

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİMDALI

İŞLETMELERDE LİDERLİK VE EKİP ÇALIŞMASI
(Yüksek Lisans Tezi)

Ahmet TOPRAK

İSTANBUL, 2006

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİMDALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİMDALI

İŞLETMELERDE LİDERLİK VE EKİP ÇALIŞMASI
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Ahmet TOPRAK
EY02451-108

Danışman:
Yrd. Doç. Mustafa AKSOY

İSTANBUL, 2006

YEMİN METİNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Projesi /Yüksek Lisans Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.

10/07/2006

AHMET TOPRAK

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz Yönetim Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans öğrencilerinden EY02451-108 numaralı Ahmet TOPRAK, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "Ekip Çalışması ve Liderlik" başlıklı tezini, Yönetim Kurulumuzun/...../2006 tarih ve..... Sayılı toplantısında seçilen ve fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oy birliği/Oy Çokluğu ile Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İş bu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü' ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../2006

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman
Mustafa AKSOY

Üye
Cemal ZEHİR

Üye
Okan YEŞİLOT

İŞLETMELERDE LİDERLİK VE EKİP ÇALIŞMASI

Ahmet TOPRAK

Özet

Koşulların hızla değitiği günümüz dünyasında, değışime uyum sağlayabilmek ayakta kalabilmenin ilk koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin değışen pazar ve rekabet koşullarına uygun olarak örgüt yapılarını, işleyişini ve çalışma biçimlerini revize etmeleri gerekmektedir. Bu süreçte en önemli en önemli ve zor olan ise işletmelerin insan kaynağının ve bu insan kaynağının çalışma biçimlerinde değışimi yakalayacak şekilde yeniden organize edilmesidir. Bu süreçte en önemli görev dinamik bir çalışma anlayışı benimsemiş ve klasik yönetim anlayışını terk edebilmiş “liderlere” ve organizasyonda daha güçlü bir enerji ve sinerji etkisi sağlayacak, yenilik ve yaratıcılığı ortaya çıkarabilecek “ekiplere” düşmektedir. Liderlik birçok tanım ve teori ile açıklanabilen bir uygulamadır ve yapılan bu çalışmalar göstermiştir ki, her duruma uygun olan tek bir liderlik modeli yoktur. Liderlik biçimi işletme yapısına, çalışılan gruba ve çalışılan konuya göre farklılıklar göstermelidir. Tek adam başarısının egemenliğini kaybettiği günümüz koşullarında ekip çalışması önem kazanırken, başarılı ekip çalışmasının temel ilkelerini işletmenin ekip çalışmasını yönetim olarak desteklemesi, ekip çalışmasına uygun bir iş ortamı yaratılması, insan kaynağının doğru seçimi oluşturmaktadır. Etkili ekip çalışmasının temel ve en önemli gereklerinden birisi de liderliktir. Bu çalışmada liderlik ve ekip çalışması teorik olarak incelemiştir.

Anahtar Kelimeler: İşletmelerde değışim, Liderlik, Liderlik Teorileri, Ekip, Ekip Çalışması, Takım Çalışması

LEADERSHIP AND TEAM WORK

Ahmet TOPRAK

ABSTRACT

In today's world where the conditions change rapidly, the adaptation to the change comes as first condition of being alive. The companies should revise their organization structure, operation and working attitudes in accordance with the changing market and competition reorganize the human resources and the working attitudes of this human resource as to catch the change. The most important duty in this process belongs to the "leaders" who have adopted a dynamic working approach and left classical management and the "teams" that will reveal the innovation and creativity as to provide more powerful energy and synergy in the organization. Leadership is an application that can be explained with various definitions and theories and the performed studies have shown that there is no single leadership model appropriate for each case. The leadership type shows difference according to the structure of the company, working group and the subject of the work. In today's conditions where single man success has lost its dominance, the team activities started to gain importance and the basic principles of a successful team work are formed of the support of the company on the team work as a management, creating a suitable site for the team work and correct selection of the human resource. One of the basic and most important requirements of an efficient team work is leadership. In this study, leadership and team work have been reviewed in theoretical.

Key Words: Change in companies, Leadership, Leadership Theories, Team, Team Work, Group Work.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi.....	XI
Şekiller Listesi.....	XIII
Giriş.....	1

I. BÖLÜM

DEĞİŞİM VE İŞLETME YÖNETİMİ

1. DEĞİŞİM VE İŞLETME YÖNETİMİ	4
1.1. Değişim İhtiyacı.....	4
1.2. Değişimin Ana Prensipleri.....	5
1.3. İşletmeleri Değişime Zorlayan Faktörler	6
1.3.1. Küreselleşme	6
1.3.2. Değişen Rekabet Anlayışı	8

II. BÖLÜM

LİDERLİK

2. LİDERLİK	10
2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Fonksiyonel Tanımı	10
2.2. Yöneticilik ve Liderlik.....	14
2.3. Liderlik Nitelikleri.....	18
2.4. Liderliğin Geleneksel Fonksiyonları	21
2.5. Liderlikte Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları	23
2.5.1. Liderin Güç Kaynakları.....	23
2.5.1.1. Yasal Güç.....	23
2.5.1.2. Ödül Gücü.....	24
2.5.1.3. Zorlayıcı Güç	24
2.5.1.4. Uzmanlık Gücü	24
2.5.1.5. Karizmatik Güç.....	24

2.5.2. Liderlikte Otorite.....	25
2.5.3. Liderlikte Etkileme.....	25
2.6. Liderlik Tipleri.....	26
2.6.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler.....	26
2.6.1.1. Şahsi (kişisel) Liderlik.....	27
2.6.1.2. Yönetici Liderlik.....	27
2.6.2. Durumlarına Göre Liderler.....	27
2.6.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler.....	28
2.6.3.1. Hümanist (Babacan) Lider.....	28
2.6.3.2. Destekleyici Lider.....	28
2.6.3.3. Otokratik Lider.....	28
2.6.3.4. Karizmatik Lider.....	29
2.6.3.5. Liberal Lider.....	29
2.6.3.6. Doğal Lider.....	30
2.6.3.7. Demokratik (Katılımcı) Lider.....	30
2.7. Liderlik Kuramları.....	31
2.7.1. Özellik Yaklaşımı.....	31
2.7.2. Davranış Yaklaşımı.....	34
2.7.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	35
2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	37
2.7.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebeke Modeli.....	39
2.7.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi.....	42
2.7.2.5. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması.....	43
2.7.2.6. Likert'in Sistem Modeli.....	44
2.7.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	46
2.7.3.1. Amaç- Yol Teorisi.....	47
2.7.3.2. Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Teorisi.....	49
2.7.3.3. Reddin'in Etkililik Teorisi.....	51
2.7.3.4. Vroom- Yetton Liderlik Modeli.....	53
2.7.3.5. Fred Friedler'in Durumsal Liderlik Modeli.....	56
2.8. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar.....	59
2.8.1. Transaksyonel Liderlik.....	59

2.8.2. Transformasyonel Liderlik.....	60
2.9. Liderin Değişimdeki Rolü	61

III: BÖLÜM

EKİP ÇALIŞMASI

3. EKİP ÇALIŞMASI	64
3.1. Ekip- Ekip Çalışması Kavramları.....	64
3.2. Ekip- Grup Karşılaştırması.....	65
3.3. Ekip Kurmak.....	67
3.3.1. Ekip Oluşturmada Takım Tekerleği Profilleri Tablosu	68
3.3.2. Ekiplerin Oluşum Süreci	70
3.3.3. Ekip Oluşturmada Gözetilmesi Gereken İlkeler	74
3.3.4. Ekiplerin Yerine Getirmek Zorunda Oldukları Roller- Temel İş Fonksiyonları	76
3.3.5. Etkin Ekiplerin Özellikleri	78
3.4. Ekip Türleri.....	79
3.5. Başarılı Ekip Çalışmasının Unsurları	81
3.6. Ekip Çalışmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	83
3.7. Ekip Çalışmasının Etkinliğini Azaltan Engeller.....	87
3.8. Ekiplerde Paylaşılan Vizyonun Önemi.....	88
3.9. Ekip Çalışmasının Yararları	90
3.10. Liderin Ekip Yönetimindeki Rolü	91
3.11. John Adair'ın Takım Çalışması ve Liderlik Modeli.....	93
Sonuç.....	96
KAYNAKÇA.....	100

TABLULAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	17
2. Türkmen'in Otokratik, Demokratik ve Laizzes-Faire Liderlik Açılımı.....	31
3. Liderlik Özellikleri.....	33
4. Fiedler'in Durumsallık Modeli	58
5. Takım Tekerleği Profilleri Tablosu.....	69
6. Ekip Çalışmasının Örgütsel ve Bireysel Yararları	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Liderlik ve Astların Performans İlişkisi.....	13
2. Liderin Güç, Otorite ve Etkileme İlişkisi.....	26
3. Ohio Çalışmalarında Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları.....	35
4. Blake- Mouton Yönetmel Şebekesi.....	40
5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli.....	42
6. Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	50
7. Reddin'in Etkililik Yaklaşımı.....	52
8. Vroom- Yetton Liderlik (Karar Ağacı Modeli).....	55
9. Transaksyonel Liderlik Davranışları.....	60
10. Transformasyonel Liderlik Davranışları.....	61
11. Ekip Oluşturma Süreci.....	71
12. Rol Döngüsü.....	76
13. Asch Etkisi.....	84
14. Adair'in Modeli.....	94

GİRİŞ

İşletme yönetiminde 1950’li yıllardan itibaren yaşanan değişim ve yönetim alanında ortaya çıkan yeni görüşler neticesinde işletme yönetimi biliminin başlangıcı sayılan Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başlamıştır. Değişen koşullarla birlikte toplumların yapısında belirleyiciliği olan üretim ve tüketim biçimleri de değişmiştir. Buna paralel olarak binlerce yıldan beri uygulana gelen yönetim anlayışları da değişmektedir. Eski yönetim tarzları ve işletme yapısı günümüz ekonomik, siyasal ve demokrasi anlayışlarına yanıt olmaktan uzaktır¹.

Küreselleşme ve serbest piyasa ekonomisi, şirketler için daha değişken bir ortam ve daha çok rekabet gibi tehlikeler yaratırken, pazarların artması ve büyümesi yoluyla da fırsatlar sunmaktadır. Bu koşullarda tehlikeleri elimine edecek ve fırsatlardan yararlanmayı sağlayacak yeni bir şirket kültürü yaratmak gerekmektedir. Değişime uyumlu yeni bir kültür ise ancak etkili liderlik sayesinde oluşturulabilecektir².

Kuşaklardır liderlikten çok yönetmeyi bilen yöneticiler yetişmektedir. Yöneticiler ise resmi yapılar, sistemler, prosedürler ve kurallarla çalışmaktadır. 21. yy.ın hızlı değişimine adapte olabilmek için işletmelerin statükoyu zorlayabilecek, ekonomik gerçekler karşısında anlam taşıyan bir vizyon geliştirebilecek ve bu vizyona ulaşmak için strateji yaratabilecek liderlere ihtiyaçları vardır.

Değişimi yönlendirmede elbette tek başına liderlik yeterli değildir. Geçmiş dönemlerde iş ortamı birbiriyle rekabet eden çalışanlardan oluşur ve bireysel başarı ödüllendirilirdi. Artık bireysel beceriler sorunları çözmeye tek başına yetmemektedir. Bireysel çalışmalardan, hiyerarşik yapılanma ve organizasyon içi kontrol mekanizmalarından; müşteri odaklığına, süreçlerin sürekli iyileştirilmesine ve sistemlere dayalı bir yapılanmaya doğru değişim gösteren yönetim felsefesi; hiyerarşik yönetimden yassılaştıran yönetime doğru değişim gösteren yönetim yapısı, üretim

1 Açıkgöz, S. “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği”, http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a491459_44fed2_ek.pdf, (30.02.2006).

2 Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 113.

Kotter, J., “Kültürler ve Koalisyonlar”, Geleceği Yeniden Düşünmek (Haz. Rowan Gibson), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997, s. 147.

sürecine katılan farklı bilgi, deneyim, beceri ve bakış açısına sahip bireyler arasında karşılıklı bağımlılık duygusunun geliştirilmesine stratejik bir önem kazandırmaktadır³.

Sonuç olarak yaşadığımız yüzyılda işletmelerin değişime ayak uydurabilmelerinde liderlik ve ekip çalışması iki temel unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki unsur birbirinden bağımsız değerlendirilemez. Ekip üyeleri ortak sahiplenme duygusunu yaşamak, ortak karar almak ve ortak sorumluluk taşımak isterler. Bu nedenle emir veren bir yöneticiden çok ilham veren bir lidere ihtiyaç duyarlar⁴.

Problem

Bu çalışma küreselleşme ile yaşanan değişime işletmelerin ayak uydurabilmesinde liderlik ve ekip çalışmasının payını; liderliğin ekip çalışması arasındaki ilişkiyi problem edinmiştir.

Amaç

Bu çalışmanın amacı liderlik ve ekip çalışmasının küreselleşme ile yaşanan değişime işletmelerin uyum sağlayabilmesindeki rolünü, liderliğin ve ekip çalışması arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Küreselleşmenin ve artan rekabetin işletmelere etkileri neler olmuştur?
2. İşletmelerde liderlik nasıl gerçekleştirilmektedir?
3. İşletmelerde ekip çalışmaları nasıl uygulanmaktadır?

³ İmrek, M. K., Lider Olmak, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 291.

Batlaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005, s.19-20.

⁴ Barutçugil, İ., “Ekip Oluşturmak: Ekip Çalışması ve Liderlik”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9708&Where=danisma_merkezi&Category=020709&Topic=3, (30.03.2006).

Varsayımlar

Yapılacak bu araştırmada aşağıdaki varsayım dayalıdır:

Kütüphane taraması sonucu ulaşılan basılı kaynaklardaki bilgi ve sayısal veriler gerçeğe uygundur.

Kullanılan elektronik kaynaklardan ulaşılan bilgi ve veriler gerçeğe uygundur.

Sınırlılıklar

Liderlik bilgisi, ekip çalışması ile sınırlıdır.

Yöntem ve Araştırma Modeli

Bu araştırmada teorik bilgiler karşılaştırmalı bir yöntem kullanılarak liderlik ve liderlerin ekip çalışması analiz edilmiştir.

I. BÖLÜM

DEĞİŞİM VE İŞLETME YÖNETİMİ

1. DEĞİŞİM VE İŞLETME YÖNETİMİ

Bu bölümde değişim kavramı, değişim ihtiyacı, değişimin ana ilkeleri, değişime zorlayan faktörler incelenerek, “küreselleşmenin ve artan rekabetin işletmelere etkileri neler olmuştur” birinci alt sorusuna cevap aranacaktır.

1.1. Değişim İhtiyacı

Değişim mevcut olan durumun iletişim ve irtibat halinde olunan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda, mevcudu yeniden yapılandırarak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde, bireysel yada organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama süreci olarak açıklanabilir⁵.

Ekonomik, sosyal ve siyasi yapıların ve teknolojik yeniliklerin değişim hızının giderek arttığı günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmesi için değişim ihtiyacının farkına varmaları ve yapılarında değişim için gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Ancak değişim gerek kişiler gerek işletmeler için kolay kabul edilen ve yerine getirilen bir süreç değildir.

Değişim, rekabet gücünü artırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar etmek ve sürekli bir gelişim temposu içine girebilmek için; bir işletmenin hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik alanlarda yeniden düzenlemesi olduğu için, işletmelerin;

- Hızla değişen dünya şartlarında işlerin kısa-orta ve uzun vadede hangi istikamete gittiğini görebilmesi,

⁵ Dalay, İ., Çoşkun R., Altunışık, R., Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002, s. 104.

• Geleceğe yönelik tahminlerde bulunması ve vizyon belirlemesi; belirlenen vizyona göre yeni gelişme stratejilerini tayin ederek işletmenin fonksiyonel organizasyonunu ve yeniden düzenlemesini sağlamaları gerekmektedir⁶.

1.2. Değişimin Ana Prensipleri

Değişimin ana prensipleri şöyle sıralanabilir:

- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek,
- Müşteriye kulak vermek ve beklentilerindeki olası değişimleri önceden hissetmek,
- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek,
- Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek,
- Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirmek,
- Performans değerlendirmede, kişiselleştirilmiş veya gruplara yönelik ödüllendirmeyi geliştirmek,
- Proje bazında çalışma yöntemlerini geliştirerek, enerjiyi açıkça tanımlanmış hedeflere yönlendirmek,
- İnsan kaynağında yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliştirmek.
- Genel ekonomik durumu yakından takip etmek ve gelişmelerin yönünü tahmin edebilmek,
- Teknolojideki yenilik ve gelişmeleri takip etmek.

Bu ilkeler genel olara değerlendirildiğinde, şirket içinde üzerinde önemle durulan noktaların çalışanları iş yapma biçimi ve yönetim tarzı olduğu görülmektedir⁷.

⁶ Akyüz, Ö. F., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 14.

1.3. İşletmeleri Değişime Zorlayan Faktörler

İşletmeleri değişime zorlayan faktörler şu şekilde özetlenebilir:

- Doğal çevre değişimi,
- Yasa ve kurallardaki değişim,
- Sosyal-kültürel çevre değişimi,
- Ekonomik koşullardaki değişim,
- Teknolojik değişim,
- Kamu tekelinin azalması,
- Müşteri taleplerindeki değişim,
- Emek piyasalarında yaşanan değişim.

İşletmeleri değişime zorlayan bu faktörlere bakıldığında doğal çevre değişimi dışındaki faktörlerin tümünün küreselleşme ve değişen rekabet anlayışının sonuçları olarak değerlendirilebileceği görülmektedir. Bu nedenle değişim faktörleri iki temel başlık altında incelenecektir: küreselleşme ve değişen rekabet anlayışı⁸.

1.3.1. Küreselleşme

Küreselleşme “ülkeler arasındaki ekonomik, politik, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin daha yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içerdiği, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması” olarak tanımlanmaktadır.

⁷ Dalay, Çoşkun, Altunışık, a.g.k., s. 104.

⁸ Dalay, Çoşkun, Altunışık, a.g.k., s. 107-109.

Jim Tomkins, küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde meydana gelen dört önemli değişimi şöyle özetlemektedir:

Yönetimden, Liderliğe Geçiş: Geleneksel kültürden ayrılıp, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye; analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden, ilerleme sağlayacak hareketlere geçmek ve değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek. İşleri “bir görev yerine getirmek” değil, “bir fark yaratmak” olarak yeniden tanımlamak.

Bireylerden, Ekiplere Geçiş: Başarılı kuruluşlar ekip çalışmasını temel alırlar.

Müşteri Hizmetinden, Ortaklıklara Geçiş: Üstün müşteri hizmetinden söz etmek yerine, müşteri gereksinimlerinin yönlendirdiği bir kuruluş haline gelmeyi hedeflemek gerekmektedir. Müşteri hizmetleri tarafından yönlendirilen bir kuruluş olmaktan, hizmet alanında bileği bükülmez bir kuruluş olmak zorundadır. Sürekli biçimde müşteri beklentilerinin üzerinde hizmet vererek, sorunlara derhal çözüm bularak ve güçlü ilişkiler kurarak müşteri sadakati sağlamak, müşteri hizmeti alanında yenilmez bir kuruluş olmaktan, işbirlikçi ilişkilere geçmek, bunu da ekip çalışmalarına dayalı bir süreçle gerçekleştirmek gerekmektedir.

Geleneksel Ücret Sistemlerinden, Takdir ve Ödül Sistemlerine Geçiş: Geleneksel ücret sistemlerinde bir ödeme çizelgesi vardır, takdir ve ödül ya yoktur ya da çok azdır. Bu sistemde kişi işini ne kadar iyi yaparsa yapsın, kazanacağı para sınırlı olacaktır. Performansa dayalı ücret sistemi, her çalışanın katkısı ile kazancı arasında bir denge kuran, takdir ve ödülleri temel alan bir sistemdir. Eğer katkı ile kazanç arasındaki denge gözetilmezse, çalışanlar mutsuz, katkıları da sınırlı olacaktır.⁹

Görüldüğü gibi; dünya çapındaki zorlu, küresel rekabet; bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bugün dünya, pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecek,

⁹ Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (30.03.2006).

adeta devrim niteliğinde bir değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan insanlar, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.

1.3.2. Değişen Rekabet Anlayışı

Dünyada yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına neden olmuştur. Bu yeni iş dünyası da işletmelerin başarılı olabilmesi diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. İşletmeler artık bugün için rekabet etmek yerine gelecek için rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bir başka ifadeyle kalite, hız ve maliyet avantajı sağlayarak uzun dönemli bir rekabet avantajı sağlamak artık çok zor hale gelmiştir¹⁰.

Edward De Bono'nun, “rekabet üstü” olmak kavramıyla açıkladığı bu yeni rekabet anlayışı işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için bir ön şart haline gelmiştir. Bono, rekabeti, işletmenin varlığını sürdürmesi ve ayakta kalmasını sağlayacak temel çizgiyi güvenceye alma açısından gerekli olduğunu ve içerdiğini söylerken rekabet üstü olmanın ise, bu temel çizgiden yukarılara doğru çıkmayı hedefleyen bir görüşe sahip olduğunu belirtmektedir¹¹.

Günümüzde rekabet anlayışında ki bir diğer köklü dönüşüm ise “ortaklaşa rekabet” kavramıyla ifade edilen iş oyununun içindeki tüm tarafların kazandığı yeni bir rekabet anlayışıdır. “Oyun teorisi” adıyla ifade edilen teoriye dayandırılan bu yeni rekabet anlayışı iş hayatında başarının sırrını, diğer oyunculara ve oyunun oynanma şekline bağlı olduğu esasına dayanmaktadır.

Söz konusu bu yeni rekabet anlayışını benzer biçimde açıklayan Drucker bu yeni yaklaşımı Japonların tedarikçi ile üretici arasındaki ilişkiye bağlı olarak kurduğu

¹⁰ Drucker, P. F., Gelecek için Yönetim (Çev. F. Üçcan), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000, s. 100-122.

¹¹ De Bono, E., Rekabet Üstü (Çev. O. Özel), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s. 9-10, 84.

ortaklığın gelişmiş bir versiyonu olarak algılamakta ve Amerikalılarında "ekonomik-zincir muhasebesi" yoluyla iş hayatında uygulamaya koyduklarını belirtmektedir¹².

