka bir kavram ya da ifade aracılığıyla anlaşılması ya da deneyimlenmesi

olarak tanımlanmaktadır (Lakoff ve Johnson, 1980). Birbirlerinden farklı kavramlar olmakla birlikte (Duit, 1991: 653; Glynn vd., 1989: 383) metafor ve analogi terimleri pek çok çalışmada birbirleri yerine kullanılmaktadırlar (Aubusson vd., 2006: 2; Stepan, 1986: 261; Thomas, 2006: 107).

Hem analogiler, hem de metaforlar karşılaştırmaları ifade etmekte ve benzerlikleri vurgulamakta fakat bunu farklı Őekillerde yapmaktadırlar. Analogiler iki alanın yapılarını açıkça karşılaştırmakta ve yapıların parçalarının kimliğini işaret etmekteyken, metaforlar bu iki alanda rtuşmeyen özellikler veya ilişkisel nitelikleri vurgulayarak rtuş olarak karşılaştırmaktadırlar (Duit, 1991: 651).

Analogiler, bilinmeyen bilgilerin öğretilmesinde öğrenilen bilgilerden yararlanılarak benzetmeler yaparak (Şaşmaz ren vd., 2010: 35) ğrenme sürecinde yeni bilgiyi daha somut hale getirmekte ve imgelenmesini kolaylaştırmaktadırlar (Lawson, 1993: 1214; Shapiro, 1985: 2). Böylece bir öğrenme yöntemi olarak, temelde yeni olan ve bilinen arasında anlamlı benzerlikler inşa etmektedir. Metaforlar ise öğrenmede bir ölçüde hayal gücü sağlamakta ve soyut fikirlerin görselleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu yüzden, analogiler ve metaforlar yapılandırmacı öğrenme yaklaşımında önemli bir yer tutmaktadırlar (Duit, 1991: 652; Kesercioğlu vd., 2004: 36).

Yapılandırmacı Kuram Perspektifiyle Analogiler ve Metaforlar Yoluyla ğrenme Transferi

ğrenme transferi, bir ortamda ya da bir amaç için öğrenilen bilginin bir diğer ortam ya da amaca uygulanmasına olanak sağlamaktadır (Gagne vd., 1993: 235; Wang ve Yang, 2011: 513). Yapılandırmacı ğrenme kuramına göre öğrenen yeni bilgilere son derece açıktır ve kazandığı bilgileri eski bilgileri ile karşılaştırarak zihninde yeniden yapılandırır ve böylece etrafındaki dünyayı daha iyi anlamaya başlar (Karadağ ve Korkmaz, 2007: 44). Bir çok araştırıcı öğrenme transferini öğrenenin öğrendiklerini kişisel olarak nasıl entegre edip uygulayabildiğine bağlı olarak yapılandırmacı bir bakış açısıyla değerlendirmiştir (Sibthorp vd., 2009: 86). Bu yüzden öğrenme transferi üzerine yapılan araştırmaların amacının bilginin esnek bir Şekilde uygulanabilirliği konusunu ele alan yapılandırmacı yaklaşımların amaı ile aynı olduğu söylenbilir (Prenzel ve Mandl, 1991: 316). Yapılandırmacı ğrenmenin ilkeleri, yetişkinlere yönelik öğrenme yaklaşımları bağlamında da önemlidirler ve öğrenme transferi adına önemli etkilere sahiptirler (Kirwan, 2009: 9).

Daha önce öğrenilen bilgilerle yeni bilgiler arasında kurulan bir köprü olan analogilerde (Kesercioğlu vd., 2004: 37) genellikle öğrenilmesi planlanan kavram, olay, ilke veya olgu "hedef", bu süreçte benzetme yapılan yani bilinen kavram, olay, ilke veya olgu ise "kaynak" olarak adlandırılmaktadır (Şaşmaz ren vd., 2011: 33). Analogi örneğini genişletmek ve aynı zamanda kavramsal zorlukların üstesinden gelebilmek için kaynak ve hedef arasında köprü kurma sürecinde analogik düşünme becerilerinin kullanılması önerilmektedir (Clement, 1987). Analogiler ve metaforlar öğrenenlerin bilgileri zihinlerinde anlamlı bütünler halinde oluştırmalarında kullanılan yararlı ve etkili araçlardır (Dawson ve Hautanen, 2017; English, 1997; Harrison ve Treagust, 2006; Wormeli, 2009). İnsan zekâsında bilgi aktarımı incelendiğinde, alanlar arasında düşük düzeyli ilişki söz konusu olduğunda kişilerin öğrenme aktarımını tercih etmedikleri, yüksek düzeyli yani yapısal benzerlikler söz konusu olduğunda öğrenme görevleri birbirleriyle ilgisiz grndklerinde bile, st düzey benzerlikleri analiz ederek, farklı alanlar arasında analogiler yapabildikleri görülmektedir. Bu yapısal benzerliklerin anlaşılması, bu alanlara özgü detayların anlamını öldürerek bu soyut terimler arasında eşleştirme yapılmasına yardımcı olmaktadır.

Eşleştirme iki alanın düşük düzey gerçek benzerlikleri yerine, yüksek düzey yapısal bağlılıklarına dayandırılmaktadır (Wang ve Yang, 2011: 513).

Bir Liderlik Analjisi ve Metaforu Olarak Dağcılık

Liderlik, yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olgudur (Burns, 1978: 2). Liderliğin stratejik düşünme, kararlı eylem, kişisel doğruluk ve diğer değerli nitelikleri gerektirdiği bilinen bir gerçektir. Bu soyut kavramların uygulamaya dönüştürülmeleri genellikle zor bir süreç olup liderliği kapsayanlar kadar gerçekliğe dönüşmekte olan az sayıda davranışsal kavram söz konusudur (Useem, 2001: 51).

Fiziksel ve ruhsal olarak kişiye sınırlarını gösteren, kendi zihniyle mücadele etmesini sağlayan bir yandan da hayatın ve dünyanın gerçekliğini tanıtan bir spor olan dağcılığın (Tokuşoğlu, 2013) eğitim anlamında yüksek bir değeri vardır (Korenjak, 2017: 200; Mummery, 2003: 229). Dağlar ya da dağ tırmanışları üzerine yazılmış olan kitaplar liderlik konusunda ilham almak için en ideal örnekleri oluşturmaktadırlar. Dağcılık üzerine olan kitaplarda yer alan yoğun çatışma ve zafer, sebep ve sonuç hikâyeleri, aynı bilimsel araştırmalar gibi haftalar ve aylar boyunca ölçülmüş olup, erişilebilir ve kolay aktarılabilir derslere neden olmaktadır (Barker, 2003). Yüzyıllar boyunca doğal, felsefi ve bilimsel gerçekler üreten yerler olan dağlar (Heggie, 2016: 813) ve dağcılık pek çok kaynakta liderlik adına bir analogi ya da metafor olarak kullanılmaktadır (Barker, 2003; Bernbaum, 2003; Bonington, 2000; Carrick, 2014; Chua, 2017; Collins, 2013; Eaton, 2017; Gallagher, 2015; Gans, 2011; Green, 2011; Jamae, 2016; Iyer, 2013; Kanengieter ve Rajagopal-Durbin, 2012; Kouzes ve Posner, 2000; Levine, 2014; Lee, 2017; Menon, 2001; Peacock, 2017; Shaw, 2017; Strodel, 2014; Useem, 2001; von der Linden, 2014; von Stiegel ve Smith, 2011; Warner ve Schmincke, 2009; Zimmerman, 2004). Bilim metaforları ve analogileri öğrenenlerin özellikle soyut ya da direkt olarak deneyimlenmesi zor olan önemli kavramlara dair anlamalarının gelişmesine yardımcı olacak etkili araçlar olabilirler (Putnam vd., 1996: 377; Ritchie vd., 2006: 144). Liderlik konusunda alışlagelmiş dağ tırmanış metaforları daha çok bir hedefe ulaşmaya odaklanmışken, dünyadaki dağların sahip oldukları anlamlılıklar göz önüne alınarak, bu alan genişletilebilir. Doğanın en yüksek ve en göze çarpan özellikleri olarak dağlar, insanların en yüksek ve en merkezi değerleri ve tutkularıyla ilişkilendirilebilmekte ve onlara en derinden en çok ilham vererek onları en çok motive eden şeyleri açığa çıkartmaktadırlar (Bernbaum, 2008). Kişiler, dağlarda hayatı günlük rutinlerindeki kadar çok daha yoğun bir şekilde deneyimlerken, bir yandan da hayattan çok daha fazla keyif alabilirler (Korenjak, 2017: 179).

