

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM KAPSAMINDA ETKİN TAKIM YAPILARININ
OLUŞTURULMASI SÜRECİNDE ETKİLİ LİDERLİĞİN ROLÜ**
(Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)

145003

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
İbrahim AYDIN

145003

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

ANKARA- 2004

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne

İbrahim Aydın'a ait Örg¼t İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması S¼recinde Etkili Liderliğin Rol¼ (Ankara'da Faaliyet G¼steren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama) adlı çalışma, j¼rimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan... Prof. Dr. Burhan GİL

Akademik Ünvani, Adı Soyadı

(İmza)

Üye... Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOğLU

Akademik Ünvani, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye... Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI

Akademik Ünvani, Adı Soyadı

ÖZET

Etkin takımlar; ortak ve değerli bir hedef ya da göreve adapte olan, gerçekleştirmesi için belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik süreleri olan, birbirleriyle etkileşimde bulunarak uyum içerisinde çalışan iki yada daha fazla kişiden oluşan seçkin bir topluluktur. Etkili liderlik ise; “örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandırma, kişilik özellikleri yardımıyla izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesini sağlama” olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırma, organizasyonlarda yaygın olarak kullanılan takım yapılarının oluşum sürecinde ve etkinliği ulaşımında etkili liderlerin rolünü ortaya koyarak otel işletmelerinde uygulanabilirliğini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde etkinlik kavramı açıklanarak takım ve etkin takımlar hakkında bilgi verilmiş, ikinci bölümde; etkililik kavramı ve etkili liderlik açıklanarak liderlik tarzları ve geçmişten günümüze liderlik teorilerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise etkili takım liderliği ve etkin takım yapılarındaki rolü incelenerek, lider takım etkileşimi ve liderin takım etkinliğindeki rolü ele alınmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünü Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine anket uygulanarak elde edilen verilerin analizi oluşturmaktadır. Veriler SPSS 10.0 paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur.

Araştırma; Etkili takım liderliği ile takımların etkinliği arasında doğrusal bir ilişki olduğu savını doğrulayarak, örgütlerde hizmet içi eğitim kapsamında etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Etkin Takımlar, Etkili Liderlik, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

Active teams are distinguished groups consisting of two or more people working harmoniously in interaction and adaptable to common and estimable object or duty, with certain roles and functions to fulfil and with limited membership period. As for effective leadership, it is defined as “starting an orientation process in the organization due to the changing environmental conditions, awakening respect, reliance and courage, ensuring the adoption of the aim and mission of the organization by influencing individual’s beliefs, attitudes and values with the help of personal attributes”.

This study examines the roles of effective leaders in being active and the establishment of team structures in organizations and how this can be applied to hotel business.

The study is composed of four parts. In the first part, the activity term has been explained and information about active teams has been laid down, in the second part, effectiveness and effective leadership and theories about leadership from past to today have been examined. In the third part, effective team leadership and its role in active teams are subject of study, at the same time leader team relation and the role of the leader in team activity have been examined. Finally, in the fourth part, questionnaires applied to 4-star and 5-star hotels in Ankara have been analysed. The data has been analysed by SPSS 10.0 package programme.

This study proves that there is a direct relationship between effective team leadership and team activities and that during in-service trainings in organizations effective leadership plays an important role in the establishment of active teams.

KEY WORDS: Active Teams, Effective Leadership, Hotel Operation

ÖNSÖZ

Küreselleşme söylemlerinin yoğun olarak dile getirildiği ve Avrupa Birliğine girmek için çaba harcadığımız bu dönemde örgütlerin de kendisini küresel pazarlara hazırlaması gerekmektedir. İşletmelerin küresel pazarlarda rekabet edebilmesi kaliteli mal ya da hizmet üretmesi ve çağın gerektirdiği bir takım standartları yakalamasını gerekli kılmaktadır.

Günümüzde gelişen teknolojiye bağlı olarak iletişim ağının güçlenmesi, dijitalleşme, sanallık vb. ülkeler arasındaki sınırları kaldırmış ve pazar ulusal sınırların dışına taşmıştır. Teknolojideki bu gelişmeler dünyanın kurulmasından bu yana devam eden değişimin hızlanmasına neden olmuştur. Kurumların ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilmesi ise değişimi yakalamasıyla mümkün olmaktadır. Değişimi yakalamamanın ve örgütlerde değişime direncin kırılması ise etkin takımlar oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

Etkin takımlar üyelerin; nitelik, bilgi ve becerileriyle birbirlerini tamamladıkları, aynı hedefe yönelmiş olmaları (amaç birliğinin olması), amaca ulaşmak için gerekli olan araçları kendileri saptamaları, hedeften sapmalarda düzeltici önlemleri kendilerinin aldıkları, başarı ve başarısızlıktan kendilerini sorumlu tuttıkları yapılardır. Bu yapıyı harekete geçirecek ve yönlendirecek kişi ise etkili liderlerdir.

Etkili liderler; karakterleri, güvenilirliği, iletişim yeteneği, cesareti, tutarlılığı, bilgi birikimi, dürüstlüğü, yetenekleri, dinlemeyi bilmesi, empati kurabilmesi, öngörü ve karizma sahibi olması, vizyonu, kendini takıma adanması vb. özellikleriyle takıma yön vererek takım etkinliğine katkı sağlarlar.

Sonuç olarak bu araştırmanın hazırlanmasında büyük katkısı olan Saygıdeğer Hocam Melih TOPALOĞLU'na, yardımlarını esirgemeyen Değerli Hocam Hakan KOÇ'a ve Sıddık ARSLAN'a vermiş olduğu sinerjiden dolayı Değerli Hocam İrfan YAZICIOĞLU'na teşekkür eder saygılar sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM.....	4
ETKİN TAKIMLAR, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE GEREKLİLİĞİ.....	4
1.1. Etkinlik Kavramı.....	4
1.2. Etkin Takımlar, Tanımı ve Önemi.....	5
1.3. Etkin Takımların Özellikleri.....	7
1.4. Takım Oluşturma Gerekliliği.....	9
1.5. Takım Üyelerinin Rollerini.....	12
1.6. İş Grupları İle İş Takımları Arasındaki Farklılıklar.....	15
1.7. Takım Çeşitleri.....	17
1.8. Takım Oluşturmanın Yararları ve Sakıncaları.....	19
1.9. Takım Oluşturmanın Başarısız Olma Nedenleri.....	22
1.10. Takım Çalışmasında Eğitim.....	24
II. BÖLÜM.....	25
ETKİLİ LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ.....	25
2.1. Liderlik Kavramı.....	25
2.2. Yönetici - Lider Kavramları ve Aralarındaki Farklılıklar.....	28
2.3. Geçmişten Günümüze Liderlik Teorileri.....	31
2.3.1. Özellik ve Nitelik Teorileri.....	32
2.3.2. Davranış Teorileri.....	33
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	34
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları.....	35

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Matrisi Modeli	36
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	36
2.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	37
2.3.3. Durumsallık Teorileri	38
2.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	38
2.3.3.2. House & Mitchell'in Yol Amaç Kuramı	39
2.3.3.3. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Yönetim Tipi.....	39
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	40
2.3.4. Etkili Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	41
2.3.4.1. Transaksiyonel (Görev merkezli) Liderlik	41
2.3.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	42
2.3.4.2.1. Karizmatik Liderlik.....	44
2.3.4.2.2. Vizyoner Liderlik.....	45
2.3.4.3. Etkililik Kavramı ve Etkili takım liderliği.....	46
III. BÖLÜM.....	50
ETKİLİ TAKIM LİDERLİĞİ VE LİDER TAKIM ETKİLEŞİMİ	50
3.1. Etkili Takım Liderliğinin Önemi	50
3.2. Etkili Takım Liderliğinin Özellikleri.....	51
3.3. Etkili Takım Liderlerinin Takım Etkinliğindeki Rollerini.....	57
3.4. Etkili Takım Liderliğinin Etkin Takım Oluşturmadaki Rolü	67
3.5. Lider Takım Etkileşimi	69
3.5.1. Liderin Takım Dinamiklerini Yönlendirmesi	70
3.5.2. Liderin Görev ve Süreç Dinamiklerini Yönlendirmesi.....	71
IV. BÖLÜM.....	74
ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM KAPSAMINDA ETKİN TAKIM YAPILARININ OLUŞTURULMASI SÜRECİNDE ETKİLİ LİDERLİĞİN ROLÜ İLE İLGİLİ ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA	74
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	74
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	76

4.3. Tanımlar.....	77
4.4. Araştırmanın Yöntemi	77
4.5. Araştırmanın Evreni.....	77
4.6. Araştırmanın Örneklemi	78
4.7. Verilerin Toplanması	80
4.8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	80
4.9. Araştırmada Elde Edilen Bulgular	80
4.10. Sonuç ve Öneriler	90
KAYNAKÇA.....	97
EK.1: ANKET FORMU.....	106



TABLolar LİSTESİ

Tablo.4.1: Araştırmaya Konu Olan Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı.....	80
Tablo.4.2: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Konumlarına Göre Dağılımı.....	81
Tablo.4.3: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım.....	81
Tablo.4.4: Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımı.....	81
Tablo.4.5: Katılımcıların ğrenim Durumu Bakımından Dağılımı.....	82
Tablo.4.6: Katılımcıların Verilen İfadelere Göre Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı.....	82
Tablo.4.7: Açııklayıcı İstatistikler.....	88



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1.1: Girdi ve Çıktı Arasındaki Etkinlik-Etkililik İlişkisi	5
Şekil.1.2: Takımların Etkinliğinde Rol Oynayan Özellikler	8
Şekil.1.3: Takım Üyelerinin Görevleri	14
Şekil.1.4: İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması	16
Şekil.1.5: İş Grupları ile İş Takımları Arasındaki Farklılıklar	16
Şekil.2.1: Lider Yöneticiler	30
Şekil.2.2: Stogdill'in Lider Olanları Olmayanlardan Ayıran Özellikler Listesi.	32
Şekil.2.3: Dört Temel Lider Davranış Türlerinin Etkili veya Etkili Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri	40
Şekil.2.4: Etkili Liderliğin 5 Seviyesi	48



GİRİŞ

Yönetim teorilerinin gelişimine baktığımızda, uzun yıllar çalışmalar yapıldığını ve bir takım kavramların ortaya atıldığını görürüz. Farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle anılan bu teorilerin ortak bir amaç içerdiğini söylemek mümkündür. Ortak amaç ise, toplumsal ve bireysel gereksinimleri karşılamak için kurulmuş örgütlerdeki insan faktörünün, nasıl etkin hale getirileceği üzerine yoğunlaşmıştır.

İnsan faktörünü etkin kılmaya yönelik olarak ortaya atılan yaklaşımlardan biri de takım çalışmasıdır. 1980' li yıllarda uygulamaya başlanan kalite çemberleri takım çalışmasının bugünkü anlamda var oluşunun temellerini atmıştır. Takım çalışmasının bu kadar popüler olmasının nedenleri arasında; dış çevre faktörlerinin ve teknolojinin sürekli olarak gelişmesi, küreselleşme sürecine girilmesiyle birlikte genişleyen pazar ve rakiplerin izlediği yeni politikalar, yöneticilerin sadece işin nasıl yapıldığını değil nasıl yapılabileceğini de düşünmeye başlaması söylenebilir.

Tüm bu gelişmeler çeşitli nedenlerden dolayı örgütlerde değişimi kaçınılmaz hale getirmiş, yöneticiler; değişimi başarmak için takımlardan yararlanma yolunu tercih etmiş ve takım çalışmasının kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır. Çünkü takımlar, değişime direncin kırılmasında kullanılan araçlardan en etkin olanıdır. Değişim etkin iletişim, karşılıklı güven, yardımlaşma ve işbirliği ile başarılı bir şekilde yönetilebilir. Bu unsurların tamamı ise, takım çalışmasında mevcuttur. Takımların göstermiş olduğu performans da örgütte üzerinde durulması gereken önemli unsurlar arasındadır. Çalışanların takım içinde göstermiş olduğu performansla bireysel olarak göstermiş oldukları performans karşılaştırıldığında takım çalışmasının ne kadar etkin ve verimli olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Organizasyonlar, daha etkili ve verimli rekabet için kendilerini yeniden yapılandırarak, çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlayacak takımlara dönüşmektedir (Robbins ve Decenzo, 2001:289). Yöneticiler

takımların çevreye uyumunu, geleneksel departmanlara ya da diğer sürekli iş gruplarına göre daha esnek ve duyarlı bulmaktadır. Ayrıca takımların plana göre yerleşebilmeleri, toplanabilmeleri, konu üzerine kolay odaklanabilmeleri ve gerektiğinde dağılabilmeleri, takımların popülaritesini arttırıcı etkenlerdendir.

Takımlar organizasyonun performansını arttırarak, daha verimli ve hızlı büyümesini sağlayabilmektedir. Yöneticiler için takımlar; işgörenlerin işe ve örgüte olan ilgisini arttırma, terfi ettirme ve motive etmede kullandıkları bir araçtır. Bütün bunlar dikkate alındığında örgütlerde yer alacak takımların işletme için ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Takım çalışmasından bahsederken, lideri takımdan soyutlamak mümkün değildir. Çünkü lider takımın kurulmasından amaçlarına ulaşmasına kadar her aşamada etkin rol oynayarak üyeleri etkileyen ve takıma yön veren kişidir. Liderliğin takım performansı ve takım dinamikleri üzerine önemli etkilerinin olduğu bir çok araştırmacı tarafından ele alınmasına rağmen, etkin takımların nasıl oluşturulduğu ve idare edildiğiyle ilgili fazla araştırma yapılmamıştır. Bu araştırma, etkili liderin takım süreçleri ve takım etkinliğindeki rolü üzerinde yoğunlaşacak, böyle bir ilişki göz önüne alındığında da anahtar nokta etkinin karşılıklı olması, yani hem liderlik hem de takım faaliyetlerinin birbirini etkilemesi şeklinde olacaktır.

Araştırmada, örgütlerde faaliyet gösteren takımlar ve etkili liderlik hakkında bilgi verilerek, etkili takım liderliğinin takım yapıları ve takım etkinliğindeki rolü teorik olarak anlatılarak, etkili liderlerin etkin takım yapılarının oluşturulmasında ve etkinlik sürecindeki rolleri ele alınıp otel işletmelerinde uygulanıp uygulanmadığı ortaya konmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde etkinlik kavramı açıklanarak takım ve etkin takımlar hakkında bilgi verilerek; Örgütlerde takım kurma gereksiniminin nedenleri, etkin takımların özellikleri ve takım üyelerinin rolleri, iş gruplarıyla iş takımları arasındaki farklılıklar, takım çeşitleri, takım oluşturmanın yararları, sakıncaları, başarısız olma nedenleri ve etkin takımların eğitimine değinilmiştir.

İkinci bölümde liderlik kavramı ve etkili liderlik kapsamında; liderliğin tanımı, yönetici ve lider arasındaki farklılıklar, etkililik kavramı ve etkili liderlik, liderlik tarzları ve geçmişten günümüze liderlik teorilerine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, etkili takım liderliği ve etkin takım yapılarındaki rolü incelenerek, etkili takım liderliğinin önemi, özellikleri, etkili takım liderliği davranış şekilleri, lider takım etkileşimi ve liderin takım etkinliğindeki rolü ele alınmıştır. Araştırmanın ana temasını oluşturması ve amaca ulaşmasındaki katkılarından dolayı bu bölüm önem arz etmektedir.

Araştırmada dördüncü bölüm, otel işletmelerindeki uygulamayı kapsamaktadır. Üçüncü bölümde verilen kriterler anket sorusu haline getirilerek, Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine uygulanarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Bilindiği gibi otel işletmeleri emek yoğun özellikte olmasından ve birbirleriyle bağlantılı departmanlardan oluşmasından dolayı takım çalışmasını en yoğun olarak kullanması gereken organizasyonlardır. Otel işletmelerinde ürün üretildiği anda tüketildiğinden, üretici ile tüketici karşı karşıya gelmektedir. Böyle bir durumda satış elamanının sergilemiş olduğu hizmet ve tavır tüketiciyi olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Otel işletmelerinin bu ve benzer özelliklerinden dolayı işgörenlerin aynı yönlü (müşteri odaklı) çalışması gerekir. Müşteri odaklı bir örgüt oluşturmanın en düşük maliyetli ve en kolay yolu da takım oluşturmayla başarılabılır.

Otel işletmelerinde örgütsel bütünlüğün gerekliliği kadar başka departmanlarında kendi arasında bütünlük göstermesi önemlidir. Örneğin servis departmanını oluşturan çalışanların kaliteli hizmet verebilmeleri için bir birliktelik kurmaları ve aynı amaca yönelmeleri gerekir. Çalışanları aynı amaca yöneltecek ve takım ruhunu oluşturacak kişi ise lider, yani servis şefidir. Otel işletmelerinin yapısı takım oluşturmayı gerekli kılmaktadır.

I. BÖLÜM

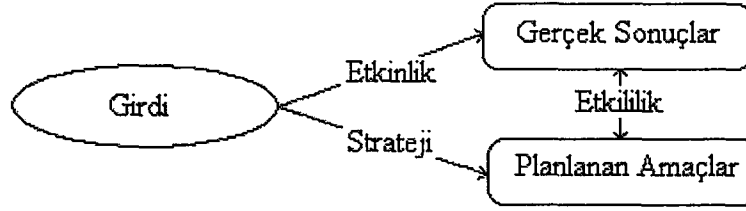
ETKİN TAKIMLAR, ÖNEMİ, ÖZELLİKLERİ VE GEREKLİLİĞİ

1.1. Etkinlik Kavramı

Etkin takımları araştırmak için öncelikle, etkinliğin anlaşılır bir şekilde açıklanması gerekir. Chambers Dictionary etkinliği kelime olarak; başarıya götüren güç, amaçlanan bir şeyi başarıyla gerçekleştirme şeklinde tanımlamış, Ingram, Teare vd. organizasyon için potansiyel fayda sağlayan stratejik bir kavram olarak ifade etmiştir. Johnson ve Scholes ise, örgütün kullanmış olduğu kaynakların bir ölçütü olarak ileri sürmüş; insanların, sermayenin, pazarlamanın, araştırma-geliştirmenin, üretim sistemlerinin vb. doğru kullanılması olarak anlatmıştır. Hofer ve Schendal etkinliğin, şirketlerin başarısında önemli bir unsur olan çevreyi de içine aldığını belirtmiş ve planlanan hedeflerin gerçek sonuçlara ulaşma derecesi olduğunu söylemişlerdir (Ingram, Teare vd. 1997:119).

Etkinlik kavramı; verimlilik, moral, uyum kabiliyeti, esneklik gibi soyut unsurları da içeren amaca yönelik tüm faaliyetlerin ussallık derecesini belirleyen, beşeri faktörlerle ilişkili temel ve genel ölçütlerden biri olarak karşımıza çıkmakta (Güney, 2000: 76), işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını ve sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkilerini dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi ifade etmektedir. Kısaca etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesi olarak nitelendirilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996:54).

Şekil.1.1: Girdi ve Çıktı Arasındaki Etkinlik-Etkililik İlişkisi



Kaynak: Ingram, Teare vd, 1997:119.

Çoğunlukla verimlilik ve etkinlik eş anlamlı olarak kullanılır. Verimlilik daha çok teknik bir durumu vurgulayan, genel anlamıyla çıktı/girdi olarak ifade edilen, en az kaynak (maliyet) ile en çok çıktıyı (kazancı) elde etmek biçiminde tanımlanan bir kavramdır. Etkinlik; doğru işleri yapmayı, verimlilik ise, işleri doğru yapmayı ifade eder. Verimlilik görev, amaç ve hedeflere kıt kaynakları en iyi biçimde kullanarak ulaşma derecesini belirtir (Duygulu, www.isguc.org/arc_view.php?ex=27).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere verimlilik; işletmenin iç yapısı ve süreçleriyle ilişkili teknik ve ekonomik bir kavramken, etkinlik; daha çok beşeri kaynaklarla ilgili olup işletme dışı faktörler tarafından etkilenmektedir.

1.2. Etkin Takımlar, Tanımı ve Önemi

Takımlar konusunda çeşitli tanımlar vardır. Bu tanımların bazılarında takım ve grup aynı anlamda kullanılmış olup, bazılarında ise aralarındaki farklılıklar ortaya konmuştur. Bu araştırmada takım ve grup arasındaki farklılıkları ayrı bir başlık altında ele alınacaktır. Aşağıda takım ve etkin takım kavramları hakkında birkaç tanım verilerek, bir takımın nasıl etkin bir takım olarak nitelendirildiği gösterilmiştir.

Takım; özel bir amacın başarılması için çalışmalarında birbirine bağımlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan gruptur. Dolayısıyla takım, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kendi kendini motive ederek bilgi ve yeteneklerinde performans sağlayan ve başarılar elde etmeye çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir (Yılmaz, www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm).

Etkin takımlar, kendi içerisinde birbirine bağımlı olarak çalışıp bundan zevk duyan ve yüksek kalitede ürünler ortaya koyan insan gruplarıdır (Dengiz, 2000:32) . Bu tür takımlar faaliyetleriyle ilgili olarak ortaya çıkacak engelleri kolayca fark ederler ve bu engelleri ortadan kaldırmak için fikir üretip uygularlar.

John R. Katzenbach ve Douglas K. Smith, “Yüksek Performansa Sahip Organizasyonların Oluşturulması” adlı kitaplarında etkin takım kavramını, “ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu olduğu şey konusunda ortak bir yaklaşımları olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük gruplar” olarak tanımlamışlardır (Straub, 2002:9).

Salas, Dickinson ve Tannenbaum, etkin takımı şu şekilde tanımlamıştır: “Ortak ve değerli bir hedef ya da göreve adapte olan, dinamik ve birbiriyle uyum içerisinde çalışan, birbirleriyle etkileşimde bulunan, gerçekleştirmesi için belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik süreleri olan, iki yada daha fazla kişiden oluşan seçkin bir topluluktur” (Zaccaro, Rittman vd, 2001:457).

Değişim etkin iletişim, karşılıklı güven yardımlaşma ve işbirliği ile başarılı bir şekilde yönetilebilir. Belirtilen bu öğeler ise etkin takımın özelliklerini oluşturmaktadır. Şayet örgüt içerisinde değişime karşı bir direnç söz konusuysa bu, faaliyet gösteren takımların başarısızlığının göstergesi olacaktır (Dengiz, 2000:24).

Bugün organizasyonlar, daha etkili ve verimli rekabet için kendilerini yeniden yapılandırarak, çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını

sağlayacak takımlara dönüşmektedirler (Robbins ve Decenzo, 2001:289). Yöneticiler takımların çevreye uyumunu, geleneksel departmanlara ya da diğer sürekli iş gruplarına göre daha esnek ve duyarlı buluyorlar. Ayrıca takımların; plana göre yerleşebilmeleri, toplanabilmeleri, konu üzerine kolay odaklanabilmeleri ve gerektiğinde dağılabilmeleri takımların popüleritesini artırıcı etkenlerden olmuştur.

Sonuç olarak takımlar organizasyonun performansını arttırmakta, daha verimli ve hızlı büyümesini sağlamaktadır. Çünkü onların iş tatmininin kaynağı işlerini yapmalarıdır. Yöneticiler için takımlar; çalışanların işe ve örgüte olan ilgisini artırma, diğer çalışanları terfi ettirme ve iş görenleri motive etmede kullandıkları bir araçtır. Bütün bunlar dikkate alındığında örgütlerde yer alacak takımların işletme için ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

1.3. Etkin Takımların Özellikleri

Günümüzde takım çalışmaları, başarıya veya başarısızlığa götüren etkenlerden en önemlisi olarak ortaya çıkmakta, aynı zamanda Japon felsefesinin arkasında yatan etken olarak da değerlendirilmektedir. “Yüksek performanslı takımların ortak özellikleri genelde sekiz başlık altında toplanmaktadır”. Bunlar (Fettahlıgil, www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm):

- Katılımlı Bir Liderlik Biçimi: Lider üyelerini bilgilendirir, onları düşünce ve eylemlerinde serbest bırakır ve hizmet eden bir yaklaşım sergiler.
- Ortak Bir Sorumluluk: Her takım üyesinin yapılan işten dolayı kendini sorumlu ve yönetici hissettiği bir ortam yaratılarak, performansları arttırılmaya çalışılır.
- Ortak Bir Amaç: Üyelere böyle bir takımın neden kurulduğuna ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin bir duygu verilmeye çalışılır.

- Olumlu Ve Yüksek Bir İletişim: Üyeler arasında açık bir güven ortamı ve dürüst bir iletişim sağlanır.
- Görev Odaklı Bir Çalışma : Yapılan takım toplantılarında üyelere sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılır.
- Geleceğe Yönelik Ve Değişime Açık Bir Potansiyel: Değişim gelişimin gereği olarak düşünülerek üyeler değişim doğrultusunda pekiştirilir.
- Yaratıcılık Yeteneği: Üyelerin, yaptıkları işe kendi yaratıcılık yeteneklerini katmaları istenir. Üyeler ancak böyle bir katılımı ile değişik ve başarılı işler ortaya koyabilirler.
- Hızlı Tepki Veya Karar Biçimi : Burada amaç, takım üyelerinin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermelerini sağlamak.

