

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

EKİP ÇALIŞMASININ LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: ÇAY

İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nadide ÇAKIROĞLU

OCAK 2014

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

**EKİP ÇALIŞMASININ LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: ÇAY
İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nadide ÇAKIROĞLU

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

OCAK 2014

TRABZON

ONAY

Nadide ÇAKIROĞLU tarafından hazırlanan “Ekip alışmasının Liderlikle Olan İlişkisinin İncelenmesi: ay İşletmeleri Genel M¼d¼rl¼ğ¼nde Bir Uygulama” adlı bu çalışma 30.01.2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak j¼rimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **y¼ksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Taner ACUNER (Danışman, Başkan)

Prof. Dr. Abd¼lkadir. TOPAL

Doç. Dr. Kader TAN şAHİN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduklarını onaylım. ... / ... /

Prof. Dr. Ahmet ULUSOY

Enstit¼ M¼d¼r¼

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Nadide ÇAKIROĞLU

30/01/2014

ÖNSÖZ

Küresel çağda hızlı değişim, yoğun rekabet ve artan piyasa baskısının etkilerini olumlu bir yapıya kavuşturacak bilgi, deneyim ve yeteneklere sahip personel ihtiyacı doğmaktadır. Kurumlar, personel sayısını çoğaltmanın zorluk ve maliyetini düşünerek, farklı birimlerde görev yapan farklı eğitimleri almış bireyleri biraraya getirmeye yönelmiştir. Bununla birlikte ekip kavramı ortaya çıkmış ve ekip çalışmasına önem verilmiştir. Ekiplerin uyumu ve ekip çalışmasının sürekliliği ise, bir liderin varlığını gerekli kılmaktadır.

“Ekip Çalışmasının Liderlikle Olan İlişkinin İncelenmesi: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama” konulu bu çalışmada bir kamu kurumu olan Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğünde; liderin ekip çalışmasındaki rolü ve ekiple olan ilişkisini etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda elde edilen tespitlere ilişkin görüş ve önerilere yer verilmiştir.

Yüksek lisans tez danışmanlığımı üstlenerek çalışmamın her aşamasında değerli bilgi, tavsiye, destek ve yakın ilgilerini esirgemeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER’e, destek ve önerileriyle katkıda bulunan hocalarım Sayın Doç. Dr. Kader TAN ŞAHİN’e ve Öğr. Gör. Dr. Aykut KARAKAYA’ya analizlerin yapılmasında ve değerlendirilmesinde emeği olan Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILDIRIM’a, anketlerin yapılmasında yardımcı olan Songül ÇAKIROĞLU BEDER’e, yardımlarıyla destek veren sevgili arkadaşım Arş. Gör. Yasemin ARIMAN’a teşekkür ederim.

Çalışmanın tamamlanması aşamasında her türlü maddi desteği ve manevi huzuru veren babam Mehmet DURMUŞOĞLU’na, annem Vesile DURMUŞOĞLU’na, tüm desteğiyle her türlü fedakârlıkta bulunan ve yardımlarını esirgemeyen sevgili eşim Evren Osman ÇAKIROĞLU’na ve varlığıyla güç veren biricik oğluma teşekkür ederim.

Trabzon, Ocak 2014

Nadide ÇAKIROĞLU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. EKİP ÇALIŞMASIYLA İLGİLİ KAVRAMLAR	3-39
1.1. Ekip Kavramının Tanımı	3
1.2. Ekip Oluşturmanın Yararları	4
1.3. Ekip ile Grup Arasındaki Farklar	7
1.4. Ekibi Birarada Tutan Kuvvetler	9
1.4.1. İletişim.....	10
1.4.2. Motivasyon.....	11
1.4.3. Güven	14
1.4.4. Ortak Amaç	15
1.4.5. Kazan-Kazan Anlayışı.....	17
1.4.6. Ekip Liderliği	18
1.4.7. Paylaşılan Vizyon.....	20
1.4.8. Ekip Ruhu.....	23
1.5. Ekip Liderinin Sorumlulukları.....	24
1.6. Ekip Liderinin Önemi	25
1.7. Ekip Üyelerinde Bulunması Gereken Özellikler	27
1.8. Ekip Yapısı ve Ekip Üyelerinin Rollerini	28

1.9. Ekip Çalışmasının Gerekliliği.....	30
1.10. Klasik ve Modern Anlayışa Göre Ekipler.....	31
1.11. Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekip Çalışması ve İletişim Etkinliğini Arttırmak İçin Öneriler	32
1.12. Ekip Çalışmasında Başarısız Olma Sebepleri.....	36
1.13. Örgüt Kültürünün Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisi	37

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR	40-75
2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı	40
2.2. Liderin Önemi.....	42
2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	43
2.4. Liderde Bulunması Gereken Özellikler	46
2.5. Genel Liderlik Türleri.....	49
2.5.1. Otokratik Lider	49
2.5.2. Hümanist Lider.....	52
2.5.3. Liberal Lider.....	52
2.5.4. Demokratik Lider	53
2.5.5. Karizmatik Lider	54
2.5.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider	55
2.5.7. Dönüştürücü (Transformasyonel) Lider.....	56
2.6. Liderin Görevleri	59
2.6.1. Vizyon ve Strateji Belirleme	59
2.6.2. İletişim ve Güveni Sağlama	61
2.6.3. Ekip Kurmak	62
2.6.4. Etkilemek	63
2.6.5. Yaratıcılığı ve Yeniliği Teşvik Etme	64
2.7. Liderlikle İlgili Küresel ve Kültürel Yaklaşımlar	65
2.7.1. Küresel Çağda Liderlik	66
2.7.2. Kültürlerarası Liderlik Tarzları	68
2.7.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Tercih Edilen Liderlik Özellikleri	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EKİP ÇALIŞMASININ LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA	76-106
3.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Hipotezleri	76
3.1.1. Araştırmanın Amacı	76
3.1.2. Araştırmanın Önemi ve Gerekliliği	76
3.1.3. Araştırmanın Problemi	77
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri	77
3.2. Veri ve Yöntem	77
3.2.1. Örneklem	78
3.2.2. Ölçme Araçları	78
3.2.3. Araştırmanın Modeli	79
3.2.4. Veri Analizi	79
3.3. Bulgular ve Tartışma	80
3.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	80
3.3.2. Katılımcıların Ekibin Çalışmasında Liderin Rolünü Belirlemeye Yönelik Cümlelerinin Değerlendirilmesi	82
3.3.3. Ekibin Çalışmasının Alt Faktörleriyle Liderlik Arasındaki İlişki	93
3.3.3.1. Liderin Davranış Biçimiyle Yetki Devri Arasındaki İlişki	93
3.3.3.2. Liderin Davranış Biçimiyle Koordinasyon Arasındaki İlişki	95
3.3.3.3. Liderin Davranış Biçimiyle İletişim Arasındaki İlişki	97
3.3.3.4. Liderin Davranış Biçimiyle Ödüllendirme Arasındaki İlişki	99
3.3.3.5. Liderin Davranış Biçimiyle Katılımcılık ve Ekibin Ruhu Arasındaki İlişki	101
3.3.3.6. Liderin Davranış Biçimiyle İşbirliği ve Güven Arasındaki İlişki ..	102
3.3.3.7. Liderin Davranış Biçimiyle Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki	103
3.3.3.8. Üst Kademe Yönetim Anlayışıyla Çalışanların Davranışı Arasındaki İlişki	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	107
YARARLANILAN KAYNAKLAR	111

EKLER	122
ÖZGEÇMİŞ	124

ÖZET

Küresel pazardaki yoğun rekabet şartları, dış çevredeki ve rekabet ortamındaki hızlı değişim, işletmeleri yönetim ve örgütlenme süreçlerinde farklı arayışlara yöneltmektedir. İşletmeler sorunlarına çözümler üretmek ve değişimlere ayak uydurmak için ekip çalışmasına yönelmişlerdir. Ekipler yüksek performanslı işletmelerin temelini oluşturmaktadır.

Çalışma liderlik ile ekip çalışmasının etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Anket uygulaması Rize ilinde bir kamu kurumu olan Çaykur'a bağlı daire başkanlıklarında çalışanlara yapılmıştır. Daire başkanlıklarında çalışan 152 personele anket dağıtılmış ve bunlardan 135 tanesi geri dönmüştür. Araştırmada verilerin toplanmasında yüz yüze görüşme yoluyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu, çalışanlara ilişkin demografik bilgiler ve liderin ekip çalışmasındaki rolünü incelemeye yönelik cümleler olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Çalışmada katılımcıların ekip çalışmasında liderin rolünü belirleme yönelik görüşlerini incelemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Ekip çalışmasının etkinliğini sağlayan alt faktörlerle liderin davranış biçimi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Liderin ekip çalışmasının etkinliğinde yer alan; yetki devri, koordinasyon, iletişim, katılımcılık ve ekip ruhu, işbirliği ve güven, yaratıcılık ve yenilikçilik gibi alt faktörleri gerçekleştirdiği, ödüllendirme ve üst kademe yönetim anlayışıyla ilgili alt faktörlerde ise bazı eksik uygulamalar olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Ekip, Ekip Çalışması, Liderlik, Liderlik Türleri

ABSTRACT

Intensive competition conditions in global market and fast changes in environment and its competition atmosphere orientated the companies to different ways at the process of management and organizing. Companies paid attention on team work to solve their problem and follow innovation.

This study was conducted to investigate the relationship between efficiency of leadership and team work. Survey was carried out among employees of the personal department head connected to Çaykur General Management which is an public organization in the city of Rize. Totally 152 surveys delivered to employees, however 135 of them returned. In collecting research data, face to face survey method was carried out. The information in survey was divided into two parts as demographic information related with employees and the role of a leader in a team work. In the study, frequency analysis was performed to investigate opinions of attendees on determining the role of leader in a team work. Correlation analysis was performed to investigate the relationship between sub-factors, which provides efficiency of team work, and behavior pattern of leader.

Sub-factors in the leader's team work activity such as authority transfer, coordination, connection, participation and spirit of team work, collaboration and trust, creativity and innovations are implemented, however; the applications about sub-factors related with awarding and high level management concept were inadequate.

Key Words: Team, Team work, Leadership, Leadership Types

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Ekip ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması	9
2	Klasik ve Modern Anlayışa Göre Ekiplerin Farkı	32
3	Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	81
4	Katılımcıların Ekip Çalışmasında Liderin Rolünü Belirlemeye Yönelik Katılım Durumları.....	82
5	Yetki Devri Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları	94
6	Yetki Devri ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	95
7	Koordinasyon Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları	96
8	Koordinasyon ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	96
9	İletişim Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları	97
10	İletişim ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	99
11	Ödüllendirme Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları ...	99
12	Ödüllendirme ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	100
13	Katılımcılık ve Ekip Ruhu Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	101
14	Katılımcılık ve Ekip Ruhu ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	102
15	İşbirliği ve Güven Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları	102
16	İşbirliği ve Güven ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	103
17	Yaratıcılık ve Yenilikçilik Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları	103
18	Yaratıcılık ve Yenilikçilik ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	104
19	Üst Kademe Yönetim Anlayışı Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	105
20	Üst Kademe Yönetim ile Çalışanların Davranış Biçimi Arasındaki İlişki	106

KISALTMALAR LİSTESİ

Bşk.	: Başkanlık
Çaykur	: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Müd.	: Müdür
SPSS	: Stastical Programme for Social Sciences
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TL	: Türk Lirası
Vb.	: Ve benzeri

GİRİŞ

Geleneksel işletmeler küresel rekabet, hızla değişen teknoloji, yüksek kaliteli ürün, daha hızlı ve esnek olma gereği, kısıtlı kaynaklar gibi dış faktörlerin ve çalışanların aşırı çalışma, düşük ücret, takdir edilmeme düşünceleri gibi iç faktörlerin baskısı altındadırlar. Kurumlar bu baskılara çözüm getirmek ve bunlarla başa çıkabilmek için uygun stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Kurumların ayakta kalabilmesi için ekip çalışması ve ekip liderliği önemli bir konudur.

Etkin bir ekip çalışması amaçların üyeler tarafından paylaşılması, ekip içinde işbirliği ve güven ortamının oluşması, ekip çalışmalarındaki katılımcılık ve ekip ruhunun oluşması, ekip içindeki etkili iletişim, ekibin yaratıcılık ve yenilikçiliğe yönelimi gibi faktörlerinin oluşması ile sağlanabilir.

Ekip çalışması ve ekip liderliği, yüksek ekip performansı ve çalışma isteği için çok önemlidir. Etkin ekip lideri ekip elemanlarının mesleki alanlarda kendilerini geliştirebildikleri, karşılıklı güven ve saygı gösterebildikleri bir ortam yaratmaktadır. Ekip lideri çalışanlar arasında yüksek moralin oluşmasına, yüksek kalitede bilgi alışverişine ve herkesin potansiyelini kullanmasına yardımcı olmaktadır. Yüksek ekip performansı, etkin ekip liderliğinin ürünüdür.

Geleneksel yönetimlerde karar alma süreçleri çok yavaş ve küresel rekabete ayak uyduracak düzeyde olmadıklarından, bu koşullara ayak uydurmak için yeni arayışlara girmek kaçınılmaz olmuştur. Günümüzde kurumlar, kurumsal yapılarını sorgulamakla kalmamakta hiyerarşik çalışma sisteminin temel modelini de sorgulamaktadırlar. Kurumların etkin olarak varolabilmeleri için ekip çalışması ve ekip lideri önemli bir rol oynamaktadır. Böylece çalışanlar yaptıkları işten zevk almakta ve memnun kalmaktadırlar. Hem çalışanlar performansını arttırarak, hem de kurumlar başarı çizgilerini yükselterek daha sağlam bir şekilde ayakta durmaktadırlar. Ekip çalışması ve liderin ekipte yapmış olduğu görevler; performans, uyum, kalite ve yeniliği arttırdığından küresel rekabete ayak

uydurmak için tercih edilmektedir. Küresel rekabet karşısında kurumlar daha hızlı, daha esnek ve daha uyumlu olmak zorundadırlar.

Çalışmanın temel amacı, günümüz koşullarında ekip çalışmasının neden gerekli olduğunu ortaya koymak ve ekibin etkili bir şekilde çalışmasında en önemli öge olan liderin sergilediği davranışların ekibi nasıl etkilediğini, çalışanların performansı üzerinde nasıl güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı liderlik ile ekip çalışmasının etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmada, öncelikle literatür taraması yapılarak konular kavramsal olarak incelenmiştir. Daha sonra, Rize ilinde bir kamu kurumu olan Çaykur'a bağlı daire başkanlıklarında çalışanlara, ekip çalışmasında liderin ve yönetimin etkisini ölçmeye yarayan bir anket uygulaması yapılmıştır.

Çalışma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde ekip çalışması, ekibi birarada tutan kuvvetler, ekip liderinin rolü ve önemi, modern ekip anlayışı ve örgüt kültürünün ekip çalışması üzerindeki etkisi gibi konular ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde liderlik kavramı, liderin sahip olduğu özellikler, liderin önemi, genel liderlik türleri, liderin görevleri, kültürlerarası liderlik tarzları ve gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen liderlik özellikleri gibi konular incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümde, yapılan alan araştırmasının amacı ve önemi belirtilmiştir. Hipotezler açıklanmış, çalışmanın yöntemi verilmiştir. Kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda ekip çalışmasının uygulanabilirliği, liderlik rolünün nasıl algılandığı ve liderliğin ekip çalışmasının etkinliği ile ilişkisinin ne yönde olduğu anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler ile analiz edilmiştir.

Zaman ve ekonomik kaynaklar bakımından sınırlayıcı etkenlerin olması araştırmaya bir takım sınırlamaların getirilmesini gerekli kılmıştır. Bu duruma dayanarak anket formu Rize ilinde bir kamu kurumu olan Çaykur'da görev yapan on iki tane daire başkanlığı personeline, şube müdürlerine ve daire başkanlarına uygulanmıştır. Çalışma evreni çalışanların verilerinin elde edilmesinin güç ve maliyetli olması dolayısıyla kurumun bünyesinde bulunan on iki tane daire başkanlığı ile sınırlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. EKİP ÇALIŞMASI

Bu bölümde ekip çalışması ile ilgili kavramlar, ekip ve grup arasındaki farklar, ekibi birarada tutan kuvvetler, ekip yapısı ve ekip üyelerinin rolleri, ekip liderinin önemi ve örgüt kültürünün ekip çalışması üzerindeki etkisi incelenmiştir.

1.1. Ekip Kavramının Tanımı

Ekip; birbirine bağlı toplu çalışan, ortak bir amaca yönelmiş ve yüksek kalitede sonuçlar üreten insan topluluğudur (Dengiz, 2000: 31). Ekipler; gerçek rekabetin yaşandığı pazarlar ve kısıtlayıcı para arzı sunan ülke ekonomilerine karşı organizasyonlara kaliteyi artırmak, maliyetleri azaltmak, yeni ürünler geliştirmek amacıyla yardımcı olan popüler uygulamalardır (Alper ve diğerleri, 2000: 625).

Ekip kurmak, ekibe girecek elemanların toplu becerilerini, güç ve enerjilerini tek bir amaca yönlendirme işidir. Ekip çalışması toplu çalışmayı sağladığı için ekip üyelerinin bireysel performanslarını da arttırmaktadır. Ekip bir insan grubudur ama her insan grubu bir ekip değildir (Dengiz, 2000: 30).

Ekiplerin ortak noktalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Kendiroğlu, 2000: 7):

- Bir ekip oluşturmak için en az iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.
- Ekip üyeleri önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek ya da belirli bir amaca ulaşmak için biraraya gelmektedirler.
- Ekip üyelerinden herbiri birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunları amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütünleyici bir şekilde kullanmaktadırlar.
- Ekip içerisinde paylaşılan liderlik rolü hakimdir.

- Ekip üyeleri karar alma aşamasında söz sahibidirler.
- Ekip üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.
- Ekip üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.
- Ekip üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir.

Yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden çok sayıda yönetici, ekip yaklaşımının daha yüksek verimlilik sağladığı, emek maliyetini düşürdüğü ve çalışanları işletmelere daha bağlı hale getirdiği görüşündedirler (Rees, 1991: 37). Ekip çalışmasında iyi bir sinerjinin yakalanması önemlidir. Sinerji, bir işletmenin bütün alt birimlerinin birlikte çalışma durumunun, bireysel olarak çalışmalarına göre çok daha fazla verim elde edilmesini sağlayan bir unsur olarak tanımlanmaktadır (Pamela ve diğerleri, 1995: 56).

1.2. Ekip Oluşturmanın Yararları

Değişik uzmanlık alanlarının gerekli olduğu rekabetçi pazar ortamında örgütlerdeki görevler çok karmaşık bir hal almıştır. Ekip çalışması yenilikçilik ve yaratıcılığı harekete geçirerek önemli kararların alınmasına yol göstermektedir. Ekip çalışması örgüt içinde iyi bir iletişimin oluşmasını, ortak sorumluluğu ve herkesin başarı için elinden gelen tüm çabayı sarf etmesini sağlamaktadır (Henry, 1998: 57).

Rees (1991: 38)'e göre işletme açısından ekip çalışmasının çıktısı, bireysel çalışmaların çıktılarının birleşiminden çok daha olumlu olmaktadır. Birey olarak çalışmak yerine ekip olarak çalışmanın daha çok ve daha kaliteli çözüm üretmek konusunda son derece bariz bir üstünlüğü bulunmaktadır (Ingram ve Desombre, 1999: 16-17).

Bireyler çalışma yaşamında kendi sahip oldukları bilgi, tecrübe ve yeteneklerin sınırları içinde çalışmaktadırlar. Aslında her bireyin sahip olduğu ve saklamaya çalıştığı bazı eksikleri vardır. Ekip çalışması sayesinde üyeler birbirlerinin açıklarını kapatarak mükemmel bir bütün oluşturmaya çalışmaktadırlar (Scarnati, 2001: 5).

Ekip çalışması, pozitif bir sinerji etkisi yaratarak örgütün genel performansını arttırmak çabasıdadır. Yöneticiler böyle bir etki için ekipler oluşturmaktadırlar (Yıldız,

2007: 46). Çeşitli kaynaklardan gelen bilgileri bir ekibin değerlendirip karar vermesi daha etkindir. Ayrıca ekip tarafından alınan kararlara ekip sahip çıkmakta ve uygulamaktadır.

Ekip kararları geniş bir bilgi tabanına dayanmaktadır. Fazla katılım sayesinde daha değişik çözümler ve düşünceler üretilmektedir. Bunun yanında kararlarda ekip elemanlarının da rolleri olmasından dolayı, kararların kabullenilmesi ve uygulanması kolaylaşmaktadır. Ayrıca ekipçe alınan kararlar daha demokratik bir yaklaşımla alınmaktadır (Dengiz, 2000: 190).

Günümüzde dinamik teknolojik değişime ve artan kaliteye hızla uyum sağlamada ekip çalışması, işletmelerin olumlu gelişmeler elde etmesinde etkili olmaktadır. Ekip çalışmasının başlıca yararları şunlardır (Yılmaz, 1999: 30):

- Ekip ilişkilerinin yaratılması, fonksiyonel yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır.
- Ekip çalışması, örgütte çapraz departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimin artması ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağını ortaya çıkarmaktadır.
- Ekip üyeleri, kendi karşılıklı etkileşimleriyle hem ekibin hem de örgütün problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilmektedir.
- Ekip çalışması, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır.
- Ekip çalışması, çalışanların moralini arttırmakta ve işleri zenginleştirmektedir.
- Ekip çalışması, kararların üst yönetim tarafından alınmasının azaltılmasını sağlamaktadır. Ekiplerin meydana getirilmesi, kontrol için yöneticilerin daha az zaman talep etmesini sağlamaktadır.
- Ekip çalışması, kontrol maliyetlerinin en aza inmesini, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlamaktadır.
- Ekip çalışmasında, personel hem iş sürecine hakim olmakta hem de işleri hakkında stratejik düşünebilen çapraz fonksiyonel esnekliğe sahip uzmanlar haline gelmektedir.

- Ekip çalışması, personel devir sayısının düşmesini ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesini sağlamaktadır.
- Ekip çalışması ile çalışanların motivasyona ilişkin maliyetlerinde sürekli azalma eğilimi ortaya çıkmaktadır.
- Ekip çalışması, örgütte verimliliği arttıran faaliyetleri arttırmakta, süreç teknolojileri ile çalışanların performansının verimliliği lehine uyumunu sağlamaktadır.

Ekipteki bireylerin becerilerinin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilgilerinin birleşmesi ekiplerin; yenilenme, kalite ve müşteri hizmeti gibi çok yönlü zorluklarla baş etmelerini sağlamaktadır. Ekipler kesin hedefler ve yaklaşımları beraberce gerçekleştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve insiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Ekipler esnektirler ve değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlıdırlar. Bu yüzden ekipler; yeni bilgi ve zorlamalara, daha büyük örgütsel bağlantıların ağı arasında sıkışmış bireylerden daha çabuk, daha süratli ve daha etkili olarak yaklaşabilmektedirler (Katzenbach ve Douglas, 1993: 34).

Ekip üyeleri arasındaki benzer düşünce, bakış açısı, etkileşim kaynaşmayı sağlamaktadır. Bu açıdan kurumlarda yemek vererek, geziler düzenleyerek kaynaşmanın sağlanmasına yardımcı olunabilir. Ekip üyelerinin rekabete karşı birlikte çalışma inancı kaynaşmayı canlandırmaktadır. İnsanlar başarılı ekiplere mensup olmak istemekte ve bu başarı da kaynaşmayı arttırmaktadır. Ekiplerin performansları, elemanlarının kaynaşma düzeyine bağlıdır. Kaynaşma, üyelerin ekibi ne kadar benimsediğine ve ekipte kalma motivasyonuna göre değerlendirilmektedir. Ekip çalışması yapmak için kaynaşma gereklidir (Dengiz, 2000: 83).

Ekip kaynaşmasının sonuçları şöyle sıralanabilir (Dengiz, 2000: 85):

- Ekipte kalma ve ekibe katkıda bulunma motivasyonu artmaktadır,
- İş ilişkileri iyileşmektedir,
- Karşılıklı güven ve iletişim sağlanmaktadır,
- Bilgiler daha çok ve daha sık paylaşılmaktadır,
- Stresli durumlarda sosyal ve duygusal destek artmaktadır.

Dinamik ve başarılı bir ekibin üyesi olmanın enerji verici, heyecanlandırıcı bir özelliği vardır. Böyle bir ekipte çalışanlar için işe gitmek daha zevklidir. Aynı amacı başarmak için birlikte çalışılan iş arkadaşlarının varlığı cesaret verici ve rahatlatıcıdır (Genç ve Halis, 2000: 231).

Ekip halinde çalışma kişinin yeteneklerinin açığa çıkmasına yardımcı olmakta ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Bu durum da yaratıcılığı ve morali üst seviyelere çıkarmaktadır (Genç ve Halis, 2000: 233). Aynı zamanda problemlerin çözümüne katılım çalışanın motivasyonunu arttırmakta ve bu yönde daha çok çaba sarf etmesini sağlamaktadır.

Ekip çalışması sayesinde çalışanlar kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini kullanarak uygulamaya geçebilirler. Çalışanlar ekip içerisinde kendilerini daha iyi hissetmekte ve bir ekip liderinin öncülüğünde daha yüksek performansla çalışmaktadırlar.

1.3. Ekip ile Grup Arasındaki Farklar

Ekip ve grup sözcükleri kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen aynı dinamikleri taşımazlar. Ekipler, gruplardan farklıdır. Grup; en az iki kişiden oluşan aralarında düzenli bir etkileşim kuran ve ortak bir amacı paylaşan insanlardan meydana gelmektedir (Rees, 1999: 455). Bazı yazarlar tarafından literatürde ekip yerine grup kavramı da kullanılmaktadır. Ancak ekip kavramı gruba göre daha kapsamlı, geniş ve modern bir kavramdır.

Ekip çalışmasında ortak bir amaç vardır. Bu nedenle ekip üyeleri ekibe bu amaç doğrultusunda yüksek bir bağlılık göstermektedirler. Gruplarda ise ortak bir amaç olmaması nedeniyle bu tür bağlılığa rastlanmamaktadır. Ekip ve grup üyelerinin bağlılıklarında görülen bu farklılık ekiplerin gruplara göre daha fazla üretici olmalarını sağlamaktadır. Ekiplerde gruplara göre daha başarılı sonuçlar alınmasının bir başka nedeni de, ekiplerin gruplara göre çok esnek bir yapıya sahip olmalarıdır (Katzenbach ve Douglas, 1993: 54). Ayrıca, ekipler çalışma gruplarına kıyasla çok daha bariz şekilde bir bütün olarak hareket etme eğilimi içerisindedirler (Ingram, 1997: 118).

Ekipleri gruplardan ayıran en önemli dört özellik şunlardır (Charles, 2001: 119):

- Ekiplerin hedef ve sonuç odaklı çalışmaları,
- Ekip üyelerinin tamamen bağımsız olmaları,
- Ekiplerin geri bildirim ihtiyacı duymaları,
- Ekip üyelerinin sinerji yaratmalarıdır.

Ekip çalışması, ortak bir görüş doğrultusunda beraber çalışma ve kişisel üretkenliklerin kurumsal amaçlara yönlendirilmesidir. Grup ise, belirli bir süre için aralarında iletişim bulunan bir topluluktur. Grup genellikle az sayıda insandan oluşmaktadır. Grup içerisinde insanların birbirleriyle ilişkileri aracısız ve doğrudandır. Ekip; yüksek kalitede sonuçlar üreten, birbirine bağlı çalışan, yardımlaşan ve ortak bir hedefe adanmış insan topluluğudur (Dengiz, 2000: 53).

Gruplarda amaç bireyin çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı olmasını sağlamaktır. Ortak bir çaba ile pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Grubun amacı örgütün amacı ile aynıdır ve çoğunlukla katı ve atanmış bir liderlik gerektirmektedir. Ekipler ise, hem bireysel hem de ekip hedeflerine odaklıdır ve paylaşılmış liderlik kullanmaktadırlar. Ekip çalışması, üyelerinin ve örgütün ortaklaşa memnuniyetini sağlama yolunda tartışma ve karar verme sürecidir (Kurt, 2001: 19).

Ekip ile grup arasındaki farkların anlaşılması gerçek anlamda bir ekibi ayırt etmemize yardımcı olmaktadır. Dışarıdan bakıldığı zaman birbirlerine çok benzeyen ekip ve grup olgularının aslında ne kadar farklı iki kavram olduğunun anlaşılabilmesi için biraz daha yakından incelenmeleri gerekmektedir. Bu iki kavram iyi anlaşılmaması nedeniyle çoğu zaman büyük bir hata sonucu birbirleri yerine kullanılmaktadır. Çoğu zaman kişiler içerisinde buldukları grubu, bir ekip olarak nitelendirdikleri ve tanıttıkları için bu konu ile ilgili olarak bir karışıklık yaşandığı söylenebilir. Bir grubun “ekip” olarak algılanması bu yönde yüksek beklentiler doğmasına neden olmaktadır. Aslında ekip olarak nitelendiremeyeceğimiz yapıların bu beklentileri karşılayamamaları ise hayal kırıklıklarını beraberinde getirmektedir (Rees, 1999: 455-456).

Gruplar, bilgiyi paylaşmak ve belirli kararlara ulaşmak amacıyla etkileşimde bulunan, üyelerinin ilgi alanlarındaki sorumluluklarını başarılı bir şekilde yürütmelerinde yardımcı olan oluşumlardır. İş gruplarında kolektif bir çalışmaya ihtiyaç yoktur ve böyle bir fırsat da söz konusu değildir. Amaç bireyi çalıştığı yerde bireysel açıdan başarılı kılmaktır. Ortak bir çaba, ortak bir faaliyet söz konusu değildir. Dolayısıyla pozitif bir sinerji yaratılarak grubun genel performansını arttırmak söz konusu değildir. Buna karşın ekip çalışmalarında koordineli çabalarla pozitif bir sinerji yaratılarak çalışanların bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermeleri sağlanmaktadır. Bu durum da onların genel performans düzeylerini arttırmaktadır. Bu nedenle ekip çalışmalarında, bireylerin gösterdikleri performans grup çalışmalarından daha üstündür. Hatta ekip çalışmalarında bir bütünlük söz konusu iken, iş gruplarında bireysel çabayı artırma hedeflenmektedir (Katzenbach ve Smith, 1993: 111).

Katzenbach ve Smith ekip ve grup farklılıklarını aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Tablo 1: Ekip ve Grup Kavramlarının Karşılaştırılması

Grup		Ekip
Bilgi Paylaşımı Kolektif	Amaç	Performans
Etkisiz veya Negatif	Sinerji	Pozitif
Bireysel	Sorumluluk	Karşılıklı
Gelişigüzel ve Değişken	Yetenek	Tamamlayıcı
Bireysel	Liderlik	Paylaşılan
Bireysel	Sonuç	Kolektif
Tartışma, Karar Verme İşin Bireylere Dağıtılması	Çalışma Tarzı	Tartışma, Paylaşma ve İş Üzerinde Karara Varma
İş Üzerindeki Etkinin Değerlendirilmesiyle Ölçülür	Başarı	Kolektif Olarak Gerçekleşen Çalışmanın Değerlendirilmesiyle Ölçülür

Kaynak: Katzenbach ve Smith, 1993: 11

1.4. Ekibi Birarada Tutan Kuvvetler

Etkin bir ekip çalışması için ekibi birarada tutan bazı kuvvetler vardır. Bu kuvvetler arasında yüksek ekip performansı için açık iletişim, yüksek ekip morali, karşılıklı güven, ortak amaç, etkin ekip lideri, paylaşılan vizyon ve güçlü bir ekip ruhu yer almaktadır.

1.4.1. İletişim

İletişim; gerçeklerin, hislerin, düşüncelerin, karşılıklı bir alışverişidir. Kişileri birbirine bağlayan bir süreçtir. Çeşitli amaçlarla karşılıklı bilgi alışverişi ve inandırma eylemlerinin bütünüdür. Çeşitli bilgi ve iletilerin konuşma, yazışma veya simgelerle aktarılmasıdır (Aşıkoglu, 1985: 4).

Ekip çalışması bireyler arasında işbirliği yaratan ve çalışanların performansının artmasına yardım eden bir unsurdur. İletişim ekip elemanlarının dayanışma içinde çalışmalarını ve karşılıklı sorunları etkin bir şekilde çözmelerini sağlayan en önemli yönetsel araçtır. Etkin ekip çalışması bir liderlik ürünüdür (Dengiz, 2000: 28).

Örgütsel ilişkilerde başarıyı ya da başarısızlığı etkileyen önemli faktörlerden birisi iletişim süreci ve işleyişidir. Bir örgütsel ekipte tatmin edici ilişkilerin kurulabilmesi, bireylerin düşüncelerini açıkça ve anlamlı bir biçimde iletebilmesi ve aynı şekilde algılayabilmesine bağlıdır (Argıç, 2002: 23). Bu konuyla ilgili olarak Yapar'ın çalışmasına (2009: 124) göre, ekip çalışmasında; güven, iletişim, roller, amaçlar ve hedefler olarak sıralanan öğelerin başarı üzerinde çok ciddi bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Ekip üyeleri güçlü iletişim kurma becerilerine sahip olmalıdırlar. Fikirlerini özlü biçimde ifade edebilme ve yargıları için kuvvetli dayanaklar gösterebilme becerisine ek olarak, diğer arkadaşlarının söylediklerini iyi dinlemeli, kendi görüşlerini ve diğer üyelerin görüşlerini de dikkate alan bir çerçevede dile getirmelidirler (Koparan, 2005: 103).