Bir dağ tırmanışı öncesinde aylar boyu süren titiz bir planlama ve fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal olarak dikkatli bir hazırlık süreci söz konusudur. Kişinin kendinin ve diğer dağcıların daha önceki tecrübelerinden elde edilen ipuçları ile uygun ve gerekli ekipmanın sağlandığından ve dağa giderken kişinin yanına alacaklarının tam bir listesinin oluşturulduğundan emin olmak için kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Yapılan düzenli antrenmanlarla, kişi bir yandan fiziksel olarak hazırlanırken, bir yandan da uzun süren tırmanışa dayanmak konusunda gereken zihinsel ve duygusal kapasiteyi de sağlamaktadır (Chua, 2017; Fındık, 2013). Günümüz hızlı tempolu iş dünyasında, hazırlık, örgütsel başarı ve örgütsel liderliğin temel ve hayati bir işlevini oluşturmaktadır. Başarılı liderlik, pazarda rakiplerin rekabet avantajı elde etmediğinden emin olmak için yeterli ivmeyi elde etme ve sürdürme yeteneğine sahip olmayı gerektirmektedir. Yani liderler bir yandan mevcut durumu korurlarken, bir yandan da ciddi bir hazırlık yaparak geleceğe hazırlanmalıdırlar. Liderlerin uğradıkları başarısızlıklar, sıklıkla herhangi bir hazırlığa sahip olmamalarından ileri gelmekteyken, örgüt olarak kaçırılan fırsatlar çoğu zaman liderlerin kendilerini ya da çalışanlarını, bu fırsatı görüp değerlendirecek kadar iyi hazırlanmamış olmalarından

kaynaklanmaktadır. Hazırlık, bireysel bir sorumluluktur ve her bir lider çalışanlarının ve işlerinin başarılı olması için yapılması gereken kısa ve uzun vadeli hazırlıkların neler olduğuna kişisel olarak karar vermelidir. Bir lider, doğru zamanlama ve derinlikle doğru bir Şekilde hazırlanmak konusunda yetersiz kalırsa, bunun işe olumsuz yansımaları en kısa zamanda görülmeye başlanacaktır (Llopis, 2014 ; Wyche, 2008).

Dağda uygun ekipman ve uygun donanıma sahip olmak önemlidir. Yürüyüş botları, yağmurluk, farklı katmanlarda giyim, su ya da sıvı da taşınabilir bir sırt çantası sahip sırt çantası ve bir Őapka temel gereksinimleri oluşturmaktadır. Bir dağcının varış noktasına güvenli bir Şekilde ve zamanında ulaşabilmesi için, yanında aynı zamanda bir de pusula ve harita bulundurması gerekmektedir. Bir örgütün pusulası, değerleri ve inançlarıdır. Bir lider bu iki bileşenin rgt kültürünü ne Şekilde etkileyeceğini bilir. Liderler, bir yandan karmaşık yollarda ilerlemeyi sağlayacak bir Şekilde yapılması gerekenlerin ve bunların ne Şekilde yapılacaklarının bir haritasını sunarlar, aynı zamanda da değişim zamanlarında Őartlar değişip, daha önce hiç gidilmemiş bir yere gidilmesi gerektiğinde, bu keşfedilmemiş alanlarda yn belirtecek bir rehber ve doğru yolda kalınmasını sağlayacak bir de pusula sunarlar (Calabrese, 2002: 146; McKenna vd., 2006: 39; McQuaig, 2008: 107; Zimmerman, 2004: 235).

Tırmanışa başlamadan önce, rota hakkında detaylı bilgi sahibi olunmalı ve varılacak hedefe hangi gzergh ya da yoldan gidilmesinin planlandığına, tırmanışın ne kadar süreceğine ekip olarak karar verilmelidir. Bu bilgi, rgtler için de önemlidir. Bir vizyon ve bu vizyona ulaşmak için hedeflere sahip olmak, rgtteki herkese anlam, meydan okuma, motivasyon ve ortak bir amaç kazandırır (McCauley, 2017). Dağda yolunu kaybetmek, tırmanıcıya zaman ve enerji kaybettirir. Aynı Şekilde rgtler de yönetilebilir hedefler belirlemeli, bu hedefe kilitlenmeli ve zaman kaybetmemek ve asıl amaçtan sapmamak için o yönde ne kadar ilerlediklerini düzenli olarak ölçmelidirler. Çünkü rgtlerin de, aynı dağcılar gibi yollarını kaybetmeleri mümkündür. Bu Őartlar altında sakın kalabilmek, önemli bir beceridir (Zimmerman, 2004). İşler ters gittiğinde, tüm ekip liderden rehberlik etmesini bekleyecektir. Eğer liderin kafası karışır ve paniğe kapılırsa, tüm ekip de paniğe kapılacaktır. Ancak eğer lider sakın kalabilirse, ekip ondan aldığı rehberlikle sakınleşebilir ve hatta bir zm bulunması konusunda lidere destek olabilir. Lider, ekibin zorlukların üstesinden gelmek ve başarmak konusundaki azmini arttıracaktır (Morris, 2008; Wallace, 2016: 75).

Dağcı kendini ne kadar hazırlamaya çalışırsa çalışsın, fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak zorlayıcı ve yorucu olan tırmanışa hiçbir zaman tam olarak hazırlanamaz. Dağda beklenmedik zorluklarla karşı karşıya kalınabilir. Dağcılar yüksek irtifa hastalığına yakalanabilir, tırmanış sırasında botlar ya da diğer ekipmanlardan kaynaklanan bir takım yaralanmalar ve rahatsızlıklar yaşanabilir, beklenmedik bir çığ ya da benzeri bir doğa olayı ekibin tırmanış gzerghını ve tırmanışla ilgili planları değiştirmesine sebep olabilir. Tırmanış sırasında ortaya çıkacak olan ve daha önceden öngörülemeyen birçok durumda bu zorlukları aşmak adına zmler ve farklı yollar bulmak için esnek olabilmek önemlidir. Öngörülebilir olan her Şey planlanabilirken, bazen öngörülemeyen koşullar nedeniyle A, B ve C planlarının bile gerçekleştirilemeyeceği durumlarla karşı karşıya kalınabilir. Bunun ekibi engellemesinin önüne geçebilmek adına esneklik yanı sıra çok hızlı ve evik bir Şekilde yeni duruma hızla adapte olabilmek yeteneğinin de geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece beklenmedik koşullarla karşı karşıya kalındığında panik yapmak yerine, yeni duruma uyum sağlanabilir. Günümüz iş dünyasında öngörülemez etkenler çok fazla olduğu için dinamikler sürekli değişmektedir. Beklenmeyen durumlara cevap verebilen bir rgt oluşturmak, günümüz liderlerinin en zorlu görevlerinden birini oluşturmakta, güçlükler ve belirsizlikler konusunda tolerans göstermek önemli bir liderlik becerisi olarak değerlendirilmektedir (Adhikari ve Subramanian, 2012; Chua, 2017; Gallagher, 2015;

Kanengieter ve Rajagopal-Durbin, 2012; Lee, 2017; Levine, 2014, Maxwell, 2016; Osing, 2017; von Stiegel ve Smith, 2011).