Ortaklaşa rekabet kavramı, iş oyunundaki oyuncuların birbirleriyle olan etkileşimlerindeki rekabetçi ve işbirlikçi unsurları ayıklayıp sınıflandırarak; yeni fırsatlara giden yolların belirlenmesi yaratıcılığın geliştirilmesi ve sonuç olarak başarının ve karlılığın sağlanmasını hedeflemektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan küreselleşme ve değişen rekabet anlayışı sonucunda işletme yönetimi sürecinde bir çok değişim yaşanmakla beraber, bu çalışmanın içeriği nedeniyle, bu değişimin işletme yönetiminde neredeyse zorunlu kıldığı iki uygulama; liderlik ve ekip çalışması üzerinde durulacaktır. Şirket yapısında, işleyişinde ve en önemlisi anlayışında köklü değişiklikler gerektiren bu iki uygulama süreci gerçekleştirilmeden, günümüzün hiyerarşileri ortadan kaldıran ve çalışanlarını yetkilendiren başarılı işletmelerine ulaşmak mümkün olmayacaktır.

¹² Drucker, P. F., 21. yy İçin Yönetim Tartışmaları (Çev. İ. Bahçivangil, G. Gabron), Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 105.

II. BÖLÜM

LİDERLİK

2. LİDERLİK

İşletmelerde üretim yada diğer hizmetler için bir araya gelmiş insanlar işlerinin ehli bile olsalar, başlarında yönlendirici bir ekip lideri olmadığı takdirde, istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu noktada, toparlayıcı ve gerekli kararları uygun zamanda alabilme ve uygulamaya geçirebilmeyi sağlayacak, otorite kurucu bir lidere gereksinim vardır¹³.

Bu bölümde “işletmelerde liderlik nasıl gerçekleşmektedir?” ikinci alt sorusuna cevap aranacaktır.

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Fonksiyonel Tanımı

Liderlik örgütsel davranışın en çarpıcı, ancak aynı zamanda, yüzlerce tanımının yapılmasına neden olan oldukça karmaşık bir kavramdır.

Dubin liderliği “yetki kullanımı ve karar verme” olarak ele almaktadır. Fiedler ise lideri “bir grupta göreve yönelik etkinlikleri yönetme ve koordine etme görevi verilmiş birey” olarak tanımlamaktadır. Stogdill ise liderliği “organize bir grubun hedef belirleme ve başarıma faaliyetlerini etkileme süreci” olarak açıklar. Lipham ise tamamen değişime odaklanarak liderliği “bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere yeni bir yapılanma yada sürecin başlatılması” olarak tanımlar. Bu tanımlar daha eski tarihlere dayanan tanımlardır. Daha yakın tarihli tanımların organizasyondan daha

¹³ Şimşek, N., Fidan, M., Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Kitapevi, Konya, 2005, s. 41.

ileriye gittiği ve hedef belirleme ve başarıya üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Pondy bir liderin etkililiğinin “onun faaliyetleri anlamlı kılma becerisine.... Birlikte çalıştığı kişilerin davranışlarını değiştirmekten çok ne yaptıklarının bilincine varmalarına yardımcı olabilmesine” bağlı oluşuna işaret etmektedir¹⁴.

Moore, liderliği “insanları, istenen biçimde hareket ettirme yeteneği” olarak tanımlarken, Simon ve arkadaşları lideri “insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi” olarak tanımlamışlardır¹⁵.

Liderler örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın ötesinde etkileme gücüne sahip olan kişilerdir. Bu anlamda liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yada bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir. Buna göre bir yönetici, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğini de sergilemiş olur¹⁶.

John Gardner’a göre ise liderlik, bir kişi veya ekibin, belirli hedefleri gerçekleştirme hususunda bir grubu şevke getiren ikna ve örnek olma sürecidir. Bu tanıma göre esas olan, bir grup insanı harekete geçirebilmek, onları bir hedefler kümesinin gerçekleştirilmesine yöneltebilmektir.

Bir diğer tanıma göre ise liderlik, görev hedeflerini ve stratejilerini etkilemek, bu hedeflere ulaşmaya yönelik görev davranışındaki kendini adama ve uyumu etkilemek, grup muhafazasını, kimliğini ve örgüt kültürünü etkilemek demektir¹⁷.

Joseph D.Cooper'a göre liderlik, bir kuruluştaki mevcut kişilerin o kuruluş için en uygun kararlar vermesine uygun bir ortam meydana getirmektir. Böylece herkes kuruluş menfaatlerinin kendi menfaatlerini gerçekleştiren durumda olduğunu

¹⁴ Ensari, H., 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 81-82.

¹⁵ Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi, Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999, s. 139.

¹⁶ Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 41-42.

¹⁷ Özel, M., Liderlik Sanatı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 57-58.

benimsemiş olur. Karar verme konusunda böyle verimli bir durum meydana getirmek istenen en dinamik sonuçtur¹⁸.

Farklı bir tanıma göre liderlik, belirli durum ve koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle, bir durumu başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür¹⁹.

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü üzere liderlikle ilgili olarak yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır: liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır²⁰. Bunun yanı sıra tanımlarda belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunması ve liderliğin bilinçli bir biçimde başkalarının davranışlarını etkileme arayışında olması gibi ortak kriterlerin bulunduğu görülmektedir²¹.

¹⁸ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

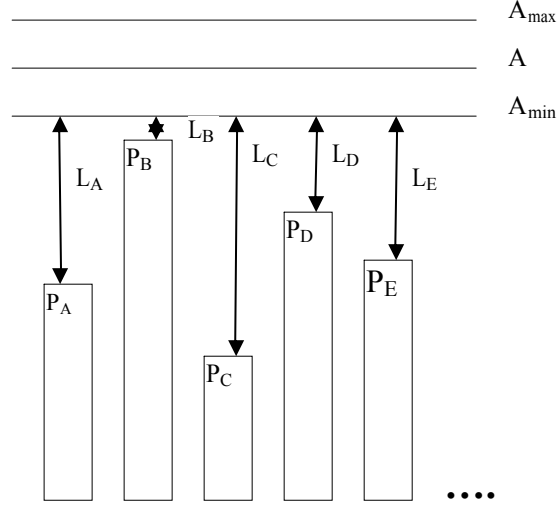
¹⁹ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 43-44.

²⁰ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 1997, s. 42.

²¹ Özel, a.g.k., s. 91.

Ensari, a.g.k., s.82.

Bons liderliğin fonksiyonel tanımını şu şekilde şematize etmiştir:



P_A : Astın organizasyon isteklerini gerçekleştirmek için sahip olduğu kabiliyet ve motivasyon seviyesi

L_A : Liderlik fonksiyonu (astın kabiliyeti ve motivasyonu ile organizasyonun istediği performans arasındaki boşluğu kapatmak için).

A: Organizasyonun en iyi işlediği seviye.

A_{min} : Kabul edilebilir en düşük seviyedeki performans.

A_{max} : Kabul edilebilir en yüksek seviyedeki performans.

Şekil 1: Liderlik ve Astların Performans İlişkisi

Bons, P., Leadership In Organization, (Akt. U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001) USMA Press, New York, 1981, s.1-12.

Şekilde organizasyonun amaçları, optimum performans seviyesi (A) ile ifade edilmiştir. Bu seviye maksimum seviyelerle sınırlandırılmıştır. Birey, organizasyona belli amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla girer. Bu durumda her çalışan, organizasyonun ortaya koyduğu amaçların elde edilmesinde pay sahibi olmak ister. Liderin durumu da diğerlerinden farklı değildir. İşte bu pay, bireyin sahip olduğu yetenekler ve işteki motivasyonunun seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur:

$$\text{Bireyin Performansı} = f(\text{yetenekleri} + \text{motivasyonu})$$

Eğer birey, liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar düşük performans gösteriyorsa, başarıya ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmelidir. Lider bu etkilemeyi bireyin organizasyona girerken elde etmeyi

düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin görevi, şekilde “A” ile gösterilen organizasyonun hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans (P_A) arasındaki boşluğu (L_A) kapatmaktır.

Şekilde görüldüğü gibi her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda liderin kullanacağı etki miktarı herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişmelidir.

Sonuç olarak Zel Bons’a atfen liderliğin fonksiyonel tanımı liderin astları etkilemesi olarak ifade eder²².

2.2. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise bu yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirmek için gerekli yetkiye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Yani yönetici, bir işletmenin insanları yönetmekle görevlendirdiği kişidir.

Liderlik yönetimin önemli araçlarından biridir. Yönetim, yönetici liderlik ve lider kavramları genel hatları ile birbirine yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında önemli ve anlamlı farklılıklar vardır. Öncelikle liderlik, bir kişiyi değil bir süreci ifade etmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişi, insanları grup veya örgüt hedeflerine doğru yönlendirmekte yetersiz kalabilir, böyle bir etkilemeyi gerçekleştiremeyebilir²³.

Herhangi bir iş ortamında, bir işin özellikle sistemsal akışını sağlamak ve devam ettirmek ile kendisini sorumlu kılan birisi, geleneksel anlamda yöneticilik yapıyor olacaktır. Öte yandan iş ortamında kendisini bireylerin motivasyon kaynaklarını

²² Bons, P., Leadership In Organization, (Akt. U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001) USMA Press, New York) 1981, s.1-12.

²³ Ateş, M. “Önderlik”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, (30.03.2006).

anlama, onlara destekleyici olabilme, iletişim kurabilme gibi insan ilintili işlevlerle sorumluluğunu tanımlamış birisi yine geleneksel anlamda, liderlik yapıyor olacaktır²⁴.

Ensari de yöneticiliğin ilgi alanını şu şekilde ifade etmiştir:

- Düzenli yapılar,
- Günlük işlevlerin sürdürülmesi,
- İşin yapılmasının sağlanması,
- Sonuçların ve çıktıların izlenmesi,
- Verimlilik oluşturur.

Liderlik ise özellikle,

- Kişisel ve kişiler arası davranışlar,
- Geleceğe odaklanmak,
- Değişim ve gelişme,
- Kalite,
- Etkililik ile ilgilenir²⁵.

Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkarak aşağıdaki farklılıklardan kısaca söz edilebilir:

- Her lider az çok yöneticidir, her yönetici lider değildir.
- Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle, baskı ile iş yaptırabilir.

²⁴ Özer, K., Gerçekçi Yönetişim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 109.

²⁵ Ensari, a.g.k., s. 83.

- Lider, otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır. Yani otoritesi moral otoriteye dayanır. Yöneticisi ise otoritesini mevzuattan alır. Yani otoritesinin kaynağı bürokratiktir.
- Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yöneticiler için böyle bir zorunluluk yoktur.
- Lider, grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
- Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmadır.
- Lider, yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
- Liderler genellikle çalışana yönelikken, yöneticiler işe (işin yapılmasına) yönelik çalışırlar.
- Çok geniş açıdan bakıldığında lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlar.
- Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
- Lider, yenilik yapar. Yöneticisi ise idare eder.
- Lider geliştirir, değişimle ilgilenir. Yöneticisi ise muhafaza eder, yapıyı korumakla ilgilenir.
- Lider, insan üzerine; yönetici, yapı ve sistem üzerine yoğunlaşır.
- Lider güven ve ilham verir. Yönetici kontrole güvenir, düzenler.
- Liderin uzun bir perspektifi vardır, vizyon sahibidir. Yönetici ise kısa görüşlüdür, liste ve bütçe sahibidir.

- Lider ne ve niçin, yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.
- Liderin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır. Yöneticinin ise ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
- Lider yetkilerini astlarına dağıtırken, yönetici yetkileri kendi elinde toplar.
- Lider katılıma önem verir. Yöneticisi ise uyuma önem verir.
- Lider güçlüdür. Yönetici yetkilidir.
- Lider doğru işi yapar. Yönetici ise işi doğru yapar²⁶.

Çelik ise yönetici ve lider arasındaki farklılıkları şu şekilde açıklamıştır:

Tablo 1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

LİDER	YÖNETİCİ
Değişimle ilgilenir	Yapıyı korumakla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere müdahale ruhu aşılır	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Seçenekler geliştirir	Plan hazırlar
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Otoritesinin kaynağı kendisidir	Otoritesinin kaynağı mevzuattır
Yetkileri astlarına dağıtır	Yetkileri kendi elinde toplar
Katılıma önem verir	Uyuma önem verir
Güçlüdür	Yetkilidir

Çelik, V., Eğitsel Liderlik, PeGem Yayınları, Ankara, 1999, s.3.

Liderleri yöneticilerden ayıran diğer özellikler ise vizyon sahibi olmaları, geleceğe yönelik analiz yapabilme becerileri, yaratıcı düşünceye değer vermeleri,

²⁶ İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 55.

çalışanlarına daima yol göstermeleri, hem kendilerini hem de grubu motive edebilme becerileri ve inisiyatif sahibi olmaları olarak sıralanabilir²⁷.

2.3. Liderlik Nitelikleri

Liderin önem taşıyan nitelikleri şöyle sıralanabilir:

- Özbilgi ve özgüven
- Vizyon
- Zeka, bilgi, muhakeme
- Öğrenme /yenilenme
- Evrensel bakış açısına sahip olma, tarih duygusu
- İttifak kurma, toplum mimarisi
- Maneviyat kurma, harekete geçirme
- Tahammül, enerji, metanet, cesaret, coşku
- Karakter, dürüstlük
- Risk alma, girişimcilik
- İletişim kurma, ikna etme yeteneği, dinleme
- Güç ve otoritenin mahiyetini kavrama
- Hedeflere ulaşma yolunda konsantre olma kabiliyeti
- Mizah duygusu, perspektif, esneklik²⁸

²⁷ “Lider Yönetici Farkı”, http://www.bilgilik.com/makale/satis_ve_liderlik/liderlik/lider_yoneticisi_farki_odev.html, (30.03.2006).

- Karar verme yeteneği
- Tutarlılık
- Hayal gücü
- Sıkı alışma isteği
- Analiz yeteneği
- Başkalarını anlama yeteneği
- Fırsatları görebilme yeteneği
- Tatsız durumlara göğüs göre yeteneği
- Değişime hızla uyum sağlama yeteneği
- Riske gönüllü olarak katlanabilme
- Açık ve anlaşılır konuşabilme kapasitesi
- Verimli yönetebilme yeteneği
- Açık ve anlaşılır yazabilme yeteneği
- Sayısal beceriler
- Soyut düşünebilme yeteneđi²⁹

Bir diğer kaynağa göre 53 ülkede altında çalışanlar tarafından takdir edilen lider özellikleri řunlardır³⁰:

- Pozitif olmak: genelde optimist ve kendine güvenen

²⁸ Özel, a.g.k., s. 61-62.

²⁹ İmrek, a.g.k., 2004, s. 270.

³⁰ Akiş, Y. T., “Liderlik”, <http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm>, (30.03.2006).

- Yüreklendiren: telkin ya da tavsiye ederek cesaret, güven ya da umut veren.
- Motive eden: takip edenlerini harekete geçiren, aktive eden.
- Güven yaratan: kişilere inanarak onlardan güven kazanan.
- Dinamik: çok ilgilenen, enerjik, hevesli, motive.
- Öngörüle bulunan: olası gelecek olayları tahmin edebilen.
- Önceden planlayan: önceden tahmin eden ve hazırlanan.
- Bilgili: birikimli ve konulardan haberi olan.
- İletişim içinde olan: diğerleri ile sık olarak iletişime geçen.
- Ekip kuran: grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilen.
- Koordinatör: altında çalışanların işlerini yönetip, düzenleyebilen.
- Güvene layık: verdiği sözleri tutacağına inanılan.
- Adil: doğru ve adaletli davranan.
- Dürüst: doğru bir şekilde konuşan ve davranan.
- Yönetimsel becerilere sahip: çok sayıda (75 üstü) çalışanın işini planlayabilen, organize, koordine ve kontrol edebilen.
- Kazan-kazan anlayışı ile problem çözücü: farklı ve çatışan menfaati olan bireyleri memnun edecek çözümler üreten.
- Etkili pazarlık eden: diğerleri ile etkin bir şekilde müzakere eden ve lehte sonuç alabilen.
- Zeki: parlak, kolayca öğrenip, anlayabilen.
- Kararlı: kararları ciddi ve çabuk alabilen.

- Mükemmeliyetçi: kendisi ve astları için performansta mükemmeli arayan.
- Güvenilir.

2.4 Liderliğin Geleneksel Fonksiyonları

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak adlandırabilecek bir dizi görevleri vardır ve bu görevlerin buldukları yer, kurduğu ilişki, personel yapısı, örgütün ya da grubun büyüklüğüyle ilgisi yoktur. Bunları şöyle özetlenebilir:

Uygulayıcı olarak lider: Grubun özelliği ne olursa olsun liderin temel görevlerinden birisi grup çalışanlarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun, bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür.

Planlayıcı olarak lider: Lider grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Zaman zaman planın kısımlarını astlara iş bölümü şeklinde aktaran kişi liderdir.

Uzman olarak lider: Bir grup içerisinde lider çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun belirlenen amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan kişi, doğal lider adayıdır. Ayrıca grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi, grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

Sözcü olarak lider: Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere sözcü olma rolü verir. Dışarıdan gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir.

Kontrolör olarak lider: Grup içerisinde yer alan herhangi bir lider, o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi işletme

içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunun kontrol yetkisine de sahiptir.

Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider: Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü ve ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallarına göre davranışlarını değerlenmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

Hakem ve aracı olarak lider: Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onların arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindedir.

Örnek olarak lider: Grupların çoğunda lider, üyeler karşısında örnek tutum ve davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır

Grup sembolü olarak lider: Grupların kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş veya eğilim gruplarının taşıdıkları rozetler onların sembolleridir. Bazen liderlerde taşıdıkları özellikler nedeniyle gruplarının sembolü olurlar. Bir grubun sürekliliği sağlayan kişi zamanla o grubun sembolü olmaya başlar.

Sorun çözen veya danışman olarak lider: Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin babalık rolü yoğunlaşır.

Eğiten ve öğreten olarak lider: Lider, kendisini takip edenleri eğitir, eksikliklerim telafi eder, geleceğin liderliğine onları hazırlar³¹.

2.5. Liderlikte Güç, Otorite ve Etkileme Kavramları

Liderlik üç psikolojik konu ile yakından ilgilidir: güç, otorite ve etki³². Liderlik, etkin bir biçimde güç kullanma sürecidir. Güç kavramı ise başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir³³. Liderin çalıştığı gruba hakim olması ise otorite kavramıyla bağlantılıdır³⁴. Ancak lider güç ve otorite arasındaki farka duyarlı olmalıdır. Hakiki liderlik, güç ve otorite arasında doğru dengeyi tutturabilmekte, dolayısıyla meşru bir konuma sahip olmakta yatmaktadır³⁵.

2.5.1. Liderin Güç Kaynakları

Güç, diğerlerinin davranışlarını etkilemek için potansiyel yetenektir. Bir liderin etkileri ile kaynakları temsil eden güç çalışan davranışlarında değişiklik yapar. Organizasyonlarda tipik olarak, liderler beş güç kaynağına sahiptir: yasal, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık ve karizmatik³⁶.

2.5.1.1. Yasal Güç

Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı ve astlar tarafından kabul edilen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Astlar üst kademelerden gelen isteklere kendilerini mecbur hissederler. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür. Yasal güç bazı kaynaklarda biçimsel güç olarak da adlandırılmaktadır.

³¹ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 90-92.

Gümüş, M. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 241.

Onal, G. Temel İşletmecilik Bilgisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s. 358.

³² “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

³³ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 45.

³⁴ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

³⁵ Özel, a.g.k., s. 60.

³⁶ Ateş, M. “Önderlik”, http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm, (30.03.2006).

2.5.1.2. Ödül Gücü

Liderin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin (para, terfi, övgü vb.) kullanım ve kontrolünde liderin yeteneğine dayanan güçtür. Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verir.

2.5.1.3. Zorlayıcı Güç

Liderin ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, kötü sicil notu verme gibi güçler zorlayıcı güce örnek olarak verilebilir.

2.5.1.4. Uzmanlık Gücü

Liderin sahip olduğu özel bilgi , uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse, kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar fazladır. Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak, liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama, kontrol etme yeteneğine sahiptir.

2.5.1.5. Karizmatik Güç

Lideri diğerlerinin gözünde çekici yapan kişisel niteliklerini belirtir. Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu gücün kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Liderin astları için çekici olması, astları lidere benzemeye itecektir. Bu da onları lider tarafından kolay etkilenebilir hale getirecektir³⁷.

37 Can, a.g.k., s. 194.

Fuqua, H.E., Others., "Leadership and the Effective Use of Power" <http://www.nationalforum.com>, (30.03.2006).

Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 45.

2.5.2. Liderlikte Otorite

Otorite bir yasal güç şeklidir. Otorite, kişiye örgüt tarafından verilen karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı olarak tanımlanabilir³⁸.

Liderlerin bazı özel koşullar altında kararları tek başlarına almaları gerekir. Bu da gruba hakim olmayı gerektirir ki bunun sonucu otoritedir. Grup içindeki lider otoritesini sağlamak için kararları uyguladığı değerlendirmeler sonucunda tek başına alır. Bu da sorumluluğun büyük kısmını lidere yükler. Kararlarını etkin şekilde alabilmesi ve sorumluluk altında ezilmemesi için liderin yetkileri kendisinde toplaması gerekir. Liderler işletme içinde otoriteyi kurabilmek için genelde güç kaynaklarından yararlanırlar. Özetle güç ve otorite lider için birbirini tamamlayan iki unsurdur.