Değişen üretim sistemleri anlayışı, yüksek rekabet ortamı, iş gücü devrinin azaltılması, kalitenin giderek önem kazanması, eğitilmiş insan gücü ihtiyacı ve hızla değişen teknolojiye uyum sağlama, örgütlerde esneklik ve iletişim konularının önem kazanmasına neden olmuştur (Öztürk, 1999: 72). Ekibi birbirine bağlayan iletişim dinamiktir. Farklı insanlarla farklı yollarla iletişim kurabilmek, herkesi dinlemeyi bilmek, problem ve çözüm odaklı fikir paylaşımlarını yürütebilmek gerekmektedir (Yıldız, 2007: 60).

Ekiplerin performansını artırmak için iletişim önemli bir paya sahiptir. Ekip elemanlarına yüksek performans ruhu aşılacak için onlara değerli olduklarını hissettirmek gerekmektedir. Kişilerarası ilişkilere önem verilen ve performanslarının artmasına yardımcı olunan bir ortam oluşturulmalıdır. Açık bir iletişim ortamı yaratmak ve elemanların fikrini alıp katılımlarını sağlamak ekip performansını yükseltmektedir.

Belli bir toplumda insanın kendisinden önce varolan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları belirlemesi ve bunlara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması yani toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşmektedir. İnsanlar başkalarıyla birarada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve başkalarını etkileyebilmek için iletişim kurmaktadır (Koparan, 2005: 99).

Açık bir iletişimin sağlıklı olabilmesi için öncelikle rahat bir ortamın yaratılması, eleştirilerde yumuşak bir yaklaşım gösterilmesi, sabırlı olup karşıdaki bireyin dinlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda başkalarına saygı gösterip sırayla konuşmak ve başkalarının sözünü kesmemek gerekmektedir. Bunun yanı sıra iyi performans gösterenler fark edilmeli ve çalışmaları övülerek motive edilmelidir. İletişimde sadece söylenen değil, söyleme tarzı da önemlidir. Ses tonunun iyi ayarlanması, kırıncı ve suçlayıcı tarzda konuşulmaması önemlidir. Eleştiriler performansı iyileştirme yönünde, kişiye yardımcı olacak şekilde yapılmalıdır (Dengiz, 2000: 217).

Açıklık tüm ilişkiler için temel kuraldır. Geri bildirimler içten, yardımcı, dürüst ve tutarlı olmalıdır. Açık ve samimi iletişim saygının da en önemli noktasıdır. İletişim, insanlara önemli olduklarını anlatıp onlara ne düşünüldüğü ve hissedildiğini bilme hakkı tanımaktadır. Saygının en önemli işaretlerinden birisi çalışanlarla açık, dürüst ve tam bir iletişim kurmaktır. İyi bir iletişim örgütte saygı duygusunu, motivasyonu ve verimliliği geliştirmektedir. Ayrıca iyi bir iletişim için iyi bir dinleyici de olmak gereklidir (Genç ve Halis, 2000: 145).

1.4.2. Motivasyon

Motivasyon, en genel anlamda bir işi yapma ve sürdürme isteğidir. Dış şartları değiştirerek insanların motivasyonunu yükseltmek, geçici süreler için mümkündür. Bu

nedenle iç motivasyonu yüksek olmayan kişilerle ekip çalışması yapmak imkansızdır (Battaş, 2002: 26). Motivasyon, insanları eyleme başlatma ve onları heyecanlandırma kabiliyetidir (Beşenek, 2004: 167).

Motivasyon; ikna, yüreklendirme ve zorlamanın karışımından oluşmaktadır. Liderler, çalışanların en derindeki güdüleme gereksinimlerine ve arzularına hitap ederek muazzam sonuçlar üretmelerini sağlamaktadırlar. Motive edebilmek için de dürüstlük, adil olma ve cömertlik gibi basit değerlere bağlı kalmakta fayda vardır (Mess, 2008: 59).

Bireylerin yüksek motivasyon ve moral düzeyine sahip olması, iş başarısında önemli bir unsurdur. Yüksek motivasyon düzeyine sahip olmak sadece özendirme araçlarının çalışanlara sağlanması anlamına gelmemektedir. Çalışanlar bazı özendirme araçlarına diğerlerinden daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle etkili bir motivasyon sistemini tamamlayan temel unsurlardan biri de çalışanlara bilinçli olarak onun daha çok arzu ettiği özendirme araçlarını sağlayarak işe, işyerine bağlılığını güçlendirmek, iş yapma şevkini yükselterek sadece verimliliği değil, yaratıcılık ve yenilik yapma gücünü de arttırmak olmalıdır (Eren ve Kaya, 2000: 851).

Ekip motivasyonunun sağlanması, ekibe ve üyelere aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Kate, 1996: 60):

- Faaliyetler belirlenmiş zaman ve standartlara uygun şekilde yapılmaktadır,
- Bireyler iş yaparken zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedirler,
- Sevdikleri işi yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar,
- Moral durumu yüksek olmaktadır ve uygun iş ortamı sağlanmaktadır.

Örgüt amaçlarının başarıyla gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan ekip çalışmasının yaygınlaşması, dikkatleri ödüllendirme sisteminin ekibin verimine etkisi üzerine çekmiştir. Ekip çalışması uygulayan bir örgütteki ödül sisteminin odak noktası, kişisel performansa bağlı ödül sistemi yerine, ekip çalışmasının performansına bağlı ödül sisteminin oluşturulmasıdır. Ekip temelli ödül sistemi oluşturularak, ekip üyelerini

işbirliğine teşvik etmek ve ekip çalışmasının şirketin temel değerlerinden biri olduğu mesajını vermek amaçlanmaktadır (Pottinger, 1996'dan aktaran: Özenli, 2006: 151-152).

Ekip üyeleri değişik özelliklerdeki bireylerden oluşmaktadır. Ekip elemanları başarılarının takdir edilmesiyle ve ödüllendirilmesiyle motive olmaktadır. Bunun sonucunda tatmin olmuş ekipler yüksek kalitede ürün vermektedirler. Takdir etmenin çeşitli yolları vardır. Bunlar; ödül verme, terfi, ekonomik yardım, ünvan verilmesi, kademe ilerlemesi şeklinde olabilir. Takdir, arzu edilen davranışın devam etmesini sağlamaktadır. Yüksek performans zamanında ve uygun ödülle takdir edilmezse uzun süre sürmeyebilir (Beşenek, 2004: 167). Ekipte yüksek performans sağlamak için, iyi performansın görülüp takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışkan bireyler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe kendilerinden motive olmakta ve görevlerini severek yapmaktadırlar. Bu konuyla ilgili olarak Koparan'ın yaptığı çalışmaya (2005: 135) göre; bireylerin ekip çalışmasına katılması sonucu motivasyonlarının arttığı ve buna bağlı olarak daha yüksek performansla çalıştıkları görülmüştür.

Ödüllendirmenin önem derecesi zamana, kişinin deneyim ve durumuna göre değişebilir. Parasal ödüller ve terfiler yanında bazı elemanlar seminerleri, konferansları, kâr payı almayı, ek bir tatil süresi verilmesini ödül olarak değerlendirebilirler. Lider, grubu ve grubun mensubu olan bireyleri arzu edilen istikamete doğru hareket ettirmelidir (Beşenek, 2004: 167).

Kendisine değer verildiğini anlayan herkes motive olabilir. Para yegane ödül değildir. Ödüllendirmede şu imkanlar da sunulabilir (Dengiz, 2000: 238-239):

- Özel büro,
- Araba tahsisi,
- Özel park yeri tahsisi,
- Esnek çalışma programı,
- Kurum içi eğitim olanağı,
- Tatil olanakları,
- Düşük pirimli ekip sağlık ve yaşam sigortaları,
- Mesai dışı eğitim bursu.

Bireylerin çoğu, motivasyonlarını en üst seviyede tutmak için liderleri tarafından düzenli olarak kabul görmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanın her yönüyle ilgilenmek, bireyin motivasyonunu ve bağlılığını artırma yollarından birisidir. Ekip üyeleri değerli olduklarını hissettikleri zaman kendilerini işe adamakta ve daha fazla çalışmaya istekli olmaktadır (Kafalı, 2006: 77-78).

Kurumda hiç kimse neler olduğunu, sizin onlardan ne beklediğinizi, geleceğin neler getireceğini bilmezse, bireyler sizin için fazla bir şey yapmazlar. Eğer lider en alttaki bireye kendisine önem verildiğini hissettirebilirse, kuruluştaki herkes kendisini faydalı ve motive olmuş hissedecektir (Mess, 2008: 59-60).

Bazen kişisel tatmin paradan daha çok şey ifade etmektedir. Ama parasal ödüller de önemlidir. Birçok birey bilgi ve beceri arttırmanın da kendi başına önemli bir ihtiyacı karşıladığını düşünmektedir. Bu bireyler yeni beceriler öğrenmekten, yeni sorumluluklar üstlenmekten zevk almakta ve gelişme olanaklarını sevinçle karşılamaktadırlar (Dessler, 1997: 325).

1.4.3. Güven

İşletmenin, işgörenlerinden istenen verimi elde edebilmesi için işgörenlerin şüphe ve korkularının giderilmesi gereklidir. Şüphelerin giderilmesi için işletme ve işgörenler arasındaki karşılıklı güven ortamının sağlanmasının yanı sıra, işgörenlerin kendi aralarında da güven ortamının sağlanması gereklidir. Eğer bu güven ortamı oluşturulamazsa işgörenler sadece belirlenen görevleri ve verilen emirleri uygularlar. Bu durum müşteri tatminini azaltmakta, yaratıcılığı bastırmakta, yeni teknolojilerin ve uygulamaların uyum sürecini yavaşlatmaktadır. Ekipler, işgörenlerin yönetimle ve kendi aralarında karşılıklı güven ortamının oluşturulmasında ve işletmenin hedeflere ulaşmasında kullanılan en değerli araçlardan biridir (Yıldız, 2007: 84).

Ekip çalışmasının temeli güven duygusudur. Güven duygusunun hayata yansımaları ise insanların birbirlerini gerçekten iyi tanımlarıyla mümkündür (Baltaş, 2002: 83-84). Güven, açıklık ve dürüstlük bir çalışma ortamında işbirliğinin ne ölçüde gerçekleşeceğini belirlemektedir. İnsanlara beslenecek olan güven duygusunun temelinde kendine güven

yatmaktadır. Kendine güvenmeyen insan, başkalarını da güvenmemektedir. İnsanın kendine güven duyması, kendisini ve sınırlarını kabul etmesiyle başlamakta ve kendi iç sesine kulak vermesiyle biçimlenmektedir. Kendine güven, güvenilir olmanın ve başkalarına güvenmenin temelini oluşturmaktadır (Baltaş, 2002: 57).

Ekipler birarada olmak için birbirlerine güvenebilmeli ve başarmak için birbirlerine yardım etmelidirler. Güven, yüksek performanslı ekiplerin temel direğidir. Güven, açık iletişim sağlayarak sorunların çözümünü kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında kararların daha etkin alınmasını sağlamakta ve ekibin performansını yükseltmektedir. Güven, ekip elemanlarının sorunlarının paylaşılmasını sağlamaktadır. Ekip lideri elemanlar arasında güveni sağlamak için onları iyi tanımalı ve sorunlarını bilmelidir (Dengiz, 2000: 224).

Ekip lideri, güvenin oluşturulabilmesi için şu hususlara dikkat etmelidir (Dengiz, 2000: 224-226):

- Arzu edilen düzeyde güven modeli oluşturulmalı,
- Sözlerde ve davranışlarda tutarlı olunmalı,
- Arkadaşça ilişkilerin kurulması desteklenmeli,
- Saygı ve hoşgörü gösterilmeli,
- Kazan-kazan stratejisi kullanılmalı,
- Yüksek performans ödüllendirilmeli, düşük performansın nedeni araştırılmalıdır.

Karşılıklı güven, açık iletişim ve uyumlu çalışma ekibin performansını zirvede tutmaktadır. Güven başarılı liderliğin de bir gereğidir. Ayrıca bu davranışlar ekibe önem verildiğini göstermekte ve kişilerarası güvenin artmasını sağlamaktadır. Güvenin yüksek olduğu yerde fikirlerin ve iletişimin akışı kolaylaşmakta, güvenin az olduğu yerde ise her şey daha karmaşıklaşmaktadır.

1.4.4. Ortak Amaç

Ekipler belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Ekiplerden beklenen bu amaçlara mümkün olan en kısa sürede ulaşmalarıdır. Ekiplerin bu amaçlara ulaşmada

gösterdikleri çabalardan yüksek performans elde edebilmeleri için öncelikle amaçların tam olarak tanımlanması gereklidir. Ayrıntılı biçimde tanımlanmış, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlar, ekibin tüm enerjisini amaçların başarılması için yoğunlaştırmasını sağlamaktadır (Özenli, 2006: 93).

Ekibin üyelerinin enerjilerinden en yüksek verimi elde ederek etkin ve yaratıcı olmaları için, öncelikle ekibin amacının belirlenmesi gereklidir. Ekibin amacı; net, uzlaşmış, ulaşılabilir ve geleceğe yönelik değerli sonuçlar elde etmek için ortaya konmuş olmalıdır. Ekibin verimliliği, amacın üyeler arasında nasıl ve ne derece paylaşıldığına dayanmaktadır. Ekibin amacı, ekip üyeleri tarafından ortaklaşa belirlenen, üyelerin işbirliğine dayanan ve ekip üyelerine ortak yön veren bir unsurdur. Amaç aynı zamanda ekip üyeleri için gurur ve sorumluluk kaynağıdır. Etkili ekiplerde üyeler amaçlarına çok önem vermekte, gerekli saygıyı, sorumluluğu göstermekte ve onunla gurur duymaktadırlar (Yıldız, 2007: 79).

Ekibin amaçları tam olarak tanımlandıktan sonra bunları kimin, nasıl, ne zaman yapacağı konuları sorun olabilir. Amaçlara ulaşmak için yapılacak tüm çalışmaların ekip olarak yapılmasının gerektiği ve elde edilen sonuçların ekibin başarısı veya başarısızlığı olduğu tüm üyelerce bilinmelidir. Burada esas olan ekip üyelerinin etkin bir işbirliği ile sinerji yaratarak amaçlara ulaşmaya odaklanmalarıdır. Bunun sağlanması için ekip üyeleri arasında ortak bağlar oluşturulmalıdır. Bu ortak bağlar ekibin süreç dinamiklerinin iyi yönetilmesi ile sağlanabilir. Üyeler arasında ortak bağlar oluşturulmasından sonra yapılacak olan amaca ulaşmak için planlar yapmaktır (Özenli, 2006: 94).

Ekibin ana amacına ulaşması için izleyeceği yolda kolaylıkla ulaşılabilir ara hedefler belirlenmesi, bu hedeflere ulaşıldığında küçük zaferler yaşanmasına neden olmaktadır. Bu küçük zaferler üyelerin ekibe olan sorumluluklarının ve desteklerinin gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Amaçların açık olması ve sürekli değerlendirilmesi, küçük zaferler sayesinde ana amaca yaklaşılması ve bunun tüm üyelerce bilinmesi, ekip üyeleri arasında yeri doldurulamaz bir motivasyon gücü oluşturulmasına temel oluşturmaktadır (Katzenbach ve Smith, 1993: 54-55).

1.4.5. Kazan- Kazan Anlayışı

Kazan- kazan anlayışı zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Bütün bireyler etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar arayışındadır. Kazan- kazan anlayışı anlaşma ya da çözümlerin karşılıklı yarar ve memnuniyet sağlaması anlamına gelmektedir. Diğer insanlarla iletişimde özgüven, karşılıklı öğrenme ve etkileme gibi kişisel yeteneklerin kullanılmasını içermektedir. Bu zihniyete göre karşılıklı yararı sağlamak başarının temelini oluşturmaktadır. Kazan- kazanda bireylerin veya işletmelerin başarılı olması diğerlerinin başarısız olmaları anlamına gelmemektedir. Rekabette işbirliğinin kavranması ve uygulamaya geçirilmesi ile başlamaktadır. Kazan- kazan karakterle başlamakta, ilişkilere doğru ilerlemekte ve bundan anlaşmalar doğmaktadır. Bu anlayış, yapı ve sistemlerin temelinde kazan- kazan olan bir ortamda beslenebilir (Özdemir, 2002: 105).

Kazan-kazan modelinin amacı, bugünü başarı ile yönetirken geleceğe hazırlanmada hedef belirlemeye yardımcı olmaktır. Bununla birlikte yeni düşünceler, yeni felsefeler, yeni modeller oluşturarak geleceğe en iyi şekilde adapte olmanın yollarını açmaya çalışmaktır. Günümüzde organizasyonların başarılı olabilmesi hızlı, esnek ve devamlı gelişim içinde olmalarına bağlıdır. Bu açıdan liderler, işgörenlerin devamlı gelişime ayak uydurabilmenin ne kadar zor olduğunu içinde buldukları çevrenin de etkisi ile daha iyi fark edebilmektedirler (Özdemir, 2002: 106). Bu açıdan ekip çalışmasının kazan- kazan anlayışı üzerine kurulması çalışanlara ve işletmeye büyük faydalar sağlayacaktır.

Bireyler için ait olma duygusu önemli ve vazgeçilemeyen ihtiyaç türlerinden birisidir. Özellikle ekibe ya da örgüte bağlılık duygusunun yaratılması bireylerin ait olma ihtiyaçlarının tatmin araçlarından birisini oluşturmaktadır. Ekiplerde çalışanlar aynı ekibin üyesi olmaları nedeniyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyeti ile bir araya gelmekte, farklı ekip kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler (Yılmaz, 1999: 32). Ekip adeta kuralları, normları, prensipleri ve değerleri olan küçük boyutlu bir örgütsel ilişkiler ağını oluşturmaktadır. Ekip üyeleri, ekiplerinin normlarını bir bütün olarak benimsemekte ve bundan da gurur ve tatmin duymaktadırlar (Şimşek, 2002: 398). Böyle bir durumda ekipte ben yerine “biz anlayışı” hakim olmakta ve ekip üyeleri diğer ekip ve gruplara göre kendilerinin farklı olduklarını algılamaktadırlar. Sinerjik ortamın oluşabilmesi için örgüt içerisinde ekip çalışması kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

Bu ekip çalışması kültürünün, sürekli bir öğrenme çevresi oluşturma açısından oldukça kritik bir adım olacağı belirtilmiştir (Willard, 1994: 9).

1.4.6. Ekip Liderliği

21. yüzyılın lideri, ekip oyuncusudur. Değişik durumlarda değişik inanç ve değişik anlayışlardan gelen kişilerle çalışması gerektiğini bilmektedir. Ömür boyu öğrenmeye olan merakı onu bu durumlara hazırlamakta, ona duygusal esneklik kazandırmaktadır. Modern lider, artık iyi bir liderin tek başına başarıya ulaşmasının güçlüğüne hatta imkânsızlığını anlamıştır. Bu çağdaki en başarılı lider, en başarılı ilişki yöneticisidir (Darbaz, 2004: 553).

Ekip çalışması öncelikle liderliğin bir ürünüdür. İyi bir liderlik herkesin çalışmasını etkin ve verimli yapmaktadır. Ekip liderinin ekip elemanlarının işlerinden memnun olduğu, karşılıklı güvenin ve iyi bir iletişiminin olduğu bir ortam yaratması gerekmektedir. Ekipte motivasyonu sağlayacak, iyi bir iletişimi kuracak ve güveni tahsis edecek olan ekip lideridir. Bu açıdan ekip lideri, ekibin olmazsa olmaz temel direğidir. Ekip ve ekip lideri birbirini tamamlamaktadır. Liderlik, bir grup insanın ekip halinde çalışmalarını ortak bir amaca odaklandırmaktır. Liderlik, sizin hesabınıza çalışmadıkları halde, insanların sizin için çalışmalarını sağlamaktır (Dengiz, 2000: 240). Bu konuyla ilgili olarak Ergün'ün yaptığı çalışmaya (2001: 98) göre; liderin ekip üyeleri arasında koordinasyonu, iletişimi ve motivasyonu sağladığı görülmüştür.

Başarılı ekip liderleri, hedeflerinin kendileri de dahil olmak üzere bireysel başarılarla rağmen ekip performansı olduğunu içgüdüsel olarak bilmektedir. Ekip liderleri amaç ve hedefleri netleştirmek, kendine güven ve bağlılığı yapılandırmak, ekiplerin ortak kabiliyetleri ve yaklaşımlarını güçlendirmek, dayatılan engellemeleri uzaklaştırmak ve diğerleri için fırsat yaratmak için çalışmalıdırlar. Ekip liderliği için gerekli olan altı kavram şu şekildedir (Keçecioğlu, 2002: 192-193):

- Hedef, amaç, uygun yaklaşım ve anlamlılığı sağlama: Ekipler liderlerinden misyon, hedef ve yaklaşımlarına bağlılık ve netleşmesinde ekiplere yardımcı olmada perspektiflerinden yararlanmayı beklemektedirler.

- İstekliliği ve güvenilirliği yapılandırma: Lider pozitif ve yapıcı destekleri hem kendine hem de ekibe sağlamalıdır. Pozitif ve yapıcı destekler, karşılıklı sorumluluk ve güvenin yakıtıdır. Bu durum da ekip performansında önemlidir.
- Kabiliyet düzeyi ve karışımını güçlendirmek: Etkin ekip liderleri kabiliyetler için tetikte olmalıdır.
- Dışarıdakilerle ilişkilerini yönetme: Ekip liderlerinin örgütün tümüyle ilişkileri ve ekip temaslarının yönetimi açısından ekibin içinden olduğu kadar dışındaki bireylerden de beklentileri vardır. Ekiplerin hedefleri, amaçları ve yaklaşımlarının etkin olarak iletilmesinde ekip liderlerinin önemli rolü vardır.
- Diğerleri için fırsatlar yaratmak: En iyi fırsatları lider elinde tutarsa ekip performansı için bu olumsuzdur. Liderin mücadelesindeki önemli nokta, ekibe ve insanlara performans fırsatlarını sunmaktır.
- Gerçek işleri yapmak: Ekip liderleri, ekip ihtiyaçlarına katkıda bulunmalıdır.

Ekip üyelerinin birbirleriyle uyumlu bir biçimde çalışmaları, aşağıdaki dört temel şartın sağlanmasına bağlıdır (Çetin, 2008: 88):

- Yöneticiler etkin bir biçimde ekiplere destek vermeli,
- Üyeler örgütün amacını paylaşmalı,
- Ekip liderleri, ekiplerini etkin bir biçimde yönetmeli,
- Ekip üyelerinin birbirlerini tanımaları ve güvenmeleri için örgüt onlara zaman ayırmalı ve olanak tanınmalıdır.

Ekip oluşturma ve bu ekibin etkili bir biçimde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Etkili lider, davranış biçimiyle gruptan biri gibi algılanmalı, aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olmalıdır (Gordon, 2002: 41).

Ekip liderleri, çok yönlü düşünce yapısına sahip dürüst insanlar olmalıdır. Çok yönlü düşünce yapısına sahip olmak onları sürekli kıyaslamalar yapma durumunda kalmaktan korumaktadır. Ekip liderleri; vizyon, misyon, strateji, kurumsal yapı, sistem ve

işlemleri en fazla katkıyı elde edecek şekilde sıraya koyduklarında iyi birer model ve öğretici olmaktadır (Koparan, 2005: 31-32).

1.4.7. Paylaşılan Vizyon

Vizyon, gelecekle ilgili bir olgudur ve örgütlerin gelecekte ne olmak istediği ve gerçekleştirebileceğini düşündüğü yerin resmidir. Vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi ortamda değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren basit ifadelerdir (Stone, 1996: 1). Vizyonun benimsenebilmesi için basit ifadeler olması dışında, belirginlik ve tutarlılık ile sürekli biçimde dile getirilme özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Ayrıca ifadenin açık olması, şirketlerin hedeflerini daha anlamlı ve anlaşılır kılmak açısından yararlıdır (Hadginson, 2002: 89-90).

Örgütlerde, vizyon paylaşımının sağlanabilmesi son derece fazla çaba gerektiren bir olaydır. Bunun için, öncelikle çalışanlar arasında paradigmatik bir uyumun olması gerekmektedir. Paradigmatik uyum, işletme çalışanlarının dünya görüşleri, doğruları ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışının aynı yönde olmasını ifade etmektedir. Paylaşılan vizyon oluşturmada da amaç bakış açısının aynı yönde olmasını sağlamaktır (İbicioğlu ve Avcı, 2011: 158).

İşletmelerde örgütsel düzeyde öğrenmenin sağlanabilmesi için, örgütün insan kaynakları arasında işbirliği ve uyumu sağlayacak iletişim, paylaşılan vizyon, çalışanların motive edilmesi, açık fikirlilik gibi ekip yeterliliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu yeterlilikler arasında yer alan paylaşılan vizyon, çalışanlara ortak bir bakış açısı kazandırmakta, aynı hedefler için aynı yönde hareket etmeyi sağlamakta ve geleceği görme fonksiyonunu yerine getirmektedir (İbicioğlu ve Avcı, 2011: 1).

Lider öncelikle paylaşımlı bir vizyon geliştirmeli ve bu vizyonu gerçekleştirecek hedefler ve amaçlar türetmelidir. Hedefi ve gideceği yeri belli olmayan bir lideri kimse takip etmez (Dengiz, 2000: 242). Etkin liderler, vizyon yaratmaktan öte anlamlı bir vizyon yaratabilmelidir. Önemli olan üyeleri işlerin çevresel bölümüne değil, merkezine koyabilen bir vizyondur. Vizyonun paylaşılmasının tek yolu herkese anlamlı gelmesidir. Liderler

davranışsal açıdan bu vizyona uyan adımları belirlemeli ve bu adımlara uyan ekip üyelerini ödüllendirmelidir (Waren, 1997: 135).

Liderler ileriye dönük çalışmalar yapmalı ve paylaşımcı vizyon konusuna daha fazla zaman harcamalı, kendi bilgilerinin üzerine daha fazla bilgiler koyarak sürekli gelişim içerisinde olmalıdırlar. Birçok lider bireylerin vizyonerleri gibi olmaktadır. Buddy Blanton, Rockwell Collins adlı bir işletmede bir temel program yöneticisi ve ekip liderliği ile ilgili paylaşılan vizyonun önemini vurgulamaktadır. Ekibin hedefleri ve vizyonundaki başarının, ortak vizyondan ilham alarak daha etkili olacağını belirtmiştir (Kouzes ve Posner, 2009: 20-21). Ayrıca yapılan bir araştırmada vizyonu olan örgütlerin, vizyonu olmayan örgütlere göre daha başarılı oldukları görülmüştür (Thoms ve Greenberger, 1998: 19).

Paradigma, bireylerin iç ve dış dünyalarını algılayıp yorumlamasında etkili olan unsurları içermektedir. Paradigmalar; algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgilidir ve dinamik, düşünsel bir sistemdir. Paradigmalar dinamiktir ve kişi çoğu zaman kullandığı paradigmanın dahi farkında değildir (Cüceloğlu, 1997: 71). Genel olarak paradigma, dünya hakkında düşünmek, dünyayı algılayıp yaşananlara anlam vermek için oluşturulan bir düşünce tarzını temsil etmektedir (Eren, 1998: 97). İşletmelerde, paradigmatik uyumu sağlamak için öncelikle çalışanların beklentileri ile işletmenin beklentileri arasında uyum sağlanmalıdır (Covey, 1989: 23).

Uyumsuzluğun olduğu, yani paylaşılmış vizyon ve değerlere sahip olunmadığı durumlarda örgütün başarılı olabilmesi imkansızdır (Bart ve diğerleri, 2001: 19-20). Kalite kültürü firmaların uzun döneme odaklanarak bir vizyon sahibi olmalarını, bu vizyonun sadece tepe yönetim tarafından değil tüm çalışanlarca oluşturulması ve benimsenmesini, diğer bir deyişle “paylaşılan vizyon” olmasını istemektedir (Pakdil, 2004: 172).

Clantone ve diğerlerine (2002: 517) göre, öğrenme yönelimliliğinin sağlanmasında, yönetimin tutumu ve kararlılık, paylaşılmış vizyon, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi dağılımı gerekli görülmektedir. Bu unsurların gerekliliğini ABD’deki 187 işletme üzerinde yapılan bir araştırma desteklemiştir. Chan ve diğerlerine (2003: 231-232) göre, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi için, “öğrenmede kararlılık, paylaşılan vizyon ve açık

fikirlilik” gerekli görülmektedir. Aynı faktörlerin gerekliliği, daha önceleri Baker ve Sinkula tarafından yapılan çalışma ile doğrulanmıştır (Chan ve diğerleri, 2003: 232).

Paylaşılan vizyon, örgütsel öğrenmede öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlama açısından hayati önem taşımaktadır. Başkalarına uymayı öğrenmek, vizyon olmadan mümkün olsa da öğrenme ancak insanların kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarma için çaba göstermeleri halinde mümkündür. Öğrenme için fikirler soyut ve anlamsız görüldüğünde bireyler ancak başarı isteklerini hareketlendirecek bir vizyonla heyecanı yakalamaktadır (Hadginson, 2002: 90).

Örgütlerde, bireylerin paradigmaları ile örgütlerin paradigmaları arasında yakınlığın artması, çalışanların işletme amaçlarına daha fazla motive olmalarını ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Aynı durum vizyon açısından da geçerlidir. Paylaşılan vizyon, çalışanları belirlenen amaçlara katılım için cesaretlendirecektir. Vizyonun paylaşılma düzeyi arttıkça, örgütsel öğrenmenin gerçekleşme olasılığı ile birlikte örgütün verimliliği artacaktır (Lindley ve Wheeler, 2001: 115).

Paylaşılan vizyon şu nedenlerden dolayı ekip çalışmasında önemlidir (Senge, 2003: 228-231):

- Çalışmalara tutarlılık kazandırır: Aynı amaca yönelik çabalar, çalışmalara tutarlılık kazandırır.
- Çalışanlar arasında bağlılık oluşturur: Paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve örgüt değerleri birlikte çalışma kültürünün oluşmasında temel oluşturmaktadır. Böylece çalışanlar arasında güvensizlik azalmakta, ortak bir kimlik oluşmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme için gerekli odaklanma ve enerji sağlanmaktadır.
- Çalışanların hedeflerini ve özlemlerini yükseltir: Ekip içindeki çalışmalar daha büyük bir amaca ulaşmanın parçası haline gelmektedir.
- Çalışan- çalışan, çalışan- kurum ilişkilerini güçlendirir: İşbirliği içinde çalışmayı kuvvetlendirmektedir.
- Risk almayı ve denemeyi teşvik eder: Ekip içinde amacın paylaşımı, sorumluluğunda aynı oranda paylaşımını getirmektedir. Bireylerin tek başına

veya birkaç kişiyle hayata geçirmeyi göze alamayacakları bir düşünce, ekipçe paylaşılan bir vizyon haline geldiğinde risk alma oranı artacaktır.

- Uzun döneme bağlanmayı sağlar: Uzun dönem üzerine odaklanıldığı ve beraberce bağlanmaya değer bir vizyon yaratıldığı zaman, ekip üyelerinin uzun döneme bağlılığı gerçekleşecektir.

1.4.8. Ekip Ruhu

Ekip ruhu ve kararlılığı, ekip üyelerinin birlikte vakit geçirmeleriyle sağlanmaktadır. Ekip lideri ekip üyelerinin birbirleriyle kenetlenmelerini kolaylaştırmakta, eğlenceler, geziler düzenlemekte ve ekip üyelerini ödüllendirmektedir (Dengiz, 2000: 53-58).

Japon işletmeleri tarafından elde edilen başarıların altında ekip ruhu, katılımcı ve uzlaşmaya dayalı yönetim anlayışı yatmaktadır. Japonya'da çalışanlar şirket öneri programlarına, sürekli iyileştirme faaliyetlerine ve kalite kontrol çemberlerine aktif bir şekilde günlük olarak katılmaktadır. Kalite çemberleri de bu bağlamda oluşturulmuş ekipler olarak, üretim sürecinin bir unsurunu iyileştirmek için düzenli çalışma saatleri dışında iş yapan işçi gruplarıdır. Bu sistemin temel amacı; kaliteyi, üretim ve süreci sürekli olarak iyileştirmek için çalışanların kolektif zekâsını arttırabilmektir (Genç ve Halis, 2006: 118).

Ekip çalışmasının arka planında 1960'lerde Japonya'da hayat bulan kalite çemberleri yatmaktadır. Kalite çemberleri, sorun çözme konusunda eğitim almış insanların gönüllü bir şekilde toplanarak firmanın yaşadığı sorunları tespit etmesi ve bunlara dair çözümler üretmesi olarak tanımlanabilir (Strachan, 1996: 25-26).

Çalışma ekiplerinin ilk örnekleri Japonya'da firmaların verimlilik ve kalite sorunlarına çare olması adına oluşturulmuştur. Başarıları tüm dünyaya yayılan çalışma ekipleri 1970'lerden itibaren Batı dünyasında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Bugün gelinen noktayı açıklaması bakımından çarpıcı bir örnek olarak, Avrupa Birliği üyesi ülkeler içinde yer alan çalışanların %40'ının bir ekibin üyesi olarak çalıştıkları söylenebilir (Sumanski ve diğerleri, 2007: 102-116).

1.5. Ekip Liderinin Sorumlulukları

Ekip lideri, yeni bilgilerin ve bu bilgilere bağılı davranışların öğrenimi ile bunların günlük çalışma hayatına uydurulmasına öncülük yapmalıdır. Gerek ekip üyeleri gerekse örgütün tümüyle sıkı ilişki içinde olmalıdır. Ekibi kontrol etmeye çalışmak yerine ana amaçlara ulaşmak için ekibe yardımcı olmalı ve ekibin önüne çıkan veya çıkabilecek engelleri bertaraf edecek önlemleri almalıdır (Özenli, 2006: 147).