Risk, tehlike, zorluklarla mücadele ve korku dađcılıđın ayrılmaz birer parçasını oluřturmaktadır. Dađlarda tař dűřmesi, fırtına, sođuk, çıđ vb. tehlikeler her zaman sűz konusudur. Tırmanıř sırasında dađcılar kontrollű ve yűnetilebilir riskler almaktadırlar. Tehlikeler ve korku faydalı bir uyarıcı gibidir. Dađcı korkusunu, heyecanını kontrol eder ve bu stresin getirdiđi heyecan ve adrenalini, ařırı uyarılmaya izin vermeden hedefine ulařma amacıyla olumlu yűnde kullanıp konsantrasyonunu, dikkatini ve gűcűnű artırır, sınırlarını geliřtirir ve bu motivasyonla, normal řartlarda beki de ařamayacađı engellerin űstesinden gelir. Dađa eski deneyimlerine dayanarak, bu riskleri deđerlendirerek, riskin boyutuna gűre yola devam etmeye veya geri dűnmeye karar vermektedir. Tırmanıřta planlama, uygulama ve risk deđerlendirmesi çok űnemlidir. Tırmanıřın bitiřine kadar yani řehirден ayrılıp řehre dűnene kadar olan sűre boyunca, bu dűzenli olarak yapılır. űzellikle hava ve řartların çok deđerřen olduđu 8000 metrelik dađlarda bu daha da űnem kazanmaktadır (Ballinger, 2014; Mahruki, 2016; Malik, 2013; Tokuřođlu, 2013). Liderlikte risk almak űnemlidir. Risk almak, korku ve/veya belirsizliđe rađmen ilerlemeyi içerir. Herhangi bir rahatsızlık yařanmadan, gerçek bűyűme ve geliřme sűz konusu olamaz. Bir liderin hata yaptıkça űreniyor olması ve bu řekilde bařarısızlıđın bařarıya yol açtıđını fark etmesi, daha sık risk almasına sebep olacaktır (Porter, 2018; Zaleznik, 2004). Ancak liderler tehlike sinyalleri alındıđı zaman, durumun korunması ya da yeniden dűzeltilmesi için neler yapılması gerektiđini teřhis etmeye hazır olmalı ve dikkat edilmesi gereken hassas űgelere odaklanmak için planlar yapmalıdırlar. Bilinçli ve yetkin liderler űrgűtlerini rekabetçi ortamlarda ve yűksek derecede istikrarsız kořullarda mantıđa dayalı kararlar alarak ve devamlı olarak tehlikeyi bekleyip ona hazırlıklı olarak bařarılı olmak űzere yűnlendirirler(Conner, 1998: 72-73; Gilbert, 2016; Smith, 2015).

Dađcılar tırmanıř sırasında kendilerini fiziksel olarak sonuna kadar zorlarlar. Ancak sođuk hava, konfordan uzak ve sıkıntı yaratan ortam, korku ve řűphe hissi, uykusuzluk ve fiziksel yorgunluk ile birleřtiđinde, birçok kiři pes ederek tırmanıřı bırakmayı dűřünmektedir. Bu noktada kiřinin zirveye ulařıp ulařamayacađı konusunda belirleyici olan, tırmanıřa devam etmek konusunda ne kadar kararlı ve istekli olduđu yanı sıra, hayallerini gerçekleřtirmesine ne kadar yaklařtıđıdır. Tırmanıřı tamamlamak konusunda yeterince kararlı ve istekli olan kiřiler, devam etmeyi seçeceklerdir. Kararlı kiřiler kendilerini gűstermeye isteklidirler, proaktiftirler ve karřılarına çıkan engellere direnebilirler. Kararlılık aynı zamanda űnemli bir liderlik űzelliđidir. Kararlılık gűsteren bir lider, diđerlerinin yűnlendirilmesi gereken zaman ve durumlarda kontrolű ele alacaktır (Baboo, 2013: 41; Chua, 2017; Eaton, 2017; Northouse, 2016; Shaw, 2017).

Dađcılık bir ekip çalıřmasıdır. Tırmanıřlar sırasında sűrekli bir arada olan ekipler sűrekli etkileřim sayesinde birbirlerine destek olmakta ve bu řekilde içinde buldukları zorlu kořullar ve zorlu arazinin, karřılařtıkları sert sođuk havaların ve fiziksel sınırlarını zorlayan diđer tűm dıř etkenlerin űstesinden gelebilmektedirler. Ekipler bir araya geldikleri zaman tek bařlarınıayken elde edemeyecekleri sonuçları alırlar ve bařaramayacakları iřleri bařarırlar. Bu yűzden bir lider diđer kiřileri kendisinin űnűne koymalı ve ihtiyaçlarının űzerinde űnemle durmalıdır. Bu, űrgűtlerde etkili ekipler kurmanın anahtarı olan hizmetkűr liderliđi űrnelemektedir (Adhikari ve Subramanian, 2012; Ballinger, 2014; Chua, 2017; Iyer, 2013; Kanengieter ve Rajagopal-Durbin, 2012; Lechner, 2017; Lee, 2017; Levine, 2014; Shaw, 2017; Useem, 2001).

Dađa tırmanıř sırasında, her ne kadar tűm dađcılar zirveye ulařmak konusuna odaklanmış olsalar da, bu yolculuđu asıl anlamlı kılan amaçlarına ulařmak deđer, gűzel bir dođa deneyimi ve bu yűrűyűř sırasında karřılařılan gűzel panoramik manzaralardır. Bir lider bařarıyı ulařılması gereken bir hedef olarak deđer, farklı kilometre tařlarından oluřan uzun

uzun yürünecek ve bitmeyen bir yol olarak görmelidir. Yani başarı tırmanılacak bir dağ ve varılacak bir zirvedense, ufka doğru uzanan bir dizi dağ gibi değerlendirilmelidir (Bektaş, 2018; Chua, 2017; Sertl ve Huberman, 2010: 87).

Tırmanışlarda zirveye ulaşmakta son kilit nokta, oldukça basit bir şekilde şanstır. Beklentilerin açık bir şekilde belirlenmesi ve deneyimli dağcılarca ana hatlarıyla çizilmiş olan başarıya giden adımların hepsinin takip edilmesi çok önemlidir. Ama şansın önemi inkâr edilemez ve son sözü hep şans söyler. Bir dağcı ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, her şeyi kontrol edemez. Örgütlerde de şansın etkisi her zaman hissedilmektedir. Örgütler de, dağ tırmanışlarında havanın aniden değişmesindeki gibi, şartların aniden değişmesinden etkilenebilirler. Hazırlık bu tür tehlikelere karşı koruma sağlayabilir ancak ne kadar dikkatli ve akıllıca hazırlanılmış olursa olsun, şans faktörü göz ardı edilemez. Başarılı olan çoğu kişi aynı zamanda şanslı da olup, aralarından şanssız olanlar ise azimle direnmeye ve ilerlemeye devam ederken bu kötü şanstaki kurtularak kendine gerekli dersleri çıkartmış olanlardır (McQuaig, 2008: 105-110). Liderlerin başarılarında da şansın rolü olmadığını iddia etmenin anlamı yoktur. Şans önemlidir ve başarıda önemli bir faktörü oluşturmaktadır (Butcher vd., 2016: 188; Henderson, 2000; Lamster ve Tunstall, 2018; McQuaig, 2008: 11-12; Wiseman, 2004).