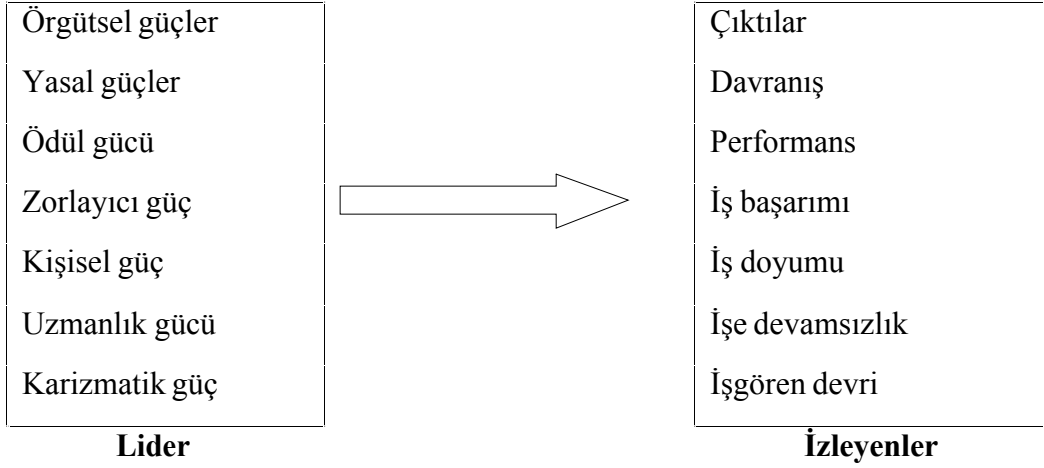
2.5.3. Liderlikte Etkileme

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birisinin önerisini, talimatlarını yada emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını daha kolay etkiler³⁹.

Liderler çeşitli güç kaynakları ve otorite ile grubu istenen amaca yöneltir. Bunlar grubu dolaylı veya dolaysız etkilemesi sonucunu doğurur. Aşağıda verilen şekilde, liderin güç ve otoriteyi kullanarak iş görenlerini nasıl etkilediği açıklanmıştır. Yasal, zorlayıcı, ödül gücü örgütsel gücü oluştururken uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Karizmatik güç ise liderin kişiliğine dayanmaktadır.

³⁸ Öztürk, M., İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 308.

³⁹ Öztürk, a.g.k., s. 308.



Şekil 2: Liderin Güç, Otorite ve Etkileme İlişkisi

“Liderlik”, www.maksimumbilgi.com, (30.03.2006).

Dolayısıyla liderin, yönetimi altındaki çalışanların veya takipçilerinin doğru şeyleri yapması ve grubunu istediği amaca yönlendirmesi için etkileme bakımından öncelikle doğruları kendisinin yapması veya kendi bünyesinde bulundurması gerekir⁴⁰.

Liderin gücü kullanma anlayışı çalışanların performanslarını yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi etkiler. Baskıcı uygulamalar sonucunda kısmen başarılı olunur, itaat sağlanır ancak çalışanlar liderin isteklerini ve amaçlarını kabul etmezler. Uzman ve önerici güç uygulandığında çalışanlar bağlılık davranışı gösterme eğilimindedirler. Yasal güç ve ödül gücü ise itaat eğilimi yaratır⁴¹.

2.6. Liderlik Tipleri

Uygulamada farklı lider tipleri ile karşılaşmaktadır. Bunları grup büyüklüklerine, durumlarına, anlayış ve davranışlarına göre sıralamak mümkündür.

2.6.1. Grup Büyüklüklerine Göre Liderler

Şahsi ve yönetici lider olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Küçük bir grupta lider, grup üyelerinin hepsiyle karşılıklı görüşüp konuşma halindedir. Yani grubun

⁴⁰ “Liderlik”, www.maksimumbilgi.com, (30.03.2006).

⁴¹ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 47.

çalışması sırasında liderin kişiliği ağır basar. Eğer lider, grup üyelerince seviliyor ise grup liderin kişisel etkisi altında olumlu ve iyi harekete yönelir. Şayet liderin kişisel bakımdan olumsuz tarafları varsa, grup davranışları düşmanca ve olumsuz olur. Küçük gruplarda liderin kişisel ağırlığı grubun yönetimiyle doğrudan ilgilidir(Şahsi lider). Grup büyüdükçe liderin kişiliğinin kapsamı ve etkisi azalır; özel ilişkiler yerine formel ilişkiler kurulur(Yönetici lider).

2.6.1.1. Şahsi (kişisel) Liderlik

Her şeyi en iyi şekilde ve en kusursuz ben bilirim, ben yaparım, yaptırırım düşüncesine sahip liderlik şeklidir. Burada liderin konuyu ve ilgili konuları çok iyi bilmesi işi yaptırabilmesi için büyük önem taşır. Çünkü dirençle yada oyalamalarla karşılaşması her zaman mümkündür. Bu olgu bazen liderin kendisinden kaynaklanır. Çünkü bu tip kimi liderler kibirli, kasıtlı, havalı bir davranış gösterir. Bu tip liderlerin ilgileri ve bilgilendirilmeleri eksikse yüksek başarıyı yakalamaları mümkün değildir.

2.6.1.2. Yönetici Liderlik

Konuyla ilgili bilgileri, projeleri her zaman için olan ancak ekibiyle birlikte çalışmayı her zaman ön planda tutan liderlik şekline yönetici liderlik denir. Yönetici liderlik, zaman zaman karşılaşılan zorlukları ekibiyle birlikte çözmekle kendini ön plana çıkaran ekip çalışmasını savunan liderlik şeklidir. Yönetici lider çalışmalarında sessiz davranan, uysal, ekibine yalnızca gerektiği kadar yer veren, bilginin fazlasını kendisinde saklayan, risk almaya eğilimli olmayan, yüksek başarıdan çok verileni zamanında ve eksiksiz yapmaya çalışan kimsedir⁴².

2.6.2. Durumlarına Göre Liderler

Pozitif ve negatif olmak üzere ikiye ayrılır. Pozitif lider; olumlu, teşvik edici, yapıcı, yön verici, danışma ve işbirliğini benimseyen, harekete geçirici, bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen, grubu katılmaya yönelten lider tipidir. Negatif lider ise;

⁴² Özdemir, A., Organizasyon ve İş Etüdü, <http://www.aliozdemir.net/>, (30.03.2006).
Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 60-61.

olumsuz, baltalayıcı, ümit kırıcı, engelleyici, harekete geçme ve geçirme yeteneği olmayan, grubun fikrini almayan ve grup canlılığını sağlamayan liderdir⁴³.

2.6.3. Anlayış ve Davranışlarına Göre Liderler

2.6.3.1. Hümanist (Babacan) Lider

Babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikirlerini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeleriyle motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz.

2.6.3.2. Destekleyici Lider

Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar verir. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirler üyelere ulaştırılır.

2.6.3.3. Otokratik Lider

Bu stil genellikle bürokratik, otoritenin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır.

Liderin baskılı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Kesin emri olmaksızın hiçbir uygulama yapılamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri verir, diğer kişiler itaat ederler. Korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar ve tersini kuşku ile karşılar. Otokratik liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiçbir şekilde dikkate almamasıdır. Bu durum iş görme arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral

⁴³ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 60-61.

düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolur.

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir.

2.6.3.4. Karizmatik Lider

Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Çalışanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir.

2.6.3.5. Liberal Lider

Bu liderlik tipine diğer bazı kaynaklarda “Sembolik Lider”, “Tam Serbesti Tanıyan Lider” yada “Laissez-Faire Lider” de denilmektedir. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Bu liderler yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi haline bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterirler. Diğer bir deyimle, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.

Bu liderlik şekli, grup üyelerinin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi, uygulama ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulaması, her üyenin bireysel eğilim ve aktivitesini harekete geçirmesi nedeniyle yararlıdır. Çalışanlar kendilerini yetiştirip problemlere en iyi çözüm şekli bulma konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediğiyle grup oluşturarak sorunları çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte en uygun kararları almaktadır. Burada liderin görevi ise malzeme ve kaynak sağlayarak, bunlarla ilgili sınırları çizmektir. Bu tür liderlik biçimi, mesleki uzmanlık hallerinde, bilim adamlarının çalışmalarında, örgütlerin araştırma-geliştirme departmanlarında sorumluluk duygusuna sahip ve sorumluluktan kaçmayan kişilerin olduğu durumlarda uygulanabilir. Aksine eğitim düzeyi düşük, iyi bir iş

bölümünün ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür bir liderlik biçiminin yürümeyeceği kesin bir sonuçtur.

2.6.3.6. Doğal Lider

Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebileceği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir.

2.6.3.7. Demokratik (Katılımcı) Lider

Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkeze alındığı örgütlerde görülmektedir. Bu liderler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem verirler. Astların planlama, karar alma, örgütleme faaliyetlerine katılmalarını teşvik ederler. Bu tür liderler çalışanlarına değer verir ve nazik davranırlar. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya her türlü iletişime açıktırlar. Ödül sistemi vardır, ceza sistemi yoktur. Bu tip liderler, astlarının yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olurlar. Grubun başarı kazanma duygusu ile birlikte iş tatminine ulaşılır. Grup içi çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma gücü ve moral alır. Demokratik davranan lider, grup içerisindeki bütün karar ve faaliyetler için üyelerle tartışma ortamı geliştirir ve üyelerin kendi çalışma eşlerini kendilerinin seçmesine izin verir.

Demokratik liderlik stilinin sakıncaları ise, karar sürecine çok fazla kişinin katılması nedeniyle karar sürecinin uzaması ve sistemin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu liderlik türü kısmen başarısız olmaktadır. Hatta bazen kararlar alınamamaktadır⁴⁴.

⁴⁴ Sabuncuoğlu, Z., Tuz, M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 177.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 1998, s. 453.

Buluç, B., "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik" <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC>, (30.03.2006).

Tablo 2: Türkmen'in Otokratik, Demokratik ve Laizzes-Faire Liderlik Açılımı

Liderlik Tarzı	Özellikleri
Otokratik Lider	Karar verme yetkisine sahip tek kişidir. Eleştiriye kapalıdır. Tartışma yanlısı değildir. En iyi ve doğruyu kendisinin bildiğini düşünür.
Demokratik Lider	Astlara karar katılma hakkı tanır. Yönetim erkini astlarla paylaşır. Yetki devrini gerçekleştirir. Eleştiriye açıktır. Sorun ve kararları tartışmaya açar.
Laizzes-Faire Lider	Kararları grup alır, lider uygular. Grubun çalışmalarına karışmaz. Yetki ve erk gruptadır. Grubu yönlendiremez, grup onu yönlendirir.

Türkmen, İ., Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, No: 519, 1999, s.63.

2.7. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramlarını üç ayrı kategoride toplamak mümkündür: özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö. 450-1940'lı yıllar arası), davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası), durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem)⁴⁵.

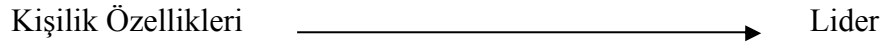
2.7.1. Özellik Yaklaşımı

1900'lü yılların başlarında, bir örgütte veya grupta “kim lider olur?” veya “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir. Liderlik araştırmaları içerisinde “geleneksel yaklaşım” veya “özellikler yaklaşımı”

⁴⁵ Zel, a.g.k., s. 94.

olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağı” şeklinde özetlenebilir. Bu dönemde birçok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklere değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir⁴⁶.

Bu yaklaşıma göre, çeşitli özellikler bir kimseyi lider yapar. Ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Başka bir deyişle, bu görüşe göre, liderlik karakterine sahip bir kimse, nasıl bir gruba girerse girsin, liderdir. Bu görüşü bir şema ile gösterilecek olursa⁴⁷:



Bu yaklaşıma göre, liderlikte, liderin özellikleri birinci plandadır. Yani, liderlerin bireysel özelliklerini temel alır. Liderin çeşitli özellikleri bakımından diğer grup üyelerinden farklı olması gerekmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda liderlikle ilgili aşağıdaki özellikler belirlenmiştir.

⁴⁶ Zel, a.g.k., s. 94.

⁴⁷ Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınları, İstanbul, 1999, s. 295.

Tablo 3: Liderlik Özellikleri

Liderlik Özellikleri	
Fiziksel özellikler	Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, ağırlık, fiziksel olgunluk belirtileri, sağlık durumu, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.
Düşünsel Özellikler	Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, yetenek, ikna etme vb.
Duygusal Özellikler	Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarı duygusu, hırs vb.
Sosyal Özellikler	Başkalarıyla iyi iletişim kurma, güven verme ve güvenilir olma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme, kendine güven vb.

Sabuncuoğlu, Z., Tuz, M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 179.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 1998, s. 453.

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 1997, s. 195.

Kağıtçıbaşı, Ç. Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınları, İstanbul, 1999, s. 295.

Bu yaklaşım, özellikle iki dünya savaşı arasındaki dönemde geçerli olmuştur. Bunun nedeni de bu süre içerisinde psikolojinin bireyler arası farklılıklar üzerinde daha fazla odaklanmış olmasına bağlanmaktadır. Psikologların, bireyler arasındaki yetenek, ilgi ve zeka farklılıklarını saptama çalışmaları bu yaklaşımın gelişmesine katkıda bulunmuştur. Zamanla bu yaklaşım geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Çünkü yapılan araştırmalar sonucunda devamlı yeni özellikler saptanmış ve genellemeler yapmak imkanı azalmıştır. Liderlik özelliklerinin gelişmesine rağmen, liderlik sürecinin açıklığa kavuşamamış olması bu modelin geçerliliğine şüphe düşürmüştür.

Kişisel liderlik modelinin başarısız olmasına bir diğer neden ise grup üyelerinin hesaba katılmamasıdır. Diğer bir deyişle bu model grubun diğer üyelerinin kişisel

özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını öne sürmektedir. Bu ise tek yanlı bir yaklaşımdır. Aksine, lider ile grup üyelerinin etkileşiminin önemi çeşitli araştırma bulgularında ortaya çıkmıştır⁴⁸.

2.7.2. Davranış Yaklaşımı

Bu yaklaşım, liderlerin bireysel özellikleriyle değil, davranış biçimleriyle tanımlanabileceklerini savunur. Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabul edilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Bu yaklaşımı savunanlara göre lideri lider yapan grubu başarıya ulaştıran davranışlarıdır. Yani liderlik, liderin ne yaptığı, ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle açıklanmaya çalışılmakta ve liderliği en iyi açıklayacak değişkenin davranış biçimleri olduğu savunulmaktadır⁴⁹. Liderin astlarına yetki devredip devretmemesi, astları ile iletişim şekli, planlama ve denetim tarzı, amaçları tespit etme biçimi gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınır⁵⁰.

Davranış teorilerinin, özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir:

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır,
- Eğer, lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, liderlik davranışları eğitim yoluyla kişiye kazandırılabilir,
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından izleme fırsatı yaratır.

⁴⁸ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

⁴⁹ Özçer, N., Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 2005, s. 66.

⁵⁰ Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 145.

Davranış teorilerinin gelişmesine çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır⁵¹.

2.7.2.1. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik davranışları hakkında en fazla araştırma 1940'lı yılların sonlarına doğru Ralph Stogdill'in yönetiminde başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları programı çerçevesinde yapılmıştır. Araştırmalar liderlerin gösterdikleri davranışların bir listesini yaparak işe başlamış ve dokuz kategoride 1800 davranış biçimine ulaşmışlardır. Ohio State araştırmacıları, faktör analizi olarak adlandırılan istatistik tekniği ile aslında sadece iki bağımsız liderlik davranışı boyutu olduğu sonucuna ulaşmışlardır: yapıyı harekete geçiren görev öncelikli davranışlar ve izleyenlere önem veren işgören öncelikli davranışlar⁵². Bu iki boyutun oluşturduğu dört kombinasyon şekilde olduğu gibidir:

İzleyenlere Önem Veren Davranışlar Az ↑ Çok (İşgören öncelikli davranışlar)	Az görev öncelikli ve çok işgören öncelikli (IV)	Çok görev öncelikli ve çok işgören öncelikli (III)
	Az görev öncelikli ve az işgören öncelikli (I)	Çok görev öncelikli ve az işgören öncelikli (II)
Yapıyı Harekete Geçiren Davranışlar Az → Çok (Görev öncelikli davranışlar)		

Şekil 3: Ohio Çalışmalarında Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Stoner A. J., Wankel, C., Management, Prentice- Hall, Inc, New Jersey, 1986, s. 449.

1. Durumda, Lider görevi başarmada yetersiz kalırken, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerine de az ilgi göstermektedir.

⁵¹ Zel, a.g.k., s. 101.

⁵² Kreitner, R., Kinicki, A., Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1989, s. 453.

2. Durumda, Lider işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerine az ilgi gösterirken görevin yerine getirilmesi için yoğun bir şekilde çalışmakta ve esas ilgisini göreve yöneltmektedir.

3. Durumda, Lider işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerine ilgi gösterirken, görevin başarılması için işgörenleri yoğun bir şekilde yönlendirmektedir.

4. Durumda, Lider işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerinin tatmini ile ilgilenirken daha az göreve yönelik davranışlarda bulunmaktadır.

Bu modelden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Grup otoriter liderlik bekliyor ve istiyorsa en uygun tip liderlik bu olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İş teknoloji gereği çok yapısallaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikayetler artacaktır.
- İşin doğası, bireyin ve ekibin kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikteyse, bu yolla motivasyon sağlamanın yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi a ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir⁵³.

Ohio Üniversitesi araştırmalarına yöneltilen eleştiriler ise şöyle sıralanabilir:

- Önderlik davranışını tamamen bağımsız iki ayrı boyutunun olduğu konusu eleştirilmiştir.

⁵³ Dinçer, Ö., Fidan, Y., İşletme Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 340-341.
Can, a.g.k., s. 178.

- Bu araştırmada kullanılan iki ölçek, yani astların önder davranışı hakkındaki algılarını ölçen önder davranışı tanımlama ölçeği ve önderlerin kendi davranışlarını tanımladıkları ölçek, birbirinden farklı sonuçlar vermektedir,.

- Bu araştırma, durumsal faktörlerin önder davranışı ve önder etkinliği üzerindeki etkisini dikkate almamaktadır.⁵⁴.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem bireye ilgi hem de yapıyı harekete geçirme derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında yapıyı harekete geçirme faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde insan faktörüne ilgi yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında yapıyı harekete geçirme değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan insan faktörüne ilgi bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için yapıyı harekete geçirme boyutu özellikle önem kazanmaktadır⁵⁵.

2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

1947 civarında, Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde, Renses Likert ve arkadaşları tarafından, Michigan Üniversitesinde önderlik üzerine yapılan bir seri çalıřmadır⁵⁶. Yapılan bu çalışmaların amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hız, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Araştırma, liderlik olgusunu liderin grupça benimsenme derecesine bağlamıřtır⁵⁷.

Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:

⁵⁴ Ateş, M. “Önderlik”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, (30.03.2006).

⁵⁵ Zel, a.g.k., s. 104.

⁵⁶ Ateş, M. “Önderlik”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, (30.03.2006).

⁵⁷ Dinçer, Fidan, a.g.k., s. 340-341.

1- Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.

2- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin geliştirilmesini destekleyen davranışlar.

3- Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

4- İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir⁵⁸. Bunların sonucu olarak bu çalışmada işe yönelik lider ve insana yönelik lider olmak üzere iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir⁵⁹.

Bu çalışmaya göre işe yönelik önder, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir⁶⁰.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Michigan çalışmalarına göre en üretken grup, liderleri iş merkezli olanlardan çok, çalışan merkezli olanlardır. En etkin liderler ise, astlarıyla destekleyici ilişki kuranlar, tek başına karar almaktan çok grup halinde karar almaya önem verenler ve izleyicilerini, yüksek performans hedefleri oluşturmaya ve bunların başarılmasına teşvik edenlerdir⁶¹.

⁵⁸ Zel, a.g.k., s. 104.

⁵⁹ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 74.

Zel, a.g.k., s. 104.

Ateş, M. "Önderlik", <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, (30.03.2006).

⁶⁰ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

⁶¹ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 75.

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıřtır⁶².

2.7.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel şebeke Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen ve tescil edilen bu model belki de lider davranış tipleri arasında en çok bilinenidir⁶³. Bu kurum liderin örgüt içindeki yönlenmesini odak alarak iki boyut üzerine kurulmuştur. Birinci boyut liderin işgörene ynelikliğini, ikinci boyut ise üretime ynelikliğini konu edinmektedir. Bu iki boyut aslında önceki bölümlerde bahsedilen Ohio çalışmalarındaki izleyenlere önem veren ve yapıyı harekete geçiren davranış boyutları ile Michigan çalışmalarındaki işgören merkezli ve üretim merkezli davranış boyutlarının benzerleridir.

Bir lider çalışana yönelik olduğunda, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, başka bir deyişle onların iş tatminlerini sağlamak liderin ilk uğraşı olur; üretimle uğraşmak ikinci sıraya düşer. Bunun aksine, lider üretime yönelik olduğunda, üretimi nicelik ve nitelik olarak arttırmak birinci sırada yer alır⁶⁴.

Bu modelde, liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya ıkarılmıřtır⁶⁵:

⁶² Zel, a.g.k., s. 105.

⁶³ Kreitner, Kinicki, a.g.k., s. 454.

⁶⁴ Başaran, İ., E., rgtsel Davranışın Yönetimi, Ankara Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982, s. 62.

⁶⁵ Zel, a.g.k., s. 106.

	1,9							9,9
				5,5,				
	1,1							9,1

- Yapıyı Harekete Geçirme +

Şekil 4: Blake- Mouton Yönetmel Şebekesi

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 106.

Şekle göre:

Cılız Liderlik (1.1): İş başarımı ve astların örgüt içi tatmin açısından en az gayret gösteren liderliktir. Bu liderin, gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından çok yetersiz olduğu, sadece örgütte kalabilmek için asgari çaba gösterdiği söylenebilir. Bu tür liderlerin yönetimindeki gruplarda, üst düzeyde üretim sağlanamaz, çatışmaların önüne geçilemez. Cılız liderler sorunları görmezden gelir veya bu sorunların çözümünü erteler.

Görev Liderliği (9.1): Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Görev liderliğinin temel sorumluluğu üretim hedefleri ile ilgilidir. İnsanları birer üretim aracı olarak görürler ve çalışanların istekleri ile onları mutlu kılacak hiçbir önleme gerek görmezler. Çalışanlar arasında çatışma çıktığında lider yetkisini kullanarak bu çatışmayı bastırır. Fikir geliştirmek genellikle lidere aittir, astların fikirleri reddedilir.

Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Lider, insanlar arası iyi ilişkilere önem verir. Çalışanların isteklerinin karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına önem verilir. Bu yöneticiler, eğer insanlar mutlu kılınırsa ve aralarında uyum sağlanırsa verimliliklerinde artış sağlanacağına inanırlar. Liderler bütün fikirleri eleştirmeden kabul ederek yeniliği cesaretlendirir. Üretim, çalışanlar arasında sıkı dostluğa ve çatışmaların olmamasına bağlıdır. Bu tarz yönetim biçiminin örgütsel başarı sağlaması zayıf bir olasılıktır.