Şekil.1.2: Takımların Etkinliğinde Rol Oynayan Özellikler.



Kaynak: Eren, 2001:477.

Şekil-1.2'de bir takımın etkinliğinden söz edebilmek için; üyelerin takım hedeflerini net olarak bilmeleri, amaçlara uygun becerilere sahip olmaları, karşılıklı olarak birbirlerine güven duymaları, amaç ve misyonlara tam bağlı olmaları, görev dağılımının esnek ve ayarlamalara açık olması, etkin bir lidere sahip olması ve son

olarak başarıyı destekleyici ve ödüllendirici tutuma sahip olması gerektiği gösterilmektedir (Eren, 2001:477).

İngiltere’de danışmanlık yapan Francis ve Young yayımladıkları “İmproving Work Groups” adlı araştırmalarında birlikte çalışmanın yararlarına değinerek yüksek performanslı takımların özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Harris ve Harris, 1996:26):

- Çıktı: Doğru birleşimden oluşan takım üyeleri sürekli olarak daha fazla bireysel yetenek ortaya koyarak sonuca ulaşırlar.
- Objektiflik: Takım üyeleri örgütün amaçlarını anlarlar ve hedefe ulaşmak için birleşerek örgüt misyonunu paylaşırlar.
- Güç: Üyeler birbirlerinden güç alarak kapasitelerini geliştirirler. Birlikteliğin oluşturduğu sinerji, onların güçlenmesine neden olur.
- Yapı: Tecrübeli üyeler organizasyonun amaçları doğrultusunda rolleri paylaşırcı ve kontrol edici bir mekanizma oluşturur. Onlar liderlik becerisine sahip kişilerdir. Bu mekanizmada düzenlilik, esneklik, yöneltme ve karşılık verme ön planda yer almalıdır.
- Atmosfer: Üyeler takımda heyecan ve canlılık verici bir kültürün önünü açar ve bunu destekler. Bu yapı girişimciliğe ve riski üstlenmeye imkan tanır.

1.4. Takım Oluşturma Gerekliliği

Takım çalışmasının işletmelerin verimliliğine katacağı pozitif etki bilinmektedir. Fakat, hangi durumlarda takım çalışmasının gerekli olduğunun da belirtilmesi ve yapılacak işin niteliğine göre işin takım tarafından mı yoksa bireysel

olarak mı yapılacağına karar verilmesi gerekir. Günümüz işletmelerinin faaliyetleri, gelişen teknoloji, belirsizleşen çevre faktörleri ve artan rekabet ortamı dikkate alındığında; insan ihtiyaçlarının ne kadar fazla karmaşık hale geldiği ve bu ihtiyaçların çözümlenmesinde klasik yönetim anlayışlarının yeterli olmayacağı kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Takım amaçları, takımın kurulma gerekçeleri ile örtüştüğünden "Örgütler takımlara ve takım çalışmasına neden gereksinim duyar?" sorusuna kurumun içinde bulunduğu duruma ve gereksinmelerine göre farklı yanıtlar verilebilir. Takım oluşturma gerekçelerinin başında, performans sorumluluğuna sahip çalışanların katkılarının maksimum düzeye ulaşabilmesi gelir. Diğer bir etken de bütün çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere bağlılığını sağlayabilmesi, takım içindeki farklı yeterlikteki çalışanları aynı amaç etrafında birleştirerek harekete geçirebilmesi, kendi içerisinde ortaya çıkan sorunlarla yüzleşerek etkili şekilde çözebilmesi olarak gösterilebilir (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi33/elma.htm>).

Günümüzde otomasyon ve bilişim teknolojisindeki hızlı değişimle birlikte örgütler; daha karmaşık bir hal almış, sorunlar bununla doğru orantılı olarak artış göstermiş ve işletmelerin yatay ve dikey olarak bölümlenmiş bulunan fonksiyonel işleyişi olanaksız hale gelmiştir. Küreselleşme sonucu çok uluslu işletmelerin dünya pazarına yayılmaları işletmeler arası rekabetin boyutlarını büyütmüş ve rekabet edebilme gereksinimi takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü örgüt içinde kurulmuş takımların, yapısal değişimi ve gelişmeyi en iyi şekilde takip ettiği ve ayak uydurduğu tespit edilmiştir.

Araştırmalar birçok firmanın takım çalışmasını kullanarak verimini arttırdığını, zaman ve kaynak israfının önüne geçtiğini, müşteri memnuniyetini ve talebini arttırdığını, ürün kalitesini yükselttiğini, lider dahil olmak üzere tüm elamanların kendini geliştirmesi için en uygun ortamı yarattığını göstermektedir (White, 1998:129). Takımlar, örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak ve kendilerini adanmalarını maksimum düzeye çıkarmak için kullanılır. Bu

doğrultuda işgörenlerde aranan özellikler işini sevmesi ve şirketi kendininmiş gibi düşünerek çalışması yani işine kendisini adamasıdır.

İşletmelerin takım oluşumunu desteklemelerine ilişkin nedenleri şöyle sıralamak mümkündür (Yılmaz, www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm):

- Üretim artışını sağlaması,
- Çalışanların morallerini yükseltmesi,
- Yüksek ürün kalitesini oluşturması,
- Esnek bir organizasyon yapısını meydana getirmesi,
- Etkili fikirler ve yüksek performans elde etmesi,
- İş tatminini arttırması,
- Motivasyon artışını sağlaması,
- İşletmenin yönetim etkinliğini ve Ar-Ge kapasitesini arttırması.

İşletmeyi büyütme ve uzmanlaştırmak gibi geniş kapsamlı ve karmaşık konular bir kişinin tek başına tamamıyla karar verip uygulamaya koyacağı faaliyetler değildir. Dinamik iş ortamı problemlerin çözümünde takımların kullanımını zorunlu kılmaktadır (Sarıkir, 2002:44). İşletmede bir kişi tek başına çalışarak ürünü son teslim tarihine daha kolay yetiştiriyorsa, takım çalışması bu noktada etkili olmayacaktır.

Yöneticiler takım kurma faaliyetlerine, aşağıdaki problemlerin ortaya çıkması sonucunda karar verirler (Türkel, 1999:223):

- Verimliliğin azalması,
- Şikayetlerin artması,
- Hasmane ve çatışma durumlarının var olması,
- Görev ve sorumluluklarda şaşkınlık ve karışıklık,
- Umursamazlık ve genel ilgi kaybı,
- İşe kendini verme, yaratıcılık ve yenilik getirmede başarısızlık,

- Müşterilerin hizmet kalitesi konusundaki şikayetleri,
- Tutturulamayan hedefler ve gecikmeler,
- Devamlı olarak hesapta olmayan maliyet artışları,
- Verimsiz ve düşük katılımlı iş toplantıları.

1.5. Takım Üyelerinin Rollerini

Etkin bir takımın elamanları; takım görevlerini üstlenmeye azimli, takım hedeflerini benimsemiş, beraber çalışan, takımın kurallarına uyan, karşılıklı güvene önem veren ve toplumcu davranışlar sergileyen kişilerden oluşur. Takım elamanlarının özellikleri ve üstlendikleri roller ekibin performansını doğrudan etkiler. Takım üyelerinin, ilişkiler ve kişiyle ilgili sorunlar gibi değişik problem çözme yöntemlerini bilmesi ve davranış rollerini üstlenebilmesi yararlı olacaktır (Dengiz, 2000:74).

Takımlarda çeşitli görevler, takım üyeleri ve takım liderlerinin görüşleri doğrultusunda üyelerin sahip oldukları özellikler dikkate alınarak verilecek görevin niteliklerine uygun bir şekilde dağıtılır. Bazı otoriteler takım liderliği rolünün atanmayıp üyeler tarafından paylaşıldığını savunur. Bu konudaki genel görüş ise takım liderinin atanabileceğini, liderliğin paylaşılabilirliğini veya takım üyeleri tarafından seçilebileceğini belirtir (Sarıkir, 2002:55).

Etkin ve üretken bir takımın üyeleri, iki tür ihtiyacı karşılamak durumundadır. Bunlar; işlerin yapılması ve takımın güçlendirilerek hayatını sürdürmesidir. Aşağıda takım üyelerinin görev ve takımın hayatını sürdürme ile ilgili rolleri verilmiştir (Balcı, 2000:104):

1. Görev rolleri;

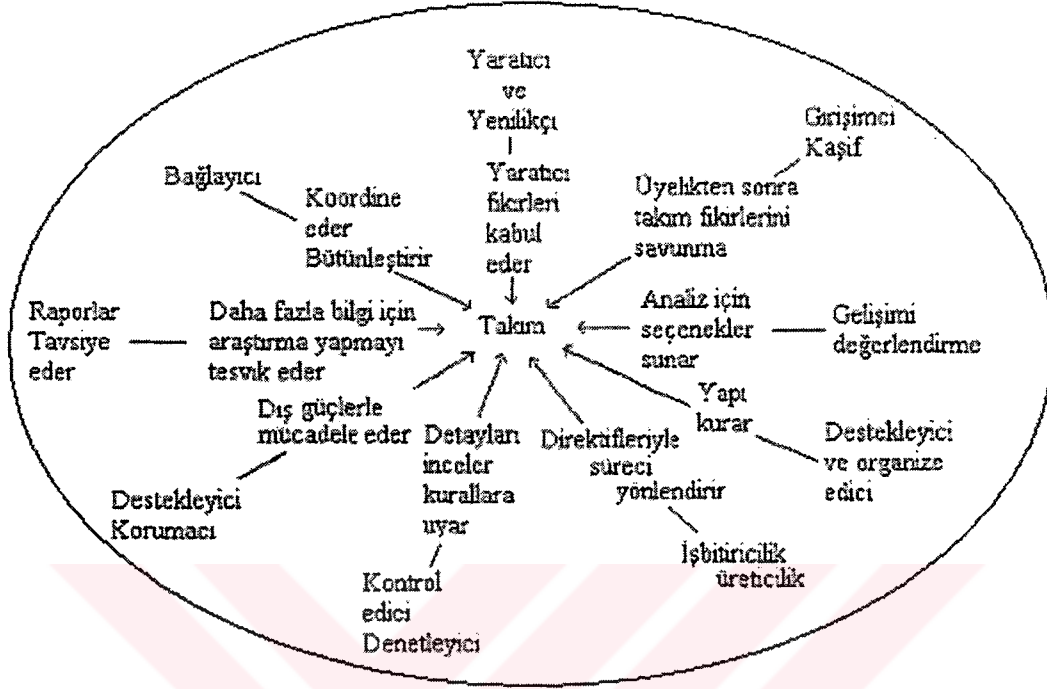
- Girişim etkinliği: Çözümler önerme, yeni fikirler getirme, problemin yeniden tanımlanması, probleme yeni çözümler getirme.

- Bilgi araştırma: Önerilerin açıklığa kavuşturulması, ilave bilgi ve olguların istenmesi.
- Görüş araştırma: Üyelerin herhangi bir konu hakkındaki duygularının araştırılması, değer, öneri ve fikirlerin açıklığa kavuşturulması.
- İşbirliği: Açıklığa kavuşturma, örnekler verme, anlamlar geliştirme, bir önerinin kabul edilmesi durumunda nasıl uygulanacağını gösterilmesi.
- Koordinasyon: Çeşitli görüş ya da öneriler arasındaki ilişkilerin gösterilmesi ve bunların birleştirilmesi.
- Özetleme: İlgili görüş ve önerilerin birleştirilmesi, önerilerin kabulden sonra denenmesi.

2. Grup kurma ve sürdürme rolleri;

- Cesaretlendirme: Dostça olma, diğerlerine karşı sorumluluk duyma, sıcak olma, onları ödüllendirme.
- Kapı tutucu (gatekeeping): “Falanca üyeden bir şey işitmedik” şeklinde sözlerle üyelerin takıma katkı getirmesini mümkün kılma, herkese sınırlı bir eğitilme şansı verme.
- Standart Düzenleme: Takımın içeriğini oluşturmada, karar vermede kullanacağı standartların geliştirilmesini sağlama.
- İzleme: Takımın kararlarını sürdürme, başkalarının güçlerini kabul etme,
- Takım Duygusunun İfade etme: Takım duygusunun ne olduğunu özetleme, takım görüş ve çözümleme tekniklerinin betimleme.

Şekil.1.3: Takım Üyelerinin Görevleri.



Kaynak: Robbins ve Decenzo, 2001:298.

Şekil.1.3'de de görüldüğü gibi takım üyelerinin görevleri; yaratıcı olmak ve yaratıcılığı desteklemek, girişimci bir yapıya sahip olmak, takım fikirlerini desteklemek, gelişimi değerlendirerek seçenekler sunmak, gerektiğinde üyeleri organize edebilmek, süreci yönlendirebilmek, üyeleri ve kendini denetleyebilmek, takımı dışardan gelecek tehlikelere karşı koruyabilmek, raporlar hazırlamak ve üyeleri araştırmaya yönlendirmek, takıma karşı üyeleri bağlayıcı rol oynamak ve bütünleştirmek olarak sıralanabilir.

Takım içi görevlerin paylaşımında üyelerin kişilikleri dikkate alınır. Yapılan görev dağılımının üyeler arasında çatışmaya neden olmayacak ve sinerji yaratacak şekilde olması gerekir. Takım içerisinde bütün üyelerin bireysel yeteneklerine ve uzmanlık alanlarına göre çeşitli roller üstlenmesi sonucu takımda etkinlik ortaya çıkar.

1.6. İş Grupları İle İş Takımları Arasındaki Farklılıklar

İş grupları ile iş takımları arasındaki farklılığı ortaya koyabilmek için grubun ne anlama geldiğini bilmek ve yukarıda bahsedilen “etkin takımların özelliklerini” tam olarak anlamak gerekir. Birçok yazar grup ve takım kavramını aynı anlamda kullanmaktadır. Grup; ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 2001:490).

Grupla takım arasındaki en önemli fark; örgüt içerisinde faaliyet gösteren gruplardaki işin başarılmasından kaynaklanan sinerjinin - Sinerji kavramı, ikiden fazla kişinin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda, tek tek oluşturacakları etkilerin toplamından daha fazlasını elde etmeleri demektir (Baltaş, 2002a:17) - takımlara oranla daha az olmasıdır. Ayrıca grup üyeleri amaçlara ulaşma doğrultusunda daha bireysel bir tutum sergiler ve daha az bağlılık gösterirler.

Bir iş grubu, öncelikle bilgileri paylaşır ve diğer grup üyelerinin kendi alanlarındaki sorumluluklarını yerine getirmede etkileşim içerisinde olurlar. Fakat, bağlantılı çaba isteyen kollektif çalışmayla ilgili fırsat ya da ihtiyaca gerek duymazlar. Sonuç olarak onların performansı, sadece grup üyelerinin bireysel katkılarının toplamıdır. Girdilerin toplamından daha büyük düzeyde performans yaratan pozitif sinerji yoktur.

İş takımları, koordineli bir efordan kaynaklanan pozitif sinerji üretir. Onların bireysel çabaları oluşturmuş oldukları bireysel girdilerin tamamından daha fazla bir performans seviyesini ortaya çıkarır. Şekil 1.4 iş takımları ile iş gruplarının karşılaştırılmasını göstermektedir (Robbins ve Decenzo, 2001:290).

Şekil.1.4: İş Grupları ile İş Takımlarının Karşılaştırılması

İş Grupları		İş Takımları
Bilgi Paylaşma	← Amaç/Hedef →	Kollektif Performans
Nötr, Bazen Negatif	← Sinerji →	Pozitif
Bireysel	← Sorumluluk →	Bireysel ve Karşılıklı
Rasgele ve Değişken	← Yetenekler/Kabiliyetler →	Tamamlayıcı

Kaynak: Robbins ve Decenzo, 2001:290.

Maddux (1999) ise; iş grupları ve iş takımları arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde göstermiştir:

Şekil.1.5: İş Grupları ile İş Takımları Arasındaki Farklılıklar.

Gruplar	Takımlar
* Üyeler sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Bağımsız çalışanlar, bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.	* Üyeler karşılıklı dayanışmayı tanır ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarlar. Kişisel kazancını diğerlerinin üstünde tutmayla vakit kaybedilmez.
* Birim hedeflerinin planlanması sürecine yeterince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler. İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar.	* Üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar, çünkü kendilerini oluşturulmasına katkıda buldukları hedeflere adanmışlardır.
* Üyelere sadece yapmaları gereken şey söylenir, fikirleri sorulmaz. Önerilere prim verilmez.	* Üyeler sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini takım hedefleri doğrultusunda kullanarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.
* Üyeler çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenmezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikirler belirtmek uyuşmazlık, oyun bozanlık ya da engelleyicilik olarak görülür.	* Üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.
* Üyeler konuşurken çok tedbirli davrandıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kurulur.	* Üyeler açık ve dosdoğru bir iletişim kurarlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler.
* Üyeler iyi eğitilmiş olabilirler ama gerek şef ve gerek grubun diğer üyeleri tarafından bunu işe aktarmaları kısıtlanmıştır.	* Üyelerin becerilerini geliştirmeleri ve öğrendiklerini işe aktarmaları teşvik edilir. Takımın desteğini alırlar.
* Üyeler kendilerini nasıl çözeceklerini bilmedikleri çatışma halleri içerisinde bulurlar. Liderleri çatışmaya müdahalede gecikebilir ve bundan dolayı ciddi hasarlar oluşabilir.	* Üyeler çatışmaları insan ilişkilerinin normal bir yönü olarak algılar ve bu tür durumları yeni fikirler ve yaratıcılık için birer fırsat olarak görür. Çatışmayı hızlı ve yapıcı bir biçimde çözmeye çabalarlar.
* Üyeler takımı etkileyecek kararların alınma süresine katılabilir veya katılmayabilir. Uyum çoğu zaman olumlu sonuçlardan daha önemli görülür.	* Üyeler takımı etkileyecek karar süreçlerine katılır ama takımın bir karara varamadığı ya da acil durumlarda son kararı liderlerinin vereceğini bilirler. Asıl hedef, uyum değil olumlu sonuçlardır.

Kaynak: Maddux, 1999:5,6.

Bugünün yöneticisi, örgütsel performansı artırmaya olanak tanıyan pozitif sinerjiyi aramaktadır. Çalışma takımlarının oluşturulması ise hiçbir şekilde pozitif sinerji ve onun sonucu olan verimliliğin oluşmasını garanti etmemektedir. Yani, bir grubu takım olarak adlandırmak otomatik olarak onun performansını arttırmayacaktır. Gerçekten etkin bir takım oluşturmak istiyorsak etkin takımın özelliklerini iyi bilmemiz ve uygulamamız gerekmektedir.

1.7. Takım Çeşitleri

Huszco, takım çeşitlerinden bahsederken; mecburi görev takımları, kalite çemberleri, işgören katılım grupları, sendika yönetim takımları, eylem komiteleri, proje takımları, kontrol heyeti ve özerk (kendi kendini yöneten) takımlardan bahsederek, bu tür takımların belirli aralıklarla gündeme göre kurulduklarını söylemiştir (Ingram, Teare vd. 1997:118). Bu çalışmada takımlar, organizasyonlardaki kullanım yoğunluğu dikkate alınarak sınıflandırılıp amaçlarına göre ele alınarak; “Girişimci takımlar, Problem çözme takımları, Kendi kendini yöneten takımlar, Çapraz fonksiyonlu takımlar” olarak incelenmiştir.

1. Girişimci Takımlar

Girişimci takımlar; organizasyonda yaratıcılık gerektiren özel öneme sahip faaliyetlerin başarılması, özel tasarımların ve yeni projelerin hayat bulması amacıyla kurulan topluluklardır (Sarıkkır, 2002:40). Rosow girişimci takımları; mevcut ürün ve hizmeti iyileştirmek ya da yeni ürün yada hizmet oluşturmak amacıyla çalışan, yeni fikirlerin uygulanması ve geliştirilmesine farklı uzmanlık ve eğitimleriyle katkıda bulunan bireylerin oluşturduğu yapı olarak tanımlamıştır (Güven, 2000:65). Girişimci takımlar, ürünlerin ve hizmetlerin tasarlanmasında veya yaratılmasında çaba gösteren yaratıcı ve girişimci özelliklere sahip üyelerle bunları yaratıcılık yönünde destekleyen liderlerden oluşur. Liderin üyeler üzerindeki pozitif etkisi bu takımlarda kendini gösterir.

2. Problem Çözme Takımları

1980'li yıllarda kullanılmaya başlanan problem çözme takımları, genellikle aynı bölümde çalışan 5-15 kişilik gruplardan oluşmakta ve hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelerek işin kalitesi, etkinliği ve çalışma ortamı hakkındaki düşüncelerini paylaşarak öneriler hazırlayıp üst yönetime sunmaktaydılar (Fettahlıgil, www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm). Bu takımların en yaygın kullanım şekli, 1980'li yıllarda ortaya çıkan kalite çemberleridir (Güney, 1997:35).

Problem çözme takımları nadir olarak önerilerinin bazılarını tek yanlı yerine getirebilme yetkisine sahiptir. Asıl görevleri, problemleri ortaya koyarak çözüm önerileri hazırlamak ve çözümlerin yerine getirilmesi için yönetime öneride bulunmaktır (Robbins ve Decenzo, 2001:292). En önemli özelliği ise üyeler arasındaki karşılıklı güveni gerekli kılmasıdır (Ergün, 2001:32). Üyelerin problem çözümü için gerekli planın iyi hazırlanmış olduğuna ve süreçte yer alacak her elamanın değerli olduğuna inanmaları motivasyonu artırıcı bir etken olacaktır.

3. Özerk (Kendi Kendini Yöneten) Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar, kalite çemberlerine getirdikleri önerileri yürütme ve sonuçlarından sorumlu olma özelliği verilerek kurulmuştur (İslamoğlu, 2002:149). Kendi kendini yöneten bir çalışma takımı, çalışma süreci yada bölümüyle sorumlu olan ve lider olmadan çalışan resmi bir işgören grubudur (Robbins ve Decenzo, 2001:292).

Kendi kendini yöneten takımlar; kendi adımlarını, çalışmalarını, vermiş oldukları kararları ve sonuçlarını kendileri kontrol etme ve denetleme yetkisine sahiptir. Kendi üyelerini kendileri seçerek her bir üyeye birbirlerinin performansını değerlendirme yetkisi verirler. Özerk takımlarda üye seçiminin takım tarafından üstlenilmesi, örgütlerde danışmanların işlerinin önemli ölçüde azalması hatta sona

ermesi sonucunu doğurmuştur. Bunun sonucunda bireysel uzmanlaşma yerine takımın uzmanlaşması kavramı gelişmiştir.

4. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Çapraz fonksiyonlu takımlar; organizasyon içinde yer alan farklı departmanlardaki hatta farklı organizasyonlardaki kişilerin bir araya getirilmesi sonucu oluşacak, bilgi aktarımı, yeni fikirlerin geliştirilmesi, sorunların çözümü ve karmaşık projelerin yerine getirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulmaktadır (Güney, 1997:38). Bu tür takımlar 1980'lerin sonlarına doğru yaygınlık kazanarak Toyota , Honda , BMW, Ford, GM, Chrysler gibi şirketler tarafından kullanılmıştır (Fettahlıgil, www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm).

1.8. Takım Oluşturmanın Yararları ve Sakıncaları

Günümüzde bir çok işletme performanslarını arttırabilmek için takım kurma yoluna gitmiş ve başarıyı etkin takımların oluşumunda aramıştır. Takımlar etkin kullanıldıklarında gerçekten başarıyı yakalayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bateman ve Zeithaml, takımların doğru şekilde kullanılmalari durumunda örgütte yapıcı bir etki oluşturduğunu, üretkenliği ve kaliteyi arttırdığını, değişim ve yenilik için etkili bir güç olduğunu söylemiştir (İslamoğlu, 2002:136). Aşağıda takım oluşturmanın yararları maddeler halinde verilmiştir (Maddux, 1999:13-14):

- Takım ve bireyler için gerçekçi ulaşılabilir hedefler koyulabilir. Üyeler bu hedeflere ulaşırken kendilerini geliştirebilir.
- Çalışanlar ve işverenler takımın başarısı için birbirlerine destek olurlar.
- Takım üyeleri birbirlerinin önceliklerine saygı duyar ve güçlük çıktığında el birliği ile çözümlenmeye çalışırlar.