Geleneksel yöneticilerin, yönetimin her aşamasındaki karar ve süreçleri kontrol etmek ve düşünmek zorunda olmalarına karşın ekip lideri motivasyonu düşünmektedir. Ekip lideri, tanımlanan zaman çerçevesinde tanımlanan projeleri hep beraber çalışan bireyleri koordine ve motive ederek, yerine getirilmesini sağlamaktadır. Bunu başarabilmek için ekip liderinin sahip olması gereken bazı özelliklerden söz edilmektedir. Bu özellikler aşağıda belirtildiği gibidir (Ress, 1991: 14-15):

- Kolaylık sağlayıcıdırlar,
- Ekip problemlerinin çözümünde beceriklidirler,
- Ekiplerini nasıl motive edeceklerini, koruyacaklarını ve geliştireceklerini bilmektedirler,
- Ekip üyelerinden beklenenin bir modelini oluşturmaktadırlar,
- Çok iyi birer dinleyicidirler,
- Ekip üyelerinin planlara ve kararlara katılımını teşvik etmektedirler,
- Ekip üyelerinin çalışmalarına yardımcı olmaktadırlar,
- İnsanların nasıl odaklaşabileceklerini bilmektedirler,
- Ekibin yapacağı iş için kaynak sağlamaktadırlar,
- Ekibin gelişerek yüksek performanslı olmasında beceri sahibidirler,
- Çalışanlar arasında empati sağlamaktadırlar,
- Ekip üyelerinin uzmanlığına güvenmektedirler,
- Değişiklikleri kabul etmektedirler,
- Bilgisayar desteğinden daha fazla yararlanmaktadırlar.

Lider; başkalarını etkileyebilen, peşinden sürükleyebilen kişidir. Liderin başkalarını etkileyebilmesi için sözünde durması, güven sağlaması, esnek olması, gücünü akıllıca kullanması gerekmektedir. Bir ekipte sorun çözme yetenekleri; ekibin havasına, motivasyonuna ve liderliğine bağlı olmaktadır. İletişim etkin bir ekip kurmanın anahtarıdır (Dengiz, 2000: 166).

Ekip lideri takdir ve eleştirisini yerinde ve zamanında kullanmalıdır. İşini iyi yapanları ve işinden gurur duyanları takdir etmek olumlu sonuçlar vermektedir. Diğer taraftan olumlu, yapıcı ve incelikle yapılmış bir eleştiri de standartları güçlendirmekte, zayıf noktaları ortaya çıkarmakta ve kişilerin katkı düzeyine önem verildiğini göstermektedir. Liderlikte dürüstlük, içtenlik, adalet ve incelik etkin ekip çalışmasının oluşmasını sağlamaktadır. Kişisel kavgalar, arkadan konuşmalar, entrikalar ve yıkıcı eleştiriler sağlıklı bir ortam yaratmakta ve ekibi zehirleyerek verimini azaltmaktadır. Ekip lideri, ekip elemanlarını ve ekibi sorgulamadan önce kendini sorgulamalıdır (Dengiz, 2000: 243-244).

1.6. Ekip Liderinin Önemi

Ekip çalışması çatışmaya dayalı, duygularla yüklü ve bilgili olmayı gerektiren bir çalışma biçimi olması nedeniyle, ekip üyelerinin farklılıkları ortaya koyacak ve fikirleri bütünleştirmeyi kolaylaştıracak bir ekip liderine ihtiyaç vardır. Tüm üyelerin bu yeteneklere sahip olması oldukça yararlı olsa da dinleme, iletişim kurma, geleceği ön görme, müdahalede bulunma, müzakereye girme, öğrenme ve öğretme gibi bir dizi beceriye sahip birinin kolaylaştırma rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesi ekibin başarısı için daha faydalıdır (Donellon, 1998: 309).

Ekip çalışmasında başarı liderin nitelikleri ile de doğrudan ilgilidir. Ekip lideri, ekibi amaç ve hedeflerine ulaştırmayı, ekip içi sorunları çözmeyi, ekibi yönlendirmeyi ve yönetmeyi üstlenen kişidir. Ekip lideri; ekibi yönlendiren, ekip bilincinin ve ruhunun gelişmesini ve yerleşmesini sağlayan, ekip üyelerinin performanslarından sinerjik bir güç elde eden ve bunu amaçlara yönlendiren bir birey olarak ekibe oldukça önemli katkılarda bulunan kişidir. Ekip içi sorunların, çatışmaların, anlaşmazlıkların çözümünde ekip lideri kadar ekip üyelerinin de yaklaşımları önemlidir. Ekip bağlılığı gelişmiş, etkili bir iletişim

ve etkileşim olanağı sağlanmış, ekip bilinci yerleşmiş üyeler arasında uyum ve yaratıcılığın sağlandığı bir ekipte etkili, yaratıcı ve yapıcı çözümler üretilmektedir (Yıldız, 2007: 71).

Ekip liderleri elemanlarını eğiterek geliştirmekte, ekibin önünde giderek yönetmekte, engelleri aşmakta, sorunları çözmekte, özgür düşünceyi teşvik etmekte ve kendilerine güveni yaratmaktadırlar. Geleneksel yöneticilikte ise riski göze almayan bir kurumsal kültür yaratılmakta, bu da yaratıcılığı ve yenilikçiliği teşvik etmemektedir. Başarılı liderin nitelikleri şöyle sıralanabilir (Dengiz, 2000: 248):

- Özel bir misyona sahiptir,
- Büyük düşünür,
- Yüksek ahlâklıdır,
- Değişim ustasıdır,
- Etkin iletişim kurar,
- Cesur ve enerjiktir,
- Duyarlıdır,
- Risk alır,
- Karar vericidir,
- Gücünü akıllıca kullanır,
- Ekip kurucudur,
- Azimli ve kararlıdır.

Çalışanların çabalarını sürekli olarak hedeflere yöneltecek bir mekanizmaya ihtiyaç vardır. Bu mekanizma da liderliktir. Lider, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlamaktadır. Lider, bireyler tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler ve gruplararası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır (Genç ve Halis, 2006: 197).

Liderler, çalışanları asla gidemeyeceği yerlere gitmeye motive etmektedirler. Hem kurumları değiştirmek hem de sonuçlar üretmek için onlara ihtiyaç vardır. Herhangi bir iş ikliminde iyi bir liderlik, bir işletmenin olabilecek en önemli rekabet avantajıdır (Mess, 2008: 126). Yıldız'ın yaptığı çalışmaya (2007: 119) göre; ekip çalışmasının etkinliğini arttıran en önemli belirleyici faktörlerin başında, ekip çalışmasında uygulanan destekleyici liderliğin yer aldığı görülmüştür.

Lider, insanları anlamlı bir misyonla ve açık bir iş planıyla esinlendirerek işe başlamaktadır. Planını basit mesajlarla iletmekte ve açık hedefler koymaktadır. Sonra aradan çekilerek, çalışanları sorumluluk almaya teşvik etmektedir. Onlar, yetkiyi

paylaşmakta, çalışanların yetkinliğine güvenmekte ve işletmenin her kademesinde liderler yaratmaktadırlar (Genç ve Halis, 2006: 255).

1.7. Ekip Üyelerinde Bulunması Gereken Özellikler

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerin başarısında önemli bir yere sahiptir. Kaliteli bireyler; verimliliği, kârlılığı, büyümeyi ve uzun dönemde örgütün varlığını devam ettirebilmeyi sağlamaktadırlar. Ekip çalışmasında uygun kişilerin seçimi başarıyı da beraberinde getirmektedir (Maddux, 1999: 37).

Ekip üyelerinin ve liderlerin seçilmesinde belirli beceri ve yeteneklerin üzerinde durulması gerekmektedir. Bir ekip tamamlayıcı becerilerden, özellikle teknik ve fonksiyonel yeteneklerden mahrum ise işe başlamamalıdır. Gerekli bilgi ve beceri düzeyinde olmayan üyelerin oluşturduğu bir ekip, örgütün isteklerine yeterli ölçüde cevap verememektedir. Bu tür ekip becerileri üç grupta toplanabilmektedir (Katzenbach ve Douglas, 1993: 71-72):

- Teknik veya fonksiyonel yetenek,
- Sorun çözme ve karar verme becerileri,
- Sosyal becerilere dayanan etkili iletişim ve yapıcı çatışmalar.

Belirli bazı teknik ve fonksiyonel beceriler dışında birçok bireyde ekiplerin gereksinim duyduğu becerileri öğrenme potansiyeli de bulunmaktadır. Ancak ekipteki öğrenme potansiyelinin kuvvetli olması, ekibin aynı zamanda güçlü iletişim becerilerine sahip bireylerden oluşturulmasını gerektirmektedir. İletişim becerileri güçlü kişilerden oluşturulmuş bir ekibin üyeleri, kişisel amaçlar ve ekibin performans hedeflerinin zorlanmasıyla kendi bireysel katkılarını göstermek için harekete geçecek ve bunun sonucu olarak da, ekipte iletişimsel beceri potansiyeli varolduğu müddetçe bir ekibin dinamiği zayıf olarak görülen becerilerin gelişmesine yol açacaktır (Katzenbach ve Douglas, 1993: 73).

Ekipte farklı bakış açıları olacağı için ideal üye seçiminde adaylar şu özellikler açısından değerlendirilebilir (Weiss, 1993: 110):

- Kendine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı ve kişisel güç duygusu,
- Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu ve aidiyet duygusu,
- Çatışmayı gelişmeye dönüştürme isteği,
- Yaratıcılık,
- Uzlaşma arama isteği,
- Sorumlu davranış ve güç,
- İşe yararlılık, ulaşılabilirlik ve dikkatli olma,
- Açıklık ve içtenlik,
- Yardımlaşma ve işbirliği,
- Etkili iletişim (bilgi aktarma kadar dinleme yeteneği),
- Güvenilir ve inanılır olma.

Ekip çalışmasını başarıya ulaştıracak olan bireyler olacağına göre ekibi oluşturacak üyelerin seçilmesine son derece dikkat edilmesi gerekmektedir. Başkalarıyla birarada çalışabilecek, iletişim yeteneği güçlü, stratejik düşünebilecek, yaratıcı, yeniliğe açık, konuyla ilgili teknik bilgisi yüksek, işbirliği ve yardımlaşmaya açık kişilerin ekibe seçilmesi suretiyle amaçlara ulaşılabilir. Yanlış seçilmiş bir üye bile ekibi çıkmaza sokabilecektir (Koparan, 2005: 30).

Ekip çalışması içinde başarılı olan kişilerin en belirgin özelliği olumlu veya yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır. Ekibin çalışmasına yatkın kişilerin önemli bir özelliği de hoşgörülü ve esnek olmalarıdır. Ekibin çalışmasında başarılı olan kişiler, olumlu insan ilişkilerine sahip olmayı önemseyen, hoşgörülü ve esnek olmayı bilen, yaptığı işi seven bireylerdir (Battaş, 2002: 32-33).

1.8. Ekibin Yapısı ve Ekibin Üyelerinin Rollerini

Ekibin kurma bir liderlik yeteneğidir. Liderlik yeteneği performans düzeyi ve başarıyı etkilemektedir. Lider ekibin kurarken ekibe üye seçmede, elemanların rollerini ve sorumluluklarını açıkça göstermede etkili bir konuma sahiptir. Bir ekibin başarısı onun liderinin, değişik nitelikte insanlardan oluşan bir topluluğu yönetme ve etkileme yeteneklerine bağlıdır (Dengiz, 2000: 166).

Ekip etkinliği; ekibin büyüklüğüne, çeşitliliğine ve kimlerden oluştuğuna bağlıdır. Ekip kendini oluşturan elemanların benzerlikleri, farklılıkları ve ekipte hangi rolü üstlenmek istediklerine bağlı olarak oluşmaktadır. Etkin bir ekibin elemanları; ekibin görevlerini üstlenmeye azimli, ekibin hedeflerini benimsemiş, beraber çalışan, ekibin kurallarına uyan, karşılıklı güvene önem veren ve toplumcu davranışlar sergileyen bireylerden oluşmaktadır. Ekip elemanlarının özellikleri ve üstlendikleri roller ekibin performansını etkilemektedir. Bir ekipte görev, ilişkiler ve kişiyle ilgili sorunları çözüme yöntemlerini bilen ve davranış rollerini üstlenebilen üyeler olması yararlıdır (Dengiz, 2000: 72-73).

Ekipte üye sayısı arttıka üyeleri kontrol etmek ve birarada tutmak zorlaşmaktadır. Bu durum da yapılacak ekip toplantılarında karar alınması ile ilgili olarak neticeye ulaşmak zorlaşacak ve ortak hedeften sapmalar ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle ekibin üye sayıları belirlenirken mümkün olduğu kadar az üyeden oluşmasına dikkat edilmelidir (Koparan, 2005: 31-32).

Ekip üyelerinin rolleri konusunda 80 ülkede farklı kültür yapısına sahip endüstri kollarında toplam 115.000 kişi üzerinde araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, etkili bir ekip oluşturmak için ekip üyelerinin sahip olması gereken dokuz temel yetkinlik aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Margerison, 2001: 117-118):

- Tavsiye Verme: Bilgi toplamak ve raporlamak,
- Yenilik Yaratma: Yeni fikirler yaratmak veya bir probleme yeni bakış açısı geliştirmek,
- Terfi Etme: Fırsatları keşfetmek ve sunmak,
- Gelişim: Fikirleri değerlendirmek ve geliştirmek için yeni yollar denemek,
- Organize Etme: Bir hizmet ya da mal üretmek için işlerin nasıl yürüyeceğini düzenleyen bir yapı oluşturmak,
- Bir çıktı üretme: Bir hizmet ya da mal üretmek için verilen görevleri yerine getirmek ve sonuç yaratmak,
- Denetleme: Ürünleri veya çalışma sistemlerini yüksek kalitede tutmak için kontrol etmek,

- Bakım Yapma: Ekibin verimli çalışabilmesi için gerekli olan yapının güvenilirliğini kontrol etmek,
- İlişkilendirme: Ekip üyelerinin çalışmalarını koordine ve entegre etmek.

Ekip üyeleri arasında birbirine güven düzeyi arttıkça ekipler daha verimli çalışmaya başlamaktadır. Çünkü güven artışı birçok ara kontrol sistemini gereksiz kılmakta ve yapılan işlere değer katmayan birçok işlem devreden çıkarılmaktadır. Bu koşulların oluşmadığı ekipler başarısız olmaktadır (Koparan, 2005: 8).

1.9. Ekip Çalışmasının Gerekliliği

Ekip çalışmalarının sonuçları öncelikle çalışanlar tarafından yapılan işin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve üretimi arttırmaktadır. Ayrıca israfı hissedilir derecede azaltan ekip çalışmalarında, bireyler alınan kararlardan kendileri sorumlu oldukları için yönetimi suçlama eğilimleri azalmaktadır. Yönetim tarafından ekiplerin yaptıkları önerilerin, bireylerin yaptıklarından daha fazla dikkate alınması çalışanların motivasyonunun da artmasını sağlamaktadır. Bunların yanı sıra etkili ekip çalışması çalışanlar arasındaki sorunların çözümü, üretim artışı ve gelişmiş üretim hedefleri belirleme gibi kazançlarda sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı ekip çalışması işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Özenli, 2006: 63).

Ekip çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına rağmen, her biri bir diğerinin tecrübe ve gücüne daha etkili olmak amacıyla gereksinim duymaktadır. Sonuçta bir grup olarak çalışarak, en uygun kararlara ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmek zorunluluğu ile biraraya gelmektedirler (Yıldız, 2006: 46).

Örgütlerde ekip anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (Sarıhan, 1998: 279):

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının ekip bilgi ve becerisini gerektirmesi,
- Ekip sinerjisinin ekibi tek tek bireylerden daha güçlü yapması,
- Örgütsel verimliliğin artırılması,

- Üretim ve kalite artışının sağlanması,
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması,
- Çalışanların motivasyonlarının arttırılması,
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması,
- Örgüt gerçeğine uygun, etkili fikirlerin üretilmesi,
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişimine katkıda bulunması,
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması,
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması,
- Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yeteneklerinin ortaya çıkması konusunda teşvik edilmeleri,
- Kararların kalitesinin arttırılması ve problem çözümlenmenin kolaylaştırılması,
- Örgütsel amaç ve hedeflere olan bağlılığın arttırılması.

1.10. Klasik ve Modern Anlayışa Göre Ekipler

Klasik anlayışa göre ekip çalışması, kendiliğinden gelişme göstermiştir ve herhangi bir ölçüm olmadan, araştırma olmadan, kişilerarası sorunlar üzerine fazla önem göstermeden bu anlayış devam etmiştir. Klasik anlayışta zayıf olan kişilerarası ilgi ve iletişim tarzlarını güçlendirmek gerekmektedir. Modern çalışma alanları ile klasik çalışma alanlarındaki karakteristik çalışma unsurları şu şekilde karşılaştırılmaktadır (Hollp, 1999: 23):

Tablo 2: Klasik ve Modern Anlayışa Göre Ekiplerin Farkı

	Klasik Anlayış	Modern Anlayış
İş Tasarımı	Tek birey/Tek iş	Ekip ve ekip çalışması
Organizasyon Yapısı	Uzun ve kısıtlı	Geniş ve anlaşılır
Tazminat	Düzenli yükseliş (zam)	Performansa bağlı/Teşvik edici
Karar Verme	Üst düzey	Paylaşımçı
İş Güvenliği	Ömür boyu süren	Değişken
Denetleme	Kişilerin başında	Koordineli
Çalışanların İlişkisi	Düşmanca	İşbirlikçi
Eğitim	Plansız	Planlı
Amaç	İyi geçinmek	Performansı geliştirmek
Liderlik	Resmi lider	Değişen veya proje liderliği
Düzy	Üst düzey ve profesyonel	Bütün düzeyler
Etkinliğin Ölçümü	Nasıl yaptın	Nasıl hissediyoruz
Eğitim	Grup becerileri, kişilerarası beceriler, kişisel gelişim	Ekip becerileri, kalite araçları, iletişim becerileri
Düzenli iş görevleri	Çok az ya da hiç	Yeni iş ünvanları ve işlevler
Ömrü	Geçici	Sürekli
Performans Değerlendirme	Bireysel	Ekip

Kaynak: Hollp, 1999: 23

Yirmibeş yıl öncesinde endüstrideki ekip çalışmalarının işleyişi ile günümüzdeki ekip çalışmalarının işleyişi birbirinden farklıdır. Günümüzdeki ekiplerin klasik ekiplerden farkı ise tabloda karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

1.11. Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekip Çalışması ve İletişim Etkinliğini Arttırmak İçin Öneriler

Ekiplerin çoğunda, ekip üyeleri kendi bilgi ve yetkinliklerine göre atanmaktadır. Ancak gelişmekte olan ülkelerde grup içi ve grup dışı üyelerin güçleri farklılık göstermektedir. Ekip üyesini gruplarının dışındaki birisiyle çalışmaya ikna etmek zor olabilmektedir. Aslında onlara, kendilerini göstermeleri için ekip dostluk ilişkileri çerçevesinde şans verilmektedir. Ekiplerdeki kişilerin uyumu görevi başarmaktan daha önemlidir. Bu nedenle ekipteki üyelerin “bilmediğim biriyle çalışamıyorum” gibi sorunları azaltılabilir (Aycan, 2002: 1-5).

Ekip uyumunu sağlayabilmek için ekip çalışmasında adil ilişkiler ve bütünlük gerekmektedir. Bazı tecrübeli ve bilinçli ekip üyeleri, ekipteki pozisyonlarını korumak için diğer üyelerle işbirliği ve bilgi paylaşımında isteksiz hareket edebilir. Bu durum yalnızca ekip bütünlüğünü bozmakla kalmamakta aynı zamanda görevlerin tamamlanmasında gecikmelere neden olmaktadır. Bununla birlikte grup içi rekabet, üstün övgü ve takdir almak için oluşabilir. Gelişmekte olan ülkelerde, ekip çalışmasında iletişim etkinliğini artırmak için bazı öneriler şunlardır (Aycan, 2002: 1-13):

- Yüksek performans ve kişilerarası iyi ilişkilere sahip lider ekip çalışmasında etkin bir durumdadır. Liderless ve özerk grupların başarılı olma olasılığı düşüktür.
- Liderler, üyeler arasındaki güvensizliği anımsayabilmelidir. Liderler gruplarındaki üyelerin kaynaşmasını arttırmalı, grup içi rekabeti en aza indirmelidir ve bunun için liderler önemli zamanlarını ayırmalıdır.
- Belirsizlikleri ve sosyal farklılıklardan doğan problemleri azaltmak için bireylere düşen bireysel sorumlulukları açıkça belirtmektir. Ek olarak ekibin hedefleri iyi tanımlanmış olmalı ve yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir.
- Üyelere ekip çalışmasının etkinliğini artırmak için yapılması gerekenler hakkında eğitim verilmesi yararlı olacaktır. Performans yönetimi ve iletişim konusunda eğitim üyeler için yararlı olmaktadır.
- Birlikte çalışmaya başlamadan önce, ekip üyelerinin zorluklarla nasıl başa çıkabilecekleri üzerinde toplantılar ve düzenlemeler yapılabilir. İlk olarak gruplardan çekilmeyi ve personelin istifalarını azaltmak için gruplardaki üyelerin ekip içindeki ilişkilerinin belirli bir normda kurulması gerekmektedir.
- Ekibi oluşturan üyelerin ilişkileri açısından uyumluluğuna önem verilmelidir. Bu yalnızca ekiplerde “yakın arkadaş” çalışması gerekli demek değildir. Ancak unutulmamalıdır ki; etkili bir ekip çalışması işleyişi için kişilerarası çatışmalara müdahale gerekmektedir.
- Ekip üyelerinin bütünlüğü ve sosyal ilişkilerini arttırmak için sosyal faaliyetlerin organize edilmesi gereklidir. Bireyler birlikte çalışmaya başlamadan önce birbirlerini tanımak için zamana ihtiyaç duymaktadırlar, bundan dolayı sosyal faaliyetler önem taşımaktadır.
- Ekip üyelerinin performans değerlendirmeleri ayrı ayrı yapılmamalıdır. Bununla birlikte kötü performans düzenli periyodik şekilde takip edilmelidir.

Grup toplantıları yapıp değerlendirmeler ve gözlemler sunulmalıdır. Ekip lideri veya yönetici bazı özel toplantılarda negatif etki gösterebilir. Bununla birlikte gruplara “ödül” verilebilir.

- Öncelikle örgütsel davranışların yapıldığı çoğu çalışmalar gösteriyor ki; liderlik ve ekip çalışmasının anahtarı örgütsel etkinliktir. Ancak belirli bir liderlik tarzı veya ekip çalışması süreci farklı kültürlerde bağlayıcı bir etkide olmayabilir. Ne yazık ki teorilerin ve uygulamaların çoğunluğu Kuzey Amerika modelindeki kişilerarası ilişkilere dayanmaktadır. Dünya nüfusunun yüzde seksenini kapsayan gelişmekte olan ülkelerdeki liderlik ve ekip çalışmaları tartışılmaktadır. Bununla birlikte bu ülkelerdeki benzer sosyal, kültürel, tarihsel, ekonomik ve politik karakteristikler dikkate alınarak oluşturulan yöneticilere önem verilmiştir.

Kurum içi iletişimin iki önemli işlevi vardır; yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirmek ve etkileşimi artırmak ile çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerini düzenleyerek işbirliğini geliştirmek için, karşılaşılan sorunlara yaratıcı çözümler bulmaya özendirme ve bu yolla çalışanlarda kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmektir. Günümüzde tüm örgütlerde birey unsurunun daha iyi koşullar altında çalışabilmesi için gerekli şartların oluşturulmasına gayret edilmektedir. Çalışanlar ücret olarak, çalışma yerindeki sağlık koşulları olarak tatmin edilmiş olmasına rağmen, beklenen verimliliğe bir türlü kavuşamayan işletmelerin sayısı küçümsenecek bir miktarda değildir. Kurum ve firmaların önündeki bu tehdit çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik daha farklı yaklaşım ve uygulamaların ele alınması yolunda bir baskı oluşturmaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2002: 217-218).

Çalışanlardan oluşturulan çalışma ekipleri, kurumun ihtiyaç duyduğu pek çok alanda hizmet sunarken farklı bölümlerdeki çalışanları biraraya getirerek her birinin deneyimlerinden yararlanma olanağı sunmakta ve tanımlanan resmi mesai saatlerinin ve görev tanımlarının dışında kurum için çalışan dev bir gönüllü ordusu kazanılmaktadır. "Eğitimde Kalite Sözlüğü" adlı eserde çalışma grubu, "genellikle bilgiyi, en iyi uygulamaları veya bakış açılarını paylaşmak ve her bireyin kendi sorumluluk alanındaki performansını nasıl gerçekleştireceğine karar vermek için üyelerin birbirleriyle yoğun ilişki kurduğu ekipler" olarak tanımlanmıştır (Saran ve diğerleri, 2004: 28).

Toplam kalite yönetimi felsefesinde sıklıkla yararlanılan iyileştirme ekiplerine benzer görevler üstlenen gönüllü çalışma grupları, kurumu ilgilendiren farklı alanlarda çözüm önerileri getirebilmekte, yaratıcı uygulamaları temellendirebilmekte ve bu yolla kurumsal imajın geliştirilmesinde etkin olabilmektedirler. Gönüllü çalışma grupları, üst yönetim ve astları arasında çift yönlü iletişimi mümkün kılan bir örgütsel iletişim yöntemidir. Bilgi paylaşımı ve ihtiyaç duyulan alanlara ilişkin çözüm önerilerinin üretimi bu gruplar içerisinde etkin olarak yönetilmekte ve gerçekleştirilmektedir. Çift yönlü bilgi paylaşımı, kararların mümkün olan en alt kademelerde işin nasıl yapılması gerektiğini en iyi bilen çalışanlar tarafından alınmasını kolaylaştırarak, karar alımını ve iş performansını iyileştirebilir. Katılım düzeyindeki bu artış da çalışan memnuniyetine ve çalışma yaşamının kalitesine katkıda bulunabilir (Grunig, 2005: 7).

Kararlarının ve proje önerilerinin hayata geçtiğini gören çalışanların kuruma olan aidiyetleri artmakta ve kurumun gelişmesinde daha fazla rol almak istemektedirler. Eğer bu gruplar doğru yönetilirler ise, her bir çalışma grubunda yer alan gönüllü kurum çalışanı bir süre sonra gönüllü bir halkla ilişkiler uzmanına dönüşebilmektedir ki, bu da kurumun özellikle dış hedef kitleleri ile olan iletişim sürecinde çok sayıda iletişim uzmanına sahip olması anlamına gelmektedir. Özellikle ekip çalışmasının olduğu ortamlarda sosyal ilişkilerin önemi daha da artmaktadır. Ekiplerin başarısında üyelerinin birbiri ile kaynaşması yatmaktadır. Yönetimin çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için işyerindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba harcaması iş tatmini ve performansı arttırmada yararlı bir uygulama olmaktadır (Bozkurt, 2011: 5).

Kurum içi iletişimin sağlanmasında çalışanlara yönelik halkla ilişkiler, şirket içi iletişimi hedeflemektedir. Halkla ilişkiler, çalışanları kurumun çalışmalarından, hedeflerinden varsa sorunlarından haberdar ederek, ekip ruhu oluşturmayı ve kurum bilincini yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için şirket dergisi çıkarmak, çalışanların kaynaşmalarını sağlamak için personel geceleri organize etmek, piknikler düzenlemek, oryantasyon programları hazırlamak, ayın en başarılı çalışanını seçerek ödüllendirmek gibi motivasyonu ve iletişimi arttıracak çeşitli etkinlikler yapmaktadır. Kurum içi iletişim aynı zamanda kurumsal imajla da bağlantılıdır. Kurumsal kültürü üreten çalışanların kurumsal davranışları, manalı bir şekilde kurumun imajına katkıda bulunmaktadır (Gürel, 2010: 22).

Teknolojik gelişmelerle birlikte kurum içi iletişimde “on-line iletişim” adı verilebilecek iletişim araçları gündeme gelmiştir. Bunlar; e-posta, voice mail, intranet, on-line newsletter gibi sıralanabilmektedir. İtranet, yönetim ve çalışanlar arasında hızlı, çift yönlü, frekans sıklığı olanağı tanınması ve etkin bilgi alışverişi sağlaması açısından önem kazanmaktadır. İtranetle birlikte tüm çalışanlar; kurumun finansal durumu hakkında bilgi alabilir, proje programlarını güncelleyebilir, bilgisayar bülten panosundaki mesajları değiştirebilir, daha sık danışabilir, beyin fırtınası ve çalışma ekipleri için canlı chat ortamlarına dahil olabilirler (Gürel, 2010: 25).

1.12. Ekip Çalışmasında Başarısız Olma Sebepleri

Ekiplerin başarısız ve etkisiz olmasına işletmelerin tutumları sebep olmaktadır. Bugün büyük çoğunluğu “ekip” ve “ekip çalışması” kavramlarını dillerinden düşürmeyen pek çok işletmenin uygulamada ekip performansını ölçmediği bir gerçektir. Bu gerçek ciddi bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Çalışanlara bireysel hedefler verilmekte, başarıları bireysel hedeflere ulaşma derecelerine göre ölçülmekte ve bu bireysel başarı düzeyine göre ödüllendirmeye gidilmekte, buna karşılık ekip olmaları söylenip bu yönde eğitilmeleri için ciddi kaynaklar harcanmaktadır. Bu açık paradoks sonucunda, doğal olarak insanlar birbirlerine destek olmaktan çok bireysel hedeflere ulaşmayı yeğlemektedirler. Sonuçta, ekip olma ve ekip çalışması yapma gerçek anlamda işletme performansını artırma aracı olarak görülmek yerine, bir yönetim modası olarak algılanır hale dönüşmektedir (Kılınç ve Akbal, 2001: 107).

Ekiplerin başarısız olmalarının sebepleri; heyecan veren bir amacı paylaşmamaları, rol ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması, kurumun vizyon ve misyonundan habersizlik, çalışanların beklentileri karşılayacak eğitim ve gelişim imkânlarından yoksun olması, duygusal olgunluk düzeyinin düşük olması, adil ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmamasıdır (Baltaş, 2002: 5).

Ekip çalışmasında ortaya çıkabilecek sıkıntılar şu şekilde sıralanabilir (İrmek, 2004: 297-298):

- Ekip üyelerinin birbirlerinin yaptıkları işi tamamlayamamaları, boşa görevlerin olması,
- Ekip üyelerinin birbirini yeterince tanımaması ve birbirlerinin beklentileri konusunda fikir sahibi olmamaları,
- Ekibe yeni katılanların ya da ayrılanların yarattığı rahatsızlıklar,
- Ekip içi rol ve statü belirsizlikleri,
- Ekip içi iletişimin zarar görmesi,
- Ekip içinde sahte eşleşmeler olması,
- Ortak karar almada zorluklar yaşanması,
- O ana kadar yapılan çalışmaların yeterince takdir edilmediği duygusu,
- Üyelerin riske girme ya da yeni bir fikri deneme gibi konularda çekingen davranması.

1.13. Örgüt Kültürünün Ekip Çalışması Üzerindeki Etkisi

Günümüzün çok disiplinli ve karmaşık nitelikteki projeleri için birey bazındaki çalışmalar ve klasik nitelikteki yöneticilik girişimleriyle istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların biraraya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (Sarıhan, 1998: 276).

Ekip çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Ekip çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerinde daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt yaratarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır. Ekip çalışması, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmalarını şeklinde tanımlanabilir. Ekip çalışması, ekibin birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, ekip üyelerinin katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava yaratmak için harekete geçtiği bir çabadır (Gard ve diğerleri, 2003: 97).

Geleneksel örgütlerde ekip çalışması ya uygulanamamakta ya da tesadüfen ortaya çıkmaktadır. Ekip çalışmasının tercih edilen bir çalışma biçimi olarak kabul görmesi oldukça zordur. Çünkü bu kurumun kültüründe, değerlerinde ve normlarında bir değişikliğe işaret etmektedir (Braham, 1998: 35). Günümüzde geleneksel yönetim anlayışları yerini demokratik, katılımcı ve bireyin önemini dikkate alan yönetim anlayışına bırakmakta, çalışanların yönetime katılımı desteklenmektedir. Çalışanların yönetime katılımının sağlanmasında en etkili yollardan birisi ekip çalışmasıdır. Ekip çalışmalarını başlatmak örgüt yönetimi için alınan stratejik bir karardır, ancak ekip çalışmalarının getirilerinden yararlanmak sadece uygulama kararının alınmasıyla sağlanamamaktadır. Ekip çalışmalarından istenilen faydanın sağlanabilmesi için örgütte gerekli yönetim yapısının ve sistemin olması gerekmektedir.

Örgütün ekip çalışması için gerekli olan uygun yönetim yapısı ve sistemi oluşturması, etkin bir ekip çalışması için yeterli olmayacaktır. Çünkü sistemin çalışmasını sağlayanlar bireylerdir ve bu nedenle yöneticiler ile çalışanların kişilik özelliklerinin ve yeteneklerinin ekip çalışmasına yatkın olması gereklidir. Otokratik, astlarına güvenmeyen, esnek olamayan, paylaşma ve yetki devretmekten kaçınan yöneticilerin çoğunlukta olduğu örgütlerde başarılı ekip çalışması uygulamalarının gerçekleştirilmesi neredeyse imkânsızdır (Özenli, 2006: 103).