Orta-Yol Liderliği (5.5): Hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir liderlik biçimidir. Lider, çalışanların istekleri ile buna bağlı moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimliliği göz önünde tutar. (5.5) tipinde üretim arttırılmaya çalışılır fakat maksimum düzeye çıkarılamaz.

Ekip Liderliği (9.9): Hem göreve ve hem de kişiye en fazla önem veren liderlik biçimidir. Ekip liderleri, ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, iş başarımının da maksimum düzeyde olmasını ister. (9.9) tarzı lider, kendini işine vererek başarıya ulaşmayı isteyen bireyleri işe alarak, örgütsel amaçlar etrafında toplar. İşgörenlerinin arzuları ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmeyi hem de insan arzu ve gereksinimlerini etkili bir biçimde kıyaslayarak, karşılıklı güven, saygı ve dayanışma olanağı sağlamayı arzu eder⁶⁶.

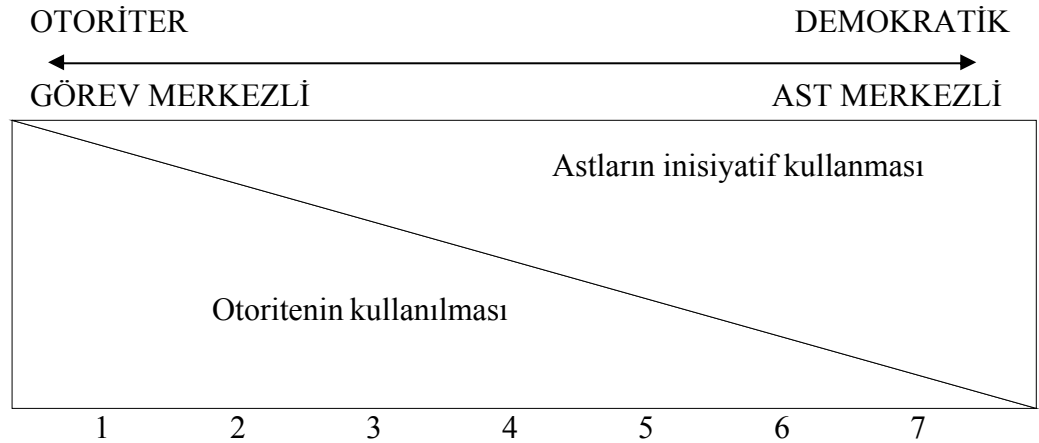
Modelde yaratılan beş liderlik tipinden ekip liderliğinin en etkili liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Bunun içinde liderler öncelikle çalışanlarının moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için astlarıyla doyurucu ilişkiler yaratmalıdır.

⁶⁶ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).
Can, a.g.k., s. 198.

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir⁶⁷.

2.7.2.4. Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaun ve Schmit'in ortaya attığı bu teoride, liderliğin iki uç noktası olarak otokratik liderlik ve demokratik liderlik kabul edilir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schimit, modellerini yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir.



Şekil 5: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Modeli

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 107.

1. Durum: Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.
2. Durum: Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum: Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.

⁶⁷ Zel, a.g.k., s. 107.

4. Durum: Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Durum: Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum: Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Araştırmacılar, 11 ayrı çalışmanın sadece yedisinde paylaşımcı tip liderin verimliliği arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmalarda, paylaşımcı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür⁶⁸.

2.7.2.5. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının her hangi bir grup üyesi tarafından gerçekleştirilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadır. Bale, ayrıntılı gözlem tekniği kullanmak yoluyla üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar;

- Faaliyet seviyesi,
- Görevi başarabilme yeteneği,
- Üyeler arasında sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı ve türü, liderlikte belirleyici rol oynamaktadır. Bale, iletişim sürecinin analizini yaparak üç

⁶⁸ Zel, a.g.k., s. 107-108.

boyutta toplam 12 kategori belirlemiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır.

Bale gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, diğeri ise işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. İşe yönelik ve insana yönelik davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir. Bale'in tespitlerinden bir diğeri de şudur; bu iki davranış bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebilir⁶⁹.

2.7.2.6. Likert'in Sistem Modeli

Rensis Likert, bilimsel olarak bir yönetim teorisi geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonunda "Sistem 4" adını verdiği, etkili bir örgütün nasıl çalıştığını gösteren bir model kurmuştur⁷⁰.

Likert'in liderlik teorisinde dört temel liderlik tarzından söz edilmektedir:

Sistem 1- Sömürücü otoriter yönetim: Bütün kararları yöneticiler verir, kimin neyi ne zaman yapacağını yöneticiler belirler, başarısızlığı cezalandırırlar, yönetimin çalışanlara güveni çok azdır.

Sistem 2- Babacan otoriter yönetim: Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yaparken astlar belirli bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter amir babacan tavrılıdır.

Sistem 3- Danışmalı yönetim: Yöneticiler amaçları belirlemeden ve karar vermeden önce astlara danışırlar. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede

⁶⁹ Zel, a.g.k., s. 108-109.

⁷⁰ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilir.

Sistem 4- Demokratik liderlik: Likert'in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Karar verme örgütsel birimler yoluyla tüm örgüt kademelerine yayılırlar⁷¹

Bu dört yönetim tipinde liderlerin işe yada işçiye yönelik eğilimlerini değerlendirerek, en iyi iş başarısı gösteren liderlerin, astların sorunlarının insani yönlerine ağırlık veren ve yüksek iş başarısını amaç edinen, etkili gruplar kurabilen liderler olduğunu öne sürmüştür.

Likert bunlara ek olarak "Bağlantı Halkasını" önermiştir. Bu halkada üst düzey yöneticilerden oluşan grup konularında rahatça konuşup tartışabilmektedirler. Bu toplantıda her bir üst düzey yöneticisi açık bir biçimde kendi astlarıyla oluşturdukları alt grubunda olup bitenlerin ışığında karar mekanizmasına katılırken, alt toplantılarında, üst grup toplantısının bilgilerini açıklayarak verilecek kararda etkili olur. Böylece tepede yer alan bağlantı halkası durumundaki kişiler aracılığıyla karar verme süreci tüm örgüte yayılabilmektedir⁷².

R. Likert'in teorisi genel olarak kabul edilebilir. Yönetim teorisine ve planlı değişim konusuna önemli katkılarda bulunduğu da bir gerçektir. Ancak örgüt geliştirme müdahalesi olarak başarılı olduğunu ispat etmek oldukça güçtür.

⁷¹ Dinçer, Fidan, a.g.k., s. 344-345.

Hodgetts, R. M., Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. C. Çetin, E. C. Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul, 1997, s. 327.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s. 337-338.

⁷² Dinçer, Fidan, a.g.k., s. 344-345.

Her şeye rağmen, örgüt geliştirme faaliyetlerinde uygulamacılara ve katılanlara değişimin amaçları ve süreci konusunda kavrama dayalı bir model sunduğu açıktır. Ayrıca tutum araştırmaları ve geri besleme yöntemi olarak da kabul edilebilir⁷³.

2.7.3. Durumsallık Yaklaşımı

Gerek özellik teorileri, gerekse davranış teorilerindeki eksikliklerden dolayı, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma olan ihtiyaç kendisini hissettirmiş ve araştırmacılar diğer teorilerin karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir⁷⁴.

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir.

Liderlikte durumsallık yaklaşımı, çalışanları etkilemenin, çalışanlara olan desteğin ve yönlendirmenin en etkili tarzını ve çalışanların hazır olma durumları ve olgunluk düzeylerini belirlemeye yönelik bir yaklaşımdır⁷⁵.

Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır;

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri,
- Liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri,
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

⁷³ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

⁷⁴ Zel, a.g.k., s. 113..

⁷⁵ Buchanan, D., Huczynski, A., Organizational Behaviour, Prentice Hall, UK, 1991, s. 619.

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişebileceğini söylemektedir. Diğer yandan, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır⁷⁶.

Bu bölümde liderliğin beş durumsal modeli incelenecektir: Amaç- Yol Modeli, Hersey- Blanchard’ın Durumsallık Modeli, Reddin’in Etkililik Teorisi, Vroom- Yetton Liderlik Modeli ve Fred Friedler’in Durumsal Liderlik Modeli.

2.7.3.1. Amaç- Yol Teorisi

Hause ve Mitchell tarafından geliştirilen bu yaklaşım, çaba-başarı ve başarı-amaç tahmin bağlarını; işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik boyutlarını göz önüne almaktadır. Modele göre lider, amaçlara giden yolları netleştirerek, engel ve güçlükleri azaltarak aynı zamanda bu yoldaki kişisel tatmin fırsatlarını arttırarak, astların işle ilgili amaçlarına yardım etmekten sorumludur⁷⁷.

Yol-amaç teorisinde önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke vardır:

- 1- Kurumlarda astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel hedefleri belirlemek,
- 2- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak, kurumsal amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlamak, bunu başarmaları için onları ödüllendirmek,
- 3- Astların, bireysel ve kurumsal amaçlara ulaşabilmek için üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak.

Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılabilecek amaçlar belirlemek ve onların bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir⁷⁸.

⁷⁶ Sabuncuoğlu, Tuz, a.g.k., s. 180.

⁷⁷ Dinçer, Fidan, a.g.k., s. 346-347.

⁷⁸ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 87.

Amaç-yol teorisine göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak yoluyla astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar:

1- Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını bekler.

2- Destekleyici Liderlik: Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba harcamaz. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.

3- Katılımcı Liderlik: İşle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki (9.9.=ekip liderliği) lider tipine yakın davranışlar gösterir.

4- Başarıya Yönelik Liderlik: İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister⁷⁹.

Liderin yukarıdaki davranışların birini göstermesi, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına ve işin niteliğine bağlı olarak değişecektir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından tatmin duyacaklardır.

İşin niteliği ile astların tatmini ve liderlik davranışı açısından incelendiğinde ise, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu işin niteliğine göre değişecektir. Planlanabilen (rutin işlerde) otoriter davranış azaldıkça iş tatmini artacakken;

⁷⁹ Zel, a.g.k., s. 115.

Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 87-88.

planlanamayan (rutin olmayan) işlerde otoriter davranış azaldıkça iş tatmini de azalacaktır⁸⁰.

Amaç-yol teorisine getirilen eleştiriler ise şu şekilde özetlenebilir: bu kuram orijinal biçimiyle çok basittir, işyerinde yeterince değişkeni dikkate almamaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçlarını belirleme, iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir⁸¹.

2.7.3.2. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Teorisi

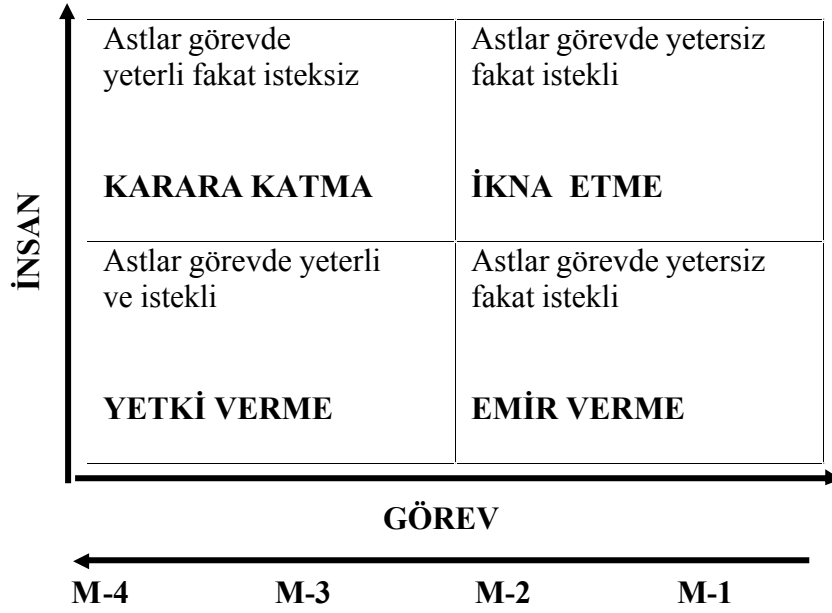
Hersey ve Blanchard'ın geliştirdikleri bu teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır: uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, özelliklerinin düzeyi ve liderden beklentiler.

Lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır.

Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre, izleyenlerin olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

⁸⁰ Zel, a.g.k., s. 115-116.

⁸¹ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).



Şekil 6: Hersey- Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 123.

M-1 (Emir Verme): İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek, izleyenlerin yetişmesini, yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır.

M-2 (İkna Etme): İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3 (Karara Katma): İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider, göreve daha az izleyicilere daha çok ilgi gösterir.

M-4 (Yetki Verme): İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de, izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmelidirler.

Durumsallık teorisi, Fiedler'in lider etkinliği ve Reddin'in üç boyutlu liderlik teorilerinin yanı sıra, Blake-Mouton'un yönetsel şebeke modelinin de tamamlayıcısı durumundadır ve liderin, etkin liderlik tarzı belirlemesi için astlarını değerlendirmesini

esas almaktadır. Fakat, Fiedler'in yaklaşımından farklı olarak, lider tarzının esnekliğine önemli ölçüde ağırlık vermektedir⁸².

2.7.3.3. Reddin'in Etkililik Teorisi

Liderliğe ilişkin olarak geliştirilen davranışsal kuramlar, liderliğin iki temel davranış boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. William J. Reddin liderlikte 3-D kuramını geliştirerek liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir⁸³. İlişkiye (kişiyeye yönelim), liderin izleyicilerle karşılıklı güvene, saygıya, düşünce ve duygularla ilgilenmeye dayalı ilişki içinde olmasıdır. Göreve (işe) yönelim, liderin izleyicileri grup amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmesidir. Etkinlik ise, liderin grup amaçlarını gerçekleştirmekteki başarısı olarak ifade edilebilir⁸⁴.

Ohio Üniversitesi ve Blake ve Mouton'un çalışmalarıyla benzerlik gösteren Reddin'in 3-D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir:

- 1- Düşük görev ve düşük ilişki (kopuk lider),
- 2- Düşük görev ve yüksek ilişki (ilgili lider),
- 3- Yüksek görev ve düşük ilişki (kendini adanmış lider),
- 4- Yüksek görev ve yüksek ilişki (bütünleşmiş lider)⁸⁵.

Reddin bu temel liderlik biçiminde görülen insan ve görev boyutlarına, bu boyutların her zaman ve her yerde etkili olmayacağını düşünerek etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Sonuçta, dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

⁸² Zel, a.g.k., s. 115-116.

⁸³ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

⁸⁴ Dinçer ve Fidan, a.g.k., s. 340-348.

⁸⁵ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

Zel, a.g.k., s. 115-116.

ETKİLİ YAKLAŞIM
9. Bürokrat
10. Geliştirici
11. Yürütmeçi
12. Babacan-Otoriter

TEMEL YAKLAŞIMLAR
1. Kopuk
2. İlgili
3. Birleştirici
4. Adanmış

ETKİSİZ YAKLAŞIMLAR
5. Terk eden
6. Görevci
7. Uzlaştırıcı
8. Otoriter

Şekil 7: Reddin'in Etkililik Yaklaşımı

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 126.

Şekilde görüldüğü gibi, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili yada etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider, etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır⁸⁶.

Reddin'in modeli özellikle lider özellikleri, lider davranışları, grup ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır. Reddin'in modeline ilişkin çok sayıda ampirik araştırma yapılmamıştır. Ancak bu modelden özellikle örgütsel bağlamda yönetici yetiştirmek için yararlanılabilir. Bu model bütün durumlara uygun ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Reddin'in kuramı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir kuram değildir. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal

⁸⁶ Zel, a.g.k., s. 115-116.

faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in kuramı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir⁸⁷.

2.7.3.4. Vroom- Yetton Liderlik Modeli

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model, liderin karar verme süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yüzden “karar ağacı modeli” olarak da ifade edilmektedir. Modele göre, beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar:

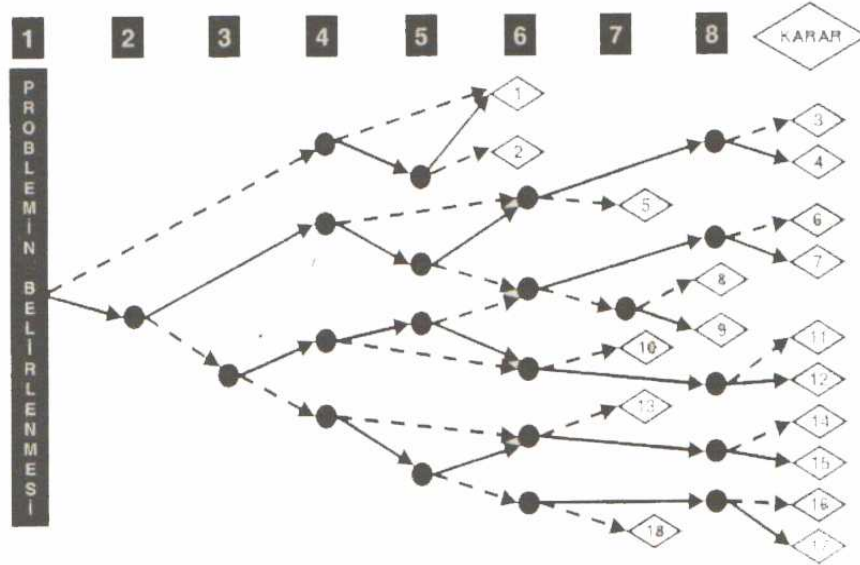
- Otokratik-1 (AI): Lider, halihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- Otokratik-2 (AII): Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- Danışmacı-1 (CI): Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- Danışmacı-2 (CII): Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- Grup-1 (GI): Lider, astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verir.
- Grup-2 (GII): Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.
- Yetki Devreden (DI): Lider, problemin çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

⁸⁷ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken yedi soru tespit etmişlerdir:

- 1- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- 2- Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
- 3- İsbetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- 4- Problem belirgin mi?
- 5- Kararı verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi?
- 6- Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?
- 7- Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
- 8- Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

Vroom- Yetton liderlik modeli şu şekilde açıklanabilir:



- AI: Lider mevcut bilgisiyle kararı verir ve uygular (1, 3, 4, 5)
AII: Gerekli bilgiyi aldıktan sonra emir verir (10, 11, 12)
CI: Lider astlarına bireysel olarak danışır ve karar verir (9, 8, 13, 15, 18)
CII: Lider astlarına grup olarak danışır ve karar verir (8, 13, 14, 15, 18)
GI: Lider problemi astıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verirler (7, 17)
GII: Lider problemi grup ortamında tartışır ve ortak karar verirler (2, 6, 7, 16, 17)
DI: Lider problemin çözümü için astına yetki devreder ve destekler (2, 6, 11, 14, 16)

Evet _____ Hayır - - - -

Şekil 8: Vroom- Yetton Liderlik (Karar Ağacı Modeli)

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 130.

Liderlerin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belli durumlar için, lider ile astlarının ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuç verdiğini ileri sürmüştür.

Vroom ve Yetton'un yaptıkları çalışmalar, modeli desteklemiş ve ampirik geçerliliği kanıtlanmıştır. Bu destekleyici sonuçlara rağmen, Vroom ve Yetton, modele uygun olarak verilen kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir

set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanmayacağına söylenebileceğini ifade etmişlerdir⁸⁸.

2.7.3.5. Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Yakın zamanda yapılmış durum teorilerini en kapsamlısı Fred Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır⁸⁹. Fiedler kurumsal davranışı, kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak değerlendirmiş ve liderlik sürecini bu etkileşime bağlı olarak çözümlenmiştir. Bu çözümlenmede liderliğe ilişkin iki önemli soruya cevap aramıştır:

1- Niçin belirli bir durumda benzer, hatta hemen hemen aynı özelliklere sahip liderlerden biri etkiliyken, diğeri etkili olamamaktadır?

2- Niçin belirli bir durumda etkili olan bir lider, bir başka durumda etkili olamamaktadır?

Fiedler'e göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur⁹⁰. Fiedler, liderlik tarzlarını ortaya çıkarabilmek için "en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC)" ölçeğini geliştirmiştir⁹¹. Bu ölçekle, kişinin işe yada iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini bulmaya çalışmıştır.

Fiedler'in bulgularına göre, çalışmayı en son tercih ettiği kişiyi nispeten olumlu bir tarzda anlatan bir lider; anlayışlı, izin verici, insan ilişkileri uyumlu, iş barışını seven ve astlarını düşünen bir bireydir. Fakat çalışmayı en son tercih ettiği kişiyi olumsuz bir tarzda anlatan lider Fiedler'e göre, daha çok yönetim ve iş kontrolü ile ilgili bir insan olup, işin insan ilişkileri yönü ile oldukça az ilgilidir⁹².

⁸⁸ Zel, a.g.k., s. 129-132.

⁸⁹ Zel, a.g.k., s. 116.

⁹⁰ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 81-82.

⁹¹ Zel, a.g.k., s. 116.

⁹² Şimşek, Fidan, a.g.e., s. 82.

Fiedler'in kuramına göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar: lider ile astalar arasındaki ilişkiler, görevin yapısı, liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi. Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik liderlik davranışı etkin olacaktır⁹³.

- Lider- Ast İlişkileri: Liderin astlar tarafından benimsenmesi derecesini ifade eder. Eğer lider grubun hepsi ile iyi geçinirse, grup üyeleri de lideri sever, güvenir ve ona bağlılık gösterirlerse, ilişkiler iyi, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Fakat güvenilmeyen ve sevilmeyen bir kişi ise, ilişkiler zayıf olur ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratır.

- Görevin Yapısı: Grubun belirli amaçlara sahip olduğu, bu amaçlara nasıl ulaşılacağını tüm grup üyelerinin bildiği bir durum, iyi bir görev yapısı ve liderlik için uygun bir ortam olarak değerlendirilir. Belirsiz ve tanımlanmamış görevlerde ise liderin grubu etkilemesi güçleşir.

- Liderin Makamının Verdiği Yetki: Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme , terfi ettirme gibi yetkileri fazla ise makam gücü artmaktadır. Makam gücünün arttığı bir durum liderlik için uygun görülmektedir. Düşük seviyeli bir güç ise, bir liderin işini daha çok zorlaştıracaktır.