- İletişim açıktır. Yeni fikirlerin ifade edilmesi, daha gelişmiş çalışma metotlarının uygulanması, problemlerin ve kaygıların açıkça ve etrafıca ortaya konması teşvik edilir.
- Takımın sahip olduğu uzmanlık sayesinde problemlerin çözümünde daha fazla etkinlik sağlanır.
- Performans geri bildirimini daha anlamlıdır. Çünkü takım üyeleri kendilerinden beklenenin ne olduğunu anlarlar ve performanslarının bu beklentiler karşısındaki durumunu izleyebilirler.
- İhtilaf, doğal bir insani reaksiyon ve yeni fikirler için fırsat olarak değerlendirilir. Açık tartışmalar yoluyla fazla tahrip edici olmadan çözülür.
- Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının tatmini ile grup üretkenliği arasında denge sağlanır.
- Takımın ve bireyin performansı takdir edilir.
- Bireyler yeteneklerini sınama ve fikirlerini uygulama bakımından teşvik edilir. Bu, diğerlerini de harekete geçirir ve bireylerin daha yüksek performans sergilemelerini sağlar.
- Takım üyeleri disiplinli çalışmanın önemini bilirler ve takım standartlarını yakalamak için davranışlarını ayarlarlar.
- Bir takım olarak etkili çalışmayı öğrenmek, kurumlar arası ilişkiyi geliştirir ve toplam verim ve kalite artar.
- Takımlar çalışmaya başladıklarında yeni oluşmuş vizyonları ve değerleri devamlı hareket modüllerine dönüştürürler. Organizasyonda aynı yöne gidildiği duygusunu geliştirerek hiyerarşinin gücünü yitirmeden taleplere tepki vermesini sağlayıp organizasyon sınırları dahilindeki işlemlere enerji verirler ve sorunların çözülmesinde çok yönlü yetenekleri ortaya çıkarırlar (Aydın, 2000:8)
- Yönetimin fonksiyonlarından olan; planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol takımların kullanılmasıyla daha iyi sonuç verir (Aydın, 2000:8).

Etkin takım oluşturma anahtarı açık iletişimidir (Dengiz, 2000:120). İş sürecinin tüm aşamalarında bütün konuların açık ve samimi tartışılması takım elamanları arasındaki endişeleri azaltır, güven ve karşılıklı saygıyı artırır. Güçlü ve kaynaşmış bir takım oluşturulduğu takdirde, takım elamanları arasındaki karşılıklı güven nedeniyle yüksek nitelikli bilgi alışverişi ve karşılıklı katkılar sağlanmış olur. Yüksek nitelikli bilgi alışverişi sağlam bilgi tabanı oluşturarak daha iyi kararlar alınmasına yol açar.

Yapılan birçok araştırma, kültürel değerlerin takımın başarısını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Takım oluşturulmaya başlanmasıyla birlikte örgüt yapısında meydana gelen değişiklikler çalışanları, iş yaşamı ile ilgili değer ve inançlarını değiştirmeye zorladığından çatışmalara neden olmaktadır (İslamoğlu, 2002:138). Yöneticiler takım oluşturmaya karar vermeden önce takım çalışmasının neden olabileceği sakıncaları göz ardı etmemelidir. Takım çalışmasının sakıncaları kısaca altı ana noktada toplanabilir (Türkel, 1999:255-256):

1. Güçlerin yeniden düzenlenmesi: İşletmeler takım çalışmasına geçtiklerinde bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Takımlar başarı kazandıkça danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Bu durum özellikle kendi kendini yöneten takımlar için geçerlidir. Çünkü danışmanlık işini takım üyelerinin kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır. Bunun nedeni ise yeni insan merkezli yönetimleri öğrenmek zorunda olmalarından kaynaklanmaktadır.

2. Takıma dayanma: Büyük takımlarda, bazı kişiler bireysel olarak çalıştıkları işlere nazaran daha az çalışırlar. Takım üyelerinin tamamı eşit oranda emek ortaya koymadıkları için buna işten kaytarma da denilebilir. Bu durumun özellikle büyük takımlarda ortaya çıkmasının nedeni çalışan kişi sayısının fazla olmasından dolayı işten kaytaranların ayırt edilmesinin güç olmasından dolayıdır.

3. Koordinasyon giderleri: Grubun görev icabı yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gerekir. Takımlar çalışmaya

hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar(Türkel, 1999:256). Örneğin öğrenciler, derslerden sonra bir araya gelerek ne zaman çalışmaya başlayacaklarına karar verirler. Yapılan programlar kontrol edilmeli, telefon görüşmeleri yapılmalı, işe başlamak için yer ve zaman tespit edilmelidir. Yani, takımların koordinasyonu ve yönetimi için saatlerce zaman harcanmaktadır.

4. Yasal tartışmalar: İşletmelerde takım kullanımı arttıkça, durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmektedir. Sendika liderleri takımları desteklemekte, ancak yöneticilerin destekleme sebebinin sendikaların popülerliğini kaybettirmek olduğunu ileri sürmektedirler (Türkel, 1999:256).

5. Baskın kişilerin takıma hakim olması: Takımlarda bazı üyeler diğerleri üzerinde baskı kurmaya çalışabilirler ve bu durumda takım tartışmaları bir iki kişinin baskın olduğu toplantılara dönüşür. Eğer bu baskıcı kişiler düşük yetenekli kişilerse, takım etkinliği azalacaktır (İslamoğlu, 2002:140).

6. Bireylere uyum için baskı yapılması: Takım içinde bazı üyeler, azınlıkta olanlar veya değişik fikirlere sahip olanlar üzerinde baskı uygulayabilirler. Bunun sonucunda da kişiler takım tarafından reddedilmemek ve takımın üyesi olarak kalabilmek için bu baskılara boyun eğerler. Bu tür baskılar ortadan kaldırılarak uyumlu olmak teşvik edilmelidir (İslamoğlu, 2002:140).

Takımların yukarıda belirtilen olumsuzluklardan etkilenmemesi için takım liderlerinin gerekli çalışmaları yaparak geçiş dönemlerini hızlandırması ve etkin bir takım oluşturma yolunda hareket etmesi gerekmektedir.

1.9. Takım Oluşturmanın Başarısız Olma Nedenleri

Takım oluşturmanın başarıya ulaşamamasının bir çok nedeni vardır. Takım üyelerinin kültür farklılıkları, kendilerini yetiştirememiş olmaları, bireysellikten

kurtulamamış olmaları, amaçların ve amaçlara ulaşmada kullanılacak araçların iyi belirlenmemiş olması bunlardan bazılarıdır. Takımı başarıya ulaştıracak ve bu doğrultuda gerekli eğitimi verecek kişi ise takım lideridir. Takım liderinin takım etkinliği üzerindeki etkilerine ilerde geniş bir şekilde yer verilecektir. Aşağıda bir takımın başarısızlığına etki eden faktörler maddeler halinde verilmiştir (Ergün, 2001:38-39-40):

- Geleneksel yönetim anlayışı ve biçimlendirici çalışma ortamında ne olduklarından dolayı değil, kim olduklarından dolayı seçilmiş kişiler bir araya getirilmektedir. Kararların çoğunluğu bölüm yöneticileri tarafından alındığından, takım elamanlarının kendi kararlarını alamamaları etkin bir takım çalışmasının önündeki engellerden biri olarak görülmektedir.
- İşletmelerin performans değerlendirme ve ücretlendirme politikaları, etkin takım çalışmasının oluşturulmasında engelleyici olabilmektedir. Üyelerden herhangi birinin takımdan ayrılması takımın işleyişini etkilemektedir. Takım çalışması uygulayan işletmeler, üyelerinin takımdan ayrılmalarını engelleyici bir ücretlendirme politikası uygulamalıdır.
- Takım çalışması uygulamak isteyen işletmeler, çalışanlarının takım çalışması ve değişim konusundaki düşüncelerini almak zorundadır. Çalışanların görüşlerini ve katılım onaylarını almadan takım çalışmasını uygulamaya çalışan işletmelerde; iletişim ve katılım kelimelerinin parola haline getirilmesine, birliktelik anlayışına dayalı takım egzersizlerine başlanmasına rağmen başarısız olunabilmektedir. Böyle bir uygulama üstten kumanda edilen bir harektir ve bireyler gönülsüz oldukları sürece başarılı olunması mümkün olmayacaktır. Tek bir çalışanın bile motive olmaması, şirketteki bahar havasını sona erdirmeye yetebilmektedir.
- Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise; takım oluşturulurken birbirleri ile uyumlu, fakat farklı yapı ve kültürdeki elamanların bir araya getirilmesidir. Herhangi bir problemle karşılaşıldığında, farklı kişilik ve niteliklere sahip elamanlar takım başarısının devamını sağlamaktadır.

1.10. Takım Çalışmasında Eğitim

Örgütlerde belirli amaçlar için oluşturulan takımlarda liderin verdiği eğitim ve üyelerin kendi kendilerine öğrenmeleri performans için gerekli yapının oluşmasını sağlar. Çünkü oluşturulacak takımlarda etkinliği yakalamak için üyeler, gerekli eğitimleri alma ve kendilerini bireysel olarak yetiştirme gereği hissedecektir. Dolayısıyla örgüt içinde faaliyet gösterecek takımların eğitim kapsamı dışında tutulması mümkün değildir.

Yost ve Thacker (2002) tarafından yapılan bir araştırma işletme okullarında liderlik eğitimi almış öğrencilerin örgütlerde faaliyet gösteren takımlarda gerek iletişim, gerekse takım bilinci konusunda daha etkili olduklarını ve verilen eğitimlerde diğer üyelere nazaran daha başarılı olduklarını göstermiştir. Bu da gösteriyor ki; takım üyeleri önceden eğitim almış olsa bile işletme içerisinde oluşturulacak bir takım, eğitim ihtiyacı hissetmektedir.

Takımlarda eğitim planlamasının; amaca ulaşmak için gerekli yetenek, bilgi ve becerilerin kazandırılması ve takım olarak çalışma yeteneklerinin geliştirilmesi olmak üzere iki farklı amacı vardır (Atay, 2002:41). Modern organizasyonlarda takım halinde öğrenme önemlidir. Öğrenme sürecinde birey değil takım dikkate alınır (Senge, 2000:19). Takım lideri eğitim alanlarının gerekliliğini tespit ederek belirlenen alanlarda eğitim verilmesi için gerekli eğitim araç ve gereçleri temin eder ve eğitimin uygulanmasından ve başarısından sorumlu olur.

II. BÖLÜM

ETKİLİ LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TEORİLERİ

2.1. Liderlik Kavramı

İnsanları belirli hedeflere götürmek için; onların hedeflere ulaşma sonucu kazanacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarlarının neler olduğunu belirlemek ve bir takım etrafında birleştirerek güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir. Bunu en iyi gerçekleştirebilecek kişi ise liderdir (Ergün, 2001:41-42).

Liderlik kelimesinin, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiş olmasına rağmen son iki yılda çok fazla kullanıldığı görülmektedir. 1950'lerde yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte araştırmacılar daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre bir çok tanım yapmışlardır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Zel, 2001:90).
- Liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Buna göre liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişidir (Balçık, 2002:152).
- Liderlik iki taraf arasında olan bir etkileşimdir. Bu etkileşimde taraflardan biri diğeri tarafından emredilmeye ve davranışlarının bir grup üyesi olarak belirlenmesine razıdır (Temen, 2002:168).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Fakat tanımlara bakıldığında hepsinin bir ortak noktasının olduğu görülecektir. Ortak payda durumundaki kriterlerse; belirli bir amacın bulunması, belirli bir grup insanın olması ve grubu yönlendirebilecek bir lidere sahip olunmasıdır.

Sonuç olarak liderlik; “bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayıp amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirebilme ve etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde bir tanım yapmak mümkündür (Zel, 2001:90).

Bir kişi lider olarak başkalarının faaliyetlerini nasıl etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak ortaya çıkan kişi tarafından etkilenir? Bu sorulara cevap ararken şu hususların göz önünde tutulması gerekir (Balçık, 2002:152):

- Liderlik sadece formal örgütlere özgü bir süreç değildir. Liderin birtakım amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli bir grubu arkasından sürüklemesine sadece formal örgütlerde rastlanmaz. İnfomal örgütler veya ilişkilerde de liderlikten söz edilebilir.
- Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir resmi yetkisi olmadığı halde büyük grupları arkasından sürükleyebilen liderler olabileceği gibi, geniş yetkileri olduğu halde bunları kullanamayan ve grubu arkasından sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.
- Belirtilmesi gereken bir husus da lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Fakat ideal olanı yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve onların yaptıkları işleri yapmalarınıdır.
- Liderlik, organizasyonun üst kademelerinde bulunan bir süreç olarak da düşünülmemelidir. Bir genel müdür lider olabileceği gibi bir ustabaşı da lider olabilir. Bu ikisi arasındaki farksa. kendilerini izleyenlerin sayısı,

gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği ve içinde buldukları koşullardır (Koçel, 2001:466).

Liderlerin, diğer insanları ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri güç kullanmayı gerekli kılar. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir ifade ile bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönltebilme yeteneğidir (Güney, 2000:86). French ve Raven'e göre bir lider astlarını etkilemek için aşağıdaki güç tiplerini kullanır (Güney, Arıkan vd, 2001:286):

1. Biçimsel Güç: Liderin organizasyonda sahip olduğu pozisyondan dolayı elde ettiği bir güç türüdür. Astlar biçimsel gücü meşru olarak kabul ettiklerinden liderin bu gücünden etkilenirler.

2. Ödüllendirme Gücü: Liderin astlarını ödüllendirme gücüdür. Liderler, organizasyonlarda, ücret artışları ve terfiler şeklinde örneklendirilebilecek biçimsel ödül türlerini kullanma haklarına sahip olduklarından, ödül verme yolunu kullanarak da astlarını etkileyebilirler.

3. Cezalandırma Gücü: Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderin, astlarını cezalandırma yetkisinin olduğunu ifade eder. Bu güç, organizasyonlarda rütbe düşürümü, eleştirme, ücret artışı uygulamama vb. şekilde örneklendirilebilecek bazı uygulamalar şeklinde kullanılabilir.

4. Uzmanlık Gücü: Liderin göreve ilişkin belli bir bilgi ve becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması, astları etkileyebilmesini önemli ölçüde kolaylaştırır.

5. Beğeniye Dayanan Güç: Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar, saygı duyup beğindikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getireceklerdir. Burada biçimsel bir unvan veya pozisyondan ziyade, liderin kişisel özellikleri önem kazanmaktadır.

Modern yönetim anlayışına sahip liderler astlarını etkilemek için yukarıda belirtilen güç türlerinden “beğeniye dayanan güç” ü kullanmayı tercih etmelidir. Her liderin uzmanlık gücüne sahip olması tercih edilmesine rağmen, olma zorunluluğu yoktur. Etkili liderin kullanacağı ödüllendirme gücü ise daha çok diğer izleyenleri teşvik edici bir özellik taşımaktadır.

2.2. Yönetici - Lider Kavramları ve Aralarındaki Farklılıklar

Yöneticilik ve liderlik kavramı ve bunların birbirlerinden farklı olup olmadığı konusunda birçok yönetim bilimci araştırma yapmış ve değişim çağında sürekli artan iş ortamlarının başarısı için, her ikisine de ihtiyaç duyulduğu yönünde birleşmişlerdir.

Örgütler, liderlik ve yöneticilik arasındaki temel farkı anladıklarında üst seviye çalışanlarını yönetici lider olacak şekilde hazırlarlar (Kotter, 2001:87). Bunun en önemli nedenleri ise, gerek gelişen teknoloji gerekse sürekli olarak değişen sosyal ve kültürel yapıdan dolayı çevre koşullarına uyumu kolay sağlayabilmek vb. gösterilebilir.

Yöneticilik bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, yönlendirme ve koordine çabalarıdır. Liderlik ise grup üyelerinin ortaklaşa kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birilerinin grup üyelerini etkilemesi olayıdır (Erdoğan, 1997:331-332).

Liderlik sadece birkaç yetiden ibaret değildir (Kotter, 1990:85). Bir çok yönetici liderlik için gerekli olan içtenlikten yoksundur. Üstelik bu içtenlik sistemin sadece bir parçasıdır.

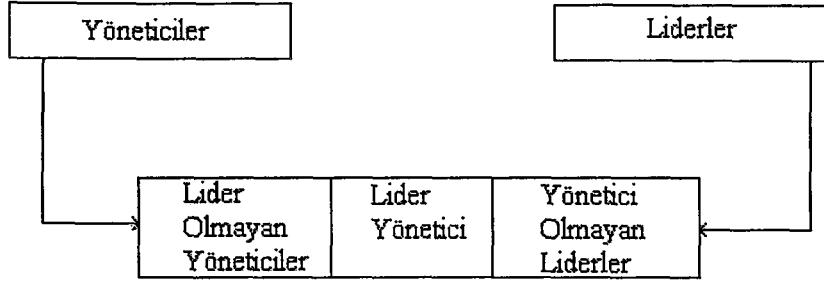
Grup içinde lider, faaliyeti başlatan kişidir. Onun vereceği kararlar ve ortaya koyacağı emirler gruptaki diğer insanları harekete geçirir. Bu bakımdan her yönetici bir anlamda lider olabilmelidir. Fakat liderler her zaman yönetici olmayabilir. Tanım

uyarınca liderler izleyicileri olan kimselerdir ve mevki ile bunun çok fazla alakası yoktur (Coffee ve Jones, 2002:1). Heim ve Chapman (1997) ise yöneticiler ve lider arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Yönetici yukardan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket eder. Liderse geleceğe yönelik olarak ihtiyaçları, problemleri ve konuları kendisine ne yapması gerektiği söylenmeden dikkate alma eğilimindedir.
- Yönetici sorumluluktan kaçmaz. Lider, sorumluluk alma çabası gösterir.
- Etkili yönetici (eğer başarılı olma olasılığı varsa) orta karar risklere atılmaktan kaçınmaz. Lider, daha büyük gelişmeler kaydedilme olasılığı varsa riskleri göze alır ve kararlılıkla eylem planını uygulamaya koyar.
- Lider normal bir yöneticiye göre daha girişimci bir yapıya sahiptir.
- Bir yönetici kendisini fazla zorlamayacak görevleri yüklenmeye taraf iken lider, kendi liderlik potansiyelini kanıtlayabileceği zorlayıcı fırsatların peşindedir.
- Yönetici, maiyetinde çalışanları personeli olarak görürken lider ekip arkadaşları ya da takipçileri olarak görür.
- Yöneticilerle liderler arasındaki temel bir farklılık da davranışlarda ortaya çıkar. Pek çok yönetici orta çaplı amaçlar edinmekle, başkalarını pasifize etmekle ve rahat bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmakla yetinebilir. Lider ise daha zor ulaşılabilecek hedeflere yönelmeye, başkaları ile mücadele etmeye ve daha dinamik bir yapı yaratmaya eğilimlidir.

Bir kişi yönetici olmaksızın lider olabileceği gibi, yönetici olan bir kişi de lider olmayabilir. Etkili yöneticilerden beklenen, liderlik özelliklerine de sahip olmalarıdır.

Şekil.2.1: Lider Yöneticiler



Kaynak: Güney vd, 2001:287.

Yukarda da belirtildiği gibi liderle yönetici arasında belirgin farklılıklar vardır. Liderin her zaman formal bir görevinin olması gerekmemektedir. İşletmeler açısından olaya baktığımızda, teknoloji ve iletişimdeki gelişmeleri de dikkate alarak küreselleşen dünya üzerinde işletmelerin rakiplerinin karşısında tutunabilmeleri ve onlarla mücadele edebilmeleri için; atak, kendine güvenen, girişimci ve işgörenleri amaçlar doğrultusunda yönlendirebilen yöneticilere yani liderlik özelliğini de taşıyan lider yöneticilere ihtiyacı vardır. Örgütlerde liderin rolü aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001:227):

- Kendini iyi tanımalıdır
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı karar almalıdır.
- Sonuçları denetlemelidir.
- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır.
- Zıt görüşleri davet etmelidir.
- Üyelerle diyalog kurmalı, doyurucu ilgi iletmeli ve gerekli bilgileri toplamalıdır.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Hataları hoş görmelidir.

- Üyelere örnek olmalıdır.
- Takım çalışmasına özen göstermelidir.
- İnsancıl olmalı, her şeyi sevmeli ama insanları her şeyden daha çok sevmelidir.
- İnisiyatif kullanmalı ve takıma öncülük etmelidir.
- Yerine getirilmesi mümkün olmayan emir vermemelidir.
- Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır.
- Gerekğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır.

2.3. Geçmişten Günümüze Liderlik Teorileri

Çeşitli yazılara ve teorik kaynaklara bakıldığında, uzun yıllar liderlik üzerine yapılmış kapsamlı çalışmalar yapıldığı görülür. Bu kaynaklara göre liderlik bazı durumlarda bir süreç olarak görülmüş olmasına rağmen daha çok kişisel bir kazanç olarak tanımlanmıştır. Liderlik tipik olarak liderin özelliği, nitelikleri ve davranışlarıyla tanımlanarak liderlik araştırmaları; kültürleri, yılları ve çeşitli inançları kapsamıştır (Horner, 1997:270). Bugün etkili takım liderliği araştırmalarının yapılabilmesi açısından etkili liderlik hakkında ne bilindiğinin, ne tür kuramlar ortaya atıldığının bilinmesi önem arz etmektedir.

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar; Özellik ve nitelik teorileri dönemi (MÖ. 450-1940'lı yıllar arası), Davranış Teorileri Dönemi (1940 ve 1960 yılları arası), Durumsallık Teorileri Dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem) olarak sıralanabilir (Zel, 2001:94).

2.3.1. Özellik ve Nitelik Teorileri

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen teori budur. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir (Koçel; 2001:468). Bu yaklaşıma göre kişinin; kişiliği, fiziksel ve zihni karakteristikleri onu yandaşlarından ayırıyorsa hemen değerlendirilmeli ve liderlik pozisyonuna getirilmelidir (Horner, 1997:270).

Teorinin temelinde büyük adamlar ve bu adamların toplumdaki etkilerine ilişkin bir görüş mevcuttur. Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan “Büyük Adamlar Okulu” teorisine göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmasını sağlar (Güney, Arıkan vd. 2001:289).

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri; kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler olmak üzere üç temel grupta toplamıştır. Bazı araştırmalar da ise bireyin yetenek ve becerileri kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir (Zel, 2001:94). Bu yöndeki çalışmaları çeşitli araştırmaları ile destekleyen Gilmer ve Stogdill lider olabilecek ve olamayacak tipleri ayırmak için özel bir liste oluşturmuştur. Belirli alanlarda benimsenmeye devam edilen Stogdill’in listesi şekil 2.3 de verilmiştir (Erdoğan, 1997:334).

Şekil.2.2: Stogdill’in Lider Olanları Olmayanlardan Ayıran Özellikler Listesi

Boy	Bilgi
Kilo	Karar ve Yargılama
Fiziki Görünüm	Uyum
Bireysel Enerji	Hakim Olma
Sağlık	İnsiyatif Kullanma
Zeka Düzeyi	Orijinal Düşünce
Eğitim Düzeyi	Kavrama
Dış Görünüş	Kararlı Davranış
Konuşma (Hitabet)	İstek-Hırs
Yeteneği	
Kendine Güven	

Kaynak: Erdoğan, 1997:334.

Liderlerin şekil 2.3'te ortaya atılan kriterlere izleyicilerden daha fazla sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Koçel, 2001:469). Fakat liderlerin durumlara göre ortaya çıktığı ve belirtilen özelliklere sahip olmayan kişilerin de lider olduğu görülmektedir. Günümüzde etkili olarak nitelendirilen liderlere baktığımızda kiminin boyunun uzun kiminin kısa, kiminin fazla kilolu kimininse zayıf olduğunu görürüz.

Araştırmacılar, liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlama ve belirli özelliklerin farklı şekillerde anlaşılmasını teorinin en önemli güçlükleri olarak kabul etmişlerdir (Koçel, 2001:469). İnsanları niteliklerine göre sınıflandırmada sınırsız faktörlerin bulunması, durumsal etmenlerin kişilik etmenlerinin önüne geçmesi ve hedef grupların farklı özellikler taşıması özellik kuramının eleştirilen noktası olmuştur. Bu zayıf noktalar başka değişkenlerin de kullanılmasını zorunlu hale getirdiğinden başka kuramlar ortaya çıkmıştır (Güven, 2000:12).

2.3.2. Davranış Teorileri

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, Özellikler Teorisi'nde ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olmayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Bu teorinin en önemli özelliği; insan merkezli aktiviteler (işgörene yönelik liderlik) ve iş merkezli aktiviteler (işe dönük liderlik) şeklinde yönetim merkezinin genişletilmesine katkı sağlamasıdır (Horner, 1997:270). Teoriyi özellik kuramından ayıran diğer bir özellik ise kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Davranışsal teorinin özellik teorisine kıyasla faydaları ise üç madde olarak ifade edilebilir (Zel, 2001:101).