Örgütte ekip çalışmalarına başlamadan önce ekibin içinde yaşayacağı ve verimli olacağı doğru kültürü oluşturmak gerekmektedir. Ekip ne kadar iyi olursa olsun, ekibi içinde bulunduğu çevreden izole etmek mümkün olmayacaktır. Ekip oluşturmak aynı zamanda ekipler için doğru kültürü sağlayacak örgütü de oluşturmak olacaktır (Owen, 1996: 31).

Ekip çalışmasına uygun kültürün oluşturulması için dikkat edilmesi gereken unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Genç, 1993: 32-33):

- Örgüt kültürünün değiştirilmesi için ilk ihtiyaç duyulan, örgütün gelecekteki yönünü belirten açık bir vizyon ve bu vizyona ulaşmak için ihtiyaç duyulan değerler ve davranışların belirlenmesidir.

- Üst yönetim kültür değişimini kesinlikle desteklemelidir. Ekip düşüncesini açmalı, ekip için sorumluluk ve otoriteden ödün vermeye hazırlanmalıdır.
- Üst yöneticiler davranışları ile astları için yeni kültürün modeli olmalıdırlar. İstenilen değerler, beklentiler ve davranışları sergilemelidirler.
- Örgütün yapısı, insan kaynakları sistemleri, yönetim tarzı ve uygulamaları istenilen kültürü destekleyecek şekilde değiştirilmelidir.
- Örgüt üyelerinin yeni kültüre uyum sağlamaları için gerekli eğitim, bilgilendirme toplantıları gibi önlemler alınmalıdır.

Ekip çalışmasının verimli olabilmesi için uygulamaların tepeden başlaması ve tabana yayılması gereklidir. Bir örgütteki en önemli ekip, üst düzey yönetici ekibidir ve işletmenin kalan bölümü üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle örgüt içindeki kültürün değişimi üst seviyelerden başlamalıdır. Yönetim anlayışındaki değişimin başarısı üst yönetimin desteğine bağlı olduğundan, üst düzey yöneticilerin bir ekip anlayışı içinde çalışmaları ekip çalışmasının alt düzey çalışanlarca kabulünü kolaylaştıracaktır (Ergün, 2001: 24).

Ekip çalışmasında başarılı olabilmek için örgüt içindeki her kademedeki liderler ile birlikte çalışılan bireyler arasındaki ilişki itaate değil, görüş alışverişine dayanmalıdır. Liderlik, bir sürü karmaşık teknikleri kullanarak çalışanlara yapmaları istenilenleri yaptırmak değil, çalışanların yapılması istenilen şeyleri yapmak istemelerini sağlamaktır. Bu nedenle ekip çalışması için uygun ortam hazırlamak isteyen örgüt yönetimlerinin, öncelikle örgüt içindeki her seviyedeki liderliği; otoriter, kontrol edici ve yönlendirici liderlikten, katılımcı ve destekleyici liderliğe dönüştürmeleri gereklidir (Freiberg, 1996: 299).

Ekip çalışmalarının bir örgütte başarılı olabilmesi için, öncelikle katılımcı yönetimi destekleyen bir örgüt yapısı gereklidir. Örgüt, çalışanların becerilerini desteklemeli ve teşvik etmelidir. Kaynaklar çalışanların gelişimine, ekip çalışmasının desteklenmesine ve iletişim kanallarının açılmasına yardımcı olmalıdır. Çünkü, ekip üyeleri normalde çalışanlara dağıtılmayan bazı kaynaklara ve bilgilere gereksinim duyacaklardır. (Nalbant, 1993: 119).

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde liderlikle ilgili kavramlar, liderin sahip olduğu özellikler, genel liderlik türleri, liderin görevleri, kültürlerarası liderlik tarzları ve gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen liderlik özellikleri incelenmiştir.

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Liderlik; belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999: 583).

Liderliğin bir organizasyonun başarılı ya da başarısız olması ile ilgili kritik bir faktör olduğuna dair bir mutabakat vardır. Kusursuz organizasyonlar kusursuz liderlikle başlamakta, başarılı organizasyonlar başarılı liderliğin adeta bir yansıması olmaktadır. Liderler, işgörenlerine uyguladıkları davranışların işletmelerinin amaçlarına hizmet etmesi oranında başarılı olmaktadır. Bunun da ötesinde liderlik; bir ekibin, kurumun, işletmenin başarısında belirleyici olan yegane kritik faktör olarak da tanımlanmaktadır (Hayward, 2005: 17).

Liderlikle ilgili birçok tanım vardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Yıldız, 2007: 5):

- Ortak gayeye ulaşmak için işbirliği ortamı yaratmak ve devam ettirmek faaliyetidir.
- Ortak gayeler uğruna, gönülden çaba harcamaları için kişileri etkileme sanatıdır.

- İnsanları ikna etme sanatıdır.
- İnsanların tavır ve hareketlerine etki etme sanatıdır, yönetim kabiliyetidir.
- Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve bu insanları gayeye doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etmek kabiliyet ve tekniğidir.
- İnsan davranışlarını anlama, tahlil etme, önceden kestirme ve kontrol edebilme yeteneğidir.

Liderlik yolculuğuna öncelikle bir düşünle başlanmakta ve bu düşün bir takım hedefler saptayarak, niyetler ile eylemler birbirine yakınlaştırılırsa gerçekliğe dönüşebilmektedir. Öncelikle liderlik yaşam boyu süren bir yolculuktur. Lider olarak ciddi bir şey yapmak istiyorsanız, uygun zamanı ve şartları beklememeniz gerekmektedir. Çünkü bir takım sorunlar nedeniyle bu zaman hiçbir zaman gelmeyecektir. Ayrıca geleceğin ne getireceğini önceden bilmenin de garantisi yoktur (Altılar, 2004: 19).

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir. Grubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek ve toplum içindeki saygınlığından gelmektedir. Bu gücünü kaybetmemek ve devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir kısım araçlardan yararlanabilmektedir (Talukan, 1999: 1).

Lider, yaşamının kontrolünü ele geçirmeyi öğrenmelidir. Liderlik, amaçlarınıza ulaşabilmeniz için yolculuğunuzu sürdürmeniz ile gerçekleşmektedir. Daha önceden yaptığınız çalışmalar, daha sonraları yapacağınız çalışmalara faydalı olacaktır. Eğer amacınıza giden yolda vazgeçmezseniz, amacınızı gerçekleştirmeniz kaçınılmazdır. Liderlik, belirsizliklerle mücadele etmektir. Lider kim olduğunu ve nereye gittiğini bilen kişidir. Liderlik elinizdeki gücü doğru yerde ve zamanda kullanabilmektir (Altılar, 2004: 19-20).

Liderlik, gücün diğer insanların düşünce ve eylemlerini etkilemek üzere kullanılmasını gerektirir. Liderlik gücün akıllıca kullanılmasını gerektirir. Güç etkili bir

liderlikle kazanılmaktadır. Güç ilişkide bulunanları güçlendirme ile gelişmektedir. Gücün tehlikeli bir yönü de vardır. Gücün tehlikesi, güce sahip olanın onu kendi çıkarı için kullanma eğiliminde olmasıdır. Genellikle güce sahip olanlar onu kötüye kullanmaya çalışmakta ve bu durumda gücün kaybedilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden lider sahip olduğu gücü adil bir şekilde kullanılmalıdır. Liderlik, olumsuzlukları olumluya çevirme yeteneğidir. Lider bu aşamada şu özelliklere sahip olmalıdır (Altınar, 2004: 63-69):

- Yaşantınız rotadan çıktığı zaman buna karşı dayanıklı olmalı,
- Başınıza gelen felaketleri armağanlara dönüştürmeli,
- Adaletsiz gelişmelere karşı etkin bir şekilde mücadele etmeli,
- Kendinize olan güveninizi arttırmalı,
- Çok sayıda bireyle mücadele etmede etkin olmalı,
- Beklenmedik durumlar karşısında hazırlıklı olmalıdır.

2.2. Liderin Önemi

Kurum kültürü alanındaki gelişmeler liderlik anlayışında değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu durumun temelinde yatan neden, işletmeler açısından kurum kültürünün oluşturulması, korunup pekiştirilmesi ya da değiştirilmesi aşamalarında liderlik mekanizmasının üstlendiği roldür. Kurum kültürünün her aşamasında liderler, kurum çalışanlarını açıkladıkları görüşler doğrultusunda motive etme ya da belirlenen bireysel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişiler olarak görülmektedirler. Bu perspektiften bakıldığında kurum kültüründe liderlik; kültürün oluşturulup korunmasında, pekiştirilmesinde ve değiştirilmesinde olmak üzere üç aşamada etki göstermektedir (Dinçer ve Bitirim, 2012: 61).

Yoğun rekabet baskısı, artan çevresel çalkantı ve karmaşıklık tarafından alevlenen yenilik yönetimi, çağdaş organizasyonlarda önemi gittikçe artan bir faaliyet olmaktadır. Organizasyonel yenilik, organizasyon içerisinde değer yaratacak mal ve hizmetlerin geliştirilmesini ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir faaliyettir. Bu faaliyetin ortaya çıkması liderlik anlayışını gerekli kılmaktadır (Davis, 1999: 295).

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Ancak liderin ortaya çıkışı, çeşitli dönemlerde farklı nedenlere bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Demokratik geleneğin yaygınlaşmasıyla katılımcı liderlik rolleri gelişirken, teknolojik ilerlemeler, etkinlik ve verimlilik amacıyla koordinasyon sağlamaya yönelik liderliği bir ihtiyaç olarak ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, sosyal bir canlı olan insan gruplarının hayat tarzları ile liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuş ve değişik liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır. Liderliğin, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekmektedir. Liderlik veya rehberlik olmadıkça bireysel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Böyle olduğu takdirde tüm olarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirirmede yeteneksiz olduğu halde, bireyler ancak kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışacaklardır (Liderlik (t.y.) <http://www.maximumbilgi.com>).

Liderleri lider yapan şey, felaketleri zafere dönüştürmektir. Felaketleri avantajlara, trajedileri başarıya dönüştürmek liderin birincil görevlerindedir. Başarılı insanlar bir problemle karşılaştıkları zaman çocukça bir tavır takınmayanlardır. Onların yeni ve zor durumlara uygulanabilecek önceden tasarlanmış fikirleri vardır. Ayrıca tüm engel ve zorluklardan uzak bir yaşam güç ve imkanları sıfıra indirecektir. Sorunların olmaması yaratıcılığı da ortadan kaldırmaktadır. Tarihte adı geçen liderlerin birçoğu zorluklar içinde büyümüşler ve icatlarını gerçekleştirmişlerdir (Altılar, 2004: 88).

2.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, sevk ve idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim ve yönetici terimleri, her zaman bu terimlerin tam karşılığını anlatmamakla beraber başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her yerde kullanılmaktadır (Koçel, 1999: 17).

Liderlik değişimle uğraşma, stratejik gündemi belirleme ve gerekirse oyunun kurallarını değiştirmeye ilgilidir. Yönetim ise aksine idarenin karmaşıklığıyla uğraşmakla ilgilidir. İyi yönetimi olmayan karmaşık şirketler kendi varlıklarını tehdit edecek şekilde karmaşık hâle gelebilirler. Kısacası yönetim, oyunun mevcut kurallarının izlenmesinde

etkili olmakla ilgilidir. Liderlik ise bu kuralların gerek teşkilat içinden gerekse teşkilat dışından gelen zorluklara göre değiştirilmesiyle ilgilidir (Shevtsova, 2005: 211).

Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise bu yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli yetkiye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Yani yönetici, bir işletmenin insanları yönetmekle görevlendirdiği kişidir. Liderlik yönetimin önemli araçlarından biridir. Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları genel hatları ile birbirine yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar vardır. Öncelikle liderlik, bir kişiyi değil bir süreci ifade etmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişi, insanları grup veya örgüt hedeflerine doğru yönlendirmekte yetersiz kalabilir ve böyle bir etkilemeyi gerçekleştiremeyebilir (Ateş, (t.y.) <http://www.merih.net>).

Yöneticilik ve liderlik birbirinden pek çok noktada ayrılan farklı olgulardır. Yöneticilik başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığıyla iş başarma ve amaçlara ulaşmaktır. Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Yönetici, grubunu hedeflere yönlendirmedeki etkileme yeteneğini yasal güç olan otoriteden alır. Lider ise gücünü yönlendirdiği gruptan alır (Genç ve Halis, 2006: 39). Lider, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Yönetici ise başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Genç ve Halis, 2006: 46).

Liderin en önemli özelliği, heyecan yaratmasıdır. Liderin mesajı vardır. Lider mesajını izlemekte, çalışanlar da lideri izlemektedir. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için liderlik son derece önemlidir. Liderlik, birey ve grupların davranışları, performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Battaş, 2002: 110).

Lider, grup üyelerini biraraya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen kişidir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen, bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini

etkileyen ve davranışa yönelten kimsedir. Yönetici ile lider arasındaki temel fark da buradan kaynaklanmaktadır. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet etmekte lider ise amaçları kendisi belirlemektedir. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan almaktadır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu durumdan almaktadır (Genç ve Halis, 2006: 44).

Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkarak aşağıdaki farklılıklardan kısaca söz edilebilir (Ilgar, 1996: 29):

- Her lider az çok yöneticidir, her yönetici lider değildir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle, baskı ile iş yaptırabilir.
- Lider, otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan almakta, yöneticisi ise otoritesini mevzuattan almaktadır. Yani otoritesinin kaynağı bürokratiktir.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yöneticiler için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider, grubu tarafından seçilip liderlik konumuna getirilmekte, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olmaktadır.
- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
- Lider, yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle çalışana yönelikken, yöneticiler ise işin yapılmasına yönelik çalışmaktadırlar.
- Geniş açıdan bakıldığında lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
- Lider yenilik yapmakta, yöneticisi ise idare etmektedir.
- Lider geliştirmeye ve değişmeye ilgilenebilir. Yöneticisi ise muhafaza ederek, yapıyı korumakla ilgilenebilir.

- Lider, insan üzerine; yönetici, yapı ve sistem üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Lider güven ve ilham vermektedir. Yönetici kontrole güvenip düzenlemektedir.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, vizyon sahibidir. Yönetici ise kısa görüşlüdür, liste ve bütçe sahibidir.
- Liderin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır. Yöneticinin ise ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
- Lider yetkilerini astlarına dağıtırken, yönetici yetkileri kendi elinde toplamaktadır.
- Lider katılıma önem vermekte, yöneticisi ise uyuma önem vermektedir.
- Lider güçlüdür, yönetici ise yetkilidir.
- Lider doğru işi yapmakta, yönetici ise işi doğru yapmaktadır.

Kets De Vries (2007: 234)'e göre liderler ve yöneticiler şu noktalarda ayrılırlar:

- Yöneticiler şimdiki zamana odaklanırken, liderler geleceğe ilgi duymaktadırlar.
- Yöneticiler istikrarı tercih ederken, liderler değişime ilgi duymaktadırlar.
- Yöneticiler talimat vermeye yönelirken, liderler vizyona bağlıdır.
- Yöneticiler “nasıl” ile ilgilenirken, liderler “niçin” ile uğraşmaktadırlar.
- Yöneticiler karmaşıklaktan hoşlanırken, liderler basitleştirmeyi bilmektedirler.
- Yöneticiler mantığa güvenirken, liderler sezgilerini kullanmaktadırlar.
- Yöneticiler şirket kaygılarıyla meşgulken, liderler sosyal kaygıları da içeren daha geniş bir bakışa sahiptirler.

Liderler, insanları harekete geçirmek için nasıl güçlü imajlar yaratacaklarını bilmektedirler, iyi hikâye anlatmaktadırlar, semboller ve dekorlarla bir fikri nasıl anlatacaklarını bilmektedirler. Ayrıca dil konusunda ustadırlar (Kets De Vries, 2007: 240).

2.4. Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik, engel tanımaz bir ruha sahip olmaktır. Engel tanımaz ruh liderin karşına çıkan engelleri, zorlukları bariyerleri aşmasını sağlamaktadır. Lider düştüğü zaman ayağa

kalkmayı bilen, tüm zorluklara rağmen yola devam eden, ayakta kalmayı başarabilen, yüzüne kapanan kapıları tekrar aralayabilen kişidir (Altılar, 2004: 88).

Liderlerin sahip olduğu bir takım özellikler şunlardır (Altılar, 2004: 93):

- Her an gerçeğe dönüşmeye hazır düşleri vardır,
- Gerçek hedeflerine kendilerini adanmışlardır,
- Tüm olumsuzlukları olumluya çevirmeye çalışmışlardır,
- Yaratıcı çözümler üretmeye çalışmaktadırlar,
- Şartlara teslim olmak yerine, şartlara hakim olmaktadırlar,
- Elleri geçen fırsatları değerlendirmişlerdir,
- Şartlar ne olursa olsun geleceğe büyük bir umutla bakmaktadırlar.

Gerçek liderler ateşli kişilerdir. Onlar, işleri gerçekleştirmek ve rakipleri yenilgiye uğratmak isteyen insanlardır. Bir şeyler başarmaktan hoşlanırlar ve eylem yönelimli insanlardır. Kendilerinden emin oldukları için, insanları kendi istekleri doğrultusunda işler yapmaya yönlendirebilirler. Etkin liderlerin çoğu, ortalama analitik zekâdan daha fazlasına sahiptir. Bu onlara stratejik düşünme imkanı vermektedir (Kets De Vries, 2007: 209).

Başarılı liderler, sosyal becerilere sahip bireylerdir. Liderler, zamanlarının çoğunu insanlarla ilgilenerken geçirmekte ve işin bu yanından zevk almaktadırlar. Liderler yeni fikirlere ve yeni deneyimlere açıktırlar, maceracı bireylerdir. Liderler söylediklerini yapmakta, yaptıklarını söylemekte, çalışanlardan bekledikleri davranışları kendileri de göstermekte ve adil davranmaktadırlar (Baltaş, 2002: 57). Etkin liderler uzlaşılabilir bireylerdir. İyi liderler işbirlikçidir, esnek ve hoşlanılır bireylerdir. Aynı zamanda zor durumları olumlu bir şekilde yeniden çerçevelendirirler. Etkin liderler vicdanlı kişilerdir. Kendilerinden bir şey yapmaları istendiğinde bunu yapan güvenilir kişilerdir ve sonuna kadar gitmektedirler (Kets De Vries, 2007: 209).

Duygusal zekâ, kişilerin kendi duygularının farkında olmalarıdır. Kişinin amaçlarına ulaşmak için duygularını yönlendirebilmesidir. Günümüzde artık bir şirketin en tepesindeki yönetici bir yönetici olarak değil, bir iş lideri olarak algılanmaktadır. Liderin

kalitesi, duygusal zekâsı ve diğer özellikleri şirkette çalışan herkesi etkilemekte ve bu durum işletmenin değer sistemini yapılandırmaktadır (Baltaş, 2002: 72).

Liderin vizyona ulaşması ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkün olabilir. Lider önemli engellere rağmen, insanları doğru yönde harekete geçirmektedir. Bunu yaparken de onların duygularına ve değer sistemlerine seslenmektedir. Başarılı liderler, duygularını nasıl yöneteceklerini ve başkalarının duygularını okumayı bilmektedirler. Empati sahibi olmak bu kişileri farklılaştırır. Gerçeklik duygusuna sahip oldukları için güçlü ve zayıf yanlarının farkındadırlar. Duygusal bakımdan da istikrarlı kişilerdir (Kets De Vries, 2007: 210).

Liderliğin önemli özelliklerinden birisi de empati kurmaktır. Ekip çalışmalarının giderek yaygınlaşması, küreselleşme olgusunun ve yetenekli kişilere duyulan ihtiyacın giderek artması empatiyi zorunlu kılmaktadır. Ekip çalışmasında duygular çok önemlidir. Üyelerin ortak bir karara varması oldukça zordur ve ekibin üye sayısı arttıkça bu daha da zorlaşmaktadır. Bu nedenle ekip lideri herkesin görüşünü sezmeli ve anlamalıdır (Argıç, 2002: 11).

Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlayabilmesi empatiyle gerçekleşir (Baltaş, 2002: 72). Liderler çalışanlarla tutkulu ve gerçekçi bir empatiye girmeli ve yaptıkları işlere yoğun özen göstererek onlara karşı açık sözlü olmalıdırlar (Goleman, 2000: 164).

Etkin liderler, kendi farklılıklarından yararlanmaktadırlar. Böyle liderler, kendilerini özgün kılan yanları kullanarak bir sosyal mesafe yaratmakta ve ayrı olduklarının sinyalini vermektedirler. Bu durum da çalışanları daha iyi performans gösterme yönünde motive etmektedir (Goleman, 2000: 164). Liderler bir zayıflığı ya da farklılığı ne zaman açığa vuracaklarını anlamak için büyük ölçüde sezgilerinden faydalanmaktadırlar. Böyle liderler, ortamdan gelen sinyalleri alabilirler ve kendilerine açıkça söylenmesine gerek kalmadan, olup bitenleri sezebilirler (Goleman, 2000: 169).

Liderlerin genel özelliklerine bakıldığında şunları görmek mümkündür (İnce ve diğerleri, 2004: 438):

- Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir,
- Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir,
- Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir,
- Lider iş tutkunudur,
- Lider demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem vermektedir,
- Lider bir değişimin aktörüdür,
- Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duymaktadır,
- Lider bir mesajın sahibidir,
- Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir,
- Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimsedir.

2.5. Genel Liderlik Türleri

Bu başlık altında liderlik türleri arasında yer alan; otokratik, hümanist, liberal, demokratik, karizmatik, transaksiyonel ve dönüştürücü liderlikler incelenmiştir. Ekip yönetmenin çeşitli yolları vardır. İyi bir lider çeşitli yönetim tarzlarını bilmeli ve bunları duruma göre esnek bir şekilde uygulamalıdır. Çünkü her bir yönetim şeklinin çalışanların özelliklerine ve duruma göre olumlu ya da olumsuz etkileri vardır.

2.5.1. Otokratik Lider

Klasik yönetim düşüncesine sahip yöneticiler, örgütün amaçlarının gerçek sahiplerinin kendileri olduklarını düşünmekte ve yönetim uygulamalarını bu düşünce doğrultusunda geliştirmektedirler. Bu yöneticiler için lider, her şeyi bilen ve kararları alan kişidir. Bu tür liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, astlarına yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaları nedeniyle çalışanların fikirlerinden ve yaratıcılıklarından yeteri kadar yararlanamazlar. Gerçek anlamda liderler ise gruplar ve ekip çalışması üzerine yoğunlaşarak, çalışanları yetkilendirip güçlendirerek çalışanların tüm yaratıcılığında faydalanmakta ve daha üretken bir çalışma ortamı oluşturmaktadırlar (Özenli, 2006: 106).

Klasik anlamda liderlerin asıl amacı güç kazanmak, kontrolü ele almak ve hizmet etmektir. Ancak etkin bir lider çalışanlarına yetki devri yapmakta, onları serbest

bırakmakta ve onlarla birlikte hizmet etmektedir. Çalışanları istenilen şekilde yönlendirmek için hiyerarşik gücün değil, kişisel etkileme gücünün kullanılması, onların yaptıkları işe olan bağlılıklarını arttırmakta ve tüm enerjilerini işe harcayarak beklenenden daha fazla iş yapmalarını sağlamaktadır (Karaduman, 2002: 43).

Otokratik ya da yetkeci liderler gücü kendilerinde merkezileştirmektedirler. Bu liderler söyleneni yapan işgörenleri için tüm iş ortamını yapılandırmakta, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplamaktadırlar. Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamakta astın görevidir. Bunlara göre astlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanmaktadır (Güney, 1997: 20).

Otokratik liderler genelde üretime dayalı bireylerdir, tekliflere kapalıdırlar, karar verme yetkisine sahiplerdir, eleştiriye kapalıdırlar. Hiçbir zaman tartışmaya açık bir davranış göstermemektedirler. En iyi ve doğruyu kendilerinin bildiğini düşünmektedirler (Yıldız, 2007: 28-29). Otokratik yönetim tarzını uygulayan liderler otoritelerini ve sorumluluklarını başkalarına devretmemektedirler. Ekip üyeleri kararlarda aktif rol oynayamamaktadır. Bu tip yönetimde elemanlar arasında güçlü bağlar oluşmamaktadır (Dengiz, 2000: 205).

Otokrasi en sancılı ve en zevksiz yönetim tarzıdır. Ancak batmanın kıyısına gelmiş bir kurumda lider adeta acil servise gelmiş bir hastayı kurtaran operatöre benzetilebilir. Operatör hastayı kurtarmak için gerekiyorsa belli uzuvlarını kesebilir. Benzeri durumdaki bir şirketi kurtarmaya çalışan lider de kötü adam rolündedir (Berkman, 2004: 405).

Otokratik liderlik türü genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Yani amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır. Liderin baskılı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Liderin kesin emri olmaksızın hiçbir uygulama yapılamaz. Tek karar alıcıdır, emirleri vermekte ve diğer kişiler itaat etmektedir. Ekip çalışmasında otoriter liderlik yaklaşımının,

birçok zararı olabilmektedir. Bu zararlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir (Cady ve Knight, 1997: 216):

- Ekip üyeleri, ödüllendirileceklerini düşünerek veya cezalandırmaların önüne geçmek için liderlerine sadece seçilmiş mesajlar yollamaktadır.
- Otoriter liderlik yaklaşımı, ekip üyeleri arasında iftiralara, arkadan konuşmalara, olayların üstünü örtmelere neden olabilmektedir. Bu güç mücadelesi bireyselliği ön plana çıkarma, liderin gözüne iyi görünme isteğinden ortaya çıkmaktadır. Ekip elemanları güç çatışması sonucu boyun eğen, koşullara ayak uyduran birer zayıf girişimci haline dönüşmektedir. Bu da ekip üyelerinin verimsizleşmesine neden olmaktadır.
- Ekip üyeleri arasında başarısızlığa uğrayanlar, cezalandırma olasılığının etkisiyle güçsüz kalabilmektedir. Böyle bir durumda, ekibin bütünlüğü bozularak dağılma olasılığı gündeme gelmektedir.
- Ekip üyelerinden bazıları ekip çalışmasından hem psikolojik hem de fiziksel olarak çekilebilmektedir. Bu tür üyeler fikir bildirmeyi reddedebilir veya cezalandırılma korkusuyla işe karışmayabilirler.

Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiçbir şekilde dikkate almamasıdır. Bu durum iş görme arzusunu olumsuz biçimde etkilemekte ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturmaktadır. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelmektedir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalmaktadır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolmaktadır. Bu tür liderlik stili, çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir (Toprak, 2006: 27).

Baskıcı ve saldırgan niteliği olan otokratik lider, kesin bir emir vermediği sürece kimse bir şey yapamamaktadır. Tek karar alıcı olması nedeniyle, emirleri kendi vermekte örgüt üyeleri de itaat etmektedir. Daha çok korku, tehdit ve ceza sisteminin hakim olduğu bu liderlik tipinde, yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına itimat edilmekte, tersi bir durum

ise kuşkuyla karşılanmaktadır. Bu nedenle liderin sürekli işin başında olması gerekmektedir. En önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda örgüt üyelerinin inanç ve duygularının dikkate alınmamasıdır (Çetin ve Beceren, 2007: 121).

2.5.2. Hümanist Lider

Hümanist liderler babacan davranışlar sergilemekte ve korumacı rolünü üstlenmektedirler. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikirlerini almalarına rağmen, genellikle patron adına kendileri yetkilidirler. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanmaktadırlar. Duygusal yönlendirmeleriyle motive etmektedirler. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamamaktadırlar (Çetin ve Beceren, 2007: 122).

Hümanist pozisyonda olan yöneticiler, liderlerin ve yöneticilerin biyografilerini ve deneyimlerini toplamaktadırlar. Yüksek mevkilerde görev yapan insanların dikkate değer liderlik uygulamalarını ve bilgi birikimini bir öykü biçiminde ve biyografik özellikte ele almaktadırlar (Yeşilyurt, 2007: 79).

2.5.3. Liberal Lider

Liberal liderlik anlayışına göre, ne pahasına olursa olsun otoritenin yetkilerinin sınırlandırılması gerekmektedir. Bireyin çıkarlarını hiç kimse ondan daha iyi bilemez. Müdahaleci otorite, toplumun refah düzeyinin artmasını engellemekten başka bir işe yaramamaktadır. Bu yüzden liberal otorite anlayışında mümkün olduğu kadar toplum kendi haline bırakılmaktadır. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler ilkesini benimseyen bu otorite tipi, liberal ekonomi anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Liberal otorite anlayışına göre, en iyi hükümet en az hükmedendir. Liberal devlet, bireyler arasındaki ekonomik ve toplumsal farklılıklardan doğan eşitsizlikleri düzeltmeye çalışmamaktadır. Çünkü otoritenin görevi hakemlik ve jandarmalık yapmaktan ibaret görülmektedir (Közleme, 2013: 243).

Bu liderlik tipine “Sembolik Lider”, “Tam Serbesti Taniyan Lider” ya da “Laissez-Faire Lider” de denilmektedir. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanmaktadır. Bu liderler

yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan davranışlar göstermektedirler. Başka bir ifadeyle, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Bu liderlik şekli grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır (Toprak, 2006: 29).

Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği açıktır (Toprak, 2006: 29-30).

2.5.4. Demokratik Lider

Demokratik liderler, çalışanların kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu daha ileriye götürmektedirler. Bununla birlikte çalışanların endişelerine kulak vererek, morali yüksek tutmak için ne yapılması gerektiğini öğrenmektedirler. Ayrıca, çalışanlara hedefleri belirlemede ve başarıyı değerlendirmede söz hakkı verilmesi sayesinde, demokratik bir sistem içinde çalışanlara yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler konusunda gerçekçi olmaktadır (Goleman, 2000: 77).

Demokratik yönetim tarzında yöneticiler ekip üyelerini, sorunları çözmeye ve karar almaya katılmalarını özendirilmektedirler. Bu tip yönetimde güçlü bir ekip ruhu, karşılıklı güven, saygı ve yardımlaşma ortamı oluşturmaya çalışılmaktadır. Danışma ve katılım ön plandadır. Ekip elemanları amaca yönelik çabalarını arttırmaya özen göstermektedirler (Dengiz, 2000: 206).

Demokratik liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Bu liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde lider daima astlarından fikir ve düşünceler almakta ve bu düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye çalışmaktadır. Astların planlama, karar alma, örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik etmektedirler. Bu tür liderler çalışanlarına değer vermekte ve nazik davranmaktadır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya her türlü iletişime açıktırlar. Ödül sistemi vardır, ceza sistemi yoktur. Bu tip liderler, astlarının yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Grubun başarı kazanma duygusu ile birlikte iş tatminine ulaşılmaktadır (Eren, 1998: 453).

Demokratik tarzın kendine özgü pürüzleri vardır. Bu yaklaşımın en can sıkıcı sonuçlarından biri, fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması, bir türlü anlaşmaya varılamaması ve yeni toplantılar için zaman belirlenmesidir (Goleman, 2000: 77). Bir liderin sergilediği tarzlar ne kadar çok olursa o ölçüde iyi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Başta güven verici, demokratik, yakınlık sağlayıcı ve yönlendirici tarzlarda ya da daha çok tarzda ustalaşmış olan liderler en iyi iklimi ve iş performansını elde etmektedirler (Goleman, 2000: 84).

Demokratik liderlik tarzı sayesinde grup içi çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve moral almaktadır. Demokratik davranan lider, grup içerisindeki bütün karar ve faaliyetler için üyelerle tartışma ortamı geliştirmekte ve üyelerin kendi çalışma eşlerini kendilerinin seçmesine izin vermektedir. Demokratik liderlik stiline sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 177).

2.5.5. Karizmatik Lider

Karizma, bireyleri etkileyebilme ve etkisi altına alabilme yeteneğidir. Karizma doğuştan var olan bir karakter özelliğidir, ancak her zaman sevimli olmakla eşdeğer olmayabilir (Akbulut, 2004: 35).

Karizmatik ve dönüşümcü liderlik terimleri, örgüt üyelerinin beklentileri ve davranışlarında büyük değişimler yaratma ve örgütün yeni görev ve hedeflere uyum sağlama süreciyle eşdeğer anlamlarda ifade edebilir. Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkmaktadırlar. Karizma, resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Özkaya, 2000: 164).

Karizmatik liderlerin bazılarının olumlu, bazılarının ise olumsuz davranışları olduğu görülmüştür. Bazı liderler kriz zamanlarında kurtarıcı olduğu gibi bazıları da bunun tam tersi olarak izleyicilerini kötü durumlara sokmaktadır. Bu olgu “karizmanın karanlık tarafı (negatif karizmatik liderlik)” olarak adlandırılmaktadır. Pozitif karizma ile negatif karizma arasındaki farkı açıklayabilmek hala yönetim bilimi açısından bir problemdir. Burada önemli olan çıktılardır. Eğitim seviyesi düşük ve katılımcı sistemleri tam gelişmemiş ve demokratik kuralların tam çalışmadığı toplumlarda karizmatik bir lider toplumu arzu edilmeyen yönlere götürebilir (Berkman, 2004: 406).

Örnek olarak, Atatürk pozitif bir karizmatik lider olurken, Hitler ise negatif bir karizmatik lider olarak tanımlanabilir. Bununla beraber bütün karizmatik liderler kendilerine tam bir katılım istemektedirler. Bu katılım esnasında negatif liderlerde takipçilerin kendini adaması ideolojilerden önce gelirken, pozitif liderlerde ideolojiler daha önce gelmektedir (Yıldız, 2007: 23).