Fiedler sonuçta liderlikte üç değişkenin sekiz kombinasyonunu açıklamıştır⁹⁴.

⁹³ "Liderlik", www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

⁹⁴ Şimşek, Fidan, a.g.k., s. 83-84.

Tablo 4: Fiedler'in Durumsallık Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal Faktörler	Lider-Ast İlişkileri	İyi				Kötü			
	Görev Yapısı	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumun Elverişliliği		Çok Elverişli			Elverişli			Az Elverişli	
Durumsal Belirsizlik		Çok Belirli			Belirli			Az Belirli	
Liderlik Tarzı		Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 121

Tablo incelendiğinde, otoritesi fazla ve görevi belirli bir liderin varlığı ve üyelerin bu lideri sevmeleri ve yapılan iş açıkça tanımlanıp belirtildiği takdirde liderin etkisinin kolaylaşacağı görülmektedir (durum1). Liderin sevilmediği, otoritesinin sınırlı olduğu ve yapılan işin de belirsiz nitelik taşıdığı kategoride ise liderlik güçleşecektir (durum 8). Fiedler'e göre söz konusu üç değişkenden en önemlisi lider-ast ilişkileri, en önemlisi ise liderin makamının sağladığı otoritedir.

Fiedler'in modeline belirli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan metodolojik eleştiriler ve elverişlilik boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler almıştır⁹⁵.

⁹⁵ Zel, a.g.k., s. 121-122.

2.8. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

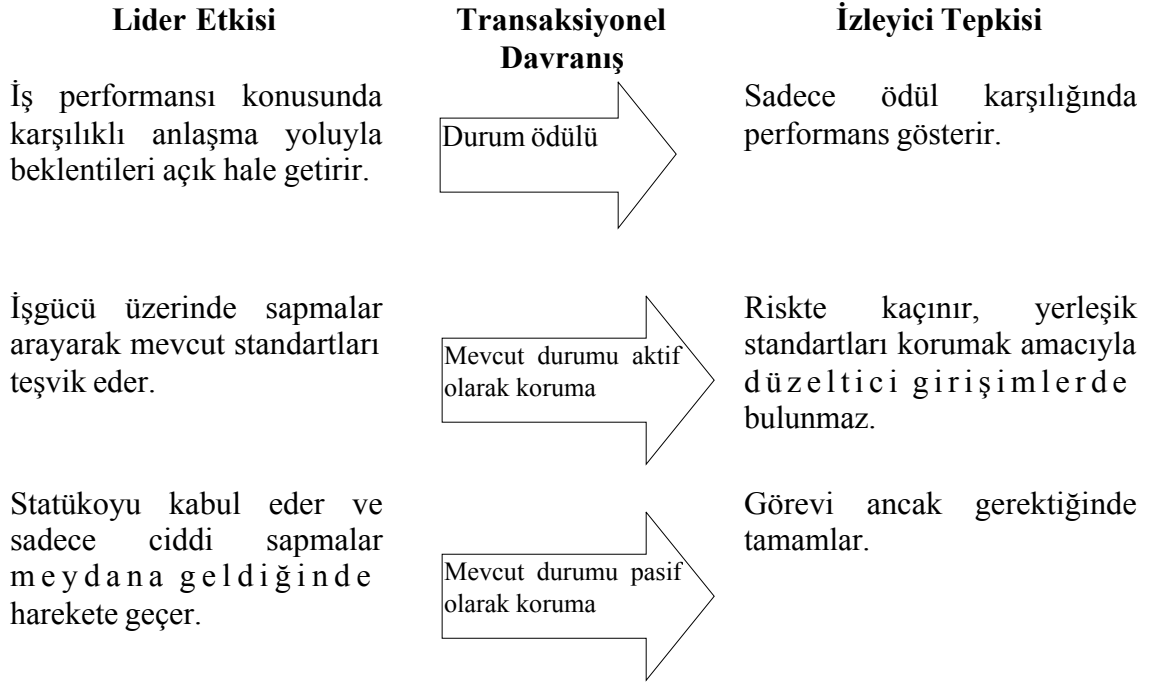
Liderlikle ilgili yeni teoriler, diğzer bir deyişle çağdaş liderlik anlayışları incelendiğinde, temel olarak iki farklı liderlik yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Transaksiyonel liderlik ve Transformasyonel liderliktir.

2.8.1. Transaksiyonel Liderlik

Bu liderlik biçiminde liderler, geçmiş 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun biçimde hayata geçirirler. Bu liderler yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değış-tokuş süreci olarak görürler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül, kurallara karşı gelme ve düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır.

Transaksiyonel liderlerin astlardan beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise, bu tip liderlerin mevcut sistemlere bağılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değıştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır. Bu tip bir liderlik yaklaşımının yaratıcılık yönü azdır. Başarı grafiğı normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur⁹⁶.

⁹⁶ Yavuz, C. A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale015.asp>, (30.03.2006).



Şekil 9: Transaksiyonel Liderlik Davranışları

Hirtz, P. D., “Effective Leadership for Total Quality Management”, http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_page/3053626/21, 2002.

2.8.2. Transformasyonel Liderlik

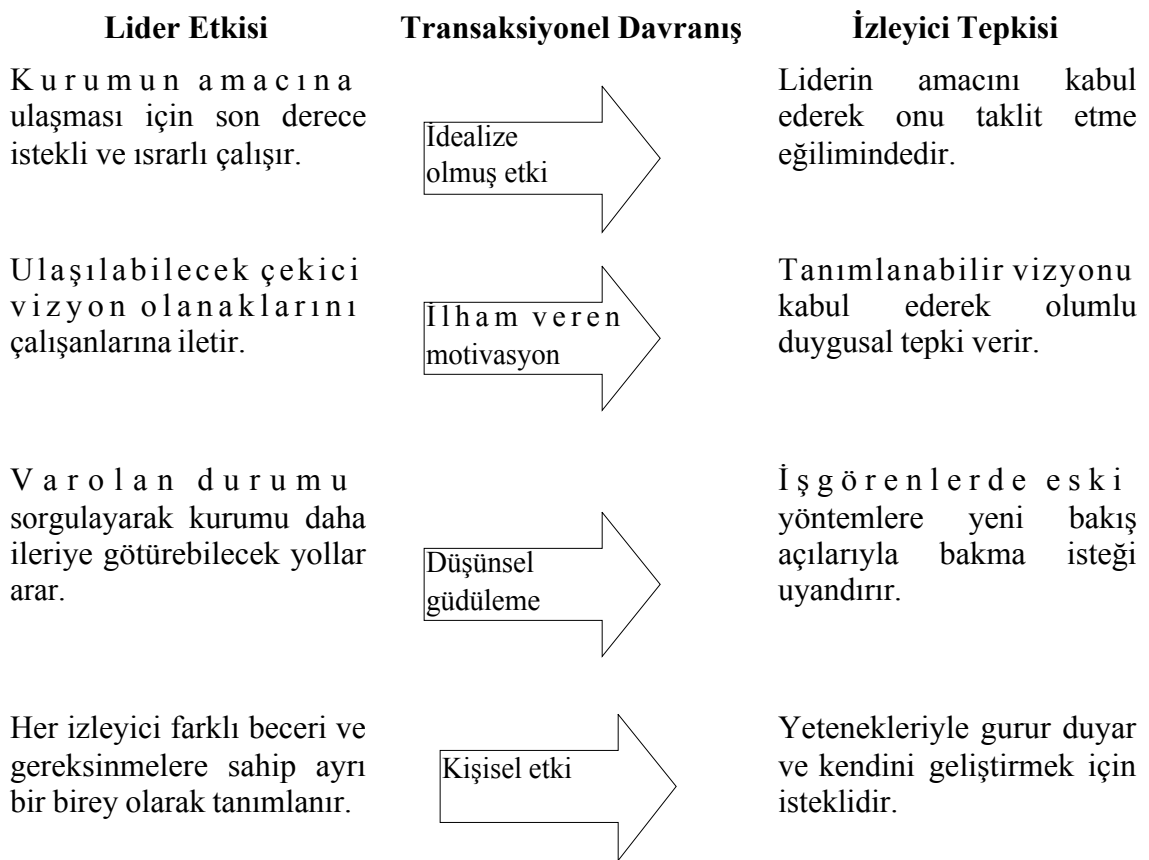
Fikir olarak transformasyonel liderlik, ilk defa 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Bernard Bass ve diğer araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir.⁹⁷

Bu liderlik tarzı, transaksiyonel liderliğe göre, daha gelişmiş ve çağdaş bir liderlik tarzıdır. Transformasyonel liderler, arkalarındaki gruba yeni bir form veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun yada ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir⁹⁸.

⁹⁷ Lionton, L. B., “Transformational Leadership”, <http://www.ericdigests.org/1992-2/leadership.htm>, (30.03.2006).

⁹⁸ Yavuz, C. A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale015.asp>, (30.03.2006).

Transformasyonel liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler. Kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürür. Ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar⁹⁹.



Şekil 10: Transformasyonel Liderlik Davranışları

Hirtz, P. D., "Effective Leadership for Total Quality Management", http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_page/3053626/21, 2002.

⁹⁹ Sabuncuoğlu, Tuz, a.g.k., s. 181.

2.9. Liderin Değişimdeki Rolü

Çağımızda işletmeler globalleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuş, bunun sonucu olarak pek çok sanayide yaşanan rekabet firmaları karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir.

Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirirler.

Yöneticilik niteliğine sahip liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Değişimci liderler ise çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir, örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretirler. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Halbuki örgütsel lider organizasyonun eskiden ben devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açışı yoktur. Pazar payının ve karın artması ile ilgilendir. Yönetimsel niteliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç olarak yüksek performanslarla yönetmeye yönelmişlerdir, Onlarda değişim ve reform esastır. Yönetimsel liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Halbuki değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar.

Hem yönetsel lider, hem de değişimci lider yönelim kitaplarında okutulan ve bilinen liderlik yaklaşımlarına uygun olarak görev (iş) veya ilişki (insan) eğilimlerine uygun davranışlar gösterebilirler. Stratejik hedefler verme, vizyon açıklama, yön vericilik gibi nitelikler yanında, çalışanları motive etme, kararlara katılma, moral güçlerini artırma politikaları da uygulayabilirler. Değişimci liderler, astlarının becerilerini geliştirme ve başarılarını artırmak için onlara sorumluluk verir.

Değişimci liderlik günümüzün değişen ve gittikçe artan rekabet koşullarında çok önemlidir. Bu liderliğin gelecekte daha da öneminin artacağı, kuruluşlar için gerekli olacağı düşünülerek üç aşamalı olarak ele alınabilir. Bu aşamalar:

- Değişim ihtiyacının fark edilmesi,
- Paylaşılan bir vizyon oluşturma,
- Değişimi kurumsallaştırma olarak ifade edilebilir.

Bu üç aşamanın, değişimin başarılmasındaki önemi, değişimci liderin üç aşamada da doğru bilgi sahibi olmasına bağlıdır. Değişimin sağladığı imkan ve yararlardan emin olabilmek için lider kendisine sunulan raporlar yanında diğer çalışanları ve müşterileri de iyi izlemelidir. Değişimci liderler, devamlı bir açıklık sağlamak için danışmanlarını iki yılda bir rotasyona tabi tutarak değiştirmeli ve yeni görüş açılan kazanmalıdır¹⁰⁰.

¹⁰⁰ “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).

III. BÖLÜM

EKİP ÇALIŞMASI

3. EKİP ÇALIŞMASI

Artan rekabet, azalan kar marjları, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve her gün zorlaşan piyasa şartları ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır¹⁰¹. Günümüzde ekip çalışmasını zorunlu kılan üç temel sebep vardır: şirket organizasyonunun yassılaşması veya matriks bir yapıya geçmesi; çeşitlenen müşteri ihtiyaçları nedeniyle, bireysel kalitenin, ekip başarısını gerçekleştirmek için yeterli olmaması; şirket birleşmeleri.

Günümüz iş yaşamında bu üç sebepten en az biri ile karşılaşılması “ekip çalışmasını” gerekli kılmaktadır. Bireysel kalite, ekip kalitesi ve kurum kalitesi uyumlu bir çalışma ve sinerji doğuran yüksek performans için birbirini tamamlayan üç temel öğedir. Bu uyumu sağlamak ise sistemli ve bilinçli bir çaba gerektirir¹⁰².

Bu bölümde “işletmelerde ekip çalışmaları nasıl uygulanmaktadır” üçüncü alt sorusuna cevap aranacaktır.

3.1. Ekip- Ekip Çalışması Kavramları

Ekip bazı özgün çalışma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak tasarlanmış, düzenli çalışma ve rol ilişkilerine sahip olan ve karşılıklı olarak etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluktur¹⁰³. Başka bir tanıma göre ekip, belirli bir amaç ve performans hedefleri çevresinde toplanmış ve birbirlerini karşılıklı olarak sorumlu tutan bir bakış açısına sahip birbirlerini tamamlayıcı yetenekleri olan küçük bir grup insandır¹⁰⁴.

¹⁰¹ Baltaş, A., “Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=1908, (30.03.2006).

¹⁰² Baltaş, Z., “Ekip Çalışması”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=38 &SAYI=1>, (30.03.2006).

¹⁰³ İmrek, a.g.k., s. 292.

¹⁰⁴ Katzenbach, J. R., Smith, D. K., **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, Harvard Business School Press, Boston, 1993, s. 54.

Ekibin tanımında üç önemli öge göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, ekibin oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi ekibi oluşturan kişiler birbirlerine bağımlı olmaları ve birlikte hareket etmeleridir. Bir başka deyişle, devamlı olarak karşılıklı etkileşim halinde olmalarıdır. Üçüncüsü ise ekibi oluşturan kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmalarınıdır. Örneğin, yeni bir bilgisayar geliştirmek, ortak bir kitap yazmak gibi¹⁰⁵.

Ekip çalışması ise, görev başarımına sorumluluk ve coşkuyla katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük bir işbirliği grubunun sürekli eylemidir¹⁰⁶. Ekip çalışması organizasyonda daha güçlü bir enerji ve momentum (sinerji etkisi) elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için son derece önem taşımaktadır. Tüm bu ve diğer nedenlerden dolayı ekip çalışmasının işletme performansı üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edilebilir¹⁰⁷.

3.2. Ekip- Grup Karşılaştırması

Grup ile ekip aynı kavramlar değildir. Bir çalışma grubu, bilgiyi paylaşmak ve her üyenin kendi sorumluluk alanı içinde iş yapmalarına yardımcı olacak kararlar almak için iletişim içinde bulunan bir gruptur. İş gruplarının, birlikte gayretini gösteren kolektif bir çalışma yapmaya ihtiyaçları da yoktur, fırsatları da; bu yüzden ortaya koydukları performans sadece grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, grupta ortak sorumluluktan ziyade bireysel sorumluluk ön planda olmaktadır. Dolayısıyla burada girdilerin tümünden daha büyük bir performans düzeyi oluşturacak bir enerji yoktur¹⁰⁸.

Bir grubu ekip haline getiren özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Ekibin amacı,

¹⁰⁵ Eren, a.g.k., s. 371.

¹⁰⁶ İmrek, a.g.k., s. 292.

¹⁰⁷ Aktan, C., "Ekip çalışması ve Sinerji", <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>, (30.03.2006).

¹⁰⁸ Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:282, 2002, s. 205-206.

- Liderlik ve ekip üyelerinin rolleri,
- Ekip üyelerinin birbirlerine bağlılığı,
- Ekibin iklimi,
- Ekip kültürü¹⁰⁹.

Ekip denilince, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan, birbirlerini tamamlayan becerilere sahip olan ve ortak sorumluluk sahibi kişilerden oluşan küçük bir anlaşılır. Bu tanımlardan yola çıkarak;

Gruplarda

- Üyeler sadece yönetsel amaçlar için bir araya getirildiklerini düşünürler. Bağımsız çalışırlar, bazen de amaçları diğer üyelerinki ile çatışır.
- Birim hedeflerinin plânlanması sürecine yeterince dahil edilmedikleri için üyeler kendi hedeflerine odaklanmaya eğilim gösterirler.
- İşlerini sadece bir ücretli işçi olarak yaparlar.
- Üyelere sadece yapmaları gereken işler söylenir, fikirleri sorulmaz. Önerilere prim verilmez.
- Üyeler çalışma arkadaşlarının içgüdülerine güvenmezler, çünkü diğer üyelerin rolünü anlamamışlardır. Fikirler belirtmek yada uyuşmazlık, oyun bozanlık yada engelleyicilik olarak görülür.
- Üyeler konuşurken çok tedbirli davranmadıklarından aslında söylemek istedikleri algılanamaz. Sanki bir oyun oynanıyordur ve konuşmalarda açık yakalamak için iletişim tuzakları kurulur.

¹⁰⁹ Ensari, a.g.k., s. 103.

Ekiplerde:

- Üyeler karşılıklı dayanışmayı tanır ve hem kişisel hem de ekip amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarlar. “Yer kapmak” ya da kişisel kazancını diğerlerinin üstünde tutmaya çabalamakla vakit kaybedilmez.
- Üyeler hem kendi işlerine hem de birime sahip çıkma duygusunu yaşarlar. Çünkü kendilerini oluşturulmasına katkıda buldukları hedeflere adanmışlardır.
- Üyeler sahip oldukları kişisel yeteneklerini ve bilgilerini ekip hedefleri doğrultusunda kullanarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar.
- Üyeler bir güven ortamında çalışırlar ve fikirlerini, anlaşmazlıklarını ve duygularını açıkça ifade edebilmeleri yönünde yüreklendirilirler. Sorular ve sorunlar saygıyla karşılanır.
- Üyeler açık ve dosdoğru bir iletişim uygularlar. Birbirlerinin bakış açısını anlamaya özen gösterirler¹¹⁰.

3.3. Ekip Kurmak

Günümüzde ekip çalışmasının önemi giderek artarken, işletmelerde tek adam egemenliği ise değerini kaybetmektedir. Ancak ekip çalışmasının etkililiği fikrine inanmak başarılı ekip çalışmaları için yeterli değildir. Ekip oluştururken bir takım niteliklere dikkat edilmelidir:

- Ekip üyeleri işlerin gereği olan fiziki, fizyolojik, psikolojik ve entelektüel profile sahip olmalıdır. Bu nedenle kurum yöneticilerinin “çok iyiye” odaklanmaları gerekir.

- Çok ve nitelikleri yetersiz kişiler yerine, az, nitelikli ve iyi motive olmuş eleman seçimi tercih edilmelidir.

¹¹⁰ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, 2001, s. 49.

- Nitelikli insan istihdam kavramı, kurumda tepeden aşağıya doğru aktarılabilirdir.
- Eğitimle profillerin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Ekip üyeleri ahenkli çalışan, birbiriyle anlaşabilen, işleri duraklatacak düzeyde ayrı felsefelere sahip olmayan kişilerden seçilmelidir.
- Ekip üyeleri, kendi uzmanlıklarının yanı sıra ekip liderinin felsefesini kavramış ve kabul etmiş olmalıdır.
- Ekip aynen bir zincir gibidir. Yani en zayıf halkası kadar güçlüdür. Bu nedenle lider ekibi en uzman kişilerden oluşturmalıdır¹¹¹.

3.3.1. Ekip Oluşturmada Takım Tekerleği Profilleri Tablosu

“Takım Tekerleği” kavramı ekipte ne tür profilde kişilerin yer alması gerektiğini göstermektedir. Bu tablo ekip içindeki kimi görevler için bir takım davranış kalıpları üzerinden kişileri tanımlamaktadır. Bu tablo ekip içinde doğru görevler için ekibin doğru üyelerini seçerken, üyelerini geliştirilecek alanlarını belirlerken yol gösterici olacaktır.

¹¹¹ İmrek, a.g.k., s. 292-293.

Tablo 5: Takım Tekerleği Profilleri Tablosu

Davranış Kalıbı	Temel Özellikleri	Genel Davranış Tarzı
RAPOR EDEN YOL GÖSTEREN	<ul style="list-style-type: none">• Destekleyici, yardımcı, hoşgörülü• Yeni bilgiler arayan• Aceleden hoşlanmaz• Bilgilidir	<ul style="list-style-type: none">• Genelde sakin• Zaman kavramı gelişmemiş• Keşfetmeyi ve araştırıp bulmayı sever• Kişisel yorumlarına ağırlık verir• Karar almayı erteleme eğilimindedir
YARATICI YENİLİKÇİ	<ul style="list-style-type: none">• Hayal gücü yüksek• İleriye yönelik• İyi bir problem çözücü• Zorlukları sever• Araştırmayı sever	<ul style="list-style-type: none">• Çalışma şekli değişkendir• İşleri geciktirebilir• Daima yeni yöntemler peşindedir• Kendi başına buyruk• Araştırmacıdır
ARAŞTIRICI TEŞVİK EDİCİ	<ul style="list-style-type: none">• İkna yönü kuvvetli• Tekdüze olmayan eğlendirici ve motive edici çalışma şartlarını sever.• Çok çabuk sıkılabilir• Etkili bir önderdir	<ul style="list-style-type: none">• Çok enerjik• Çevresi geniş• İmkan yaratmada becerikli• Hayalperest• İletişimi mükemmel
TAKDİR EDİCİ GELİŞTİRİCİ	<ul style="list-style-type: none">• Çözümleyici ve tarafsız• Yeni fikirler geliştirici• Prototip ve proje çalışmasını sever• Deneyimcidir	<ul style="list-style-type: none">• Görevden göreve atlar• Uygulamaya önem verir• Rutin işi sevmez• Sosyal yanı güçlü• Bağımsızlığına düşkün
BİRLEŞTİRİCİ ORGANİZE EDİCİ	<ul style="list-style-type: none">• Organize edici ve uygulayıcı• Çabuk karar alır• Sonuca yöneliktir• Sistem kurucudur	<ul style="list-style-type: none">• Yapıcıdır• Zamana bağlı çalışır• Zorlayıcı, baskıcıdır• İnsanlara tepeden bakabilir
İŞ BİTİRİCİ ÜRETİCİ	<ul style="list-style-type: none">• Pratik kişiliğe sahip• Üretime önem verir• Plan ve programı sever• Mal ve programı üretmekten gurur duyar• Verimliliğe ve çalışkanlığa önem verir	<ul style="list-style-type: none">• Zaman kavramı gelişmiş• İş yarıda bırakmaz• Değişkenlikten hoşlanmaz• Rutin çalışmayı tercih eder• Programları uygulatır

KONTROL EDİCİ DENETLEYİCİ	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrol kabiliyeti güçlü • Detaya önem verir • Kişilerle ilişkiye ihtiyaç duymaz • Standartlara ve prosedüre çok sadık • Titiz çalışmayı sever 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsizliklere karşıdır • Kural koyucudur • Son derece titizdir • Sakin ve uyumludur • Aynı anda birden fazla konuya derinlemesine konsantre olabilir
TUTUCU VE MEHAFAZA EDİCİ	<ul style="list-style-type: none"> • Tutucu, sadık ve geçmişe bağlı • Kişisel değerlere önem verir • Doğru ve yanlış ayırmada güçlü sezgilere sahiptir • Amaca yönelik, yüksek çalışma motivasyonuna sahip 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekibin birleşmesini sağlayabilir • Yol gösterici konumda olmayı sever • İyi pazarlık eder • Genelde hisleri güçlüdür • Kurallara bağlıdır
KOORDİNE EDİCİ BİRLEŞTİRİCİ	<ul style="list-style-type: none"> • Koordine edici, birleştirici • Kolay yaklaşılabılır • Resmin tamamını görür • İletişim gücü yüksektir 	<ul style="list-style-type: none"> • Açık sözlüdür • Ekip üyelerinin katılımını sağlar • Dengeli ekip kurmada beceriklidir • Ekip çalışmasının temel amacını belirlemede beceriklidir • Nazik ve kibardır

İmrek, M. K., Lider Olmak, Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 294-297.