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır,
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişiye kazandırılır,

- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Davranışçı yaklaşımda etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür. Birinci yol; işi başarmak için iş görenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise; grup üyelerinin amaçları ile örgütün amaçlarının uyumlaştırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır (Erdoğan, 1997:336). Davranışsal liderlik yaklaşımına giren çalışmalar arasında; “Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Yönetim Matriksi, McGregor’un X ve Y teorileri ile Likert’in Sistem 4 Modeli” gösterilebilir.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Carroll Shartle yönetiminde gerçekleştirilen Ohio araştırmaları işbaşındaki yöneticiliğin boyutlarını keşfetmeyi amaçlayarak “kişiyi dikkate alma” ve “yapıyı harekete geçirme” olmak üzere iki kavram ortaya koymuştur (Werner, 1993:40).

Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin izleyiciler üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. Yapıyı harekete geçirme faktörü ise; liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili olarak işin zamanında tamamlanması, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade ederek iş tanımlamasına verilen ağırlığı göstermektedir (Koçel, 2001:471). Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları sonuçları aşağıda gösterilmiştir (Güney, Arıkan vd. 2001:290):

- Kişiyi dikkate alma davranışının yüksekliği iş tatminini artırarak devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır.

- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.

Yukarıda verilen liderlik oluşum değişkenleri incelendiğinde amaçların ve insan faktörünün liderlikte ön plana çıktığı görülür. Bu yaklaşımla, organizasyon içerisinde liderin ortaya çıkması için kişinin taşıyacağı özelliklerin yanı sıra, lider-grup üyesi ilişkisinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır (Erdoğan, 1997:337).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Rensis Likert 1947 yılında davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar yapmıştır. Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmalar; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık ve motivasyon gibi hususları inceleyerek, etkili ve etkili olmayan lider arasındaki farkları belirlemeye çalışmıştır (Sarıkir, 2002:12). Araştırma etkili liderin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Başaran, 1998:44-45):

- Astlarına işlerinde destek olmak, ödüllendirici davranmak, onlara değerli ve önemli olduklarını göstererek yetiştirmek.
- Denetlemede ve karar vermede adam adama yönteminden çok takım yönetimini kullanmak.
- Takım üyelerine sürekli olarak artan takım hedefleri göstermek.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre liderlik davranış biçimi genel olarak; işe ve ilişkiye yönelik olmak üzere iki şekilde belirlenmiş, işe yönelik davranış gösteren liderlerle çalışan iş görenlerin yüksek performans gösterirken tatmin düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. İlişkiye dönük liderlerle çalışan astlarda ise düşük performansa karşın yüksek tatmin oranının olduğu tespit edilmiştir (Ergün, 2001:43).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Matriksi Modeli

Blake ve Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak iki tutumsal boyut tanımlamıştır. Bunlar (Güney, Arıkan vd, 2001:291):

- **İnsana İlgisi:** Diğer davranışsal modellerdeki anlayış veya işgörene dönük bir liderlik tarzını yani görevden ve üretimden ziyade işgörelere ve onların ihtiyaçlarına önem verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.
- **Üretime İlgisi:** Yapıyı harekete geçirme veya işe dönük bir liderliği, başka bir deyişle insan unsurundan ziyade yapılan işe ve üretime ağırlık verilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir.

Blake ve Mouton, beş ayrı liderlik biçimi ortaya koymuştur. Bunlar (Zel, 2001:106); etkili olmayan lider, klüp lideri, görev lideri, örgüt lideri ve takım lideri olarak sıralanmaktadır. Model bu beş tür liderlik tarzı içerisinde takım liderliğinin en etkili tarz olduğunu ifade etmektedir (Güney ve Arıkan vd., 2001:292).

2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor'ın "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. İlk defa 1957'de yayınlanan bu yaklaşımın varsayımları birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanmıştır. X kuramı şu varsayımları içermektedir (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?ID=84):

- İnsanlar çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk almak istemezler.
- Bundan dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Y teorisinin varsayımları ise (Tatar ve Üner, 1992:77-78);

- Şartlar uygunsa, çalışanlar sadece sorumluluk kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda sorumluluğu ararlar.
- Çalışanlar işletme amaçlarını benimserse, kendi kendilerini yönlendirir ve kontrol ederler.
- Çalışanlar ödüllendirileceklerine inanırsa, işletme amaçlarını benimser ve ulaşma gayretinde olur.
- Birçok kişi organizasyon problemlerini çözebilme yeteneğine sahiptir. Önemli olan, kişilere problemleri çözebilme şansının verilmesidir.

X ve Y teorilerine baktığımızda X teorisi özelliklerine sahip liderlerin daha çok otokratik bir yönetim tarzını, Y Teorisi özelliklerine sahip liderlerin ise demokratik bir yönetim tarzını ortaya koydukları görülür.

2.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları, örgütlerin X Teorisinden Y Teorisine geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirme ve geliştirmeye yöneliktir.

Likert, etkin olan örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak yaptığı araştırmalarda yönetici davranışlarını bir uçtan diğer uca; sistem 1 (istismarcı-otokratik), sistem 2 (yardımsever-otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve sistem 4 (demokratik) olmak üzere 4 gruba ayırmıştır. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim stillerinin, sistem 1'den sistem 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu ifade etmiştir (Balçık, 2002:58). Araştırma sistem-3 ve sistem-4 tarzı uygulayan liderlerle çalışanların yüksek performans gösterdiklerini, sistem-1 ve sistem-2 tarzına sahip liderlerle

çalışanların ise düşük seviyede performans gösterdiklerini ortaya koymuştur (Zel, 2001:111).

2.3.3. Durumsallık Teorileri

Özellik teorileri ve davranış teorilerindeki eksiklik liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyacı gerekli kılmış ve araştırmacılar, diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan modern yaklaşımı geliştirmişlerdir (Zel: 2001:113). Teori, liderin etkinliğini belirleyen faktörleri; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderlerin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri vb. olarak sıralamıştır (Koçel, 2001:476).

Durumsallık yaklaşımı; etkili liderlik özellikleri, davranışları ve tutumlarının sahip olunan koşula (duruma) göre değişeceğini savunmuş, diğer kuramlarca ortaya çıkarılmak istenen tek ve en iyi lider modeline karşı, durumlara göre en iyi liderlik modelini geliştirmiştir (Güven, 2000:20-21). Durumsallık teorileri arasında; “Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli, Yol-Amaç Teorisi, William J. Reddin’in Üç Boyutlu Yönetim Tipi, Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı” sayılabilir.

2.3.3.1. Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık yaklaşımındaki ilk çalışma Fiedler ve arkadaşları tarafından yapılmış ve işe ve ilişkiye yönelik liderlik biçimlerinin liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü ortaya atmıştır. Fiedler’e göre her durum; lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, başarılabilecek işin niteliği ve kontrol gücü olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilmelidir (Ergün, 2001:45-46):

Fiedler işe yönelik liderlik tarzına sahip liderlerin verilen işi yapmayı amaçladıklarını, davranışa (ilişkiye) yönelik liderlik tarzına sahip kişilerle sıklıkla ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflediklerini belirterek ancak durumun gerektirdiği tarzda davranan liderlerin etkili olmayı başarabileceklerini belirtmiştir (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?ID=84).

2.3.3.2. House & Mitchell'in Yol Amaç Kuramı

Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramına göre liderler; iş tatminini, motivasyon sağlamayı ve performansı etkileyebilirler (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=84). Liderin görevi; amaçları belirlemek, astlarını harekete geçirmek ve takipçilerin amaçlara ulaşacak araçları bulmalarına ve kullanmalarına yardım etmektir. Kısaca liderin görevi astları yönlendirmektir (www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1148).

Bu teoriye göre lider; yönlendiricilik, destekleyicilik, katılımcılık ve başarı odaklılık olmak üzere dört çeşit liderlik tarzı uygulayarak astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir (Zel, 2001:115). Belirtilen liderlik davranışları değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabilir.

2.3.3.3. William J. Reddin'in Üç Boyutlu Yönetim Tipi

Üç boyutlu yönetim tipi kuramı eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Modelin gelişmesine büyük katkı sağlayan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkili yada etkisiz olabileceğinden bahsetmiştir (Eren, 1998:400).

Reddin, yöneticinin tek görevinin yaptığı işte başarılı olmak olduğunu ileri sürerek, göreve ve ilişkilere dönüklük olmak üzere dört temel yaklaşım benimsemiş ve bunların her birinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayarak etkinliği liderlik görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesi olarak tanımlamıştır (Şimşek, 1998:182).

Şekil.2.3: Dört Temel Lider Davranış Türlerinin Etkili veya Etkili Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri.

Davranış Türleri	Etkili	Etkisiz
Yüksek Görev-Düşük İlişkiler	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Başkalarına güveni olmayan ve onlar tarafından beğenilmeyen, kısa süreli verimle ilgili olan yönetici olarak görülür.
Yüksek Görev-Yüksek İlişkiler	Hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler-Düşük Görev	Yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Uyumlu iyi bir kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev-Düşük İlişkiler	Sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, aslarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	İnsanlar ve görev üzerinde az duran pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: Eren, 1998:401.

2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu teoriye göre lideri lider yapan dayanaklar çalıştığı kişilerin kalitesi ve olgunluk düzeyidir. Çalışanların kalitesini belirlemek için birtakım özellikler sıralanmıştır. Bunlar; uzmanlık, yeterlilik, kişilik, iş tecrübesi, liderlik anlayışı, liderden beklentiler, özel yaşam, sahip olduğu makam, kişisel kalite ve özel yaşam olarak sıralanabilir (Güven, 2000:29-30).

Hersey & Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı'na göre liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi izleyicilerinin hazır olmalarına dayanmaktadır. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmelidir.

(www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1148). Eğer astlar daha az yetenekli, eğitim dőzeyleri dőřük ve kendilerine gővenleri az ise; yetenek, eğitim ve kendine gőven seviyesi yőksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranış görmek isteyeceklerdir (www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=84).

2.3.4. Etkili Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Liderlik ile ilgili çalışmalar gőnőmőzde de tőm hızı ile devam etmekte ve bu konuda yeni yeni yaklaşımlar geliştirilerek liderlik özellikleri ve yőklenmiř olduğu rollere göre liderliği sınıflamaktadır. Liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların başlıcaları; Karizmatik liderlik, Transaksiyonel (görev merkezli) liderlik, Transformasyonel (dőnőřőmcő) liderlik, Vizyoner liderlik ve Takım liderliği olarak sıralanabilir.

2.3.4.1. Transaksiyonel (Görev merkezli) Liderlik

Geleneksel liderlik tarzıdır. Buradaki genel yaklaşım; evre ve işin çalışanı motive etmeye yetmediği, yön vermediği ve tatmin etmediği durumda lider devreye girmekte ve davranışları ile boşluğu doldurmaktadır. Etkili işe dőnők lider, astlarının ihtiyaçlarını tam ve doğru bir şekilde tespit eder ve bu ihtiyaçlara, gayret ve ődöl arasında sıkı bir ilişki kurmak sureti ile cevap verir. Bu tarz, liderlikten daha çok yöneticilik özellikleri göstermektedir (www.spk-mpd.org/mdogu05.doc).

Geçmiř 50 yıl içinde geliştirilen yőnetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yőneticiler, literatőrde transaksiyonel liderler olarak anılmaktadır. Performans değerleme, performansa bağlı űcretleme, gőrev tanımları, iř analizi ve iř değerleme gibi gőnőmőzde uygulanan bir çok modern insan kaynakları sistemi ihtiyaını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları

yöneticileri transaksyonel liderlere iyi birer örnek oluşturmaktadır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=67).

Bu tip liderlik tarzında izleyenler ve lider, ast ve üst, çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iş (çıkar) ilişkisi vardır. Kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı izleyenler tarafından bilinir. Süreç içerisinde periyodik olarak performans değerlendirmesi yapılır. Değerlendirme sonuçları izleyenler ile paylaşılır (www.spk-mpd.org/mdogu05.doc).

Transaksyonel liderlerin yönetim tarzları incelendiğinde, tam serbestiyetçi yönetim tarzının tercih edilmeyen bir yönetim tarzı olduğu düşünülür. Fakat bu yönetim tarzının da astlar tarafından beğenildiği durumlar mevcuttur. Özellikle, tam olarak gelişimini tamamlayamamış, yönetilmeye ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyan işgörenler bu yönetim tarzını kabullenmektedirler. Çünkü tam serbestlik, onlar için belirsizlikten başka bir şey değildir (Sarıkir, 2002:22).

2.3.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Burns'un temellerini attığı transformasyonel liderlik kuramı Bass tarafından ilerletilmiştir. Liderin izleyenler üzerindeki etkisi bu kuramın temelini oluşturur. Bass liderliğin fonksiyonunun izleyenleri değiştirmek ve motive etmek olduğunu bunun için de üç farklı yol izlenebileceğini savunmuştur (Güven, 2000:43):

- İzleyenlere görev bilinci kazandırmak,
- Örgütsel ve takımsal hedefleri, izleyenlere olumlu kılmak,
- İzleyenleri beklentilerinin örgütsel hedeflere paralel olduğuna inandırmak ve bunu sağlamaktır.

Dönüşümcü lider izleyenlerine ilham vererek, beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaya çalışır. Dönüşümcü lider kuramı, liderin davranışları

sonucunda izleyenlerin lidere duygusal olarak bağlandıklarını, duygusal olarak uyanışa geçtiklerini ve motive oldukları varsayımını ortaya atmaktadır (www.spk-mpd.org/mdogu05.doc).

Transformasyonel liderler; Bireysel İlgi, Entellektüel Uyarım, İlham Verme ve İdealleştirerek Etkileme olmak üzere dört temel yönetim tarzıyla karşımıza çıkmaktadır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=67).

Bireysel ilgi yönetim tarzına sahip transformasyonel liderler; temelde takım elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir.

Entellektüel uyarım yönetim tarzında transformasyonel liderler; astlarının yaratıcılığını teşvik ederek astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Astlarının her durumda “daha iyi nasıl yapabilirim” i sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler.

İlham Verme yönetim tarzında ise; transformasyonel liderler diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. Şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar.

İdealleştirerek etkileyen davranışlarıyla ideale örnek olarak yönlendiren transformasyonel liderler; şirket vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Bu yönetim tarzında liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve bu doğrultuda astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar.

Transformasyonel liderlik; örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran kişilik özellikleriyle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarının benimsetilmesi olarak tanımlamak mümkündür (Ergün, 2001:51). Transformasyonel liderliğin en önemli iki özelliği ise karizma ve vizyondur. Günümüzde Karizmatik Liderlik ve Vizyoner Liderlik olarak ayrı başlıklar altında anlatılan bu iki özellik aşağıda ayrı başlıklar altında anlatılmıştır.

2.3.4.2.1. Karizmatik Liderlik

Yunanca'dan gelen karizma sözcüğü, "Tanrısal ihсандan pay almak, Tanrı vergisi özelliklere sahip olmak" anlamına gelmektedir (Baltaş, 2002b:30). Bir çok kimse karizmanın tanımlanamaz mistik bir şey olduğunu düşünür ve doğumla gelen bir nitelik olduğuna inanır. Ancak bu doğru değildir. Karizma insanları çekebilme yeteneğidir ve diğer karakter özellikleri gibi karizma da geliştirilebilir. Bunun için liderlerin yaşamı sevmesi, izleyenlere umut vermesi ve bilgi ve tecrübelerini paylaşması gerekir (Maxwell, 1999a:15).

Karizma, mesajı çevresindekilere iletmede ve benimsetmede liderin ihtiyaç duyduğu, onu etkili kılan bir özelliktir. Bir misyonun etkili bir şekilde ifade edilmesi sürecinde lidere güç kazandıran karizma, çalışanların tutum ve davranışlarını da etkiler (Baltaş, 2002b:31). Robert Tucker karizmatik liderin oluşumunu ve özelliklerini şöyle özetlemiştir (Werner, 1993:32-33):

- Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında ortaya çıkar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde, geçmiş gelenekler hoşnutsuzluk ve acı verici bir hal aldığında, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da bir felaket tehdidi olduğunda ortaya çıkar.

- Çekici bir yapıya sahip olması ve aşırı kendine güven duygusu karizmatik liderliğin başlıca önkoşuludur.
- Karizmatik lider olanaksız durumdan kurtuluş vaadini taşıyan ilahi bir mesaj ve program getirir.
- İnsanları hiptonize edip düşüncelerini donduran sihirli mesaj işlerin yalnızca düzeleceğini değil, mükemmel hale geleceğini de vaat eder.
- Eğer karizmatik lider izleyicilerin çektiği bütün sıkıntıların tek nedeni olarak belirli bir neden gösterebilirse, çok yararlı bir davranış sergilemiş olur. Bu izleyenlerin bütün kinlerinin açık olarak bir tarafa yönelmesini sağlar.
- Karizmatik lider ahlaken iyi ya da kötü olabileceği gibi, sadece hayalperest ya da inatçı biri de olabilir.

Baltaş (2002b) karizmatik liderlerin davranışlarını sekiz boyutta incelemiştir:

- Alışılmamış davranışlar göstermek,
- Kişisel risk almak,
- Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
- Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
- Köklü değişim için harekete geçmek,
- Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
- Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
- Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.

2.3.4.2.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon; lideri yönlendirir, hedefi işaret eder, takipçileri harekete geçirir (Maxwell, 1999a:163). Vizyonu olmayan bir lider hiçbir ilerleme kaydedemez. Her lider kimliğine ve yönettiği örgütü nereye götürmek istediğine bağlı olarak kendi vizyonunu geliştirir. Vizyonun nereye götüreceğini kestirmek imkansız olmakla

birlikte, liderin neye inandığı konusunda kafası net olmalıdır. Çünkü onun amacı ve ilkeleri, örgütteki her şeyin dayanacağı temeli oluşturacaktır.

Vizyoner liderin kendini ve örgütünü algılaması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendine rakip olarak bildiği kişi ve kuruluşların artı ve eksi yönlerini analiz edebilmesi, vizyonun alanını belirlemede ilk aşamadır. İkinci aşama ise planladığı amaçlara ulaşabilecek şekilde hareket etmesidir (Sarıkır, 2002:24).

Sashkin'e göre vizyoner lider; gerçekleştirilmesi öngörülen amacı açıkça ifade eden, vizyonuyla aynı kapsamda örgütsel kültürün transformasyonunu sağlamayı baskın görev olarak algılayan kişidir (Güven, 2000:47). Vizyon uygulandığı ölçüde iyidir. Bundan dolayı liderler hep ortaya çıkacak sonuçlar ve vizyonun hayata geçirilmesinin neleri gerektirdiği üzerinde kafa yormalıdır. Sonuca yönelik düşünmenin yararları açıktır. Böylesi bir yaklaşım, girişilen eylemin hızını, verimliliğini ve etkinliğini artırır. Örgütün misyonunu kolay anlaşılır hale getirerek işgücünü harekete geçirmede toparlanma noktası işlevini görür.

2.3.4.3. Etkililik Kavramı ve Etkili Takım Liderliği

Bir sosyal birim veya grup içerisinde tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir. Gruplar içerisinde etkileme potansiyeli daha yüksek olanlar lider, etkilenme potansiyeli daha yüksek olanlar ise izleyici olarak ortaya çıkar (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=82).

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birinin öneri, talimat ve emirlerini yerine getirmesi şeklinde de tanımlamak mümkündür. Kısaca etkileme; bir kişinin davranışlarının başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürece verilen isimdir (Güney, 2000:75). Otorite, yetki, güç ve örgütteki makamdan kaynaklanan biçimsel yetki kişinin davranışlarını etkilemede kullanılan araçlar olarak kabul edilir.

Johnson ve Schole etkililiği; etkinlik için kullanılan dış çevreye uyum kapasitesi ve yeteneğinin ölçütü olarak tanımlamıştır (Ingram, Teare vd. 1997:119). Etkililik; doğrudan ya da dolaylı olarak diğer kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler olarak tanımlanabilir.

Liderlik tanımlarında görüldüğü gibi, etkili liderliğin nasıl olması gerektiği de yazardan yazara değişen bir konudur. Etkili liderlik konusundaki en belirleyici faktör; etkili lider olma kriterinin ne olduğunun belirlenmesi ve liderin davranışlarının belirtilen kriterlere uygun olup olmadığının ortaya konması olarak belirtilmektedir. Etkili liderlik için kriterler (Aslan, Temen vd. 2002:175);

Grup performansı,

Büyümesi,

Kapasitesi,

İşgörenlerin lider tatmini ve katılımı

olarak belirtilmektedir. Yaygın olarak kullanılan etkili liderlik ölçütü ise;

Liderin grubunun amacına ne kadar ulaştığı ve

Üyelerin lidere karşı olan tutum ve davranışları olarak belirtilmektedir.

İnsanlar belirli zamanlarda ve yerlerde kendilerini bir anda lider konumunda bulabilmektedir. Onların o anda lider olmaları etkili bir lider olduklarını ortaya koymaz. Yönetici ya da bir patron olarak liderlik unvanının elde edilmesi hiç beklenmedik sorunlar ve hayal kırıklıklarıyla sona erebilir. Böyle bir durumda liderlik kötü bir deneyimle bitmiş demektir. Liderliğin bu şekilde bitmesi tamamen liderin etkisizliğinden kaynaklanmaktadır (Gordon, 1999:4).

Maxwell (1998) liderliğin tanımını yaparken kısaca liderlik etkidir demiştir. Maxwell'e göre liderlik, izleyecek kişileri çekebilme yeteneğidir ve liderler kendileri için gerekli olan etkililik potansiyellerini çeşitli öğretim araçlarıyla geliştirebilirler. Gordon (1999) da liderlerin etkililiğinin artırılabilceğinin altını çizerek etkili

liderlik eğitimine değinmiştir. Şekil 2.2 etkili liderliğin beş seviyesini açıklamaktadır.

Şekil.2.4: Etkili Liderliğin 5 Seviyesi.

		5. Kişilik	
		Saygı: İnsanlar liderleri kişilikleri ve ortaya koydukları için severler.	Not: Burası insan ve organizasyonları geliştirmek için yıllar harcamış olan liderler için ayrılmıştır. Birkaçı bunu başarabilir. Bunu yapabilenler yaşamdan daha büyüktürler.
		4. İnsan Gelişimi	Not: Burası, uzun süreli büyümenin sağlandığı yerdir. Lider geliştirmek konusundaki çabalar, organizasyonun ve insanların devamlı büyümesini sağlar.
		Çoğaltma: İnsanlar liderleri onlar için yaptıklarından dolayı izlerler.	
		3. Üretim	Not: Burası, insanların başarı duygusunu hissettikleri yerdir. Lideri ve yaptıklarını severler. İvme dolayısıyla, sorunlar en küçük çabayla çözülür.
		Sonuçlar: İnsanlar, liderleri, organizasyon adına yaptıkları için izlerler.	
		2. İzin	Not: İnsanlar liderleri liderlik otoritesinin ötesinde izlerler. Bu seviye çalışmayı eğlenceli hale getirir. Bu seviyede yükselmeksizin çok fazla kalmak, yüksek motivasyonlu insanları yerinde duramaz hale getirir.
		İlişkiler: İnsanlar istedikleri için izlerler.	
1. Pozisyon		Not: Etki liderin yaptığı işlerin üzerinde gelişemez. Lider bu pozisyonda ne kadar uzun kalırsa gruptan ayrılmalar ve moral düşüklüğü o kadar fazla olur.	
Haklar: İnsanlar zorunlu oldukları için izlerler.			

Kaynak: Maxwell, 1998:22.

Genellikle etkili liderlik tarzının tanımı, liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?ID=84). Bir liderin etkili olabilmesi içinse; çalışanların gereksinimlerini karşılayacak becerilerle, kurumsal gereksinimleri karşılayacak becerilerin ikisine birden sahip olması gerekmektedir (Gordon, 1999:20). Drucker (2000) etkili liderlikten bahsederken birtakım şartların olması gerektiğinden bahsetmiştir. Bunlar:

- Etkili liderliğin temeli organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymak olmalıdır.
- Liderin liderliği, rütbe ve ayrıcalık değil sorumluluk olarak görmesidir. Etkili liderler nadiren aşırı müsamahakar olur. İşler bozulduğu zaman ise kabahati başkasının üstüne atmazlar.
- Nihai sorumluluğun başkalarında değil kendilerinde olduğunu bildiklerinden yanlarında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulundurmaktan çekinmezler
- Liderliğin nihai görevlerinin insanlarda dinamizm oluşturmak ve insanların görüş ufkunu geliştirmek olduğunu bilirler.
- Etkili liderliğin son şartı ise güven kazanmaktır. Güven olmadığı takdirde kimse liderin peşinden gitmeyecektir.

Takım liderliği, belli bir takım içinde ön plana çıkmış ya da üst yönetim tarafından atanmış, liderlik nitelikleri yüksek kişiler tarafından, takım üyelerinin motivasyonunu yükselterek planlanan amaçlara ulaşmasını sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Sarıkır, 2002:25).

Etkili takım lideri, takım programını desteklerken tüm sorumluluğu almak için üst yönetimi tanımaya ve onlarla çalışmaya gerek duyar. Fakat bu gerçekleşirken takım üyeleri, kendilerine sağlanan kaynak ve desteğin kullanımını maksimum düzeyde gerçekleştirme sorumluluğuna sahip olduklarının farkına varmalıdırlar.