Dağcılık birçok spor dalının ötesinde bir zorluk derecesine sahiptir. Oldukça yıkıcı olan bu antrenman sırasında yıkıma uğrayan kaslar antrenman sonrası dinlenirken tamir görmektedir. Vücudun kendine gelerek tekrar egzersize hazır olması belli bir süre geçmesini gerektirir. Bu sürece "toparlanma" denir (Serter, 2010). Bir tırmanış planlanırken, dağ tırmanış süresi sonunda vücuduna dinlenme zamanı tanınmalı ve toparlanma için muhakkak birkaç gün ayrılmalıdır (Giles ve Brandenburg, 2017). Liderler için de tatiller önemlidir. Bu süre boyunca sadece fiziksel olarak dinlenmekle kalmayıp, zihinlerini de sıfırlama şansı bulan liderler, böylece işe yenilenmiş bir canlılık ve tutkuyla dönebilir, programlarındaki yeni görevleri alabilir ve onlarla baş edebilir hale gelebilirler (Dube, 2015).

Dağcılık büyük egolarla dolu bir spordur (Edwards, 2017: 73; Levine, 2014). Ego negatif bir kelimedir ve kibirle eşdeğer olarak görülmektedir. Güçlü ve sağlıklı bir ego tırmanış sırasında çok yararlı olabileceken (Levine, 2014), sağlıksız bir ego tırmanış sırasında mevcut pek çok diğer tehditte daha çok ölüme sebebiyet verebilmektedir. Bir dağcı dağda egosunu bir kenara bırakarak ve birlikte olduğunu kişilerin fikirlerini de dikkate alarak düşündüğünden de daha yüksek zirvelere ulaşabilir (Huckabay, 2017: 11). Egosuz olmak mümkün değildir. Ancak işte başarıya ulaşmak için egonun dizginlenmesi büyük önem taşımaktadır (Eaton, 2017; Kambouris, 2018). Kibirli liderlerin, hiçbir kuralı önemsemeyerek ve yapılan uyarıları dikkate almayarak benmerkezcil hayaller peşinde koşmaları yıkıcı etkilere sebep olarak diğerlerini de riske atmaktadır. Ekip çalışmasına uygun olmayan bu benmerkezcil yaklaşımlar hedefe ulaşma konusunda ciddi bir engel yaratmaktadır. Görevin, her zaman egodan daha önemli olduğu unutulmamalıdır. Liderin egoda ısrarcı olması, genellikle örgütün daha küçük ve daha çevik bir rakibe rekabet avantajını kaptırmasıyla ve pazardaki üstünlüğünü kaybetmesiyle sonuçlanmaktadır (Gale, 2016; Kasanoff, 2014; Warner ve Schmincke, 2009). En olumlu etkiye sahip olan liderler en mütevazı ve cana yakın olanlardır. Onlar vazgeçilmez olmadıklarının farkındadırlar ve tek hedefleri sorumluluklarını yerine getirmektir (von Stiegel ve Smith, 2011: 148-152).

Dağcılar, vücutlarını yüksek irtifada azalan oksijen miktarına ayarlayarak yükseltiye uyum sağlamak için, dağın ilk birkaç bin metresini yüksek bir seviyeye çıkıp burada kamp kurarak bir gece konakladıktan sonra aşağı kampa inerek kademeli olarak çıkarlar. Bu antrenman "aklimatizasyon" olarak adlandırılmaktadır. Vücudun aklimatize olmasına imkân sağlanmaması durumunda dağcı baş ağrısı, baş dönmesi, göz kararması, iştah kaybı,

bulantı, bitkinlik, uyumakta güçlük, zihin bulanıklığı ve yürürken sendeleme gibi belirtileri olan akut dağ hastalığına yakalanabilir (Graydon ve Hanson, 1997: 434-435). Aklimatize olma ve uyum sağlama yeteneğine sahip liderler, örgüt içindeki yaşamın kaçınılmaz belirsizliği karşısında yılmadan ve odak veya enerji kaybetmeden bir dizi gerekliliği yerine getirebilirler. Bu liderler, değişime uyum gösterme ve hızlıca düşünme konusunda sahip oldukları içgörü sayesinde yeni gerçekler ya da verilerle karşılaştıkları zaman önlerine çıkan yeni zorluklara uyum sağlamak konusunda esneklik gösterebilirler (Al-Huzaim, 2011). Örgütlerde aynı zamanda ilerlemenin sadece tek yönde olmadığı, bazen, olmak istenilen yere varabilmek için geriye dönülmesi gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır. İleri doğru hareket edildiği sırada, geriye dönmek her ne kadar mantıklı bir şeymiş gibi görünmese de bazen önümüzdeki mücadeleyi tamamlayabilmeye hazır olmak için ekibin uyum sağlamasına ve süreci sürekli olarak değerlendirmesine izin vermek gerekmektedir (Levine, 2014).

Zorlu bir tırmanın bitimi ve inişin başlangıcı zirve ile sembolize olur. Dağa tırmanan herkes zirve yapmak ister. Tırmanışa başlayan dağcının tek düşüncesi zirveye ulaşmaktır. Zirveye ulaşmak fiziksel, entelektüel ve psikolojik olarak bütünsel bir bağlılık gerektirir. Hile yapmanın bir yolu yoktur ve kestirme yollar söz konusu değildir. Zirveye ulaşmak coşku ve sevinç demektir. Bu yüzden de dağcı attığı her bir adımı, kendini görünür bir hedef olan zirveye yaklaştırdığı için neşeyle atmaktadır (Choo'dan akt. Hällgreen, 2007: 773; Fındık, 2015; Gözütok, 2009; von Stiegel ve Smith, 2011: 209). Kişinin kendisini hayalinde zirveye ulaşmış olarak canlandırması, kalbini harekete geçirerek, ona ulaşabildiği en üst noktaya ulaşması konusunda ilham verir (Maxwell, 2016: xiv). Dağcı zirveye çıkamadığında üzülecek, çıktığında ise bir hayali bitirmiş olacaktır. Zirveye ulaşıldığında, zirvesine ve tırmanın gelişimine göre yaşanan sevinç, yorgunluk, sıkıntı, coşku hislerinin şiddeti birbirinden farklı olacaktır (Fındık, 2015). Çekilen tüm acılara, hissedilen tüm yorgunluğa ve yaşanan tüm adrenaline rağmen, bir şeyi başarmış olmanın mutluluğuyla ödüllendirilmekte olan dağcı için mücadele ne kadar zorlu olursa, tattığı ödül hissi de o kadar büyük olacaktır. Bir dağın zirvesine ulaşmış olmak, kendisiyle gurur duymasına sebep olacaktır (Stocker, 2017). Örgütlerde liderler büyük ya da küçük demeden tüm zaferleri kutlamayı ihmal etmemelidirler. Bununla birlikte her bir dağ ve her bir projenin birbirinden farklı olduğunu da göz önüne almalı, tırmandıklarının sadece tek bir dağ olduğunu, daha bir çok dağ olduğunu (Smith, 2015; Strodel, 2014) ve kısa sürede tırmanılacak başka bir dağla karşılaşacaklarını da asla unutmamalıdır (Guillory, 2016).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma liderlik kavramını yapılandırmacı kuram perspektifiyle dağcılık analogisi ve metaforu yoluyla öğrenme transferi açısından ele almakta ve bir metaforik inceleme ile öngörülemeyen, zorlayıcı ve dinamik dağ ortamında, tırmanışa katılanların günümüz çalışma ortamına doğrudan uygulayabilecekleri liderlik ilkelerini öğrenebileceklerini ortaya koymaktadır.