Karizmatik liderin, grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır ve bu durumdan dolayı etkinliği yüksektir. Kararları kendisi vermekte ve sözü emir olarak kabul edilmektedir. Çalışanlarla arasında belirgin bir mesafe olmasına karşın emirlerine itaat edilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 124).

2.5.6. Etkileşimci (Transaksiyonel) Lider

Bu liderlik biçiminde liderler, geçmiş elli yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde hayata geçirmektedirler. Bu liderler yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değiş tokuş süreci olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların

kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül, kurallara karşı gelme ve düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır. Etkileşimci liderlerin astlardan beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise, bu tip liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Bu tip bir liderlik yaklaşımının yaratıcılık yönü azdır. Başarı grafiği normal artış göstermekte ve atılım olmamaktadır. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur (Yavuz, “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, 10.09.2013, www.humanresourcesfocus.com).

Etkileşimci lider, örgütte izleyicilerin rol ve görevlerini açıklığa kavuşturmak suretiyle belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları güdüleyen ve rehberlik eden kişidir (Robbins, 1996: 438). Etkileşimci liderlik, liderin izleyicilere değişim için ödül sağladığı ve lider ile izleyicileri arasında değişim süreci sonunda ortaya çıkan bir modeldir (Eisenbach ve diğerleri, 1999: 83).

Etkileşimci liderin sahip olduğu yönetim özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Robbins, 1996: 439):

- Koşullu ödüllendirme: Lider iyi performans sergileyenleri ödüllendirmekte ve başarıyı takdir etmektedir.
- Aktif istisnalarla yönetim: Lider, standartlardan ve kurallardan olan sapmaları araştırmakta, takip etmekte ve düzeltici eylemde bulunmaktadır.
- Pasif istisnalarla yönetim: Lider, çalışanlara yalnızca standartlara ulaşamadığında müdahale etmektedir.
- Bırakınız yapsınlar (Laissez-Faire): Lider, sorumluluklarını devrederek karar almaktan kaçınmaktadır.

2.5.7. Dönüştürücü (Transformasyonel) Lider

Günümüzde, özellikle birçok örgütün içinde bulunduğu etkileyici değişim koşulları ve örgütün başarılı bir şekilde değişim veya dönüşümünde sahip olduğu kritik önem

nedeniyle dönüştürücü liderliğin daha çok dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır (Certo, 1997: 368).

Dönüştürücü lider, örgüt üyelerini derinden etkileyerek, örgütsel amaçların örgüt üyelerinin kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olmaktadır. Yani örgütsel amaçlar, üyeler için daha fazla önem kazanmaktadır. Böyle bir durumda örgüt üyeleri için öncelik örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle kendi beklentilerini ikinci plana atmakta ve görevlerine yoğunlaşarak sorumluluklarını arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 377).

Dönüştürücü liderin sahip olduğu yönetim özellikleri aşağıdaki gibi gösterilebilir (Robbins, 1996: 439):

- Karizma: Lider, izleyicilere bir misyon duygusu ve vizyon yaratarak gurur aşlamakta ve böylece onlar da saygı ve güven kazanmaktadır.
- İlham verme: Lider, sahip olduğu yüksek beklentileri semboller aracılığıyla izleyicilere yansıtmakta ve önemli amaçlara basit yollarla ulaşmayı öğretmektedir.
- Zihinsel uyarım: Lider, izleyicilerin zekâ, mantık ve dikkatli sorun çözme yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olmaktadır.
- Bireysel ilgi: Lider, izleyicilere bireysel ilgi göstererek herkesle yakından ilgilenmekte ve rehberlik etmektedir.

Dönüştürücü liderlik modeli, alışılmadık durumlara cevap vermek için en uygun model olup, işletmeler için çevrede meydana gelen değişmelere adaptasyon söz konusu olduğunda en çok kullanılan ve kabul gören liderlik modelidir. Dönüştürücü liderlik modeli, örgüt içinde ekip halinde karar verme ve davranışsal kontrolü teşvik eden bir kültür yaratarak değişim sürecini kolaylaştıran ve yaratılan bu kültürü bireyselleştirilmiş düşünce ile destekleyerek ortaya çıkması muhtemel direnmeleri etkisiz kılabilen bir modeldir. Bu liderlik modelinin örgütsel değişim sürecinin yönlendirilmesinde kullanılması değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Diğer taraftan dönüştürücü liderin yarattığı anlamlı ve çekici bir vizyon ile örgütün geleceğe

ilişkin stratejiler oluşturması ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcaması mümkün olmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 115).

Bu liderlik tarzı transaksiyonel liderliğe göre, daha gelişmiş ve çağdaş bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler, arkalarındaki gruba yeni bir form veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun ya da ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onları motive etmektedirler. Bu tip liderler yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonlarda reform ve yenilik başlatan kişilerdir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkilemektedirler. Kısa dönemde örgütü zora sokup başarıyı düşürebilmektedir. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması gerçekleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 1988: 181).

Dönüştürücü lider, örgüt içinde ekip halinde karar verme ve davranışsal kontrolü teşvik eden bir kültür yaratarak değişim sürecini kolaylaştırabilir. Bu kültürün bireyselleştirilmiş düşünce ile desteklenmesi, değişim sürecinde ortaya çıkabilecek olası direnmeyi de etkisiz kılabilir. Dönüştürücü liderin dikkat etmesi gereken hususlardan biri de örgütteki değişim sürecinin geniş bir çalışan kitlesi ile gerçekleştirilmesi gerektiğidir. Aksi takdirde, lider yalnızca kendi çıkarları için çalışan biriymiş gibi algılanır ve çalışanlarda oluşan bu algılama, değişim sürecinde lideri başarısız kılacak önemli düzeyde bir direnmeyi ortaya çıkarabilir. Bu düşünce dönüştürücü liderleri, örgütte çalışan herkesi içine alan bir değişim kültürünü yaratmaya mecbur kılmaktadır (Eisenbach ve diğerleri, 1999: 85).

Dönüştürücü liderler, takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için geleceğin vizyonunu yaratan karizmatik liderlerdir (Handsome, 2009: 37). Gelecekte istedikleri konumda olmak için takipçilerini heyecanlandıracak ve onları harekete geçirecek bir vizyon oluşturmaktadırlar. Dönüştürücü liderlerin oluşturdukları vizyonların bir takım özellikleri vardır. Girişimsel vizyonların en önemli özellikleri takipçilere ilham verme, yenilikçi olma, iyimser olma ve risk alma gibi bir takım özelliklerdir. Vizyonun işletmenin bütününde benimsenmesi, dönüştürücü liderin vizyon yaratırken takipçilerini de işin içine katmasıyla sağlanabilir. Bu durum, arzulanan gelecek için daha istekli olan, işletmeyle

özdeşleşen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen çalışanların ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Ensley ve diğerleri, 2006: 250).

Dönüştürücü liderler, yaptıkları dönüşümlerle organizasyonlarını geçmişten farklı kılmaktadırlar. Dönüşümleri başarıyla gerçekleştirmek için karizmalarını kullanmakta, takipçilerine bireysel ilgi göstermektedirler. Takipçilerinin farklı düşüncelerini ve yenilikçi yönlerinin gelişmesini sağlamak için entelektüel teşvikte bulunmakta ve takipçilerinin amaçlara doğru hareket etmelerini sağlamak için onlara ilham vermektedirler. Dönüştürücü liderler; stratejik düşünce yapısına sahip olan, çalışanlarına değer veren, risk alabilen, iyimser ve kararlı olan, içsel kontrol odağına sahip, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen liderlerdir. Dönüştürücü liderler değişim ihtiyacını tanımlamaktadırlar. Değişim ihtiyacı için gerekli çabayı göstererek takipçilerini ikna etmekte, değişimi gerçekleştirmekte ve değişimi sürekli kılmak adına kurumsallaştırmaktadırlar. Bu sayede organizasyonlar köklü bir şekilde değişmektedir (Keegan ve Den Hartog, 2004: 609).

2.6. Liderin Görevleri

Liderin görevleri arasında yer alan; vizyon ve strateji belirleme, iletişim ve güveni sağlama, ekip kurma, ekip üyelerini etkileme, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik etme gibi unsurlar incelenmiştir.

2.6.1. Vizyon ve Strateji Belirleme

Günümüzde liderlik, başkaları için bir vizyon geliştirerek, kendilerinden ve başkalarından aldıkları güç ile bu vizyonu gerçeğe dönüştürüp başarıya ulaşma yöntemidir. Etkin liderlerin başkalarını etkileme ve vizyonu gerçeğe dönüştürme yaklaşımlarına bakıldığında liderlik özellikleri ve becerileri; esneklik, merak, zekâ, yaratıcılık, enerji, stresi tolere edebilme, sorumluluk alma arzusu, sosyal çevre ile barışıklık, devamlılık, kesinlik, kavramsallık, sosyallik, diplomasi, etkin iletişim ve örgütsel idari yapı kurabilme olarak sıralanabilir (Durgun, 2005: 11).

20. yüzyıldan 21. yüzyıla taşan en gizemli, en popüler konulardan birisi vizyondur. Çünkü 20.yüzyılda vizyon niteliğinde birçok gelişme 2000’li yılları şekillendirmeye başlamıştır. Vizyonu olan, vizyonuyla geleceği gören, geleceği düşünen, geleceği gerçekleştiren, geleceği yaratan birçok kişi, lider, işletme, kurum ve ülke ya dünya ile yön almakta ya da dünyaya yön çizmektedir (Dayı, 2005: 7).

Örgütsel anlamda vizyon; örgüte ilişkin düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Vizyon arzulan geleceğin resmidir (www.insanbilimleri.com, 18.11.2013).

İyi tanımlanmış bir vizyon, bir kuruluşun sadece ne olmak istediğini değil, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli aşamaları ve bu aşamaların birbiri ile bağlantısını da açıklamaktadır. Örgütte, tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir vizyonun olması amaçların sürekliliğini ve günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlamakta, büyüme ve geleceğe anlam katmakta, bütün çalışanlara harekete geçme gücü vermektedir. Ulaşılmak istenen uzak hedeflerin bilinmesi, dinamik ve enerjik bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Özalp ve diğerleri, 1999: 350-351).

Örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun ortaya çıkması zaman almaktadır. Ortak vizyonlar, konuşarak ve paylaşarak açığa çıktıkları için çalışanların bireysel tutkuları üzerinde durulmalı ve işyerinde çalışanların birbirlerinin tutkularını karşılıklı olarak konuşabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Çünkü ortak düşler yalnızca konuşarak ve paylaşarak açığa çıkabilmekte, vizyonlar açıklık kazanabilmektedir. Açıklık kazandıkça vizyonun sağlayacağı yararları duyulan istek de artabilmektedir (Senge, 1996: 16).

Liderler ahenk yaratacak bir vizyon oluşturmak için, dikkatlerini önce kendilerinin ve başkalarının duygularına vermelidirler. Bir vizyonun cazip olması için insanların yüreğine hitap etmesi gerekmektedir. Bireyler, örgütün değerlerini ve vizyonunu görmeli, hissetmeli ve elle tutabilmelidirler. Bireyler kendi hayallerinden, kendi inanç ve değerlerinden ödün vermeksizin örgütün hayaline uzanabildiklerini hissetmek istemektedirler (Goleman ve diğerleri, 2006: 232).

Lider, vizyonu bütün işletmeyle paylaşarak bütün çalışanların katkı ve katılımını sağlamaktadır. Lider, herkesin vizyonun şekillenmesine katılımını sağlayarak çalışanlar arasında bağlılık yaratmaktadır. Vizyon ilkesini izleyen liderler yüksek performanslı bir işletme yaratmaktadırlar (Genç ve Halis, 2006: 152). Lider insanlara odaklandığında duygusal bağlar kurulmaktadır. Böylece insanlar iyi günde de kötü günde de o lideri izlemektedirler. Çalışanlar aralarında konuşmalı, gülmeli, öykülerini paylaşmalıdırlar (Goleman ve diğerleri, 2006: 232).

Örgütün geleceği ile ilgili paylaşılan bir vizyona sahip olması, ekip üyelerinin örgütün amaçları konusunda net bir düşünceye sahip olmasını sağlamaktadır. Böylece ekip üyeleri bu amaçlar doğrultusunda daha kolay koordine olmakta ve kaynakları daha etkin kullanmaktadırlar (Özenli, 2006: 106).

2.6.2. İletişim ve Güveni Sağlama

Lider iletişimde açıklık yaratmalı ve ekip üyelerini düzenli olarak bilgilendirmelidir. Üyelerden bilgiler almalı, onların fikirlerini dinlemeli ve onları takip etmelidir. Sorunları çözmek ve yeni fikirler üretebilmek için karşılıklı güven ortamını sağlamalıdır (Dengiz, 2000: 244). Ekip çalışmasının temeli güven duygusudur. Güven duygusunun hayata yansması ise insanların birbirlerini gerçekten iyi tanımlarıyla mümkündür (Baltaş, 2002: 83-84).

Ekibi üretken ve pürüzsüz işler halde tutan kilit unsur iletişimdir. Başkalarının katkılarına değer veren lider, bütün ekip üyelerini ellerinden gelen en büyük katkıyı yapmaya özendirir (Pocket, 2006: 53-55). Lider, ekip üyelerine karar alma sürecinin aktif katılımcıları olma fırsatını vermelidir. Lider, farklı fikir ve kanaatlerin paylaşılmasını teşvik etmelidir (Pocket, 2006: 61).

Liderler söylediklerini yapmakta, yaptıklarını söylemekte, çalışanlardan bekledikleri davranışları kendileri de göstermekte ve adil davranmaktadırlar (Baltaş, 2002: 68). Liderlikte ve yönetimde ilk can alıcı kural açıklık olmalı ve bu durumu güven takip etmelidir. Her şeyden önce takipçiler liderlerine inanmak ve güvenmek istemektedirler.

Başarılı liderler, değişik inançlara sahip farklı çevrelerin insanlarıyla ilişki kurma ve ahenk sağlama konusunda güçlü bir yeteneğe sahiptirler (Altılar, 2004: 457).

2.6.3. Ekip Kurmak

Liderin, ekip üyelerinin düşüncelerinin benimsenildiği ve dinlendiği bir ortam oluşturması gerekmektedir. Ekiplerin içerisindeki kişileri teşvik etmesi, onları takdir edip ödüllendirmesi gerekmektedir. Ekip ruhu yaratmalı, anlaşmazlıkları tatlıya bağlamalı ve esprilerle gidermelidir. Bunun yanında ekibin performansının yükselmesi için yardım etmelidir (Dengiz, 2000: 243).

Ekip liderleri, ekip üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki ekip üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Ancak ekip lideri, üyelerin teknik ve yönetsel becerilerine ek olarak bir takım kilit sorumluluklara da sahip olmalarına yardımcı olmalıdır. Ekip liderine düşen sorumlulukları şöyle sıralayabiliriz (Cleland, 1993: 92):

- Lider, ekip üyelerinin toplantılara düzenli bir biçimde katılmasını sağlamalıdır.
- Lider çeşitli işlerin sorumluluğunu vermeli ve sorumlu olan üyenin bunlarla ilgili raporları, ekibin kalan bölümüne sunmasına olanak tanımalıdır. Eğer herhangi bir gelişim yoksa bu da rapor edilmelidir. Çünkü gözden kaçan herhangi bir nokta, diğer ekip üyelerince fark edilebilmektedir.
- Lider, ekip üyelerinin görüşlerini dinlemeli ve saygı duymalıdır. Böylece diğer tüm üyeler, birbirlerini dinlemeleri ve saygı duymaları gerektiğini anlayacaklardır. Zaman zaman beyin fırtınası yöntemi ile görüşler alınmalıdır. Bu yöntemde çok ilgisiz konular ortaya atılıyor gibi görünse de, bazı güzel fikirler de çıkabilmektedir. Ancak fikirler farklı olsa bile dinlenmeli ve saygı gösterilmelidir. Bu davranış üyeleri katılım için teşvik edecektir.
- Lider, üyelerin ekip çalışması için bireysel ve ortak görevler için yeteneklerini sunabilmelerine ve sorumluluk almalarına olanak tanımalıdır. Ekibin gelişmesi için üyeler tartışmalarda bulunabilmelidir.

Liderlik ekip üyelerine değer vermeyi, katılımı koordine etmeyi ve ekibin birlikte yaptığı işleri niçin yaptığı konusundaki görüşünü biçimlendirmeyi gerektirir. Liderlik, ekibi yüce amacına varabilmek için, anlaşmazlığı ve kafa karışıklığını sebatla aşmayı motive etmek demektir (Pocket, 2006: 11). Etkin bir ekip, birbirinden bağımsız çalışan yetenekli insanlardan daha iyi kararlar alabilmekte, daha hızlı hareket edebilmekte ve sorunları daha büyük bir yaratıcılıkla çözebilmektedir. Aynı zamanda çok sayıda insan ekipler halinde çalışmaktan hoşlanmakta ve motive olmaktadır.

Ekip kurmanın yararları arasında şunları sıralayabiliriz (Pocket, 2006: 18):

- Geniş bir bilgi ve deneyim sayesinde daha iyi performans,
- Sorunlara çözüm üretmekte daha büyük yaratıcılık, daha geniş bakış açısı ve daha fazla etkinlik,
- Değişikliklere tepki verme ve risk alma isteği,
- Görev üstlenmekte ortak sorumluluk ve hedeflere ortak bağlılık,
- Görevlerin daha etkin devri,
- Ekip üyeleri için daha teşvik edici ve daha motive edici bir ortam sağlanır.

2.6.4. Etkilemek

Etkin ekipler kurmak, ekiplere amaçları hakkında bilgi vermek ve bunların neden gerekli olduğunu açıklamak liderin görevleri arasındadır. Böylece ekibe yüksek performans ruhu aşılıyarak, ekibin moralini yönetebilecektir. Liderin ekip elemanlarını etkilemesi gerekmektedir. Bunun için açık bir iletişim kurmalı ve karşılıklı güveni sağlamalıdır. Bunun yanında gücünü de akıllıca kullanması önemli bir husustur (Dengiz, 2000: 243).

Lider, grubun duygusal rehberidir. Lider kişilerin duygularını etkilemekte en yüksek güce sahiptir. Bireylerin duyguları coşku düzeyine itilebilirse, performans yükselebilir (Goleman ve diğerleri, 2006: 17). Liderin ruh hali ve eylemleri öncülük ettiği bireylerin duygularını, dolayısıyla da performanslarını etkilemektedir. Bu açıdan, liderin ruh haline ne derece hakim olduğu ve diğer çalışanların ruh halini nasıl etkilediği, işletmenin göstereceği başarıda da bir etmen olmaktadır (Goleman ve diğerleri, 2006: 30).

Liderler, mutlaka başkaları üzerinde etki bırakmaktadırlar. Eğer, etkileme gücüne sahip değilseniz, asla başkalarını yönlendiremezsiniz (Altılar, 2004: 427). Lideri lider yapan durum etkileme sanatını iyi kullanabilmesidir. Üstün liderlerin bir ekibe, bölüme ya da şirkete yöne verirken izlediği çok farklı tarzlar vardır. Bazıları sakin ve analitiktir, bazıları ise karizmatiktir ve sezgilerine göre hareket eder. Farklı durumlar, farklı liderlik türlerini gerektirir (Goleman, 2002: 11).

Güçlü ve etkili bir lider olmak için şu özellikler gereklidir (Altılar, 2004: 427):

- Dürüst olmak,
- Başkalarına güven ve cesaret vermek,
- Başkalarına “sen değerlisin” hissini vermek,
- Önlerindeki engelleri kaldırıp, onlara bir yol açmak,
- Potansiyellerini arttırabilmek için onları geliştirmek,
- Düşlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmak.

Liderliğin özü etkilemedir. Bir bireyi etkilemeye çalışırken amacınız onu kullanmak değil, motive etmek olmalıdır. Bireyleri kullanırsanız nefret oluşmasına neden olabilirsiniz. Onları motive ettiğinizde ise, işe olan şevklerini arttırabilirsiniz. Bireyleri kendinize çekme dereceniz onlarda bırakacağınız etkiye bağlıdır. Lider takipçileri olan kişidir (Altılar, 2004: 428).

2.6.5. Yaratıcılığı ve Yeniliği Teşvik Etme

Hızlı değişimin yaşandığı çağımızda örgütlerin geleceğinden sorumlu olan üst düzey yöneticilerinin görevleri ve ilgi alanlarında değişiklikler olmuştur. Yenilik yaratmak, yoğun rekabet ortamında örgütlerin başarısı için vazgeçilmez koşullardan birisi haline gelmiştir. Bu nedenle örgütün başarısı için çalışan ve bunun gerçekleşmesi amacıyla bir çok kararlar verip uygulamaya koyan yöneticilerin stratejilerini yaratıcılık ve yenilikçilik üzerine kurmaları bir zorunluluk olmuştur (Özenli, 2006: 11).

Yaratıcılık sadece değişim amaçlı bir yaklaşım değildir. Örgütün çalışma yöntemlerini ve ürünlerini rakiplerinden ayırt edecek farklılıkları oluşturan veya geçmişte

çözümlememiş problemleri çözmeye yarayan bir araçtır. Doğru bir şekilde uygulandığında yaratıcılık hem özgün fikirler üretmek hem de ilerlemeyi engelleyen sorunları çözmek için bir araç olarak kullanılabilir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için yaratıcılığın örgüt genelinde desteklenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bireyin yaratıcılığını ortaya çıkarmada yönetime önemli görevler düşmektedir. Örgütün ortamı yaratıcılığa uygun değilse birey yaratıcılığını kullanma olanağı bulamaz (Aksoy, 2000: 106). Yaratıcılık; düşünebilme, kavramlar ve olaylar arasında ilişkiler kurabilme ve bunlarla ilgili olarak sonuçlar çıkarabilme yetisi olarak, insanı diğer canlı varlıklardan ayıran en önemli özelliktir (Yıldırım, 1998: 11-18).

Liderler tanımı gereği yenilikçidirler. Onlar diğer bireylerin yapamadığı veya cesaret edemediği şeyleri yapmakta, eski şeyleri yeni yapmaktadırlar. Geçmişten öğrenme yoluyla, geleceği gözlemlemekle birlikte şimdikiyi yaşamaktadırlar (Bennis, 2009: 135). Ekip lideri ekip üyelerine saygı duyar, güven gösterir, sorumluluklarını paylaşır, yenilikçi ve yaratıcı olmalarını teşvik ederse ekip üyeleri de ellerinden geldiğince çalışarak liderlerini ödüllendirirler. Bunun yanında lider, üyelerine eşya gibi bakarsa sonuç hoş olmayacaktır (Dengiz, 2000: 243).

Örgütler, eski yönetim ve liderlik yaklaşımlarının ana unsurları olan denetim, emir ve tahmin ile geçmişte başarılı olabilmişlerdir, ancak gelişen ve değişen dünyada örgütler bu unsurları kullanmaya devam ettiklerinde değişim sürecine ayak uyduramayıp yok olup gideceklerdir. Değişen dünyanın örgütler açısından değişen çehresi içerisinde örgütlerin ve liderlerinin yaratıcı vizyona sahip bir örgüt kültürü oluşturmaları zorunluluk haline gelmiştir (Cafoglu, 1997: 135) Bu zorunluluk sorunlara yaratıcı çözümler bulabilme, örgüt üyelerinde yeni düşünceler üretme ve eylemler yapma isteği oluşturma, örgütte yaratıcı düşünce ve eylemleri geliştiren yenilikçi bir ortam yaratma şeklinde olmalıdır (Erçetin, 1997: 127).

2.7. Liderlikle ilgili Küresel ve Kültürel Yaklaşımlar

Bu başlık altında küresel çağda liderlik anlayışları, kültürlerarası liderlik tarzları ve gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen liderlik özellikleri incelenmiştir.

2.7.1. Küresel Çağda Liderlik

Günümüzde yönetim alanında birçok yeni konu ve kavramın konuşulmaya ve tartışılmaya başlanmasına rağmen, güncelliğini hiç yitirmeden kalan ve eskimeyen tek kavram değişim kavramıdır. Özellikle işletmelerin çevresinde meydana gelen değişmelerin bir taraftan eskiye oranla olağanüstü bir hıza kavuştuğu diğer taraftan da etkilerinin daha hızlı ve daha şiddetli hissedilmeye başlandığı görülmektedir. Özellikle son otuz yılda küresel devrim olarak da adlandırılan bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen olağanüstü gelişmeler, değişimin etkilerinin işletmelerce daha çabuk algılanmasını ve hissedilmesini sağlamıştır. İşletmelerin karşı karşıya kaldıkları bu değişime, yapı ve süreçlerini yeniden yapılandırarak karşılık vermek için harcadıkları çabaların yanı sıra işgücünün demografik yapısında ve nitelik gereklerinde ortaya çıkan değişmeler ile yükselen küresel rekabet işletmelerde geleceğin liderlerine ilişkin yepyeni beklentilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (İraz ve Şimşek, 2004: 115).

Küresel bağlamda bir lideri belirleyen özellikler arasında kendi kendini yönetmek vardır. Liderler kendi standart ve ödülleri kendileri belirleyebilmelidir. Kişisel hedeflerini kendileri koyabilmelidir. Kendilerini nasıl ödüllendireceklerini bilmelidirler. Bu yeteneğe sahip liderler tipik olarak öğrenmeye hevesli ve çabuk uyarlanabilir kişilerdir (Kets De Vries, 2007: 283).

Kaiser ve arkadaşlarının liderlik ve örgütlerin durumunu incelediği çalışmada, sosyal kurumlar ve örgütlerdeki başarı veya başarısızlık için liderliğin önemi dünyamızdaki gerçeklerle birlikte ele alınmıştır. Liderlik anlayışının, liderlerin sorumlu oldukları örgütler veya ekiplerdeki performansları açısından değerlendirilmesini önermektedir. Bu konuda literatürde yapılan çalışmalar, yapılan anketler ve deneysel çalışmalar liderlik hakkında şunu göstermektedir: “Liderlerin bireysel ve yönetsel kariyerlerindeki başarıları; örgütler, ekipler ve grupların önde gelen kişilerinin başarılarından daha ön planda gelmektedir”. Bu bağlamda, liderlerin performans etkilerinin, örgütlerde iyi ya da kötü durumlara neden olduğu yazarlar tarafından bir kanıt olarak gösterilmiştir (Kaiser ve diğerleri, 2008: 96).

Liderlik hakkındaki bazı psikolojik çalışmalarda, oldukça kapsamlı genel anlayışlar bulunmaktadır. Bunlar liderlik tarzı, liderlik performansı ve potansiyelinin bireysel yetenek ve kişilik arasındaki bağlantılarını içermektedir (Judge ve Piccolo, 2004: 755-768). Psikologlar bazı liderlik tarzlarını incelemişler ve liderlerin astlarının iş tatminini geliştirdiği, ekiplerine daha bağlı yüksek performans ekipleri oluşturduklarını belirtmişlerdir (Judge ve diğerleri, 2004: 36-51).

Küreselleşme olgusu, her alanda faaliyet gösteren işletmeleri değişim kavramıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bugün tüm işletmeler için önemli olan bir konu varolan insan kaynağının kurum çatısı altında ortak değerler etrafında nasıl toplanacağı ve herbiri birbirinden farklı özelliklere sahip olan insan kaynağının kurumsal verimliğe hangi yollarla ve nasıl katkıda bulunacağıdır.

Kurum kültürünün yeniden inşa edilmesinde ve korunup pekiştirilmesinde liderler stratejik önem taşımaktadır. Günümüzde tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek “önce insan” ve “hizmet odaklılık” felsefesini temel alan “hizmetkâr liderlik” ekolü ortaya çıkmıştır. Bu felsefe içinde hizmetkâr liderler sahip oldukları iletişim becerileri ile “yapılan işe ruhunu koyma” anlayışını kurum kültürü haline getirerek kendi takipçilerini yaratmakta ve böylece kurum kültürünün hizmetkâr liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilip korunmasını sağlamaktadırlar (Dinçer ve Bitirim, 2012: 61).

Geleneksel, otokratik ve hiyerarşik liderlik tarzları, yerlerini çok boyutlu yeni bir model olan “hizmetkâr liderlik” anlayışına bırakmak durumunda kalmıştır. Hizmetkâr liderlik anlayışı her işletmenin kendi iç dinamiklerine göre kurgulandığından, işletmenin iç ve dış müşterilerinin özgün beklentilerini karşılamak için, başta lider konumundaki yetkililer olmak üzere tüm çalışanların “koşulsuz hizmet” felsefesini içselleştirmeleri ve bu yaklaşımın kurum kültürü olarak benimsenmesini sağlamaları gerekmektedir. Her ne kadar söz konusu durumun büyük bir paradigma değişimi olarak zorlu bir sürece işaret ettiği düşünülse de özellikle günümüz dünyasında liderlerin, insanların yaşamlarına dokunarak bir fark yaratabilmeleri için hizmetkâr liderlik ruhunu yansıtacak şekilde düşünüp hareket etmelerinin, insan kaynağının ve kurum kültürünün geliştirilmesinde büyük bir avantaj olabileceği söylenebilmektedir. Bu yönüyle her konumdan çalışanın yönetime dahil

olmasını sağlayarak işletmelerin başarısını arttıracak hizmetkâr liderlik anlayışı; bu anlayışın takipçileri olarak geleneksel kalıplardan öteye geçen, liderlik sınırlarını zorlayan, işletmelere kendi kişisel özelliklerinden katarak artı değerler kazandıran, etik davranışı yaşam felsefesi olarak benimseyen hizmetkâr liderler günümüz dünyasında büyük bir önem taşımaktadır (Dinçer ve Bitirim, 2012: 61).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci toplumların kültürlerinde, yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışlarında önemli değişimler meydana getirmiştir. Küresel çağda birey; bilgiyi üreten, işleyen, yöneten en önemli faktördür. Bireyin önem kazandığı bilgi toplumunda bilgi bireylerin değerini yükseltmektedir (Yeniçeri, 2002: 57). Bu bağlamda liderleri ve çalışanları beceriksiz, yeteneksiz olan toplumların gelişmesi ve kalkınması beklenmemelidir. Güçlü bir örgütün öncelikle güçlü bir yöneticiye ihtiyacı vardır. Liderin gücü ise sahip olduğu bilgiye ve bu bilgiyi doğru kullanabilmesine bağlıdır. Toplumlar ve örgütler, bir liderin peşinden liderin kişisel özellikleri için değil, liderin ortaya koyduğu ürün ve vizyonu için gitmektedirler (Şahin ve Temizel, 2007: 183).

2.7.2. Kültürlerarası Liderlik Tarzları

Kültüre bağlı olarak değişik liderlik tarzları vardır. Hollanda, Japonya ve İskandinavya gibi ülkelerde mutabakatçı bir liderlik tarzı geçerlidir. Bu ülkelerde grubun karar alması çekirdek bir değerdir. Bu kültürde bireyleri işe dahil etme ve herkese söz hakkı verme geleneği vardır (Kets De Vries, 2007: 220).

Demokratik ülkelerde toplumun kültürü devlet yönetimine daha bariz bir şekilde yansımaktadır. Latin tarzı yönetim modeli olarak tanımlanan ve ülkemizin de içinde yer aldığı yönetim modelinde; daha fazla devlet müdahalesi, daha fazla korumacılık, işletmelerin bürokratik yapılanma derecesinin fazla olması, sezgiye dayalı yönetimin daha ağırlıklı olarak görülmesi ve aile şirketlerinin sayısının çok fazla olması gibi temel özellikler yer almaktadır. Devletin özellikle yaptığı yatırımlarla ekonomik alanda ağırlığını hissettirmiş olması bu ülkelerde gelişen yönetici tipini ve yönetim biçimini etkilemiştir. Özellikle kamu yöneticilerinin, hissedarların tatmini gibi kaygılardan bağımsız olarak daha az risk alma ve otokratik yönetim anlayışı üzerine kurulmuş bir yönetim felsefesi oluşturmalarına neden olmuştur (Çuhadar, 2005: 14-15).

Anglo-Sakson ve Latin ülkelerinde karizmatik model geçerlidir. Kuzey ve Güney Amerikalılar liderlerinin kendinden emin ve kararlı kişiler olmasını beklemektedirler. Liderlerinin sorumluluk üstlenmesini ve bunu başarıyla yapmasını istemektedirler. Liderlerin renkli kişiler olmasından ve sürekli görünür olmasından hoşlanmaktadırlar (Kets De Vries, 2007: 220).

Çin, Malezya, Singapur, Endonezya, Hindistan, çoğu Afrika ülkesi ve Ortadoğu ülkelerinde babacan liderlik modeli görülmektedir. Buralarda liderlerin bireylere bakması beklenmektedir. Bu model bazı Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde birçok lideri tiran haline getirmiş olan “büyük adam” kavramıyla sonuçlanmıştır. Buna karşılık Kuveyt ve Suudi Arabistan gibi Arap ülkelerinde babacan liderlik modeli danışmacı bir yana sahiptir (Kets De Vries, 2007: 221).

Toplumların sahip olduğu kültürel değerlerin birey davranışları üzerinde etkili olduğu ve olaylara farklı toplum üyelerinin farklı tepkiler verebileceği bilinmektedir. Bu düşünce farklı alanlarda yapılan bilimsel çalışmalarda önemli bir değişken olarak dikkate alınmaya başlanmıştır. Liderlik çalışmaları kültür ile çok yakından ilişkili olarak ele alınmaya başlanmıştır. Hem liderin eylemleri hem de izleyenlerin yanıtları kaçınılmaz olarak onların toplum içinde uygun ve yasal olması ile ilgili olan davranış formlarına yansımaktadır. Kültürün hayati derecede önemli rol oynaması yüzünden, kültürlerarası liderlik çalışmaları son kırk yılda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Ancak çoğu liderlik teorileri Kuzey Amerika orjinlidir. Bu teorilerin bütün dünyada özellikle de Amerikan kültüründen farklı olan kültürlerde uygulanması uygun olmayabilir. Liderlik çalışmaları sadece farklı kültürlerde çalışanlar tarafından tercih edilen liderlik stillerinin farklılık gösterdiğini değil, aynı zamanda bu stillerin yansıttığı özel davranışlar bakımından da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Kültürel farklılıklar yeni liderlik paradigmasının evrenselliğini sınırlayabilir (Shahin ve Wright, 2004: 500-501).