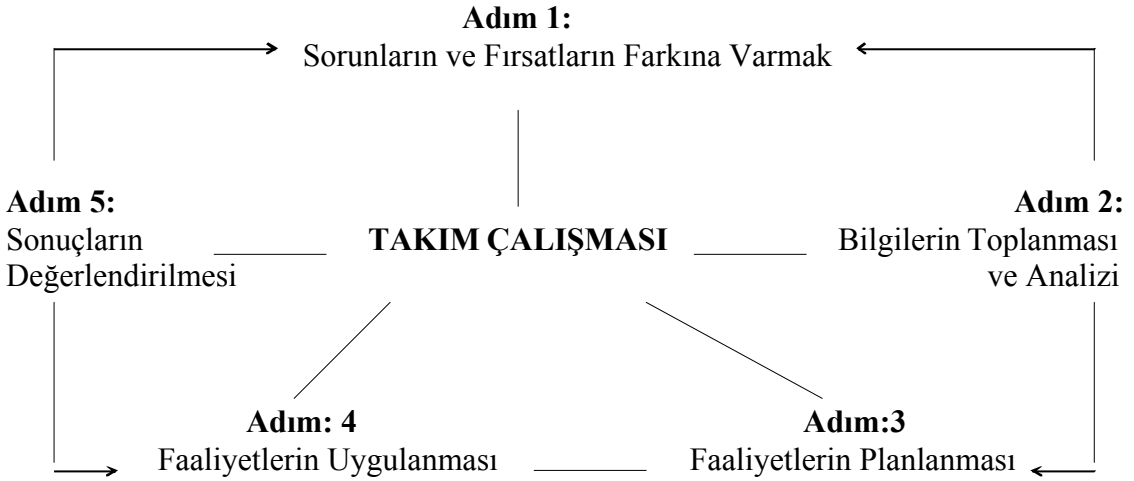
3.3.2. Ekiplerin Oluşum Süreci

Ekip oluşturmanın en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır¹¹².

Takım oluşum sürecinde;

¹¹² Özkalp, E., "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği", A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997, s. 431.

- Takımın içinden yada dışından bir kişi ortaya çıkan yada oluşabilecek bir problemin farkına varır.
- Takım üyeleri birlikte çalışarak soruna ilişkin bilgileri bir araya getirir.
- Takım üyeleri birlikte verileri analiz eder ve gelişim için eylem planı yapar.
- Takım üyeleri birlikte eylem planını geliştirir ve harekete geçer.
- Takım üyeleri birlikte gelişmeleri gözlemler, sonuçları değerlendirir ve gerekirse yeni eylem planları geliştirirler.
- Takım üyeleri bu süreci gerektiği sıklıkta tekrarlar



Şekil 11: Ekip Oluşturma Süreci

Keçecioğlu, T., Takım Oluşturmak, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

Baltaş ise ekip oluşturma sürecini beş basamakta inceler. Baltaş'a göre yeni oluşturulmuş bir ekibin birlikte uyum ve işbirliği içinde çalışması aşağıda bahsedilen aşamalardan geçmesini gerektirir:

Ekibin misyonunun ve amacının belirlenmesi: Ekibin varlık nedeni ve amacı ne kadar açık olursa ve bu konuda ne kadar berrak bir görüş birliği sağlanmışsa, ekibin başarısı da o ölçüde yüksek olur. Başarı için sadece amacın açık ve belirgin olması

yetmez, geliştirici, heyecan verici, hatta bedensel ve zihinsel sınırları zorlayıcı olması ekibin başarılı ve verimli olmasını sağlar.

Ekip içi rollerin dağılımı: Ekip içinde görevlerin dağılımı ve düzeni, ekibin yapısını belirler. Ekip içi rollerin ve ilişkilerin net olarak tanımlanmadığı ekiplerde, görevlerin yerine getirilmesi konusunda büyük bir enerji kaybı yaşanır.

Ekip çalışma süreçlerinin tanımlanması: Toplantıların nasıl yönetileceği, kararların nasıl alınacağı, problemlerin nasıl çözüleceğinin önceden belirlenmesi, ekip üyelerinin çalışmalarını etkin hale getirir.

Ekip içi ilişkilerin düzenlenmesi: İletişim bir ekip için hayati önem taşır. Üyeler arası ilişkilerin güçlü olduğu ekiplerde içten ve açık bilgi alışverişi, yüksek performans beklentisi, geri bildirim verilmesi ve gelişmiş güven duygusu söz konusudur. Üyeler arası ilişkilerin zayıf olduğu ekipler etkin olmazlar.

Ekiplerarası ilişkilerin düzenlenmesi: Aynı kurum içinde bulunan farklı ekipler arası ilişkiler, ekip üyelerinin bireysel davranışlarından, ekip normlarından ve ekibin geçmişinden etkilenir. Ekipler “biz ve onlar” duygusunu geliştirmeleri nedeniyle işbirliği yapacaklarına, çoğu kez rekabete girerek enerjilerini yanlış ve verimsiz bir şekilde kullanırlar¹¹³.

Ekipler bir anda oluşuveren topluluklar değildirler. Bir araya gelmiş bir grup yabancıların oluşturduğu kümeden birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir ekip oluşturmak biraz zaman alır ve ekip üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerekir. Ekip üyeleri birbirleri ile etkileşime girecek vakit bulamıyorlarsa, ekibi iyi organize edilmiş bir ekip haline getirmek mümkün olmayabilir. Ekip oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır. Yeni kurulmuş ekiplerle olgunluğa erişmiş ekipler arasında bazı farklar vardır.

¹¹³ Baltaş, a.g.k., 2005, s. 27-28.

Ekibin oluşum aşamaları şu şekilde de sınıflandırılabilirlerdir:

Kuruluş Evresi: Tanışma ve beklentilerin tartışıldığı dđnemdir. Üyeler bu aşamada birbirlerini tanımaya ve birbirlerine ısınmaya çalışırlar. Bu aşamada belirsizlik yüksektir ve grup üyeleri liderlerin otoritesini ve gücünü kabullenme eđilimindedirler¹¹⁴.

Bu aşama boyunca her üye ekip içindeki gđrevini anlar, gđrevin istediği yeterlilikleri tanır, gđrevin istediği yeterliliklerin kendinde olup olmadığını tartar, öğrenmek istediği bilgi ve becerileri belirler¹¹⁵.

Karmaşa Evresi: Üyelerin kişilikleri ön plana çıkar. Kişiler kendilerinden beklenenler ve ekip içindeki rolleri konusunda daha bilinlidirler Bu dđnemde ekip üyeleri arasında bir birlik bulunmayabilir: bireysel ve ikili çatışmalar gđrlebilir. Bireysel alışma, yapılacak gđrevin değer ve kuralları ile gđrevi yapacak olan çalışanın değer ve kurallarının çatışmasıdır. İkili atışma ise üyelerin arasındaki gđrř ayrılıklarından çıkar.

Ekipler bu evreyi başarıyla atlatamazlarsa yüksek başarı seviyesini yakalayamayabilirler veya dağılabilirler. Karmaşa evresi boyunca, ekip lideri her çalışanı amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekibin gđrevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları çözmeye alıřmalıdır¹¹⁶.

Biçimlenme Evresi: Bu evrede çatışmalar çözülür, birlik ve uyum hakimdir, ekip ruhu gelişir. Liderin kim olduğu ve ekip üyelerinin rolleri konusunda fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler. Bu aşamada, ekip lideri, ekipte birliğin önemini vurgulamalı, ekip kural ve değerlerinin her üye tarafından bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.

¹¹⁴ Eren, a.g.k, s. 375.

¹¹⁵ Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s. 295.

¹¹⁶ Eren, a.g.k, s.375-376.

Başaran, a.g.k., 2004, s. 295.

Başarma Evresi: Ekipten beklenenlerin yerine getirildiği evredir. Bu aşamada ekip üyeleri sürekli iletişim halinde olmalı, ekibin amaçlarına ulaşması için her şeyi yapmalıdırlar. Bu aşamada liderin görevi ekipten yüksek verim elde etmeye çalışmak olmalıdır.

Dağılma Evresi: Ekibin görevi sürekliliğe sahipse, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Belli bir görevi gerçekleştirdikten sonra dağılacak olan ekiplerde ise dağılma evresi söz konusudur. Bu evre boyunca çalışmalar gelişim evresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık önemli olan başlanmış görevlerin bitirilmesidir. Bu evre sonunda ekip lideri, ekibin ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla ilan eder¹¹⁷.

3.3.3. Ekip Oluşturmada Gözetilmesi Gereken İlkeler

Güven: Ekip oluşturmada üzerinde durulması gereken ilk unsur güvendir. Ekip içinde görülebilecek başkalarını kontrol etme, bireylerin kendilerini güçlendirme adına sahip oldukları işle ilgili bilgiyi kendilerine saklama, ekip üyelerine karşı güvensizlik temelli tetikte olma tutumlarının giderilmesi için ekibe açık biçimde “ekipte kimin kimden üstün olacağı ile değil, kimin neyi, ne zaman, nasıl yapacağını önemli olduğu” bakış açısının yansıtılması gereklidir. Bu ise güven oluşturmanın ilk aşamasıdır. Güven oluşturmada şu konularda tutarlı davranmak önemlidir:

- Ekip üyelerine bağımlı olduğunu belirtmek,
- Bilgi paylaşımı,
- Başkalarının etkisine açık olmak,
- Kuralların bireyleri değil, bireylerin kuralları kontrol etmesi.

Benzerlikler-Farklılıklar: Ekip oluştururken benzerliklerin ve farklılıkların, aşamalarda ve durumlarda işlevsel bir ilke olarak gözetilmesi gerekmektedir. Ekibin kendisine ışık tutacak temel ve ana amacı saptarken benzerlikler ilkesinden hareket

¹¹⁷ Eren, a.g.k, s. 375-376.

edilmesi önemlidir. Bu amaca götürecekt yolların ve çözümlerin oluşumunda ise farklılıklar ilkesi ekip çalışmalarının etkinliğini ve verimini arttıracaktır.

Ekip Üye Sayısı: Bulgular ekibin üye sayısının bir üst sınır olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ekip üye sayısı bireysel farklılıkları içerecek ve sosyal aylaklığa sebep olamayacak büyüklükte olmalıdır. Avustralya’lı psikologlar Philip Yetton ve Preston Böttger 555 katılımcıyla sayıları iki ile altı arasında değişen ekipler oluşturmuşlardır. Çalışmada gruplardan Ay’da kaza geçiren bir uzay gemisi ekibinin, kaza mahali ile merkez istasyon arasındaki 200 millik yolu kat ederken y anlarına almaları gereken 15 gerci seçip sıralaması istenmiştir. Araştırma sonuçları, en verimli ve isabetli kararların 5 kişilik ekiplerde alındığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç her duruma genellenemese de ekip üye sayısı konusunda önemli bir sonuç vermektedir.

Dayanışma: Ekip içinde dayanışma ekip üyelerinin seçmiş oldukları nihai vizyona giderken “biz” duygusu geliştirmeleri olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar işbirliğinin, amaçlara ulaşmada ve verimliliğin artmasında rekabete ve bireysel çabalara oranla daha iyi sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Bireyler arasındaki dayanışma, ekip için seçilmiş vizyona tek tek değil, ancak el ele oluşturulacak bir işbirliği ile gidilebileceği görüşüne sahip çıkıldığı oranda artacaktır.

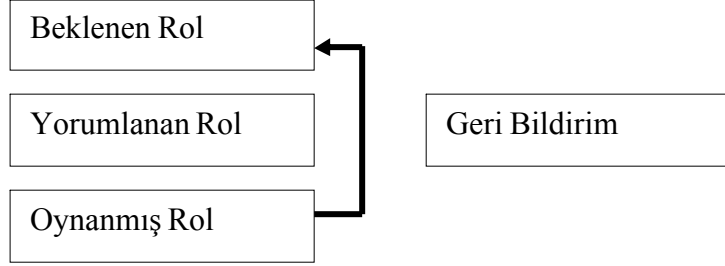
Vizyon Oluşturma: Ekip oluştururken en önemli ilkelerin başında, ekip üyelerinin her birinin tereddütsüz kabul edebileceği bir vizyon saptanması gelir. Ekip ancak aynı vizyonu paylaştığı oranda çalışmalarında bir dayanışma ve kaynaşma içine girebilecektir. Bir diğer önemli nokta ise vizyonun ekip üyelerince belirlenmesidir¹¹⁸. Eğer ekipteki kişiler fikirlere katkı yapabileceklerini, süreçlerin uygulayıcısı değil sahibi olduklarını hissedersen, motivasyonları artacak ve hedeflere çok daha etkin ve zamanında ulaşacaklardır¹¹⁹.

Roller: Ekibi oluşturan her bir bireyin ekip içinde sadece ve sadece kendisinin yapmakla sorumlu olduğu davranışlar rol olarak tanımlanabilir. Etkili bir ekip

¹¹⁸ Özer, a.g.k., s. 318.

¹¹⁹ Bloch, S., Whiteley, P., Kusursuz Liderlik (Çev. Ümit Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul, 2003, s. 160.

çalışmasında rol kavramı daha da genişletilerek aşağıdaki gibi bir döngü sistemi oluşturulmalıdır.



Şekil 12: Rol Döngüsü

Özer, K. Gerçekçi Yönetişim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 309.

Bu döngüye göre, her bir ekip üyesine yapılacak işle ilgili kendisinden ne beklendiği açık ve net bir şekilde aktarılır. Birey bu tanımlamaları yorumlar. Daha sonra bu yorumlar doğrultusunda beklentiyi uygulamaya sokar. Oynanan rol ile beklenen rol arasında geri bildirim köprüsü kurularak karşılaştırma yapılır.

Olumlu Pekiştirme: Ekip üyelerinin seçilmiş amaçlara yönelik beklentiler doğrultusunda gelişen performanslarının takip edilmesi ve pekiştirilmesidir. Olumlu pekiştirme davranışın daha kalıcı olmasını sağladığı gibi, temel motivasyon kaynağının da canlı kalmasına vesile olur¹²⁰.

3.3.4. Ekiplerin Yerine Getirmek Zorunda Oldukları Roller- Temel İş Fonksiyonları

Öğüt verme: Yapılan veya üretilen bir ürün için bilgi toplamak, toplanan bilgiyi başkalarına aktarmak veya bir hizmetin kalitesi hakkında fikir verme anlamında kullanılmaktadır.

Yenilikçi olma: Bu yeni fikirler ortaya atma veya eski sorunlarla yeni yollarla çözümler getirme anlamındadır. Günümüz rekabet ortamında yenilikçilik çok önemli bir fonksiyon görmektedir.

¹²⁰ Özer, a.g.k., s. 309-324.

Destekleme: Burada yeni fikirler geliştirme ve bunları ortaya koyan insanlara destek verme, onları yeni şeyler ortaya atmalarında ikna etme gibi bir fonksiyon vardır. Ekipler kendilerini finansal kaynakları iyi kullanma, yeni üyeler kazanma, yaşamda kalma ve gelişme açısından devamlı desteklemelidirler. Ekiplerin liderleri, yöneticiler, pazarlama ve satış elemanları en çok desteklenen kişilerdir.

Geliştirme: Yeni fikirler geliştirip pratikte uygulama anlamındadır. Fikirler yönetim tarafından onaylanıp yaygınlaştırıldıktan sonra, ekip içindeki geliştiriciler bunların nasıl üretilip dağıtılacağını, pazarlanacağını incelemeye başlarlar. Üretim mühendisleri veya proje yöneticileri böyle bir sorumluluğa sahiptirler.

Organize etme: Burada yeni bir ürünün veya hizmetin üretilmesi için uygun bir yapı hazırlanır. Yani hangi işi kimin yapacağına karar verme, görev ve iş bölümünü düzenleme anlamındadır. Organize etme her yöneticinin temel bir fonksiyonudur.

Üretme: Ekiplerin amacı mal ve hizmet üreterek karı arttırmaktır. Genelde tüm ekipler bir ürün verirler. Bu bir rapor, bir soruna çözüm, yeni bir düzen olabilir.

Denetleme: Denetleme belirli bir kalitenin muhafaza edilmesi ve gerekli dokümanların saklanması için yapılır. Denetleme de bütün detaylara inilip kontrol edilmeli, doğrulanıp tasdiklenmelidir.

Muhafaza etme: Burada amaç ekiplerin çalışabileceği güvenli ortamı sağlayarak onların maksimum derecede etkili olarak çalışabilmelerini kolaylaştırmaktadır.

Kaynaştırma: Maksimum bir yardımlaşma, fikir alışverişi beceri ve deneyim sağlamak için bütün iş rollerinin koordinasyonunu veya kaynaştırılmasını içerir. Genelde yöneticiler formal olarak bu iş için atanırlarsa da, takım üyeleri bu rolün gerçekleşmesine büyük katkı sağlarlar.

Örgüt içinde çalışanlar genelde bu takım rollerinden herhangi birini yerine getirebilir, ancak bazıları bu rollerden bir kaçını daha etkin ve daha kolay yapabilmektedirler¹²¹.

3.3.5. Etkin Ekiplerin Özellikleri

Ekip çalışmasından arzulanan sonuçların elde edilmesi için bazı ilkelerin mevcut olması gerekir. McGregor' a göre etkin çalışma gruplarında başlıca şu özellikler bulunmalıdır:

Çalışma grubunun görevleri ve amaçları açık bir şekilde tespit edilmelidir.

Çalışma atmosferi informel ve rahat olmalıdır.

Çalışma grubundaki tartışmalar yeterli düzeyde ve seviyede olmalıdır.

Çalışma grubunun üyeleri birbirini dinlemelidir.

Çalışma grubu toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.

Eleştiriler “yıkıcı” değil, “yapıcı” özellikte olmalıdır.

Çalışma grubu üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.

Çalışma grubunun lideri yada başkanı üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.

Liderler esnek olabilmelidir.

Çalışma grubu kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.

Grup üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.

¹²¹ Özkalp, a.g.k., s. 437-460.

Kararlarda konsensüse ulaşmaya önem verilmelidir.

Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.

Çalışma grubu, organizasyonda çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.

Çalışma grubu, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir¹²².

3.4. Ekip Türleri

İş hayatında gitgide yaygınlaşan ekipler üzerinde şimdiye dek bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların vardığı ortak sonuca göre ekipler biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılırlar.

Biçimsel ekipler, belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür ekiplerde üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir.

Biçimsel olmayan ekipler, biçimsellerin aksine, bunlar sosyal nitelikli ekiplerdir. Bu tür ekipler sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar.

Biçimsel ekipler bir takım alt gruplar halinde ele alınabilirler. Bunlardan birincisi biçimsel ekipleri dört alt grupta inceler.

Yönetimsel ekipler: Bunlar resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve organizasyon şemasında gösterilen temel, geleneksel iş gruplarıdır. Örneğin, planlama grubu, pazarlama komitesi gibi. Organizasyon hiyerarşisinde yönetim görevi ile çalışan kimseler kendi grupları içinde ekip yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte ekip veya komite görevlerini yürütebilirler.

¹²² Aktan, C., “Ekip çalışması ve Sinerji”, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>, (30.03.2006).

Karşılıklı işlevsel ekipler: Bu gruplar işlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla değişik iş alanlarından gelen bireylerin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren gruplardır. Grubu oluşturan bireyler birbirlerinin görevlerini icra edecek şekilde eğitilmişlerdir.

Yönetmel bağımsızlığa sahip ekipler: Bunlar asli görevlerini yerine getirmenin yanı sıra kiralama, planlama, programlama ve yapılan işlerin değerlendirilmesi gibi ek görevlerle de uğraşan bağımsız gruplardır.

Geçici ekipler: Bu gruplar belli bir görevi icra etmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlanınca grup dağılır

Biçimsel ekipler örgüt içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar. Ayrıca resmi örgüt yapısı içinde özel amaçlı ekip olarak isimlendirilecek bir ekip türü daha söz konusu olabilir.

Dikey ekip: Dikey ekip, bir yöneticiden ve biçimsel bir emir komuta zincirinden ona bağılı kişilerden oluşur. Bazen işlevsel ekip veya emir ekibi olarak da isimlendirilen dikey ekip, bazı durumlarda üç veya dört seviyeli bir hiyerarşiden oluşturur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler grubu, başhemşire ve ona bağılı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir ekiptir. Şirketlerde ise, finansal değerlendirme bölümü, kontrol bölümü, muhasebe bölümü ile insan kaynakları yönetimi bölümü gibi bölümler komuta bölümleridir ve hepsi örgüt tarafından elemanların ortak faaliyeti ve etkileşimleri yoluyla belirli hedeflere ulaşmak üzere düzenlenmişlerdir

Yatay ekip: Yatay ekip, aynı hiyerarşik seviyeden ancak değişik uzmanlık alanından gelen elemanların oluşturduğu bir ekiptir. Birkaç bölüm içinde seçilen elemanlarca özel bir görevi yerine getirmek üzere kurulur ve görev bittikten sonra dağılırlar. Yatay ekiplerin en yaygın iki türü geçici görevler için kurulan bölümler arası ekipler ve komitelerdir.