Günümüzün değişen örgütsel yapısında, dinamik liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Öngörülemeyen, zorlayıcı ve dinamik ortamlarıyla günümüzün iş ortamına benzer bir yapıya sahip olan dağlar, liderlerin karşılaşacakları zorlukları gözlemleyebilmeleri konusunda eşsiz öğretici ortamlar olmaktadır. Dağcılar, dağcılık sporunun kuvvetli ekip dinamiklerine sahip olması nedeniyle iyi birer takım oyuncusu olmayı, riskli ve tehlikeli yapısı gereği kritik süreçlerde karar verme ve problem çözme becerilerini, çok değişkenli ve karmaşık doğası gereği planlama ve lojistik becerilerini, çok iyi gözlem yapabilme ve çevredeki her değişikliği fark edebilmeyi, sürekli ve düzenli olarak kendi yeteneklerini sınadıkları için kendilerini geliştirebilmeyi ve tüm bunların karışımı

nedeniyle de liderlik vasıflarını diğer sporlara gore çok daha kuvvetli bir şekilde geliştirme fırsatı bulurlar. Dağcılık programlarında yer alan liderlik programları birçok kurum tarafından yoneticilerinin ve birçok okul tarafından da ğrencilerinin katılacağı liderlik gelişim programları olarak tercih edilmektedir (Mahruki, 2016; Rajagopal-Durbin, 2012; Townsend, 2000; Warner ve Schmincke, 2009).

Gunumuzde liderlerin hem davranışsal, hem de bilişsel anlamda karmaşık çeşitli ğrenme surelerinden geçmeleri gerekmektedir (Karaevli ve Hall, 2006). Daha nce yapılan çalışmaların sonuçları, lider hazırlama programlarının nemini vurgulamakta (Pounder, 2010: 266), liderliğe hazırlanma konusunda yeni bir bakış açısı sunmakta ve liderliğin, ğrenilmiş bilgi dağarcığı, beceriler ve davranışları kapsadığını ortaya koymaktadır (Barnett vd., 1992). Doğa eğitimiye dayalı yoneticiler geliştirme programlarının populerliği, gunumuzde artmıştır (Wagner ve Campbell, 1994). Yapılan araştırmalar doğal ortamda ve çoğu zaman zor koşullar altında yapılan bir spor faaliyeti olan dağcılık ve dağcılık etkinliklerinin planlama, uygulama ve sonuçlandırma sureleri içerdiği ve bu etkinliklerin bireyin stratejik bilinç düzeyinin artmasına (zdaşlı ve Kandemir, 2016: 145) ve problem çözme beceri algısına katkı sağlayabileceğini (zen, 2004: iv), bununla birlikte yoneticiler geliştiren programların bir parçası olan doğa eğitiminin, katılımcıların liderlik becerileri zerinde olumlu bir etki yaratarak, liderlik gelişimlerine katkıda bulunmakta olduğunu ortaya koymaktadırlar (Badger vd., 1997; Cummings, 2009: 79; Çelebi, 2002; Wagner ve Campbell, 1994; Williams vd., 2003; Yancey-Siegel, 2017).

Bu çalışmanın sonuçları goz nne alınarak, liderlik becerilerinin geliştirilmesine yonelik eğitimleri dunenecek uygulamacılara, liderlik becerilerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi için, zorluk derecesi katılımcıların seviyelerine uygun dağcılık ve tırmanış eğitimi etkinliklerinin seçilerek planlanan liderlik gelişim programlarının bu etkinliklerle desteklenecek şekilde dunelenmesi ve bireylerin bu programlara katılımının desteklenmesi nerilmektedir.

Bir dağa tırmanmak ve zirveye ulaşmak, yzyıllardır simgeselliğin aracılık ettiği kişisel bir deneyim olmuştur. Ancak dağcılık; uzaklığı, fiziksel zorluğu, belli bir ekonomik gu ve teknik bilgi gerektirmesi, doğada yaşam koşullarına uyum gulukleri gibi nedenlerle nispeten kısıtlı sayıda kişiyi kendine çekebilmektedir (Ekici vd., 2011: 111). Bu yzden de dağcılığın, dağlara tırmanamayan pek çok insan tarafından içselleştirilmesi imkansız bir konu olduğu da unutulmamalıdır (Wheeler, 2013). Muhakkak ki tm liderler bir dağ tırmanışını kişisel olarak deneyimleme imkanına sahip olamayacaklardır. Bu liderler, bu çalışmada yer alan ve dağcılık analogisi ve metaforu yoluyla ele alınan liderlik ilkelerini ğrenme transferi yoluyla kendi çalışma hayatlarına ne şekilde uygulayacaklarını değerlendirebilirler.

TEŐEKKUR

Çalışmamda yapıcı geri bildirimleriyle destek olan hocam Sayın Prof. Dr. İnci ERDEM'e teŐekkur ederim.

KAYNAKLAR

- Adhikari, A., Subramanian, A. (2012, Mayıs 13). *Lessons in Peak Performance*, <https://www.businesstoday.in/magazine/features/executives-can-learn-a-lot-from-mountaineers/story/24312.html> Erişim tarihi 06.10.2018
- Akinoğlu, O. (2012). ğretim Kuram ve Modelleri. ř. Tan (Ed.). *ğretim İlke ve Yontemleri* içinde (135-187). Ankara: Pegem Akademi.
- Al-Huzaim, Y.B.U. (2011). *The Principles of Leadership*. Darussalam Publishers.
- Altun, S., olak, E. (2011). ğrenme Kuramları. S. Fer (Ed.). *ğrenme ğretme Kuram ve Yaklaşımları* içinde (17-65). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Ardahan, F. (2012, Şubat 3). *Dağcılık Nedir? Dağcı Kimdir?*, <https://antalyabugun.com/tr/makale/dagcilik-nedir-dagci-kimdir-14852.html> Erişim tarihi 09.10.2018
- Aubusson P.J., Harrison A.G., Ritchie S.M. (2006) Metaphor and Analogy. P.J. Aubusson, A.G. Harrison & S.M. Ritchie (Ed.) *Metaphor and Analogy in Science Education. Science & Technology Education Library* içinde. Dordrecht: Springer.
- Babooa, S.K. (2013). *Modern Leadership Development and Excellence: Leadership Excellence*. UK: Author House.
- Badger, B., Salder-Smith, E., Michie, E. (1997). *Outdoor Management Development: Use and Evaluation*, *Journal of European Industrial Training*, 21/9, 318-325.
- Ballinger, A. (2014, Ağustos 26). *Climbing a Mountain, Whether Real or Figurative, Requires Calculated Risks*, <https://www.entrepreneur.com/article/236801> Erişim tarihi 21.09.2018
- Barker, K. (2003, Kasım 14). *Leadership on the Mountain; Lessons for the Lab*, <https://www.sciencemag.org/careers/2003/11/leadership-mountain-lessons-lab> Erişim tarihi 20.09.2018
- Barnett, B.G., Caffarella, R.S., Daresh, J.D., King, R.A., Nicholson, T.H., Whitaker, K.S. (1992). *A New Slant on Leadership Preparation*, *Educational Leadership*, 49/5, 72-75.
- Bektaş, N. (2018, Şubat 14). *"Mutluluk Zirveye Ulaşma Yolculuğunda Saklı"*, <https://odatv.com/mutluluk-zirveye-ulasma-yolculugunda-sakli-14021811.html> bnm Erişim tarihi 15.10.2018
- Bernbaum, E. (2003). *Lessons from the Top: Mount Fuji, Mount Sinai and Other Peak Paradigms*. M. Useem, J. Useem & P. Asel (Ed.) *Upward Bound: Nine Original Accounts of How Business Leaders Reached Their Summits*. NewYork: Crown Business.
- Bernbaum, E. (2008). *Peak Paradigms: Mountain Metaphors of Leadership and Teamwork*, *Wharton Leadership Digest*, 12/11.
- Bonington, C. (2000). *View from the Top: Universal Principles of Effective Leadership*. USA: Texere Publishing.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NewYork: Harper & Row.
- Butcher, D., Bailey, C., Burr, J. (2016). How Leadership impacts Organizational Performance J. Storey (Ed.). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* içinde (177-197). London: Routledge.
- Calabrese, R.L. (2002). *The Leadership Assignment: Creating Change*. Boston, MA: Allyn & Bacon,
- Carrick, M. (2014, Temmuz 8). *Mountains and Other Metaphors for Leadership*, <https://moementum.com/work-smart-blog/mountains-and-other-metaphors-for-leadership/> Erişim tarihi 19.09.2018
- Chua, A. (2017, Kasım 10). *Seven Leadership Skills I Learnt From Hiking Mount Rinjani*, <https://leaderonomics.com/personal/seven-leadership-skills-learnt-hiking-mount-rinjani> Erişim tarihi 19.09.2018
- Clement, J. (1987). *The Use of Analogies and Anchoring Intuitions to Remediate Misconceptions in Mechanics*, (ERIC Document Reproduction Service No. ED 291 604).
- Collins, J. (2013, Aralık 1). *Leadership Lessons of A Rock Climber*, <https://www.fastcompany.com/47527/leadership-lessons-rock-climber> Erişim tarihi 20.09.2018
- Conner, D. R. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York: John Wiley and Sons.
- Cummings, J.P. (2009). *A Longitudinal Study of the Outcomes from Participation in Wilderness Adventure Education Programs*. Faculty of California Polytechnic State University, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çelebi, M. (2002). *Dağa Eğitimi Etkinliklerinin, Liderlik Becerilerinin Ortaya Çıkarılması Rolü*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dawson, E., Hautanen, K. (2017). *Why Metaphors Matter in the Workplace*, <https://blog.hrps.org/blogpost/Why-Metaphors-Matter-in-the-Workplace> Erişim tarihi 22.09.2018