Shahin ve Wright tarafından yapılan çalışmaya (2004: 509) göre, ulusal kültürün liderlik stilleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Paşa tarafından yapılan çalışmaya (2000: 423) göre, farklı toplumların kültürel değerlerinde benimsenen yönetici davranışları ve liderlerden beklediği özellikler arasında belirgin farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında öncülük yapan Kuzey Amerika ve Batılı toplumlarda gözlemlenen liderlik yaklaşımları Doğu kültüründe uygulanabilirliği test edilmek suretiyle incelenmiştir. Bunun yanında 1970’li yıllardan başlamak üzere Batı’da geliştirilen liderlik yaklaşımlarının Doğu toplumlarında geçerliliğinin incelenmesinin ötesinde Doğu toplumlarına özgü liderlik anlayışlarının neler olabileceği araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalarda ilklerden biri Tayvan’da yapılmıştır ve Batı’daki liderlik yaklaşımlarından farklılık olduğu tespit edilmiştir (Silin, 1976’dan aktaran: Cerit ve diğerleri, 2011: 88). Bu araştırmaların sonuçlarından hareketle Doğu toplumlarında benimsenen liderlik anlayışının, Batılı toplumlardan farklılık göstermesinin nedeni olarak bu toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar gösterilmiştir. Yapılan bir çalışmada da liderlik davranışlarının kültürden kültüre farklılık gösterebileceği belirtilmiştir. (Hofstede, 2001’den aktaran: Cerit ve diğerleri, 2011: 88). Doğu toplumlarında yapılan liderlik çalışmalarında Batı’da fazla görülmeyen bir liderlik yaklaşımı olarak “paternalist liderlik” yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına veya sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve örgütte bir aile ortamı yaratan liderlerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları ve onlarla bireysel açıdan ilgilenmeleri de beklenen bir özelliktir (Aycan ve Kanungo, 2000: 524). Türkiye’de çalışmalarda paternalist liderliğin yüksek düzeyde yaygın bir liderlik yaklaşımı olduğu ortaya çıkmıştır (Aycan ve diğerleri, 2000: 218; Pellegrini ve Scandura, 2006: 275).

2.7.3. Gelişmekte Olan Ülkelerde Tercih Edilen Liderlik Özellikleri

Gelişmekte olan ülkelerde liderlerin en çarpıcı özelliklerinden birisi yüksek otoriteye sahip kişiler olmaları ve astlarıyla olan kişilerarası yakın ilişkilerinin kurulmasında büyük görev üstlenmeleridir. Astlar genelde liderlerinden karşılıklı ilişki, yakın rehberlik, koruma ve denetim beklemektedirler. Liderler, astlarından ve onları takip edenlerden sorumludurlar ve bunun karşılığında onlardan sadakat, bağlılık ve işlerine olan bağlılıklarını arttırmalarını beklemektedirler. Bununla birlikte liderler ve astları arasındaki etkileşim, gelişmiş ülkelerde ebeveyn çocuk ilişkisine benzemektedir. Bu çok yaygın olan liderlik tarzı “paternalizm” olarak adlandırılmaktadır (Aycan, 2002: 1-5).

Paternalist ilişkide lider; hiyerarşik, koruyucu bir rol almakta, başka bir deyişle “baba gibi” de adlandırılmaktadır. Astlar ise kendi isteğiyle sadakat ve saygı göstermektedirler. Lider astları için “daha iyisini bilen” olarak varsayılmaktadır. Bu nedenle lider, astlarına hayatın her alanında rehberlik yapmaktadır. Paternalist lider bazen öğüt vermekte, çalışanlarına tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu tavsiyeler arasında; kendi adına kariyer planlaması yapmak, profesyonel davranma konusunda bilgiler vermek, aile ile ilgili konularda evlilik danışmanlığı yapmak, eşler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek gibi konular yer almaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlarına ve astlarına mali yardımda bulunmaktadır. Bağış, kredi, konut, sağlık ve çocuklarının eğitim giderleri konularında onlara yardımcı olmaktadır. Liderler, çalışanların ve astlarının bir gün işlerini bırakabileceklerini de düşünerek onların sorunlarını bu noktaya gelmeden çözmek için uğraş vermektedirler (Aycan, 2002: 10-13).

Liderlerden yüksek otoriteye sahip devlet kurumlarıyla, destekleyici kurumlarla ve partilerle iyi ilişkiler kurması beklenmektedir. Liderler kurumlarının politik, teknik ve ekonomik durumunu korumak için önemli bir çaba ve zaman ayırmakta, yatırım yapmaktadırlar. Kurulan bu ağ ve diplomasi gelişmekte olan ülkelerdeki “etkin liderlerin” ortak özellikleridir (Aycan, 2002: 13).

Liderlerin ortak özelliklerine yönelik bazı genellemeler yapılmakla birlikte, kültürel farklılıklar içinde yetişilen çevre, eğitim durumu, çalışma süreleri, edindikleri deneyimler ve dönemin şartları onları çok farklı kılmaktadır. Bir kültürden diğerine davranışları, söylemleri ve amaçlanı anlamakta ve değerlendirmekte güçlük çeken liderlerin, kitleleri peşlerinden sürüklemeleri imkânsızdır. Diğer taraftan toplumların gelişmişlik ve kurumsallaşma düzeyi ile yönetim biçimi hem iş hem de kamu hayatında öne çıkan liderlerin özelliklerini farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla tek bir liderlik tiplemesi olmadığı gibi, değişen ve küreselleşen dünyanın ihtiyacı olan liderler ülkeden ülkeye, kültürden kültüre farklı özellikleri olan kişilikler olacaktır. Bu farklı kişiliklerden de farklı liderlik davranışları ortaya çıkabilecektir (Alkın, 2006: 143).

21. yüzyılda dünyada başlayan hızlı değişim ve gelişim boyutunda, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin ışığı altında örgüt yapılarında, yönetim anlayışlarında ve liderlik tarzlarında önemli değişim ve gelişim yaşanmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimde

en zor rolü liderler üstlenmiştir. Çünkü geçmişte liderlerin otorite düzeyleri belirgindi. Liderler rasyonel, mantığa dayalı ve göreve yönelik liderlik yaklaşımı göstermekteydiler. Liderlik anlayışı, görev-yönelişli lider davranışı yerini kişi-yönelişli lider davranışına bırakmaktadır. Kişi yönelişli davranışın en önemli özellikleri demokratik, destekleyici, dostluk ve karşılıklı tam güvendir (Toduk, 2004: 257).

Gelişmekte olan ülkelerdeki çalışanlar genellikle genç ve iyi eğitim almış bireylerden oluşmaktadır. Liderler bu bireylerden karar alma sürecinde daha fazla yararlanmaktadır. İdeal bir lider aynı zamanda bir ekibinde lideridir. Etkin ekip çalışması geliştirmekte olan ülkelerde zor olabilmektedir. Liderler ekip çalışması için çalışanları son derece etkili bir şekilde motive etmektedir. Gelişmekte olan ülkelerdeki ideal lider profili şu şekildedir (Aycan, 2002: 10-12):

- İnsanlara güçlü olduklarını hissettirir,
- Katılımcıdır ve kararlıdır,
- Güvenilir, bilgili, becerili ve idareci bir yetkiye sahiptir,
- Babacan ve uyumludur,
- Özellikle kişilerarası ilişkilerde verdiği kararlarda adildir,
- Diplomatiktir,
- Statü farklılıklarını algılar, aynı zamanda alçak gönüllü ve mütevazidir,
- Ekibin en etkilisidir ve karar vericidir.

Bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerle şekillenen bilgi toplumu kavramı, sanayi toplumundan her yönüyle ayrılmakta ve yeni bir toplum türü olarak ortaya çıkmaktadır. Daha çok gelişmiş ülkeleri etkisi altına alan bilgi toplumu yavaş yavaş geliştirmekte olan ülkelerde de etkisini göstermeye başlamıştır. Bu bağlamda, gelişmişlik düzeyinin sürekliliğini sağlamak için bilime, teknolojiye ve eğitime daha fazla önem verilmelidir. Türkiye gibi diğer geliştirmekte olan ülkeler de gelişmiş ülkelerin seviyesine gelebilmek için bilgi teknolojilerinden her alanda yararlanmalıdırlar. Bilgi çağında birey bilgiyi üreten, yöneten en önemli faktördür. Buna bağlı olarak liderleri yeteneksiz ve gelişmelere ayak uyduramayan toplumların gelişmesi beklenmemelidir. Bu yüzden liderlerin çağa ayak uydurabilen, bilgiyi ve bilgi teknolojilerini doğru kullanabilen kişiler olması gerekmektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 184).

Ülkemizde gelişmekte olan bir ülkedir ve burdaki yönetim anlayışında; Türk Kamu Yönetiminde de bürokratik örgütlenmenin, büyük ölçüde merkeziyetçi devlet geleneğinin ve siyasal güç yapılanmasının belirleyiciliği altında şekillenmesi; vatandaş odaklı ve esnek yönetim anlayışının öngördüğü yerinden yönetime ve bağımsız merkezlere dayalı örgütsel oluşumların ortaya çıkmasına fırsat tanımamaktadır. Katı hiyerarşi önceliklerine dayalı bürokratik yapının, merkezi planlama, merkezi otorite ve disiplin, komuta birliği, biçimsel kurallara bağlılık gibi temel özellikleri; toplumsal değişim taleplerine ve birey önceliklerine duyarlı özerk ve bağımsız odakların ortaya çıkmasına imkân vermediği gibi, kamu örgütlerinde katılımcı ve demokratik yönetimin gerektirdiği niteliklere sahip liderlik yapısının gelişmesini de engellediği görülmektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 184).

Kamu hizmeti kalitesinin yükseltilmesinde liderliğin rolü, üst yönetimin kararlılığını sağlamanın yanında küresel ve toplumsal değişim talepleri doğrultusunda örgütün, stratejik yapılanma gereklerini karşılama konusunda da önemli bir ağırlığa sahiptir. Bu çerçevede Türk Kamu Yönetimi içinde yer alan örgütlerin, siyasal sisteme ve merkeziyetçi geleneğe büyük ölçüde bağımlı olmaları nedeniyle stratejik yönetim anlayışının gerektirdiği vizyon, misyon, strateji ve aksiyon boyutlarını yeniden yapılanma ihtiyacının gerektirdiği ölçüde hayata geçirmeleri güç gözükmektedir (Şahin ve Temizel, 2007: 185).

İşletmelerin, gerekli dönüşümleri sağlayarak amaçlarına ulaşabileceği düşüncesi, dönüşümleri gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderliği ön plana çıkarmaktadır. Günümüzün hızla değişen çevre şartlarında rekabet ederken köklü değişimleri gerçekleştirmek ve bunun sonucunda ayakta kalmak başarılması zor bir durumdur. Bu zor durumda başarılı olmak, köklü değişimlerin yönlendirici gücü olan dönüştürücü liderlik uygulamalarıyla mümkündür. Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalkantılı çevre koşullarındaki olumlu sonuçlar vermesi ve çağın ihtiyaçlarına uygun bir liderlik modeli olması sebebiyle hakkında birçok çalışma yapılmaktadır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 101). Bu açıdan gelişmekte olan ülkelerde dönüştürücü liderlik modelinin uygulanması faydalı sonuçlar verecektir.

Modern bir liderlik anlayışı olan dönüştürücü liderlik; liderin takipçileriyle aralarında kurduğu psikolojik bir bağ sayesinde takipçilerden beklenenden daha fazlasını

yapmalarını sağlayan bir liderlik anlayışıdır. Dönüştürücü liderler takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değerlerini dönüşümlere uğratan liderlerdir. Takipçilerinde oluşturdukları dönüşümlerle onları bir örgütsel vatandaş haline getirmektedirler. Kendileri ile takipçileri arasında güçlü özdeşleşme sağlamakta, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratmaktadır. Takipçilerinin daha yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlayarak dönüşümlere öncülük etmektedir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 101). Bu konu ile ilgili olarak Karaca'nın yaptığı çalışmaya (2008: 140) göre; dönüştürücü liderlik ve ödüllendirme özelliğine sahip orta kademe yöneticilerinin çalışanların iş tatminini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca yine bu yöneticilerin pasif yönetici olmaları ve işlere müdahale etmemeleri sonucunda çalışanların iş tatmininin azaldığı ortaya çıkmıştır.

Değişim bugünün modern küresel ekonomisinde işletmelerin olağan gündemidir (Duening ve diğerleri, 2010: 61). Bir organizasyonun değişmesi kalplerinin ve akıllarının değişmesi anlamına gelmektedir. Organizasyonun değişmesi bireylerin duygu, düşünce ve faaliyet durumlarının değişmesidir (Shields, 2006: 79). Değişim ve liderlik yakından ilişkilidir. Değişim liderlere olan ihtiyacın artmasına neden olmakta ve liderler değişimi sağlamaya çalışmaktadırlar (Adair, 2002: 220). Değişimle ilgili olan liderler takipçilerin bakış açılarında, inançlarında, özelliklerinde ve motivasyonlarında dönüşümü gerçekleştirmektedirler (Parry, 1998: 86).

Dönüştürücü liderlerin başarılı bir dönüşümü sağlamaları günümüzde dönüşümlerin özelliklerini bilmeleriyle yakından ilgilidir. Dönüştürücü değişim bugün organizasyonların karşılaştığı en karmaşık olan değişimdir ve en az anlaşılır olanıdır. Bu değişim, başarılı bir şekilde meydana geldiği zaman olağanüstü bir ilerleme elde edilmesine vesile olabilir. Başarısız bir şekilde gerçekleştiği zaman organizasyonun tamamında bozulmalarına neden olabilir. Dönüşüm, liderler için en zorlu ve fırsatlarla dolu olan potansiyel olarak tatmin edici girişimlerden birisidir (Anderson ve Anderson, 2010: 59).

Dönüştürücü liderlik önemli değişimleri meydana getiren yüksek düzey amaçlara ulaşmak için liderlerin ve takipçilerin gayretlerini düzenlemesi sayesinde katılımcı bir süreçtir. Dönüştürücü liderliğin önemi, gerekli dönüşümleri yapmasından ve çevre şartlarına cevap verebilme özelliğinden ileri gelmektedir. Değişim ve dönüşümler örgütler için bir yaşam yolu olmaktadır. Günümüzde sürekli olarak değişen çevre koşulları,

işletmeleri başarıya taşıyacak ve dönüşümleri başarıyla gerçekleştirebilecek olan dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı daha fazla hissettirmektedir (Ensley ve diğerleri, 2006: 250). Hem kurumlara hem de çalışanlara sağladığı yarar açısından dönüştürücü liderlik tercih edilmelidir.

Dönüştürücü liderlik, vizyon oluşturma, ilham sağlama ve rol modeli olma, entelektüel teşvik sağlamak, grup amaçlarının kabulünü gerçekleştirmek, takipçilerden yüksek başarı beklemek ve onlara bireysel ilgi göstermek gibi bir takım özellikleri içerisinde barındıran bir anlayıştır. Bu özellikler takipçileri cesaretlendirmekte, onları harekete geçirmekte, iş yapma isteklerini arttırmakta ve beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaktadır. Bu anlayış dönüşümleri gerçekleştirmeye odaklı bir anlayıştır. Dönüştürücü liderler yaratıcılığı teşvik ederek ve yeniliği destekleyerek başarı elde edebilir. Bunun için yaratıcılığı teşvik edecek ve geliştirecek bir ortam oluşturulmalı, ekip çalışmasına önem verilmeli, bireylerin kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitimler verilmeli, araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verilmelidir. İşletmelerde yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinin dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarıyla desteklendiği bir kültür oluşturulmalıdır (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 108-109).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EKİP ÇALIŞMASININ LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİYLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Hipotezleri

Bu başlık altında araştırmanın amacı, önemi, problemi ve hipotezleri incelenmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma liderin ekip çalışmasındaki rolünü ve liderlik ile ekip çalışmasının etkinliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çaykur'da uygulanan yönetim anlayışının, lider ve çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu incelenmiştir. Çünkü ekip çalışmasının etkin bir şekilde yapılmasında kurumun uyguladığı yönetim anlayışı önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda kurumlarda uygulanan yönetim anlayışı, liderin ve çalışanların sergilediği davranış biçimleri üzerinde toplumsal kültür büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak toplumsal kültür çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

3.1.2. Araştırmanın Önemi ve Gerekliliği

İşletmelerde rekabetin artmasıyla birlikte ekip çalışması, daha yüksek verimliliğin sağlanmasına yardımcı olmakta ve çalışanları işletmelere daha bağlı hale getirmektedir. Bu açıdan, işletmeler rekabetin yoğunlaştığı ortamda daha başarılı ve kalıcı olmak istiyorlarsa, çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanabilmek için yeniden yapılanmalı ve ekiplere yönelmelidirler. Ekibin oluşturulmasını ve başarılı olmasını sağlayan lider ise, bireylerin davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

3.1.3. Araştırmanın Problemi

- I. Liderlik ile ekip çalışmasının etkinliği arasında bir ilişki var mıdır?
- II. Liderin davranışları ekip çalışmasının etkinliğini olumlu yönde etkilemekte midir?

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmadaki hipotezler aşağıda sunulmuştur;

H₁: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle yetki devri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle ekip üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle ekip üyeleri arasında açık bir iletişimin sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle katılımcılık ve ekip ruhu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle işbirliği ve güven ortamının sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Ekip çalışmasında liderin davranış biçimiyle yaratıcı ve yenilikçi bir düşünme ortamının sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Ekip çalışmasında üst kademe yönetim anlayışı ile çalışanların davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Veri ve Yöntem

Bu başlık altında araştırmanın yapıldığı alan, ölçme araçları, araştırmanın modeli ve anket formu incelenmiştir.

3.2.1. Örneklem

Araştırma Rize ilinde bir kamu kurumu olan Çaykur'a bağlı daire başkanlıklarında çalışanlara yapılmıştır. Kurumda on iki tane daire başkanlığı bulunmaktadır. Daire başkanlıklarında çalışan 152 personele anket dağıtılmış ve bunlardan 135 tanesi geri dönmüştür. Araştırmada verilerin toplanmasında yüz yüze görüşme yoluyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu; çalışanlara ilişkin demografik bilgiler ve liderin ekip çalışmasındaki rolünü incelemeye yönelik cümleler olmak üzere iki bölümden oluşmuştur. Ankete katılanlar, beyaz yakalı olarak tabir edilen yönetici, proje geliştiren personel ile bir kısım kıdemli mavi yakalı personeli de kapsayacak şekildedir.

3.2.2. Ölçme Araçları

Araştırma bulguları yurt içinde ve yurt dışında, ilgili literatürün taranması ve anket ve ölçek uygulanması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

Anket formunda liderliğin niteliğini, ekip çalışmasının etkinliğini ve üst kademe yönetimin liderliğinin çalışanlar üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik cümleler bulunmaktadır. Ankette, likert tipi sayısal ölçek kullanılmıştır. Böylece ankete katılanların, "evet-hayır" gibi iki cevaplı dar bir çerçeve içerisinde bırakılmadan konu, olay veya sisteme ait düşüncelerini serbestçe ifade etmeleri sağlanmıştır. Anket ifadeleri 5'li ölçek şeklinde düzenlenmiştir. Buna göre;

- Kesinlikle katılıyorum (5 puan),
- Katılıyorum (4 puan),
- Kısmen katılıyorum (3 puan),
- Katılmıyorum (2 puan),
- Kesinlikle katılmıyorum (1 puan), olmak üzere her ifade 5 ile 1 arasında değer almıştır.

Çalışmada bağımsız değişken olarak liderin davranış biçimleri, bağımlı değişken olarak ise ekip çalışmasında yetki devri, koordinasyon, iletişim, ödüllendirme, katılımcılık

ve ekip ruhu, işbirliği ve güven, yaratıcılık ve yenilikçilik, üst kademe yönetim anlayışı ele alınmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Modeli

Anketin birinci bölümünde, hazırlanan dokuz soru ile ankete katılanlara ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Anketin ikinci bölümünde araştırmada kullanılan ekip çalışmasının etkinliğini ölçmeye yönelik cümleler “İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Ekip Anlayışına Etkisi” adlı yüksek lisans tezinden faydalanılarak oluşturulmuştur (Özenli, 2006: 178).

Anketde mevcut olan liderin davranış biçiminin ekip çalışması üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik cümleler ve ekip çalışmasının alt faktörlerinin gruplandırılması “Ekip Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezinden faydalanılarak oluşturulmuştur (Koparan, 2005: 142-144). Ankette yer alan üst kademe yönetimin çalışanların davranışı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik cümleler ise, konuyla ilgili edinilen literatür bilgisi sonucunda oluşturulmuştur.

3.2.4. Veri Analizi

Çalışmada 135 kişiden toplanan verilerin istatistik analizi SPSS (Statistical Programme for Social Sciences) 11.5 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilere ilk olarak güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi ile soruların iç tutarlılığı ölçülmüştür. Verilerin genel olarak güvenilirlik düzeyi 0.96 çıkmıştır. Kalaycı (2009: 405)’ya göre bu sonuç verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada katılımcıların ekip çalışmasında liderin rolünü belirlemeye yönelik katılım durumlarını incelemek için frekans analizi yapılmıştır. Ekip çalışmasının alt faktörleriyle liderin davranış biçimi arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Spearman sıra korelasyonu kullanılmıştır. Kalaycı (2009: 117)’ya göre değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olduğu durumlarda spearman sıra korelasyonu kullanılmalıdır.

3.3. Bulgular ve Tartışma

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, “Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler” ve “Ekip Çalışmasının Alt Faktörleriyle Liderlik Arasındaki İlişki” başlıkları altında değerlendirilmiştir.

3.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Bu başlık altında ankete katılanların; cinsiyet, eğitim seviyesi, yaş, medeni durum, aylık gelir, meslek deneyimi ve meslek değişkeni yer almaktadır. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Demografik Değişkenler		N	%	Demografik Değişkenler		N	%			
Cinsiyet	Kadın	39	28,9	Medeni durum	Bekar	27	20			
	Erkek	96	71,1		Evli	104	77			
Eğitim	Lise	15	11,1		Boşanmış	4	3			
	Üniversite	111	82,2	Aylık Gelir	1000-2000	23	17			
	Master/ Doktora	9	6,7		2000-3000	61	45,2			
Yaş	18-29	16	11,9		3000-4000	41	30,4			
	30-39	47	34,8	4000 ve Üzeri	10	7,4				
	40-49	23	17	Meslek	Daire. Bşk.	4	3			
	50-59	38	28,1		İşçi	6	4,4			
	60 ve Üzeri	11	8,1		Memur	72	53,3			
Meslek Deneyimi	1-5 Yıl	20	14,8		Mühendis	41	30,4			
	6-10 Yıl	22	16,3		Şube Müd.	12	8,9			
	11-15 Yıl	26	19,3							
	15 Üzeri	67	49,6							
Çaykur'da Çalışma Süresi	1-5 Yıl	22	16,3							
	6-10 Yıl	20	14,8							
	11-15 Yıl	26	19,3							
	15 Üzeri	67	49,6							
Çaykur'da Bağlı Olduğunuz Birim	Personel Dairesi Başkanlığı						14	10,4		
	Muhasebe ve Mali İşler Başkanlığı						11	8,1		
	İdari Sosyal İşler Başkanlığı						9	6,7		
	Satın Alma Dairesi Başkanlığı						10	7,4		
	Araştırma Planlama ve Koordinasyon Başkanlığı						9	6,7		
	Pazarlama Dairesi Başkanlığı						8	5,9		
	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı					9	6,7			
	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı					5	3,7			
	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı					8	5,9			
	Enerji Dairesi Başkanlığı					12	8,9			
	Makine Dairesi Başkanlığı					10	7,4			
	İnşaat ve Projesi Daire Başkanlığı					22	16,3			
	Hukuk Müşavirliği					8	5,9			

Tablo 3’de demografik değişkenlere bakıldığında cinsiyet bakımından erkeklerin çoğunlukta olduğu, eğitim bakımından üniversite mezunlarının çoğunlukta olduğu, yaş bakımından 30-39 yaş grubunun çoğunlukta olduğu, medeni durum bakımından evli olanların çoğunlukta olduğu, aylık gelir bakımından 2000-3000 TL alan katılımcıların

çoğunlukta olduğu, meslek bakımından memurların çoğunlukta olduğu, meslek deneyimi bakımından 15 yıl üzeri çalışanların çoğunlukta olduğu görülmüştür.

3.3.2. Katılımcıların Ekip Çalışmasında Liderin Rolünü Belirlemeye Yönelik Cümlelerinin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında anket formunun ikinci bölümünde yer alan, ekip çalışmasında liderin rolünü belirlemeye yönelik oluşturulmuş 45 cümle ile katılımcıların katılma durumları incelenmiş, tespitlere ilişkin bilgiler Tablo 4’de verilmiştir. Tablo 4’de; (1) ‘Kesinlikle katılmıyorum’, (2) ‘Katılmıyorum’, (3) ‘Kısmen katılıyorum’, (4) ‘Katılıyorum’, (5) ‘Kesinlikle katılıyorum’ ifadelerini temsil etmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Ekip Çalışmasında Liderin Rolünü Belirlemeye Yönelik Katılım Durumları

İKİNCİ BÖLÜM SORULAR		1		2		3		4		5	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	Liderimiz, ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrini almaktadır.	17	12,6	17	12,6	27	20	55	40,17	19	14,1
2	Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar.	8	5,9	14	10,4	32	23,7	52	32,5	29	21,5
3	Ekip liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır.	10	7,4	24	17,8	30	22,2	48	35,6	23	17
4	Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda karar alma yetkisine sahibim.	17	12,6	25	18,5	29	21,5	37	27,4	27	20
5	Ekip çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım	(-)	(-)	6	4,4	5	3,7	59	43,7	65	48,1
6	Ekip içerisindeki görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir.	1	0,7	3	2,2	21	15,6	63	46,7	47	34,8
7	Ekip çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.	6	4,4	13	9,6	37	27,4	54	40	25	18,5
8	Ekip içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir.	6	4,4	13	9,6	22	16,3	70	51,9	24	17,8
9	Liderimiz ekibin yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar.	8	5,9	19	14,1	39	28,9	48	35,6	21	15,6
10	Ekip olarak oluşan bir problemi birlikte çözeriz.	6	4,4	13	9,6	33	24,4	55	40,7	28	20,7

Tablo 4'ün Devamı

11	Herhangi bir problem oluştuğunda, ekip elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir.	4	3	11	8,1	33	24,4	65	48,1	22	16,3
12	Liderim, ekibin iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar.	3	2,2	12	8,9	46	34,1	44	32,6	30	22,2
13	Liderim ekip arkadaşarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.	3	2,2	17	12,6	33	24,4	53	39,3	29	21,5
14	Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder.	4	3	18	13,3	33	24,4	56	41,5	24	17,8
15	Ekip içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşıyorum.	6	4,4	11	8,1	24	17,8	59	43,7	35	25,9
16	Ekip içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum.	7	5,2	22	16,3	37	27,4	47	34,8	22	16,3
17	Liderim ekip toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder.	16	11,9	31	23	36	26,7	33	24,4	19	14,1
18	Tüm ekip üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir.	8	5,9	17	12,6	27	20	21	37,8	32	23,7
19	Liderimiz ekip olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir.	43	31,9	38	28,1	24	17,8	20	14,8	10	7,4
20	Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder.	9	6,7	19	14,1	39	28,9	54	40	14	10,4
21	Ekipdeki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hisseder.	7	5,2	19	14,1	35	25,9	60	44,4	14	10,4
22	Ekip çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir.	40	29,6	28	20,7	31	23	26	19,3	10	7,4
23	Liderimiz, ekip üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar.	30	22,2	13	17	39	28,9	31	23	12	8,9
24	Ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir.	52	38,5	33	24,4	30	22,2	17	12,6	3	2,2
25	Ekip çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm.	17	12,6	10	7,4	26	19,3	57	42,2	25	18,5
26	Liderim ekip üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz.	20	14,8	17	12,6	32	23,7	43	31,9	23	17
27	Ekibin amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler.	4	3	17	12,6	39	28,9	57	42,2	18	13,3
28	Ekip üyeleri "hepimiz bu işin içinde beraberiz" düşüncesine sahiptir.	9	6,7	15	11,1	35	25,9	59	43,7	17	12,6
29	Ekipte azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir.	6	4,4	24	17,8	26	19,3	64	47,4	15	11,1

Tablo 4'ün Devamı

30	Ekibin bir parçası olmak ekip üyeleri için en önemli şeydir.	4	3	2	17,8	33	24,4	55	40,7	19	14,1
31	Ekip üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar.	3	2,2	13	9,6	33	24,4	59	43,7	27	20
32	Ekip içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır.	3	2,2	19	14,1	38	28,1	54	40	21	15,6
33	Ekip üyelerinin birbirlerine ve ekiplerine bağlılıkları yüksektir.	5	3,7	14	10,4	46	34,1	55	40,7	15	11,1
34	Ekip üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir.	3	2,2	20	14,8	44	32,6	52	38,5	16	11,9
35	Ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler.	7	5,2	18	13,3	31	23	56	41,5	23	17
36	Ekip üyeleri hata yapma korkusu olmadan karar vermektedirler.	11	8,1	21	15,6	42	31,1	43	31,9	18	13,3
37	Ekip üyeleri yaptıkları işin kendilerini kişisel olarak geliştirdiği inancına sahiptirler.	9	6,7	17	13,6	36	26,7	51	37,8	22	16,3
38	Ekipdeki yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	15	11,1	20	14,8	45	33,3	43	31,9	12	8,9
39	İşletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı vardır.	29	21,5	25	18,5	44	32,6	30	22,2	7	5,2
40	İşletmemizde adil bir ücret dağılımı vardır.	45	33,3	25	18,5	36	26,7	22	16,3	7	5,2
41	Ekip üyeleri arasında örgüte güçlü bir aidiyet hissi mevcuttur.	24	17,8	25	18,5	48	35,6	27	20	11	8,1
42	Kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü vardır.	44	32,6	32	23,7	31	23	19	14,1	9	6,7
43	Kurumda çalışanlar uzun süre burada çalışmayı düşünmektedir.	28	20,7	20	14,8	36	26,7	36	26,7	15	11,1
44	İşletmemizde kariyer sisteminin objektifliğine önem verilmektedir.	36	26,7	29	21,5	41	30,4	19	14,1	10	7,4
45	İşletmemizde ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçları (balık kılıcı diyagramı, beyin fırtınası, pareto analizi vb.) kullanılmaktadır.	49	36,3	28	20,7	33	24,4	19	14,1	6	4,4

“Liderimiz, ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrini almaktadır” cümlesine katılımcıların %40,17’si ‘katılıyorum’, %14,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %54,27’sinin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu cümleye verdikleri cevaplar dikkate alındığında, liderin ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrinden yararlandığı söylenebilir.

“Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar” cümlesine katılımcıların %32,5’i ‘katılıyorum’, %21,5’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %54’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu cümleye verdikleri cevaplar dikkate alındığında, liderin ekip üyelerinin işlerini yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmalarını sağladığı söylenebilir.

“Ekip liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır” cümlesine katılımcıların %35,6’sı ‘katılıyorum’, %17’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %52,6’sının bu cümleye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu cümleye verdikleri cevaplar dikkate alındığında, liderin ekip üyelerinin kararlarından yararlandığı söylenebilir.

“Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda karar alma yetkisine sahibim” cümlesine katılımcıların %27,4’ü ‘katılıyorum’, %20’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %47,4’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların bu cümleye verdikleri cevaplar dikkate alındığında, ekip üyelerinin lider olmadığı zamanlarda karar alma yetkisine sahip olduğu söylenebilir.

“Ekip çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım” cümlesine katılımcıların %43,7’si ‘katılıyorum’, %48,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %91,8’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Katılımcıların çok büyük bir kısmının bu cümleye katılması ekip çalışmasına ve sorumluluk almaya istekli olduklarını gösterebilir.

“Ekip içerisindeki görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir” cümlesine katılımcıların %46,7’si ‘katılıyorum’, %34,8’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %81,5’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Buna göre liderin verilen görevi yerine getirmede ekip üyelerine güvendiği söylenebilir.

“Ekip çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır” cümlesine katılımcıların %40’ı ‘katılıyorum’, %18,5’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %58,5’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Buna göre kurumda yetki devrinin gerçekleştiği söylenebilir.

“Ekip içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir” cümlesine katılımcıların %51,9’u ‘katılıyorum’, %17,8’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %69,7’sinin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Sonuçlara göre ekip üyelerinin iş süreçlerindeki pozisyonlarının belirlenmiş olduğu söylenebilir.

“Liderimiz ekibin yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar” cümlesine katılımcıların %35,6’sı ‘katılıyorum’, %15,6’sı ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %51,2’sinin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Buna göre liderin ekip üyeleri arasında iş bütünlüğünü sağladığı söylenebilir.