Lider takımla üst yönetim arasında bağlantıyı sağlamalı, takım üyelerinin gelişimini sağlamak için adil ve destekleyici bir tutum sergilemelidir. Ayrıca takım üyeleri tarafından; kesin kararlar alabilen, üst yönetimle çalışabilen ve ihtiyaç duyulduğunda takıma yön verebilen, güçlü, ileriye görebilen biri olarak algılanmalıdır (www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=257).

III. BÖLÜM

ETKİLİ TAKIM LİDERLİĞİ VE LİDER TAKIM ETKİLEŞİMİ

Birinci bölümde etkin takımlardan bahsederek etkin takım çeşitleri ve etkin takımların yararları ve sakıncalı yanlarına değinmiştik. İkinci bölümde ise etkili liderlik, liderlik tarzları ve geçmişten günümüze liderlik teorilerini ele alarak etkili liderlik hakkında bilgi vermeye çalıştık. Bu bölümde etkili takım liderlerinin özellikleri, davranış tarzları, lider-takım etkileşimi, etkin takım oluşturmadaki rolleri ve etkili liderlerin takım etkinliğindeki rolleri ele alınacaktır.

3.1. Etkili Takım Liderliğinin Önemi

Etkili takım liderliğinin ne olduğuna, takımlarda niçin bir lidere gereksinim duyulduğuna geçmeden önce takımın ne anlam ifade ettiğine tekrar değinmek yerinde olacaktır. Kısaca takım, bir amaç için (sonuca ulaşmak için) bir araya gelen iki veya daha fazla kişilerden oluşan insan gruplarıdır (Conti ve Kleiner, 1997:26). Tanımda da gördüğümüz gibi takım iki veya daha fazla kişiden oluşmaktadır. Öyleyse iki veya daha fazla kişiden oluşan bir takımın etkin olabilmesi için, o etkinliği sağlayacak bir etkili lidere ihtiyaç vardır.

Takım üyelerinin bireysel başarılarını etkin bir şekilde kullanmaları için organize edilmeleri gerekmektedir. Organizeden sorumlu kişilerin göstereceği dikkat sadece takım üyelerinin bireysel başarılarının seviyesini değil, aynı zamanda gerçekleştirilmek istenen görevlerle ilgili davranışların neler olacağını da göstermektedir (Cooper ve Wakelam, 1999:27). Takım içinde kararların nasıl verildiği, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulduğu, yeni elamanların takıma nasıl entegre edildiği, liderliğin nasıl uygulandığı vb. konular takımların içeriği hakkında bize bilgi vermektedir.

Günümüzde elektronik iletişim tekniklerindeki gelişme ve globalleşme, işletmelerin bir çok yerde birleşmelerine ve çeşitli takımların kullanılmasına yol açmıştır. Fakat, verimlilik tarzının ve kullanılan zamanın bir maliyeti vardır. Takım liderinin başarısı ve yeteneği, takım üyelerinin bireysel yeteneklerini ortaya çıkartarak organizasyonun başarısını etkilemektedir (Yost ve Thacker, 2002:90).

3.2. Etkili Takım Liderliğinin Özellikleri

Lider, amaçların başarılması için takım üyelerini fikir ve davranışlarıyla etkileyen kişidir (Weinkauff ve Hoegl, 2002:171). Öyleyse liderin etkili olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Lider etkili olabilmek için; kişileri değil süreci kontrol etmeli, takım vizyonu ve takım misyonu kavramlarının anlaşılmasını sağlamalı, takım elamanlarını gelişmeleri yönünde teşvik etmeli, vizyonu gerçeğe, misyonu başarıya dönüştürmek için ihtiyaç duyulan taktikleri şekillendirip uygulayabilmelidir (White, 1998:71).

Takım liderinin her durumda takımını ve takım üyelerini düşünmesi gerekmektedir. Kendi tutum ve davranışlarıyla takımına örnek teşkil etmeli, ileri görüşlülüğü ve kullanmış olduğu bir takım politikalarla olabilecekleri önceden sezinleyerek yerinde müdahale edip takım lehine çevirmeli, izleyenleri nelerin motive edebileceğini bilmeli, yarından korkmamalı ve asla izleyenlerini nefretle yönetmemelidir. Takım liderlerinin özellikleriyle ilgili olarak değişik yazarlar farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Aşağıda maddeler halinde verilecek özellikler yazarlar tarafından genel kabul görmüş özelliklerdir.

1. Karakter

Karakter, liderlerin başkalarını etkilemek için sahip olduğu en iyi özelliklerini geliştirmesi ve kullanmasıdır (Heim ve Chapman, 1997:21). Davranışlar karakterin gerçek göstergesi olduğundan kişinin karakterini davranışlarından ayırmak mümkün değildir. Kişiler karakterlerini günlük hayatta yapmış oldukları tercihlerle belirlerler

(Maxwell, 1997:8). Takım liderinin karakterinin tam olarak oturmamış olması; üyelerin lideri dikkate almaması, sadece kendilerine söyleneni yapması ve takım ruhunun ortadan kalkması gibi birtakım sıkıntılara neden olacaktır. Karakteri zayıf olan kişiler; kibirli, yalnız ve gelecek kaygısı içindedirler. Böyle bir liderin etkili olabilmesi ve etkin takım oluşturması mümkün değildir.

2. Güvenilirlik

Liderlerin güvenli davranış sergilemesi; zorlamadan ve zorlanmadan istediklerini elde edebilmeleri olarak tanımlanabilir. (Baltaş, 2002a:115). Kendine güveni olmayan liderler; kendilerine karşı, takipçilerine karşı ve yönlendirdikleri kuruluşlara karşı tehlikeli olurlar (Maxwell, 1997:132). Liderlerin güvenilirliği; üyelerin kendilerini gelecek açısından güvende hissetmeleri ve kendilerini işlerine adanmaları açısından önemlidir. Güvensizlik insanların birbirlerine olan inancını sarsar ve etkinliği ortadan kaldırır. Takım içinde güven karşılıklı olmalıdır.

3. Etkili İletişim

Günümüz liderlerinin üstünde durması gereken önemli noktalardan birisi de beşeri ilişkiler ve iletişim özelliklerini daha derinden kazanması ve titizlikle uygulaması olmalıdır (Marşap, 1999:89). Örgütlerde etkin iletişim; iletişime gereken önceliği tanımayı, diğer insanlara karşı açık olmayı ve açık bir çevre yaratmayı gerekli kılar (Levine ve Crom, 1999:34). Takım liderlerinin iletişim becerisi ve üyelere verdiği tatmin güven verme açısından önem arz eder (Yost ve Thacker, 2002:89). Lider kendisinin her zaman ulaşabilecek bir kişi olduğu izlenimini vererek işin yapılması vb konularda sorular sorulmasına izin vermelidir. Bu yaklaşım sonucu üyeler, kendilerini takımın ve işin bir parçası olarak görecektir.

4. Cesaret

Etkili liderlerin en çarpıcı özellikleri onların çok az ortak yanlarının olduğudur. Bir liderin önerdiği konuyu başka bir lider yapmaması gereken bir

davranış olarak gösterebilmektedir. Liderlerin ortak özellikleri ise risk alma hususunda tamamının istekli davranmalarıdır (Maxwell, 1999a:47-48). Takım liderinin cesareti takipçilerini harekete geçirerek takım etkinliğine önemli katkılar sağlar. Yenilik ve değişimin önünü açarak yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Lider olaylar karşısında gerekli cesareti gösteremez pasif kalırsa, özellikle de liderin geri çekilmesi söz konusuysa bu davranış üyeleri doğrudan olumsuz olarak etkiler ve lider takım üzerindeki bütün etkililiğini yitirebilir.

5. Tutarlılık

Etkili liderler birlikte çalıştıkları kişilerle ve astlarıyla uygun bilgiyi doğru ve açık olarak paylaşırlar. Liderin astlarından beklediği davranışları kendisinin göstermesi esastır. Başka bir ifade ile gerçek liderler özü ve sözü bir olan, izleyenler üzerinde ikilem yaratmayan liderlerdir (Baltaş, 2002a:115-116). Takım üyeleri sürekli olarak değişik konulara yönlendiriliyorsa takım motivasyonu düşer ve üyeler enerjilerini boşa harcarlar. Liderin tutarsız olması, takımın hedefe ulaşmasını güçleştirerek maliyetlerin artmasına ve çatışmaların baş göstermesine hatta takımdan ayrılmalara neden olabilir (Sarıkir, 2002:64).

6. Bilgi

Bilgi, liderliği ispat etmek için kullanılan en iyi yollardan bir tanesidir. Etkili liderin mükemmel bir öğretmen gibi bilgisini paylaşması, açık ve net olarak talimatlar vermesi, iyi ilişkiler kurmaya çalışması takipçileri üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Liderler bilgilerini paylaşırken cömert davranmalı ve bilgilerini arttırmak için öğrenmeye devam etmelidir (Heim ve Chapman, 1997:26-27). Lider üyelerin eğitiminden ve gelişiminden birinci dereceden sorumlu olduğundan insan davranışı konusu dahil olmak üzere işle ilgili konularda yeterli derecede bilgi sahibi olması gerekir. Kısaca etkili lider alanında uzman ve insan psikolojisinden çok iyi anlayan biri olmalıdır.

7. Dürüstlük

Liderlerin söylediklerini yapmaları ve yaptıklarını söylemeleri yani çalışanlarından bekledikleri davranışları öncelikle kendilerinin yapması gerekmektedir (Baltaş, 2002a:63). Lider, takım üyeleri arasında iş dağılımı ve işgören değerlemesi yaparken tarafsızlığını korumalı ödül, ceza, terfi gibi durumlarda adaletli davranarak hak edene hak ettiğini verebilmelidir.

8. Yetenek

Çalışanları işletme içinde tutmayı sağlayacak özellikleri örgütüne kazandırarak işletmeyi güçlendirmek liderlik niteliğine sahip yöneticilerin görevidir. Söz konusu yöneticiler; şirkete, bireye, tarza, amaçlara ve bireylerin motivasyonlarındaki farklılıklara odaklanıp her insanın içindeki yeteneği ortaya çıkararak üstün performansın doğmasına aracılık edebilmelidir. (Baltaş, 2002b:18). Liderin bunu başarabilmesi için; teknik uzmanlık, idarecilik, iletişim, anlayış ve siyasi yetenekler gibi becerilere sahip olması gerekmektedir (Sarıkır, 2002:64-65).

9. Dinleme

Etkili liderlerin dinleme etkinliği; takım içerisindeki tartışmaları yeniden yönlendirmede, özetlemek gerektiğinde ve bir uzlaşmanın gerçekleşmesinde yapıcı rol oynayarak anlaşma noktalarını ortaya çıkarıp uyuşmazlık noktalarını en aza indirir (Straub, 2002:73). Liderlerin dinlemeyle ilgili; insanlarla bağlantı kurmak ve öğrenmek olmak üzere iki amacı vardır. Dolayısıyla etkili liderlerin; takipçilerini, müşterilerini, rakiplerini, danışmanlarını etkin bir şekilde dinlemesi gerekmektedir (Maxwell, 1999a:88-89). Dinlenildiğini hisseden çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissedecek ve motivasyonu artacaktır. Ayrıca dinleme, öğrenmenin en etkin yollarından biridir.

10. Etkileme

İyi bir liderin bir çok etkileyici özeliği vardır. Bunlardan en önemlisi ise etkili bir yönetimdir. Liderin, sergilediği tutum ve değerler çalışan insanların verimini etkiler. Liderin kendisine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yaratıcı hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü, olumlu ve verimli bir ortam yaratır (Weiss, 1993b:15). Takımların etkinliğe ulaşması liderlerinin onları yönlendirmesi, motive etmesi başarıya kenetlemesi sonucunda olmaktadır. Lider etkili olup olmadığını takımını izleyerek anlayabilir. Üyelerin lidere karşı olan tutumu, hedefe yönelmeleri vb. faktörler bunu ortaya çıkarır.

11. Empati

Bir insanın, kendisini karşısındakinin yerine koyarak, onun duygularını ve düşüncelerini doğru bir şekilde anlaması olayına empati denir (Odabaşı ve Oyman, 2002:19). Takım lideri, üyelerin yaşadığı ortama girmeden ve ne düşündüklerini hissetmeden onları yönetmeye çalışırsa başarılı olamayacaktır. Empati, takımda davranışlar açısından paralellik sağlar ve kaynaşmayı hızlandırarak takım ruhunun gelişimini hızlandırır. Lider talimatlar verirken üyeler gibi düşünüp kendini onların yerine koyarak karar vermelidir (Sarıkir, 2002:65).

12. Öngörü

Liderlerin ortak özelliklerinden bir diğeri de analitik düşünme yetisine ve ortalamanın üstünde zekaya sahip olmalarıdır. Analitik düşünce özelliği bir durum veya bilginin; neyi, ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olabileceğini görmek anlamına gelir. Böylece lideri izleyenler, onu seçmenin ve izlemenin kendileri ve çıkarları için önemini somut olarak görme ve yaşama fırsatı bulurlar (Baltaş, 2002a:120). Takım liderlerinin öngörü sahibi olması karar almada ve fırsatları değerlendirmede rehberlik edecek, üyelerin liderlerine olan güvenini arttıracaktır.

13. Karizma

Karizma, insanların diğer kişileri etkilemek için kullandıkları mükemmel bir güçtür. Karizma başkalarının kişiye normalden daha olumlu yaklaşımlarına olanak tanır (Heim ve Chapman, 1997:32). Karizmatik liderler, kendilerini izleyen kişilerin gereksinimlerini, değerlerini, tercihlerini ve özlemlerini bilir ve liderlik ettiği takım üzerinde çok büyük etkililiğe sahip olur (Kağıtçıbaşı, 1999:301). Liderin sahip olduğu bu özellik, üyelerin lidere saygı duyulmalarını ve güvenmelerini sağlar.

14. Kendini Geliştirme

Liderin gelişimi onun kim olduğunu ortaya koyar, kim olduğuyorsa çekim gücünü belirler. Liderlerin çekim gücü organizasyonu başarılı kılan en önemli etmendir. Liderin takımını geliştirebilmesi öncelikli olarak kendisini öğrenmeye açık tutmasını gerekli kılar (Maxwell, 1999a:156). Teknoloji ve bilimin sürekli olarak gelişim göstermesi etkili takım liderlerinin de kendilerini yenilemelerini ve takımlarını geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Kendini geliştiren bir liderin dünyaya bakış açısı farklı olacak ve daha önce bahsettiğimiz öngörü yeteneği geliştirecektir.

15. Kendini Adama

Takımlarda etkinlik, üyelerin yapabileceklerinin en iyisine kendilerini adanmaları sonucu ortaya çıkar. Lider, kendisini işine adanarak takıma hakim olur. Takımdaki olaylar ve işle ilgili konularda liderin hakimiyeti liderin başarısının önünü açarak üyeler tarafından saygınlık kazanmasına neden olur (Sarıkır, 2002:66). Liderin kendisini işine ve takımına adanmışlığının ölçüsü tavırlarından anlaşılır. Liderdeki bu tavrı gören üyelerin birbirlerine olan bağları güçlenir ve daha da başarılı olmak için çaba gösterirler.

16. Vizyon

Etkili liderlik ile liderin vizyonu arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çünkü liderlik becerisi belirli bir vizyon etrafında çalışanları örgütleyebilmektir. Liderin gücü ve vizyonu; yetiştiği ortamlar, inandığı ve sahip olduğu değerler tarafından şekillenir (Yeniçeri, 2002:80). Takım liderinin vizyon sahibi olması takımının etkinliğinde önemli rol oynayacaktır. Çünkü liderin takipçilerini belirli bir amaç için yönlendirmesi, görevin sona ermesi neticesinde bile onlar için başka çalışma alanları oluşturacağına inandırması, kısaca takım üyelerine gelecek vaat etmesi izleyicilerin güvenini tam olarak kazanmasına neden olacak ve başarıya ulaştıracaktır.

3.3. Etkili Takım Liderlerinin Takım Etkinliğindeki Roller

Takım çalışması sırasında liderin rol ve işlevlerinin takım üyeleri arasında paylaşılması pek çok faydanın yanısıra işlemlerin sürecini de hızlandırmaktadır. Etkili takım liderinin rolü takımı kontrol etmeye çalışma yerine, ana amaçlara ulaşabilmek için takıma yardımcı olmak olmalıdır. Gerek teknik gerekse yönetsel açıdan takım üyelerini takımın işleyişine dahil etmek de yine liderin görevleri arasındadır (Ergün, 2001:57). Takım lideri takımın kurulmasından itibaren takım misyonunu ve vizyonunu üyelere açıklar ve bu doğrultuda gitmelerini teşvik ederek kendisi de aynı doğrultuda hareket eder.

Sarıkır (2002) etkili takım liderliğinin takım etkinliği sağlamadaki rollerini; yönlendirme, uygun yönetim tarzı, iş disiplini kurma, motive etme, karar verme, çatışmaları yönetme, yetki verme, açık iletişim kurma, sorun çözme, uyum sağlama, uygun çalışma ortamı sağlama, ödül ve ceza verme, kaynak temin etme, zamanı yönetme, ilham verme, yaratıcılığı destekleme, takım yeteneklerini geliştirme, farklılıkları yönetme, takım ruhu oluşturma, değişimi yönetme, palan yapma ve kolaylaştırma olmak üzere yirmi iki başlık altında toplamıştır. Belirlenen takım liderliği rolleri ve takımlara olan etkisi, aşağıda ayrı başlıklar halinde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1. Yönlendirmek

Liderlik bir grubun davranışları üzerinde etkili olmayı, grubu yönlendirmeyi, grup amaçlarıyla üye amaçlarını uzlaştırmayı sağlayan ve bunu değerlendiren bir kavramdır (Baloğlu, 2001:70). Liderlik denildiğinde çoğunlukla bir amaç için bir araya gelen insanların birliktelik süresince etkisi altında kaldıkları kişinin sahip olduğu yönetme erki akla gelir. (w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC). Etkin takımlarda lider; amaçları belirleyerek amaçlara ulaşmak için kullanacağı araçları tespit eder. İş tanımlaması yaparak işe uygun çalışanların görev dağılımını düzenler. Lider takımlarda yapılacak işlerin öncelik sırasını belirleyip, takipçilerine cesaret vererek onları teşvik eder. Eğer yönlendirme söz konusu olmazsa, iş görenler rasgele işlerle uğraşacaklar ve zamanlarının çoğunu alakasız şeylerle geçirecektir.

2. Uygun Yönetim Tarzı

Liderin yönetim tarzını geçmiş deneyimleri etkileyebileceğinden tecrübelerine dayalı bir yönetim tarzı sergileyebilecektir. Fakat üzerinde durulması gereken nokta, eğitim faaliyetleri sonucu liderin kendini yetiştirmesi ve yönetim tarzını değiştirmesinin gerekliliğidir. Artık klasik yönetim anlayışına dayalı bir liderlik tarzı günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. Takım faaliyetleri aktif bir yapı sergilediğinden ve çeşitli olay ve durumlardan etkilendiğinden, etkin takımlar oluşturan liderlerin yönetim tarzlarını çok dikkatli seçmeleri ve durumlara göre değiştirebilmeleri takım faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek durumlara hazırlıklı olmalarını sağlayacaktır.

3. İş Disiplini Kurmak

Başarı ya da başarısızlık disiplinin yüzlerce, binlerce küçük ayrıntısında saklıdır. Hızlı hareket etmeden ayrıntılar kontrol edilmeli ve üzerinde yoğunlaşılmalıdır. (Levine ve Crom, 1999:140). Takım çalışması etkin çalışmayı ve iş birliğini gerektirdiğinden liderin iş disiplini sağlamasını gerekli kılar. İş disiplini bozacak takım üyeleri ortaya çıkabilir. Böyle bir durumda lider kişinin eğitilmesi,

başka bir birime gönderilmesi ya da işten çıkarılması hususunda uygun kararı verebilmelidir (Maxwell, 1999b:34). Liderin oluşturduğu disiplin üyelerin amaçlarından sapmasına neden olacak kadar esnek olamayacağı gibi, çalışanların işten ve takımdan kopmasına neden olacak kadar katı da olmamalıdır.

4. Motive Etmek

Motivasyon, insanları uyarır ve faaliyete geçirerek belirli bir amaca doğru yönlendirir (Cüceloğlu, 1999:230). İş ne olursa olsun istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bunun yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve yeterli çaba göstermesini gerektirir (Fındıkçı, 2001:373). Takım çalışması yoluyla motivasyon kazandırma, etkin ve maliyeti düşük bir motive etme tekniğidir. İşletmelerde takım temelli organizasyon modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlar (www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm). Fakat takımın motive edici bir unsur olabilmesi için, öncelikle üyelerin bireysel motivasyonunun gerekliliği vardır. Onlara bu motivasyonu sağlayacak kişi ise takım lideridir.

5. Karar Vermek

Karar verme, birden çok seçenek bulunması durumunda seçenekler arasında bir seçim yapmayı ya da her yönetim seviyesinde sonuçlandırılması zorunlu olan bir ya da bir dizi problemlerin tüm yönleriyle değerlendirilerek en uygun sonuca götürecek seçeneğin belirlenmesini ifade eder (Topaloğlu ve Koç, 2002: 74). Etkin takımlarda liderin karar vermesi bilgiye dayalı ve belirlenen kriterlere rehberlik edici olmalıdır (Ingram, Teare vd. 1997: 123). Etkili bir lider karar vermeden önce takipçilerinin düşüncelerini alır hatta onları karar verme sürecine dahil eder. Bazen liderin bireysel kararlar vermesini gerekli kılan durumlar olabilir. Kriz buna bir örnektir. Kriz anında liderin vermiş olduğu kararların uygulanması liderin takımı üzerinde ne kadar etkili olduğu ve onlara takım ruhunu ne kadar kazandırdığıyla doğru orantılıdır. Etkili bir takım lideri her durumda karar alabilen ve üyelerini almış olduğu kararların uygulamasına yönlendirebilen kişidir.

6. Çatışmaları Yönetmek

Çatışmayla ilgili bir çok tanım vardır. Çatışma; iki grubun muhalefet yoluyla mevcut yerlerini korumak için teşebbüste buldukları bir faaliyettir (Honda, 2002:574). Kısaca çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklar olarak tanımlanır (Koçel, 2001:534).

Çatışma değişik şekillerde ve değişik gruplar arasında olabilir (Suman, 2001:7). Takım çalışmasında meydana gelebilecek çatışma nedenlerini; planlama, idari prosedürler, iletişim, kaynak tahsisi, ödüllendirme, kişilik ve kişiler arası ilişkiler, maliyetler, teknolojik düşünce, politik görüşler, liderlik, belirsiz roller ve çözüme kavuşturulmamış çatışmalardan kaynaklanan nedenler olarak sıralamak mümkündür (Cheung, 1999:395). Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmaya çalışmak klasik yönetim anlayışına sahip liderlerin uygulayacağı bir tarzdır. Etkili takım liderinin çatışmalara bir fırsat gözüyle bakması ve amaçlar doğrultusunda çatışmayı yönlendirmesi gerekir.

7. Yetki Vermek

Yetki vermek, belirli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgütsel birimden diğerine verilmesi ya da aktarılması anlamını taşır (Eren, 1998:191). Yetki vermek sorumluluk vermek anlamına gelmez. Yöneticiler genellikle güç kaybedeceklerini düşünerek yetkilerini bir başkasına devretmek istemezler. Takım çalışması ise takım faaliyetleri ve takımın kendi kendini yönetmesi açısından yetki vermeyi gerekli kılar. Etkin takımların yöntemleri karşılıklı esnek kararlar verme şeklinde olup bütün üyeleri destekleyici bir yapıdadır (Ingram, Teare vd. 1997: 124). Lider yetki vererek üzerindeki iş yükünü hafifleteceği gibi kendisine olan güveni arttıracaktır. Bunun yanı sıra üyelerin kendilerini tam olarak yetiştirmesine ve takımla tamamen bütünleşmesine neden olacaktır.

8. Açık İletişim Kurmak

İletişim; bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması süreci ya da insanların duygu, düşünce, inanç, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı ve sözsüz olarak, iletmesi olarak tanımlanır (Tutar ve Yılmaz, 2003:6). Takımdaki kararların niteliği, takımdaki enformasyon akışına ve takım üyelerinin birbirlerinden etkilenme konusundaki istekliliğine bağlıdır. (Weiss, 1993a:72). Takım üyelerinin memnuniyeti takım içerisinde oluşturulacak açık iletişim ve liderin gösterdiği performansa bağlı olarak değişmektedir (Miles ve Mangold, 2002:113). Araştırmalar takımlarda oluşturulacak etkili bir iletişimle; verimlilik artışı, daha iyi problem çözümü, şikayetlerin azalması, metodu iyileştirmeye yönelik fikirlerin oluşması, iş ilişkilerinde iyileşme ve daha fazla kişisel tatmin arasında yakın ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Maddux, 1999:60).