- Deese, J. (1958). *The Psychology of Learning*. New York: McGraw-Hill, Driver, R., Bell, B. (1986). *Students' Thinking and the Learning of Science: A Constructivist View*, *School Science Review*, 67, 443-456.
- Dube, R. (2015, April 28). *7 Time Management Lessons I Learned from Mountain Climbing*, <https://www.makeuseof.com/tag/7-time-management-lessons-i-learned-from-mountain-climbing/> Erişim tarihi 21.09.2018
- Durmuşcelebi, M., Abbak, Y. (2017). Lise Öğretmenlerinin Yapılandırmacı Öğrenme Kuramını Uygulama Düzeyleri. Ö. Demirel & S. Dinçer (Ed.) *Eğitim Bilimlerinde Yenilikler ve Nitelik Arayışı* içinde (241-258). Ankara: Pegem Akademi.
- Duit, R. (1991). *The Role of Analogies and Metaphors in Learning Science*, *Science Education*, 75/6, 649-672
- Eaton, R. (2017). *How Mountaineering is Like Business Leadership (And How It's Not)*, <https://www.berlineaton.com/blog/how-mountaineering-is-like-business-leadership-and-how-its-not> Erişim tarihi 21.09.2018
- Edwards, D.M. (2017). *Utah Sport Climbing: Stories and Reflections on the Bolting of the Beehive State*. Charleston, SC: History Press.
- Ekici, S., Çolkoğlu, T., Bayraktar, A. (2011). *Dağcılık Sporuyla Uğraşan Bireylerin Bu Spora Yönelme Nedenleri Üzerine Bir Araştırma*, Niğe Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 5/2, 110-119.
- English, L.D. (1997). Analogies, Metaphors, and Images: Vehicles for Mathematical Reasoning. L.D. English (Ed.). *Mathematical Reasoning* içinde (11-26). NewYork: Routledge.
- Evola, J. (1998). *Meditations on the Peaks: Mountain Climbing as Metaphor for the Spiritual Quest*. Simon and Schuster.
- Findık, T. (2013, Ağustos 11). *Everest (8850 m) Nepal – Himalaya 2001*, <http://www.tuncfindik.com/everest-8850-m-nepal-himalaya-2001/>, Erişim tarihi 12.10.2018
- Findık, T. (2015, Ağustos 17). *Zirveye Ulaşmak Coşku ve Sevinçtir*, <http://gezginlerkulubu.org/zirveye-ulasmak-cosku-ve-sevinctir/> Erişim tarihi 15.10.2018
- Fleisman, E.A. (1987). Foreword. S.M. Cormier & J.D. Hagman(Ed). *Transfer of Learning. Contemporary Research and Applications* içinde (xi-xvii). San Diego: Academic Press.
- Fogarty, R., Perkins, D., Barrell, J. (1992). *The Mindful School: How to Teach for Transfer*. Highett, Australia: Hawker Brownlow Education.
- Gagne, E. D., Yekovich, C. W., Yekovich, F. R. (1993). *The Cognitive Psychology of School Learning*. New York, HarperCollins College.
- Gale, A. (2016, Kasım 9). *Why Ego is Toxic to Leadership*, <https://www.managementtoday.co.uk/why-ego-toxic-leadership/leadership-lessons/article/1415069> Erişim tarihi 12.10.2018
- Gallagher, P.B. (2015; Nisan 30). *How Mountains Teach us to Lead*, <https://real-leaders.com/how-mountains-teach-us-to-lead/> Erişim tarihi 15.09.2018
- Gans, J.N. (2011, Nisan 19). *Expedition Leadership in the Wild*, <https://hbr.org/2011/04/expedition-leadership-in-the-w> Erişim tarihi 06.10.2018
- Gilbert, A. (2016, April 28). *6 Ways that Climbing a Mountain is Like Building a Startup*, <https://arlogilbert.com/6-ways-that-climbing-a-mountain-is-like-building-a-startup-5113a51e7f7d> Erişim tarihi 19.09.2018
- Giles, L., Brandenburg, J. (2017). L. Seifert, P. Wolf & A. Schweizer (Ed.). *The Science of Climbing and Mountaineering* içinde (19-47). London: Routledge.
- Glynn S.M., Britton B.K., Semrud-Clikeman M., Muth K.D. (1989) Analogical Reasoning and Problem Solving in Science Textbooks. J.A. Glover, R.R. Ronning & C.R. Reynolds (Ed.) *Handbook of Creativity. Perspectives on Individual Differences* içinde (383-398). Boston, MA: Springer.
- Graydon, D., Hanson, K. (1997). *Dağcılık – Zirvelerin Özgürlüğü*. İstanbul: Homer Kitabevi.
- Gözütok, N. (2009, şubat 1). *Doyasıya Mutluluk Tırmanışı*, <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/doyasiya-mutluluk-tirmanisi>, Erişim tarihi 15.10.2018
- Green, S. (2011). *Tenacious Leadership on the Mountain and in the Organization*, <https://hbr.org/2011/08/tenacious-leadership-on-the-mo> Erişim tarihi 19.09.2018