Geçici ekipler, yukarıda belirtildiği gibi belli bir faaliyeti geliştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona

erdiğinde dağılan gruplardır. Bazen çapraz işlevsel ekip olarak da adlandırılırlar. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak üzere bir araya gelmiş üyelerin oluşturduğu topluluk buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler birkaç bölümün ortak çalışması ve birçok kısmın fikirsel katkılarıyla gerçekleştirilirler. Bu yüzden yaptıkları çalışmalar çok verimli olur. Komite genellikle daha uzun ömürlü bir topluluktur ve örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için kişinin uzmanlığından çok örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Oysa geçici ekip oluşturulurken kişinin problem çözümedeki kişisel nitelikleri göz önüne alınır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözüm aranır. Mesela işçilerin oluşturdukları komiteler; iş kuralları, iş düzeni değişiklikleri ve işi iyileştirme konularında önerilerde bulunan komitelerdir. Geçici ekipler örgütün yatay yapısının bir parçası olarak bazı konularda faydalar sağlarlar. Bu konular şu şekilde özetlenebilir:

- Örgüt üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlarlar.
- Örgütsel birimlerin koordinasyonu konusunda öneriler üretirler.
- Mevcut birimler örgütsel sorunlara çözümler oluştururlar.
- Yeni örgütsel uygulamaların ve politikaların geliştirilmesine yardımcı olurlar¹²³.

3.5. Başarılı Ekip Çalışmasının Unsurları

Başarılı bir ekip çalışmasının sağlanması için ekiplerin bazı karakteristik özelliklere sahip olması gerekmektedir:

Amaç odaklılık: Bir ekibin amaçları ekip üyeleri tarafından ne kadar benimsenmiş ve paylaşılmışsa başarı oranı o derece yüksek olacaktır.

Doğru üyelere sahip olmak: Ekibin hedefine göre doğru yetenek ve beceriye sahip ekip üyelerine sahip olmak.

¹²³ Eren, a.g.k., s. 371-373.

Konu üzerinde çalışacak yeterli zamana sahip olmak: Ekibin bir soruna her zaman kısa zamanda çözüm bulması değil, uzun sürede de olsa doğru çözümü bulması esastır.

Ekip çalışması önceliklidir: Yönetim yapılacak işler listesinde ekip çalışmasını birincil öncelikle belirlemelidir.

Yönetimin katılımı vardır: Yönetimin ekip çalışmasına katılımı vardır. Bu katılım, üyeler tarafından yönetimin desteği olarak algılanır.

Mükemmel bir iletişim vardır: Ekip kendi içinde, yönetimle, diğer birimlerle etkin iletişim içerisindedir.

İyi derecede bilgi sahibidir: Ekip problem çözme yöntemleri konusunda eğitilmiştir. Kaynaklara ulaşma ve toplama becerisine sahiptir¹²⁴.

Güven : İnsanların fikirlerini korkmadan serbestçe söyleyebilmeleri gerekir. Ekipteki üyelerin alaya alınmaktan veya zarar görmekten çekinmeyeceği bir ortamın yaratılması şarttır.

Destek : Ekipteki üyelerin gizli gündemleri ortaya koyduktan sonra birbirine destek olması ve birbirinden yardım alması istenmelidir.

İletişim : Ekipteki herkes karşılıklı olarak haberleşebilmeli ve duygularını açıklamalıdır.

Ekibin Hedefleri : Ekipteki üyeler belirli bir hedef için çalışır. Ekipte çalışanların başlangıçtaki değişik görüşleri, aynı hedef doğrultusunda değişir. Baştaki bu değişik görüşler açıkça belirtilmelidir.

¹²⁴ Kurt, E., Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), 2001, s. 11-12.

Çatışmaların Çözümlemesi : Çatışmaları bastırmaya veya yokmuş gibi göstermeye uğraşmamalı, aksine açıkça tartışarak çözüm getirilmelidir.

Üyelerin Kullanılması : Ekipteki üyelerin bireysel yeteneklerinden, bilgi ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanılmalıdır.

Kontrol : Ekipteki herkes, ilgili iletişim ve kontrollerin yapılmasından sorumludur. Ekibin bütün çalışmaları göz önünde olmalı ve iletişim sağlanmalıdır.

Çalışma Ortamı : Çalışma ortamı herkese açık ve ekip üyelerinin saygınlık kazandığı bir ortam olmalıdır¹²⁵.

3.6. Ekip Çalışmasında Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

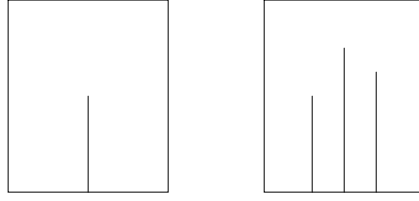
Ekip çalışmasında ortaya çıkabilecek beş temel sorun güven eksikliği, körü körüne uyumluluk içeren Asch etkisi, sürüleşme, bireysel sorumluluktan kaçamak yapmayı içeren sosyal aylaklık ve ekibin fazla yakınlaşması olarak sıralanabilir. Bu sorunların iyi anlaşılması ve bu yolla bu sorunları giderecek önlemlerin alınması başarılı bir ekip çalışması oluşturmayı sağlayacaktır.

Güven Eksikliği: Güven ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarının iyi niyetinden kuşku duymamaları ve grupla birlikteyken savunmacı olmaya yada dikkatli davranmaya gerek duymamaları demektir. Kendini savunma ihtiyacı hissetmemeye dayalı güvene ulaşmak zordur, çünkü çoğu başarılı kişi meslekte ilerleme ve eğitim sürecinde çalışma arkadaşlarıyla yarışmayı ve kendisini korumaya almayı öğrenir. Güvenden yoksun ekipler davranışlarını ve grup içindeki ilişkilerini denetlemek için olağanüstü zaman ve enerji harcarlar¹²⁶.

Asch Etkisi: Asch etkisi bireyin grupta çoğunluk olan görüşün etkisinde kalması olarak tanımlanabilir. Psikolog Solomon Asch tarafından laboratuvar ortamında yapılan bir deneyde, gruplara sırayla aşağıdaki kartlar gösterilmiştir. İlk karttaki tek çizgi diğer karttaki soldaki çizgiyle aynı uzunluktadır.

¹²⁵ Özkalp, a.g.k., s. 437-460.

¹²⁶ Lencioni, P., Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 183-184.



Şekil: 13 Asch Etkisi

Batlaş, A., Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005, s. 98.

Deneklere tek çizginin, diğer karttaki çizgilerden hangisine benzediği sorulmuştur. Grupta, denek dışındaki kişiler, araştırmanın asistanlarıdır ve söyleyecekleri önceden belirlenmiştir. Deneğe en son söz verilir. İlk birkaç kartta, asistanlar doğru cevap vererek deneğin güvenini kazanırlar, ancak daha sonra yanlış cevap vermeye başlarlar. Deneklerin üçte biri, yanlış cevaplardan rahatsız olduğu halde, diğerlerinin söylediğini tekrarlamışlardır. Bu önemli bulguya göre insanların %35 gibi azımsanmayacak bir kısmı, açık olarak gördükleri şeyin tersini söyleyerek gruba uymayı tercih etmişlerdir. Grup üye sayısı değiştirilerek yapılan tekraralarda, iki kişilik gruplarda uyma davranışı görece düşük bulunmuştur (%13), kişi sayısı üçe çıktığında uyma davranışı %33'e çıkmıştır.

Psikolog Solomon Asch'ın yaptığı araştırma sonucu bireysel karar verme ve değerlendirme sürecinin çoğunluğun görüşlerinin baskısı altında kaybolabileceğinin altını çizmektedir¹²⁷.

Sürüleşme: Sürüleşme, bireysel farklılıkların yok olup, bir ekibi oluşturan bireylerin birbirleriyle “aynılaşmaya” başlaması olarak tanımlanabilir. Sürüleşmede Asch etkisinden farklı olarak ekip üyeleri birbirlerine ters düşen düşünce ve görüşlerini, dayanışma ve bağlılık adına bastırma eğilimi içine girerler. Sürüleşme belirtileri şöyle sıralanabilir:

- Aşırı iyimserlik ve risk göze alma yanılığı,

¹²⁷ Özer, a.g.k., s. 325.
Baltaş, a.g.k., 2005, s. 98-99.

- Alınan kararlarda yerleşmiş kurallara ve etik değerlere duyarsızlık,
- Yanlış da olsa alınan kararların sonuçlarını savunma,
- Grup içinde muhalif ses varsa bile aldirmama,
- Grup içinde üyelere sansür uygulanması,
- Sessizliğin onay anlamına gelmesi,
- Grup üyelerinin birbirlerine sadakat baskısı yapması,
- Kararlarda çözüm seçeneklerinin daralması,
- Karara bağlanmış seçeneği tekrar değerlendirme ihtiyacı duymama,
- Çözüm olarak reddedilen seçeneği tekrar değerlendirme ihtiyacı duymama,
- Uzman görüşlerine kapanma,
- Bilgiler arasında işine geleni seçme,
- Başarısızlık halinde emniyet planlaması yapmama¹²⁸.

Sosyal Aylaklık: Ekip üye sayısı arttıkça kaytarma ve sorumluluğu diğer bireylere bırakma eğilimi artmaktadır. Ekibin amaca yönelik çalışmalarında, kimin neden sorumlu olduğu sorusunun net bir yanıtı bağlanmamış olması, sosyal aylaklığı açıklayan unsurlardan birisidir. Bir diğer sebep ise bireysel katkıların yeterince pekiştirilmemesi ve onlar kaytarıyorsa bende kaytarırım türünden bir beklentinin oluşmasıdır¹²⁹.

¹²⁸ Baltaş, a.g.k., 2005, s. 93.94.

Özer, a.g.k., s. 326-328.

¹²⁹ Özer, a.g.k., s. 328.

Ekibin Fazla Yakınlaşması: Ekip liderlerinin çoğunun bağıllığı teşvik etmeye çalışmasına rağmen, gereğinden fazla bağıllık ekip performansını olumsuz etkileyebilir. Ekip üyelerinin fazla bağıllığını gösteren bazı belirtiler şunlardır:

- Ekip lideri etrafta olmadığında ekibini iyi çalışmaması.
- Performansı düşük olanların ekip içinde kabul görmesi.
- Yüksek performans gösterenlerin cesaretlerinin kırılması.
- Biz- onlar kutuplaşması içerisine girerek ekip liderinin ve ekip dışındakilerin dışlanması.

Bu olumsuzluklarla ise rekabet ortamı yaratılarak, eleştiriler kişilere özel olarak yapılarak, olumsuz duygu yayanları ve sorun çıkaranları ekipten yalıtılarak, ekibe yeni katılan üyeleri grup etkisinden koruyarak mücadele edilebilir¹³⁰.

Bu beş temel sorunun yanında ekip çalışmasında ortaya çıkabilecek diğer sıkıntılar şu şekilde sıralanabilir:

- Ekip üyelerinin birbirlerinin yaptıkları işi tamamlayamamaları, boşta görevlerin olması.
- Ekip üyelerinin birbirini yeterince tanımaması ve birbirlerinin beklentileri konusunda fikir sahibi olmamaları.
- Ekibe yeni katılanların yada ayrılanların yarattığı rahatsızlıklar.
- Ekip içi rol ve statü belirsizlikleri.
- Ekip içi iletişimin zarar görmesi.
- Ekip içinde sahte eşleşmeler olması.

¹³⁰ Baltaş, a.g.k., 2005, s. 95-96.

- Ortak karar almada zorluklar yaşanması.
- O ana kadar yapılan çalışmaların yeterince takdir edilmediği duygusu.
- Üyelerin riske girme yada yeni bir fikri deneme gibi konularda çekingen davranması¹³¹.

3.7. Ekip Çalışmasının Etkinliğini Azaltan Engeller

Ekip çalışmasının etkinliğini azaltan engeller bireyden, örgütten ve yöneticiden kaynaklanan engeller olarak sıralanabilir.

Bireyden Kaynaklanan Engeller: Bireyin kişilik yapısı ekip çalışmasına uygun olmayabilir. Bazı insanlar, bireysel performansı, grup performansına yeğleyebilirler. Bu durumdaki bireyler ekibin içinde kaybolup gideceklerine, başarılarının ödülleri, hak etmeyen ekip üyeleri ile paylaşmaya zorlanacaklarına inandıkları için endişe duyarlar. Diğer yandan utangaç ve silik kişilik yapısına bireyler de ekip çalışmasından ürkebilirler. Ekip onları yaratmaya, fikrini savunmaya, mücadeleye zorlayacağı için ekip çalışması yerine, kendisine söyleneni yerine getirdikleri bireysel çalışmaları tercih ederler.

Örgütten Kaynaklanan Engeller: Örgütten kaynaklanan engellerin başında örgüt yapısı gelir. Hiyerarşinin fazla olduğu, otoriter ilişkilerin bulunduğu bürokratik örgütler ekip çalışmasını engellerler. Ayrıca yetki ve sorumluluk ilişkileri belli olmayan örgütlerde de ekip kurmak ve çalıştırmak kolay değildir.

Yöneticiden Kaynaklanan Engeller: Yöneticiler yüksek performanslı bir ekibin kendi geleceklerini tehdit edebileceğini, ekibin çıkaracağı biçimsel olmayan liderin kendi yerlerine geçebileceğini düşünebilirler. Yöneticiler, karar alma ve iş görme konusunda ekibe yetki vermeyerek de ekip çalışmasını engelleyebilirler. Ekip çalışması başarısızlık karşısında cezalandırılarak da engellenebilir. Bazı yöneticiler ise, ekiplerden imkansız başarımlarını bekleyerek, başarısızlığa neden olurlar. Yöneticiden

¹³¹ İmrek, a.g.k., s. 297-298.

kaynaklanan bir diğerk engel ise, yöneticinin iyi bir ekip planlayıcısı ve yöneticisi olmamasıdır¹³².

3.8. Ekiplerde Paylaşılan Vizyonun Önemi

Vizyon sahip olunan değerler doğrultusunda, gelecekte ulaşılmak istenen durumdur. Paylaşılan vizyon ise ortak duygu ve düşünceler çerçevesinde , tüm çalışanların katılımı ile şekillenen geleceğe dair ideal bir görüntüdür. Başka bir tanımla tüm örgüt üyelerinin aynı vizyon altında birleşmeleri ve “ne yaratmak istiyoruz” sorusuna verecekleri cevaptır.

Örgüt içinde paylaşılan bir vizyon yaratılması çalışanların, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçlarını kolayca uyumlulaştırmasını sağlar. Birlikte ortak düşüncelerin paylaşılması ile ortaya konan bir vizyon, tüm çalışanlar tarafından kolayca benimsenir¹³³.

Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarındaki resimlerse, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde örgütün her tarafında insanların taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alırlar.

Ekip çalışmasının gerçekleştirebilmeleri için ekibin başarmak istediği hedef/lerinin bulunması gerekir¹³⁴. Paylaşılan vizyon tüm ekip üyelerinin katılımı ile gerçekleştiğinden, başkaları istediği için değil, kendi istedikleri için, paylaşılan amaçlar doğrultusunda öğreneceklerdir ve çalışacaklardır¹³⁵

Vizyon genellikle üst yönetimce belirlenip çalışanlara dikte edilir. Bu durumda, çalışanlarda uyma davranışı görülür. Paylaşılan vizyon ise, çalışanların bağlılık duyduğu ve onların kişisel vizyonlarını yansıtan vizyonlardır. Paylaşılan vizyon ekip içindeki fikirlerin birden fazla kişi tarafından desteklenmesini ve benimsenmesini sağlar. Artık desteklenen fikir soyut değildir, somut olarak ifade edilebilir.

¹³² Budak Gö., Budak Gü., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997, s. 435-436.

¹³³ Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyon, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 130.

¹³⁴ Senge, P. M., Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 227.

¹³⁵ Yazıcı, a.g.k., s. 130.

Paylaşılan vizyonun temelinde bütün personelin çalıştıkları kuruma “benim” zihniyetiyle yaklaşımları, “onların” düşüncelerini atmaları fikri yatar. Böylece güvensizlik ortadan kalkarak, ortak bir ruh ve kimlik yaratılır¹³⁶.

Paylaşılan vizyon şu nedenlerden dolayı ekip çalışmasında önemlidir:

- Çalışmalara tutarlılık kazandırır: Aynı amaca yönelik çabalar, çalışmalara tutarlılık kazandırır.

- Çalışanlar arasında bağlılık oluşturur: Paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve örgüt değerleri birlikte çalışma kültürünün oluşmasında temel oluştururlar. Böylece çalışanlar arasında güvensizlik azalır, ortak bir kimlik oluşur.

Öğrenen organizasyonlarda öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağlar.

- Çalışanların hedeflerini ve özlemlerini yükseltir: Ekip içindeki çalışmalar daha büyük bir amaca ulaşmanın parçası hale gelir.

- Çalışan- çalışan, çalışan- kurum ilişkilerini güçlendirir.

- İşbirliği içinde çalışmayı kuvvetlendirir.

- Risk almayı ve denemeyi teşvik eder: Ekip içinde amacın paylaşımı, sorumluluğunda aynı oranda paylaşımını getirir. Bireylerin tek başına veya birkaç kişiyle hayata geçirmeyi göze alamayacakları bir düşünce, ekipçe paylaşılan bir vizyon haline geldiğinde risk alma oranı artacaktır.

Uzun döneme bağlanmayı sağlar: Uzun dönem üzerine odaklanıldığı ve beraberce bağlanmaya değer bir vizyon yaratıldığı zaman, ekip üyelerinin uzun döneme bağlılığı gerçekleşecektir¹³⁷.

136 Ercan, R., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul), 1999, s.60-61.

¹³⁷ Senge, a.g.k., s. 228-231.

3.9. Ekip Çalışmasının Yararları

Ekip çalışması temelde sinerjik etki yaratarak, karşılıklı saygı ve güveni arttırarak, hızlı ve etkili iletişim sağlayarak, sosyal atmosferi iyileştirerek işletmeye fayda sağlar. Ekip çalışması çalışanlara, yöneticilere, nezaretçilere ve organizasyona ayrı ayrı yarar sağlar.

Ekip çalışmasının organizasyona ve bireylere sağladığı yararlar şu şekilde tablolaştırılabilir:

Tablo 6: Ekip Çalışmasının Örgütsel ve Bireysel Yararları

ÖRGÜTSEL YARARLAR	BİREYSEL YARARLAR
<ul style="list-style-type: none">• Bireylerin kapasitelerini aşan birbirine bağımlı öğeleri olan, karmaşık görevlerin başarılması.• Yeni ve yaratıcı fikirlerin ve çözümlerin üretilmesi.• Birimlerarası çabaların düzenlenmesi ve ayarlanması.• Değişken bilgiye ve değerlendirmeye dayalı, karmaşık sorunların çözümü için, bir mekanizmanın oluşturulması.• Karmaşık kararları yaşama geçirme şansının yükseltilmesi.• Yeni katılan bireylerin sosyalleşmesi ve eğitimi.• Ekiplerin karlılığa, büyümeye ve gelişmeye önemli katkılarda bulunması.• Ekipler oluşturduktan sonra, kamuoyunda hem müşterileri hem de muhtemel elemanları cezbeden bir imaj yaratması.	<ul style="list-style-type: none">• Bireyin dayanışma arzularının tatmini.• Bireyin performans ilintili güvenini ve bir gruba ait olma duygusunu geliştirmek.• Bireylere sahip oldukları yeti, bilgi, deneyim ve realite algılamalarını karşılaştırma olanağı.• Bireyin bir gruba ait olduğu duygusuyla daha güvencede ve kaygıdan uzak hissetmesini sağlamak.• Bireysel sorunları da aşabilmek için bir çözümleme yöntemi sağlamak.• Bireyin kendini daha fazla organizasyonun parçası olarak hissetmesi.• Ekip içindeki statünün bir bütün olarak organizasyon içindeki statüye dönüşmesi.

Özer, K., Gerçekçi Yönetişim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 309.

Weiss, D. H., Başarılı Ekip Oluşturma, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 18.19.

3.10. Liderin Ekip Yönetimindeki Rolü

Ekip çalışmasında üyeler, enerjilerini sorun çözmeye, görev etkinliğine ve hedeflere ulaşmaya yönelik olarak kullanılmalıdır. Liderler ise, üyelerin sahip olduğu kaynakları, işletmenin maksimum yararına olacak şekilde düzenlemelidir. Bunun için de, üyelerin bileşimi doğru etkilenmeli ve seçimlerine dikkat edilmelidir.

Seçme işi, kişilerin ekip içerisinde yer alma isteğine ve buraya aktaracakları kişisel-tekniik becerilerin bileşimine dayandırılmalıdır. Gelişigüzel yapılan bir seçim işlemi, ekibin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Liderin ekip yönetimini tercih etmesinin ve üyeleri büyük dikkatle seçmesinin nedenleri şunlardır:

- Sonuçları iyileştirmek,
- Etkin kararlar almak,
- Öncelikleri belirlemek,
- Problemleri çözmek ve her türlü çatışmayı engellemek,
- İşe katkı düzeyini artırmak,
- Çalışanların işi sahiplenmelerini sağlamak,
- Çalışma ortamını iyileştirmektir¹³⁸.

Liderin ekip çalışmasının verimliliği açısından sürekli geri bildirimde bulunması çok önemlidir. Geri bildirim iki yönlü olmak durumundadır: lider nasıl görüldüğünü, ekiptekiler ne yaptıklarını bilmelidirler¹³⁹.

¹³⁸ “Liderlik ve Takım Yönetimi”, http://www.bilgilik.com/makale/satis_ve_liderlik/liderlik/lider_ve_takim_yonetimi_odev.html, (30.03.2006).

¹³⁹ Bloch, Whiteley, a.g.k., s. 160.

Yüksek performanslı bir ekibin lideri olmak için Konfüçyüs'ün şu sözleri unutulmamalı ve ekip bu ilkeler doğrultusunda yönetilmelidir:

Söyle ki duyayım.

Göster ki, göreyim,

Bırak yapayım ki, anlayayım.