9. Problem Çözmek

Sorun çözmeyi kolaylaştırmak takım liderinin başlıca görevleri arasındadır (Gordon, 1999:27). Etkin takımlarda üyelerin problem çözümüne katılması sonucu iyi sonuçlar elde edilebilir. Takım üyeleri, dışarıdan kendi görüşlerini empoze etmek yerine mümkün olan en iyi sonucun bulunmasına yardımcı olurlar. Lider de takımın herhangi bir üyesi gibi bu sürece katılır. Problem çözümünde iletişimin açık olması beklenir ve takım üyelerinin fikirlerini söylemeleri teşvik edilir. Takımlarda problem çözümüne yardımcı olan şartlar lider tarafından oluşturulur (Maddux, 1999:50-51). Lider, problem çözümünde problemin kaynağına inerek tamamen ortadan kalkmasını sağlamalıdır. Etkili liderler tam olarak çözüme kavuşturulmayan bir problemin tekrar patlak vereceğini bilirler.

10. Uyum Sağlamak

Takım üyelerinin rollerini nasıl gerçekleştireceklerini, birbirlerine nasıl davranacaklarını yazılı ya da yazısız kurallar belirlemektedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003:133). Takımın tek bir parça olarak hedefe kilitlenmesi ve yüksek

verim alınması belirlenen kurallara uyumu gerekli kılmaktadır. Takım lideri farklılıkları yöneterek, takımın ortak bilince kavuşması ve ortak davranışlar sergilemesi için çalışır (Sarıkır, 2002:75). Etkin takımlar uyumu en iyi şekilde kullanmaktadırlar. Üyelerin genel anlamdaki duyguları, birlikte çalışma ve takım birliğini karşılıklı dayanışma ile taahhüt etmektir (Ingram, Teare vd. 1997: 123). Takım üyelerinin uyum sağlaması ile liderin etkililik gücü doğru orantılıdır. Güçle uyum birbirini bütünleştirici unsurlardır.

11. Uygun Çalışma Ortamı Oluşturmak

Çalışma ortamının fiziki ve sosyal yapısı takım üyelerinin motivasyonunun doğrudan etkileyecek faktörlerdendir. Çalışma ortamı fiziki olarak ele alındığında aydınlatmadan araç ve gereçlerin kullanıma elverişliliğine, dizaynına kadar her türlü faktörün lider tarafından değerlendirilerek kabul edilebilirliğinin onaylanması gerekmektedir.

Çalışma ortamının uygunluğundan kastettiğimiz bir diğer faktör; üyeler arasındaki etkileşim, birbirlerine olan saygı, yardımlaşma, iletişim vb. faktörlerdir. Takım liderleri, samimi ve karşılıklı saygıya dayanan bir ortam oluşturabilmelidir (Weiss, 1993a:74). Bunu başarmak içinse liderin; ortak bir amaç yaratması, hediye alışkanlıklarını desteklemesi, paylaşılan ortam yaratması, eşitliğe yöneltmesi ve güvenlik, güvence ve sevgi ortamı oluşturması gerekir (Uysal, www.isguc.org/gull.htm):

12. Ödül ve Ceza Vermek

Ödül ve ceza işgörenlerin motivasyonlarını artırmaya ve disiplini sağlamaya yönelik uygulamalardır. Ceza uygunsuz bir davranışın meydana gelmesi sonucunda hoş olmayan bir durumun uygulanmasını ifade eder (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003:117). Ödül ise yapılan işin başarıyla bitirilmesi ya da işgörenin göstermiş olduğu üstün performans sonucu; taktir, nakit, plaket, tatil, eğitim, terfi ve sorumluluk vb. verilerek ödüllendirilmesidir (Topaloğlu ve Koç, 2002:84).

Etkin takımlarda liderlerin, verilen ödülün kişiye uygun olmasına dikkat etmesi gerekmektedir. Yanlış kişiye verilen doğru bir ödül olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Weiss, 1993a:67). Verilen ödüllerin teşvik edici olması ve üyeler arasında çatışmalara neden olabilecek nitelikte olmaması gerekir. Takım lideri cezalandırma olayını kullanmadan disiplini sağlamak için birtakım özendiricilerden yararlanabilmelidir.

13. Kaynak Temin Etmek

Etkin takım çalışması, takım liderlerinin takım faaliyetleri için yeterli materyal kaynaklarını elde etmesini gerekli kılar. Bu tür kaynakların eksikliği liderin çözüm üretme ve performans stratejileri kalitesine ve takım üyelerinin motivasyonuna rağmen takım başarısını engelleyecektir (Zaccaro, Rittman vd, 2001:457). Etkili takım liderinin kaynak yönetimiyle ilgili sorumluluklarını; kaynakları elde etme, tahsis etme, devamını sağlama, kaynaklardan yararlanma ve yönetme şeklinde sıralamak mümkündür (Zaccaro, Rittman vd, 2001:457). Etkili lider kendisinden yapılması gereken görevi irdeleyip en kısa zamanda sonuç almak için gerekli materyalleri üst yönetime bildirerek ya da diğer departmanlarla işbirliği yaparak kaynak teminine gidebilir.

14. Zamanı Yönetmek

Eylemin geçtiği süre olarak tanımlanan zaman, en kıt, en değerli yaşam kaynağıdır (Aytaç: http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php). Zamanı iyi kullanma, sıfır arıza ve sıfır bürokrasi, savurganlıkları önleme, verimliliği artırma, işlem zamanlarını kısaltma, kaliteyi artırma, maliyeti azaltma olarak tanımlanmaktadır (Atay: <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/6/atay/atay.html>).

Takım lideri zaman konusunda bilinçli olmalı ve attığı her adımı zaman faktörüyle değerlendirmelidir. Takımın ne kadar etkin olduğu verilen görevi, planlanan zaman içerisinde yapmasıyla tanımlanır (Sarıkır, 2002:77). Zamanı kontrol

altına alabilmek için liderin; zaman planlaması yapması, ziyaret saatlerini düzenlemesi, telefon görüşmelerini düzenlemesi (kısa ve öz görüşmeler yapması), etkili bir masa düzeni oluşturması, gereksiz ve yersiz yapılan toplantıların önüne geçmesi şeklinde sıralanabilir (Aytaç: http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php).

15. İlham Vermek

İnsanlara ortalama bir iş yaptırmak için, zorlama ve ödüllendirme gücünü yönlendirici bir şekilde kullanmak yeterli olabilir. Fakat üstün bir performans elde etmek için onların kendi kendilerini motive etmesini sağlamak gerekmektedir (Werner, 1993:129). Bunun gerçekleşmesi ise liderin motivasyondan daha ileriye giderek takipçilerine ilham vermesiyle mümkün olur. İlham veren liderler, takipçilerinin harekete geçmesi için bir kaynak konumundadırlar. Üyeleri takımın geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili olarak bilgilendirir ve hedefe ulaşabilmeleri için kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler.

16. Yaratıcılığı Desteklemek

Yaratıcı düşünce; bir bakışta bütün gerçeği görmenin, yeni sentezlere ulaşmanın, benzerlikler ve karşıtların özdeşliğini çözmenin, yıpranmamış bir fikir üretmenin temelidir (Marşap, 1999:59-60). Etkili takım liderlerinin yaratıcı bireyleri desteklemesi, takım üyelerinin bu özelliklerini uygulamaları için ortam hazırlaması ve onlara cesaret vermesi gerekir. Takımlarda yaratıcılık eğilimleri; kendilerini, çevrelerini, zamanı, belirsizliği, insanı, toplumu ve geçmişi nasıl algıladıkları, nasıl yorumladıkları ve nasıl tavır aldıkları ile yakın bir ilişki içindedir (Yılmaz: www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm). Etkin takım oluşumunda çalışanların liderlerinin düşündüklerini doğrulamak yerine, kendi inandıklarını dile getirmeleri sağlanmalı ve bu tutum teşvik edilmelidir (White, 1998:41).

17. Takım Yeteneklerini Geliştirmek

Takım üyelerinde yetenek eksikliği söz konusuysa işin gereklerinin yerine getirilmesi mümkün değildir. Üyelerin işini tam olarak yapabilmesi kullandığı araç ve gereçlerin özelliklerini bilmesi ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmesiyle mümkün olabilmektedir (Baltaş, 2002:10). Gelişen teknoloji, takım üyelerinin kendilerini yenilemeleri ve değişime ayak uydurmaları gerekliliğini ortaya koymuştur. Takımlar, organizasyonda yapılacak değişiklikleri ilk uygulayan birimler olduğundan birçok yönetici değişimi başarmak için takım oluşturmayı tercih etmiştir. Buna bağlı olarak liderlerin; üyelerin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları yetenekleri kazanmalarına yardımcı olmaları gerekmektedir (Ergün, 2001:61).

18. Farklılıkları Yönetmek

Takım üyeleri farklı kültürlerden, farklı inançlara ve farklı bilgilere sahip kişilerden oluşur. Etkili liderin bu farklılığı görerek çok iyi değerlendirmesi ve takım amaçlarına uygun hale getirmesi gerekir. İşin yapılması farklı uzmanlık alanlarını ve uzmanlığın doğru kullanımını gerektirdiğinden lider; takım üyelerinin koordinasyonunu onların bilgi, beceri ve uzmanlık alanlarını dikkate alarak yapmakta ve her üyeye birtakım roller vermektedir. Üyelerin özelliklerinden kaynaklanan diğer farklılıkların yapılan işe bir etkisi yoktur. Üyeler arasındaki farklılıkların problem oluşturacağı düşünülüyorsa takım ruhu oluşturularak insanlar aynı hedefe yönlendirilmelidir. Aynı hedefler için çalışan kişiler arasında ortak bir bağ oluşacağından aralarındaki farklılıkları saygıyla karşılayacaklardır.

19. Takım Ruhu Oluşturmak

Yaşayan her birey gibi takımlarda da kendine has bir düşünme ve hareket etme tarzını yansıtan bir kültüre sahiptir. Bu kültürün oluşumu farklı üyelerin bir araya gelerek etkileşimlerinin sonucunda ortaya çıkmakta, liderin vizyonunun takım üyeleri tarafından benimsenmesi ise takım ruhunun temelini oluşturmaktadır. Takım

ruhunun oluşmasıyla “sen, ben” bilinci yerine “biz” bilinci gelişerek takım üyeleri tek vücut halinde hareket ederler. Takımda “birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” anlayışı hakim olur (Sarıkır, 2002:79). Lider, takım ruhunu oluşturmak için takımın kuruluş aşamasında etkililiğini göstererek diğer takımlardan farklı olan yanlarını ortaya koyarak takipçilerine bu farklılıkları kabul ettirir.

20. Değişimi Yönetmek

Değişim; mevcut durumun, iletişim ve irtibat halinde bulunulan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında çaresiz kalması durumunda örgütleri yeniden yapılandırarak ve ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir (Kozak ve Güçlü: www.isguc.org/arc_view.php?exe=23). Geçmişten bugüne yaşanan değişimler yönetim felsefesini, üretim felsefesini ve sistemleri etkilediğinden örgülerde yöneticinin rolü de değişmiş, yönetici sadece işi değil muhtemel değişimleri de önceden görüp örgütü buna hazır hale getirecek plan ve yönetimleri de tasarlamak durumunda kalmıştır (Aydemir, 2003).

İnsanlar değişimi duyar duymaz belirsizlik hissine kapıldıklarından, belirsizlik olumlu olsa bile hiç vakit kaybetmeden takım üyeleri bu yeni durumdan haberdar edilmeli ve şüpheler ortadan kaldırılmalıdır. (White, 1998:115). Değişime direncin, örgütün diğer birimlerinde olduğu gibi takım üyelerinde de yaşanması mümkündür. Fakat etkili liderlerin geleceği görmesi, yeniliklere açık olması ve takipçilerini bu doğrultuda yönlendirmesi sonucu takımlar değişime daha hızlı ayak uydurabilmektedir.

21. Plan Yapmak

Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin kararlaştırılması olarak tanımlanır. Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri ve süreci ifade eder (Topaloğlu ve Koç, 2002:43) Planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin saptanması süreci şeklinde de

tanımlanabilir (Okur, 2002:39). Takım üyeleri, varlık sebeplerini, yapacakları işi ve bu işi kiminle yapacaklarını, ne tarafa yöneleceklerini ve amaçlarına ulaşmak için diğer gruplarla nasıl koordinasyon kuracaklarını liderlerinden belirtmesini beklerler. Etkili liderin bunları yapabilmesi için iyi bir plan yapması ve üyelerine aktarması gerekir.

22. Kolaylaştırmak

Takım liderinin en önemli özelliklerinden birisi yapılacak işleri kolaylaştırıp takipçilerine yardımcı olmasıdır. Etkili lider klasik yöneticiler gibi emir verip sonucu beklemez. Verdiği görevlerin yapılması için üyelerin önünü açar ve planlama aşamasında işi kolaylaştırır. Liderin yarattığı çalışma atmosferinde üyeler kolaylıkla ve olumlu bir şekilde ortak amaçların verimli ve etkin olarak başarılması için aralarındaki etkileşimi gerçekleştirirler (Türkel, 1999:224).

Takım liderinin kolaylaştırıcı bir tutum izlemesi, üyeleri hedef oluşturmaya ortak etmesini gerekli kılmaktadır. Üyelerin hedef ve standartlar belirlenirken sürece dahil edilmesi, başarı için kendileriyle yapılmış bir sözleşme niteliği taşıyacağından daha etkin çalışmalarına neden olur (Maddux, 1999:45). Çalışanlar yapacakları işi daha iyi anlayacağından ve liderlerinin kendilerine vermiş olduğu saygı ve değerden dolayı motive olacaklarından; liderin bu tarzı uygulaması etkin takımların oluşumunda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar.

3.4. Etkili Takım Liderliğinin Etkin Takım Oluşturmadaki Rolü

Takım oluşturma, üyeler arasındaki bireysel anlaşmazlıkların giderilmesi, grubun sorun çözme yeteneğinin geliştirilmesi ve tüm faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesiyle mümkün olur (Güney, 1997:38). Etkin takım oluşturma farklı insanların tek bir birim gibi çalışmalarını sağlama işlemleridir. Etkin iletişim ise, etkin takım oluşturma ve takımın başarısının en önemli faktörüdür

(Dengiz, 2000:117-118). Ortak amaçlar üyelerin tamamı tarafından anlaşıldığı zaman gruplar takım olarak adlandırılabilirler.

Takım kurma ya da takım oluşturma, farklı beklentileri, alt yapıları ve uzmanlıkları olan bir insan topluluğunu etkin bir çalışma biriminde bütünleştirmektir (Dengiz, 2000:118). Etkin takımlar oluşturulmak isteniyorsa organizasyondaki var olan grupları değiştirmek yerine tamamen yeni bir takım oluşturulmalıdır. Yeni bir takım oluşturma, doğabilecek dirençleri ortadan kaldırmada en etkili yoldur. Çünkü yeni takımlarda olumsuz iş ilişkileri, kötü alışkanlıklar, zararlı davranışlar bulunmamaktadır (Güney, 1997:38). Etkin takımlarda her üye, yeteneğinin sağlayacağı en iyi avantaj dikkate alınarak belirlenmiş bir rolü yerine getirir. Güçlü yanlarını öne çıkarmak ve zayıflıklarını en aza indirmek amacıyla üyeler becerilerini bütünleştirebildiğinde takım hedeflerine büyük bir ihtimalle ulaşmış olur (Maddux, 1999:11).

Takımlar bir anda oluşuveren topluluklar değildir. Biraraya gelmiş bir grup yabancılarının oluşturduğu kümeden birlik ve uyum içinde hareket eden bir takım oluşturmak, uzun bir zaman gerektireceği gibi büyük miktarda da etkileşim gerektirir. Grup üyelerinin birbirleriyle etkileşimde bulunmaları için yeterli zaman yoksa, o grubu iyi organize edilmiş bir takım haline getirmek mümkün olmayacaktır (Türkel, 1999:248). Bunun sonucunda takımda bireysel çabalar ve kendini gösterme ön plana çıkarak takım ruhu ortadan kalkacaktır. Bireysel faaliyetlerle amaçlarına ulaşmak isteyen takımlar genellikle başarı elde edememektedir. Çünkü takım çalışması için gerekli olan üyelerin, tam kapasite ile birleşimleri ve etkileşimleri söz konusu değildir. Takım oluşturmada birtakım koşulların olması gerekmektedir. Bunlar (Balcı, 2000:102):

- Üyelerin birlikte çalışmalarını sağlayıcı bir sebep olması
- Grupta iş yapılırken üyelerin birbirlerinin deneyim, yetenek ve bağlılıklarına ihtiyaç duymaları

- Takım üyelerinin tek başına çalışmak yerine birlikte çalışarak grubu daha etkili kılacağına ve daha etkili kararlara götüreceğine bütün kalpleriyle inanmaları
- Takım toplam örgüt içerisinde işlevsel bir ünite olarak sorumluluk duyabilmeli
- Takım kurmanın temel amacı takım liderince sahiplenilmeli, üyelerce anlaşılmalı ve kabul edilmelidir.

Oluşturmuş olduğumuz takımın etkin bir takım olabilmesi için takımın sadece organizasyonun amaçlarına değil, takım üyelerinin amaçlarına da hizmet etmesi ve üyelerin tamamının buna inanması gerekir. Yani takım, aynı zamanda üyelerini tatmin edici bir niteliğe sahip olmalıdır.

3.5. Lider Takım Etkileşimi

Takım davranışı, takımı oluşturan kişilerin davranışları toplamı değildir. İnsanlar yalnız oldukları zaman farklı, grup oldukları zaman farklı davranışlar sergilerler (Dengiz, 2000:66). İnsanların takımlara katılma nedenleri birtakım ihtiyaçlarını karşılamak, bir yere ait olmak vb. olabilir. Üyeler takımda bu ihtiyaçlarını karşılarlarken birlikte yaşamının getirmiş olduğu birtakım normlara da uyarlar. Normlar takım üyeleri tarafından ne kadar benimsenirse takım davranışlarının oluşumu da o ölçüde etkili olur.

Takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Bir başka deyişle sürekli olarak etkileşim içindedirler (Türkel, 1999:243). Birbirleriyle ilişkileri olan kişilerden oluşan bir takım içerisinde, duygusal reaksiyonlar karşılıklı olarak birbirlerini canlandırarak yapılan işle ilgili olarak iyimser olan üyeler diğer üyeleri de aynı şekilde etkilerler. Korku ve öfkenin egemen olduğu durumlarda takım, normal koşullarda yapmadığı şeyleri yapar duruma gelebilir. Fakat takım çalışmasında bu özellikler pozitif etkileşim yaratacak şekilde gelişmiştir (Sarıkir, 2002:32).

Takım çalışmasında lider takım üzerinde önemli etkilere sahiptir. Yaratmış olduğu vizyon ve amaçlar, sergilemiş olduğu örnek davranışlar vb. takımı etkiler ve takım dinamiğinin oluşumunu sağlar. Lider takım etkileşimi başlığı altında ele alacağımız konular; Liderin takım dinamiklerini yönlendirmesi, görev dinamiklerini yönlendirmesi ve süreç dinamiklerini yönlendirmesi şeklinde sıralanacaktır.

3.5.1. Liderin Takım Dinamiklerini Yönlendirmesi

Takım üyeleri birbirleri için bir değer ve role sahip olduklarından birbirleriyle çeşitli ilişkilerde bulunur. Üyeler, takımın davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve kişilik özellikleriyle takımı etkileyebilir. Bu karşılıklı etkileşime takım dinamiği denir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003:140). Takım dinamiği kavramıyla, takım içinde oluşan neden-sonuç ilişkileri, takımların oluşması ve işleyişi de akla gelmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999:262).

Lider, takım dinamiklerini yönlendirirken takımdaki bireyleri harekete geçirecek faktörleri analiz etmeli ve onları tek bir hedef doğrultusunda yönlendirmelidir. Üyeler arasında farklılık gösterecek bu faktörler; kişilerin beklentileri, hırsları, tanınma ve statü istekleri vb. olabilir. Lider bu faktörleri takım lehine çevirmeli ve gerektiğinde motive edici bir unsur olarak da kullanmalıdır.

Liderler, bireysel faktörlerin takıma olan katkısını kabul ettikten sonra, takım üyelerinin takımla nasıl bütünleşeceklerini belirlemeli ve bu amaçla aşağıda belirtilen hususları uygulamaya koymalıdır (Straub, 2002:49):

- Takımdaki belli başlı fikir babalarını tanımak,
- Takımın kimlik, birlik ve hedeflerine karşı direnebilecek olan alt grup ve parçaları tanımlamak,
- İletişim kanallarının, etki modellerinin, takım üyeleri arasında ortaya çıkan gayri resmi anlaşmaların haritasını çıkarmak,

- Takımın azınlıkta kalan görüşlerini tanımlamak için uygulayacağı toleransı belirlemek,
- Aynı görev ya da sorumlulukların peşinde olan takım üyeleri arasındaki çatışmaları tanımlamak,
- Doğru hedefleri koymak ve objektif bir iş tanımlaması yapabilmek için takım yeteneklerini değerlendirmek.

Takım lideri yukarıda belirtilen hususları yerine getirerek takım dinamiklerini yönetir, ve takım hedeflerinde meydana gelecek sapmaları engeller. Takım liderinin takım dinamiklerini yönetme konusunda göstereceği başarı, takımın insanların yerini alması şeklinde tanımlanabilir. Artık takımın bir fikri, olaylar karşısında göstereceği belirli bir tutumu vardır.

3.5.2. Liderin Görev ve Süreç Dinamiklerini Yönlendirmesi

Görev, takım içerisinde işgören ve genellikle takım üyelerini harekete geçiren “ne” ve “niçin” faktörlerinden - iş ile ilgili hedefler ve amaca yönelik faaliyetlerden - oluşur. Süreç ise, takım üyelerini motive edebilen kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygular ve toplumsal dinamikler gibi faktörlerle birlikte, takımın amaca ulaşmak için kullandığı “nasıl” faktöründen meydana gelir. Verimli bir takımın kurulması yöneticinin ya da takımın iki dinamik arasında ilişkileri yönetme, ne zaman hangisinin öncelikli olacağını ya da dengeleneceğini bilme yeteneğine bağlıdır (Akat, 1998:78).

Takım lideri amaçlarını belirledikten sonra amaçların etkin ve verimli olarak uygulanmasında gerekli olan planlamaları yapmada takımına yardımcı olur. Bu ise liderin görev ve süreç dinamikleriyle ilgili olarak takımı izlemesini gerekli kılmaktadır.

1. Liderin Görev Dinamiklerini Yönlendirmesi

Takımların yaptığı iş görev olarak adlandırılır. Takımın hedeflere ulaşması için takım üyeleri stratejik planlama yapar ve ilerlemenin önünün tıkayan engelleri ortadan kaldırmak için yöntem ortaya koyarlar. Planlarını ortaya koyan bir takım, belirsizlikleri ortadan kaldırır. Gerçek takımlar tüm enerjilerini hedeflere yoğunlaştırarak iş gruplarından ayrılırlar (Güven, 2000:75).

İşlerin yapılması ve amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan görev dinamiği, takımı çalışma ile ilgili hedeflere doğru ilerleten etkinlikler üretir (Weiss, 1993a:36). Üst yönetimden gelen direktifler çoğu zaman takımlar tarafından anlaşılabilir. Takımlar etkin olabilmek için, kendisine verilen direktifi alıp kendi vizyonunu ve taktik hedeflerini tanımlamalı ya da anlaşılır hale getirmelidir. Lider takıma; vizyonu ve taktikleri belirleyerek ya da vizyonun ve taktiklerin oluşturulmasında üyeleri teşvik ederek yardımcı olur (Akat, 1998:78).

Etkili liderler vizyon yaratırlar ve takipçilerinin bu vizyon doğrultusunda birtakım politikalar ve taktikler geliştirmesine izin verirler. Lider üyelerini tanıyarak onların beklentilerini bilir. Sonuç itibarıyla o, beklentileri etkili bir şekilde yönlendirerek takımı istediği sonuçları elde etme doğrultusunda yönlendirir.

2. Liderin Süreci Yönlendirmesi

İnsanların bağımlılık, katılım, bağlılık ya da karşılıklı bağımlılık içeren kişisel ve toplumsal ihtiyaçları vardır. Gerçek anlamda takım çalışması oluşturmak grubun süreç dinamiklerinin yönetilmesini - kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygular, sosyal dinamikler ve liderlik - gerektirir (Weiss, 1993a:37).

Süreç, işin takım tarafından nasıl yapıldığını ifade etmektedir. Süreç rekabet ya da çatışmayla şekillenebilir (Güven, 2000:76). Her iki durumda da takımın başarıya ulaşmasında liderin önemli rolleri vardır. Rekabet yaratıcılığı arttıran bir unsurdur. Fakat bireysel çıkarlar ön plana çıktığı anda, takım ruhu ve üyeler

arasındaki işbirliği olumsuz yönde etkilenecektir. Bu olumsuzluğun yaşanmaması için liderin müdahale etmesi ve rekabeti takım için avantajlı konuma getirmesi gerekmektedir.