- Guillory, S. (2016, Ekim 15). 6 *Entrepreneurship Lessons We Can Learn from Climbing Mountains*, <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2016/10/15/6-entrepreneurship-lessons-we-can-learn-from-climbing-mountains/#128e8303e3e4>, Erişim tarihi 15.10.2018
- Harrison, A.G., Treagust, D.F. (2006). Teaching and Learning with Analogies: Friend or Foe?. P. J. Aubusson, A.G. Harrison & S.M. Ritchie (Ed.) *Metaphor and Analogy in Science Education* içinde (11-24). Dordrecht: Springer.
- Haskell, R. E. (2001) *Transfer of Learning: Cognition, Instruction and Reasoning*. San Diego: Academic Press.
- Hällgreen, M. (2007). *Beyond the Point of No Return: On the Management of Deviations*, *International Journal of Project Management*, 25, 773-780.
- Heggie, V. (2016). *Higher and Colder: The Success and Failure of Boundaries in High Altitude and Antarctic Research Stations*, *Social Studies of Science*, 46/6, 809-832.
- Henderson, R.L. (2000). ""Luck", "Leadership" and "Strategy"" J.A.C. Baum & F. Dobbin (Ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management Advances in Strategic Management, Volume 17* içinde (285-289). Emerald Group Publishing Limited.
- Huckabay, D. (2017). *What Business and Mountain Climbing Have in Common*, *SCCA Magazine*, 11.
- Iyer, P. (2013). *The Secret of Leadership*. India: Penguin Books.
- Jamae, J. (2016, Haziran 27). 11 *Leadership Lessons I Learned from Hiking with My Kids*, *11 Leadership Lessons I Learned from Hiking with My Kids*, Erişim tarihi 19.09.2018
- Kambouris, A. (2018, Mayıs 25). *How Humility Keeps Your Ego From Hijacking Your Leadership and Team Success*, <https://www.entrepreneur.com/article/313502> Erişim tarihi 13.10.2018
- Kanengieter, J., Rajagopal-Durbin, A. (2012). *Wilderness Leadership – On the Job*, *Harvard Business Review*, 90/4, 127-131.
- Karadağ, E., Korkmaz, T. (2007). Yapılandırıcı Öğrenmeye Genel Bakış. E. Karadağ & T. Korkmaz (Ed.). *Kuramdan Uygulamaya Yapılandırıcı Öğrenme Yaklaşımı -1-5. Sınıf Etkinlik Örnekleriyle* içinde (38-58) Ankara: Kök Yayıncılık.
- Karaevli, A., Hall, D.T. (2006). *How Career Variety Promotes the Adaptability of Managers: A Theoretical Model*, *Journal of Vocational Behavior* 69/3, 359-373.
- Kasanoff, B. (2014, Ağustos 27). *The No. 1 Reason Leaders Fall Short: Ego*, <https://www.forbes.com/sites/brucekasanoff/2014/08/27/the-1-reason-leaders-fall-short-ego/#6bae6bd03909>, Erişim tarihi 13.10.2018
- Kesercioğlu, T., Yılmaz, H., Huyugüzel Çavaş, P., Çavaş, B. (2004). *İlköğretim Fen Bilgisi Öğretiminde Analogilerin Kullanımı: Örnek Uygulamalar*, *Ege Eğitim Dergisi*, 5, 35-44
- Kirwan, C. (2009). *Improving Learning Transfer: A Guide to Getting More Out of What You Put Into Your Training*. England: Gower Publishing.
- Komives, S.R., Owen, J.E., Longerbeam, S.D., Mainella, F.C., Osteen, L. (2005). *Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory*, *Journal of College Student Development*, 46/6, 593-611.
- Korenjak, M. (2017). *Why Mountains Matter: Early Modern Roots of a Modern Notion*, *Renaissance Quarterly*, 70, 179-219.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2000). The Janusian Leader. S. Chowdhury (Ed.) *Management 21C: Someday We Will All Manage This Way* içinde (17-32). London: Prentice Hall.
- Lakoff, G., Johnson, W. (1980). *Metaphors We Live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Lamster, F., Tunstall, S. (2018, Temmuz 9). *The Role of Luck in a Leader's Success, Part 1*, <https://www.mytotalretail.com/article/the-role-of-luck-in-a-leaders-success-part-1/> Erişim tarihi 13.10.2018
- Lawson, A. E. (1993). *The Importance of Analogy: A Prelude to The Special Issue*, *Journal of Research in Science Teaching*, 30/10, 1213-1214.
- Leblebici, D.N. (2008). *Örgüt Kuramında Paradigmalar Ve Metaforlar*, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9/15, 345-360.

- Lechner, H. (2017, Eylül 19). *(Was) Können wir vom Bergsteigen fürs Management lernen (!?)*, <https://www.xing.com/communities/posts/was-koennen-wir-vom-bergsteigen-fuers-management-lernen-1013812833> Erişim tarihi 24.09.2018
- Lee, J.W. (2017, Ağustos 4). *5 Things I Learned About Leadership by Trekking in Malaysian Borneo*, <https://www.vergemagazine.com/volunteer-abroad/articles/2104-5-things-i-learned-about-leadership-by-trekking-in-malaysian-borneo.html> Erişim tarihi 11.10.2018
- Levine, A. (2014). *On The Edge: The Art of High Impact Leadership*. NewYork: Business Plus.
- Llopis, G. (2014, Eylül 9). *Preparation For Effective Leadership Begins With 5 Simple Rules*, <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/09/09/preparation-for-effective-leadership-begins-with-5-simple-rules/#765cbafa6014> , Erişim tarihi 12.10.2018
- Mahruki, N. (2014). *Bir Hayalin Peşinde*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Mahruki, N. (2016, Ekim 30). *Dağcılık Kendine Meydan Okuyanların Asil Sporu*, <https://www.sozcu.com.tr/2016/yazarlar/nasuh-mahruki/dagcilik-kendine-meydan-okuyanlarin-asil-sporu-1477659/>, Erişim tarihi 12.10.2018
- Malik, F. (2013). *Wenn Grenzen keine sind: Management und Bergsteigen*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Maxwell, C.I. (2016). *Lead Like a Guide: How World-Class Mountain Guides Inspire Us to Be Better Leaders*. Santa Barbara, California: Praeger.
- McCauley, P. (2017). *Essentials of Engineering Leadership and Innovation*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- McKenna, M.K., Pugno, P.A., Frist, W.H. (2006). *Physicians as Leaders: Who, How, and Why Now?* Oxford: Radcliffe Publishing
- McQuaig, J.D. (2008). *Parallel Peaks: Business Insights while Climbing the World's Highest Mountains*. Amherst, Massachusetts: Hrd Press.
- Menon, S.G. (2001, Ağustos 27). *Mountaineering a Metaphor in Leadership*, <https://www.thehindubusinessline.com/2001/08/27/stories/182744in.htm> Erişim tarihi 25.09.2018
- Morgan, G. (1980). *Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory*, *Administrative Science Quarterly*, 25/4, 605-622
- Morris, R. A. (2008). *The Everything Project Management Book: Tackle any Project with Confidence and Get it Done on Time*. Simon and Schuster.
- Mummery, A.F. (2003). The Pleasures and Penalties of Mountaineering. A. Weber (Ed.) *Because It's There: A Celebration of Mountaineering from 200 B.C. to Today* içinde (225-240). Lanham: Taylor Trade.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* Los Angeles: Sage Publications.
- Osing, R. (2017, Aralık 12). *3 Proven Ways Successful Leaders Handle the Unexpected*, <https://talentculture.com/3-proven-ways-successful-leaders-handle-unexpected/> Erişim tarihi 24.09.2018
- Özdaşlı, K., Kandemir, H. (2016). *Dağcılık Sporunun Stratejik Bilince Etkisi: Bir Tırmanış Senaryosu Üzerinden Değerlendirme*, *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 131-145.
- Özden, Y. (2011). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özen, G. (2004). *Dağcılık Eğitiminin Problem Çözme Becerisi Üzerine Etkisinin İncelenmesi*. T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Peacock, M. (2017, Mayıs 4). *Why Climbing a Mountain is the Ultimate Metaphor for Business Success*, <https://wp-agency.co.uk/climbing-mountain-ultimate-metaphor-business-success/> Erişim tarihi 18.09.2018
- Perkins, D. N., Salomon, G. (1996). Learning Transfer. A. C. Tuijnman (Ed.) *International Encyclopedia of Adult Education and Training* içinde (422-427). Tarrytown, NY: Pergamon Press
- Ripple, R.E., Drinkwater, D.J. (1982). Transfer of Learning. H. E. Mitzel (Ed.), *Encyclopedia of Educational Research* içinde (vol. 4, 1947-1955). New York: The Free Press.
- Porter, S.H. (2018, January 11). *You Win Or You Learn: Risk-Taking For Leaders*, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/01/11/you-win-or-you-learn-risk-taking-for-leaders/#529094943e5c> , Erişim tarihi 12.10.2018

Pounder, M. (2010). *Leader Preparation Special Issue: Implications for Policy, Practice, and Research*, Educational Administration Quarterly, 47/1, 258- 267.

Prenzel, M., Mandl, H. (1991). Transfer of Learning from a Constructivist Perspective. T. M. Duffy, J. Lowyck, D.H. Jonassen & T.M. Welsh (Ed.) *Designing Environments for Constructive Learning* (315-329). Berlin: Springer Verlag.