“Ekip olarak oluşan bir problemi birlikte çözeriz” cümlesine katılımcıların %40,7’si ‘katılıyorum’, %20,7’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %61,4’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Katılımın fazla olması ekip üyelerinin biz anlayışına sahip olduğunu gösterebilir.

“Herhangi bir problem oluştuğunda, ekip elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir” cümlesine katılımcıların %48,1’i ‘katılıyorum’, %16,3’ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %64,4’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin görev süreçlerindeki konumlarının belirlendiği söylenebilir.

“Liderim, ekibin iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar” cümlesine katılımcıların %32,6’sı ‘katılıyorum’, %34,1’i ‘kısmen katılıyorum’, %22,2’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %54,8’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Buna göre liderin ekip üyelerinin koordinasyonunu sağladığı söylenebilir. Ekip üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması hem üyelerin görevlerini açıkça görmelerini hem de oluşabilecek hataların azaltılmasını sağlayabilir.

“Liderim ekip arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar” cümlesine katılımcıların %39,3’ü ‘katılıyorum’, %21,5’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %60,8’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Buna göre liderin ekip üyeleri arasında samimi bir ilişki kurulmasını sağladığı söylenebilir.

“Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder” cümlesine katılımcıların %41,5’i ‘katılıyorum’, %17,8’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %59,3’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip liderinin üyelerle birebir iletişim halinde olduğu, ekip ve kurum arasında iletişimi sağladığı söylenebilir.

“Ekip içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşıyorum” cümlesine katılımcıların %43,7’si ‘katılıyorum’, %25,9’u ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %69,6’sının bu cümleye katıldığı görülmektedir. Buna göre ekip üyelerinin ekip içindeki sorunları liderleri ile paylaşabildikleri, olumlu ve olumsuz fikirlerini açıklayabildikleri söylenebilir.

“Ekip içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum” cümlesine katılımcıların %34,8’i ‘katılıyorum’, %16,3’ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %51,1’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip liderinin ekip üleriyle her türlü değişikliği paylaştığı ve onları bilgilendirdiği söylenebilir.

“Liderim ekip toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder” cümlesine katılımcıların %11,9’u ‘kesinlikle katılmıyorum’ %23’ü ‘katılmıyorum’, %26,7’si ‘kısmen katılıyorum’, %24,4’ü ‘katılıyorum’, %14,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’, cevabı vermiştir. Katılımcıların %38,5’inin katıldığı, %34,9’unun ise katılmadığı görülmektedir. Liderin sık aralıklarla ekip toplantıları yaptığına hemen hemen katılan ekip üyeleri kadar katılmayan üyelerinde olduğu görülmüştür. Bu durum kurumda her bir daire başkanlığında farklı liderin olmasına bağlanabilir. Katılım oranının düşük olması ekip liderinin sık aralıklarla ekip üyelerini kapsayan toplantılar yapmadığını, daha çok birebir iletişim yöntemini tercih ettiğini gösterebilir.

“Tüm ekip üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir” cümlesine katılımcıların %37,8’i ‘katılıyorum’, %23,7’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %60,5’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin, çalıştıkları proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini açıklayabildikleri görülmüştür. Buna göre ekip liderinin iletişimi etkin kılmak için gerekli ortamı oluşturduğu söylenebilir.

“Liderimiz ekip olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir” cümlesine katılımcıların %31,9’u ‘kesinlikle katılmıyorum’, %28,1’i ‘katılmıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %60’ının bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Buna göre liderin ekip olarak iş dışında aileleri de kapsayan etkinliklere önem vermediği görülmüştür. Kurum dışındaki toplantılar üyeler arasında kaynaşmayı sağlayacağından dolayı etkin iletişimin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu unutulmamalıdır.

“Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder” cümlesine katılımcıların %40’ı ‘katılıyorum’, %10,4’ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %50,4’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyeleri arasında iş ile ilgili konularda iletişimin olduğu söylenebilir.

“Ekipdeki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hisseder” cümlesine katılımcıların %44,4’ü ‘katılıyorum’, %10,4’ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %54,4’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin birbirlerini anladıkları ve kabul edildikleri görülmüştür.

“Ekip çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir” cümlesine katılımcıların %29,6’sı ‘kesinlikle katılmıyorum’, %20,7’si ‘katılmıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %50,3’ünün bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Buna göre ekip liderinin, ekip üyelerinin ödüllendirme ile ilgili beklentilerini tam olarak karşılayamadığı görülmüştür. Ödüllendirme subjektif olduğundan dolayı ekip üyeleri arasında farklı şekillerde algılandığı söylenebilir. Ekip üyelerinin bazıları rahat çalışma koşulları, takdir edilme gibi unsurları ödüllendirme olarak algılamasına karşın, bazıları da maddi değeri olan şeyleri ödüllendirme olarak algılayabilir.

“Liderimiz, ekip üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar” cümlesine katılımcıların %22,2’si ‘kesinlikle katılmıyorum’ %17’si ‘katılmıyorum’, %28,9’u ‘kısmen katılıyorum’, %23’ü ‘katılıyorum’, %8,9’u ‘kesinlikle katılıyorum’, cevabı vermiştir. Katılımcıların %31,4’ünün katıldığı, %39,2’sinin ise katılmadığı görülmektedir. Buna göre liderin ekip üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapmadığı görülmüştür.

“Ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir” cümlesine katılımcıların %38,5’i ‘kesinlikle katılmıyorum’, %24,4’ü ‘katılmıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %62,9’unun bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Buna göre kurumda ekip çalışmasını destekleyen ödüllere önem verilmediği görülmüştür. Ekip üyeleri arasında motivasyonu sağlayacağından dolayı ekip çalışmasını destekleyen ödüllere önem verilmelidir.

“Ekip çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm” cümlesine katılımcıların %42,2’si ‘katılıyorum’, %18,5’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %60,7’sinin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin ödüllendirildiği zaman işlerine daha sıkı bağlanacakları ve motive olacakları söylenebilir. Sonuçlara göre ödüllendirmenin daha çok maddi olarak algılandığı düşünülebilir.

“Liderim ekip üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz” cümlesine katılımcıların %31,9’u ‘katılıyorum’, %17’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %48,9’unun bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip liderinin ekip üyeleri arasında ayırım yapmadığı görülmüştür.

“Ekibin amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler” cümlesine katılımcıların %42,2’si ‘katılıyorum’, %13,3’ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %55,5’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin arasında katılımın olduğu ve kurumun amaçlarına ulaşması için çaba sarf ettikleri görülmüştür.

“Ekip üyeleri hepimiz bu işin içinde beraberiz düşüncesine sahiptir” cümlesine katılımcıların %43,7’si ‘katılıyorum’, %12,6’sı ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %56,3’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin ekibi birarada tutan kuvvetler arasında yer alan ekip ruhuna ve biz anlayışına sahip olduğu söylenebilir.

“Ekipte azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir” cümlesine katılımcıların %47,4’ü ‘katılıyorum’, %11,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %58,5’inin

bu cümleye katıldığı görülmektedir. Liderin ekip üyelerinin fikirlerine değer verdiği görülmüştür.

“Ekibin bir parçası olmak ekip üyeleri için en önemli şeydir” cümlesine katılımcıların %40,7’si ‘katılıyorum’, %14,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %54,8’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyeleri arasında bütünlüğün sağlandığı ve ekip çalışmasının önemsendiği söylenebilir.

“Ekip üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar” cümlesine katılımcıların %43,7’si ‘katılıyorum’, %20’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %63’ünün, bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyeleri arasında güven verici bir ortamın olduğu söylenebilir. Ekip üyelerinin ekibi birarada tutan kuvvetler arasında yer alan güven duygusuna sahip olduğu söylenebilir.

“Ekip içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır” cümlesine katılımcıların %40’ı ‘katılıyorum’, %15,6’sı ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %55,6’sının bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımının gerçekleştiği söylenebilir.

“Ekip üyelerinin birbirlerine ve ekiplerine bağlılıkları yüksektir” cümlesine katılımcıların %40,7’si ‘katılıyorum’, %11,1’i ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %51,8’inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin birlikte hareket ettiği ve birbirlerine bağlı olduğu görülmüştür.

“Ekip üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir” cümlesine katılımcıların %38,5’i ‘katılıyorum’, % 32,6’sı ‘kısmen katılıyorum’, %11,9’u ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %50,4’ünün bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin görevlerin yerine getirilmesinde birbirlerine yardımcı oldukları görülmüştür.

“Ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler” cümlesine katılımcıların %41,5’i ‘katılıyorum’, %17’si ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı

vermiştir. Katılımcıların %58,5'inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üeleri arasında fikirlerin paylaşılarak yeni fikirler üretildiği görülmüştür.

“Ekip üeleri hata yapma korkusu olmadan karar vermektedirler” cümlesine katılımcıların %31,1'i ‘kısmen katılıyorum’ %31,9'u ‘katılıyorum’, %13,3'ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %45,2'sinin bu cümleye katıldığı görülmektedir.

“Ekip üeleri yaptıkları işin kendilerini kişisel olarak geliştirdiği inancına sahiptirler” cümlesine katılımcıların %37,8'i ‘katılıyorum’, %16,3'ü ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %54,1'inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Ekip üyelerinin yaptıkları işten memnun oldukları söylenebilir.

“Ekipdeki yeni fikirler her zaman destek görmektedir” cümlesine katılımcıların %33,3'ü ‘kararsızım’, %31,9'u ‘katılıyorum’, %8,9'u ‘kesinlikle katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %40,8'inin bu cümleye katıldığı görülmektedir. Kararsız olan ekip üyelerinin fazla olması, ekipde yeni fikirlerin her zaman destek gördüğünden emin olmadıklarını gösterebilir.

“İşletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı vardır” cümlesine katılımcıların %21,5'i ‘kesinlikle katılmıyorum’, %18,5'i katılmıyorum, %32,6'sı ‘kısmen katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %40'ının bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Ekip üyelerinin çoğu kurumda fikirlerine değer verildiğini düşünmemektedir.

“İşletmemizde adil bir ücret dağılımı vardır” cümlesine katılımcıların %33,3'ü kesinlikle katılmıyorum’, %18,5'i ‘ katılmıyorum’ %26,7'si ‘kısmen katılıyorum’ cevabı vermiştir. Katılımcıların %51,8'inin bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Ekip üeleri ücretlerin adil dağıtılmadığını düşünmektedirler. Kurumun uyguladığı ücret politikasından çalışanların memnun olmadığı söylenebilir.

“Ekip üeleri arasında örgüte güçlü bir aidiyet hissi mevcuttur” cümlesine katılımcıların %17,8'i kesinlikle katılmıyorum’, %18,5'i ‘ katılmıyorum’ %35,6'sı ‘kısmen

katılıyorum' cevabı vermiştir. Katılımcıların %36,3'ünün bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Buna göre ekip üyeleri arasında örgüte bağlılığın zayıf olduğu söylenebilir.

“Kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü vardır” cümlesine katılımcıların %32,6'sı kesinlikle katılmıyorum', %23,7'si 'katılmıyorum' cevabı vermiştir. Katılımcıların %56,3'ünün bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Kurumda yaratıcı düşünmeyi teşvik eden herhangi bir uygulamanın yapılmadığı görülmüştür. Yönetimin yaratıcı düşünmeyi teşvik eden bir ortam yaratması yeni fikirlerin doğmasını sağlayabilir. Bu durum ekip üyelerinin motivasyonunun artmasını da sağlayabilir.

“Kurumda çalışanlar uzun süre burada çalışmayı düşünmektedir” cümlesine katılımcıların %20,7'si 'kesinlikle katılmıyorum' %14,8'i 'katılmıyorum', %26,7'si 'kısmen katılıyorum', %26,7'si 'katılıyorum', %11,1'i 'kesinlikle katılıyorum', cevabı vermiştir. Katılımcıların %37,8'inin katıldığı, %35,5'inin ise katılmadığı görülmektedir. Kurumda çalışmayı düşünenler ve düşünmeyenler hemen hemen aynı oranda çıkmıştır. Bu durum ekip üyelerinin farklı personel dairelerine bağlı olarak çalışmalarından kaynaklanabilir. Kurumda uzun süre çalışmayı düşünmeyenlerin fazla olması yönetimden memnun olmadıklarını gösterebilir.

“İşletmemizde kariyer sisteminin objektifliğine önem verilmektedir” cümlesine katılımcıların %26,7'si kesinlikle katılmıyorum', %21,5'i 'katılmıyorum' %30,4'ü 'kısmen katılıyorum' cevabı vermiştir. Katılımcıların %48,2'sinin bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Ekip üyelerinin kariyer sisteminin objektifliğine inanmadıkları görülmüştür. Ekip üyelerinin yönetime karşı güvenmedikleri, kariyerleriyle ilgili olarak hak ettikleri yerde olmadıklarını düşündükleri söylenebilir.

“İşletmemizde ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçları (balık kılıcı diyagramı, beyin fırtınası, pareto analizi vb.) kullanılmaktadır” cümlesine katılımcıların %36,3'ü kesinlikle katılmıyorum', %20,7'si 'katılmıyorum' cevabı vermiştir. Katılımcıların %57'sinin bu cümleye katılmadığı görülmektedir. Kurumda ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçlarının kullanılmadığı görülmüştür. Kurumun ekip çalışmasıyla ilgili araçları kullanması ve çalışanları bu konuda bilgilendirmesi hem

kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini hem de ekip üyelerinin bütün bilgi ve birikimlerini kullanmasını sağlayabilir.

3.3.3. Ekip Çalışmasının Alt Faktörleriyle Liderlik Arasındaki İlişki

Ekip çalışmasının alt faktörleriyle ekipde uygulanan liderlik arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek ve hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada yetki devri, koordinasyon, iletişim, ödüllendirme, katılımcılık ve ekip ruhu, işbirliği ve güven, yaratıcılık ve yenilikçilik ve üst kademe yönetim anlayışı ekip çalışmasının alt faktörleri olarak ele alınmıştır. Ankette yer alan 1, 2, 3. cümlelerde liderin davranış biçimiyle 21, 22, 23, 24. cümlelerde yetki devri arasındaki ilişki incelenmiştir. 4, 5. cümlelerde liderin davranış biçimiyle 25, 26, 27. cümlelerde koordinasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. 6, 7, 8, 9. cümlelerde liderin davranış biçimiyle 28, 29, 30, 31. cümlelerde iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir. 10, 11, 12. cümlelerde liderin davranış biçimiyle 32, 33. cümlelerde ödüllendirme arasındaki ilişki incelenmiştir. 13. cümlede liderin davranış biçimiyle 34, 35, 36. cümlelerde katılımcılık ve ekip ruhu arasındaki ilişki incelenmiştir. 14. cümlede liderin davranış biçimiyle 37, 38, 39, 40. cümlelerde işbirliği ve güven arasındaki ilişki incelenmiştir. 15, 16. cümlelerde liderin davranış biçimiyle 41, 42, 43. cümlelerde yaratıcı ve yenilikçi düşünce arasındaki ilişki incelenmiştir. 17, 18, 19, 20. cümlelerde üst kademe yönetim anlayışıyla 44, 45. cümlelerde çalışanların davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir.

3.3.3.1. Liderin Davranış Biçimiyle Yetki Devri Arasındaki İlişki

Tablo 5’de ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan yetki devriyle liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 5: Yetki Devri Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6
2	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,614(**)					
		,000					
		135					
3	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,454(**)	,543(**)				
		,000	,000				
		135	135				
4	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,265(**)	,265(**)	,501(**)			
		,002	,002	,000			
		135	135	135			
5	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,179(*)	,205(*)	,265(**)	,236(**)		
		,037	,017	,002	,006		
		135	135	135	135		
6	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,385(**)	,439(**)	,541(**)	,371(**)	,388(**)	
		,000	,000	,000	,000	,000	
		135	135	135	135	135	
7	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,536(**)	,587(**)	,528(**)	,365(**)	,223(**)	,507(**)
		,000	,000	,000	,000	,009	,000
		135	135	135	135	135	135

**P=0,01

“Liderimiz, ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrini almaktadır” ile “Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar” cümleleri arasında ($r=0,61$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, ekip liderinin görevin yerine getirilmesinde sorumluluğu ekip üyelerine verdiği ve onların fikirlerinden yararlandığı görülmüştür.

“ Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar” ile “Ekip liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır” cümleleri arasında ($r=0,54$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, ekip liderinin yetki devrinin gerçekleşebilmesi için ekip üyelerine işin yapılma sorumluluğunu verdiği ve görevin yerine getirilmesinde kararları çalışanlara bıraktığı görülmüştür.

“Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda karar alma yetkisine sahibim” ile “ Ekip içerisindeki görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir”

cümleleri arasında ($r=0,37$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, ekip liderinin görevlerini yerine getirmede ekip üyelerine güvendiği ve gerekli durumlarda liderliğin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı görülmüştür.

“Ekip çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıyım” ile “Ekip içerisindeki görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir” cümleleri arasında ($r=0,39$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, ekip üyelerinin yetkilendirilerek kararlara ortak edildiği ve alınan kararların sorumluluğunu taşıdıkları görülmüştür.

“Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar” ile “Ekip çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır” cümleleri arasında ($r=0,59$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde, ekip liderinin ekip üyeleri arasında sorumluluk duygusunu geliştirdiği görülmüştür.

Tablo 6: Yetki Devri ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	3,3802	,92430	,707(**)	,000
Yetki devri	3,8593	,71928		

**P=0,01

Tablo 6’da görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle yetki devri arasında ($r= 0,70$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve birinci hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ekip liderinin ekip çalışması sırasında yetki devrinde bulunduğu görülmüştür. Ekip liderinin yetki devrini gerçekleştirdiğine dair katılımın (M: 3,85) olması liderin demokratik ve liberal liderlik özelliklerini taşıdığını göstermiştir.

3.3.3.2. Liderin Davranış Biçimiyle Koordinasyon Arasındaki İlişki

Tablo 7’de ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan koordinasyon ile liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 7: Koordinasyon Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		8	9	10	11
9	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,574(**)			
		,000			
		135			
10	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,446(**)	,632(**)		
		,000	,000		
		135	135		
11	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,520(**)	,493(**)	,454(**)	
		,000	,000	,000	
		135	135	135	
12	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,516(**)	,729(**)	,622(**)	,593(**)
		,000	,000	,000	,000
		135	135	135	135

**P=0,01

“Liderimiz ekibin yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar” ile “Liderim, ekibin iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar” cümleleri arasında ($r=0,73$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ekip içerisinde koordinasyonu sağlayan liderlerin ekip üyelerinin işi bir bütün olarak görmelerini sağladığı görülmüştür.

“Ekip içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir” ile “Herhangi bir problem oluştuğunda, ekip elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir” cümleleri arasında ($r=0,52$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ekip üyelerinin işin hangi kısmında yer alacaklarını bildikleri ve liderin ekip içindeki koordinasyonu sağladığı görülmüştür.

“Liderim, ekibin iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar” ile “Ekip olarak oluşan bir problemi birlikte çözeriz” cümleleri arasında ($r=0,62$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderleri tarafından koordinasyonu sağlanan ekip üyelerinin birlikte hareket edebildikleri görülmüştür.

Tablo 8: Koordinasyon ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	3,5222	,97327	,756(**)	,000
Koordinasyon	3,6642	,83208		

**P=0,01

Tablo 8’de görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle koordinasyon arasında ($r=0,75$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve ikinci hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ekip liderinin ekip üyeleri arasında koordinasyonu sağladığı görülmüştür. Ekip liderinin koordinasyonu gerçekleştirdiğine dair katılımın (M: 3,66) olması liderin demokratik liderlik özelliklerini taşıdığını göstermiştir.

3.3.3.3. Liderin Davranış Biçimiyle İletişim Arasındaki İlişki

Tablo 9’da ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan iletişimle liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 9: İletişim Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		13	14	15	16	17	18	19	20
14	Spearman korelasyon	,575(**)							
	Önem düzeyi	,000							
	(N)	135							
15	Spearman korelasyon	,553(**)	,384(**)						
	Önem düzeyi	,000	,000						
	(N)	135	135						
16	Spearman korelasyon	,528(**)	,616(**)	,367(**)					
	Önem düzeyi	,000	,000	,000					
	(N)	135	135	135					
17	Spearman korelasyon	,492(**)	,581(**)	,443(**)	,509(**)				
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,000				
	(N)	135	135	135	135				
18	Spearman korelasyon	,502(**)	,536(**)	,307(**)	,447(**)	,331(**)			
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,000	,000			
	(N)	135	135	135	135	135			
19	Spearman korelasyon	,345(**)	,391(**)	,230(**)	,369(**)	,560(**)	,154		
	Önem düzeyi	,000	,000	,007	,000	,000	,074		
	(N)	135	135	135	135	135	135		
20	Spearman korelasyon	,493(**)	,489(**)	,345(**)	,536(**)	,493(**)	,365(**)	,357(**)	
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	(N)	135	135	135	135	135	135	135	
21	Spearman korelasyon	,453(**)	,514(**)	,329(**)	,494(**)	,354(**)	,456(**)	,337(**)	,504(**)
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	(N)	135	135	135	135	135	135	135	135

**P=0,01

“Liderim ekip arkadaşarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar” ile “Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder” cümleleri arasında ($r=0,58$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ekip liderinin ekip üyeleri arasında etkin bir iletişim ortamı sağladığı görülmüştür.

“Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder” ile “Ekip içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum” cümleleri arasında ($r=0,62$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderin ekip üyelerini görevleriyle ilgili konularda haberdar ettiği görülmüştür.

“Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder” ile “Liderim ekip toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder” cümleleri arasında ($r=0,58$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyelerinin büyük bir kısmı liderlerinin kendilerini gelişmelerden haberdar ettiğine dair cümleye katılmaktadır. Ekip üyelerinin daha küçük bir kısmı ise; ekip liderlerinin sık aralıklarla toplantılar düzenlediğine katılmaktadır. Buna göre iletişimin lider tarafından birebir gerçekleştirildiği söylenebilir.

“Liderim ekip arkadaşarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar” ile “Liderimiz ekip olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir” cümleleri arasında ($r=0,35$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderin ekip üyeleri arasında kaynaşmayı sağlayabilmesi ve ekip ruhunu oluşturabilmesi için iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar düzenlemesi gerektiği söylenebilir.

“Liderim ekip arkadaşarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar” ile “Ekip içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşıyorum” cümleleri arasında ($r=0,55$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Liderin ekip üyelerinin sorunlarını dinlediği ve sorunların çözümünde yardımcı olduğu görülmüştür. Buna göre ekip çalışmasında liderin davranış biçiminin iletişimin gerçekleştirilmesinde etkili olduğu görülmüştür.

Tablo 10: İletişim ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	3,1667	,89776	,748(**)	,000
İletişim	3,4833	,78298		

**P=0,01

Tablo 10’da görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle iletişim arasında ($r=0,74$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve üçüncü hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ekip liderinin ekip üyeleri arasında (M: 3,48) etkin bir iletişimi sağladığı görülmüştür.

3.3.3.4. Liderin Davranış Biçimiyle Ödüllendirme Arasındaki İlişki

Tablo 11’de ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan ödüllendirme ile liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 11: Ödüllendirme Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		22	23	24	25
23	Spearman korelasyon	,575(**)			
	Önem düzeyi	,000			
	(N)	135			
24	Spearman korelasyon	,615(**)	,302(**)		
	Önem düzeyi	,000	,000		
	(N)	135	135		
25	Spearman korelasyon	,088	,134	,093	
	Önem düzeyi	,311	,121	,283	
	(N)	135	135	135	
26	Spearman korelasyon	,529(**)	,616(**)	,392(**)	,079
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,360
	(N)	135	135	135	135

**P=0,01

“Ekip çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir” ile “Ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir” cümleleri arasında ($r=0,62$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyelerinin büyük bir kısmı ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumda önem verildiğine inanmamakta ve ekip çalışmasında liderin başarıları

ödüllendirdiğine katılmamaktadır. Kurumun ödüllendirmeye yeterince önem vermediği söylenebilir. Aynı zamanda ödüllendirme kişiden kişiye farklı şekillerde algılanabilir.

“Ekip çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir” ile “Ekip çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm” cümleleri arasında ($r=0,09$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ilişkinin düşük çıkması, ekip üyelerinin liderleri tarafından başarılarının ödüllendirildiğine çoğunlukla katılmamalarıyla ve ekip üyelerinin liderleri tarafından ödüllendirildiğinde işlerine daha fazla önem vereceklerine çoğunlukla katılmalarıyla açıklanabilir.

“Liderimiz, ekip üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar” ile “Liderim ekip üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz” cümleleri arasında ($r=0,62$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip liderinin ekip üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmadığı görülmüştür. Ancak ekip üyeleri liderin adil bir performans değerlendirmesi yaptığını düşünmemektedirler. Bu çelişki kurumda çalışanların istedikleri konuma gelemedikleri düşüncesiyle açıklanabilir.

Tablo12: Ödüllendirme ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	2,8568	1,09237	,437(**)	,000
Ödüllendirme	2,8111	,89956		

**P=0,01

Tablo 12’de görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle ödüllendirme arasında ($r=0,43$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve dördüncü hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderin ödüllendirme yaptığına dair katılımın (M: 2,81) diğer alt faktörlere göre biraz daha düşük olduğu görülmüştür. Ödüllendirmenin katılımcıların değer yargılarına ve algılamalarına bağlı olarak farklı şekillerde algılandığı söylenebilir.

3.3.3.5. Liderin Davranış Biçimiyle Katılımcılık ve Ekip Ruhu Arasındaki İlişki

Tablo 13’de ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan katılımcılık ve ekip ruhuyla liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 13: Katılımcılık ve Ekip Ruhu Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		27	28	29
28	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,721(**)		
		,000	.	
		135		
29	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,569(**)	,567(**)	
		,000	,000	
		135	135	
30	Spearman korelasyon Önem düzeyi (N)	,492(**)	,552(**)	,465(**)
		,000	,000	,000
		135	135	135

**P=0,01

“Ekibin amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler” ile “Ekip üyeleri hepimiz bu işin içinde beraberiz” düşüncesine sahiptir” cümleleri arasında ($r=0,72$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ekip üyeleri arasında katılımın ve birlikteliğin sağlandığı, biz anlayışının var olduğu söylenebilir.

“Ekibin amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler” ile “Ekipte azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir” cümleleri arasında ($r=0,57$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderin ekip üyelerinin fikrini dinlediği ve kurumda katılımı sağladığı söylenebilir.

“Ekip üyeleri hepimiz bu işin içinde beraberiz düşüncesine sahiptir” ile “Ekibin bir parçası olmak ekip üyeleri için en önemli şeydir” cümleleri arasında ($r=0,55$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyeleri arasında ekip ruhu anlayışının var olduğu söylenebilir.

Tablo 14: Katılımcılık ve Ekip Ruhuna ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	3,4296	1,04768	,613(**)	,000
Katılımcılık ve ekip ruhu	3,4667	,87265		

**P=0,01

Tablo 14’de görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle katılımcılık ve ekip ruhu arasında ($r=0,61$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve beşinci hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ekip liderinin üyeler arasında (M: 3,46) katılımı ve ekip ruhu anlayışını sağladığı görülmüştür. Liderin ekip üyelerinin fikirlerine önem verdiği görülmüştür.

3.3.3.6. Liderin Davranış Biçimiyle İşbirliği ve Güven Arasındaki İlişki

Tablo 15’de ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan işbirliği ve güvenle liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 15: İşbirliği ve Güven Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		31	32	33
32	Spearman korelasyon	,737(**)		
	Önem düzeyi	,000		
	(N)	135		
33	Spearman korelasyon	,734(**)	,741(**)	
	Önem düzeyi	,000	,000	.
	(N)	135	135	
34	Spearman korelasyon	,673(**)	,659(**)	,698(**)
	Önem düzeyi	,000	,000	,000
	(N)	135	135	135

**P=0,01

“Ekip içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır” ile “Ekip üyelerinin birbirlerine ve ekiplerine bağlılıkları yüksektir” cümleleri arasında ($r=0,74$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre ekip üyeleri arasında işbirliği ve güven ortamının olduğu söylenebilir.

“Ekip üyelerinin birbirlerine ve ekiplerine bağlılıkları yüksektir” ile “Ekip üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir” cümleleri arasında ($r=0,70$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyelerinin görevlerinin yapılması için birbirlerine yardım ettiği ve üyelerin ekiplerine bağlı olduğu görülmüştür.

Tablo16: İşbirliği ve Güven ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	3,6074	1,15317	,550(**)	,000
İşbirliği ve güven	3,5259	,85969		

**P=0,01

Tablo 16’da görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle işbirliği ve güven arasında ($r=0,55$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve altıncı hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderin ekip üyeleri arasında (M: 3,52) samimi ve güvenilir bir ortamı oluşturduğu görülmüştür.

3.3.3.7. Liderin Davranış Biçimiyle Yaratıcılık ve Yenilikçilik Arasındaki İlişki

Tablo 17’de ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan yaratıcılık ve yenilikle liderin davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 17: Yaratıcılık ve Yenilikçilik Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		35	36	37
36	Spearman korelasyon	,504(**)		
	Önem düzeyi (N)	,000		
		135		
37	Spearman korelasyon	,498(**)	,441(**)	
	Önem düzeyi (N)	,000	,000	
		135	135	
38	Spearman korelasyon	,551(**)	,497(**)	,567(**)
	Önem düzeyi (N)	,000	,000	,000
		135	135	135

**P=0,01

“Ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler” ile “Ekipdeki yeni fikirler her zaman destek görmektedir” cümleleri arasında ($r=0,55$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre liderin ekip üyelerinin yeni fikirlerini desteklediği görülmüştür.

“Ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler” ile “Ekip üyeleri hata yapma korkusu olmadan karar vermektedirler” cümleleri arasında ($r=0,50$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyeleri arasında fikirlerin paylaşıldığı ve hata yapma korkusunun olmadığı görülmüştür.

“Ekip üyeleri yaptıkları işin kendilerini kişisel olarak geliştirdiği inancına sahiptirler” ile “Ekipdeki yeni fikirler her zaman destek görmektedir” cümleleri arasında ($r=0,57$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyelerinin görevlerinden memnun olduğu ve fikirlerini rahatça açıklayabildikleri bir ortamın oluşturulduğu söylenebilir.

Tablo 18: Yaratıcılık ve Yenilikçilik ile Liderin Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	2,7556	1,02554	,647(**)	,000
Yaratıcılık ve yenilikçilik	3,4099	,89863		

**P=0,01

Tablo 18’de görüldüğü gibi liderin davranış biçimiyle yaratıcı ve yenilikçi bir ortamın oluşması arasında ($r=0,64$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve yedinci hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, ekip liderinin üyeler arasında (M: 3,40) yeni fikirlerin destek gördüğü yaratıcı ve yenilikçi bir ortamı oluşturduğu görülmüştür.

3.3.3.8. Üst Kademe Yönetim Anlayışıyla Çalışanların Davranışı Arasındaki İlişki

Tablo 19’da ekip çalışmasının alt faktörlerinden olan üst kademe yönetimle çalışanların davranışları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir.

Tablo 19: Üst Kademe Yönetim Anlayışı Cümleleri Arasındaki İlişki ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		39	40	41	42	43	44
40	Spearman korelasyon	,587(**)					
	Önem düzeyi	,000					
	(N)	135					
41	Spearman korelasyon	,567(**)	,561(**)				
	Önem düzeyi	,000	,000				
	(N)	135	135				
42	Spearman korelasyon	,713(**)	,604(**)	,643(**)			
	Önem düzeyi	,000	,000	,000			
	(N)	135	135	135			
43	Spearman korelasyon	,433(**)	,234(**)	,417(**)	,442(**)		
	Önem düzeyi	,000	,006	,000	,000		
	(N)	135	135	135	135		
44	Spearman korelasyon	,579(**)	,603(**)	,515(**)	,636(**)	,488(**)	
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,000	,000	
	(N)	135	135	135	135	135	
45	Spearman korelasyon	,495(**)	,447(**)	,442(**)	,522(**)	,401(**)	,569(**)
	Önem düzeyi	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	(N)	135	135	135	135	135	135

**P=0,01

“İşletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı vardır” ile “Kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü vardır” cümleleri arasında ($r=0,71$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyeleri kurumda çalışanların fikirlerine değer verildiğine ve kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü olduğuna katılmamaktadırlar. Analiz sonuçlarına göre liderin ekip üyeleri arasında yeni fikirleri desteklediği, ekip üyelerinin sorunlarını paylaştığı görülmüştür. Ancak ekip üyeleri kurumun bu değerlere önem verdiğine katılmamaktadırlar.

“İşletmemizde adil bir ücret dağılımı vardır” ile “İşletmemizde kariyer sisteminin objektifliğine önem verilmektedir” cümleleri arasında ($r=0,60$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyelerinin çoğunluğu kurumda adil bir ücret dağılımının olduğuna ve kariyer sisteminin objektifliğine önem verildiğine katılmamaktadırlar.

“Ekip üyeleri arasında örgüte güçlü bir aidiyet hissi mevcuttur” ile “ Kurumda çalışanlar uzun süre burada çalışmayı düşünmektedir” cümleleri arasında ($r=0,42$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ekip üyeleri arasında örgüte güçlü bir aidiyet hissi olduğuna katılmayanlar ve kararsız olanlar fazladır. Bu cümlede kararsız kalanların fazla olması ekip üyelerinin örgüte bağlı olmadıklarını gösterebilir. Ekip üyeleri arasında uzun süre kurumda çalışmayı düşünenler ve düşünmeyenler hemen hemen aynı çoğunlukta çıkmıştır. Bu durum çalışanların farklı daire başkanlıklarında görev yapmasından kaynaklanabilir. Aynı zamanda ekip üyelerinin genel yönetim anlayışından memnun olmadığı da söylenebilir.

“Kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü vardır” ile “İşletmemizde ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçları (balık kılıcı diyagramı, beyin fırtınası, pareto analizi vb.) kullanılmaktadır” cümleleri arasında ($r=0,44$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumda ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçlarının kullanılmadığı görülmüştür. Aynı zamanda kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürünün de olmadığı görülmüştür

Tablo 20: Üst Kademe Yönetim ile Çalışanların Davranış Biçimi Arasındaki İlişki

	M	S.S	Spearman korelasyon	Önem düzeyi
Liderlik	2,4907	,99786	,666(**)	,000
Üst kademe yönetim	2,8741	1,04510		

**P=0,01

Tablo 20’de görüldüğü gibi üst kademe yönetim anlayışıyla çalışanların davranışlarının oluşması arasında ($r=0,66$) anlamlı bir ilişki bulunmuş ve sekizinci hipotez kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, üst kademe yönetim anlayışıyla ilgili cümlelere (M: 2,87) katılımın biraz daha düşük olduğu görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ekip çalışmasının etkin olarak yerine getirilmesinde liderin rolünü görmek, ekip çalışmasının liderlikle ilişkisini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Ekip çalışmasının başarılı bir şekilde uygulanması için birçok alt faktör etkili olmaktadır. Bu alt faktörler arasında; yetki devri, koordinasyon, etkin iletişim, ödüllendirme, katılımcılık ve ekip ruhu, işbirliği ve güven ortamı, yaratıcılık ve yenilikçilik ve üst kademe yönetim anlayışı yer almıştır. Çaykur'da ekip çalışmasının uygulanabilmesi için bu alt faktörlerin yönetim anlayışına dahil edilip edilmediği incelenmiştir. Liderin davranış biçiminin ekip üyelerinin algılamaları üzerinde etkisi araştırılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre Çaykur'da görev yapan liderlerin iş süreçlerinde yetkilendirme yoluna gittikleri söylenebilir. Ekip lideri bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getireleceğine dair kararları çalışanların verdiği görülmüştür. Liderin ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrini aldığı ve ekip çalışması sırasında sorumluluklarını üyelerle paylaştığı görülmüştür. Ekip çalışmasının başarıya ulaşmasında liderlerin, ekip üyelerini alınan kararlara ortak etmesi hem daha doğru kararların alınmasına hem de alınan kararların ekip üyeleri tarafından benimsenmesine fırsat sağlayabilir. Kurumda alınan kararların benimsenmesi, çalışanların görevlerini severek yapmalarını sağlayacaktır.

Analiz sonuçları incelendiğinde Çaykur'da görev yapan ekip liderinin koordinasyonu sağladığı görülmüştür. Herhangi bir problem oluştuğunda, ekip üyelerinin problemin hangi kısmıyla ilgileneceklerini bildikleri görülmüştür. Ekip üyelerinin problemleri birlikte çözdükleri ve ekip olarak yaptıkları işleri bir bütün olarak gördükleri ortaya çıkmıştır. Çalışanların işleri bir bütün olarak görmeleri, ekip içinde her bir üyenin kendisini değerli hissetmesini sağlayarak karşılıklı saygı ve güven ortamının oluşturulmasına imkân tanıyabilir.

Çaykur'da görev yapan liderlerin ekip üyeleri arasında etkin bir iletişimi sağladığı görülmüştür. Liderin ekip üyelerini örgüt gelişmelerinden zamanında haberdar ettiği, ekip üyeleri arasında yakın ve samimi bir ilişki kurulmasını sağladığı görülmüştür. Ancak sonuçlar incelendiğinde, liderin sık aralıklarla ekip toplantısı yapmadığı ve iş dışında aileleri de kapsayan toplantılara önem vermediği görülmüştür.

Ekip çalışmasında etkin iletişimin sağlanmasında en kolay ve güvenilir yöntemlerden biri olan ekip toplantılarına yer verilmelidir. Ekip toplantıları bilgilerin en kısa zamanda en çok üyeye ulaşmasını, üyelerin en doğru ve güvenilir bilgilere ulaşmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda ekip toplantıları farklı görüşlerin de ele alınmasına ve geliştirilmesine imkân tanıyacaktır. Liderlerin iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar düzenlenmesi ekip üyeleri arasında karşılıklı anlayış ortamının gelişmesini sağlayabilir. Böylece ekip üyeleri iş ortamında birbirleriyle daha uyumlu hale gelebilirler.

Analiz sonuçlarına göre ekip üyelerinin liderleri tarafından yeterince ödüllendirilmedikleri görülmüştür. Ekip üyeleri hem liderlerin hem de genel yönetim politikasının ödüllendirme yapmadığı görüşündedirler. Ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumda önem verilmediği görülmüştür. “Ekip çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm” cümlesine katılımın fazla olması, çalışanların ödüllendirilmeyi istediklerini göstermektedir. Buna göre kurumda genel yönetim politikasının ve liderlerin ödüllendirmeyi yeterince kullanmadıkları ya da ödüllendirme politikasının çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde olmadığı söylenebilir. Çalışanlar ödüllendirmeyi farklı şekillerde algılayabilir. Ödüllendirme politikası maddi anlamda olmayabilir. Bunlar eğitim gezileri, teknik geziler, tatiller, seminerler, kurumun sağladığı her türlü fırsat ve her türlü imkân şeklinde de uygulanabilir. Sonuçlara göre ödüllendirmenin daha çok maddi olarak algılandığı söylenebilir.

Çaykur'da görev yapan liderlerin katılımcılık ve ekip ruhunu sağladığı görülmüştür. Ekipte azınlıkta olsa bile herkesin fikrinin dinlendiği, ekibin amaçlarına tüm üyelerin katıldığı görülmüştür. Ekip üyeleri arasında biz anlayışının olduğu ve ekip ruhunun var olduğu söylenebilir. Ekip ruhu ve biz anlayışı ekibi birarada tutan kuvvetlerdir. Liderin, ekip üyeleri arasında gerekli olan güveni ve saygıyı sağladığı görülmüştür. Ekip içerisinde

güven ortamının oluşması, üyeler arasında bağlılığın güçlenmesini ve bilginin samimi bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır.

Çaykur'da görev yapan liderlerin, üyeler arasında yeni fikirlerin doğması için gerekli olan yaratıcı ve yenilikçi bir ortamı sağladığı görülmüştür. Ekip üyelerinin birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler ürettikleri görülmüştür. Ancak kurumun yönetim anlayışında yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürünün olmadığı görülmüştür. Kurumun uyguladığı yönetim anlayışı ile liderlerin davranışları arasında bir çelişki görülmüştür.

Çaykur'da ekip üyeleri, yönetim tarafından fikirlerine önem verilmediğini düşünmektedirler. Ancak üyeler liderleri tarafından fikirlerine önem verildiğini düşünmektedirler. Bu durumda üst kademe yönetim anlayışı ile liderlerin davranışları arasında bir çelişki çıkmıştır. Ekip üyeleri kurumda adil bir ücret dağılımı ve objektif bir kariyer sisteminin olmadığı görüşündedirler. Ekip üyelerinin, hak ettikleri noktada olmadıklarını düşündükleri söylenebilir. Bu sonuçlara göre çalışanların yönetimin uyguladığı politikalardan memnun olmadıkları söylenebilir. Kurumda ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçlarının kullanılmaması yönetimin profesyonel bir ekip çalışması uygulaması yapmadığını gösterebilir. Bu analizler, ekip üyelerinin yönetime karşı güvensiz olduklarını gösterebilir.

Analiz sonuçlarından elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

- Liderin davranış biçimiyle kurumun uyguladığı yönetim politikası uygun hale getirilmelidir. Böylece üyeler arasında güven ortamı sağlanabilir.
- Ekip içerisinde iletişimin sağlanmasında iş dışı toplantılar düzenlenmesi faydalı olabilir.
- Kurumun ve liderlerin ödüllendirme politikalarını üyelerin beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturmaları, ekip üyelerinin motivasyonlarının artmasını sağlayabilir.
- Liderlerin kendilerini geliştirmelerine yönelik hizmet içi eğitim programlarının oluşturulması ve bunların uzman kişiler tarafından verilmesi önerilebilir. Yöneticilerin liderlik davranışını sergileyebilmeleri için öncelikle kurumların

gerekli olan belli kural ve prosedürleri yerleştirmeye yönelik bir yapılanmayı tamamlamaları gerekmektedir.

Bu çalışma mevcut bir araştırmanın geliştirilmiş bir modelidir. Bu araştırmanın farklı sektörlerle ve işletmelere, farklı illerde farklı kişilik özelliklerine sahip olan katılımcılara uygulanması önerilebilir. Farklı sektörlerdeki ekiplerde yönetim anlayışı ve üyelerin demografik özellikleri farklılaşacağından dolayı sektörlerarası karşılaştırma yapmak faydalı sonuçlar verecektir. Aynı zamanda örgüt kültürleri birbirlerinden farklı olacağı için farklı toplumlarda yapılan araştırmalarda yararlı olacaktır. Her toplumun kültürel özellikleri birbirinden farklı olduğundan dolayı daha değişik sonuçlar elde edilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adair, John (2002), **Inspiring Leadership**, London: Thorogood Ltd.
- _____ (2004), **Etkili Liderlik**, (Çev. Fatma Beşenek), 1.Baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akbulut, Ural (2004), “Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler”, **Bilgi Çağında Liderlik ve Üniversitelerin Rolü**, (359), Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Aksoy, Arif (2000), **Etkin Gruplardan Yaratıcı Gruplara Geçiş Süreci**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkın, Cengiz M. (2006), **Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alper, Steve ve diğerleri (2000), **Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams**, Personnel Psychologyp, 625.
- Altılar, Niyazi (2004), **Liderliğin Yeni Yol Haritası Liderliğe Yolculuk**, 1.Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Anderson, Dean ve Anderson, Linda A. (2010), **Beyond Change Management**, USA: Pfeiffer.
- Argıç, Maver, (2002), **İşletmelerde Ekip Oluşturma Süreci, Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Türk Demirdöküm A.Ş.’de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aşıkoğlu, Meral (1985), **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ateş, Metin. (t.y.), **Önderlik**, <http://www.merih.net> (10.09.2013).

- Aycan, Zeynep (2002), "Leadership and Teamwork in Developing Countries: Challenges and Opportunities", **Online Readings in Psychology and Culture**, 7(2), 1-13.
- Aycan, Zeynep ve diğ erleri (1999), "Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit", **Journal of Crosscultural Psychology**, 30 (4), 501-526.
- _____ (2000), "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10- Country Comparison", **Applied Psychology: An International Review**, 49 (1), 192–221.
- Baltaş, Acar (2002), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 4. Baskı, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Bart, Christopher ve diğ erleri (2001), "A Model of the Impact of Mission Statements on Firm Performance", **Management Decision**, 39(1), 19-35.
- Bennis, Warren (2009), **On Becoming A Leader**, USA: Basic Books.
- Berkman, Mehmet A. (2004), "Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler", **Liderliğin Serüveni**, (405-406), Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.
- Bono, Joyce E. ve Judge, Timothy A. (2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership; A Meta- Analıysis", **Journal of Applied Psychology**, 8(9) ,901-910.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2011), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değ erlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğ uş Üniversitesi Dergisi**, 9(1), 1-18.
- Braham, J. Barbara (1998), **Öğ renen Bir Organizasyon Yaratmak**, (Çev. Ali Tekcan) İstanbul: Rota Yayınları.
- Cafoğ lu, Zuhul (1997), "**Liderlik: Bilgi-Karizma-Değ iş im**", 21.Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler (135), İstanbul: Denizcilik Harp Okulu Basımevi.
- Calantone, Roger J. ve diğ erleri (2002), Learning Orientation, Firm Innovation Capacity, and Firm Performance, **Industrial Marketing Management**, (31), 517.
- Campbell, Scott ve Samiec Ellen (2006), **Beş Boyutlu Liderlik**, (Çev. Elç in Kafalı), 1.Baskı, Bursa: Pegasus Yayınları.

- Cerit, Yusuf ve diğerkleri (2011), “Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi” **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11(1), 87 – 99.
- Certo, Samuel C. (1997), **Modern Management**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Chan, Christopher ve diğerkleri (2003), “Examining The Effects of Internal and External Team Learning on Team Performance”, **Team Performance Management**, 9(7/8), 174-181.
- Cleland, David (1993), **Strategic Management of Teams**, New York: John Wiley&Sons Inc.
- Covey, Stephan R. (1989), **Etkili İnsanın Yedi Alışkanlığı**, (Çev.Gönül Suveren ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cüceloğlu, Doğan (1997), **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, 16.Baskı, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Çetin, Canan (2008), **Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi**, İstanbul: İto Yayınları.
- Çetin, Nesrin. G. ve Beceren, Ertan (2007) Lider Kişilik: Gandhi, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(5), 110-132.
- Çuhadar, Turan M. (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(2), 1-24.
- Darbaz, Tufan (2004), **21. Yüzyılda Liderlik Stratejileri**, Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, (553), Ankara: Kara Harp Okulu Yayınevi.
- Davis, Shannon K. (1999), “Decision Criteria in the Evaluation of Potential Intrapreneurs”, **Journal of Engineering and Technology Management**, (16), 295-327.
- Dayı, İbrahim (2005) “Vizyonun Gücü”, **Anahtar Dergisi**, 17(194), 7.
- Dengiz, G. Murat (2000), **Ekip Çalışması Teknikleri**, 1.Baskı, Ankara: Academyplus Yayınevi.

- Dessler, Gary (1997), **Human Resources Management**, 7th Ed., New York: McGraw Hill Book Company.
- Dinçer, Müjde K. ve Bitirim, Selin (2012), “Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, (28), 61-62.
- Donellon, Anne (1998), **Ekip Dili**, (Çev. Osman Akınhay), 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duening, Thomas ve diğerleri (2010), **Technology Entrepreneurship**, USA: Academic Press.
- Durgun, Serdar M. (2005), “Proje Yönetimine Bakış”, **Roketsan Dergisi**, (12), 11.
- Durham, Caty C. ve Don, Knight (1997), “Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 72(2), 216.
- Eisenbach, Regina ve diğerleri (1999), “Transformational Leadership in the Context of Organizational Change”, **Journal of Organizational Change Management**, 12(2), 80-88.
- Ensley, Michael D. ve diğerleri (2006), “The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance”, **Journal of Business Venturing**, (21), 243-263.
- Eraslan, Levent (t.y.), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, www.insanbilimleri.com (08.10.2013).
- Erçetin, Şule (1997), “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları,” 21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu Bildiriler (127), İstanbul: Denizcilik Harp Okulu Basımevi.
- Eren, Erol (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta yayınları.
- _____ (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol ve Kaya, Nihat (2000), "Ödüllandirmede Yeni Düşünce Boyutları", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, (851), Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları.

- Ergün, Nalan (2001), **Ekip Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eric, Lindley ve Wheeler Frederic P. (2001), "Using Learning Square", **The Learning Organization**, 8(3), 115.
- Freiberg, Kevin ve Freiberg, Jackie (1996), **Nuts Southwest Airlines Crazy Recipe for Business and Personel Success**, 1th Ed., Texas: Bard Pres Inc.
- Gard, Gunvor ve diğerleri (2003) "Towards A Learning Organization: The Introduction of A Client-Centered Team-Based Organization in Administrative Surveying Work", **Applied Ergonomics**, 34(2), 97-105.
- Genç, Nurullah (1993), "Örgütsel Kültürün Oluşumu ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), 32-33.
- Genç, Nurulah ve Halis, Muhsin (2006), **Kalite Liderliği**, 1.Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Goleman, Daniel ve diğerleri (2006), **Yeni Liderler**, 5.Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, Daniel (2002), **Lideri Lider Yapan Nedir?**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), 1.Baskı, İstanbul: Acar Yayınevi.
- Gordon, Thomas (2002), **Etkili Liderlik Eğitimi**, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Göksel, Ahmet B. ve Yurdakul, Nilay B. (2002), "Temel Halkla İlişkiler Bilgileri", **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, (15), 217-218.
- Grunig, James E. ve Jon White (2005), **Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, (Çev. Elif Özsayar), İstanbul: Rota Yayınları.
- Güney, Salih (1997), "Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral," 21.yy'da Liderlik Sempozyumu (204-212), İstanbul: Deniz Harp Okulu Basımevi.
- Gürel, Tuğçe (2010), "Hizmet İçi Eğitimlerin Kurum İçi İletişim Aracı Olarak Kullanımına Yönelik Bir Öneri", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Journal of Economics and Administrative Sciences**, 23(3), 22-25.

- Hadginson, Myra (2002), "A Shared Strategic Vision: Dream or Reality", **The Learning Organization**, 9(2), 89-90.
- Handsome, Joseph (2009), **The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University.
- Hayward, Brett A. (2005), **Relationship Between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in A South African Parastatal Organization**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Rhodes University.
- Henry, Jane E. (1998), "Lessons From Team Leaders", **ASQ Quality Progress**, 3(31), 57.
- Hofstede, Geert H. (2001), **Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, London: Sage Publication.
- Holpp, Lawrence (1999), **Managing Teams**, New York: Briefcase Books.
- İlgar, Lütfü (1996), **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ingram, Hadyn ve diğerleri (1997), "A Systems of Effective Teamwork", **The TQM Magazine**, 9 (2),118-127.
- Ingram, Hadyn ve Terry Desombre (1999) "Teamwork: Comparing Academic and Practitioners Perceptions, Team Performance Management", **MCB University Press**, 5(1), 16-22.
- İbicioğlu, Hasan ve Avcı, Umut (2011), "Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(14), 1-158.
- İmrek, M. Kemal (2004), **Lider Olmak**, İstanbul: Beta Yayınları.
- İnan Özalp ve diğerleri (1999) **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- İnce, Mehmet ve diğerleri (2004), "Örgütlerde Ekip Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11), 438.
- İraz, Rifat ve Şimşek, Göksel (2004), "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(7), 99-115.

- Judge, Timothy A. ve diğeri (2002), "Personality and Leadership; A Qualitative and Quantitative Review", **Journal of Applied Psychology**, 8(7), 765-780.
- _____ (2004), "Intelligence and Leadership: A Quantitative and Test of Theoretical Propositions", **Journal of Applied Psychology**, 8(9), 542-552.
- Kaiser, Robert B. ve diğeri (2008), "Leadership and The Fate of Organizations", **American Psychologist**, 63(2), 96.
- Kalaycı, Şeref (2009), "Güvenilirlik Analizi", Aliye Kayış (Ed.), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 4.Baskı içinde (405), Ankara: Asil Yayınları.
- Karaduman, Ayhan (2002), **Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karcıoğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan (2013), "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(5), 99-111.
- Kate, Kenan (1996), **Motivasyon**, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Katzenbach Jon R. ve Douglas, Smith K. (1993), **The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization**, Boston: Harvard Business School Press.
- _____ (1993), "The Discipline of Teams", Harvard Business Review, 111.
- Keçecioglu, Tamer (2002), **Ekip Kimyası ve Mimarisi**, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Keegan, Anne E. ve Den Hartog Deanne N. (2004), "Transformational Leadership in A Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers", **International Journal of Project Management**, 22(8), 609-617.
- Kendiroğlu, Çiğdem (2000), **Ekip Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kets De Vries, Manfred (2007), **Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: Acar Yayınları.

- Kılınç, Akbal (2001), “Ekip Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 10.
- Koçel, Tamer (1999), **İşletme Yöneticiliği**, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparan, Emrah (2005), **Ekip Performansına Etki Eden Ekip Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kouzes, James M. ve Posner, Barry Z. (2009), “To Lead, Create A Shared Vision”, **Harvard Business Review**, 87(1), 20-21.
- Közleme, Olgun (2013), “Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma”, **Toplum Bilimleri Dergisi**, 7(13), 239-250.
- Kurt, Esat (2001), **Kalite Ekiplerinden Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Ekipler ve Uygulamadan Örnekler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lewis, Pamela S. ve diğerleri (1995), **Management Challenges in the 21. Century**, Minneapolis: West Publishing Company.
- Lord, Robert G. ve diğerleri (1986), “A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leader Perceptions”, **Journal of Applied Psychology**, (7)1, 402-410.
- Maddux, Robert B. (1999), **Ekip Kurma**, (Çev. Can İkizler), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Margerison, Charles J. (2001), “Team Competencies”, **Team Performance Management: An International Journal**, 7(7/8), 117-122.
- Nalbant, Eser (1993), “Kalite Çemberlerinin Başarısını Etkileyen Sorunlar”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(1), 119.
- Owen, Hilarie (1996), **Creating Top Flight Teams**, London: Clays Ltd.
- Özdemir, F. Tuğrul (2002), **İşletmelerde Yöneltilmiş Rekabet Matrisinin Oluşturulması: Kazan Kazan Modelinin Kurulması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özenli, Sebahattin, (2006), “**İşletmelerdeki Örgütsel Kültür Yapısının Ekip Anlayışına Etkisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Özkaya, Meltem O. (2000), **Bir Lider Olarak Vehbi Koç**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Güler (1999), “Ekip Çalışmalarını Etkileyen Faktörler”, Human Resources Management, **HR Dergi**, 72.
- Pakdil, Fatma B. (2004), “Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(3), 172.
- Parry, Ken W. (1998), “Grounded Theory and Social Process: A New Direction For Leadership Research”, **Leadership Quarterly**, 9(1), 85-105.
- Paşa, Selda F. (2000), “Leadership Influence in A High Power Distance and Collectivist Culture”, **Leadership ve Organization Development Journal**, 21(8), 414-426.
- Pellegrini, Ekin K. ve Scandura, Terri A. (2006), “Leader-Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, **Journal of International Business Studies**, (37), 264-79.
- Pocket, Mentor (2006), **Ekip Liderliği**, (Çev. Ahmet Kardam), 1.Baskı, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Rees, Chris (1999), “Team Working and Service Quality, The Limits of Employee Involvement”, **Personnel Review**, 28 (4), 455-473.
- Ress, Fran (1991), **How to Lead Work Teams: Facilitation Skills**, California: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Robbins, Stephan P. (1996), **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998), **Örgütsel Psikoloji**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Saran, Murat ve diğerleri (2004), **Eğitimde Kalite Sözlüğü**, İzmir: Ege Üniversitesi Yayınevi.
- Sarıhan, Halime İ. (1998), **Rekabette Başarımın Yolu Teknoloji Yönetimi**, İstanbul: Desnet Yayınları.

- Scarnati, James T. (2001), "On Becoming a Team Player", **Team Performance Management: An International Journal**, 7(1/2) ,5-10.
- Senge, Peter M. (1996), **Beşinci Disiplin** (Çev. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Shahin, Amany I. ve Wright, Peter L. (2004), "Leadership in the Context of Culture: An Egyptian Perspective", **The Leadership ve Organization Development Journal**, 25(6), 499-511.
- Shevtsova, Lilia (2005), "**Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Yönetici ve Liderin Yetiştirilmesi**", Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Gelişmeler, (211), Ankara: Genelkurmay Yayınevi.
- Shields, Joyce L. (2006), **Organization and Culture Change**, (Ed.: William B. Rouse) Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change, (79-105). New Jersey: Wiley.
- Silin, Robert F. (1976), **Leadership and Values: The Organization of Large-Scale Taiwanese Enterprises**, Cambridge: Harvard University Press.
- Stone, Non (1996), "The Value of Vision", **Harvard Business Review**, 70(5), 1.
- Strachan, Peter Anderson (1996), "Achieving Environmental Excellence Through Effective Teamwork", **Team Performance Management: An International Journal**, MCB University Press, 2(1), .25-29.
- Sumanski, Martin ve diğerleri (2007), "Teamwork and Defining Group Structures", **Team Performance Management**, 13,(3/4), 102-116.
- Şahin, Ali ve Temizel, Handan (2007), "Bilgi Toplumunun Örgütsel ve Yönetimsel Yapılar Üzerine Etkileri Bağlamında Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Anlayışı: Bir Anket Çalışması", **Maliye Dergisi**, (153), 179-194.
- Şimşek M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Güney Ofset.
- Talukan, Banu ve Seda Erçelikcan (1999), **Çokuluslu Şirketlerde Liderlik**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

- Thoms, Peg ve Greenberger, David. B. (1998), “A Test of Vision Training and Potential Antecedents to Leaders Visioning Ability”, **Human Resource Development Quarterly**, 9(1), 3-19.
- Toduk Akiş, Yeşim (2004), **Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Toprak, Ahmet (2006), **İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- URL, “Liderlik” (t.y), <http://www.maximumbilgi.com> (10.08.2013).
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri S. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Waren, Bennis, (1997) **Liderlerin Lideri Olmak, Geleceği Yeniden Düşünmek**, İstanbul: Çağdaş Bakışlar Yayınevi.
- Weiss, Donald H. (1993), **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Çev. Erhan Tuksan), İstanbul: Rota Yayınları.
- Willard, Bob (1994), Ideas on Learning Organizations: The What, Why, How and Who 1994, **Annual Leadership Development Prewrite**, Canada: IBM 9.
- Yeniçeri, Özcan (2002), “Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi”, **2023 Dergisi**, (20), 57-68.
- Yeşilyurt, Etem. (2007), “Akademik ve Yönetimsel Liderlik”, **Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, 5(3), 79.
- Yıldırım, Ramazan (1998), **Yaratıcılık ve Yenilik**, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Yıldız, Metin (2007), **Destekleyici Liderliğin Ekip Çalışmasının Etkinliği ile İlişkisinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Hüseyin (1999) “İşletme Yönetiminde Ekip Yaklaşımı ve Avantajları”, **Standart Dergisi**, 30.

EKLER

T.C.
KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
EKİP ÇALIŞMASININ LİDERLİKLE OLAN İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ: ÇAY İŞLETMELERİ
GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

Bu anket formu, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Derecesi için Prof. Dr. Taner ACUNER'in danışmanlığında hazırlanan tez çalışmasının uygulama araştırması için geliştirilmiştir. Bu çalışmada ekip içerisinde liderin rolü ve bunları belirleyen faktörlerin saptanması amaçlanmaktadır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacak ve gizlilik kurallarına uyulacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Nadide ÇAKIROĞLU

A- Demografik Sorular; ilgili kutucuğu (X) ile işaretleyiniz.

Cinsiyet	Kadın ()	Erkek ()				
Eğitim seviyesi	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Üniversite ()	Master/Doktora ()	
Yaş	18-29 ()	30-39 ()	40-49 ()	50-59 ()	60 ve Üzeri ()	
Medeni durum	Bekâr ()	Evli ()	Boşanmış ()	Dul ()		
Aylık gelir (TL)	1000 ve Altı ()	1000-2000()	2000-3000()	3000-4000()	4000 ve Üzeri ()	
Meslek:						
Meslek deneyimi	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	15 yıldan fazla ()	
Çaykurda çalışma süresi	1 yıldan az ()	1-5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	15 yıldan fazla ()	
Çaykurda bağlı olduğunuz birim	Personel Dairesi Bşk. ()	Muhasebe ve Mali İşler Bşk. ()	İdari Sosyal İşler Bşk. ()	Satın Alma Dairesi Bşk. ()	Araştırma Planlama ve Koordin. Bşk. ()	Pazarlama Dairesi Bşk. ()
	İşletme ve Üretim Dairesi Bşk. ()	Bilgi İşlem Daire Bşk. ()	Çay Tarım Dairesi Bşk. ()	Enerji Dairesi Bşk. ()	Makine Dairesi Bşk. ()	İnşaat ve Projesi Daire Bşk. ()

B- Aşağıdaki bölümü, çalışmakta olduğunuz kurumdaki mevcut durumu göz önüne alarak **belirtilen ölçeğe göre (X)** ile işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum(1) Katılmıyorum(2), Kısmen Katılıyorum(3), Katılıyorum(4), Kesinlikle Katılıyorum(5)

Liderin Davranış Biçimiyle İlgili Cümleler					
1	Liderimiz, ekiple ilgili kararlar alırken ekip üyelerinin fikrini almaktadır.	1	2	3	4 5
2	Lider, işimi yaparken gerekli özerkliğe ve sorumluluğa sahip olmamı sağlar.	1	2	3	4 5
3	Liderim olmadığı ve bir an önce karar alınması gereken zamanlarda karar alma yetkisine sahibim.	1	2	3	4 5
4	Liderimiz ekibin yaptığı işleri bir bütün olarak görmemizi sağlar.	1	2	3	4 5
5	Liderim, ekibin iş süreçlerindeki koordinasyonunu en iyi şekilde sağlar.	1	2	3	4 5
6	Liderim ekip arkadaşlarımla yakın ve destekleyici bir ilişki kurmamı sağlar.	1	2	3	4 5
7	Liderim ekip üyelerini örgüt ya da bölüm gelişmelerinden zamanında haberdar eder.	1	2	3	4 5
8	Liderim ekip toplantılarının sık aralıklarla yapılmasına dikkat eder.	1	2	3	4 5
9	Liderimiz ekip olarak iş dışında aileleri de kapsayan toplantılar (piknik, yemek vb.) düzenlenmesine önem verir.	1	2	3	4 5
10	Ekip çalışmasında liderimiz başarılarımızı ödüllendirir.	1	2	3	4 5
11	Liderimiz, ekip üyeleri arasında adil bir performans değerlendirmesi yapar.	1	2	3	4 5
12	Liderim ekip üyeleri arasında herhangi bir ayırım yapmaz.	1	2	3	4 5
13	Ekipte azınlıkta olsa bile herkesin fikri dinlenir.	1	2	3	4 5
14	Tüm ekip üyeleri, çalıştığımız proje hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlerini kolayca açıklayabilir.	1	2	3	4 5
15	Ekipdeki yeni fikirler her zaman destek görmektedir.	1	2	3	4 5
16	Kurumda yaratıcı düşünmeyi sağlayan bir örgüt kültürü vardır.	1	2	3	4 5
17	İşletmemizin çalışanların fikirlerine değer veren bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4 5
18	İşletmemizde adil bir ücret dağılımı vardır.	1	2	3	4 5
19	İşletmemizde kariyer sisteminin objektifliğine önem verilmektedir.	1	2	3	4 5
20	İşletmemizde ekip çalışmasına yönelik kalite iyileştirme araçları (balık kılıcı diyagramı, beyin fırtınası, pareto analizi vb.) kullanılmaktadır.	1	2	3	4 5
Ekip Çalışmasının Alt Faktörleriyle İlgili Cümleler					
21	Ekip liderim bir görev verdiğinde, görevin ne şekilde ve nasıl yerine getirileceğine dair kararları bana bırakır.	1	2	3	4 5
22	Ekip çalışması sırasında alınan kararların sorumluluğunu taşıırım.	1	2	3	4 5
23	Ekip içerisindeki görevi yerine getirmemde liderim bana güvenir.	1	2	3	4 5
24	Ekip çalışması sırasında liderim, sorumluluklarını üyeler ile paylaşır.	1	2	3	4 5
25	Ekip içinde bir görevin ne zaman, kim tarafından yerine getirileceği bellidir.	1	2	3	4 5
26	Ekip olarak oluşan bir problemi birlikte çözeriz.	1	2	3	4 5
27	Herhangi bir problem oluştuğunda, ekip elemanları problemin hangi kısmıyla ilgileneceğini bilir.	1	2	3	4 5
28	Ekip içindeki sorunlarımı liderim ile paylaşırım.	1	2	3	4 5
29	Ekip içindeki değişikliklerden zamanında haberdar olurum.	1	2	3	4 5
30	Ekip üyeleri işe ilişkin konularda birbirlerini daima haberdar eder.	1	2	3	4 5
31	Ekipdeki insanlar birbirleri tarafından anlaşıldıklarını ve kabul edildiklerini hisseder.	1	2	3	4 5
32	Ekip çalışmasını destekleyen ödüllere kurumumuzda önem verilir.	1	2	3	4 5
33	Ekip çalışmasında liderim beni ödüllendirdiğinde işime daha fazla özen gösteririm.	1	2	3	4 5
34	Ekibin amaçlarına tüm üyeler katılmakta ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler.	1	2	3	4 5
35	Ekip üyeleri “hepimiz bu işin içinde beraberiz” düşüncesine sahiptir.	1	2	3	4 5
36	Ekibin bir parçası olmak ekip üyeleri için en önemli şeydir.	1	2	3	4 5
37	Ekip üyeleri birbirlerine güvenir ve saygı duyar.	1	2	3	4 5
38	Ekip içerisindeki herkes samimi bir şekilde bilgiyi paylaşır.	1	2	3	4 5
39	Ekip üyelerinin birbirlerine ve ekiplerine bağlılıkları yüksektir.	1	2	3	4 5
40	Ekip üyeleri, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirlerini izleyip yönlendirmektedir.	1	2	3	4 5
41	Ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden yararlanarak yeni fikirler üretmektedirler.	1	2	3	4 5
42	Ekip üyeleri hata yapma korkusu olmadan karar vermektedirler.	1	2	3	4 5
43	Ekip üyeleri yaptıkları işin kendilerini kişisel olarak geliştirdiği inancına sahiptirler.	1	2	3	4 5
44	Ekip üyeleri arasında örgüte güçlü bir aidiyet hissi mevcuttur.	1	2	3	4 5
45	Kurumda çalışanlar uzun süre burada çalışmayı düşünmektedir.	1	2	3	4 5

ÖZGEÇMİŞ

1988 Tirebolu doğumlu olan Nadide AKIROęLU, ilköğrenimini Fatih İlköğretim okulunda, Lise öğrenimini ise Cibali Lisesi'nde tamamlamıŐtır. 2009 yılında Uludaę Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesi Kamu Yönetimi Bölümünden birincilikle mezun olmuştur. 2009 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İŞletme Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programına kabul edilmiştir. AKIROęLU İngilizce bilmektedir.