Süreç çatışmayla şekillendiğinde yine liderin kontrolü gerekmektedir. Etkili bir lider çatışmaların yıkıcı değil yapıcı olduğuna inanır ve çatışmaları yönetir. Takım içindeki çatışmaları amaçlar doğrultusunda yönlendirerek takımın etkin hale gelmesine katkıda bulunur.

Çalışanlar ait oldukları takımın faaliyetlerinde yer alma ihtiyacı hissederek kendilerini takımlarına adanır ve diğer üyeler için de aynı şeyleri düşünürler. Bu adanmışlık duygusu takım üyeleri arasında karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirdiğinden amaçlara ulaşma konusunda kendi ihtiyaçlarını öne çıkarmazlar (Akat, 1998:81-82). Takımın sorunları bireysel sorunlar, bireysel sorunlar sa, takımın sorunları haline gelir. Çünkü üyeler belirli bir amaç için birlikte olduklarını ve birbirlerini tamamlamaları gerektiğini bilirler. Eksiklik söz konusu olduğunda takım etkinliği bundan olumsuz olarak etkilenecektir.

IV. BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ EĞİTİM KAPSAMINDA ETKİN TAKIM YAPILARININ OLUŞTURULMASI SÜRECİNDE ETKİLİ LİDERLİĞİN ROLÜ İLE İLGİLİ ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde otomasyon ve bilişim teknolojisindeki hızlı değişimle birlikte örgütler; daha karmaşık bir hal almıştır. Küreselleşme sonucu çok uluslu işletmelerin dünya pazarına yayılmaları işletmeler arası rekabetin boyutlarını büyütmüş ve rekabet edebilme gereksinimi, takım oluşumunu zorunlu hale getirmiştir.

Takım oluşturma sürecinde lideri takımdan soyutlamak mümkün değildir. Çünkü lider takımın kurulmasından amaçlarına ulaşmasına kadar her aşamada etkin rol oynayarak üyeleri etkileyen ve takıma yön veren kişidir.

Liderliğin takım performansı üzerine önemli etkilerinin olduğu bir çok araştırmacı tarafından ele alınmasına rağmen, etkin takımların nasıl oluşturulduğu ve idare edildiğiyle ilgili fazla araştırma yapılmamıştır. Bu eksikliği az da olsa giderebilmek ve ilgilienlere katkı sağlayabilmek araştırmanın temel amacıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için “Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü” araştırılarak teorik olarak anlatılmış, Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler ve işgörenlere anket uygulanmıştır.

Günümüz piyasa şartlarında işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve hayatını devam ettirebilmesi değişimi yakalamak ve çağa ayak uydurmasıyla mümkün olabilmektedir. Değişimi yakalayabilmenin en önemli yollarından bir tanesi de etkin takımlar oluşturarak mükemmel bir performans sergilemektir.

Yönetim biliminin tarihine baktığımızda işletmelerde verimliliği sağlamak için bir çok teorinin ortaya atıldığını ve uygulandığını görürüz.. Modern Yönetim Anlayışı, Durumsallık Yaklaşımı, Sistem Mühendisliği, Kıyaslama bunlardan bazılarıdır. Belirtmiş olduğum bu yaklaşımlar her işletme tarafından uygulanabilir ve piyasada benzer işletmeler faaliyet gösterir. Rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda ise benzer işletmelerin pek fazla şansı yoktur. Önemli olan farklı olmak ve taklit edilememektir. Takım çalışması doğrudan insan unsurunun kaynaşmasını ve takım ruhunun oluşumunu gerekli kıldığından farklılık gösterir. Taklit edilmesi zordur.

Çalışma, örgütlerde faaliyet gösteren etkin takımların oluşum sürecini ve bu süreçte liderin etkililiğinin ne derece önemli olduğunu ortaya koyması, üyelerin kendi kendini eğitmesi ve liderin bu eğitime yön vermesini ortaya koyduğundan büyük önem arz eder. Ayrıca; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ve yöneticilerin hazırlanan anket soruları aracılığıyla “Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü” ile ilgili olarak düşüncelerinin yansıtılması konuyla ilgilenenlere katkı sağlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₁: Etkili takım liderliği ile takımların etkinliği arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Etkili takım liderliği ile hizmet içi eğitim programlarının etkinliği arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Etkili takım liderliği ile takım üyelerinin güdülenmesi arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Etkili takım liderliği ile takımların karar alması arasında ilişki vardır.

H_{1d}: Etkili takım liderliği ile takımların değişimi yakalaması ve ayak uydurması arasında ilişki vardır.

H_{1e}: Etkili takım liderliği ile üyelerin yaratıcılığı ve girişimciliği arasında ilişki vardır.

H_{1f}: Etkili takım liderliği ile takımda işlerin kolaylaştırılması arasında ilişki vardır.

H_{1g}: Etkili takım liderliği ile farklı kültür ve bilgi düzeyindeki takım üyelerinin birleştirilip tek bir amaç etrafında toplanması arasında ilişki vardır.

4.3. Tanımlar

- Veri : İstatistiki gözlem sonucunda elde edilen değerler,
 Değişken : Bireylerin ölçülebilen özellikleri,
 Yöneticiler : Otel işletmelerinde takım lideri olan ya da olabilecek durumda olan yöneticiler,
 İşgörenler: : Otel işletmelerinde çeşitli departmanlarda çalışan kişiler,
 Eğitim : Bireylerde sonradan kazanılan istendik davranışlar.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü'nü ortaya koymak amacıyla literatür taraması yapılmış ve hazırlanan anket soruları Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere ve yöneticilere uygulanmıştır.

Literatür kısmında kütüphane taraması yapılarak konuyla ilgili bilgiler toplanmış, ayrıca internette yayınlanan çeşitli makalelerden de yararlanılmıştır. Uygulama için hazırlanan anket; katılımcıların demografik bilgilerini öğrenmeye yönelik sorular, etkin takım yapıları ile ilgili sorular ve etkili liderlik ile ilgili sorular olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada uygulanan anket Ek-1'de yer almaktadır.

4.5. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Ekin Yazım Grubu tarafından hazırlanan Hotel Guide 2004'te yer alan Ankara'da faaliyet gösteren 6 adet 5 yıldızlı ve 13 adet 4 yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgören ve yöneticilerdir. Araştırmanın evreninin belirlenmesinde öncelikle belirtilen otellerle telefon görüşmesi yapılmış fakat sonuç alınamamıştır. Bunun üzerine yüz yüze görüşme yöntemi seçilmiş fakat çeşitli

nedenlerden dolayı otel işletmelerinin işgören sayısını vermemesi üzerine yine başarısız olunmuştur.

Araştırmada evrenin belirlenmesi konusunda başarısız olunması sonucu aşağıdaki formül kullanılarak evren belirlenmiştir (Çetiner, 2002:183):

İstihdam Oranı =Personel Sayısı/Oda Sayısı

Formülde kullanılan;

Oda sayısı: Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin Hotel Guide 2004'te belirtilen oda sayıları toplamıdır.

İstihdam Oranı: Otel işletmelerinde standart istihdam oranı ülke koşullarına ve otel kalitesine göre değişmekle birlikte 1 veya 1,1 kabul edilmektedir (Çetiner, 2002:183).

1,1=Personel Sayısı/4342

Personel Sayısı = 4776 olarak bulunmuştur.

4.6. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmayla ilgili çok önemli bazı kısıtlar bulunmaktadır. Araştırma Ankara'da faaliyet gösteren 6 adet 5 yıldızlı ve 13 adet 4 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlandırılmıştır. En önemli problem ise örneklem seçebilmek için gerekli olan işgören ve yönetici sayılarının çeşitli nedenlerden dolayı tarafıma verilmemiş olmasıdır. Bu sonuç üzerine örneklem seçiminde araştırmanın evreni bölümünde kullanmış olduğum formül yardımıyla evren belirlenmiştir.

Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıda yer alan Ryan'ın (1995) formülünden yararlanılmıştır. Formül:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}}$$

Formülde yer alan semboller;

n= Örneklem sayısını,

N= Araştırmaya konu olan topluluğu,

P= Topluluk oranı veya tahminini,

q= 1-P'i,

B= Katlanılabilir hata oranını ve

Z²= Z sayısı (İstenilen güven aralığında) nı ifade etmektedir.

$$N= 4776$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$B= 0.05$$

$$z= 1.96^2$$

$$n = \frac{4776(0.5)(0.5)}{\frac{(4776-1)0.05^2 + (0.5)(0.5)}{(1.96)^2}} = 376$$

Yukarıda da görüldüğü gibi araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 376 olarak belirlenmiştir. Otel işletmelerine bırakılmış olan anketlerden 49'u yanıtlanmamış, 20 anket ise çeşitli nedenlerden dolayı (Eksik, yanlış, anketi ciddiye almama) değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Analize tabi tutulan anket sayısı ise 307 adettir. Anketlerin yanıtlanma oranı, $(307 / 376 = 0,81)$ %81 olarak gerçekleşmiştir.

4.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada konuyla ilgili literatür çalışmasından sonra alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında Ek-1’de verilen anket formu uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi olan 376 kişiye ulaşmak için Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Departmanı ya da Halkla İlişkiler Departmanı müdürleriyle görüşülerek anket bırakılmış ve belirtmiş oldukları sürenin sonunda anketler elden alınmıştır.

4.8. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada, Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü’nü ölçmek üzere 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Veriler bilgisayara yüklenerek bir veri tabanı oluşturulup SPSS for Windows 10.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonucunda elde edilen veriler yorumlanmıştır.

Araştırmanın analizinde hipotezin doğruluğunu test etmek amacıyla frekans tabloları düzenlenerek, verilerin Aritmetik Ortalaması (\bar{x}) ve Standart Sapması (s) hesaplanmıştır.

4.9. Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Tablo.4.1: Araştırmaya Konu Olan Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı

Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı	n	%
5 YILDIZ	120	39,1
4 YILDIZ	187	60,9
Toplam	307	100,0

Araştırmada analize tabi tutulan anketlerin otellerin yıldız sayısına göre dağılımı Tablo 4.1’de görülmektedir. Buna göre analize tabi tutulan anketlerin

%39,1'i 5 yıldızlı otel işletmeleri tarafından, %60,9'u ise 4 yıldızlı otel işletmeleri tarafından cevaplandırılmıştır.

Tablo.4.2: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Konumlarına Göre Dağılımı

Cevaplayıcıların Konuma Göre Dağılımı	n	%
Yönetici	74	24,1
Yönetici Değil	230	74,9
Cevapsız	3	1,0
Toplam	307	100,0

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi cevaplayıcıların konum olarak %24,1'i yönetici, %74,9'u ise yönetici değildir. Cevaplayıcılardan %1'i ise anket üzerinde konumlarını belirtmemişlerdir.

Tablo.4.3: Araştırmaya Katılan Cevaplayıcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

Katılımcıların Yaş Dağılımı	n	%
18-25 yaş	96	31,3
26-32 yaş	115	37,5
33-38 yaş	58	18,9
39 ve üzeri	33	10,7
Cevapsız	5	1,6
Toplam	307	100,0

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları Tablo 4.3'de görülmektedir. Buna göre 18-25 yaş arası %31,6, 26-32 yaş arası %37,5, 33-38 yaş arası %18,9, 39 ve üzeri ise %1,6 olarak gerçekleşmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin %37,5'lik bir dilimle 26-32 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir.

Tablo.4.4: Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	n	%
Kadın	104	33,9
Erkek	196	63,8
Cevapsız	7	2,3
Toplam	307	100,0

Katılımcıların cinsiyet faktörüne göre dağılımı Tablo 4.4'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %33.9'u kadın, %63.8'i ise erkektir. Katılımcılardan %2.3'ü ise cinsiyetlerini belirtmemişlerdir. Tablodan da anlaşılacağı üzere otel işletmelerinde çalışan kadın ve erkeklerin oranlarında büyük bir farklılık vardır.

Tablo.4.5: Katılımcıların Öğrenim Durumu Bakımından Dağılımı

Katılımcıların Öğrenim Durumu	n	%
Lise (Otelcilik)	50	16,3
Meslek Yüksekokulu (Otelcilik)	53	17,3
Üniversite (Otelcilik)	33	10,7
Lise (Diğer)	80	26,1
MYO ve Üniversite (Diğer)	36	11,7
Cevapsız	55	17,9
Toplam	307	100,0

Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 4.5'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %16.3'ü otelcilikle ilgili herhangi bir lise, %17.3'ü otelcilikle ilgili herhangi bir meslek yüksekokul, %10.7'si otelcilikle ilgili herhangi bir fakülte ya da yüksekokulda öğrenim görmüşlerdir. Diğer liselerde öğrenim görenlerin oranı %26.1, diğer meslek yüksekokulu, yüksekokul ya da fakültede öğrenim görenlerin oranı ise %11.7'dir. Katılımcılardan %17.9'u öğrenim durumuyla ilgili sorumuzu yanıtızsız bırakmıştır.

Tablo.4.6: Katılımcıların Verilen İfadelere Göre Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı

No	SORULAR	Hiç	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Cevapsız	Toplam
		n	n	n	n	n	n	n
		%	%	%	%	%	%	%
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uygulandığı fikrine katılıyor musunuz?	7	12	23	182	83	0	307
		2,3	3,9	7,5	59,3	27,0	,0	100
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?	3	6	13	147	138	0	307
		1,0	2,0	4,2	47,9	45,0	,0	100
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	4	12	15	143	133	0	307
		1,3	3,9	4,9	46,6	43,3	,0	100
4	Takım verimliliği için lider durumlara göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	1	6	10	146	140	4	307
		,3	2,0	3,3	47,6	45,6	1,3	100
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	2	18	7	111	167	2	307
		,7	5,9	2,3	36,2	54,4	,7	100

6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	2,7	6,2	6,2	146,47,6	146,47,6	1,3	307,100
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	0,0	2,7	13,4,2	147,47,9	144,46,9	1,3	307,100
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık olarak ortaya koyabilmelidir.	4,1,3	3,1,0	24,7,8	153,49,8	122,39,7	1,3	307,100
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	9,2,9	22,7,2	28,9,1	121,39,4	122,39,7	5,1,6	307,100
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	32,10,4	25,8,1	37,12,1	111,36,2	96,31,3	6,2,0	307,100
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin oluşumunu yönlendirebilmelidir.	4,1,3	6,2,0	15,4,9	145,47,2	136,44,3	1,3	307,100
12	Lider, yetki vermektan korkmamalı ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	1,3	2,7	15,4,9	130,42,3	159,51,8	1,3	307,100
13	Lider, problem çözmeye becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	3,1,0	3,1,0	19,6,2	119,38,8	162,52,8	1,3	307,100
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	2,7	2,7	12,3,9	134,43,6	157,51,1	0,0	307,100
15	Lider motive edici unsur olarak ödül kullanmalı ödüllendirme koşullu değil teşvik edici bir özellik taşımalıdır	1,3	3,1,0	20,6,5	124,40,4	158,51,5	1,3	307,100
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	1,3	6,2,0	14,4,6	117,38,1	169,54,0	0,0	307,100
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	1,3	2,7	9,2,9	123,40,1	168,54,7	4,1,3	307,100
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	1,3	8,2,6	6,2,0	113,36,8	175,57,0	4,1,3	307,100
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	2,7	2,7	13,4,2	112,36,5	174,56,7	4,1,3	307,100
20	Lider, farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	2,7	6,2,0	23,7,5	130,42,3	143,46,6	3,1,0	307,100
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	3,1,0	26,8,5	20,6,5	98,31,9	158,51,5	2,7	307,100
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	2,7	5,1,6	11,3,6	107,34,9	181,59,0	1,3	307,100
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	5,1,6	1,3	5,1,6	112,36,5	182,59,3	2,7	307,100

Tablo 4.6 katılımcıların vermiş olduğumuz ifadeler katılımlarını göstermektedir. Tabloya göre:

1. “İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uygulandığı fikrine katılıyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplarda, katılımcıların %59.3’ü takım çalışmasının uygulandığı fikrine katıldığını beyan ederken %27’si tamamen

katıldığını ifade etmiştir. Katılımcılardan %7,5'i kararsız olduğunu belirtmiş, %3.9'u katılmadığını ve %2.3'ü hiç katılmadığını ifade etmiştir.

2. "Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?" Sorusuna verilen cevaplara bakıldığında; Katılımcılardan %45'i tamamen katıldığını, %47.9'u katıldığını, %4.2'si kararsız olduğunu, %2'si katılmadığını ve %1'i hiç katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

3. "Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir" ifadesine katılım oranı ise; Tamamen katılıyorum %43.3, katılıyorum %46.6, kararsızım %4.9, katılmıyorum %3.9 ve hiç katılmıyorum ifadesini seçenlerin oranı ise %1.3'dür.

4. "Takım verimliliği için lider durumlara göre yönetim tarzı sergileyebilmelidir." Bu ifadeye katılımcıların %45.6'sı tamamen katıldığını, %47.6'sı katıldığını, %3.3'ü kararsız olduğunu, %2'si katılmadığını ve %0.3'ü hiç katılmadığını ifade etmiştir. Katılımcılardan %1.3'ü ise vermiş olduğumuz ifadeye cevap vermemişlerdir.

5. "Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir." Katılımcılara yöneltilmiş olduğumuz bu ifadeye katılım oranı ise; %54.4 tamamen katılıyorum, %36.2 katılıyorum, %2.3 kararsızım, %5.9 katılmıyorum ve %0.7 hiç katılmıyorum olarak sonuçlanmıştır. Bu ifadeyi cevapsız bırakan katılımcıların oranı ise %0.7 olarak gerçekleşmiştir.

6. "Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir." Katılımcıların vermiş olduğu ifadelerin oranı; Tamamen katılıyorum %47.6, katılıyorum %47.6, kararsızım %2, katılmıyorum %2 ve hiç katılmıyorum %0.7, ifadeyi cevapsız bırakanların oranı ise %0.3 olarak gerçekleşmiştir.

7. "Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir" ifadesine verilen cevapların oranı; tamamen katılıyorum %46.9, katılıyorum %47.9, kararsızım %4.2, katılmıyorum ise %0.7

olarak gerekleŒmiŒ, ifadeye cevap vermeyenlerin oranı ise %,3 olarak gerekleŒmiŒtir.

8. ‐Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık olarak ortaya koyabilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı ise; Tamamen katılıyorum %,39.7, katılıyorum %,49.8, kararsızım %,7.8, katılmıyorum %,1, hiç katılmıyorum %,1.3 ve cevap vermeyenlerin oranı %,0.3 olarak gerekleŒmiŒtir.

9. ‐Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı; Tamamen katılıyorum %,39.7, katılıyorum %,39.4, kararsızım %,9.1, katılmıyorum %,7.2, hiç katılmıyorum %,2.9 ve katılımcılardan cevap vermeyenlerin oranı %,1.6 olarak gerekleŒmiŒtir.

10. ‐Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu cevapların oranına baktığımızda; Tamamen katılıyorum %,31.3, katılıyorum %,36.2, kararsızım %,12.1, katılmıyorum %,8.1, hiç katılmıyorum %,10.4 ve cevapsız %,2 olarak gerekleŒmiŒtir.

11. ‐Lider takım etkinliği için iç disiplinin oluşumunu yönlendirebilmelidir” ifadesine katılım oranı; Tamamen katılıyorum %,44.3, katılıyorum %,47.2, kararsızım %,4.9, katılmıyorum %,2, hiç katılmıyorum %,1.3 ve cevapsız %,0.3 olarak gerekleŒmiŒtir.

12. ‐Lider, yetki vermekten korkmamalı ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine katkı sağlayacağını düşünebilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı; Tamamen katılıyorum %,51.8, katılıyorum %,42.3, kararsızım %,4.9, katılmıyorum %,0.7, hiç katılmıyorum ve cevapsız %,0.3 olarak gerekleŒmiŒtir.

13. ‐Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir” ifademize katılım oranı; Tamamen

katılıyorum %52.8, katılıyorum %38.8, kararsızım 6.2, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum %1, cevapsız %0.3 olarak gerçekleşmiştir.

14. “Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.” Tablodan, vermiş olduğumuz bu ifadenin oranına baktığımızda; Tamamen katılıyorum %51.1, katılıyorum %43.6, kararsızım %3.9, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum seçeneklerinin %0.7 oranında tercih edildiğini görmekteyiz.

15. “Lider motive edici unsur olarak ödül kullanmalı ödüllendirme koşullu değil teşvik edici bir özellik taşımalıdır” ifademize katılımcıların vermiş olduğu cevapların oranına baktığımızda; Tamamen katılıyorum %51.5, katılıyorum %40.4, kararsızım %6.5, katılmıyorum %1, hiç katılmıyorum %0.3 ve cevap vermeyenlerin oranının %0.3 olduğunu görürüz.

16. “Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı; Tamamen katılıyorum %54, katılıyorum %38.1, kararsızım %4.6, katılmıyorum %2 ve hiç katılmıyorum %0.3 olarak gerçekleşmiştir.

17. “Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı; Tamamen katılıyorum %54.7, katılıyorum %40.1, kararsızım %2.9, katılmıyorum %0.7, hiç katılmıyorum %0.3, cevapsız %1.3 olarak gerçekleşmiştir.

18. “Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalıdır” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu cevapların oranı ise; Tamamen katılıyorum %57, katılıyorum %36.8, kararsızım %2, katılmıyorum %2.6, hiç katılmıyorum %0.3, cevapsız %1.3 olarak gerçekleşmiştir.

19. “Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı; Tamamen

katılıyorum %56.7, katılıyorum %36.5, kararsızım %4.2, katılmıyorum %0.7, hiç katılmıyorum %0.7, cevapsız %1.3 olarak gerçekleşmiştir.

20. “Lider, farklı bireylerden oluşan takımında takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu cevapların oranına baktığımızda; Tamamen katılıyorum %46.6, katılıyorum %42.3, kararsızım %7.5, katılmıyorum %2, hiç katılmıyorum %0.7 ve cevapsız %1 olarak gerçekleşmiştir.

21. “Lider, farklı bireylerden oluşan takımında takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir” ifadesine verilen cevapların oranı; Tamamen katılıyorum %51.5, katılıyorum %31.9, kararsızım %6.5, katılmıyorum %8.5, hiç katılmıyorum %1, cevapsız %0.7 olarak gerçekleşmiştir.

22. “Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu cevapların oranına baktığımızda; Tamamen katılıyorum %59, katılıyorum %34.9, kararsızım %3.6, katılmıyorum %1.6, hiç katılmıyorum %0.7 ve cevapsız %0.3 olarak gerçekleşmiştir.

23. “Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir” ifadesine katılımcıların vermiş olduğu cevapların oranı ise; Tamamen katılıyorum %59.3, katılıyorum %36.5, kararsızım %1.6, katılmıyorum %0.3, hiç katılmıyorum %1.6, cevapsız %0.7 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 4.6 araştırmamıza konu olan katılımcıların, vermiş olduğumuz ifadelerle büyük oranda katıldıklarını göstermektedir. Tabloda yer alan ifadeler; lider takım etkileşimini, etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde liderin takıma nasıl yön verdiğini ve takımın etkinliğe ulaşmadaki katkısını ortaya koymaktadır.

Tablo.4.7: Açıklayıcı İstatistikler

No	Sorular	n	\bar{x}	s
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasını uyguladığı fikrine katılıyormusunuz?	307	4,05	,841
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyormusunuz?	307	4,34	,738
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	307	4,27	,829
4	Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	303	4,38	,679
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	305	4,55	3,019
6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	306	4,40	,690
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	306	4,42	,607
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	306	4,26	,753
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	302	4,08	1,027
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	301	3,71	1,286
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir.	306	4,32	,774
12	Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	307	4,45	,657
13	Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkili rol oynayabilmelidir.	306	4,42	,744
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	307	4,44	,671
15	Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanılmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	306	4,42	,694
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	307	4,46	,710
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	303	4,50	,624
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	303	4,50	,699
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	303	4,50	,675
20	Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	304	4,34	,757
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir.	305	4,25	,976
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin desteklenmesini sağlayabilmelidir.	306	4,50	,707
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir.	305	4,52	,707

Tablo 4.7'ye bakıldığında katılımcıların ifadelere vermiş olduğu cevapların Aritmetik Ortalamasının 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların, vermiş olduğumuz ifadeleri desteklediğini ortaya koymaktadır.



4.10. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, “Örgüt İçi Eğitim Kapsamında Etkin Takım Yapılarının Oluşturulması Sürecinde Etkili Liderliğin Rolü” araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, literatürü desteklemiş ve sunmuş olduğumuz hipotezleri doğrulamıştır.