Putnam, L.L., Phillips, N., Chapman, P. (1996). Metaphors of Communication and Organization. S. R Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Ed.) *Handbook of Organization Studies* içinde (375-397). London: Sage Publications.

Rajagopal-Durbin, A. (2012, Eylül 25). *Leadership Lessons From the Backcountry to the Boardroom*, <https://www.nationalgeographic.com/adventure/adventure-blog/2012/09/25/five-backcountry-leadership-lessons-for-the-boardroom/> Erişim tarihi 11.10.2018

Ritchie, S.M., Bellocchi, A., Poltl, H. Wearmouth, M. (2006). Metaphors and Analogies in Transition: Beginning Teachers' Lived Experiences. P.J. Aubusson, A.G. Harrison & S.M. Ritchie. (Ed.) *Metaphor and Analogy in Science Education* içinde (143-153). Dordrecht: Springer.

Russ, J. (2011). *Avrupa Düşüncesinin Serüveni*. Ankara: Doğubatu Yayınları.

Savery, J. R., Duffy, T. M. (1995). *Problem Based Learning: An Instructional Model and its Constructivist Framework*, Educational Technology, 35/5, 31-38.

Serter, B. (2010, Kasım 14). *Tirmanmak - Daha Güçlü, Daha Zor*, <http://www.tirmanis.org/kaya-tirmanisi/spor-tirmanis/181-tirmanmak-daha-guclu-daha-zor> , Erişim tarihi 13.10.2018

Sertl, J., Huberman, K. (2010). *Strategy, Leadership and the Soul: Resilience, Responsiveness and Reflection for a Global Economy*. Triarchy Press Limited.

Shapiro. M. A. (1985). *Analogies, Visualization and Mental Processing of Science Stories*. Paper presented to the Information Systems Division of the International Communication Association

Shaw, N. (2017, Eylül 27). *The Life and Leadership Lessons Mountaineering Teaches You*, <http://navworld.co.za/life-leadership-lessons-mountaineering-teaches/> Erişim tarihi 20.09.2018

Sibthorp, J., Paisley, K., Furman, N., Gookin, J. (2009). Long-term Impacts Attributed to Participation in Wilderness Education: Preliminary findings from NOLS. *Ninth Biennial Research Symposium* içinde (Vol. 115, 86-103). NewYork: Coalition for Education in the Outdoors.

Smith, J. (2015, Mart 16). *5 Important Business Lessons One Man Learned from Successfully Climbing Mount Everest*, <https://www.businessinsider.com/business-lessons-from-climbing-mount-everest-2015-3> Erişim tarihi 20.09.2018

Stahl, R.J. (1995). *Cognitive Psychology and Constructivism: Concepts, Principles and Implications Within the Social Science Disciplines and Applications to Social Studies*. National Council for Social Sciences. Washington, DCC.B.: CUFA Paper

Stepan, N. L. (1986). *Race and Gender: The Role of Analogy in Science*, Isis, 77/2, 261-277

Stocker, M. (2017, Haziran 27). *How to Project Manage A Mountain Challenge*, <https://www.gameplan-a.com/2017/06/project-manage-mountain-challenge/> Erişim tarihi 19.09.2018

Strodel, S. (2014, Mart 19). *Preparing for Technology Consulting: A Mountain Metaphor Realized*, <https://www.credera.com/blog/management-consulting/preparing-technology-consulting-mountain-metaphor-realized/> Erişim tarihi 22.09.2018

Şaşmaz Ören, F., Ormancı, Ü., Babacan, T., Çiçek, T., Koparan, S. (2010). *Analoji ve Araştırma Temelli Öğrenme Yaklaşımına Dayalı Rehber Materyal Uygulaması ile Buna Yönelik Öğrenci Görüşleri*, Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 1/1, 33-53.

Şaşmaz Ören, F., Ormancı, Ü., Babacan, T., Koparan, S., Çiçek, T. (2011). *Analoji ve Araştırmaya Dayalı Öğrenme Yaklaşımı Temelli Rehber Materyal Geliştirme Çalışması: 'Madde ve Değişim' Öğrenme Alanı*, Kuramsal Eğitimbilim, 4/2, 30-64.

Şimşek, H. (1997). *Metaphorical Images of an Organization: The Power of Symbolic Constructs in Reading Change in Higher Education Organizations*, Higher Education, 33, 283-307.

Thomas, G.P. (2006). Metaphor, Students' Conceptions of Learning and Teaching, and Metacognition. P. J. Aubusson, A.G. Harrison & S.M. Ritchie (Ed.) *Metaphor and Analogy in Science Education* içinde (105-117). Dordrecht: Springer.

Tokuşoğlu, N. (2013, Mart 17). 'En Zoru Türkiye'de Dağcılık Yapmak', <https://www.haberturk.com/yazarlar/nazenin-tokusoglu/828279-en-zoru-turkiyede-dagcilik-yapmak#> Erişim tarihi 11.10.2018

Townsend, K. (2000, Eylül 4). *Go Learn it on the Mountain: Leadership Training. The Wharton School at the University of Pennsylvania Uses Peak Experiences to Teach Leadership*, The Financial Times, 15.

Useem, M. (2001). *The Leadership Lessons of Mount Everest*, Harvard Business Review, 79/9, 51-58.

Vatansever, Ş. (2003). *Elit ve Elit Olmayan Kaya-Spor Tırmanıcılarının Antropometrik ve Bazı Fiziksel Uygunluk Durumlarının Karşılaştırılması*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

Von der Linden, M. (2014, Ocak 21). *Führung ist wie Bergsteigen*, <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/rheintal/fuehrung-ist-wie-bergsteigen-ld.221835> Erişim tarihi 24.09.2018

Von Stiegel, H., Smith, G. (2011). *The Mountain Within: Leadership Lessons and Inspiration for Your Climb to the Top*. New York: McGraw Hill.

Wagner, R.J., Campbell, J. (1994). *Outdoor-based Experiential Training: Improving Transfer of Training Using Virtual Reality*, Journal of Management Development, 13/7, 4-11.

Wallace, R. (2016). *Leadership Lessons from a UPS Driver: Delivering a Culture of We, Not Me*. Oakland, CA: Berrett - Koehler Publishers, Inc.

Wang, H., Yang, Q. (2011). *Transfer Learning by Structural Analogy*, Proceedings of the Twenty-Fifth AAAI Conference on Artificial Intelligence, 513-518.

Warner, C., Schmincke, D. (2009). *High Altitude Leadership - What the World's Most Forbidding Peaks Teach Us About Success*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Wheeler, E.A. (2013). *Don't Climb Every Mountain*, Interdisciplinary Studies in Literature and Environment, 20/3, 553-573.

Williams, S.D., Graham, T.S., Baker, B. (2003). *Evaluating Outdoor Experiential Training for Leadership and Team Building*, Journal of Management Development, 22/1, 45-59,

Wiseman, R. (2004). *The Luck Factor*. London: Arrow Books.

Wormeli, R. (2009). *Metaphors & Analogies: Power Tools for Teaching Any Subject*. Portland, Maine: Stenhouse Publishers

Wyche, K.R. (2008). *Preparation: The Key to Great Leadership*, http://globaldialoguecenter.com/conf_center/JUNE5live/6-PreparationKeyToGreatLeadership.pdf, Erişim tarihi 12.10.2018

Yancey-Siegel, W. (2017, Şubat 20). *How Outdoor Education Can Prepare Students For the Future*, <https://www.opencolleges.edu.au/informed/features/outdoor-education-prepare-students-future/> Erişim tarihi 20.09.2018

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?*, <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> Erişim tarihi 17.09.2018

Zimmerman, J. (2004). *Leading Organizational Change is Like Climbing a Mountain*, The Educational Forum, 68, 234-242.