Yüksek performanslı ekip lideri, liderliğini paylaşır. Ekip ruhunun oluşmasında, ekibin demokratik bir yapıya sahip olmasının katkısı çok büyüktür.. Çünkü ekip çalışmasına başvurulmasının temel nedeni; çok seslilikten yararlanarak yaratıcılık düzeyi yüksek, orijinal fikir ve çalışmaların yapılmasını sağlamaktır¹⁴⁰. Liderler değişimin mümkün olduğunu ekiplerine gösterirler, ekip üyelerinin kendi potansiyellerini farkına varmalarını sağlarlar¹⁴¹.

Genel olarak ekip yönetiminde yapacakları ve gerekli genel davranış biçimleri yukarıda belirtilmiş olan lider, ekip yönetiminde somut olarak şu görevleri yapar:

- Ekibin hedeflerini, ekip üyelerine tanıtır, açıklar,
- Üyelere yeterliliklerine göre görev dağıtır,
- Her üyenin gerçekleştireceği görev hedeflerini onunla birlikte saptar,
- Her üyenin hedeflerine uygun iş programını yapmasına yardımcı olur,
- Her üyenin uygulama ölçülerini, uygulamayı ölçme yöntem ve araçlarını saptamasına rehberlik eder,
- Her üyenin iş programını uygularken ara değerlendirmelerin ve elde edeceği uygulamanın değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı üzerinde üye ile anlaşır,
- Üyenin kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırmasına yardımcı olur,

¹⁴⁰ Budak, Budak, a.g.k., s. 432-433.

¹⁴¹ Eren, a.g.k, s. 390.

- Yukarıdaki yedi basamakta yapılan işleri üyelerle yapacağı toplantıda görüşüp ekip kararına bağlar,
- Toplantıda üyelerin hedeflerine ulaşma çalışmalarını nasıl eşgüdümleyeceğini ve nasıl ölçüp değerlendireceğini saptar,
- İşin yada işin bir bölümünün bitiminde, ekibin çalışması süresince ve hedeflere ulaşmasının değerlendirilmesiyle elde edilen dönütü üyelerle yapacağı toplantıda tartışır ve çalışmaya yeniden birinci sıradan başlar¹⁴².

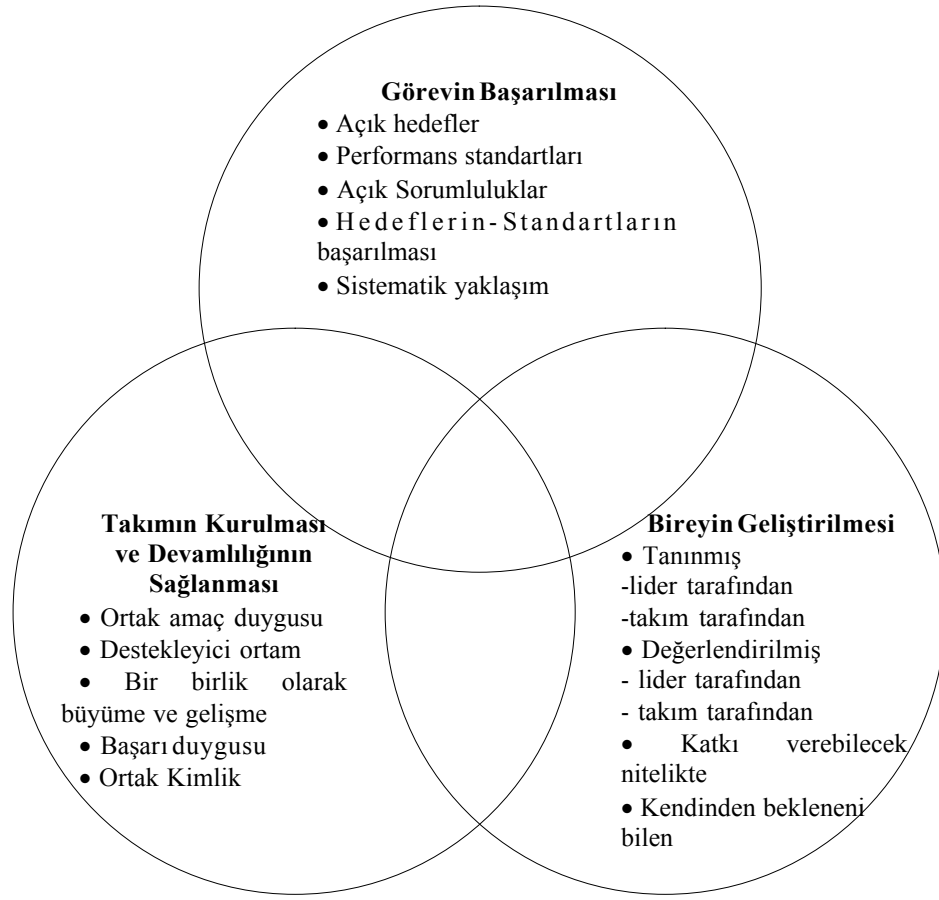
3.11. John Adair'ın Takım Çalışması ve Liderlik Modeli

John Adair, takım çalışması ve liderlik için kendi modelini (Eylem Merkezli Liderlik Modeli) geliştirirken Mc Gregor'un, Maslow'un ve Herzberg'in ana yaklaşımlarından yararlanmıştır. Büyük veya küçük herhangi takımın, liderinin beklentilerine karşılık verebilmesi için, açıkça tanımlanmış bir göreve gereksinim olduğunu, bu görevin başarılmasının da takımın gereksinimleri ve takımın üyelerinin bireysel gereksinimleri ile yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Adair takım lider birbirleriyle ilişkili bu üç yönü: görevin başarılması (görevin gereksinimleri), takımın geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması (takımın gereksinimleri), bireyin gelişmesi (bireyin, takım üyesinin gereksinimleri) olarak da sıralamaktadır. Bu üç alan birbirine bağlıdır.

Tüm takım üyelerinin her biri aşağıdaki şekilde gösterilen üç alan ile ilgili bazı sorumluluklar taşırken takım liderinin özel bir durumu söz konusudur. Takım lideri bu üç alanı simgeleyen dairelerin ya içinde ya dışındadır. Liderin bu özgün işlevi, takımın etkinliklerinin, daha geniş olan örgüt ile, hedeflerin uyumluluğunun sağlanması ve dış etkilerle başa çıkma bakımından birbirine bağlanarak birleştirilmesidir.

¹⁴² Başaran, a.g.k., 2004, s. 299-300.



Şekil 14: Adair'in Modeli

Ensari, H., 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 116.

Bir liderin görevi takım ve bireylere ilişkin işlevleri aşağıda sıralanmıştır:

Göreve ilişkin işlevler;

- Görevin tanımlanması
- İş planının yapılması
- İşlerin ve kaynakların dağıtımını işin kalitesinin ve temposunun kontrol edilmesi
- Plana göre performansın kontrol edilmesi

- Planda düzeltmelerin yapılması

Takıma ilişkin işlevler;

- Standartların belirlenmesi
- Disiplinin korunması
- Takım ruhunun oluşturulması
- Teşvik etme
- Motive etme ve bir amaç duygusunun kazandırılması
- Ara liderlerin atanması
- Grubun iç iletişiminin sağlanması
- Grubun yetiştirilmesi/eğitimi

Bireye ilişkin işlevler;

- Kişisel sorunlara ilgi gösterilmesi
- Bireyin ödüllendirilmesi
- Bireylere statü verilmesi
- Bireysel yeteneklerin tanınması ve kullanılması
- Bireyin eğitilmesi ¹⁴³.

¹⁴³ Ensari, a.g.k., s. 116-117.

SONUÇ

İşletmelerin piyasa içinde varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için değişimi yakından takip etmeleri ve değişimin gerektirdiği ihtiyaçları giderebilmek için organizasyonel olarak yeni fikirler üretebilmesi ve bu fikirleri uygulayabilmesi gerekmektedir. Bu fikirlerin üretilmesi ve uygulanabilmesi için ise işletmelerin yönetim tarzlarında ve iş görme biçimlerinde yeniden yapılanmaya gitmeleri gerekmektedir. Değişimin ana faktörlerinden olan değişen rekabet anlayışı ve küreselleşme, işletmelerde diğer anlayış değişikliklerinin yanı sıra “yönetimden liderliğe geçişi” ve “bireysel çalışmadan ekip çalışmasına geçişi” zorunlu kılmaktadır.

Günümüz koşulları işletmeleri, bir işin özellikle sistemsal akışını sağlamak ve devam ettirmek ile kendisini sorumlu kılan yöneticiler yerini iş ortamında kendisini bireylerin motivasyon kaynaklarını anlama, onlara destekleyici olabilme, iletişim kurabilme gibi insan ilintili işlevlerle sorumluluğunu tanımlamış olan liderlerle çalışmaya zorlamaktadır. Yöneticilik ve liderlik birbirlerine çok karıştırılan iki tanım olmakla birlikte kabaca yöneticinin yapı ve şimdi ile, liderin ise değişim ve yarın ile ilgilendiği söylenebilir.

Hangi işletme de olursa olsun, koordine etmek, planlamak, ekip içi ve ekipler arası iletişimi sağlamak, bilgilendirme, kontrol etmek, motive etmek, örnek olmak, danışmanlık yapmak ve eğitmen olmak liderliğin temel fonksiyonlarını oluşturmaktadır. Lider bu fonksiyonlarını yerine getirtirken yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak sıralanabilecek güç kaynaklarından, otoritesinden ve etkileme gücünden yararlanır.

Liderlik sürecinde, çalışılan grubun büyüklüklerine, durumlara ve anlayışlara göre farklı liderlik tiplerine rastlanmaktadır. Bu liderlik tiplerinden hangisinin en iyi olduğu ise liderliği açıklamaya çalışan kuramlar çerçevesinde anlaşılmaya çalışılmaktadır.

Bu kuramlardan kişilik kuramı, kişinin bireysel özelliklerini temel alarak, liderliğin bu özelliklere bağlı olduğunu savunurken; davranış yaklaşımı liderlerin bireysel özellikleriyle değil, davranış biçimleriyle tanımlanabileceklerini savunur;

durumsallık yaklaşımı ise işin nitelikleri ile durumun gereklerini de dikkate alan yeni bir yaklaşım ortaya koyar.

Davranış teorilerinin gelişmesine çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Ohio üniversitesi araştırmaları bir liderin hem bireye ilgisinin hem de yapıyı harekete geçirme derecesinin astların etkinliğinde önemli rol oynadığını sonucuna ulaşılmıştır. Michigan Üniversitesi araştırması kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli'nde beş farklı liderlik tarzı belirlenmiş ve bunlardan en etkili olanın ekip liderliği olduğu ortaya çıkarılmıştır. Tannenbaum ve Schmit'in Liderlik Doğrusu Teorisi'nde iki ucu demokratik ve otokratik liderliğin oluşturduğu yedi ayrı liderlik davranışı belirlenmiştir. Bale'in Harvard Üniversitesi araştırmasında ise iletişimin liderlik sürecinde önemli rol oynadığı ve insana yönelik ve işe yönelik davranışların, iki ayrı lider tarafından üstlenilebileceği sonuçlarına ulaşılmıştır. Likert'in Sistem Modeli'nde ise dört liderlik tarzı belirlenmiş ve en iyi iş başarısı gösteren liderlerin, astların sorunlarının insani yönlerine ağırlık veren ve yüksek iş başarısını amaç edinen, etkili gruplar kurabilen liderler olduğunu öne sürmüştür.

Değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini savunan durumsallık yaklaşımında, amaç-yol teorisine göre dört çeşit liderlik davranışı vardır ve bu davranışlardan birinin gösterilmesi, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına ve işin niteliğine bağlı olarak değişecektir. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Teorisine göre ise bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Reddin'in Etkililik Teorisi ise davranışsal yaklaşımın iki boyutu olan görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililiği eklemiştir. Vroom- Yetton ise karar alma ağacı modeli olarak açıkladıkları sekiz aşamalı karar verme sürecinde, liderlerin hangi davranış biçimini sergilediğinin ortaya çıktığını savunmuşlardır.

Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli'ne göre ise her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzları söz konusudur.

Üç temel yaklaşım ve bu yaklaşımlara ait model ve teorilerde de görüldüğü gibi liderlik her durum, her örgüt, her ekip için uygulanabilirliği tek olan bir süreç değildir. Asıl olan liderin çalışma koşullarına, çalışma ortamına, işin yapısına, ekip üyelerine bağlı olarak dinamik ve değişkenlere bağlı olarak esneklik gösterebilen bir yönetim anlayışına sahip olmasıdır. Bu şekilde değişime yöne verebilecek ve çalışanlarını değişimini uygulayıcıları haline getirebilecek; yani işletmenin başarılı olmasını sağlayabilecektir.

Bir işletmenin başarısı ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için iyi bir lider veya liderler yeterli değildir. Artan rekabet, azalan kar marjları, müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve her gün zorlaşan piyasa şartları işletmelerde ekip çalışmasını da zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerde bireysel başarı yada bilgiyi paylaşmak ve her üyenin kendi sorumluluk alanı içinde iş yapmalarına yardımcı olacak kararlar almak için iletişim içinde bulunan grupların başarısından çok, görev başarımına sorumluluk ve coşkuyla katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan ekip çalışmalarına ağırlık ve önem verilmesi gerekmektedir. Ancak etkin ekip çalışmasının gerçekleştirilebilmesi için bunun gerekliliğine inanmak yeterli değildir. Ekip kurulurken her aşamada nitelikli insanları istihdam etmeye, eğitim yoluyla çalışanları geliştirmeye, işin yapısının gerektirdiği farklı profilleri ekibini içermesine, üyelerin liderliği kabul etmiş olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Kurulan bir ekibin başarılı olabilmesi içinse ekibin amacının belirgin olması ve ekip üyelerince benimsenmesi, ekip üyelerinin iş tanımlarının iyi yapılmış olması, ekip üyeleri arasında iletişimin güçlü olması, üyeler arasında karşılıklı güven olması, çatışma çözüm yollarının bulunması, sağlıklı bir çalışma ortamının olması, işletme içindeki diğer ekiplerle iletişimin açık ve ilişkilerin iyi olması gerekmektedir.

Grup dinamiklerinden dolayı ekipler içinde bir dizi sorunla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarının iyi niyetinden kuşku duymamalarına ve grupla birlikteken savunmacı olmaya yada dikkatli davranmaya gerek duymamalarına neden olan güven eksikliği; bireyin grupta çoğunluk olan görüşün etkisinde kalması olarak açıklanabilecek Asch etkisi; bireysel farklılıkların yok olup, bir ekibi oluşturan bireylerin birbirleriyle “aynılaşmaya” başlaması olarak tanımlanabilecek sürüleşme; kaytarma ve sorumluluğu diğer bireylere bırakma eğiliminin artmasına neden olan sosyal aylaklık ve ekip üyelerinin birbirine fazla bağlanmaları olarak sıralanabilir. Bu sorunların ortaya çıkmaması veya sorunların çalışmanın başarısını etkileyecek kadar büyümemesi için, liderin ekipte yaşanan değişimleri ve ekip üyelerinin ayrı ayrı iyi gözlemlemesi gerekmektedir. Ekip içinde açık iletişimi desteklemek ve bireysel farklılıkların her durumda saygı gördüğü bir atmosfer yaratmakta bu sorunların çözümü için kullanılabilir yollardır.

Ekip çalışmasının başarılı olmamasının diğer nedenleri ise bireyin kişilik yapısı ekip çalışmasına uygun olmaması, katı örgüt yapısı, örgütte yetki ve sorumlulukların belirli olmaması , kimi yöneticilerin ekiplerin performans başarılarının kendi başarısını geçmesinden korkması ve ekiplere yetki devretmemesi, yöneticinin iyi bir ekip planlayıcısı yöneticisi olmamasıdır.

Yukarıda belirtilen sorunların gerçekleşmemesi veya önlenilmesi durumunda ekip çalışması işletmelere ve tek tek bireylere büyük fayda sağlayacaktır. Ekip çalışması temelde sinerjik etki yaratarak, karşılıklı saygı ve güveni arttırarak, hızlı ve etkili iletişim sağlayarak, sosyal atmosferi iyileştirerek işletmeye fayda sağlarken, birey motivasyonunu arttırarak, bilgi ve deneyimlerini daha etkin kullanabilerek, kendini bir gruba ait hissederek daha güvencede olarak, kendini daha fazla işletmenin parçası hissederek daha verimli olacaktır.

Ekiplerin başarılı olmasında en önemli etkenlerden birisi ekip lideridir. Liderin ekip üyelerini doğru seçmesi, ekip üyeleriyle karşılıklı iletişim kurması, fikirlerin açıkça paylaşıldığı katılımcı bir ortam yaratması gerekmektedir. Bunların yanında amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici, değerlendirici, denetleyici olmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, S. “*Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği*”, http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a491459_44fed2_ek.pdf, (30.02.2006).
- Akiş, Y. T., “Liderlik”, <http://www.amrop-tr.com/Tlider.htm>, (30.03.2006).
- Akyüz, Ö. F., *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.*
- Aktan, C., “Ekip çalışması ve Sinerji”, <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>, (30.03.2006).
- Ateş, M. “Önderlik”, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm>, (30.03.2006).
- Barutçugil, İ., “Ekip Oluşturmak: Ekip Çalışması ve Liderlik”, http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=9708&Where=danisma_merkezi&Category=020709&Topic=3, (30.03.2006).
- Başaran, İ. E., *Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.*
- Başaran, İ. E., *Yönetimde İnsan İlişkileri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.*
- Batlaş, A., *Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005.*
- Baltaş, A., “Ekip Çalışmasında Nerede Yanlış Yapıyoruz”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=1908, (30.03.2006).
- Batlaş, Z., “Ekip Çalışması”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=38&SAYI=1>, (30.03.2006).
- Bloch, S., Whiteley, P., *Kusursuz Liderlik (Çev.Ümit Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul, 2003.*
- Buchanan, D., Huczynski, A., *Organizational Behaviour, Prentice Hall, UK, 1991.*

- Budak G.Ö., Budak G.Ü., İşletme Yönetimi, İzmir, 1997.
- Buluç, B., “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik” <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/LEADERS.DOC>, (30.03.2006).
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 1997.
- Çelik, V., Eğitsel Liderlik, PeGem Yayınları, Ankara, 1999.
- Dalay, İ., Çoşkun R., Altunışık, R., Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002.
- De Bono, E., Rekabet Üstü (Çev. O. Özel), Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., İşletme Yönetimi, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.
- Drucker, P. F., Gelecek için Yönetim (Çev. F. Üçcan), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.
- Drucker, P. F., 21. yy İçin Yönetim Tartışmaları (Çev. İ. Bahçivangil, G. Gabron, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Ensari, H., 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul, 1998.
- Ercan, R., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul), 1999.
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998,.
- Fuqua, H.E., Others., “Leadership and the Effective Use of Power” <http://www.nationalforum.com>, (30.03.2006).

- Gümüş, M. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Hirtz, P. D., “Effective Leadership for Total Quality Management”, http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_page/3053626/21, 2002.
- Hodgetts, R. M., Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. C. Çetin, E. C. Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul, 1997.
- İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1996.
- İmrek, M. K., Lider Olmak, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2004.
- Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayınları, İstanbul, 1999.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K., The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business School Press, Boston, 1993.
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi, Bilim Yayıncılık, Ankara, 1999.
- Keçecioğlu, T., Takım Oluşturmak, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
- Kırım, A., Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul, 2001.
- Kotter, J., “Kültürler ve Koalisyonlar”, Geleceği Yeniden Düşünmek (Haz. Rowan Gibson), Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997.
- Kreitner, R., Kinicki, A., Organizational Behavior, Richard D. Irwin Inc., Boston, 1989.

- Kurt, E., Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), 2001, s. 11-12.
- Lencioni, P., Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı, Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.
- “Liderlik”, www.maximumbilgi.com, (30.03.2006).
- “Liderlik ve Takım Yönetimi”, http://www.bilgilik.com/makale/satis_ve_liderlik/liderlik/lider_ve_takim_yonetimi_odev.html, (30.03.2006).
- “Lider Yönetici Farkı”, http://www.bilgilik.com/makale/satis_ve_liderlik/liderlik/lider_yonetici_farki_odev.html, (30.03.2006).
- Lionton, L. B., “Transformational Leadership”, <http://www.ericdigests.org/1992-2/leadership.htm>, (30.03.2006).
- Onal, G. Temel İşletmecilik Bilgisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- Özçer, N., Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayın Yapım, İstanbul, 2005.
- Özdemir, A., Organizasyon ve İş Etüdü, <http://www.aliozdemir.net/>, (30.03.2006).
- Özel, M., Liderlik Sanatı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Özer, K., Gerçekçi Yönetişim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Özkalp, E., “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, 1997.
- Öztürk, M., İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Paksoy, M., Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:282, 2002.
- Sabuncuoğlu, Z., Tuz, M., Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

Senge, P. M., Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Stoner A. J., Wankel, C., Management, Prentice- Hall, Inc, New Jersey, 1986.

Şimşek, N., Fidan, M., Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Kitapevi, Konya, 2005.

Taştan, S., “Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>, (30.03.2006).

Türkmen, İ., Yönetişel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, No: 519, 1999.

Yavuz, C. A., “Liderlikte Güncel Yaklaşımlar”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale015.asp>, (30.03.2006).

Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyon, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

Weiss, D. H., Başarılı Ekip Oluşturma, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

ÖZGEÇMİŞ

12.10.1971 yılında Amasya Merzifon ilçesinde doğdum. İlk ve orta okulu Merzifon ilçesinde okudum. 1986 yılında İzmir Polis Kolejini kazandım. 1990 yılında Polis Akademisine geçtim. 1994 yılında Komiser Yardımcısı olarak mezun oldum. 13 yıldır İstanbul’ da değişik birimlerde çalışıyorum. Halen Şükrü Balcı Polis Meslek Yüksek Okulu’nda Emniyet Amiri olarak görevime devam etmekteyim.

Özel ilgi alanlarım, müsabık olarak güreş yaptım. 1987-1988 Eğitim öğretim yılında liseler arası serbest stil güreşte Türkiye şampiyonu oldum. Polis Akademisinde üniversiteler arası judo Türkiye ikincisi, üniversiteler arası halter Türkiye şampiyonu oldum.

Yabancı dilim Almancadır.

AHMET TOPRAK