İşletmelerde işgörenlerin motive edilmesinde, performansın arttırılmasında, gerekli eğitim tam anlamıyla verilmesinde, işe ve takıma uyumunda, yaratıcılığın ve girişimciliğin ortaya çıkmasında, işletmelerin değişimi yakalamasında ve ayak uydurmasında etkin takımların önemli bir yeri vardır. Takımların etkinliği yakalayıp başarıya ulaşması ise etkili liderlerin daha takımın oluşum aşamasında takıma yön vererek bütün süreci etkilemesi ile mümkündür.

Genellikle etkili liderlik tarzının tanımı, liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Bir liderin etkili olabilmesi içinse; çalışanların gereksinimlerini karşılayacak becerilerle, kurumsal gereksinimleri karşılayacak becerilerin ikisine birden sahip olması gerekmektedir.

Bir takımın etkinliğinden söz edebilmek için üyelerin takım hedeflerini net olarak bilmeleri, amaçlara uygun becerilere sahip olmaları, karşılıklı olarak birbirlerine güven duymaları, amaç ve misyonlara tam bağlı olmaları gerekmektedir. Bunu sağlayacak kişilerse etkili liderlerdir.

Etkin bir takımın elamanları; takım görevlerini üstlenmeye azimli, takım hedeflerini benimsemiş, beraber çalışan, takımın kurallarına uyan, karşılıklı güvene önem veren ve toplumsal davranışlar sergileyen kişilerden oluşur. Bu kişilerin görevleri; yaratıcı olmak ve yaratıcılığı desteklemek, girişimci bir yapıya sahip olmak, takım fikirlerini desteklemek, gelişimi değerlendirerek seçenekler sunmak, gerektiğinde üyeleri organize edebilmek, süreci yönlendirebilmek, arkadaşlarını ve

kendini denetleyebilmek, takımı dışardan gelecek tehlikelere karşı koruyabilmek, raporlar hazırlamak ve birlikte çalıştığı kişileri araştırmaya yönlendirmek, takıma karşı bağlayıcı rol oynamak ve bütünleştirmek olarak sıralanabilir.

Takım içi görevlerin paylaşımında üyelerin kişilikleri dikkate alınır. Yapılan görev dağılımının üyeler arasında çatışmaya neden olmayacak ve sinerji yaratacak şekilde olması gerekir. Takım içerisinde bütün üyelerin bireysel yeteneklerine ve uzmanlık alanlarına göre çeşitli roller üstlenmesi sonucu takımda etkinlik ortaya çıkacaktır.

Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde edilen veriler araştırmada ortaya koyduğumuz H_1 hipotezini (Etkili takım liderliği ile takımların etkinliği arasında ilişki vardır) desteklemiştir.

H_1 hipotezini destekleyen ifadelerin yüzdeleri Tablo 4.6'da, Aritmetik Ortalamaları ise Tablo 4.7'de verilmiştir. Hipotezi doğrudan destekleyen ifadelerden "Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir" ifadesine verilen cevapların oranına baktığımızda; Tamamen katılıyorum %51.5, katılıyorum %31.9, kararsızım %6.5, katılmıyorum %8.5, hiç katılmıyorum %1 ve cevap vermeyenlerin oranlarının %0.7 olarak gerçekleştiğini, ifadenin Aritmetik Ortalamasının ise 4.25 olduğunu görürüz.

Aşağıda H_1 hipotezlerini destekleyen alt hipotezler Tablo 4.6 ve Tablo 4.7 dikkate alınarak açıklanmıştır.

H_{1a} : Tablo 4.6 ve 4.7'de yer alan 19. ifadeye baktığımızda verilen cevapların dağılımının; Tamamen katılıyorum %56.7, katılıyorum %36.5, kararsızım %4.2, katılmıyorum %0.7, hiç katılmıyorum %0.7, cevapsız %1.3 olarak gerçekleştiğini görürüz. İfadenin Aritmetik Ortalamasına baktığımızda ise 4.50 gibi bir sonucun

ortaya çıktığını görürüz. Bu sonuç etkili takım liderliği ile hizmet içi eğitim programlarının etkinliği arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

H_{1b}: Tablo 4.6 ve 4.7'de yer alan 9. ifadeye baktığımızda; Tamamen katılıyorum %39.7, katılıyorum %39.4, kararsızım %9.1, katılmıyorum %7.2, hiç katılmıyorum %2.9 ve katılımcılardan cevap vermeyenlerin oranı %1.6 olarak gerçekleşmiştir. İfadeye verilen cevapların Aritmetik Ortalaması ise 4.08 olarak gerçekleşmiştir. Oranların dağılımı ve Aritmetik Ortalama dikkate alındığında etkili takım liderliği ile takım üyelerinin güdülenmesi arasında ilişki olduğu ortaya çıkacaktır.

H_{1c}: Analize tabi tutmuş olduğumuz 3. ifadenin oranlarının dağılımı ise; Tamamen katılıyorum %43.3, katılıyorum %46.6, kararsızım %4.9, katılmıyorum %3.9 ve hiç katılmıyorum ifadesini seçenlerin oranı ise %1.3 olarak gerçekleşmiş, Aritmetik Ortalama ise 4.27 bulunmuştur. Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de görüldüğü gibi etkili takım liderliği ile takımların karar alması arasında ilişki vardır.

H_{1d}: Analize tabi tutmuş olduğumuz 22. ifadenin oranlarının dağılımı ise; Tamamen katılıyorum %59, katılıyorum %34.9, kararsızım %3.6, katılmıyorum %1.6, hiç katılmıyorum %0.7 ve cevapsız %0.3 olarak gerçekleşmiş Aritmetik Ortalaması ise 4.50 bulunmuştur. Tablo 4.6 ve Tablo 4.7'de görüldüğü gibi etkili takım liderliği ile takım üyelerinin değişimi yakalaması ve ayak uydurması arasında ilişki vardır.

H_{1e}: Tablo 4.6 ve 4.7'de yer alan 18. ifadeye baktığımızda; Tamamen katılıyorum %57, katılıyorum %36.8, kararsızım %2, katılmıyorum %2.6, hiç katılmıyorum %0.3, cevapsız %1.3 olarak gerçekleşmiş Aritmetik Ortalama ise 4.50 bulunmuştur. Oranların dağılımı ve Aritmetik Ortalama dikkate alındığında etkili takım liderliği ile takım üyelerinin yaratıcılığı ve girişimciliği arasında ilişki olduğu ortaya çıkacaktır.

H_{1f}: Analize tabi tutmuş olduğumuz 23. ifadenin oranlarının dağılımı ise; Tamamen katılıyorum %59.3, katılıyorum %36.5, kararsızım %1.6, katılmıyorum %0.3, hiç katılmıyorum %1.6, cevapsız %0.7 olarak gerçekleşmiş, Aritmetik Ortalaması ise 4.52 bulunmuştur. Tablo 4.6 ve Tablo 4.7’de görüldüğü gibi etkili takım liderliği ile takımda işlerin kolaylaştırılması arasında ilişki vardır.

H_{1g}: Tablo 4.6 ve 4.7’de yer alan 20. ifadeye baktığımızda; Tamamen katılıyorum %46.6, katılıyorum %42.3, kararsızım %7.5, katılmıyorum %2, hiç katılmıyorum %0.7 ve cevapsız %1 olarak gerçekleşmiş, Aritmetik Ortalama ise 4.34 bulunmuştur. Oranların dağılımı ve Aritmetik Ortalama dikkate alındığında etkili takım liderliği ile farklı kültür ve bilgi düzeyindeki takım üyelerinin birleştirilip tek bir amaç etrafında toplanması arasında ilişki olduğu ortaya çıkacaktır.

Sonuç olarak; Etkili takım liderlerinin etkin takım yapılarının oluşturulması sürecindeki rollerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

1. Etkili takım liderleri, etkin takım oluşturma sürecinde takım üyelerini yönlendirerek onların rasgele işlerle uğraşıp zamanlarını boşa harcamalarını engellemelidir.
2. Durumları çok iyi değerlendirerek durumlara göre aktif bir yönetim tarzı sergileyip takım faaliyetlerini olumsuz etkileyecek şeylere meydan vermemelidir.
3. Takım çalışması etkin çalışmayı ve işbirliğini gerektirdiğinden liderler, üyeleri amaçlardan saptıracak esneklikte olmayan ya da üyelerin işten ve takımdan kopmasına neden olacak katılımda olmayan bir iş disiplini sağlamalıdır.
4. Üyelerin bireysel motivasyonlarını sağlayarak onları amaca yönleltmelidir.
5. Takım liderleri bilgiye dayalı ve belirlenen kriterlere uygun kararlar verirler. Karar verirken takım üyelerinin de katılımını sağlayarak onların motivasyonunu arttırmaları gerekir.
6. Çatışmaları yöneterek takıma zarar vermeden takım lehine yönlendirmeleri gerekir.

7. Gerektiğinde yetki vererek hem üzerindeki iş yükünü hafifletip hem de üyelerin kendilerini tam olarak yetiştirmelerine ve takımla tamamen bütünleşmelerine olanak tanınmalıdır.
8. Açık iletişim kurarak açık iletişimi teşvik etmelidirler. Araştırmalar takımlarda oluşturulan açık iletişimle verimliliğin arttığını, problem çözümünün kolaylaştığını ve şikayetlerin azaldığını ortaya koymuştur.
9. Problem çözümüne gereken önemi vermeleri gerekir. Problem çözerken problemin kaynağına inerek tamamen ortadan kaldırılmasını sağlamalıdır. Ayrıca problem çözümüne üyelerin de katılımının sağlanması gerekir.
10. Takımın tek bir beyin olarak hedefe kilitlenmesi ve etkinliği yakalaması için gerekli olan uyumu sağlarlar. Liderin etkililik gücü ile uyum doğru orantılıdır. Liderin etkisi ne kadar fazlaysa takım üyelerinin uyumu da o oranda fazla olacaktır.
11. Etkili takım liderleri çalışma ortamının fiziki olarak kullanıma uygunluğunu test ederek, aydınlatma, araç-gereç vb. nin kabul edilebilirliğini onaylamalıdır. Ayrıca, takımda karşılıklı ve samimi saygıya dayanan bir ortam oluşturmaları gerekir.
12. Teşvik edici ödüller vererek ödülün, üyeler arasında çatışmaya neden olmamasını sağlamaları gerekir. Ayrıca etkili liderler üyeleri cezalandırmadan birtakım özendiricileri kullanarak disiplini sağlayabilmelidir.
13. Etkili takım liderleri takım faaliyetleri için gerekli kaynakları temin etme, devamını sağlama, kaynaklardan yararlanma ve yönetme gibi roller üstlenirler. Yöneticilerin bu doğrultuda liderleri destekleyerek gerekli yardımı esirgememesi gerekir.
14. Etkili takım liderlerinin zamanı çok iyi kullanmak ve takımı etkinliğe ulaştırmak için gerekli olan zaman planlamasını yapması gerekir.
15. Üyelerin yapmış oldukları işler sonucu motive olmalarını sağlayabilmek için ödüllendirmenin ötesinde onlara ilham verebilmelidirler.
16. Etkili liderler izleyenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine izin vererek yaratıcılığı desteklemelidir.

17. Üyelerin değişen teknolojiye uyumuna ve kendilerini geliştirmesine olanak tanıyarak takım yeteneklerinin gelişimini sağlarlar.
18. Etkili liderler farklı kültür ve bilgi düzeyinde olan takım üyelerini yöneterek, farklılıkları takım lehine çevirebilmelidirler.
19. Liderler vizyonlarını takım üyelerine benimseterek takım ruhu oluşturabilmelidir.
20. Etkili liderler çevreyi, gelişen teknolojiyi çok iyi takip ederek değişimi yakalayarak üyelerin de değişime ayak uydurmasını sağlayabilmelidirler.
21. Etkinliğe ulaşmak için gerekli planları yapabilmelidirler.
22. Etkili takım liderlerinin kolaylaştırıcı bir tutum izleyerek üyelerin takıma ve işe tamamen adapte olmasını sağlamaları gerekir.

Etkili takım liderlerinin etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde yukarıda sıralanan rolleri üstlenmesi gerekmektedir. Liderin takım içerisinde belirtilen rolleri yerine getirmesi, takımları etkinliğe ulaştıracak en önemli etkenlerden olacaktır. Takım liderleri bu rolleri yerine getirirken liderlik özelliklerini ön planda tutmalıdır. Liderin etkililiğini sağlayan özellikler ise; “Karakter, Güvenilirlik, Etkili İletişim, Cesaret, Tutarlılık, Bilgi, Dürüstlük, Yetenek, Dinleme, Etkileme, Empati, Öngörü, Karizma, Kendini Geliştirme, Kendini Adama, Vizyon” olarak sıralanabilir.

Otel işletmelerinin yapısı takım oluşturmayı ve takım çalışmasını gerekli kılmaktadır. Bunun nedeni otel işletmelerinde yer alan departmanların ve birbirleriyle bağlantılı olarak çalışmak zorunda olmasıdır. Ön Büro Departmanı çalışanlarıyla Kat Hizmetleri Departmanı çalışanları, Servis çalışanlarıyla mutfak çalışanlarının arasındaki ilişki bunlara örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla otel işletmelerinin hizmette kaliteyi yakalaması, rakiplerine karşı bir rekabet unsuru olacak farklılığının olması, yeni teknolojileri kullanabilmesi, işgörenlerinin entelektüel bir yapıya bürünebilmesi, kısaca değişimi yakalayabilmesi takım oluşturmasıyla mümkün olacaktır. Takım oluşumu için yöneticilerin takım oluşturmayı desteklemesi ve takımların etkinliğini ve sonuca ulaşma gücünü

işgörenlerine aktarması gerekmektedir. Bunun başarılması ise işgörenlerin ve yöneticilerin eğitilmesini gerekli kılacaktır.



KAYNAKÇA

- ACUNER, Taner (2002). *Lider Doğulur mu Olunur mu?*, **Standard**: 485, 63-66
- ATAY, Osman (2002). *Takım Oluşturma ve Takımların Başarı Değerlendirmesi*, **Standard**. 482, 40-43.
- ATAY, Osman. *Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama*, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/6/atay/atay.html>
- AYDEMİR, S. Ruhi (2003) *Kurumsal Etkinlekte Anahtar Bir Kavram:Örgütsel Değişim*, **Mevzuat Dergisi**. 6 (67).
- AYDIN, Bülent (2000). **Pazarlama Alanında Takım Çalışması**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- AYTAÇ, Serpil. *İş Stresini Azaltmada Zaman Yönetiminin Önemi*, http://www.isguc.org/serpil_aytac4.php
- BALCI, Ali (2000). **Örgütsel Gelişme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BALÇIK, Bahaettin (2002). **İşletme Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALOĞLU, Nuri (2001). **Etkili Sınıf Yönetimi**, Ankara: Baran Ofset
- BALTAŞ, Acar (2002a). **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabeci.
- BALTAŞ, Acar (2002b). **Güçlü Şirketleri Yaratan İş Liderleri**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BAŞARAN, İ. Ethem (1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Aydan Web Tesisleri

BULUÇ, Bekir. *Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*. w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC

CC Cheung ve KB Chuah (1999). *Conflict Management Styles in Hong Kong Industries*, **International Journal of Project Management**, 17 (6), 393-399

CÜCELOĞLU, Doğan (1999). **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

COFFEE, Robert ve Gareth JONES (2002). *Liderlik Konusunda Dört Popüler Efsane*, www.Yenibir.com/articledisplay.

CONTİ, Betty ve Brian H. KLEİNER (1997). *How to Increase Teamwork in Organizations*, **Training For Quality**: 5(1), 26-29.

COOPER, Simon ve Alan WAKELAM (1999). *Leadership of Resuscitation Teams: "Lighthouse Leadership"*, **Resuscitation Training**: 42, 27-45.

ÇETİNER, Ertuğrul (2002). **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi.

DENGİZ, G. Murat (2000). **Takım Çalışması Teknikleri**, Ankara: Academyplus Yayınevi

DİNÇER, Ömer ve FİDAN, Yahya (1996). **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

DRUCKER, Peter F (2000). **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. Fikret Üçsan), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

DUYGULU, Ercan. *Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü*. http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=27

ELMA, Cevat (2002). *Eğitim Kurumlarında Takım alışması*. **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi33/elma.htm>

ERDOĞAN, İlhan (1997). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakóltesi Yayınları.

EREN, Erol (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayın.

EREN, Erol (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

ERGİN, Canan (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Academyplus Yayınevi.

ERGÜN, Nalan (2001). **Takım alışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

FETTAHLIGİL, Mehmet. *Takım alışmaları eşitleri ve Oluşum Süreci*. www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm

FINDIKÇI, İlhami (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

GOLEMAN, Daniel vd. (2002). **Harvard Business Review on What Makes a Leader (Lideri Lider Yapan Nedir)**, (ev. Nurettin ELHÜSEYİNİ). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını.

GORDON, Thomas (1999). **Etkili Liderlik Eğitimi**, (ev. Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GÜNEY, Nuray (1997). **Yönetimde Grupla Çalışma Tekniklerinden Takım Çalışmaları ve Bir Uygulama Örneği**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

GÜNEY, Salih (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜNEY, Salih (Editör), Semra ARIKAN vd. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

GÜVEN, Tayfun (2000). **Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü**, Ankara:Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

HARRİS, Philip R. ve Kevin G. HARRİS, (1996). *Managing Effectively Through Teams. Team Performance Management: International Journal*, 2 (3), 23-36.

HEİM, Pat ve Elwood N. CHAPMAN (1997). **Liderliği Öğrenmek**, (Çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.

HONDA, Atsuko (2002). *Conflict Management in Japanese Public Affairs Talk Shows*, **Journal of Pragmatics**, 34, 573-608.

HORNER, Melisa (1997). *Leadership Theory: past, present and future*, **Team Performance Management**, 3 (4). 270-287.

INGRAM, Hadyn, Richard TEARE vd., (1997). *A Systems Model Of Effective Teamwork*. **The TQM Magazine**, 9 (2), 118-127.

İSLAMOĞLU, Güler (2002). **Örgütte Kişisel Gelişim**, Ankara: Nobel Basım Yayım.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (1999). **Yeni İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Evrim Yayınevi.

KOZAK, M. Akoğlan ve H. GÜÇLÜ. *Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, www.isguc.org/arc_view.php?exe=23).

KOÇEL, Tamer (2001). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

KOTTER, John (2001). *What Leaders Really Do?* **Harvard Business Review**, 79 (11)

KOTTER, John (1990). *What Leaders Really Do?* **Harvard Business Review**, Special Issue, December.

LEVİNE, Stuart R. ve Michael A. CROM (1999). **İçinizdeki Lider**, (Çev. Meltem Erkmen ve Nazlı Uzunali), İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri.

MADDUX, Robert B. (1999). **Takım Kurma**, (Çev. Can İkizler), İstanbul: Alfa Basım Yayım.

MAXWELL, John C (1998). **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (Çev. Selim Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.

MAXWELL, John C (1999a). **Liderlik Nitelikleri**, (Çev. İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları

MAXWELL, John C. (1999b). **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**, (Çev. Selim Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.

MARŞAP, Akın (1999). **Yaratıcı Liderlik**, Ankara: Öncü Kitap.

MİLES, S. Jeanquart ve Glynn MANGOLD (2002). *The Impact of Team Leader Performance on Team Member Satisfaction: The Subordinate's Perspective*, **Team Performance Management**, 8 (5-6), 113-121

NURMİ, Raomi (1996). *Teamwork and Team Leadership*, **Team Performance Management**, 2 (1), 9-13.

OKUR, Abdurrahman (2002). **Girişimcilik**, İstanbul: Ya-Pa Yayın Pazarlama.

ODABAŞI, Yavuz, Mine OYMAN (2002). **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Kitapları.

ROBBINS, Stephen P. ve David A. DECENZO, (2001). **Fundamental of Management**.

RYAN, C. (1995), *Researching Tourist Satisfaction*, Issues, Concepts, Problems. London: Routledge.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitapevi.

SARIKIR, Fatih, (2002). **Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

SENGE, Peter M. (2000). **Beşinci Disiplin**, (Çev. Ayşegül İldeniz & Ahmet Doğukan), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

SEYİDOĞLU, Halil (2001). **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri**, İstanbul: Kurtiş Matbaası.

STRAUB, Joseph T (2002). **Ekip Kurma ve Yönetme**. (Çev. Savaş Şenel), İstanbul: Hayat Yayınları.

SUMAN, Daniel (2001). *Case Studies of Coastal Conflicts: Comparative US/European Experiences*, **Ocean&Coastal Management** 44, 1-13

ŞİMŞEK, M. Şerif (1998). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Damla Matbaacılık.

TATAR, Tevfik, ÜNER, Mithat (1992). **İşletmecilik İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Yayınları.

TUTAR, Hasan ve M. Kemal YILMAZ (2003). **Genel İletişim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TUTAR, Hasan, M. K. YILMAZ ve C. ERDÖNMEZ (2003). **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TOPALOĞLU, Melih ve Hakan KOÇ (2002). **Büro Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TÜRKEL, A. Uluçınar (1999). **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

UYSAL, F. Gül. [http:// www.isguc.org/gul1.htm](http://www.isguc.org/gul1.htm)

WEINKAUF, Katharina ve Martin HOEGL (2002). *Team Leadership Activities in Different Project Phases*, **Team Performance Management: An International Journal**, 8, (7-8), 171-182.

WEISS, Donald H. (1993a). **Etkili Yönetim Teknikleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları

WEISS, Donald H. (1993b). **Başarılı Ekip Oluşturma**, (Çev. Erhan Tuksan), İstanbul: Rota Yayınları.

WERNER, Isabel (1993). **Liderlik ve Yönetim**, (Çev. Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.

WHITE, R. Eales (1998). **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.

<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi33/elma.htm>

www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/liderlik2.asp

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=67

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=82

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=84

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=257

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1148

www.spk-mpd.org/mdogu05.doc

YENİÇERİ, Özcan (2002) *Liderlerin Stratejik Sorumlulukları*, **Standard**. 491, 79-89

YILMAZ, Hüseyin (1999). *İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları*, **Standard**. 456, 54-60.

YILMAZ, Hüseyin. *Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik*, www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm

YILMAZ, Hüseyin. *İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon*. www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz.htm

YOST, Christine A. ve Rebecca A. THACKER (2002). *Training Students to Become Effective Workplace Team Leaders, Team Performance Management*. Volume 8 (3/4), pp. 89-94.

ZACCARO, Stephen J. ANDREA L. RİTTMAN, Michelle A. MARKS (2001). *Team Leadership. The Leadership Quarterly* 12, 451–483

ZEL, Uğur (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık

EK.1: ANKET FORMU

Etkin takımlar; ortak ve değerli bir hedef ya da göreve adapte olan, gerçekleştirmesi için belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik süreleri olan, birbirleriyle etkileşimde bulunarak uyum içerisinde çalışan iki yada daha fazla kişiden oluşan seçkin bir topluluktur. Etkili liderlik ise; “örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandırma, kişilik özellikleri yardımıyla izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek örgütün misyon ve amaçlarının benimsenmesini sağlama” olarak tanımlanmaktadır.

Bu araştırma, organizasyonlarda yaygın olarak kullanılan takım çalışmalarının oluşumunda ve etkinliğe ulaşımında etkili liderlerin rolünü ortaya koyarak otel işletmelerinde uygulanabilirliğini saptamak amacıyla yapılmaktadır. Otel işletmeleri yöneticileri ve işgörenlerinin “etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolü” hakkındaki düşüncelerini ölçmek amacıyla oluşturulan bu anket formunu doldurarak çalışmamıza sağlayacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr.
Melih TOPALOĞLU
Öğr. Gör. İbrahim AYDIN

a. Otelinizin Yıldız Sayısı:

b. Otelinizdeki Yönetici Sayısı:

c. Otelinizin İşgören Sayısı:

d. Oteldeki Göreviniz :

(1) Yönetici (Belirtiniz):

(2) Yönetici Değil (Belirtiniz):

e. Yaşınız?

(a). 18-25 (b). 26-32 (c). 33-38 (d). 39-45 (e). 46 ve üzeri

f. Cinsiyetiniz?

(a). Kadın (b). Erkek

g. Eğitim durumunuz?

1. Otelcilik ve turizmle ilgili

(a). Lise (b). Meslek Yüksekokulu (c). Üniversite (d).
Yüksek Lisans (e). Doktora

2. Herhangi bir alanla ilgili.

(a). Lise (b). Meslek Yüksekokulu (c). Üniversite (d). Yüksek
Lisans (e). Doktora

* Lütfen alanınızı belirtiniz.....

No	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Etkin Takım Yapıları ile ilgili Sorular						
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasını uyguladığı fikrine katılıyor musunuz?					
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?					
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.					
4	Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.					
Etkili Liderlik İle İlgili Sorular						
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.					

No	SORULAR	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.					
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.					
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.					
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.					
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.					
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir.					
12	Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.					
13	Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.					
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.					
15	Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.					
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.					
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.					
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarımları için gereken ortamı hazırlamalıdır.					
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.					
20	Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.					
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir					
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.					
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir					