

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**TAKIM LİDERLİĞİ VE BUNUN TAKIM
MOTİVASYONUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Göksel ERTÜRK
0650Y38203

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Asım SALDAMLI

İstanbul, 2007

İstanbul Ticaret Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
Eminönü Yerleşkesi-İstanbul

Halen Enstitümüzün İşletme Yönetimi yüksek lisans programı öğrencisiyim. Hazırlamakta olduğum tez tümüyle özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCU Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca bu çalışmayı yaparken bilimsel etik ve kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa No |
|---|----------|
| ŞEKİL LİSTESİ | ivii |
| TABLO LİSTESİ | v |
| ÖZ..... | vii |
| ABSTRACT | viii |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. Liderlik | 2 |
| 1.1 Liderlik Tanımı..... | 2 |
| 1.2 Liderliğin Önemi ve Liderlik Özellikleri..... | 4 |
| 1.3 Liderlik Teorileri | 6 |
| 1.3.1 Özellikler teorisi | 6 |
| 1.3.1.1 Nicholi Machiavelli (1469-1527) Mükemmel İnsan (Prince Theory)..... | 7 |
| 1.3.1.2 Strotgill | 8 |
| 1.3.1.3 McClelland | 9 |
| 1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorileri | 11 |
| 1.3.2.1 State ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları | 11 |
| 1.3.2.2 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli | 13 |
| 1.3.2.3 Likert'in Sistem-4 Modeli | 15 |
| 1.3.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri..... | 17 |
| 1.3.2.5 Fleishman 2 Model Faktörü..... | 19 |
| 1.3.2.6 Lewin..... | 20 |
| 1.3.3 Durumsal Liderlik Teorileri | 21 |
| 1.3.3.1 Fred Fieldler'in Etkin Liderlik Modeli..... | 22 |
| 1.3.3.2 Vromm-Yetton Yaklaşımı | 24 |
| 1.3.3.3 House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli..... | 25 |
| 1.3.3.4 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi | 28 |
| 1.3.3.5 William J. Reddin' in Üç Boyutlu Yönetim Tipi | 32 |
| 1.3.3.6 Aston Grubu Araştırması..... | 33 |
| 1.4 Liderlik Türleri | 34 |
| 1.4.1 Otokratik Liderlik Tipi | 37 |

| | | |
|---------|---|----|
| 1.4.2 | Demokratik Liderlik Tipi | 37 |
| 1.4.3 | Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik Tipi | 38 |
| 1.4.4 | Dönüşümcü Liderlik Tipi (Transformational Leadership) | 38 |
| 1.4.5 | Karizmatik Liderlik Tipi..... | 39 |
| 1.4.6 | Stratejik Liderlik Tipi | 42 |
| 1.4.7 | Kompleks Liderlik Tipi | 43 |
| 1.4.8 | Kendi Kendine Liderlik Tipi | 43 |
| 1.4.9 | Global Liderler Tipi..... | 44 |
| 1.4.10 | Grup Liderliği | 46 |
| 1.4.11 | E-liderlik..... | 48 |
| 2. | TAKIM ÇALIŞMASI..... | 49 |
| 2.1 | Takımın Tanımı | 49 |
| 2.2 | Etkili Takım Özellikleri..... | 50 |
| 2.3 | Takım Çalışması Tanımı | 56 |
| 2.4 | Takım Kurma Nedenleri..... | 57 |
| 2.5 | Takım Çeşitleri | 60 |
| 2.5.1 | Biçimsel olmayan takımlar..... | 61 |
| 2.5.2 | Biçimsel Takımlar | 61 |
| 2.5.2.1 | Yatay Takım | 62 |
| 2.5.2.2 | Dikey Takım..... | 62 |
| 2.5.2.3 | Özel Amaçlı Takımlar | 63 |
| 2.5.3 | Kendi Kendini Yöneten Takımlar | 64 |
| 2.6 | Takım Oluşturmada Liderliğin Rolü | 65 |
| 2.7 | Takım Çalışmasının Faydaları..... | 66 |
| 2.8 | Takım Çalışması ve Liderlik | 67 |
| 3. | MOTİVASYON | 70 |
| 3.1 | Takım Motivasyonu Tanımı | 70 |
| 3.2 | Takım Motivasyonunun Önemi..... | 70 |
| 3.3 | Takım Motivasyonunu Etkileyen Faktörler..... | 72 |
| 3.4 | Takım Motivasyonu Araçları..... | 73 |
| 3.5 | Takım ve Motivasyon..... | 76 |
| 3.6 | Takım Liderliği ve Takım Motivasyonu | 77 |
| 3.6.1 | Geleneksel Liderlik ve Takım Motivasyonu | 78 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 3.6.2 | Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Takım Motivasyonu..... | 80 |
| 3.6.3 | Süper Liderliğin Takım Motivasyonundaki Önemi | 81 |
| 3.6.4 | Karizmatik Liderliğin Takım Motivasyonundaki Önemi..... | 82 |
| 3.6.5 | Vizyoner Liderliğin Takım Motivasyonundaki Önemi | 83 |
| 4. | ALAN ÇALIŞMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA | 90 |
| 4.1 | Araştırmanın Amacı | 90 |
| 4.2 | Araştırmanın Varsayımları | 90 |
| 4.3 | Araştırmanın Hipotezleri | 91 |
| 4.4 | Araştırmanın Sınırlılıkları | 91 |
| 4.5 | Araştırmanın Yöntemi | 91 |
| 4.6 | Evren ve Örneklem..... | 91 |
| 4.7 | Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri | 92 |
| 4.8 | Veri toplama aracının geliştirilmesi | 93 |
| 4.9 | Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması..... | 93 |
| 4.10 | Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler | 94 |
| 4.11 | Ankete Katılan Takım Üyelerinin, Takım Motivasyonuna Etki Bulguları | 96 |
| 4.12 | Ankete Katılan Takımların Motivasyon Seviyesine ve Liderlerinin, Takım Motivasyonuna Etkilerine İlişkin Bulgular | 99 |
| 4.12.1 | Enjeksiyon Takımının Bulguları | 99 |
| 4.12.2 | Montaj Takımı'nın Bulguları | 103 |
| 4.12.3 | Kalite Yönetimi Takımının Bulguları | 108 |
| 4.12.4 | Şişirme Kalıbı (Blow Moulding) Takımının Sonuçları..... | 112 |
| 5. | SONUÇLAR ve ÖNERİLER | 116 |
| | KAYNAKLAR..... | 119 |
| | EKLER | 126 |
| Ek 1 | Anket | 126 |
| | ÖZGEÇMİŞ..... | 130 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 2.1 Takım Çeşitleri | 57 |
| Şekil 3.1 Takım Motivasyon Araçları | 69 |

TABLO LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1.1 Özellikler Teorisine Göre Liderlik Özellikleri..... | 6 |
| Tablo 1.2 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasında lider davranış çeşitleri..... | 12 |
| Tablo 1.3 Black ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarası | 13 |
| Tablo 1.4 Likert' in Sistem-4 Modeli..... | 16 |
| Tablo 1.5 Fieldler'in Etkin Liderlik Modeli..... | 23 |
| Tablo 1.6 House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli Modeli'ne Göre Liderlik Tarzları..... | 28 |
| Tablo 1.7 Blanchard' ın Etkin Liderlik Modeli..... | 29 |
| Tablo 1.8 Liderlik Tarzları ve Olgunluk Düzeyleri..... | 31 |
| Tablo 1.9 Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı..... | 31 |
| Tablo 3.1 Motivasyon Prensipler ve Liderlerin Motivasyon İçin Yapması Gerekenler | 75 |
| Tablo 3.2 Liderlik, Motivasyon ve Kişilik Tipleri ile Verimlilik Arasındaki İlişki..... | 75 |
| Tablo 4.1 Evren ve Örneklem | 92 |
| Tablo 4.2 Takımların Motivasyonlarına İlişkin İstatistiksel Değerler | 95 |
| Tablo 4.3 Takımların Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | 96 |
| Tablo 4.4 Motivasyonunu Etkilemede Kullanılan Boyut ve Seviye İstatistiksel Değerleri..... | 97 |
| Tablo 4.5 Liderlerin Takım Motivasyonlarını Etkileme Boyutu Frekans Dağılımları | 98 |
| Tablo 4.6 Enjeksiyon Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler..... | 100 |
| Tablo 4.7 Enjeksiyon Takımı Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi..... | 101 |
| Tablo 4.8 Enjeksiyon Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler | 102 |
| Tablo 4.9 Enjeksiyon Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları..... | 103 |
| Tablo 4.10 Montaj Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler | 104 |
| Tablo 4.11 Montaj Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviye..... | 105 |
| Tablo 4.12 Montaj Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler..... | 106 |
| Tablo 4.13 Montaj Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları | 107 |
| Tablo 4.14 Kalite Yönetimi Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler | 108 |
| Tablo 4.15 Kalite Yönetimi Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi..... | 109 |
| Tablo 4.16 Kalite Yönetimi Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler..... | 110 |
| Tablo 4.17 Kalite Yönetimi Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına | |

| | |
|--|-----|
| İlişkin Frekans Dağılımları | 111 |
| Tablo 4.18 Şişirme Kalıbı Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler..... | 112 |
| Tablo 4.19 Şişirme Kalıbı Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | 113 |
| Tablo 4.20 Şişirme Kalıbı Takım Liderlerinin Takım Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler..... | 114 |
| Tablo 4.21 Şişirme Kalıbı Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları | 115 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 2.1 Takım Çeşitleri..... | 60 |
| Şekil 3.1 Takım Motivasyon Araçları..... | 74 |

TABLO LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1.1 Özellikler Teorisine Göre Liderlik Özellikleri..... | 6 |
| Tablo 1.2 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasında lider davranış çeşitleri..... | 12 |
| Tablo 1.3 Black ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarası | 13 |
| Tablo 1.4 Likert' in Sistem-4 Modeli..... | 16 |
| Tablo 1.5 Fieldler'in Etkin Liderlik Modeli..... | 23 |
| Tablo 1.6 House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli Modeli'ne Göre Liderlik Tarzları | 28 |
| Tablo 1.7 Blanchard' ın Etkin Liderlik Modeli..... | 29 |
| Tablo 1.8 Liderlik Tarzları ve Olgunluk Düzeyleri..... | 31 |
| Tablo 1.9 Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı..... | 31 |
| Tablo 3.1 Motivasyon Prensipler ve Liderlerin Motivasyon İçin Yapması Gerekenler | 75 |
| Tablo 3.2 Liderlik, Motivasyon ve Kişilik Tipleri ile Verimlilik Arasındaki İlişki..... | 75 |
| Tablo 4.1 Evren ve Örneklem | 92 |
| Tablo 4.2 Takımların Motivasyonlarına İlişkin İstatistiksel Değerler | 95 |
| Tablo 4.3 Takımların Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | 96 |
| Tablo 4.4 Motivasyonunu Etkilemede Kullanılan Boyut ve Seviye İstatistiksel Değerleri..... | 97 |
| Tablo 4.5 Liderlerin Takım Motivasyonlarını Etkileme Boyutu Frekans Dağılımları | 98 |
| Tablo 4.6 Enjeksiyon Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler..... | 100 |
| Tablo 4.7 Enjeksiyon Takımı Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi..... | 101 |
| Tablo 4.8 Enjeksiyon Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler | 102 |
| Tablo 4.9 Enjeksiyon Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları..... | 103 |
| Tablo 4.10 Montaj Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler | 104 |
| Tablo 4.11 Montaj Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviye..... | 105 |
| Tablo 4.12 Montaj Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler | 106 |
| Tablo 4.13 Montaj Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları | 107 |
| Tablo 4.14 Kalite Yönetimi Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler | 108 |
| Tablo 4.15 Kalite Yönetimi Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi..... | 109 |
| Tablo 4.16 Kalite Yönetimi Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler..... | 110 |
| Tablo 4.17 Kalite Yönetimi Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına | |

| | |
|--|-----|
| İlişkin Frekans Dağılımları..... | 111 |
| Tablo 4.18 Şişirme Kalıbı Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler..... | 112 |
| Tablo 4.19 Şişirme Kalıbı Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | 113 |
| Tablo 4.20 Şişirme Kalıbı Takım Liderlerinin Takım Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler..... | 114 |
| Tablo 4.21 Şişirme Kalıbı Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları | 115 |

ÖZ

Bu çalışmanın amacı günümüz dünyasında önemli bir yeri olan takım liderliğinin takım çalışmasına ve takım motivasyonuna olan etkilerini incelemektir. Bu etkileri incelerken özellikle iyi takım liderlerinin takım motivasyonuna doğrudan ve pozitif katkı sağlayacağı varsayımı üzerinde durulmuştur. Bu hipotezin doğruluğu, plastik sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi şirketine anket uygulanarak analiz edilmiştir. Şirketin seçtiği takım liderlerinin, takımlarını normal değerlerin üzerinde bir motivasyon düzeyine ulaştırdıkları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın ilk kısmında liderlik kavramı, liderlik teorileri ve liderlik türleri açıklanmıştır. İkinci bölümde takım çalışması, takımın özellikleri, takım çalışması ve liderlik ilişkisi ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde ise motivasyon kavramının tanımı motivasyonun takım üzerindeki etkisi, takım motivasyonunda liderin rolü ve değişik liderlik çeşitleriyle motivasyon arasındaki ilişki ve motivasyon sağlama yolları incelenmiştir. Bu bölümde bahsedilen liderlik yaklaşımları ile motivasyon arasındaki ilişki yine uygulanan anketle değerlendirilerek takım üyelerine yetki veren liderlik yaklaşımlarının takım motivasyonuna olumlu katkı sağladığı görülmüştür.

Son bölümde plastik sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi şirketinin çalışanlarına uygulanan takım çalışması, takım liderliği ve takım motivasyonu ile ilgili ankete yer verilmiş ve anket sonuçları analiz edilerek takım liderliğiyle motivasyon arasındaki ilişki şirkette takımlar bazında incelenmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effects of team leadership on team work and team motivation. While examining these effects, it dwells on the hypothesis that good team leaders maintain direct and positive contributions to team motivation. The authenticity of this hypothesis is analysed by applying a survey to a manufacturer operating in the plastics industry. It is commented that the manufacturer's chosen team leaders raised their team's motivation to higher levels.

At the first part of our study, leadership concepts, leadership theories and leadership types are explained. In the second part, team work, the properties of teams, the relationship between team work and leadership are analysed. The definition of motivation, the effects of motivation on teams, the role of motivation on team motivation, the relationship of different leadership styles and motivation and the means of providing motivation are examined in the last part of the study. The relationship between leadership approaches that is discussed in this part and motivation is dealt with once again using a survey; and it is seen that leadership approaches enable team members to maintain positive contributions to team motivation.

In the last part, a survey about team work, team leadership and team motivation is applied to the workers of a manufacturer operating in the plastics industry. The relationships between team leadership and motivation are examined by analysing the results of the survey.

GİRİŞ

Takım çalışması, soğuk savaşın sona ermesinden sonra gittikçe hızlanan küreselleşmenin de etkileriyle iş dünyasında oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Rekabetin arttığı dünyamızda şirketler arlarındaki yarışı kazanabilmek ve verimliliklerini arttırmak için değişik yollar aramaya başlamışlardır. Özellikle Japon şirketlerinin üretim tekniklerindeki hakimiyetlerine son vermek için Batı Avrupalı ve A.B.D.'li şirketler değişik arayışlara girişmişler ve bu bağlamda işletmelerde verimliliği sağlamak için takım çalışması ve motivasyon kavramları ön plana çıkmıştır.

Takım çalışması, takım liderliği ve bunun motivasyona olan etkisi son yıllarda önemli akademik araştırma konularından biri olmuştur. Üniversite-sanayi işbirliğinin en önemli örnekleri bu konuyla ilgili olarak verilmiştir. Değişik liderlik türleri için değişik motivasyon sağlama yolları bulunmaktadır. Takımın yapısına uygun olan motivasyon türlerini bulmak takım çalışmasının etkinliğini sağlamak açısından çok önemlidir. Takımların yapısı da uygulanacak motivasyon araçlarının türünü değiştirir.

Günümüz dünyasında işletmeler rakipleriyle yarışabilmek için verimliliklerini arttırmak zorundadırlar. Bunu sağlamanın yolu ise takımda motivasyonu sağlamak ve takımlarda etkin çalışma yöntemlerini geliştirmektir. Takım üyelerinden ancak motivasyon sağlanarak verim alınabilir.

Teknolojinin gelişmesiyle beraber üretim teknikleri de gelişmiş ve değişmiştir. Üretim tekniklerinin değişmesi işletmelerde geleneksel çalışma sistemlerini değiştirmiştir. Bu durum da işletmeleri iş görenlerin motivasyonunu sağlamak için değişik yollar aramaya itmiştir.

Çalışmada değişik liderlik teorileri, türleri ve motivasyon sağlama araçları araştırılmış ve bunların işletmeler üzerindeki etkisinin anlaşılması için plastik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede takım çalışması, liderlik ve motivasyon ile ilgili uygulama yapılmış ve bu anketin sonuçları bu teoriler doğrultusunda analiz edilmiştir.

1. LİDERLİK

1.1 Liderlik Tanımı

İnsanları belirli hedeflere götürmek için onların, bu hedeflere ulaşmada sağlayacağı kişisel arzu ve gereksinimler ile çıkarların neler olduğunu belirlemek, daha sonra bu insanları bir grup içerisinde toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekmektedir. Bunun için ise lidere gereksinim duyulmaktadır (Eren, 2000). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toparlayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2000). Liderlik, belirli bir durumda, belirli bir anda ve belirli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olacak deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Lider kelimesi ilk kez 1300'lü yıllarda ortaya çıkmıştır, yolculuk ve yol gösterme anlamına gelen "leden" kelimesinden türemiştir. Liderlik kavramı ise beş yüzyıl sonrasında Amerika'da ortaya çıkmıştır. Liderlik ve yöneticilikle ilgili fark şu şekilde özetlenebilir; "Yönetici yöneten, lider yönlendirendir." Araştırmalar lider ve liderliğin organizasyonların önemli ancak karmaşık öğeleri olduğu sonucuna varmıştır. Bu dönemlerde yöneticilere karşı liderlik yaklaşımları öne çıkmıştır. Bennis & Nanus 1985'te liderler ve yöneticiler arasındaki farkı "Yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir, liderler ise doğru işi yapanlar" şeklinde açıklamıştır (Bennis, 2001). Burns ise yöneticileri işi yapan, liderleri ise işi değiştiren kişiler olarak tanımlamışlardır. Yöneticiler işi yaparken organizasyonun kuralları ve düzenlemeleri doğrultusunda hareket etmelidir. Oysa liderler yaptıkları işin organizasyon için gerekliliğine bakarlar.

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Gurubu yönetebilmek liderin etkileme gücüne bağlıdır. Liderin bu gücü kaybetmemek ve gücünün

devamlılığını sağlamak için yasaların tanıdığı yetkiler, ödüllendirme, cezalandırma ve kurallar gibi bir takım araçlarından yararlanabilmektedir.

Liderlik bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerle beraber ortaklaşa ortaya konan vizyon doğrultusunda bir araya gelinmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedeflerin benimsenmesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bütünüyle katkıda bulunmasını sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir.

Günümüzde liderlerin en büyük özelliklerinden birisi, kendilerini iyi yöneterek başkalarına örnek olmalarıdır. Çünkü lider, kendisini iyi yöneten ve böylece başkalarını etkileyen ve yöneten kişidir. Asıl olan; insanların başkaları tarafından yönetilmesi değil öncelikle herkesin kendisini iyi yöneterek kendisinin lideri olması ve öncelikle kendisinden sorumlu olmasıdır (Peker, 2000). Bunlara ek olarak liderlik tüm kaynakların (insani, iktisadi, teknolojik) organizasyon amaçları doğrultusunda kullanılmasını koordine eder. Lider; kontrolüne verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Liderin başarısı takım üyelerinin başarısına bağlıdır. Liderliği bir sanat olarak değerlendiren yaklaşımlar da bulunmaktadır. Liderlik ilkeleri sabittir. Ancak her lider ve her ortam ile uygulamalar değişir. Aradaki sezgi farklılık gösterir (Maxwell, 1999).

Bir kişiye lider diyebilmek için, onun insanları birleştirebilmesi, harekete geçirmesi gerekir. Liderliğin ön koşulları, ahlaklı olmak ve bir mesaja sahip olmaktır. Liderlik zihinsel ve entelektüel birikimi ile geleceğe dönük bir resim oluşturur. Bu, liderin vizyonudur. Lider mesajını, çevresindekilerde lideri izler. Lider imkansız olduğu şeyleri yapmayı ve başarmayı hayal eder. Hedeflerini zihninde canlandırır ve başarmak için çaba sarf eder (Helmsetter, 2003).

Liderlik bir anlamda bağlı kişiler üzerinde güç sahibi değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur (Werner, 1993). Lider kendisini izleyenleri kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir. Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü liderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yöneldiği amaçlar, lider tarafından benimsenen ve istenen hedeflerdir (Şimşek, 1997).

Lider değişimin kurumsallaşması noktasında, örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, tutum, anlayış, değer ve

davranışların yerleşmesini temin etmede önemli görevlere sahiptir. Bu nedenle giderek kurumsal işletmelerin ağırlığının arttığı dünyamızda, kurumsallaşmayı sağlayacak liderlik giderek önem kazanmaktadır. Son yıllarda önemle tartışılan konulardan biri de liderlik ve yöneticiliğin farklarıdır. Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Yöneticilerin amaçları arzulardan çok gereklerden doğar. Yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak günlük işlerin yapılmasını sağlar.

Lider ise amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken, astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisi ile üretici süreçleri harekete geçirir. Takım arkadaşları ile ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak çalışma ortamı yoğunlukla kaos içerir. Yönetici, ancak kendine bağlı insanlar düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir.

1.2 Liderliğin Önemi ve Liderlik Özellikleri

Son yıllarda yönetim bilimi alanında belki de hiçbir konu liderlik kadar fazla ilgi görmemiştir. Liderlik, son yıllarda özellikle işletmeler için önemi anlaşılmış bir kavramdır. Liderlik organizasyonlar için sinerji oluşturucu bir ektendir. Örgütlerin kısa sürede amaçlarına ve vizyonlarına ulaşmaları ve diğer örgütlerle rekabet edebilecek seviyeye ulaşmaları için liderliği uygulamaya geçirmeleri şarttır.

Liderlik kavramının literatürde pek çok tanımı vardır ama en sade tanımıyla; liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, eğlence, tutarlılık ve sabır isteyen bir durumdur.

Liderlik gücünün üç kaynağı; kişilik yetki ve bilgi gücüdür. Lider bu üç gücü ve bunları içeren özellikleri bünyesinde toplamış kişidir.

Maxwell'e göre bir liderde aranacak özellikler şunlar olabilir: Kişilik, etki, olumlu tutum ve mükemmel insan becerileri (Maxwell, 1999).

Liderin sahip olması gereken beş beceri vardır: (Baransel, 1979);

1. Veri toplamak
2. Geri bildirim sağlamak
3. Soru sormak
4. Bilgi ve talimat vermek
5. Olumlu pekiştirme yapmak

Bunlara ilave olarak liderlerin genel özelliklerine şunlar eklenebilir:

1. Lider insan sevgisine sahip olan kimsedir.
2. Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilme becerisine sahiptir.
3. Lider kendine olan inancı ve güvenini kaybetmeyen kimsedir.
4. Lider iş tutkunedir.
5. Lider bir vizyoner olarak yön tayin eder.
6. Liderler demokratik kültürün ve katılımcı yönetimin geliştirilmesine önem verir.
7. Lider bir değişim aktörüdür.
8. Lider çalışanlarının başarılarından mutluluk duyar.
9. Lider bir mesajın sahibidir.
10. Lider örgütte heyecan ve adanmışlık duygusunu yaratan kimsedir.
11. Lider yalnızca insanları değil, aynı zamanda bilgiyi yönetmeyi bilen kimsedir.

Tüm bunlar değerlendirilerek bir liderde olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir; etkileme, empati, kendini adama, kendini geliştirme, karizma ve öngörü.

1.3 Liderlik Teorileri

1.3.1 Özellikler Teorisi

Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesi ve o gurubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır (Koçel, 1999). Özellikler teorisine “Büyük insanlar yaklaşımı ”da denilmektedir.

Özellikler kuramına göre liderlik doğuştan olur, sonradan lider olunmaz. Bu durumda, liderliği açıklamanın tek yolu bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Araştırmalar sonucunda üç tip etkin liderlik özelliği bulunmuştur: kişisel özellikler (samimiyet, kararlılık, özgüven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenekler (zeka, iş başarıma, deneyim). Bu özellikler aşağıdaki tablo üzerinde daha detaylı görülmektedir.

Tablo 1.1 Özellikler Teorisine Göre Liderlik Özellikleri

| Kişisel Özellikler | Fiziksel Özellikler | Yetenekler |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Samimiyet | Yaş | Güzel Konuşma |
| Doğruluk | Boy | Zeka |
| Açık Sözlülük | Cinsiyet | Bilgi |
| Kendine Güven | İrk | İlişki Kurma Yeteneği |
| İnisiyatif Sahibi Olma | Görünüş | İş Başarıma |
| Kararlılık | | Deneyim |
| Dürüstlük | | |
| Başkasına Güven | | |
| Hissel Olgunluk | | |

Kaynak : KOÇEL, Tamer, 1999, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı,

İstanbul.

Thomas Carlyle'nin "Büyük Adamlar Okulu" kuramına göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Şimşek,1997).

Özellikler teorisine göre lider bu nitelikleri şahsında toplamış kişidir. Grup üyeleri arasında bu özellikler lideri diğerlerinden ayırır.

1920-1930'larda liderleri diğer insanlardan ayıran özellikleri belirlemek için yapılan araştırmalarda birçok lider özelliği tanımlanmaya çalışıldı. Özellikler teorisi, liderliği insani özellikler ve karakter merkezinde açıklamaya çalışmıştır.

Machiavelli, Rönesans İtalya'sında bazı prenslerin mükemmel, bazılarının ise iyi liderler olmadığından yola çıkarak liderlerin kişisel özellikleri üzerine araştırmalarını yoğunlaştırmıştır.1948'de Sir Stodgil liderin diğer insanlardan farklı olarak belirli özelliklere sahip olduğunu ve bu özelliklerin evrensel ve değişmez olduğuna inanmıştır.

Orta çağda liderler izleyenlerine liderliklerini merasimli dini törenler ve azize benzer davranışlarıyla kabul ettiriyorlardı. Bu dönem liderlerin daha çok insanlarına inançlarına yönelik oldukları ve belli özelliklerle doğmuş olmaları gerekmektedir. Bu liderlerin bir unvan ve zenginlikle doğmaları yeterliydi, çalışkan ve üretken olmak zorunda değillerdi.

Rönesans döneminde ise durum değişiyordu insanlar yeni teknolojilerle tanışıyor is tanımları değişiyordu. Bu dönemdeki liderler inisiyatif kullanabilen, becerikli ve aristokratların tersine çalışkan olmak zorundaydı.

1.3.1.1 Nicholi Machiavelli(1469-1527) Mükemmel İnsan (Prince Theory)

Machiavelli; 1469-1527 tarihleri arasında yaşamış bürokrat ve diplomattır. İnançında her şeye kadir olan bir mükemmel insan vardır.

Machiavelli; pozitif ve negatif liderlerden bahsetmiştir. Machiavelli'nin insan dünyası ile ilgili teorisi sadece korku üzerine odaklı değildi. İnsanların sosyal

yaklaşımlarını üç duyguya bağlıyordu(korku, sevgi, nefret). Bu duygulardan yola çıkarak liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralar:

-Liderler merhametçi ve özgürlükçü olduğundan dolayı sevilebilir.

-Liderlere halkı tarafından çok zorba bulunduğu için veya ordu tarafından çok çıtkırıldım bulunduğu için nefret duyulabilir.

-Liderler sahip oldukları üstün ruhsal güçleri veya ululukları yüzünden nefret edilmeden kabullenilebilirler.

1.3.1.2 Strotgill

Strotgill yaptığı çalışmalarda liderleri diğerlerinden ayıran özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmaları sonucunda bu özelliklerin önem ağırlıklarına göre ve farklı durumlarda değiştiğini ispatladı.

Strotgill 1949-1970 arasında yaptığı çalışmalarda farklı bir açıdan liderleri diğer insanlardan ayıran kriterleri belirlemeye çalıştı. Bunları aşağıdaki gibi açıklamıştır:

Temel Liderlik Özellikleri:

- Durumlara adapte olabilme
- Sosyal çevresine duyarlı olma
- Hırslı ve başarı odaklı olma
- İddiacı olma
- Yüksek enerji sahibi olma
- Kendine güvenli olma
- Sorumluluk alabilme
- Paylaşımçı olma
- Kararlı olma

- Güvenilir olma
- Diğerlerine karşı baskın olabilme
- Tutarlı
- Baskıya dayanıklı olma

Temel Liderlik Yetenekleri:

- Zekilik
- Geniş görüş
- Yaratıcı
- Diplomatik ve nazik
- Etkili hitap gücü
- İkna edici
- Sosyal yönü gelişmiş

1904-1948 yılları arasında yapmış olduğu çalışmalar Strotgill' in tamamıyla liderlik özellik teorisini ret etmesi ile sonuçlandı. Ancak kabul ettiği bir gerçekte aslında bazı özelliklerin kişileri diğerlerini yönlendirme konusunda başarılı yapabileceğine dairdi.

1.3.1.3 McClelland

McClelland'ın yapmış olduğu araştırmalar sonucunda başarı gereklilikleri şu şekilde bulunmuştur:

- Başarıyı öngörebilme
- Mükemmellik standardı kurmayı amaçlama
- Başarılı veya başarısız yararlı aktiviteler

- Başarı veya başarısızlığı önceden görebilme
- Başka insanlardan gerektiğinde yardım alabilme
- Başarılı olabilmek için belirtilmiş başarı isteği, kişisel eksiklikten veya dış etkilere kaynaklanan engelleri aşabilme yeteneği ve sonuçta ulaşılabilecek hedef doğrultusunda ilerleyebilme gereklidir.

McClelland aynı şekilde güç ve insan ilişki gereksinimlerini şu şekilde açıklar;

Güç Gereksinimleri;

- İnsanları etkileyebilme konusunda kabiliyet
- Durumlara duygusal tepkileri
- Yönlendirici hareketler örneğinin birilerini cezalandırmak

İnsan ilişki Gereksinimleri;

- İnsanlarla etkili iletişim kurabilme yolunda bütün kanalları kullanmayı iyi bilme
- Sıcak önem verilen insan ilişkileri
- Sevilme isteği
- Takdir görme amacı

Bu yaklaşım, her konuda lider yeteneklerinin değişmesi gerektiği düşüncesiyle kabul edilmemiştir (Şimşek,1998). Bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların önder olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2001). Bunun üzerine, liderlik özelliklerinin yetersiz kalması, araştırmaları liderin göstermiş olduğu davranışlar üzerine yoğunlaştırmıştır.

1.3.2 Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisinde özellikler teorisinin aksine liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bununla beraber bu kuramın özellikler kuramından farkı kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir.

Liderlik tarzı, liderin davranış biçimi ve astların bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Davranışsal liderlik teorisinde liderin astlarıyla iletişimi, yetki devretmesi planlama yapması, kontrol tarzı, amaç belirlemesi gibi davranışları liderliğin etkinliği olarak görülmektedir (Koçel, 2001).

Liderlik çalışmaları ana olarak iki boyutta incelenmektedir: “Görev Boyutu” ve “İlişkiler Boyutu”dur. Görev boyutu: amaca yönelmiş teknik bilgiye değer veren, ölçülebilir performansa ve zamana riayete önem veren hususları içerir. İlişkiler boyutu ise beşeri ilişkiler boyutu veya çift yönlü iletişim boyutu olarak da tanımlanmaktadır. Beşeri ilişkiler boyutu ise liderin amaca ulaşmadaki en önemli aracı olan insanlar ile ilgili yöndür.

Davranışsal liderlik yaklaşımına giren çalışmalar arasında şunlar sayılabilir; Ohio State ve Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matrisi(Managerial Grid), McGregorun’ X ve Y teorileri ve Likert’in Sistem 4 yaklaşımıdır.

1.3.2.1 Ohio State ve Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Liderliğin tanımlanması amacıyla 1945 yılında sivil asker yöneticiler üzerinde yapılan liderlik çalışmaları sonucunda temel iki davranış değişkenliği saptanmıştır. Bunlar, “kişiyi dikkate alma” ve “insiyatif işe ağırlık verme”dir. Lider davranışlarının bu iki faktör üzerinde yoğunlaştığı görülür (Koçel, 1999).

Kişiyi dikkate alma, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını içermektedir.

Her iki boyut da birbirinden bağımsızdır. Yani bir liderin işe ağırlık veren tarzını yüksek olması, kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olduğu anlamına gelmez. Ohio State üniversitesi çalışmalarının bulguları şunlardır (Koçel, 1999).

1. Önderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

2. Önderin inisiyatifli esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, liderin iki boyutta göstermiş oldukları davranış çeşitleri bulunmaktadır.

Tablo 1.2 Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasında lider davranış çeşitleri

| Kişiyi Dikkate Alan Tarz | İşe Ağırlık Veren Tarz |
|----------------------------------|------------------------------|
| Dostça Davranma | Planlama |
| Astlara Danışma | Koordine Etme |
| Astlara İtibar Etme | Yönetme |
| Astlarla İletişim Kurma | Problem Çözme |
| Destek Verme | Astların Rollerini Belirleme |
| Astların İsteklerini Temsil Etme | |

Kaynak : KOÇEL, Tamer, 1999, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul

Ohio State Üniversitesi'ndeki çalışmaların yanı sıra, Michigan Üniversitesi'nde 1947 yılında Rensis Likert'in yönetiminde Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalar yapılmıştır. Grup üyelerinin tatminine ve gurubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla güden bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi hususlar incelenmiştir (Koçel, 1999).

Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalar sonucu "çalışan odaklı" ve "üretim odaklı" olarak adlandırılan iki boyut ön plana çıkmıştır. Araştırmacılar çalışan odaklı yaklaşıma sahip liderlerin, ürün odaklı liderlerden daha yüksek iş tatminine, grup verimliliğine ve performansına sahip olduklarına inanmışlardır.

1.3.2.2 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Blake ve Mouton'un yapmış olduğu çalışmalarda liderlik davranışları, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi iki başlıkta incelenmiştir. Üretime (göreve) yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma boyutlarıdır. İnsana yönelik bir lider, işin insan veya beşeri ilişkiler yönü ile ilgilenir. Gurubun birliğini ve bütünlüğünü korumaya çalışır ve çalışan her kimseyi birbirinden farklı içsel motivasyon sahibi kişiler olarak kabul eder. Üretime (veya bilimsel yönetime) yönelik liderler ise; iş, üretim ve işin kalitesi ile ilgilenir. Ama bilimsel (geleneksel) yönetimin üretime yönelik olmasını ve neo-klasiklerin beşeri ilişkiler yaklaşımına da körü körüne karşı çıkmazlar. Bunlardan biri artarken diğeri azalan şekilde bir uzantının iki ucunda zıt noktalar değildir. Tam tersine en iyi yöneticiler hem insana hem de üretime yöneliktirler.

Blake ve Mouton, boyut olarak üretime gösterilen ilgiyi ve insanlara gösterilen ilgiyi alan, her biri için 1'den 9'a kadar numaralandırdıkları bir cetvel oluşturmuş.

Tablo 1.3 Black ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarası

| | | | | | | |
|-----------------|------|-------------|--|--|--|------|
| | -1,9 | | | | | -9,9 |
| | | | | | | |
| | | -5,5 | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| İnsana Yönelik | -1,1 | | | | | -9,1 |
| Üretime Yönelik | | | | | | |

Kaynak : BİNGÖL, Dursun, 1996, Personel Yönetimi,

Beta Yayınları, İstanbul

İktidarsız Yönetim: Bu liderlik tipinde, lidere göre üst yöneticiler imkânsız talep etmektedirler. Ayrıca üstün düzeyde üretim sağlanamaz, çünkü insan tembeldir, duygusuzdur ve işine karşı ilgisizdir. Olumlu ve olgun ilişkilerin sağlanabilmesi güçtür. Çatışmaların önüne geçilemez.

İletişim mesaj aktarma biçimindedir. Lider üstünden aldığı mesajları aynı şekilde astlarına iletir. Emirler genel ve belirsizdir. Astların inisiyatiflerini kullanarak kendilerine verilen görevi en iyi biçimde yapacakları yolu belirlemeleri beklenir.

Görev Yöneticiliği: Bu liderlik tipinde lider, işçilerin haklı ihtiyaç ve beklentilerini yönetimin isteklerine feda eder. Bir liderin sorumluluğu kendine bağlı elemanların işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir.

İletişim tek yönlü, çoğunlukla yukarıdan aşağıya olma eğilimindedir. Aşağıdan yukarıya olduğunda işin tamamlandığını belirtmek için kullanılır. Emirler açık ve ayrıntılı bir biçimde verilerek, astın istenilen şeyin ne olduğunu yanlış anlamasına izin verilmez.

Kasaba Yöneticiliği: Bu liderlik tipinde lider, yumuşak yöneticiliğin en kötü örneği olarak görülebilir. Lider sevilir, ama üretim iyileşmesi için öncelikli bir çaba olmaz. Bu tarzı sergileyen lider uyum ve iyi niyeti geliştirmek için çaba harcar, kargaşaya yol açabilecek sorunları iş başında her şeyin iyiye gideceği umuduyla yatıştırır. Üretim, çalışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır.

Bu liderlik tipi iyi ilişkilerin önemini vurgular. İletişim iyi ilişkilerin can damarıdır. Ayrıca emirler genel biçimde verilir; hep astların soru sormaları beklenir, umut edilir ve sonucunda problem ya da sorunun sahibi hissedilir.

Sarkaç Yönetimi: Bu liderlik tipinde lider, varlığı sürdürmenin insan tabiatının bir numaralı kanunu olduğunu düşünür. Gerek yöneticilerin gerekse işçilerin üzerine gelmesine fırsat vermemeye çalışır. Bir yandan yönetimi mutlu etmek amacıyla üretim için bastırır, öte yandan ekibin fazla direnmemesi için tedbirler alır. Bu tip liderler aslında bir uzlaşmacı ve yatıştırıcıdır.

Bu tip liderler anlayışlıdır ve iletişime, çözülebilecek yöneticilik problemlerine ilgi duyar ve dikkat eder. Lider alt ve üst düzeyler arasındaki; yukarıya astların morali,

tutumları, duyguları, endişeleri ile ilgili bilgileri iletmek ve yukarıdan aşağıya da yönetim sorunlarını aktarmak sorumluluğu olan bir aracı olduğunun farkındadır.

Verilen emirler belirli değil genel niteliktedir. Böylece astlar aşırı bir baskı altında kalmazlar. İhtiyaç duyup yardım alabilecekleri üst makamlar mevcuttur.

Ekip Yönetimi: En zor, en etkili ve en ödüllendirici liderlik stilidir. Lider hem yüksek üretimle hem de insanların ihtiyaçları ile ilgilenir. Ana yapı bireyler değil, yatay ve dikey olarak bütünleşmiş çalışma ekipleridir. Lider danışma, katılım ve birlikte problem çözüme ile insanları işe katmaya çalışır. Bunlara ek olarak gerilimler açık olarak kabul edilir ve ele alınır. Çalışmayı zor ya da kolaydan çok anlamlı kılmak için çaba harcanır.

İletişim üstle ast arasında açık, samimi ve serbest bir değiş tokuştur. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ızgarasının en önemli yararı yöneticiler ve liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklik yapabilir.

1.3.2.3 Likert'in Sistem-4 Modeli

Michigan Üniversitesi sosyal araştırma merkezi müdürlerinden Rensis Likert 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalarda çeşitli örgütler üzerinde yaptığı ampirik araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin sahip olabilecekleri yönetim sistemlerinin ve buna bağlı olarak önderlik yaklaşımlarının sürekli bir eksen üzerinde gösterilebileceğini ortaya koymuştur (Bingöl, 1999). Likert, organizasyondaki etkinlik için gerekli olan yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmasında, bir yöneticinin davranışlarını dört grup altında toplamıştır. Bunlar Sistem-1 (İstismarcı Otokratik), Sistem-2 (Yardımsever Otokratik), Sistem-3 (Katılımcı), Sistem-4 (Demokratik).

Tablo 1.4 Likert' in Sistem-4 Modeli

| Liderlik Değişkenleri | Sistem 1 (İstismarcı Otokratik) | Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik) | Sistem 3 (Katılımcı) | Sistem 4 (Demokratik) |
|------------------------------|--|--|---|---|
| Astlara olan güven | Astlara güvenmez | Hizmetçi-efendi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir. | Kısmen güvenilir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister. | Bütün konularda tam olarak güvenir. |
| Astların anladığı serbesti | Astlar ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmez | Astları kendilerini fazla serbest hissetmez. | Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder. | Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder. |
| Üstün astlarla olan ilişkisi | İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır | Bazen astların fikrini sorar. | Genel olarak astların fikrini alır ve onların kullanmaya çalışır. | Daima astların fikrini alır, onları kullanır. |

Kaynak : BİNGÖL, Dursun, 1996, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Bu dört sistem sürekli bir değişken üzerinde durmaktadır. Likert'e göre bir örgütte verimlilik düzeyinin yükselmesi, sürekli değişkenin sağ ucunda olan Sistem-4'ün kullanılmasına bağlıdır. Sistem-4'e yaklaşıldıkça astların fikirlerinden yararlanma, liderin astlarına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbestliği hissi artarken, Sistem-1 tipi tüm gücü toplayan, karar verme işini kendi başına gerçekleştiren tiptir.

Yardımsaver-Otokratik Sistem-2 lider tipi, azda olsa astların iş doyumunu sağlar. Sistem-1 ve Sistem-2 liderlik tipinin temel özellikleri otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Bu liderlik biçimi kararların çabuk alınmasını sağlarken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de arttıracaktır. Bu liderlik biçiminin aşırı uygulanması durumunda, iş görenlerin iş görme isteklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin arttığı da gözlenen durumlardandır.

Katılımcı lider (Sistem-3) yetkiyi dağıtma eğiliminde olup, kararlar astların katılımıyla alınır. Modern yönetimde genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırılması yönündedir.

Demokratik lider (Sistem-4), Likert'in ideal modelidir. Sistem-4 otoriteyi en aza indirmeye çalışır. Bu tip lider, güçten kaçınır ve bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin, kendi kendini eğitmesi söz konusudur. Liderin yaşamsal görevi grubun dış ilişkilerini ve koordinasyon çalışmalarını sağlamaktır.

Likert' in araştırma sonuçlarına göre, verimliliği yüksek grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduğunu, verimliliği düşük grupların ise Sistem-1 ve Sistem-2 gibi bir yönetim altında bulunduğunu göstermiştir.

1.3.2.4 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor'un 1957'de yayınladığı "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır.

Mc Gregor'un temel kabulü, her yöneticinin kendine bağlı çalışanlarla bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışları da etkileyecektir. Birbirine zıt iki görüşü ihtiva eden varsayımlar x ve y teorileri başlığı altında toplanmıştır (Koçel, 2001).

Mc Gregor'un ortaya attığı X teorisi, geleneksel tarzdaki yön verme ve kontrol işlemini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır."X" kuramının varsayımları şunlardır.

1- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.

2- İş görmeye karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna organizasyonun belirli bir amacına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür. Onları adeta dürtmek, sıkı bir kontrole tabi tutmak, yönetmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.

3- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçirmek için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

4- Ortalama bir insan kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister, sorumluluktan kaçınır, ihtirastan uzaktır ve en çok arzuladığı şey yarından emin olmaktır.

Klasikleri bu biçimde betimleyen Mc Gregor, daha sonra onları ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre klasik kuramın şartlarına sadık kalan yöneticiler iş görene saygı, kendi kendine saygı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma imkanlarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir rotadan farklı tutmamaktadır.

Mc Gregor'a göre "X" varsayımları endüstriyel organizasyonların çoğunda kullanılmıştır. Ancak, her yöneticinin potansiyelinden tam olarak yararlanılabilmesi için yeterli değildir.

Mc Gregor'un insan tabiatı ile ilgili diğer görüşleri ("Y" teorisi) hem organizasyonların amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hem de bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından daha büyük motivasyon sağlayacağına inandığı varsayımları içerir.

"Y" teorisinin varsayımları şunlardır:

1- İşletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamasında cezalandırma ve kontrol tek yöntem değildir.

2- İş esnasında çalışan birinin fiziksel ve zihinsel çaba harcaması oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal bir olaydır.

3- Çalışanlara amaçlarını çeşitli ödüllerle benimsetebilirsek; çalışanlar amaçları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol eder ve yönetir.

4- Uygun şartlar olduğu sürece normal bir çalışan sadece sorumluluğu almakla yetinmez; üzerine alabileceği başka sorumluluklar arar.

5- Organizasyonların karşılaştığı sorunların çözümü için gerekli olan hayal gücü, zeka gibi yetenekler insanlarda sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.

X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci olurlarken, Y teorisinin varsayımını benimseyenler ise daha demokratik ve katılımcı bir davranış

göstermektedir (Koçel, 1999). Y kuramı, örgütlerin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek, kişisel gelişim sağlamaktır.

1.3.2.5 Fleishman 2 Model Faktörü

Fleishman'a göre liderliğin iki boyutu vardır. Bunlar; “öncelik yapısı” ve “düşünceleri göz önüne alma”dır. Liderler aşağıdaki niteliklerin birinde veya ikisinde de başarılı veya başarısız olabilirler. Böylelikle liderlik yaklaşımına iki boyut kazandırılmış olur.

Öncelik Yapısı: Bu tek sesli liderlik tarzı transaksiyonel ve görev odaklıdır ve aşağıdaki nitelikleri içerir:

- 1- Kendilerinden beklentileri bilen grup elemanlarıyla çalışmak
- 2- Çalışma planını hazırlanmak
- 3- İzleyenleri belli işlerle görevlendirmek
- 4- Çalışanlar için iş planı hazırlamak.
- 5- İş ünitesi ile ilgili beklentilerini açık olarak belirtmek
- 6- Sonuçları takip etmek

Düşünceleri Göz Önüne Alma: Bunlar çok sesli liderlerdir ve insan odaklı, paylaşımcı ve birazda transformasyonel yapıdadırlar. Aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

- 1- Tüm izleyenleri kendi ile eşit tutar.
- 2- Arkadaş canlısıdırlar.
- 3- İşi eğlenceli kılmak için bazı değişiklikler yaparlar.
- 4- İş ile ilgili önerileri dikkate alırlar.
- 5- İzleyenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunmaya açıkları.
- 6- Destekleyicidirler.

1.3.2.6 Lewin

Lewin temel olarak üç davranış stili ve bu stillerin izleyenler üzerindeki etkilerini araştırmıştır. “Otoriter Liderlik” tarzı, insanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyen ve itaatkar izleyenleri olan liderlik tarzıdır ve bu “Büfalö Lider” olarak adlandırılmıştır. “Demokratik Liderlik” tarzında ise paylaşım ve danışma ana unsurlardır ve sonuçta birbirine bağılı takımlar oluşur. “Laissez-faire” olarak adlandırdığı üçüncü stilde ise kesin bir yol gösterimi yoktur ve sonuç organizasyon bozukluğudur. Üç temel liderlik tipi aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Otoriter(Yönlendirici) Lider Özellikleri:

- Merkezi otorite
- İşi yapış tarzını kesin belirleme
- Tartışmasız karar verme
- Katılımı sınırlandırma

Demokratik(Katılımcı) Lider Özellikleri;

- İzleyenleri karar verme sürecine katma
- Otoriteyi delege etme
- Amaç ve iş yapış biçimini belirlemede izleyenlere söz hakkı tanıma
- Geribildirim kullanma
- Çalışanlara işlerini yapma konusunda sonsuz özgürlük verme
- İhtiyaç duyabilecekleri ekipmanı sağlama ve sorularına cevap verebilme

Lewin’in bakış açısında liderlik iki tarzda olabilir:

-Demokratik-Danışman tarz

-Demokratik-Katılımcı tarz

1.3.3 Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok değişik yöntemlerden karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektir (Baransel, 1979). Durumsallık teorileri liderlik olayının olduğu şartlara ağırlık veren teorilerdir. Teoriye göre, liderlik süreci durumdan duruma göre değişiklik gösterir. Bunu belirleyen takımlar ve koşullardır. Teoriye göre, takipçilerin otokratik tutumdan anladıkları bir durumda liderin demokratik davranması beklenemez (Bingöl, 1999).

Koşulları (durumları) dikkate alan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:

- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri
- Liderin meydana geldiği organizasyonun özellikleri
- İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri
- Geliştirilmek istenen amacın niteliği

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal teori, liderliğin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi şartlarda işe yönelik davranışın, hangi şartlarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini, dolayısı ile liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu itibarla durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir. Durumsallık teorileri içerisinde Fred Fieldler’in Etkin Liderlik Modeli, Vromm-Yetton Yaklaşımı, House ve Evans’ın Yol Amaç Modeli, Hersey-Blanchard’ın

Durumsal Liderlik Modeli, William J. Reddin'in Üç Boyutlu Yönetim Tipi ve Aston Gurubu araştırması incelenecektir.

1.3.3.1 Fred Fieldler'in Etkin Liderlik Modeli

Hem liderin kişilik özellikleri ve içinde bulunan durumu, hem de liderin etkinliğini belirlemeye çalışmıştır. İlk kuram Fred Fielder tarafından geliştirilmiştir (Fred, 1967).

Fieldler, örgütteki lider-üye ilişkilerini, görev yapısının durumunu ve liderin mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin lider davranışları ve başarısı üzerinde etkilerini inceleyen bir model geliştirmiştir (Eren, 2000).

Fieldler'e göre her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzı içinde bulunulan duruma göre değişiklik gösterecektir. İçinde bulunulan durumu etkileyecek hususlar şunlardır (Şimşek,1998):

- 1- Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler
- 2- Başarılacak işin niteliği
- 3- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör lider için olumlu ve olumsuz bir ortam oluşturarak, görülmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç faktörün alacağı değerlere göre ,oluşan her durumda değişik bir lider davranışı etkin olacaktır.

Lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği ilişkiler, liderin takipçilerini etkileme derecesini de belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler “iyi” olarak nitelendiriliyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için uygun bir ortam var demektir. Aksine lider kendisine güvenilmeyen ve sevilip tutulmayan bir kişi ise ilişkiler “zayıf” olarak nitelendirilecek ve bu durum lider için olumsuz bir ortam doğuracaktır.

Kısaca bu değişken, liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik şöyle gibi gösterilebilir: İYİ-ZAYIF

Başarılacak işin niteliği: Bu değişken, gurubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili bazı işler planlanmış nitelikte olup, önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler planlanmamış nitelikte olup liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır. Bu durumu aşağıdaki gibi gösterebiliriz:

PLANLANAN-PLANLANMAYAN

Bu iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak şöyle bir durum ortaya çıkacaktır. Lider-izleyiciler ilişkisinin iyi olduğu bir durumda, işin niteliği planlanan veya planlanamayan türde olabilir. Aynı şey bu ilişkililerin zayıf olduğu durumlar için de söz konusudur.

Fieldler, modelin üçüncü değişkenini, liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi ile liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesi ile ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Bu durumu şöyle gösterebiliriz:

FAZLA-AZ

Tablo 1.5 Fieldler’in Etkin Liderlik Modeli

| İyi ← | | | | ZAYIF → | | | |
|-----------|----|--------------|----|------------|----|--------------|----|
| Planlanan | | Planlanmayan | | Planlanan | | Planlanmayan | |
| Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az | Fazla | Az |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| En Olumlu | | | | En Olumsuz | | | |

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

Fieldler’e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik lider davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik davranışı uygun ve etkin olacaktır.

Fieldler yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği verilere dayanarak bir liderin en üstün etkiyi sağlayabilmesi için bu üç değişken karışımından hangi tarzı kullanması gerektiğini bulmaya çalışmıştır. Fieldlerin çalışmalarından çıkarılabilecek diğer ilginç ve pratik sonuç şudur: Yapısal veya yapısalıktan uzak talimat verip vermemek gerektiği hususunda bir karara varabilmek, yöneticinin gücü dahilinde bulunabilir.

1.3.3.2 Vromm-Yetton Yaklaşımı

1973 yılında Victor Vromm ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım Vromm ve Jago'nun çalışmaları ile daha da geliştirilmiştir. Bu model karar verme süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yüzden “karar ağacı” modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu modelin durumsallık modeli olarak gösterilmesinin nedeni, liderin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır.

Vromm ve Yetton modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı etkili karar verme demektir. Vromm ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı belirlemişlerdir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine, durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkinliliği belirlemektedir(Morgan Dennis). Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar:

Otokratik 1: Lider hali hazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.

Otokratik 2: Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.

Danışmacı 1: Lider karar vermeden önce astlarının bireysel tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.

Danışmacı 2: Lider karar vermeden önce grup olarak astların düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

Grup 2: Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

Vromm-Yetton modelinin üzerinde önemle durduğu belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır.

Vromm, çalışanların eğitimine önem verir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer, çünkü Vromm'a göre insanlar değişken varlıklardır. Bir liderin emir verici veya katılımcı bir liderlik tarzı benimsemesinin, içinde bulunan duruma veya ortamın gereksinimlerine göre değişebileceğini belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin, her durum için geçerli sayılamayacağıdır (Donnelly, 1990).

1.3.3.3 House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır (Koçel, 1999). Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını belirleyen iki faktör vardır:

- Kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş)
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)

Yol amaç teorisi, esas itibarıyla liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmin ve performansları üzerinde etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Etkili iş başarısında yönetici görevleri açıkça belirler, çalışanları eğitir, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olur. Çalışanların verimlilikleri ödüllendirse başarı sağlanır (Can, 1992). Hatta lider, iş görenlerin iş dışındaki hayatlarını da olumlu olarak etkileyebilirse etkinliği daha da artacaktır. Çünkü, bu teori çevre olgusunu da duruma dahil etmektedir.

Bu teoriye Yol-Amaç teorisi denmesinin nedenini şöyle açıklayabiliriz. Liderler astların motivasyonunu ve performanslarını arttırdıkları sürece başarılıdırlar. Yol-Amaç teorisinin temeli, liderin astlarının işle ilgili algılama şekillerini, kişisel hedeflerini ve amaca ulaşmada kullandıkları yolları nasıl etkilediğidir. Bu teoriye göre liderin

davranışı, astların amaca ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkardığı ölçüde motive edici ve tatminkârdır (Yukl, 1989).

Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen Yol-Amaç teorisine göre liderler; hem iş tatminini, hem motivasyon sağlamayı ve hem de performansı etkileyebilirler. Ancak her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur. Teori, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Karakteristik nitelikleri, davranışları ve ortamı hesaba kattığı için diğer teorilerden daha çok kabul görmüştür. Liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkararak sekiz gösterge belirlemiştir.

Bunlar (Yukl, 1989):

- İzleyenlerin izleyiciler tarafından kayıtsız-şartsız kabul edilmesi,
- İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- İzleyenlerin liderin inançlarının doğruluğuna olan güveni,
- İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
- İzleyenlerin lidere isteyerek itimat etmeleri,
- İzleyenlerin organizasyonların amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- İzleyenlerin performanslarını artırma hevesleri,
- İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine dair inançlarıdır.

Bu teoriye göre lider aşağıdaki dört liderlik davranışlarından birisini gösterebilir (Koçel, 1999);

- 1- Destekleyici liderlik
- 2- Yönlendirici liderlik
- 3- Başarı odaklı liderlik
- 4- Katılımcı liderlik

Destekleyici liderlik astların kişisel isteklerine önem verir. Bu tarz liderler, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar ve sürekli bir takım ruhu oluşturmaya çalışırlar.

Yönlendirici tarzda liderler; astlarına ne yapmaları gerektiğini söyler, bu tarz liderler kurallara, yönetmeliklere önem vererek sürekli yüksek performans için plan yaparlar. Başarı odaklı liderlerse, astlarına başarmaları için açık ve kesin hedefler koyarlar.

Son olarak katılımcı liderlik tarzında lider karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar. Kurama göre, her farklı durum farklı liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca kuramı tamamlayan iki tip çevresel faktör olan astların kişisel özellikleri ve astların içinde buldukları iş ortamı da alınan sonuçları birebir etkiler (Koçel, 1999).

Astların, liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatmini sağlayan üç tip kişisel özellik vardır:

- Yetenek
- Kontrol
- İstekler/güdüler

İş ortamını belirleyen üç faktör ise şunlardır:

- Astların görevleri
- Örgütün otorite sistemi
- İş grubu

Dolayısıyla, bu kurama göre lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astların kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna uygun davranışı seçmelidir.

Tablo 1.6 House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli Modeli'ne Göre Liderlik Tarzları

| Durum | Liderlik Tarzı | Sonuç |
|---------------------------|------------------------------|---|
| Astların Özgüveni Düşük | Destekleyici Liderlik Tarzı | Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir. |
| Belirsiz Durum | Yönlendirici Liderlik Tarzı | Ödüle giden yol kesinleşir. |
| İş İçin Mücadele Yok İken | Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı | Yüksek amaçlar belirler. |
| Yanlış Ödüllendirme | Katılımcı Liderlik Tarzı | Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirmek istediklerini belirler. |

Kaynak : YUKL, Gary, 1989, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey.

Bu teoriye göre karizmatik liderler astlarından her zaman yüksek beklentileri olduğunu belirtirler. Bu beklentilerin astlar tarafından başarı ile karşılanacağını belirtirler (Yukl, 1989). Astlara olan ihtiyaç üzerinde dururlar ve kendilerinden emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizmatik liderlerin astları daha yüksek bir performans, daha çok tatmin ve daha az görev çelişkisi yaşarlar.

Yol-Amaç teorisi ile Fieldler'in teorisi, işin niteliğini bir kriter alma konusunda benzeşmektedir, fakat Fieldlerin teorisinden farklı olan noktası, teorisine çevre faktörünü ve izleyicilerin kişisel özelliklerini de almasıdır.

1.3.3.4 Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ızgarasından büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen modellerden biride Paul Hersey-Ken Blanchard'ın geliştirdikleri yaşam dönemi modelidir. Bu model pratikte oldukça ilgi görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada yönetici yetiştirme-geliştirme aracı olarak kullanılmıştır.

Bu modelde görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde durulmuştur. Görev davranışı, liderin üyelerin rollerini tanımlaması, organize etmesi ve bireye görevlerini açıklamasıdır. İlişki davranışı ise liderin üyelere yakın bir bireysel ilişki içerisinde olmasıdır. Burada bireylere açık bir iletişim ve psikolojik duygusal destek vardır.

Görev davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard dört temel liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadır. Söz konusu dört liderlik tarzı aşağıda görülebilir (Paksoy, 1993).

Tablo 1.7 Blanchard' ın Etkin Liderlik Modeli

| Durum | Liderlik Tarzı | Sonuç |
|---------------------------|------------------------------|---|
| Astların Özgüveni Düşük | Destekleyici Liderlik Tarzı | Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir. |
| Belirsiz Durum | Yönlendirici Liderlik Tarzı | Ödüle giden yol kesinleşir. |
| İş İçin Mücadele Yok İken | Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı | Yüksek amaçlar belirler. |
| Yanlış Ödüllendirme | Katılımcı Liderlik Tarzı | Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirmek istediklerini belirler. |

Kaynak : PAKSOY, M., 1993, Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli, Yönetim Dergisi, İstanbul.

Tarz 1 (T1): Bu tarzdaki lider yönlendiricidir. İzleyicilere neyin, nerde, ne zaman, nasıl, ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için üyeleri yönlendirmektedir.

Tarz 2 (T2): Lider, bir yerde izleyicilere rehberlik yapmaktadır. Liderin ifadeleri ve davranışları ılımlıdır. Söylediklerinin açıklığa kavuşması için izleyicilere soru sorma fırsatı vermektedir.

Tarz 3(T3): Bu tarzda lider belli konularda tartışma ortamı oluşturma ve üyelerin katkılarını almak için üyeleri cesaretlendirmekte ve teşvik etmektedir

Tarz 4 (T4): Çok az yönlendirme vardır. Liderin sergilediği, iletişim ve davranış düzeyi oldukça düşüktür.

Bu dört liderlik tarzının yanında Hersey-Blanchard astların olgunluk düzeylerini modellerine dahil etmiştir. Dolayısı ile modeldeki bir diğer kavram astların olgunluğudur.

Olgunluk deyimi, Hersey-Blanchard tarafından “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlanmaktadır. Olgunluk, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak iki başlıkta incelenebilir. Birincisi bireylerin işle ilgili bilgi ve beceri düzeyini ifade ederken, ikincisi iş yapmaya istekliliği veya motivasyonu ifade eder. Bu iki kriteri derecelerine göre düşük ve yüksek olarak ele alırsak dört tür olgunluk düzeyinden bahsedilebilir:

Olgunluk Düzeyi (OD 1): İzleyicilerin bilgi ve becerileri çok az, motivasyonları ise düşüktür.

Olgunluk Düzeyi (OD 2): İzleyicilerin yetenekleri çok az, ancak motivasyonları yüksek ve çaba harcamaya hazırlardır.

Olgunluk Düzeyi (OD 3): İzleyicilerin bir iş yapmak için yetenekleri mevcut ancak bu yetenekleri kullanmaya istekli değildir.

Olgunluk Düzeyi (OD 4): İzleyiciler hem yetenekli hem isteklidirler.

Bu dört olgunluk düzeyi, lidere hangi liderlik tarzının kendisi için uygun olacağı konusunda yardımcı olmaktadır.

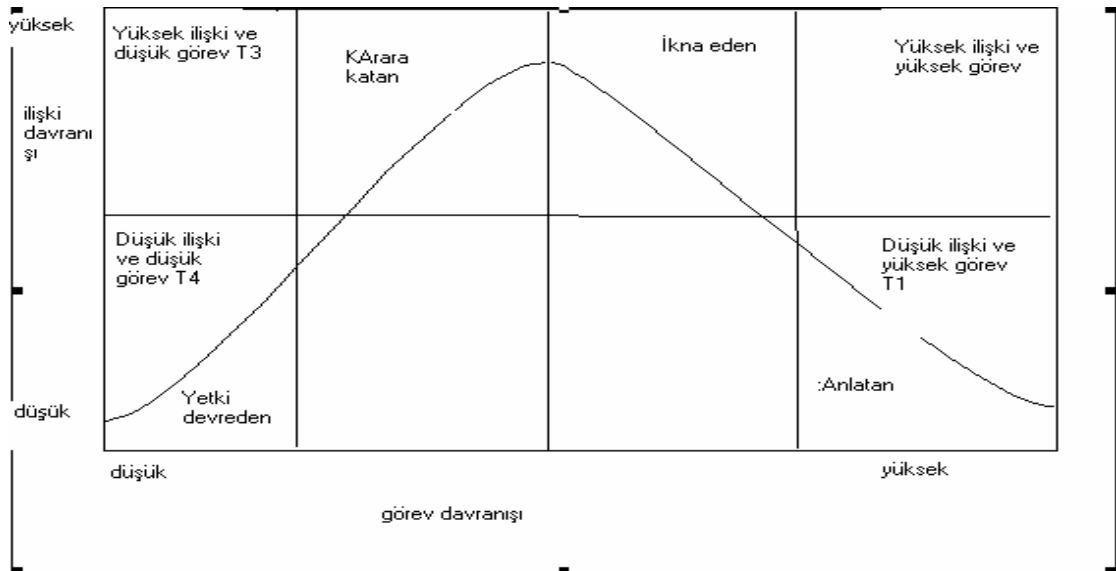
Tablo 1.8 Liderlik Tarzları ve Olgunluk Düzeyleri

| Durum | Liderlik Tarzı | Sonuç |
|---------------------------|------------------------------|---|
| Astların Özgüveni Düşük | Destekleyici Liderlik Tarzı | Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir. |
| Belirsiz Durum | Yönlendirici Liderlik Tarzı | Ödüle giden yol kesinleşir. |
| İş İçin Mücadele Yok İken | Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı | Yüksek amaçlar belirler. |
| Yanlış Ödüllendirme | Katılımcı Liderlik Tarzı | Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirmek istediklerini belirler. |

Kaynak : PAKSOY, M., 1993, **Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli**, Yönetim Dergisi, İstanbul.

Durumsal liderlik modeli yukarıda ele alınan liderlik tarzları ve olgunluk düzeyleri esasları üzerine kurulmuştur. Bu model, lider için en etkin tarzın hangisi olacağı konusunda açıklık getirme amacını taşımaktadır.

Tablo 1.9 Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Yaklaşımı



Kaynak : PAKSOY, M., 1993, **Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli**, Yönetim Dergisi, İstanbul.

Şekil 7'ye göre T1 liderlik tarzı izleyicilerin astların olgunluk düzeyi düşük olduğu durumlarda, liderin astlarını etkilemesinde uygundur. Bu tarza “anlatan” tarzı da denmektedir. Daha çok yönlendirici bir davranış söz konusudur. T2 liderlik tarzı, düşük ile orta derece arasında bir olgunluk düzeyi söz konusu olduğunda, liderin diğerlerini etkilemesinde uygun bir tarzdır. Bu tarzda hem yönlendirme hem de destekleme vardır. Bu tarza “ikna eden” tarzı da denmektedir. Bu tarzda daha çok rehberlik etme vardır. T3 tarzına “karara katan” tarzı da denmektedir. Çünkü burada hem lider hem de izleyiciler yön verme ve rehberliği paylaşmaktadır. Liderin görevi izleyicileri cesaretlendirmek ve işin içine çekmektir. T4 liderlik tarzı izleyicilerin olgunluğunun yüksek olduğu durumlarda kullanılan etkin ve uygun tarzdır. Buna “yetki devredici” tarz denilmektedir. Burada lider, karar alma ve uygulama sorumluluğunu izleyicilere bırakmaktadır ve liderin yönlendirmesi çok azdır.

Hersey-Blanchard modeline göre yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer bir tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısı ile liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanimasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir (Paksoy, 1993).

1.3.3.5 William J. Reddin’ in Üç Boyutlu Yönetim Tipi

Bu modelde görev davranışı ve ilişki kavramları Blake Mouton’un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek adapte edilmiştir. Reddin liderlik davranışları altında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlara etkinlik boyutu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve buna 3-Boyut yaklaşımı demiştir. Üç boyutlu yönetim tipi kuramı, eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ilave eder. Üç boyutlu önder etkinliği modelinin gelişmesine katkıda bulunan reddin, liderin çeşitli davranış tiplerinin durumuna bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceği üzerinde çalışmıştır. Her koşulda etkin olacak bir tek önder davranış tipi kesinlikle olamaz (Eren, 1996).

Göreve ve ilişkilere dönüklük boyutlarını temel alan Reddin, bu iki boyut üzerinde dört temel yaklaşım belirler. Daha sonra bunların her birinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını varsayan Reddin, bu iki boyuta bir üçüncüsünü; etkililiği

ekler. Etkinlik, liderlik görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir (Şimşek, 1997).

Teoriye göre, liderin tipi belirli bir duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkisizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğu için, göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkisiz olabileceğini söylemek yanlış olacaktır. Etkin veya etkin olmayan tipler arasındaki tipler arasındaki ayrım, daha ziyade liderin davranışının kendisinde değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Bu önemli bir noktadır çünkü tek bir en iyi liderlik davranışı olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurken, liderliğe durumsal yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler. Üç boyutlu lider etkinliği modeli, bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal davranış tipi üzerinde durmamaktadır. Üç boyutlu yönetim tipi yöneticilerin durumu analiz etmesinden sonra etkinliği sağlayacak davranış değişikliğini sağlayacak alıştırmaları gösterir (Hinks, 1981).

Reddin önceki teorilerden farklı olarak etkinlik kavramını incelemiş ve bunu bir değişken olarak modeline koymuştur.

1.3.3.6 Aston Grubu Araştırması

Aston üniversitesinde bir grup İngiliz araştırmacı David, J. Hickson, Derek S. Pugh ve Diana C. Pheysey teknoloji ve yapı arasındaki ilişkiyi Birmingham yakınındaki 52 firmada araştırmışlardır. Amaçları iş akışı ve girdilerin nasıl çıktıya dönüştüğüdür. Bu araştırmacılar teknolojileri üç kategoriye ayırmaktadırlar. Bunlar ;

1. İşlem (Operations)
2. Materyal (Materials)
3. Bilgi (Knowledge)

İşlem teknolojisi girdiyi çıktı haline getirmede ne gibi tekniklerin kullanıldığını ele alır. Materyal teknoloji, hammaddenin belirli özelliklerini ele alır. Örneğin sertliği,

yumuşaklığı, bulunabilirliği, nakliyesi gibidir. Bilgi teknolojisi ise böyle bir işlemi yapabilmek veya üretebilmek için ne tür bir bilgiye gereksinim olduğu üzerinde odaklaşır. İşlem teknolojisi böylece iş akışı ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyle ilgilenirken aynı zamanda teknoloji değiştiği zaman örgütün o kısmı ile yapının da değiştiğini ve ona uygun hale geldiği vurgulanmaktadır.

Aston Grubunun bulguları ve ulaştığı sonuçlar şöyle olmuştur. Bir defa ulaşılan sonuçlar Woodward sonuçlarını destekler niteliktedir. Birimlerin kullandığı teknoloji ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin o kadar mekanik, ihtisaslaşmış bir organizasyon yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Bu sonuçlar Woodward araştırması ile aynı yöndedir.

Teknoloji ile organizasyon yapısı arasındaki yukarıdaki ilişkiye ek olarak, organizasyonun büyüklüğü ile organizasyon yapısı arasında önemli ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu Woodward araştırmasından farklı bir sonuçtur.

Aston Grubu organizasyonun büyüklüğü arttıkça, organizasyonda iktisatlaşma ve formalleşmenin de arttığını belirlemiştir. Büyüklük, organizasyonlardaki personel sayısı olarak hesaplanmıştır. Böylece, durumsallık yaklaşımı ilgili olarak, çevre ve teknolojiye ilaveten, büyüklük de üçüncü bir faktör olarak belirmiştir.

1.4 Liderlik Türleri

Günümüzün değişen çevre koşulları yönetimin liderlik fonksiyonun diğerlerinden daha öne çıkmasını sağlamıştır. Lideri olmayan ve lider yetiştirmeyen organizasyonların gelişimlerinin sağlıklı olmadığı ve uzun vadede sıkıntıya düştükleri değişimin bize öğrettiği gerçeklerdir. Bu durum yönetimin liderlik fonksiyonunun daha iyi incelenmesini gerektirmektedir. Liderliği herkesin kabul edebileceği bir şekilde tanımlamak zordur. Çünkü liderlik her zaman somuttur. Bir duruma uygun düşen liderlik davranışı bir başka duruma uygun düşmeyebilir. Bu da özelliklerin birbiri ile büyük ölçüde örtüşmesini sağlamanın zor olduğunu göstermektedir. Özelliklerin işbaşında başarı için gerekli yada optimal görünen bir kombinasyonunu tarif etmenin çözümsüz kaldığını belirtmek gerekir. Ancak zaman içerisinde ortaya konan ve belirli

sürelerle değişen liderlik tanımlarına bakıldığında dört unsur göze çarpmaktadır: amaç, lider, izleyenler ve ortam. Bu unsurlar birleştirilirse şu tanımları ortaya koyabiliriz:

“ Liderlik, belirli bir durumda, belirli bir anda ve belirli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.” (Dindar, 2001).

Böylece liderliğin kapsamının ne olduğu konusunda genel anlamda bir fikre sahip bulunmaktayız. Bu fikri destekleyecek ve tamamlayacak olan liderliğin çeşitli tanımları da aşağıda ifade edilmiştir:

Hemen söylenebileceği gibi liderlik müessesesi, ilk çağlardan beri binlerce yazarı ve kişiyi tanımlamaya götüren çok geniş tesirli bir kavram olmuştur.

E.White Bakke'e göre, bir kuruluşa mensup kişilerde şahsi teşebbüs ve yaratıcı düşüncüyü geliştirmek, liderlik demektir.

Keith Davis'e göre lider; toplumun, teşkilatın ve ferdin amaçları karşısında insanları en yüksek güçlerini ortaya koyacak şekilde yöneten kimsedir. .

Mary Parker Follett ise liderlik için, “Baştaki kişinin diğerlerine emir vermesi değil, onun grubun hayatını yaşaması ve bu suretle kuruluş amacına göre durumdan müştereken emir almaları ve böylece grubun üstünde değil, içinde ve arasında yetki meydana getirmesidir” ifadesini kullanmıştır.

Ünlü organizatör Brech liderlik anlamı ile Fayol'un yönetim görevlerinden biri olarak ele aldığı kumanda teriminin eşit manalı olduğuna değinmekte ve “Bir kuruluşun bütün kişilerinin iş yükünü en verimli bir şekilde taşımalarını sağlamak, herkesin grup ve görev için varını yoğunu ortaya koymasını gerçekleştirmek, verilen işlerin tam yapılmasını sağlamak ve tam kapasite ile amaç için çalışmayı temin etmek liderliktir” demektedir .

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 benimsemiş olur.

Karar verme konusunda böyle verimli bir durum meydana getirmek istenen en dinamik bir sonuçtur (Gündüz, 1992).

Lider mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir.

Liderliğin tanımı için Fm. 22-100 Askeri Liderlik Talimnamesinde ise şu ifadeler yer verilmiştir:

Liderlik teriminin pek çok tanımları vardır. Bu tanımlar iki ortak elemana sahiptirler: Bir vazife veya görevin başarılanması ve bir insanın, yani liderin, diğer bir insan veya insan topluluğu üzerindeki etkisi. Eğer bu tanımları düzgün bir şekilde birleştirirsek liderliği: "örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda insanları etkileme yöntemi" şeklinde tanımlayabiliriz.

Liderlik şu üç şeyi ifade eder.

- Kadroyu simgeler (Belli bir yöneticilik kadrosunu işgal eden kimsenin aynı zamanda lider olduğu da düşünülebilir.)
- Bir kişiyi karakterize eder.
- Bir davranış kalıbını simgeler.

Buna göre lider başkalarının davranışını etkileyebilen kişidir ve liderlik bir sanattır.

İnsanların bir kısmı yönetilmeyi, bir kısmı ise yönetmeyi severler. Lider bu bakımdan çeşitli güçlere sahip olan kimsedir. Bu güçler:

- Ödüllendirme gücü,
- Cezalandırma ve zorlama gücü,
- Liderler astları tarafından itaat edilen kişilerdir,
- Liderin belirli bir konuda uzmanlaşmış olduğundan uzmanlık gücü vardır.

Bir konu alanında yeterli bilgisi vardır. Bu bakımlardan da liderliğe: "Bir insanın planları veya kararları eyleme dönüştürme sanatıdır." Diyebiliriz (Fin,1978)

Tannenbaum ve Schmidt Lewin'in 1938'de yaptığı liderlik stilleri üzerine araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır. Yalnız Lewin'in üç stilinden sadece "Otoriter" ve "Demokratik" liderlik tarzını ele almışlardır. Lewin temel olarak üç çeşit davranış stili ve bu stillerin izleyenler üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Otoriter liderlik tarzı insanlara ne yapmaları gerektiğini söyleyen ve itaatkar izleyenleri olan liderlik tarzıdır ve bunu "Buffallo Lider" olarak adlandırmıştır. "Demokratik Liderlik" tarzında ise paylaşım ve danışma ana unsurlardır ve sonuğa birbirine bağlı izleyen gruplar oluşturur. "Laissez-faire" olarak adlandırdığı üçüncü stilde ise kesin bir yol gösterimi yoktur ve sonuç organizasyon bozukluğudur.

1.4.1 Otokratik Liderlik Tipi

Otokratik liderler takipçilerini yönetimin dışında tutarlar. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken katılımcılık yoktur. Bu liderler astlarını etkilemek için emir verme eleştiri gibi taktikler uygularlar. Otokratik liderliğin faydaları olarak; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağlı kalmadan hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha ivmeli karar verme yeteneğine sahip olması olarak söylenebilir. Sakıncaları ise grup üyelerine söz hakkı tanımayarak grup üyelerinin iş motivasyonunu kaybettirmesi ve iş tatminsizliği yaşatması, vizyonlarının daraltması şeklinde sayılabilir.

1.4.2 Demokratik Liderlik Tipi

Demokratik (katılımcı) liderler yönetim yetkisini takipçileri ile paylaşırlar. Amaçlar ve politikalar belirlenirken, iş bölümü ve plan yapılırken grup üyelerinin düşüncelerini dikkate almaya çalışır. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Demokratik liderliğin yararları grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı karar alınması üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, böylece daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Acil durumlarda bu tip liderlerin başarılı olamadıkları gözlenmiştir.

1.4.3 Tam Serbestlik Taniyan Liderlik Tipi

Tam serbestlik taniyan liderler yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakır, amaçları, politikaları kendilerini yapmalarına imkan tanirlar. Bu tarz liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkan vermesidir. Ancak bunun yanında tam serbestlik taniyan liderlik; liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta ve bu nedenle de grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır, grup içinde anarşi otaya çıkabilmektedir.

1.4.4 Dönüşümcü Liderlik Tipi (Transformational Leadership)

1978 yılında Burns tarafından ortaya konmuş ama asıl önemini 1985 yılında Bass'ın makalesi ile kazanmıştır. Transformasyonel liderler takipçilerine güç vererek onları yapabileceklerinin fazlasını yapmaya teşvik eden liderlerdir (Bass, 1985). Genel olarak bir vizyonları ve astlarında güven ve saygı uyandıran bir yapıları vardır.

Bu yeni liderlik tarzının ortaya çıkması ile liderlik çalışmalarında kişiliğin önemi daha da arttı. Bir transformasyonel lider olmakla içsel bir ilişirme stiline uygunluğu test edilmeye başlandı.

Bass teoriyi çok faktörlü liderlik anketi ile test etmiş ve bu ilk versiyonda transformasyonel liderliğin özel etkisini yaratan üç faktör bulunmuş (Bass, 1985); Karizma, Bireysel ilgi, Zihinsel uyarma. Anketin ileri bir versiyonunda ise karizma, idealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon şeklinde ikiye bölünmüştür. Buna göre dört etki faktörü var:

İdealleştirilmiş etki: Liderin davranışları ve takipçinin lider hakkındaki atıfları göz önüne alınarak tanımlanabilir. Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünen, gücü kendi çıkarı için kullanmayan, ahlak değerleri yüksek olan ve takipçileri için iddialı hedefler koyabilen liderlere idealleştirilmiştir denir.

İlham verici motivasyon: Ortaya bir değer ve iddia koyarak liderlerin etraflarına ilham vermeleri ve onları motive etmeleridir.

Bireysel ilgi: Takipçisinin potansiyelini ortaya çıkarmak ve geliştirmek liderin her bireyi özel bir insan olarak ele alan istikrarlı çabasına denir.

Zihinsel uyarma: Liderin takipçisinin yaratıcılığını arttırmak için gösterdiği çabadır.

Transformasyonel ve transaksiyonel liderlik tarzlarını kıyaslayan bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda, liderin algılanan etkililiği, liderden memnuniyet, takipçinin tatmin olma hissi gibi birçok değişken kullanılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda transformasyonel liderliğin bu değişkenler üzerinde daha etkili olduğu ortaya konmuştur (Yammarino, 1990). Benzer sonuçlar davranış ve performans ilişkisi incelendiğinde de elde edilmiştir (Bass, 1993). Bunlara ilave olarak transformasyonel liderlerin takipçileri üzerindeki özel etkilerinde görüşlerin, öznel düşüncelerin ve değerlerin de etkili olduğu belirtilmiştir (Shamir, 1993). Ayrıca şu da ortaya konmuştur ki transformasyonel liderler takipçilerini hiyerarşinin en üst değerleri olan adalet ve eşitlik gibi değerlerle motive ederken, transaksiyonel liderler dürüstlük ve sadakat gibi geleneksel değerlerle motive ediyor (Roush, 1992).

Transformasyonel liderliğin belirtilerinin neler olduğu konusundaki incelemelerde bu kişilerin takipçilerini geliştirecek şekilde yönlendirmelerinin yanı sıra duygusal ve sosyal bir yetkinliğe sahip oldukları görülmüş (Roush, 1992).

Bu çalışmalar kapsamında transformasyonel liderliğin bir bileşeni olan karizma incelenirken ortaya yeni bir liderlik modeli çıkmış. Bu model her ne kadar transformasyonel liderlik ile bir çok ortak yan gösterse de karizma kavramının kendisini anlayabilmek için ayrı incelenecektir.

1.4.5 Karizmatik Liderlik Tipi

Karizmatik liderlik teorisi asıl olarak Weber tarafından geliştirilmesine rağmen, çalışmaların bir çoğu transformasyonel liderlik kapsamında karizma kavramının incelenmesinden sonra yapıldığı için yeni yaklaşımlara dahil edilebilir (Weber, 1947).

Weber'in teorisi ana hatları ile beş öğeden oluşuyordu: Sıra dışı yetenekli bir insan, Bir sosyal kriz yada çaresizlik durumu, Krize radikal çözümler getiren bir dizi

düşünce, Liderin üstün güçlerinin olduğuna inanan takipçiler, Liderin üstün güçlerinin ve sıra dışı yeteneğinin bir çok başarı ile pekiştirilmesi (Trice, 1986).

Karizmatik liderler değişime önem verir, değişim ile daha iyi bir geleceğe yol açar ve takipçileri ile yakın bir destekleyici ilişki sürdürür (Mumford, 2000). Aynı zamanda, kendine güveni tam, egemen, dışadönük, inançlarında ahlak değerlerinde güçlü kanılara sahip olan kimselerdir (House, 1999).

Karizma kelimesi sözlük anlamı olan “büyülemek” dışında "duygularla iletişim kurmanın eğilim ve becerisini içeren ve bundan dolayı insanlara ilham veren bir etkileme yeteneği" olarak da tanımlanmıştır. Benzer bir şekilde karizma bir süreç olarak ele alınarak “sadece bir kişinin sahip olamayacağı sosyal ilişkilerde varolan bir süreç” olarak tanımlanmıştır (Jermier, 1993).

Karizma konusunda iki ana çalışma alanı oluşmuştur. Bunlardan birincisi köklerini Weber’ den alan karizmatik liderlerin ortaya çıktıkları sosyal durumları inceleyen bakıştır. Son zamanlarda daha çok görülen psikolojik bakış ise organizasyonel davranışlar bağlamında kişilik özelliklerini ve karizmatik liderlerin diğerlerini etkileyen davranışlarını incelemiştir. Ancak her iki bakış da olguyu bütünü ile ele alamamıştır (Fiel, 1999).

Psikolojik bakışlı organizasyonel davranışçılar karizmayı genel olarak üç şekilde tanımlarlar:

- Bir lider ile diğerleri arasında bir düşünce yapısının derinliğine paylaşılmasına dayalı ilişki.
- Liderlerine bağlı, ona güvenen ve bu yönde kişisel özveride bulunan kişilerle alışılmadık beceriler göstererek başarıya ulaşma.
- Kişisel karakteristiklerin ve davranışların bütünüdür.

Karizmatik liderlik süreci birbiri ile etkileşim içindeki üç ögeyi içeriyor: Lider, lidere karşılık veren takipçiler ve liderin ve takipçilerin etkileşim içinde bulunduğu sosyal yapı. Bu çerçevede bir karizmatik liderin ortaya çıkabilmesi için gerekli olan koşullar şöyle sıralanabilir: Vesile olacak bir sosyal durum, karizmatik kişilik ile beraber liderlik karizması, lidere güvenen ve amaca uygun tatmini olan

takipçiler (Bendix, 1985). Bu yapı ve bileşenler takipçilerin daha iyi bir performans göstermesini ve daha çok efor sarf ederek daha etkili olmasını sağlayacaktır (Lowe, 1996). Lider, takipçi ve sosyal yapının aynı anda oluşması ile (eşyanın doğası gereği düşük bir olasılık), karizmatik liderlik olarak isimlendirdiğimiz sosyal etkileşim süreci oluşuyor (Jacobsen, 2001).

Karizma, liderin davranışlarından, takipçinin görüşlerinden ve kimi zaman da ikisinin birleşiminden ortaya çıkar. Buna göre de bir lider takipçisi tarafından öyle tanımlanmadığı sürece karizmatik değildir (House, 1991). Bu bakış açısından bakılırsa, karizma karizmatik özelliklere sahip bir lider ile karizmanın ortaya çıkmasını sağlayan bir çevrede bulunan karizmaya açık takipçileri arasındaki ilişkide ortaya çıkar (Klein, 1995). Bu ilişki çerçevesinde karizmatik liderler, yeteneklerinin verdiği güç vasıtası ile takipçilerinde derin ve sıra dışı etki bırakan kişiler olarak kabul edilebilir (House, 1979). Bu ilişkiyi daha derinlemesine inceleyen Shamir; karizmatik liderleri, takipçilerine birer kimlik sağlayan ve grupların, organizasyonların ya da toplulukların temel değerlerini temsil eden kişiler olarak açıklamıştır (Shamir, 1995).

Karizmatik izlenim oluşturmada “benlik” (self-image) ve “kişisel sunum” (self-presentation) iki önemli öge olarak literatürde tanımlanmış (Gardner, 1998). Benlik birisinin ilgili özelliklere, karakteristiklere ve kimliklere dayanarak kendini tanımlaması ve kabul etmesidir (Schlender, 1985). Kişisel sunum birisinin kimliğini diğerleri için öncelikli olacak şekilde düzenleme işidir . Bunlar sadece karizmatik liderlerde yoktur. Ancak; duygusal zekâsı gelişmiş liderlerde ve karizmatik liderliğin oluşmasını sağlayan dinamik çevrelerde en iyi performansı gösterir (Shamir, 1999).

Howell diğerlerine güç vererek topluca bir şey üretmeyi sağlayanlara sosyal karizmatik liderler, diğerlerini kendi amaçları ya da etik olmayan amaçlar için kullananlara da kişisel karizmatik liderler demiştir (Howell, 1988). Karizmatik liderliğin sosyal yapılaşması yeni bireysel ve toplu başarılarla yol açabilecekken, yıkıcı formları bireysel yada toplu yıkımlara sebep olabilir (Bass, 1999).

Transformasyonel liderler takipçilerini kişisel gelişim ve zihinsel uyarma ile motive ederken, karizmatik bir liderin takipçileri için motivasyon, liderle güçlü ve etkili bir ilişki sonucunda ve/veya liderin kendi kendine etkililik aşılamaındaki becerisindedir (Shamir, 1993).

1.4.6 Stratejik Liderlik Tipi

Bundan önce incelediğimiz modellere genel olarak denetçi yada danışmacı modeller dersek, bu modeller organizasyonun içinde olan olaylar ile ilgiliydi. Oysa stratejik liderlik kavramı organizasyonun bütünü ile ilgilidir (Hunt, 1991). Stratejik liderlik, organizasyonun amaçlarını ve kabiliyetlerini de içerecek şekilde bütünsel olarak evrimi ile ilgilidir (Selznick, 1984).

Bu liderlik türü organizasyonun bütünü ile ilgili sorumlulukları olan günümüzde genel olarak CEO'lar ya da üst yönetim takımları dediğimiz kimselere odaklanır. Araştırmalar genel olarak stratejik yönetimdeki kimselerin kişilikleri ile neyi, nasıl yaptıkları üzerinde yoğunlaşır (Boal, 2001).

Stratejik liderlikle ilgili faaliyetler şöyle sıralanabilir: Stratejik karar alma, geleceğin vizyonunu oluşturma, yetkinlik ve kabiliyet geliştirme, organizasyonel yapı, süreç ve kontrolü geliştirme, yeni dönemin liderlerini seçme ve yetiştirme, etkili bir organizasyonel kültürü sürdürmek, etik değer sistemlerini organizasyonun kültürüne aşılama.

Organizasyonların çevresi giderek düzensiz bir hal aldıkça, stratejik liderliğin özü yönetsel akıl ile birleşmiş soğurabilen ve uyarlanabilen kapasiteler yaratmak ve sürdürmek olmaktadır (Boal, 2001).

Buradaki kavramları açıklamak gerekirse;

- Soğuran kapasite, öğrenebilme kabiliyeti ile ilgilidir. Yeni bilginin farkına varılması, asimile edilmesi ve yeri geldiğinde kullanılmasını içeriyor.
- Uyarlanabilen kapasite, değişebilme yeteneği ile ilgilidir.
- Yönetsel akıl, ayırt etmenin ve kaos dönemlerinin özelliklerini birleştirir. Ayırt etmek, çevredeki değişmeyi algılayarak, sosyal aktörlerin rollerini ve ilişkilerini anlamayı içerir. Kaos dönemi ise kritik hareket olarak doğru faaliyeti yapabilme kapasitesini içerir.

1.4.7 Kompleks Liderlik Tipi

Günümüzde organizasyonlar her ne kadar yalınlaşmaya çalışsa da çeşitli ağlar dolayısı ile karmaşık yapılar içine girmekte ve. organizasyonel yapılarda oluşan bu karmaşıklık bu yapılarda liderlik yapacak kişiler için de yeni bir oluşum geliştirmektedir.

Karmaşık yapılar içerisinde liderler, sistemleri direk olarak etkileyerek geleceğin yapılarının nasıl olacağını belirlemeliler. Eğer üretkenliği yaratan koşulları sağlamazlarsa stratejileri ya da karizmaları işe yaramaz. Liderler, karmaşık yapıların doğal alttan-üste dinamiklerini beslemek zorundalar. Liderler, sonuçlarından çok karmaşık durumun gidişatını anlamalı ve kendi istekleri doğrultusunda bu yapıyı yönetebilmelidirler (Marion, 2001).

Bu nedenlerden dolayı kompleks liderler ağları nasıl yönetip geliştireceğini bilen kişilerdir. Çünkü ağlar temas noktaları olduğu gibi karmaşıklığı da ortaya koyan noktalardır.

Kompleks liderler sadece ağ inşa etmemeli, ayrıca ağ inşası için delegasyonu kullanarak katalizör olmalıdır. Ayrıca, çalışanlar için problem çözme değil, problemleri çalışanlar ile birlikte çözme noktası olmalıdır (Manz, 1982).

Sonuç olarak kompleks liderlik, organizasyonel yöntemlerin yönünün ve davranışların ortaya çıkmasındaki etkileşimi sağlayan yaratıcı koşullar olarak görülebilir. Liderler, ağları ve etkileşimler aracılığı ile organizasyonel davranışı etkileyerek kontrolü sağlarlar.

1.4.8 Kendi Kendine Liderlik Tipi

Kendi kendini yönetme, bir kimsenin bir şeyi yapmak için gerekli olan kendi kendine yön belirleme ve kendi kendini motive etme düzenini kurabilmesi için kendisini etkileme sürecidir (Neck, 1985). Kendi kendine liderlik, kendi kendini düzenleme ve kendi kendini yönetme kavramlarını içermekle birlikte kendi kendine karar verme ve kendi kendini motive etme kavramlarını da içerir (Williams, 1997).

Kendi kendini düzenleme üç alt kavramı içerir. Buna göre kişi kendini gözlemlemeli, değerlendirmeli ve harekete geçmelidir.

Kendi kendini yönetme ise insanlara problemlere değer biçmeyi, bu problemlerle ilgili belirli zor amaçlar oluşturmayı, çevrenin bu amaca ulaşmada kolaylaştırıcı ve zor yollarını izlemeyi ve de amaca ulaşmada güçlendiricileri ve engelleyicileri tanımlamayı öğretir.

Kendi kendine liderlik bunlardan esas davranış standartlarının kaynaklarını vurgulayarak ayrılır. Bu tarzda standartlar dışarıdan hazır olarak alınmaz kişinin kendi içinde asıl değerleri olarak ortaya çıkar. Kendi kendine liderlik üç tane kendi kendini etkileme yöntemine başvurur:

-İş bağlamındaki stratejiler: Esas motivasyonu sağlamak için işleri yönetme ve yönlendirmeyi içerir.

-İş performans süreci stratejileri: İşin nasıl yapıldığının esas motivasyon üzerindeki etkilerini ayırt eder.

-Düşüncede kendi kendine liderlik: Bir kimsenin kendi düşüncelerini amaçsal kontrol uygulayarak etkileme sürecidir (Neck, 1985).

Bu tarzı savunanlar liderin rolünü, yönetme ve şeflikten çok koordinasyon ve koçluk yapma olarak görüyor (Manz, 1987).

1.4.9 Global Liderler Tipi

Gelişen teknoloji ve hayat tarzları sonucu eskiye göre daha karmaşık bir dünya yapısına gidilmektedir. Bu yapının bazı göstergeleri şunlardır:

Kararsızlık ve önceden tahmin edilemezlik: Her zaman tahmin edilememe özelliği olan gelecek, şimdi oldukça ani, sert ve gelişigüzel değişimler getirmektedir. Bu durum belirli hipotezler ile hareket edebilme yetimizi elimizden alır.

Globalleşme: Bir organizasyonda sistem, diğer analitik bileşenlerden daha önemlidir. Global sistemlerde oluşumların çevreyle lineer bağı kesilmiştir. Bu durum şirketin attığı adımlar ile alacağı sonuçlar arasında açık bir ilişki olmamasına yol açar.

Uyarlanabilirlik: Organizasyonel sistemler, geri besleme yolu ile öğrenebildikleri etkiler sayesinde kendilerini değişime adapte edebilecek tepkiler ortaya koyabilirler.

Yaşanan bu değişim geçmiş liderlik modellerinin global gelecekte zorlanacağını ortaya koymuştur.

Global liderler, belirli konulardaki becerilerin yanı sıra temel bir takım karakteristiklere de ihtiyaç duymaktadır. Bunlar, temelini sürekli sorgulamanın oluşturduğu kişisel karakteristikler, ikilik ve belirli bir konuda bilgi ve becerilerdir (Gregersen, 1998).

Sürekli olarak kültürel, dil, politik, sosyal ve ekonomik sınırları aşmak global liderleri belirsizliğe ve karmaşaya sürükler. Sorgulama ve dolayısıyla hayat boyu öğrenme, dürüstlük ve doğruluk konusunda, belirsizlikle mücadelede, gerilimi yönetmede önemli bir kaynaktır.

Kişisel Karakter: İki parçadan oluşmaktadır: farklı kişilerle ilişkiler ve doğruluk. Dünya çapındaki operasyonlar esnasında diğer insanlarla gerçekleştirilebilecek gerçek bir iletişim üç adımlı bir proses ile şekillendirilir: diğer insanlarla içten bir ilgi ve alaka, insanları gerçekten dinleme çabası, farklı bakış açılarını anlama (Chang, 1999).

Global firmalarda müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için birlikte çalışması ve karar alması gereken farklı birimler arasında açık bir emir komuta zincirinin de ötesinde iyi niyet oluşturulması liderlerin üstesinden gelmeleri gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Temel olarak iletişim, iyi niyet oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Böylece çalışanlar yöneticilere zor konularda bir güven duygusu vereceklerdir. Özellikle kültürel, ulusal, fonksiyonel ve iş birimleri arasındaki geçişlerde, güven ortamı başarılı uygulamalarda temel ve yeri doldurulmaz bir araçtır. Ve kazanan ile kaybeden arasındaki fark stratejilerden dolayı değil uygulamalardan dolayıdır (Giampalmi,2000).

Doğruluk: Örgütün değer ve stratejilerine bağlılık ve etik davranış ile ifade edilir.

İkilik: Global liderler ikiliği benimserler, ne zaman hareket edileceğini ve ne zaman daha fazla bilgi toplanacağını bilerek belirsizliği yönetirler ve ülkeden ülkeye,

bölgeden bölgeye nelerin sabit kalırken nelerin değişmesi gerektiğini anlayarak gerilimi dengelerler.

Bu konuda yapılan alışmalar yönetim karakteristiğinden ziyade tolerans üzerinde durmuştur. Göçmenler üzerine yapılan araştırmalarda, yabancı bir ülkeye geçişin önemli ölçüde belirsizlik yarattığını ve belirsizliğe karşı daha toleranslı olan kişilerin bu belirsizlikle daha iyi mücadele ettiklerini ve daha iyi uyum sağladıklarını ortaya çıkarmıştır.

Ürün standardizasyonuna karşı yerel adaptasyon, merkezi yönetime karşı şube yaklaşımı, çalışanlarla ilişkilerde şirket politikalarına karşın ülke normları, global markaya karşın yerel tüketici tercihleri gibi gerilimler oluşabilir. İkiliği benimseme liderlerin bir ihtiyaç ve iyi bir şey olarak görmelerini gerektirir (Gregersen,1998).

Belirli bir konuda bilgi ve beceriler: Global lider, şirketlerin kapasiteleri ve kaynaklarını harekete geçirerek fırsatları değerlendirme yetenekleri hakkında bilgiye sahiptirler. Örgütün güçlü ve zayıf taraflarını bildikleri gibi bağlı şirketler ve onların rekabet durumları ile de ilgilenirler. Kültürde, dilde, yasal düzenlemelerde, fiziksel uzaklıkta ve yerel zamanda yaşana değerişimler nedeni ile daha derin ve daha geniş bir organizasyonel bilgiye ihtiyaç duyarlar (Gregersen,1998).

1.4.10 Grup Liderliği

Etkili liderlerin, sorun çözmeye becerileri olan kişiler oldukları düşünülürse, onların sorun çözmeye sorumluluğunu tümüyle tek başlarına almamaları gerektiği ortaya çıkar. Tersine, çalışanların üretkenliklerini kullanabilmeleri gerekir. Liderler problemlerin çözümlü ve şirket hedeflerine ulaşmak için insanları bir araya getirmeyi başarmalıdır (Hays, 1998).

Grup liderliği hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Burada bunların değerşik konulara değinenlerini aktaracağız.

Bunlarda ilki Marshall'ın "Aksiyon Takımı" çalışmasıdır. Performansı arttırmak için kurulan bu grupların işlemlerinde bazı unsurlar vardır: İşletme için kritik bir hedef, destek için sponsor, grup liderliği, grup üyeliği, grubu doğru oluşturma, sürekli iletişim,

takdir etme, onaylama. Aksiyon takımı oluşturmanın faydaları şunlardır (Marshal, 2000):

1. Sonuçlar zamanında ve düşük maliyetle elde edilir.
2. Mümkün olan en iyi kararı verme ihtimali yüksektir.
3. Ortaya konan işletme hedefi için paylaşma ve sahiplenme duygusu artar.
4. Karşılıklı güve ve saygı artar.
5. Departmanlar arası iletişim haberleşme gelişir.
6. Uygulama konusunda direnişler azalır veya yok olur.

Karşı karşıya olunan karmaşık problemlerin üzümünde en büyük şans birçok değişik birikimden ve disiplinden gelen, bir problemi ortak amaç etrafında kenetlenmiş tamamlayıcı zihinlerin prizmasından süzebilecek olan insanları bir araya getirmektir. Bu tür yetenek derlemeleri Warren Bennis tarafından “müthiş gruplar” olarak adlandırılmıştır. Bennis müthiş gruplar üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda, bu grupların iyi işlemesini sağlayan on ortak ilke belirlemiştir (Bennis, 1985):

1. Her müthiş grubun özünde paylaşılan bir rüya yatar.
2. Müthiş gruplar rüyalarını gerçekleştirme gruna bireysel egolarını bir yana bırakarak çatışmaların üstesinden gelir.
3. Müthiş gruplar st kademelere karşı korunurlar.
4. Müthiş grupların gerçek yada hayali düşmanları olur.
5. Müthiş gruplar kendilerini, kazanacak aykırılar olarak görürler.
6. Müthiş grupların yeleri kişisel bir bedel öderler.
7. Müthiş gruplar güçlü liderler çıkarır.
8. Müthiş gruplar titiz bir seçimin ürünüdür.
9. Müthiş gruplar genellikle genellekle ge olurlar.

10. Müthiş gruplar kendileri dışında kalanların önüne somut bir sonuç koymak zorundadır.

Bu araştırmayı konumuz çerçevesinde incelersek, yeni yaklaşımların genç bireyleri hiyerarşiden uzak, açık ve son derece eşitlikçi bir yapı içerisinde, liderlik özelliklerini ortaya çıkartıp geliştirebilecekleri bir düzen istediği açıktır. Günümüzde de firmaların eleman alımlarında kimi zaman göstermelik de olsa grup çalışmasına yatkın bireyler aramalarının sebebini gidişatın firmaları buna zorlaması olarak gösterilebilir. Organizasyonların gelecekteki liderlerini yetiştirebilmek amacı ile geliştirdikleri yönetici adaylığı (MT) fonksiyonu da bu yaklaşımın bir sonucudur. Vizyoner şirketlerin kendi liderlerini kendilerin yetiştirdikleri de dünyada ve ülkemizde yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur.

1.4.11 E-liderlik

Günümüzde teknolojidaki hızlı değişiklikler organizasyonların yapısını ve dolayısı ile liderlik fonksiyonunu da etkiliyor.

İleri bilgi teknolojileri olarak adlandırabileceğimiz yeni yapılar liderlerin yeni yapılara hızlı adaptasyonunu gerektiriyor. İleri bilgi teknolojileri, organizasyon içi ya da dışı bilginin toplanması, işlenmesi ve yönetilmesini içeren aletler ve teknikler olarak tanımlanabilir (Avolio, 2001). Bu teknolojiler liderlere bilgiyi tarama, planlama, karar verme, yayma ve kontrol etme noktalarında çok yardımcı olabilir.

İleri bilgi teknolojileri ile sadece liderler değil liderlik de değişiyor. Hızlı değişime karşı proje takımları kurularak bunlara liderlik edilmesi gerekiyor ki çoğu zaman bu takımlar çok kültürlü olduğu için iletişim mobil yollarla sağlanıyor. Gelecekte liderlik takım üyeleri arasında paylaşılan bir fonksiyon olarak bile karşımıza çıkabilir (Shamir, 1997).

2. TAKIM ÇALIŞMASI

2.1 Takımın Tanımı

Günümüzde otomasyon ve bilişim teknolojisindeki hızlı değişimle birlikte örgütler, daha karmaşık bir hal almış, küreselleşme sonucu çok uluslu işletmelerin dünya pazarına yayılmaları rekabetin boyutlarını büyötmüştür. İşletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve hayatını devam ettirebilmesi ise çağa ayak uydurmasını ve değişimi yönetmesini gerekli kılmaktadır.

Değişimi etkin iletişim, karşılıklı güven, yardımlaşma ve işbirliği ile başarılı bir şekilde yürötmek mümkündür (Dengiz, 2000). Bu doğrultuda örgütler, daha etkili ve verimli rekabet için kendilerini yeniden yapılandırarak, çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlayacak takımlara dönüşmektedir (Robbins, 2001).

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görölmektedir. Sadece uygulamada değil teoride de farklı takım türleri ve tanımları ortaya çıkmıştır. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Takım, ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenen ve sorumlu oldukları şey konusunda ortak bir yaklaşım belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Straub, 2002). Takım farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere bir araya gelen insanlar topluluğudur. (Donnollen, 1998). Başka bir tanıma göre üyelerin nitelik, bilgi-beceri ve uzmanlıklarıyla birbirlerini tamamladıkları, amaç birliğinin olduğu, amaca ulaşmak için hedef ve süreçleri kendilerinin saptadığı, amaçtan sapmalarda düzeltici tedbirleri kendilerinin aldığı ve sonuçta başarı ve başarısızlıktan kendileri sorumlu tutan ekiplerdir. Takımlar üyelerinin ortak bir amaca, birbirinden bağımsız rollere, rollere, tamamlayıcı yeteneklere ve bir işin nasıl yapılacağına dair uzmanlaşmış beraber iyi çalışan, diğer takım üyeleri ile çalışmaktan

hoşlanan kaliteli sonuçlar üreten iç ve dış müşteri tatminini hedeflemiş, birliktelikten güç doğar prensibiyle amaçlarına ulaşmaya çalışan bir grup insandır (Beaumariage, 1991).

Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya fazla kişinin oluşturduğu topluluktur. Takım tanımında üç önemli öge dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, takımın oluşturulabilmesi için iki veya daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişilerin birbirine bağımlı olması ve birlikte hareket etmesidir. Üçüncüsü ise, takımı oluşturan kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirme üzerine çalışmalarınıdır (Eren, 2000). Kısaca özetlemek gerekirse takım, sinerji sürecinin yoğun olarak yaşandığı ortak örgütsel amaçlar için bir araya gelmiş aynı misyon ve vizyona inanmış ve paylaşmış iki ve daha fazla kişiden oluşmuş gruptur.

2.2 Etkili Takım Özellikleri

Takımların etkili olabilmesi için bazı özelliklerin olması gereklidir. Bunun için takım kesin şu özelliklere sahip olursa etkin olur demek yanlış olur. Bu özellikler üyelerin durumu organizasyonun yapısı, çevre faktörleri gibi değişken durumlara bağlı olarak değişebilir.

Takımlar, organizasyonlarda rekabette üstünlük sağlamak ve kaynakları en etkin şekilde kullanarak bilgi üretmek, en iyi hizmeti sunmak ve en kaliteli ürün elde etmek için kurulmuştur.

Bir takımın gücü; gücü kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak amacıyla sinerjik bir biçimde bir arada çalışabilen bir gruptan kaynaklanmaktadır. Sinerjik biçimde bir arada çalışan oldukça güçlü bir takım, takımdaki herhangi bir kişinin gücünden çok daha fazla bir güç üretmek amacıyla içindeki bireysel özellikleri bir araya getirir. Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için iki ön koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir (Hoopes, 2000). Bunlar istek ve beceridir. Takım içerisinde yer alan bireylerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve birlikte çalışma konusunda istekli davranması gerekmektedir. Bir takıma üye alma yüksek düzeyde kişisel doyumunu sağlamakta, örgütün takıma ve üyelerine değer vermesi ise bu doyumunu en üst düzeye

ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise bu doyumun en üst dñzeye ulaştırmaktadır. Kişisel doyumun tam anlamıyla yaşanması ise personelin iş tatmini ve performansını arttırmaktadır. Takımların yüksek performans gñstermesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler işletmelerin büyüklüğü, üyelerin durumu, organizasyon yapısı, işin özelliğı, yönetimin felsefesi ve çevre faktörleri gibi durumlara bağılı olarak değışebilir.

Ortak amaçlar üyelerin tümü tarafından anlaşıldığında gruplar takımlara dönüşürler. Etkili takımlarda her üye, yeteneğinin sağılayacağı en iyi avantaj dikkate alınarak belirlenmiş bir rolü yerine getirir. Güçlü yanları öne çıkartıp zayıflıkları en aza indirdiğinde ve üyeler becerilerini bütünleştirebildiğinde takımlar hedeflerine ulaşır.

Başarılı bir takımda şu özelliklerle karşılaşılır (Dyer, 1995):

1- Amaçlar ve değerler açıktır. Herkes tarafından kabul edilmiştir. İnsanlar amaçlara ve sonuçlara yönlendirilmiştir.

2- Üyeler görevlerini ve işe nasıl bir rol ile katılacaklarını bilirler.

3- Birbirlerine karşı güvenirler.

4- Açık iletişim vardır. Bilgiyi takım ve organizasyon içinde paylaşırlar.

5- Karara katılırlar. Fikirlerini açıkça ifade edebilirler.

6- Herkes kararı bağılılık ile uygular.

7- Farklılıklar tanınır ve ele alınır.

8- Takım yapısı ve prosedürleri görev, amaç ve kişilerle uyumludur.

Kimberley ve Don ise altı madde halinde etkili takım özellikleri olarak şu hususları değinmişlerdir (Beaumariage, 1991):

1- Çıktı: bireylerin tek başına başaramadıkları sonuçları başarır.

2- Amaçlar: Misyon; amaçlar ve hedefler anlaşılmış ve paylaşılmıştır. Takım üyeleri güçlü bir bağılılık içindedir

3- Enerji: Sinerjiye (2+2=5) sahiptir. Takım tecrübesi bir eylemin toplamından daha fazla üretkendir.

4- Yapı: Takım; güç, kontrol, liderlik, çatışma ve roller üzerinde durur. Bunları sorgular anlar ve yönetir.

5- Atmosfer: takımın ayırt edici özellikleri vardır. Pozitif enerji yayarlar.

6- İletişim: takım üyeleri zamanlı ve kesin bilgiler alıp gönderir, geri besleme vardır.

Şirketler içinde buldukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni uygulamaların arayışı içindedirler. Dünyadaki pazarın küreselleşmesi, politik çıkarlar, bilgi sistem ve üretim süreçlerindeki ve bunların yönetimlerinde yaşanan teknik ilerlemeler, şirket birleşmeleri ve şirketlerin küçültülmesi ve yaygınlaştırılması gibi nedenler örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda takım faaliyetleri ürün kalitesi, verimlilik ve performansı artırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek ve rekabet avantajı sağlayacak bir örgüt dizaynı parametresi olarak önem kazanmaktadır. Takımlarla çalışmak demek özellikle hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifinin desteklenmesini kapsayan bir stratejik riski de kabul etmek demektir. Bu manada örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (Sarıhan, 1998).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi.

- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin artırılması
- Üretim ve kalite artışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının artırılması
- Çalışanlara birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması

- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirler üretilmesi
- Bireylerin bağlılık durumunun gelişimine katkıda bulunması
- İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması

Belirtilen konuların dışında, uzmanlar tarafından genel geçerliliğini koruyan, etkili bir takımda bulunması gereken özellikler aşağıda açıklanmıştır.

Amaç ve Vizyon Birliği; Çalışanların içinde yer aldıkları takımların geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların takım içindeki amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize edilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir (Ensari, 1998). Takım çalışması sürecinde çalışanlar yönetimin kendilerinden beklentileri nelerdir ve bu beklentilerinin nasıl karşılanacağına ilişkin bilgi düzeyine sahiptirler (Pollard, 1998). Takımlar bu sayede paylaşılan vizyonun çalışanlarının takımlarının hedeflerini gerçekleştirmede yoğun bir gayret sarf etmelerini sağlayarak, takımda güçlü bir kurumsal kültürün yaratılmasına katkı sağlamaktadır.

Amaç işletmenin hangi yönde gideceğini gösterir. Amaçlar yönetimi yönlendiren, organizasyonun ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği sonuçlardır. Stratejiler, planlar ve öncelikler amaçlara göre belirlenir. Amaç takım üyelerine yön verir. Amaçların belirgin olması ve takım üyelerine benimsetilmiş olması gerekir.

Sağlıklı iletişimin Oluşturulması; Fikirlerin gelişmesi ve gerçek çözümün bulunması, çoğu kez ekip içinde ikili diyaloglarla kolaylaşır. Serbest iletişim insanların fikirlerini açıkça söylemelerini teşvik eder, katılımı kolaylaştırır. Takım içinde üyelerin birbirine olan güvenleri için serbest iletişim kurmaları şarttır.

Manaları, ortak kılma olarak tanımlanan iletişim takım grup ve örgüt gerçeğinin özünü teşkil etmektedir. Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıkların bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temininde ortak payda olarak iletişim yer almalıdır (Sabuncuoğlu, 1998). Takım üyeleri arasında oldukça yoğun ve açık bir iletişim düzeni bulunmaktadır. Etkin iletişim düzeni takım üyelerinin teker teker izole olmasını ortadan

kaldıran bir süreçtir. Birlikte çalışma konseptinin oluşturulabilmesi ve başarıya ilişkin sinerjik bir yapının oluşturulabilmesi ve yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır.

Serbestlik; Takımda öncelikle, işlerin ve zamanın nasıl organize edileceği ve sorumlulukların neler olduğu bilinmektedir. Geniş bir özgürlük ve görüş alanına sahip olunmalıdır ki çalışanlar özgür kalıp potansiyellerini gerçekleştirebilsinler (Beaumariage, 1991). Serbestlik üyelere inisiyatif kazandırır kazandırır, eksik oldukları konularda kendilerini yetiştirme imkanı verir.

Eurous takım lideri Dave Brawn, “İyi bir takım olmanın işareti lidersiz çalışabilecek bir takımdır. İnsanları tek başlarına bırakabilecek noktaya geldim. Onlar kendi kendilerini motive ediyorlar ve sıkı çalışıyorlar. Herkesin başına gidip, Evet,onunla ne yapıyorsun?” diyecek eski yönetim tekniğine başvurmamıza hiç gerek yok” demiştir (Donnellon, 1998).

Normlar (Kurallar); Normlar takım yapısı içinde temel oluşturur. Bunlar, kişiler arası ilişkilerin ve takım üyelerinin olması gerektiğini hissettikleri ilk yapılaşmış algılardır (Hunt, 1991). Kurallar takım içinde kendiliğinden ortaya çıkabileceği gibi, takım üyeleri tarafından kararlaştırılmış hususlar da olabilir. Bazen üst yönetim, uyulacak kuralları takım üyelerine açıklar.

Yetkilendirme; Takım çalışmasının temeli çalışanların yetkilendirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Takım ruhu esas alınmış olan örgütler yöneticilerin geleneksel olarak kabul edilen, planlama, düzenleme, yönetme ve denetleme gibi rollerini başkalarına bırakmaları gerektiğini öne sürmektedirler. Bu tip organizasyonlarda yetki verme, hiçbir zaman yöneticinin bir tercih sebebi ya da seçim hakkı olmaz. Yetkilendirme sayesinde çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak sorumluluk ve ortak karar verme haklarına sahipler (Eppler, 2000). Esasen çalışanların güdülenmeleri ve çalışma etkilerini geliştirmeleri bakımından bu bir zorunluluktur.

Rol Belirlenmesi; Takım misyonunu gerçekleştirecek ve vizyonuna ulaştıracak hususlar bellidir. Bu hususular takım üyelerine bazı sorumluluklar ve

görevler yükler. Takımda her üyenin rolü bellidir. Üyelerin ne yapması gerektiğinin altı çizilidir. Belirsizlik yoktur. Üyeler kendi üzerlerine düşen rolleri yerine getirirler.

Rol açıklandığında diğer bir husus koordinasyonunun ve üstlenilen sorumlulukların belirginliğidir. Takımda işler bir sıra dahilinde yapılır. Üyeler işlerin yapılması esnasında kiminle işbirliği yapılacağını ve koordinasyonda bulunacağını bilir. Kısa üyeler işlerinde uzmanlaşmıştır.

Bireysel Gelişimin Desteklenmesi; Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarma güdülerinin arttırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve özgüvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Takımlar takım üyelerinin bireysel gelişimlerini önde tutan, onların birbirlerinden ve birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmasını sağlayan bir anlayışı ve yapıyı temsil etmektedir (Güzeltik, 1999). Takımın bir parçası olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve hem takım hem birey hem de örgütsel olarak önemli katkı değerleri de beraberinde getirmektedir. Değerlilik ve önemsenme duygusunun bu suretle oluşturulması bireylerin hayatlarına ve işlerine anlam kazanmaktadır. Takım çalışmasında çapraz eğitim, koordinasyonun eğitimi ve liderlik eğitimi gibi eğitim yaklaşımları yer almakta ve bu sayede takım faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanırken aynı zamanda çalışanların sürekli olarak bireysel öğrenme ve gelişim alışkanlıklarının desteklenmesi temin edilmektedir (Noe, 1999).

Güven; Güven tüm faaliyetlerin itici gücü, geleceğin sigortası ve başarıların temel anahtarıdır. Karşılıklı güven ortamı ve güven duygusu sağlanıp pekiştirilmeden hiçbir faaliyet istenilen başarılı sonucu vermez (Marsap, 1999). Üyeler birbirlerine hep kuşku ile bakarlar ve kaynaşma olmaz. Bunların sonucunda işbirliği ve uyum sağlanmaz.

Güven takım üyelerinin önemli olarak gördükleri şeyleri birlikte yapmaya, tek bir beden olarak çalışmaya başlamasını sağlar. Üyeler birbirlerini tanıyıp güvendiklerinde ve bir uyum geliştirdiklerinde, takımın kişiliği ortaya çıkmaya başlar (Maxwell, 1999). Güven olmadan insanları bir araya getirmek çok zordur.

Takım güveni bağlılık ve özerklik sonucu ortaya çıkar. İş planlamaya katılımı amaca ulaşmak için çalışmakla, takımın yaklaşımının nasıl olacağını ve nasıl uyum

sağlanacağını bilmekle güvene ulaşabilir. Güven oluşumunda üç önemli ilke: açıklık, güvenilirlik ve diğerlerine güvendir. Açıklık, takım içindeki iletişimin ve faaliyetlerin açık ve belirgin olmasıdır. Üyelerin güvenilir olması ve herkesin birbirine güvenmesi takımın en belirgin özelliklerindedir.

Görev Bilinci; Görev bilinci bütün takım üyelerinde olması gereken özelliklerdendir. Üyelerin göstereceği hassasiyet ile takımın özelliği haline gelir. Bütün üyelerin görevlerini en etkili ve en kısa zamanda yapmaya çalışması takımın özelliğindedir. Herkes görevinin gereklerini ve sorumluluğunu bilir.

Kendisinden istenenleri, bilen takım elemanları, görev bilinci ve takım vizyonun da yardımı ile, kendilerine düşen görevleri daha çabuk yapar ve bu tüm takımı daha kısa zamanda başarıya ve görevin tamamlanmasına götürür (Eales, 1999). Tüm takımda hakim olan görev bilinci takım motivasyonunu yükseltir, uzmanlaşmayı sağlar, çifte standardı önler ve birbirlerine olan güvenin yükselmesine olanak verir (Eales,1999).

Uyum; Takım üyelerinin yapmış olduğu faaliyetlerde birbirlerini benimsemeleri ve hoşgörü içinde olmaları uyumu ortaya çıkarır. Uyumun olduğu yerde olumsuz çatışmaların miktarı azalır. Takımların amaçlarına ulaşmaları için üyelerin uyumlu olmaları gerekir. Uyum başka bir açıdan da bakmak uygun olur. Uyum, herkesin her şeyi sineye çekmesi ve kabul etmesi diye düşünmemek gerekir. Üyelerin birbirlerini tamamlaması takım uyumun başka bir boyutudur.

Bu daha ziyade evli çiftlerde görülen bir uyum gibidir. Herkes birbirinden ve takımdan memnundur, kendini rahat hisseder. Adeta birimiz hepimiz için havası eser.

2.3 Takım Çalışması Tanımı

Takım çalışmasının popüler uyumu işletmelerin geçen 50 yıl içerisinde batı'daki işletmeleri etkisi altına alan "Fordist" yaklaşımların etkisini ortadan kaldırma, Japonya ve Pasifik Ülkelerinde ortaya çıkan katılımcı yeni akıma geçiş çabasıdır.

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişimler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orandadır (Sarıhan, 1998). Takım çalışması işletmeler açısından rekabet üstünlüğü kazanmaya ve müşteri memnuniyeti sağlamaya yönelik çalışma düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Takım çalışmasına dayalı bir örgütsel yapı genellikle yetki taleplerindeki daha geniş çalışma rollerine ilişkindir. Bunun arkasında yatan temel mantık genellikle daha esnek bir örgüt oluşturarak müşteri ile daha yakın bir işbirliği oluşturulmasıdır (Gard, 2003).

Takım çalışması, kısaca çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması, takımın birlikte çalışma süreçleri üzerine odaklandığı, takım katılımlarını değerleyen ve teşvik eden bir hava oluşturmak için harekete geçtiği bir çabadır.

2.4 Takım Kurma Nedenleri

Takımlara gereksinim duyulmasının dört önemli nedeni vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Katzenbach, 2001):

- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. Becerilerin ve işin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü zorluklarla daha kolay baş edebilmelerini sağlamaktadır.

- Takımlar, kesin hedef ve yaklaşımları beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek zaman çözümünü ve inisiyatifi destekleyerek iletişim sağlamaktadırlar. Takımlar değişen olaylar ve taleplere karşı duyarlı yani esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru, daha hızlı ve etkili olarak uyarlanabilmektedirler.

- Takımlar, işin ekonomik ve yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal boyut oluşturmaktadırlar.

- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

- Takımların performansları onlar için bir eğlence haline gelebilmektedir. Takım başarısı üyelerin motivasyonunu ve bağlılıklarını artırmaktadır.

Esnek yapıları ile daha üretken bir süreç olan takımlar, işletmelerde performansın ana unsurlarından birisini oluşturmaktadır. Günümüz işletmelerinde insanları motive etmek, çalışanların yeteneklerini arttırmak, bilgilerini paylaşmalarını sağlamak ve performanslarını yükseltmek için takım çalışmasına önem verilmesi adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.

Takım çalışmasında en önemli noktalarından biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji oluşturularak personelin bireysel girdilerinin üstünde bir çaba göstermelerini sağlamak ve genel performans düzeyini arttırmaktır. Bu nedenle takım çalışmasında takımın gösterdiği performans, bireylerin gösterdikleri performanstan daha üstündür (Özkalp, 1997). Boston Celtics basketbol takımının bir oyuncusu takımdan şöyle bahseder:” Planlı olarak bir uzmanlar takımı olmuştuk ve herhangi bir alandaki uzman bir takım gibi başarımız hem bireysel mükemmelliğin hem de bir arada etkili çalışmamızın sonucuydu. Birbirimizin uzmanlığını tamamlama durumunda olduğumuzu kavramak için kendimizi zorlamıyorduk. Hepimiz birlikte çalışmamızın sonucuydu. Birbirimizin uzmanlığını tamamlama durumunda olduğumuzu kavramak için kendimizi zorlamıyorduk. Hepimiz birlikte çalışmamızı daha etkili kılmanın yollarını arıyorduk. Çoğumuz toplum standartlarına göre sıra dışı insanlardık. Başkalarıyla kolay geçinen veya kendisinden beklenenlere cevap verebilmek için kendisinden fedakarlık yapan insanlardan değildik.” (Senge, 2000). Burada sıradan insanların, takım oluşturma ile ne kadar uyumlu ve etkili olabileceği anlatılmaktadır. Takım oluşturma, aynı kaynakların daha etkin olarak kullanılmasına olanak sağlar.

Takım oluşturma gereksinimini ve önemini anlatan diğer bir örneğe Richard Wellins ve William Byham’ın takımlar içerisinde (Inside Teams) kitabında rastlamak mümkündür. DDI (Development Dimensions International), Pensilvanya’da basım ve mağazacılık dalında takım kavramını uygulayan bir şirkettir. DDI kendisini dört yıl içinde, geleneksel bir basım ve dağıtım şirketinden takımlara dayanan işletme yapısına dönüştürmüştür. DDI için kalite ölçülerinden biri: müşterilerinin ürün ve hizmetler için

yaptıkları hata bildirimleridir. Takım uygulamasına geçilmesinden sonraki dört yıl içerisinde şikâyetler %43 oranında azalmış, satışlar %84 oranında artmış ve bu süre içinde çalışan sayısı sadece %12 artmıştır ki, bu da verimlilik ve üretkenliğin ne seviyede arttığını göstermektedir (Wengis, 1996).

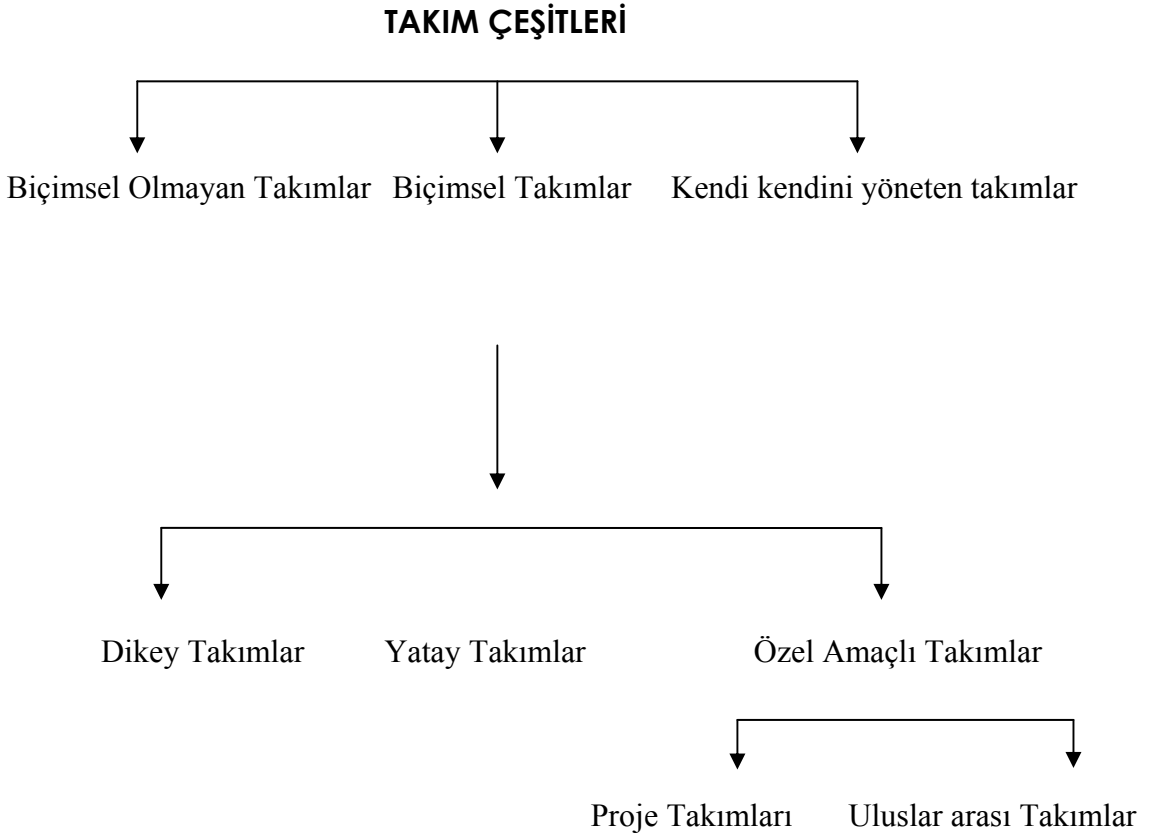
Örgütler, gruplar içinde buldukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla yeni uygulamaların arayışı içindedirler. Dünyada pazarın küreselleşmesi, politik çıkarlar, bilgi sistem ve üretim sürecindeki ve bunların yönetiminde yaşanan teknik ilerlemeler, şirket birleşmeleri ve örgütlerin küçülmesi ve yaygınlaştırılması gibi nedenler örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu yaşanan değişim süreci örgütlerin ve projelerin yönetiminde yeniden yapılanmayı ve takım çalışmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda takım faaliyetleri ürün kalitesi, verimlilik ve performansı arttırarak stratejik amaçları gerçekleştirecek ve rekabet anlayışı sağlayacak bir örgüt dizaynı parametresi olarak önem kazanmaktadır. Takımlarda çalışmak hem örgütün yeniden yapılanmasını hem de değişim inisiyatifinin desteklenmesini kapsayan bir stratejik riski de kabul etmek demektir. Bu manada örgütlerde takım anlayışına geçişin nedenlerini aşağıdaki başlıklar etrafında sıralamak mümkündür (Sarıhan, 1998).

- Dış çevrede yaşanan hızlı gelişmelerin ışığında ortaya çıkan yeni bilgi alanlarının takım bilgi ve becerisini gerektirmesi.
- Takım sinerjisinin takımı tek tek bireylerden daha güçlü yapması
- Örgütsel verimliliğin arttırılması
- Üretim ve kalite anlayışının sağlanması
- İş mükemmelliği anlayışına ulaşılması
- Çalışanların motivasyonlarının arttırılması
- Çalışanlarla birlikte ve özerk çalışma anlayışının kazandırılması
- Örgüt gerçeğine uygun etkili fikirlerin üretilmesi
- Bireylerin bağlılık duygularının gelişmesinin sağlanması
- Esnek ve yalın örgüt yapısının oluşturulması

2.5 Takım Çeşitleri

Takım Çeşitlerine çeşitli kaynaklarda farklı olarak değinilmektedir. Ancak genelin ufak tefek farklılıklarla uyum sağladığını söylemek mümkündür.

Aşağıdaki şekil, çeşitli kaynaklar incelenerek düzenlenmiş takım türlerini göstermektedir.



Şekil 2.1 Takım Çeşitleri

Kaynak : WELLINS, Richard, S.&BYHAM, 1996, William C., **Inside Teams**, Jessey-Bass Publishers, San Fransisco

2.5.1 Biçimsel olmayan takımlar

Biçimsel olmayan takımlar herhangi bir kuruluş çabası olmadan, kendiliğinden oluşmuş, amaçları sonradan ortaya çıkmış, bireysel amaçların uyumlu ve aynı olması ile takım görüntüsü haline gelmiş gruplardır. Herhangi bir kurucusu yoktur.

Bu tür takımlar sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar. Aynı yaştan veya aynı memleketten gelen insanların oluşturduğu takımlar biçimsel olmayan takıma örnek gösterilebilir.

Biçimsel olmayan takımlar, çalışanların organizasyon içinde bir göreve bağlı olmaksızın kişisel ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşturdukları, planlamaya dayanmayan, kendiliğinden oluşan gruplardır. Bunlar organizasyon iklimine etki eder. Bundan dolayı dikkate alınması ve örgüt amaçlarına uygun olarak istifade edilmesi gerekir.

2.5.2 Biçimsel Takımlar

Organizasyonlarda yaratıcılıktan istifade ve rekabetle başarılı olmak gibi stratejik amaçlı kurulan takımlar biçimsel takım olarak adlandırılır. Bunlar kendiliğinden ortaya çıkmaz. Kalıcı takım kurulabileceği gibi, görev sonunda dağıtılan geçici takımlar da oluşturulabilir.

Bu tür takımlarda, üyelerden takım hedeflerini gerçekleştirecek davranışlar beklenir. Kuruluş amacı bellidir. Biçimsel olmayan takımdaki gibi plansız olarak ortaya çıkmaz.

İnisiyatif tamamen yönetimdedir. Fakat kuruluş, seçim v.b gibi yetkiler takımı yönetecek lidere devredilebilir. Takımı kurarken eldeki mevcut kaynaklardan yararlanılabileceği gibi, dış kaynaklardan da istifade edilebilir.

Draft ve Marcic'e göre üç çeşit biçimsel takım çeşidi vardır:

- 1- Yatay hiyerarşiye dayanan yatay takım

- 2- Dikey hiyerarşiye dayanan dikey takım
- 3- Özel amaçlı takımlar

2.5.2.1 Yatay Takım

Aynı düzeyde fakat uzmanlık dallarındaki iş görenlerin, çeşitli amaçlarla bir araya getirilmesi ile oluşturulan takım çeşididir. Genellikle amaç gerçekleşince dağılırlar. Yatay takımların kuruluş amacı, farklı işlev ve düşünce gerektiren, birden fazla uzmanlık dallarına gereksinim duyulan işlerde, ortak çalışma ile sonuca ulaşmaktır.

Bazen karşıt-fonksiyonlu takım da denir. Bu tür takımlarda koordinasyona büyük ihtiyaç duyulur. Kısa sürede ve etkin bir şekilde takımın amacına ulaşması için, nitelikli ve işinde uzman kişilerin takıma seçilmesi önemlidir.

Yatay takım, üyelerin olayları farklı açılardan görmelerini sağlar. Üyeler burada yeni yetenekler geliştirirler. Organizasyonlarının farklı fonksiyonlarını kavrayarak daha üst boyutta düşünmeyi öğrenirler. Burada kazandıkları yetenekleri ve ilkimi çalıştıkları departmanlara da yansıtırlar. Böylece organizasyon ikliminin gelişimine katkıda bulunurlar.

Yatay takımların kuruluş aşamasında uyum sorunlarına rastlanmaktadır. Önceden başka iklim içinde çalışan üyelerin farklı iklime maruz kalmaları uyumu zorlaştırmaktadır. Bu tür takımlar maliyeti de arttırmaktadır. Geçici olmaları üyelerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Diğer bir dezavantajı, üyelerin takıma katılmadan önceki yöneticilerin(farklı departmanlardaki yöneticiler), en iyi elemanlarını kısa süreli de olsa kaybetmemek için vasat veya kötü eleman göndermeleri yatay takımları etkisiz bırakmaktadır.

2.5.2.2 Dikey Takım

Dikey takımlar, organizasyon içindeki emir komuta ilişkisi içerisinde kurulan, lideri atanmış takım türüdür. Üyeler yönetim tarafından işe alınmıştır. Takım içinde üyelerin rolleri belirgindir. Sürekli takım özelliği gösterirler.

Dikey takımlara, fonksiyonel takım veya komuta(emir) takımı da denir. Çalışmalarına belli bir hiyerarşi içerisinde devam ederler. Bu takımlara örnek olarak departmanlar, bölümler ve birimler verilebilir.

Alt-üst ilişkilerinde belirsizlik yaşanmaz. Sürekli takım olması, üyelerin motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Daha planlı çalışma ortaya çıkar. Statü belirsizliği ve uyum sorunu yaşanmaz.

Liderin takım üyeleri tarafından seçilememesi (yönetim tarafından atanması) liderlik etkisini azaltır. Takım liderine bağımlılık düzeyi yüksektir. Bunun için yetenekli takım liderlerine ihtiyaç duyulur. İlişkilerde hiyerarşi olması açık iletişimi ve yaratıcılığı kısıtlamaktadır. Üyeler hiyerarşiden dolayı kendilerini baskı altında hissedebilirler.

2.5.2.3 Özel Amaçlı Takımlar

Organizasyon kontrolünde, yüksek derecede yaratıcılık gerektiren, özel öneme sahip faaliyetlerin başarılmaları için kurulmuş takımdır. Özel tasarımların geliştirilmesi ve yeni projelerin hayat bulması maksadı ile kurulurlar.

Takım oluşturma aşamasında organizasyon dışından da üye alınır. Takım üyeleri kendilerini farklı ve özel hisseder. Üyelerin başarılacak işlerde uzmanlaşmış olmaları şarttır. Avantaj ve dezavantaj yönünden yatay takım özelliği gösterirler. Yatay takıma göre daha karmaşık ve özellik gösteren işleri başarmak için kurulmuştur. Bunlara göre proje takımları ve uluslararası takımlar örnek olarak verilebilir.

Proje Takımları, rekabette üstünlük sağlamak üzere, yeni bir ürün ortaya çıkarmak veya daha kaliteli hizmet sunmak maksadı ile kurulan, amaca ulaşıldıktan sonra ayrılan takım türüdür. Üyelerdeki yaratıcılığın en üst düzeyde olması beklenir.

Uluslar arası takımlar, değişik ülkelerden, istenilen niteliklerde seçilen insanların bir araya getirilmesi ile oluşur. Küreselleşmenin artması ve şirketlerin dışa açılarak yeni pazarlar elde etmeye çalışmaları uluslar arası takımlara olan ihtiyacı daha da arttırmıştır.

Uluslararası takımların yerel takımlardan farkı, kültürler arası çalışıyor olmaları ve farklı çalışma bölgelerinin olmasıdır. Diğer bir farkı, üstesinden gelinmesi gereken

engellerin fazla olması, coğrafi sınırlamaların ortaya çıkmasıdır. Takımda karşılaşılan en büyük sorun kültür, dil ve anlayış farklılıklarıdır.

2.5.3 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Beş ile yirmi arasında değişen üyeye sahip, planlamanın yapılması, görev paylaşımı, işlerin takibi, finansman gibi konularda ve takımın yönetilmesinde daha geniş yetkiler ile donatılmış takım türüdür. Özerk bir takımdır.

Kendi kendini yöneten takımlarda sorumluluklar grup üyeleri tarafından paylaşılır, yani takım liderine önemli sorumluluklar yüklenmemiştir. Kendi kendilerini yönetecek kadar bilinçli ve uzman kadrodan oluşur. Genelde liderlerini takım üyeleri seçer. Bu tür takımlarda uyum ve işbirliği daha ön plana çıkar. Birbirlerini kontrol oranı çok düşüktür. Üyeler birbirlerine güvenirlir.

Kendi kendilerini yöneten takımları, problem çözme takımlarının gelişmiş biçimidir. Problem çözme takımları aynı bölümde çalışan ve haftada iki saat bir yerde toplanarak iş ortamı, kaliteyi iyileştirme, aiyeti düşürme gibi konularda tartışmalar yapan ve uzlaştıkları konuları yöneticilere bildiren, sayıları beş ile on iki arasında değişen işçilerin oluşturduğu takımdır. Problem çözme takımları iş görenlere söz serbestisi tanınan şirketlere doğru atılmış bir adımdır. Bunun en tanınmış uygulaması Japonlar tarafından ortaya atılan kalite çemberidir. Kendi kendini yöneten takımlar sadece problem çözmekle kalmaz, aynı zamanda yeni ürün gelişimi, işlerin dizaynı ve ayarlanması, hizmet sunma ve üretimde bulunma gibi görevler üstlenirler.

Üyeler birbirlerinin işlerinden anlarlar. Üyelerin çeşitli sebeplerle eksik olması takımın işini engellemez. Sürekli takım özelliği gösterir. Çeşitli serbestlik tanınmıştır. Serbestlik ve özerklik üyelerin baskı altında hissetmemelerini sağlar. Ancak belirsizliğin yaşanmaması için üyelerin yetişmiş olmaları ve uyum içinde çalışmaları gerekir.

2.6 Takım Oluşturmada Liderliğin Rolü

Takım oluşturma sürecinde lidere zaman takım oluşturma sorumluluğu verilir. Bundan dolayı lider analiz, planlama, organize etme, takip ve kontrol rolleri üstlenir. Lider, organizasyon amacı paralelinde, organizasyon hedefine ulaşacak şekilde takım misyonu ve vizyonu belirler. Takım üyelerine bunları anlatır, inandırır ve benimsetir. Ortak bir takım kimliği oluşturmaya çalışır. Takım üyelerini yakından tanıyarak, onların özelliklerini analiz eder. Üyelere özelliklerine göre roller ve görevler verir.

Takım oluşturma aşamasında lider, ortak ilgi alanlarını ve değerlerini vurgular paylaşılan hedefleri belirler ve bunlara ulaşmak için ortak çalışmanın neden gerektiğini açıklar (Yukl, 1989).

Takım içindeki işleyişi ve ortak kararlar ile işleyişin daha nasıl etkin olabileceğini araştırır. Takım içinde sistemler oluşturur. sistemleri etkin olarak çalışır duruma getirir. Takım bağlılığını ve işbirliğini geliştirici önlemler alır. Takım kurulduktan sonra lider, takım liderlik rollerini aralıksız sürdürür. Takım sürekli bir süreçtir. Takım oluşturmakla iş bitmez, bunun sürekliliğini sağlamak yine liderin dikkat edeceği hususlardandır.

Yüksek performans takımları oluşturmada önemli bir faktör üst düzey yöneticilerden başlayarak yapılandırılan takıma dayalı yaklaşıma verilen desteğin boyutudur. Takımsal başarı üst düzey yöneticiler takım çalışmasına geçimi destekler ve gerekli kaynakları sağlarsa yükselir. Eğer üst düzey yöneticiler takımın faaliyetlerine ilişkin bir takım tereddütleri gidermezlerse veya sonuçlar beklenildiği kadar hızlı ortaya çıkmazsa, takımlar örgüt içinde sadece bir heves gibi uygulanacaktır. Ayrıca üst düzey yöneticiler takım çalışması ve yeteneklendirmenin değerini model almalıdırlar. Bu anlamda yöneticiler takımla çalışmayı istemelidirler (Yılmaz, 1999). Takım çalışmasının bir parçasını oluşturan alt kademe çalışanların da desteğini almak önemlidir. Çünkü takım başarısı bütün çalışanların bilgi ve otorite ile birlikte yetkilendirilmesi yoluyla katkılarının sağlanmasını gerektirmektedir. Alt kademe çalışanları takımlara geçişteki sebepleri anlamazlarsa ve takım çalışmaları içinde kendi rolleri ve statülerine ilişkin gerekli bilgiye sahip olmazsa onlar içinde oluşacak isteksizlik ve motivasyonsuzluk başarıyı olumsuz etkileyecektir. Takım çalışmalarının başarısında örgütsel etkinlik faktörleri arasında; takım içi destek, süreçlere odaklanmak,

görevlerin yeniden tanımlanması, sürekli öğrenme ve sistemlerin yeniden düzenlenmesi örnek gösterilebilir.

2.7 Takım Çalışmasının Faydaları

Takım kurmanın amacı takım çalışması yaparak başarılı sonuçlar almaktır. Takım çalışması iç ve dış müşteri tatmini sağlar. Rekabet ortamında organizasyonlar, takım çalışmasına çok fazla gereksinim duyarlar. Takım çalışmasıyla beraber kalite ve verim de geliştirilir.

Takım çalışmasını üç taraf hisseder. Birinci taraf, takım kurup hedefe daha hızlı ve etkin ulaşarak rekabette üstünlük sağlamak isteyen organizasyon ya da üst yönetimdir. İkinci taraf lider ve takım üyeleridir. Lider etkili takım çalışması yaparak ve yaptırarak işini en iyi şekilde yapmış olmanın hazzını duyar. Takım üyeleri ile birlikte çalışmaktan zevk alır. Üçüncü taraf ise hizmet ve ürün satın alan müşterilerdir. Takım çalışmasının sonuçlarının kalitesinden ve etkinliğinden onlarda memnun kalır.

Yapılan araştırmalar, firmaların takım çalışmasını kullanarak verimi arttırdıklarını, zaman ve kaynaktan tasarruf ettiklerini, müşteri memnuniyetini arttırdıklarını, ürün kalitesini yükselttiklerini göstermektedir. (Eales, 1998). Şüphesiz bunları gerçekleştiren firmalar ekonomik ve sosyal alanda da diğer firmalarla karşılaştırılmayacak oranda fark oluştururlar ve rekabette üstünlük sağlarlar.

Takım çalışması üyelerin birbirine ve takıma olan bağlılığını artırır. Çok çalışma ile uyum sağlanır. Üyeler, rolleri konusunda belirsizlik yaşamazlar. Kim hangi görevi, ne zaman yapacağını takım çalışması ile öğrenir ve pekiştirir.

Robert Maddux “Takım kurmak” adlı kitabında, takımın gelişimi ve takım çalışmasının faydası hakkında şunları söyler: “Önce aramızdaki ilişki saygılı, dikkatli ve beklendiği gibiydi. Daha sonra hepimiz içtenlikle davranmaya, sesli düşünmeye ve görüşlerimizi açıklıkla ifade etmeye başladık. Böylelikle aramızdaki fikir alışverişi gelişti. Aramızda gerçek bir empati ve ilişkilerimizde cesaret ön plana çıktı. Karşılıklı anlayış ve saygıdan, yaratıcı ve sinerjik bir iletişime geçtik.” (Maddux, 1999).

Takım çalışmasında üyeler birbirlerine zayıf oldukları konularda yardım ederler ve moral desteği sağlarlar (Eales, 1998). Üyeler birbirlerini daha yakından tanıma imkanı bulurlar. Üyelerin gizli yetenekleri takım çalışması ile keşfedilir. Takım çalışması işi heyecanlı hale getirir, üyelerin bireysel gelişimine katkıda bulunur.

Takım çalışmasının geleneksel, bireysel çalışmadan farklılıkları vardır. Bunlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Keçecioğlu, 1998).

- 1- Kimin ne iş yapacağına(rolüne) takım karar verir.
- 2- Liderlik amirin işi değildir, paylaşılır.
- 3- Takım çalışmasında sürekli bilgiye ihtiyaç duyulur. Bilgi paylaşılır.
- 4- Takım üyeleri komple bir işi yapmakla sorumludur ve belirlenmiş amaçlara ulaşmayı hedeflerler.
- 5- Üyeler teknik, beşeri, grup ve idari becerilerle ilgili eğitim alırlar.
- 6- Üyeler problem çözmek ve kendi kendilerini düzeltmek için sürekli toplanırlar.
- 7- Takım çalışması üyelerin birbirine olan güvenini ve bağlılığını pekiştirir.
- 8- Takım çalışmasında her zaman “yapabilirim” ve “yapabiliriz” tutumları hâkimdir.

2.8 Takım Çalışması ve Liderlik

Liderin en önemli işlevlerinden birisi, takım olarak çalışmayı teşvik etmektir. Liderler daha fazla sayıda insanın işletme için daha yararlı işler ortaya çıkarabilmelerine yönelik olarak takım çalışmasını teşvik etmeli ve yaratıcı potansiyele sahip olup bunu kullanmayan bireyleri de takımın içine çekerek onları başarılı sonuçlar elde etme yöneltmelidir.

Takım çalışmalarının bir şekilde yürütülmesini için yol gösterici bir lidere gereksinim duyulmalıdır. Bir takım liderinin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir (Özkalp, 1997):

- Bir davranış modeli belirtmek,
- Takım faaliyetlerini düzenlemek,
- Takım ideolojilerini belirlemek,
- Takımı iyi bir şekilde temsil etmek,
- Takım üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek,

Takım lideri, amaç ve hedefleri açıklamak için hareket ederler, bu amaç e hedeflere bağlılık ve üyelerin kendilerine güvenmeleri için gerekli şartları hazırlarlar. Takımın kolektif yeteneklerini ve yaklaşımını güçlendirirler. Çalışmaların bütün bu yönlerinde, kendi hareketlerinin takımı nasıl etkileyeceğini ve kendi sabrının takıma nasıl enerji vereceğini bilir ve keşfederler (Katzenbach, 1998).

Takım çalışmasında önemli olan bir diğer nokta ise, liderin nasıl çalıştığına dair takıma sürekli ve düzenli geri bildirimde bulunmasıdır. Takımın performansına yönelik iyi ve kötü sonuçlar takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Takımın performansına yönelik iyi ve kötü sonuçlar takım elemanları ile paylaşılmalıdır. Takım çalışmasında geribildirim etkin olarak gerçekleşebilmesi büyük ölçüde katkı sağlayacaktır. Takım liderinin, bir potansiyel takımın geçek bir takım veya yüksek performans takımı haline gelmesinde önemli olduğu çok açıktır.

Takım liderinde bulunması gereken özellikler konusunda çeşitli araştırmalar ve yazarlar tarafından genel bir mutabakata varıldığı söylenebilir. Üzerinde anlaşılan özellikler şunlardır; güvenilirlik, etkili iletişim becerisi, tutarlılık, cesaret bilgi, kişilik, dürüstlük, yetenek, dinleme, ekileme, empati, kendini adama, kendini geliştirme, karizma ve öngörüdür.

Takım liderleri takımda uygulayacakları davranışlarda çok titiz olmalıdır. Lider takım üyeleri ile sürekli iletişim içindedir. Takım lideri başarıyı tek kişiye mal etmez. Bu, ekibin diğer üyelerinin moralini bozmakta, motivasyonlarını sınırlandırmaktadır.

Takım üyelerinin, liderde istinasız olarak kabul ettiği ve paylaştığı dört davranış özelliği vardır. Bu özellikler takım üyeleri tarafından liderden istenir. Bu özellikleri sergileyebilen lidere üyeler başarılı gözü ile bakarlar.

- 1- İŖi y6nlendirmek ve anlamlı kılmak
- 2- Kalıcı bir g6ven ortamı oluŖturmak
- 3- Eylemi, risk almayı ve merak duygusunu destekleyici bir eğilim sergilemek
- 4- Çevreye uyum sağlamak.

3. MOTİVASYON

3.1 Takım Motivasyonunun Tanımı

İşletmelerin en önemli unsurlardan birisi olarak ifade edilen insan unsurunun etkinliğini ve performansını artırabilmek için; personelin zihinsel ve bedensel yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, gereksinimlerinin belirlenmesi ve personelin çalışmaya isteklendirilmesi gerekmektedir. Bu motivasyon olgusunu ön plana çıkarmaktadır.

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranışları insanları belli durumlarda belli davranışlarla yönelten etkenlerin tümü ya da personeli işletme amaçlarına yaklaşıtııcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar olarak tanımlanmaktadır (Yalçın, 1998). Başka bir ifadeyle motivasyon personeli çalışmaya isteklendirme ve onları örgütte verimli çalıştııkları takdirle kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2004).

Bir kişinin motivasyonu bir hedefi, amacı başarmak için gerekli olan istek ve enerjinin birleşimidir.

3.2 Takım Motivasyonunun Önemi

Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde motive olduklarının irdelenmesi gerekir.

Takım motivasyonunun sağlanması; organizasyonların takım oluşturma amaçlarına ulaşmaları ve hedeflerini gerçekleştirmeleri için olmazsa olmazlarındandır. Motivasyon, etkili takım özelliklerinden bir tanesidir.

İşletmede çalışanların kendini iyi hissedebilmesi ve yüksek motivasyonla çalışabilmesi için; örgüt içindekilerle iyi ilişkiler geliştirmesi, diğer çalışanlarla karşılıklı güveni sağlaması, yeni bir şeyler öğrenmesi ve bildiklerini başkasıyla paylaşabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinin bir yolu da takım çalışmasıdır.

Takımda motivasyon sağlanması, takıma ve üyelere aşağıdaki yararları sağlar (Keenan, 1996). Motivasyona sahip takım üyeleri, diğer takım ve organizasyonlardan farklı olduklarını hissederler ve hissettirirler.

1. Faaliyetler belirlenmiş zaman ve standartlarla uygun şekilde yapılmaktadır.
2. İnsanlar iş yaparken zevk almakta, kendilerine değer verildiğini düşünmektedir.
3. Çalışanların moral durumu yüksek olmakta ve uygun iş ortamı sağlanmaktadır
4. İnsanlar sevdikleri iş yaptıkları için daha çok çalışmaktadırlar.

Kişilik yapıları ne olursa olsun insanları motive eden üç ortak faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar başarılı olma isteği, bağlılık duygusu ve başkalarını etkileyebilme beklentisidir. İyi bir takım çalışması; takım üyelerinin başarısını; üyelerin birbiriyle uyumlu çalışmasını, üyelerin birbirine bağımlı olmasını ve bir arada çalışarak başkalarını etkileyebilme beklentisini gerçekleştirebilmeleri üzerine son derece etkilidir.

Takım motive olduğunu kaliteli ürün ve hizmetlerinden belli eder. Üyeler motive oldukları zaman hep faydalı işler yapmak için iyi niyet için çalışır. Motive olan üye için zaman ve mesai sınırlaması yoktur, çalışmaktan zevk alır. Bunu hal ve hareketleri ile belli eder.

Motivasyon ile beraber üyeler arası ilişkiler gelişir. Takıma ılıman bir iklim hakim olur. Bağlılık ve işe dönüklük artar. İş stresi ve güvensizlik yaşanmaz. Takımın motive olması, takım sürekliliği ve rekabet edebilmek için önemlidir. Kriz ortamlarında takım, sahip olduğu sahip olduğu motivasyonla ümitsizliğe düşmez. Dayanışma ve yardımlaşma ile kriz aşılmaya çalışılır. Motivasyon takımın geleceğinin garantisidir.

Günümüzde işletmeler, personel performanslarını artırmada takım çalışması yoluyla motivasyonu artırma alternatifini tercih edebilmektedir. Takımlar içerisinde

çalışan personelin artan motivasyonu, onun işletmeye bağlılığını, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyen önemli faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

3.3 Takım Motivasyonunu Etkileyen Faktörler

Takım motivasyonunu etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tüter, 2005):

- Takımların en önemli özelliği bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda aynı hedefe yönelik olarak çalışacak şekilde bir araya getirmesidir. Amaç ve hedefin çalışanın kişisel ilgi istek ve gereksinimleriyle uyumlu olması uzun vadeli motivasyonu sağlamanın önemli yollarından birisidir.

- Çalışmanın zorluk derecesi ile takım üyelerinin yetkinlikleri arasındaki paralellik de takım motivasyonunu etkileyen faktörler arasındadır. Gerçekleştirilmek istenen iş aşırı zor ya da fazla basitse, takım motivasyonunun düşmesi beklenebilir.

- Çalışanların uygun düzeyde sorumluluk verilmesi kadar bu sorumluluğu yerine getirecek gerekli yetkinin verilmesi de önemlidir. Sorumluluklarına uygun yetki sahibi olan takımlar, motivasyonu daha uzun zaman sürdürebilmektedirler.

- Takım üyeleri arasındaki güven, açıklık ve dürüstlük, çalışma ortamında karşılıklı anlayış ve uzlaşmanın gelişmesini kolaylaştırır. İlişkilerde başarılı, birbirleriyle ve diğer takımlarla uyumlu ve işbirliği temel alan bir ortam sağlarken motivasyonunu da yüksek tutar.

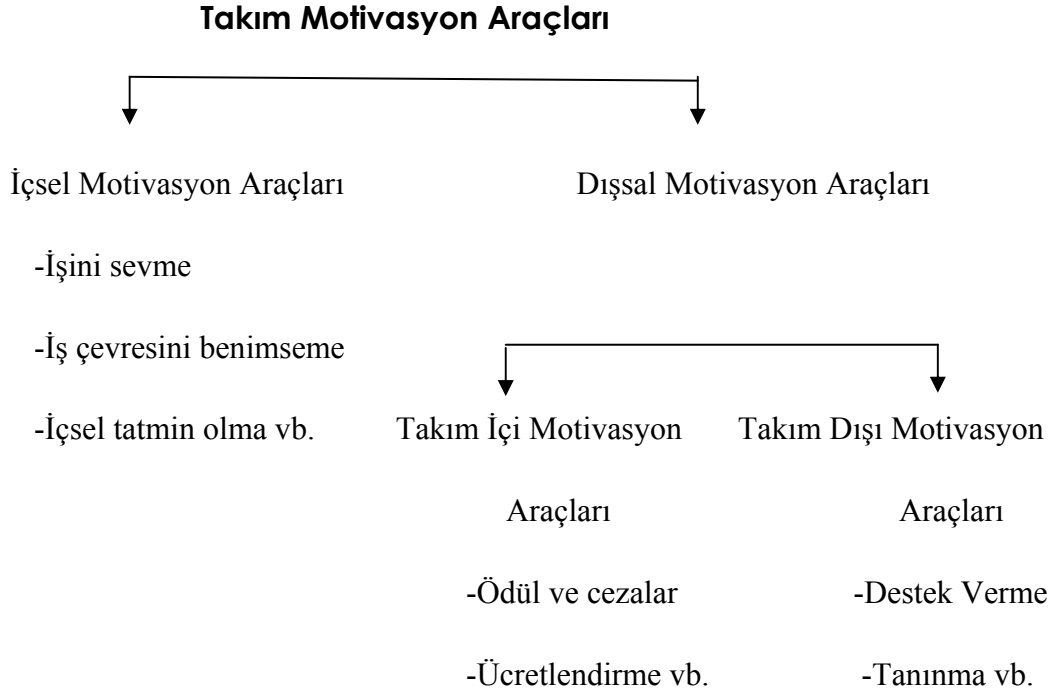
- Başarılı takımlarda çalışanlar, birbirine saygıdan öte olumlu duygular ve sevgi beslemekle, ilişki kurmak ve geliştirmek için çaba harcamaktadırlar. Takım içerisinde severek birlikte çalışmak, birçok insan için başlı başına bir motivasyon kaynağı bile olabilir.

- İyi bir lider takım motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. İyi liderler; kendi motivasyonunu yüksek tutan, takımın kendini motive etmesi için gerekli koşulları oluşturan ve motivasyonun düşmesine neden olacak davranışlarda bulunmayan liderlerdir.

3.4 Takım Motivasyonu Araçları

Takımın motivasyonunu sağlayan ve üyelere takım olmanın gururunu ve hazzını duyuran, onları birbirine kenetleyen bağlılığı güçlendiren, yaptıkları işten dolayı mutlu olmalarını sağlayan bazı etmenler vardır. İşletmelerin başarılı olması büyük ölçüde örgüt içerisinde çalışan personelin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Personelin performansı ise; onların gereksinimlerinin beklentilerinin ve isteklerinin yerine getirilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. İşletmelerde takım temeli bir örgüt modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde olduklarının belirlenmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi takımdaki üyeleri motivasyon araçları iki ana grupta toplanabilir. Birincisi, üyenin iş yerinde motive olacağı hususları algılama şeklinde dayanan ve dışarıdan çok fazla etki edilemeyen hususları kapsayan içsel motivasyon araçlarıdır. Her insanın algılama şekli, yetiştirme tarzı, mutlu olma biçimleri farklıdır. Bazen birisi için iyi görünen şey, bir diğeri için hiçbir anlam ifade edemeyebilir. İkincisi ise kişinin dışarıdan kaynaklanan etmenlerdir. Bu da yine iki başlık altında incelenebilir. Takım içi motivasyon araçları; fazla kontrol edilmeyen, ancak fırsatları değerlendirmek, başarılı olmak veya yönlendirme yapmak sureti ile etki edebilen ve ulaşılabilen etmenlerdir. Örneğin müşteri fazlalığı, taraftar fazlalığı, basında yer alma, kalite belgeleri alma gibi hususlar bunlar kapsamındadır.



Şekil 3.1 Takım Motivasyon Araçları

Kaynak : PEYTON, John D., 1991, **The Leadership Way**, Davidson Manors, Inc. Publishers, . Valparaiso, Indiana

Eğer insanların yardımcı olabilecek bir istekleri yoksa, veya verilen ödüller onların harcayacakları zaman ve güç ile kıyaslandığında çok değersiz ise yöneticilik ne kadar iyi olursa olsun üyeler motive edilemez. Diğer bir husus ise insanların ne istediğine karar verebilmektir. Motivasyon araçları herkes için aynı değildir.

Bir kişiyi motive edememenin asıl nedeni çoğu zaman onun istediği ödülü önermek veya istediğine ulaşmak konusunda yardımcı olamamaktır (Peyton, 1991). Lider; otokratik, demokratik ya da tam serbesti tanıyan bir davranış tarzı gösterse de, takımda verimliliğe ulaşabilmek için takım bağlılığı yanında takımın güdülenmesine yardımcı olacak değişkenleri her zaman kullanmak zorundadır. Takım lideri iyi bir motivasyon analizi yaparak, kişilerin özelliklerini ve elindeki yetkileri dikkate alarak etkili olacak araçları belirler.

Liderlerin astlarını motive etmek için kullandıkları yöntemler Çizelge 1’de özet olarak verilmiştir.Çizelge1’de motivasyon prensipleri ve liderlerin bu motivasyon prensiplerine dayanarak başkalarını nasıl motive edebileceği anlatılmıştır.

Tablo 2’de liderlik tipleri, motivasyon tipleri, motivasyonun neye dayandığı, kişilik tipleri ve verimlilik arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Tablo 3.1 Motivasyon Prensipleri ve Liderlerin Motivasyonu Sağlamak İçin Yapması Gerekenler

| Motivasyon Prensipleri | Liderler Diğerlerini Motive Etmek İçin Ne Yapabilirler ? |
|--------------------------------|--|
| Olumlu düşünceler motive eder | Önderlik edilen grup hedeflerine ulaştığında, duyurulması ve takım üyelerine başarıdan dolayı teşekkür edilmesi gerekir. |
| İşten zevk alma motive eder | İnsanların ne yapmayı sevdiğini bulunmalı ve uygun olduğunda zevk aldıkları işler yaptırılmalıdır. İnsanlar ve takım başarılı olduğunda bundan memnuluk duyulduğunu gösterilmelidir. Herkesin zevk alabileceği beraber bir kahve içmek veya öğlen yemeği gibi sosyal aktivitelerde bulunulmalıdır. |
| Önemli hissedilmek motive eder | İnsanlara fikirleri sorulmalı ve ne söyledikleri önem verilerek dinlenilmelidir. Düşünceleri dikkatle değerlendirilmeli ve başka insanların fikirleri kullanıldığı zaman bu ödüllendirilmelidir. |
| Başarı motive eder | Grup içinde açık ve başarılabilir hedefler koyulmalıdır. İş ortaklarının hedefler saptanırken yardım etmelerine, hedeflerine anlama geldiklerini anladıklarına ve bu hedeflere onay verdiklerine emin olunmalıdır. Bireylere gruba başarılı katkıları için teşekkür edilmelidir. |

Kaynak : PEYTON, John D., 1991, **The Leadership Way**, Davidson Manors, Inc. Publishers, .

Valparaiso, Indiana

Tablo 3.2 Liderlik Tipleri, Motivasyon Tipleri, Kişilik Tipleri ve Verimlilik Arasındaki İlişki

| Liderlik Tipi | Motivasyon Tipi | Motivasyon Neye Dayanıyor | Kişilik Tipi | Verimlilik |
|---|--------------------------|---------------------------|--|------------|
| Sınırlı Gözlem (Limited Supervision) | Kendi Kendine Motivasyon | Yaratıcılık | İnsanların veya fikirlerin lideri | Yüksek |
| Çalışanlara Karar Verme Yetkisi Verilmeli | Takım Motivasyonu | | Bağımsız Başarılı Değişime açık olmak | |
| Karma Stil | Amaç Odaklı | Fırsatlar | Kişilik tipi ve verimlilik liderin yeteneklerine ve oturduğu çalışma ortamına dayanır. | |
| | Ödül Odaklı | Maddecilik | | |
| | Çevre Odaklı | Sosyal Sınıf | | |
| Yüksek Düzeyde Kontrol | Arkadaş Odaklı | Başkalarına Benzeme | Statükocu | Düşük |
| Emir-Komuta Zinciri | Otorite Odaklı | Prosedürleri Takip | Bağımlılık | |
| | Tejdit-Korku Odaklı | Zora Dayalı | Değişime Direnç | |

Kaynak : PEYTON, John D., 1991, **The Leadership Way**, Davidson Manors, Inc. Publishers, İndiana

3.5 Takım ve Motivasyon

İşletmelerde çalışanların kendilerini iyi hissedebilmesi ve yüksek motivasyonla çalışabilmesi için; örgüt içindekilerle iyi ilişkiler geliştirmesi, diğer çalışanlarla karşılıklı güveni sağlaması, yani bir şeyler öğrenmesi ve bildiklerini başkalarıyla paylaşabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesinin bir yolu da takım çalışmasıdır.

Takımda motivasyon bulaşıcıdır. Beraber olunan insanların mutlu ve huzurlu olması, diğer insanları da olumlu yönde etkiler. Çevrede mutsuz ve isteksiz insanların olması ise takım iklimini zedeler ve insanları ümitsizliğe sevk eder.

Takımda bir üyenin almış olduğu ödül diğer üyeleri de olumlu yönde başarıya ulaşmak için kamçılar. Takımın başarıları ise üyelere güven ve bağlılık kazandırır. Motivasyon etkileşimleri takımı adeta tek yumruk haline getirir, hırslandırır.

Takımda yanlış kullanılan motivasyon unsurları ise (örneğin, birisine hak edilmemiş ödül verilmesi) takımda dedikodulara neden olur, olumsuz çalışmaları artırır, güveni zedeler, takım iklimini kapalı hale dönüştürerek takım bütünlüğünü bozar. Bütün bunlar takımdaki etkileşimlerle gerçekleşir.

Motivasyon etkisi birbirleriyle sıkıca iletişim içerisinde olan ve ortak deneyimlerini yorumlamakta birbirlerine bağımlı olan grup üyeleri aynı davranışları ve inançları geliştirme ve gösterme eğiliminde olmaktadır (Yukl, 1989). Takım lideri, bu etkileşimlerin farkına vararak ortak davranış kapılarını oluşturur. Ve motivasyon unsurlarından faydalanarak takımı etkin kılar.

Motivasyon ile beraber üyeler arası ilişkilerde gelişmektedir. Olumlu yönde motive olan bireylerin yer aldığı takımlarda çatışma ve gerginlik daha az, örgüte ve işe olan bağlılık daha fazla, üyelerin stres düzeyi ise daha düşüktür. Tüm bunlar takım performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun tersi yani üyelerin olumsuz yönde motive edilmeleri ise çalışanların performansını düşürebilmektedir. Takımın olumlu yönde motive olması takımın sürekliliği ve başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Günümüzde işletmeler, personel performanslarını arttırmada takım çalışması yoluyla motivasyonu artırma alternatifini tercih etmektedir. Takımlar içerisinde çalışan personelin artan motivasyonunu, onun işletmeye bağlılığı, iş doyumunu ve performansını olumlu yönde etkileyen önemi faktörlerden birisi olarak kabul edilmektedir.

3.6 Takım Liderliği ve Takım Motivasyonu

Takım lideri takımda motivasyonun sağlanması için kilit üyedir. Sahip olduğu yetki davranış tarzı ve liderlik rolleri ile motivasyonun sağlanmasında başroldeyirler. Diğer rollerin desteği ile motive etme rolünü çok iyi üstlenir ve uygular.

Takım liderin kişiliği de üyeleri motive etmenin ve etkilemenin bir diğer boyutudur. Bu konuda Isabel Werner şunları söyler: “Liderin ne söylediği yada ne yaptığı, nasıl bir insan olduğuna oranla daha az önemlidir.” (Werner, 1999). Liderin kişiliği ve özellikleri, takım üyelerinin verilen talimatları uygulamasındaki hassasiyetleri etkiler.

Lider, bilgi, karizma ve yetenekleri ile üyelere güven verir,motivasyon için gerekli ortamı sağlar. Üyeler iyi bir lidere sahip olmanın gururu ve güveni ile işlere daha hırslı sarılır ve başarılı olurlar.

Lider takım organizasyonunu belirleme yanında bunun devamını sağlayabilecek nitelik ve özellikleri taşımalıdır. Başka bir deyişle başarıya nasıl ulaşacağını araştırırken başarıya ulaşmak için birlikte çalışacağı takımın da ne kadar iyi olup olmadığıyla da ilgilenmelidir. Bu noktada liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği ortaya çıkar ki bu anlamda lider, işin uygulanması, görevin yürütülmesi ile yakından ilgilenmek durumundadır.

Liderlik motivasyonu ve iş tatmini sağlamak için yüksek bir hayat enerjisi,işe adanmışlık,kararlılık,yaratıcılık,başkalarını geliştirme ve insanları etkileme gibi özelliklere ihtiyaç gösterir. Bu özelliklerden ilki hariç, diğerleri öğrenilebilir ve geliştirilebilir.

Liderin motivasyonu sağlanması, takım üyelerine tam tatmin sağlayan davranışlar geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar kişisel tatmin sağlarken, hem de ekip amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdeleme konusunda genel ilkeler geliştirmek kolay değildir. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu oluşturan en önemli etmenlerdendir.

Bu nedenle, bir takımda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının motivasyon oluşturma dereceleri, diğer bir ekibin aynısı olamaz. O halde, bir takımda motivasyonu sağlayan liderin, başka bir ekipte bu motivasyonu sağlayamayacağı söylenebilir.

Takım ve takım karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda, takım performansını arttırmak için bazı anahtar faktörlerin incelenmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bunlar; takımın görevi, bireysel takım görevler, takım üyeleri arasındaki ilişkiler, bütün olarak takımın özellikleridir. (Wagner, 1995). Bu hususta takım liderine onları tanıma ve anlama hususunda büyük iş düşmektedir.

Motivasyon; üyelerin içindeki özgürlük duygusuna bağlılıktan kurtulmaya, hayal edilen yaşam tarzını yaşamaya bağlıdır. . Tamamen özgür olmak bağımsız olmak mümkün olmasa da bunlara ulaşma ve serbest çalışma isteği üyelerin hep içinde vardır. Takım lideri bu duygulardan hareketle, üyelere baskı yapmaz, onları tehdit etmez ve onların motivasyonunu yükseltmek için serbestlik tanır. Liderlik türlerinin özellikleri birbirleri ile alakalı ve iç içe geçmiş hususları kapsar. Aşağıda bazı liderlik türleri ve bunların takım motivasyonu ile ilişkisi açıklanmıştır.

3.6.1 Geleneksel Liderlik ve Takım Motivasyonu

Geleneksel liderlik boyutu altında takım motivasyonu incelendiği zaman; liderin çeşitli özelliklerinin(bilgi, zeka, kişilik, vb) ve davranış kalıplarının(otokratik,demokratik,tam serbesti tanıyan) motivasyona direkt etkisi olduğu görülecektir.

Motivasyon teorileri düşünüldüğü zaman hiçbirini diğerlerine göre üstünlüğü varsayılmaz. Hepsinin motivasyon açısından bir önemi vardır. Kapsam teorileri, üyelerin motivasyonunun içe dönük faktörlerden etkilenmesi ile ortaya çıkabileceğini savunur (Koçel, 1999). Takım liderinin takım motivasyonuna etkileri, liderin rolleri ve özellikleri dikkate alınarak ve motivasyon teorileri düşünülerek aşağıda paragraflar halinde açıklanabilir.

Kapsam Teorileri; Bu Teoriler, kişinin içinde bulunduğu ve davranışa yönlendiren faktörlerin motivasyon açısından anlaşılmasını inceler (Koçel, 1999). Eğer lider üyelerdeki bu içsel faktörleri anlayabilirse, bunu kullanarak onları motive edecektir. Kapsam teorilerine göre; lider ilk önce üyelerin fizyolojik ihtiyaçları olan ücret ve benzeri gibi hususları yerine getirmelidir. Takım kurulmasında bu ihtiyaçlara dikkat edilirken, takım kurulduktan itibaren takım lideri bütün özellikleri ile üyelerin üst

düzey olan ait olma ve sevgi, değer ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. Bunları yaparken üyelerin birbirlerine olan bağlılıklarını güçlendirir, takıma ait olduklarını ve takımın içinde hepsinin ayrı bir yeri olduğunu hissettirir, onları motivasyona sevk eder, kurs ve eğitimlerle yeteneklerini arttırarak başarıya güdüsünü ön plana çıkarır.

Herzberg'in geliştirdiği çift faktör kuramında; iş yerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan ve iş tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile çalışanı mutlu yapan, onları işe bağlayan ve özendirilen hususların birbirinden ayrılması gerekmektedir. Bu teoriden hareketle lider, sahip olduğu bilgiler ve uygun çalışma ortamı sağlama rolü ile takımdaki hijyenik etmenleri temin eder. Yaratıcılığı desteklemek, değişimi yönetmek, yetki vermek, ilham vermek ve etkilemek rol ve özellikleri ile doyum sağlayan hususları gerçekleştirmeye çalışır.

D.McClelland' ın geliştirdiği başarıma ihtiyacında üyeler, ilişki kurma, güç kazanma ve başarıma ihtiyaçlarını karşılamak için davranış gösterirler. Bu ihtiyacı yüksek olan kişilerin işe alınmasında ve seçiminde buna dikkat edilir (Koçel, 1999). Takım lideri, üyelerin seçiminde ve görevlerin dağıtılmasında kişilerin bu ihtiyaçlarını anlayarak hareket eder. Üyeler bu ihtiyaçlarına ulaşmak için, lidere güvenmelerini ve kendilerini takıma adanmaları gerektiğine inanırlar.

Alderfer'in savunduğu Erg teorisi, çalışanların var olma, beraber olma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanır. Takım lideri, üyelerdeki bu ihtiyaçları; takımda açık iletişim kurarak, takım ruhu oluşturarak, bağlılıklarını arttırarak ve takım kimliği kazandırarak gerçekleştirir.

Lider, kapsam teorilerinin dayanağı olan ihtiyaçların karşılanmasıyla motivasyonun sağlanmasını çok iyi değerlendirir, ihtiyaçları çok iyi anlar ve bunların gerçekleştirilmesi için gerekli ortam ve desteği sağlar.

Süreç Teorileri; Süreç kavramlarında, kişinin içinden kaynaklanan ihtiyaçların giderilmesinin yanında dışarıdan kaynaklanan etmenlerin de kişiyi motive etmesi hususu savunulur. Bu teoriler çok iyi incelendiğinde, takım liderinin takım motivasyonuna etki etmedeki rolünün ne kadar önemli olduğu fark edilir.

Vromm' un Bekleyiş teorisinde iki kavrama değinilir. Birincisi valens (kişinin ödölü arzulanma derecesi), ikincisi ise bekleyiştir (Koçel, 1999).

Takım lideri etkili iletişim becerisi ile takım vizyonunu takıma kazandırması ile üyelerdeki valensi yüksek tutar. Sahip olduğu karizma, bilgi ve diğer özellikleriyle takıma güven verir. Takımın yanında olduğunu üyelere hissettirir ve onları başarıya inandırır. takım üyelerinin mutlu sona olan inancını (bekleyişini) kamçılar.

Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik teorisine göre çalışanlar emekleri karşısında elde ettikleri sonuçları diğerlerinininki ile karşılaştırır (Koçel, 1999). Karşılaştırma sonucunda olumlu yada olumsuz eşitlilik söz konusu ise bunu giderici yönde davranışlar sergiler. Bu tür eşitlilikleri lider çok iyi analiz eder. Dürüstlük ve empati kurma özellikleri ile eşitlilikleri önler ve takımda motivasyonu devam ettirir.

Edwin Locke, kişinin motivasyonunun örgüt içindeki amaçlarına dayandığını savunur. Kişi tarafından belirlenecek amacın açık ve seçik olması, onun iş başarısını artırır. Zor amaçlar seçilmesi onun daha hırslı ve arzulu çalışmasını kamçılar (Eren, 1998). Liderin belirleyeceği takım amaçları üyelerin bireysel amaçlarına ters düşmez. Takım amacına ulaştığında bireyler de amaçlarına ulaşırlar ve motive olurlar.

3.6.2 Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Takım Motivasyonu

Gelişen teknoloji hep yeniyi ve iyiyi arayan insanlar beraberinde getirmiştir. Mükemmelliğe ulaşmak mümkün değildir. Ancak en iyisine ulaşma çabaları liderlik süreç ve teorilerinde de kendini göstermektedir.

Çevresel belirsizlikler ve krizler değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonların hedeflerine ulaşmaları için değişimlere baş etmesi şarttır. Değişimlerle baş etmek ve takımları motive ederek başarıya taşıyacak liderliğe ve liderlik sürecine gereksinim giderek artmaktadır.

Çağdaş liderlik yaklaşımları, üyelerin içsel tatminini ve motivasyonunu sağlayacak özellikleri ve becerileri içermektedir. Bu yaklaşımlar üyelerin çok fazla kontrol edilmeyen içsel motivasyon araçlarını da etkileyecek hususları kapsar. Takımda

motivasyon araçlarının tamamının kullanılması rekabette organizasyona inanılmaz üstünlük sağlar.

3.6.3 Süper Liderliğin Takım Motivasyonundaki Önemi

Charles Manz ve Hank Sims' in ifadelerine göre; liderlik yapanın emir ve otoriteyi kullanmadan kendi gelişimi ya da başarısı için değil, mükemmelliğe ulaşmalarında hassasiyet gerektiren işler ve zor anlaşılan süreçlerin başarılmaları için insanlara kendi kendilerini yönetmede önderlik etmesidir. Süper liderlik üyelerinin ve takipçilerinin istekli ve çok iyi eğitilmiş olmaları halinde gerçekleştirir. Üyelerin liderin ilhamı ile kendi kendine işler takip etmeleri ve başarı sağlamaları hususunu kapsar.

Süper liderlik sürecinde yoğun davranış değişikliği ve bilinç kazandırma işlemi vardır. Liderin ilham vermesi bu hususların gerçekleşmesinde büyük rol oynar.

Manz ve Sims, süper liderlik sürecinin gerçekleşmesi için yedi evreden söz eder (Güven, 2000):

1. Kendi kendine Liderlik: Lider kendi performansını yükseltmek, kendini yönlendirmek ve kendini motive etmek yoluyla hedefe odaklanır. Liderin kendi öz eleştirisi bu aşamada gerçekleşir.

2. Liderlik Modeli Kurma: Liderin duygu ve davranışları ile liderlik modeli oluşturma evresidir.

3. Kişisel Hedeflerini Güçlendirme: Bu aşamada lider kişisel hedeflerine yönelir.

4. Düşünceye Yön verecek Örnekler Üzerinde Durma: Kendine güven ve motivasyonu artırıcı düşünce üzerinde durmak bu aşamanın gereklerindedir.

5. Ödüllendirme: Kendi kendine kontrol mekanizmasını kullanarak kendisini geliştirecek ödüllendirme ve destekleme sistemi kurar.

6. Grup Dinamiğini Kullanma: Liderlik; grup çalışması, grubu yönlendirme ve bazı pratiklerle geliştirilir.

7. Kendi Kültürünü Oluşturmak: Süper liderler bu aşamaları gerçekleştirerek kendine ait bir liderlik kültürü ortaya çıkartır.

Süper liderler için sonuçlar şaşırtıcıdır: yarışmada değil, işbirliği içindedirler. Yönetim işbirliğine dönüşür. Süper liderlik, kendi kendine liderlik stratejilerini açığa çıkartan aşağıdaki hususları kapsar.

1. Kendi kendine liderliği oluşturan özellikler
2. Liderlik modelini değiştiren teknikler
3. İş ve politikada süper liderlik profilleri
4. ihtiyaçları karşılayacak kendi kendine liderlik sistemleri
5. Bilgi vermeyi ve motive etmeyi sağlayan adım adım programlar

Süper liderler takım motivasyonunu, içsel motivasyon araçlarına ulaşmak ve bunları gerçekleştirmek temeline dayandırır. Süper lider olmak kolay değildir. İnsan ihtiyaçlarını psikolojisini ve davranış esaslarını anlama ve bunları motivasyon aracı olarak kullanma yeteneği çok fazla insanda bulunmaz.

Süper liderlik sürecinin uygulanması ve başarı elde etmesi, lider yetenek ve berileri yanında bunu kaldırabilecek ve yetmişmiş üyelerden oluşan takım ile gerçekleşir.

3.6.4 Karizmatik Liderliğin Takım Motivasyonundaki Önemi

Karizma, insanlarda etki ve hayranlık uyandıran özellikler bütünüdür (Güven, 2000). Karizmatik liderler sahip oldukları özellikler ile izleyicileri üzerinde büyük hayranlık uyandırır. Bu tür liderler takım üyelerine güven verirler. Böyle bir lidere sahip olmanın verdiği güvenle üyeler daha çok çalışmak ister. Üyeler, liderlerinden ilham alırlar ve ona kendilerini göstermek için çok çalışırlar.

Karizmatik liderin yaptığı davranış mükemmelliği ve bilgisi üyeler üzerinde olumlu etki yapar ve onların işe dönüklüğünü artırır. İnsanlar arasındaki iletişim daha açık hale gelir. Lider, üyeler için örnek alınacak biri konumundadır. Sahip olduğu

karizma üyeleri yönlendirme ve yönetme konusunda lidere güç verir. Atacağı adımlar ve vereceği kararlarda lider kendine güvenir. Bu hususta üyeleri nasıl etkilemesi ve onlara bunları benimsetmesi gerektiği konusunda yeteneklidir.

Karizma, doğuştan gelen yeteneklerin yanında(yakışıklılık vb) sonradan kazanılan özellikleri de kapsar. Yaygın ve kabul edilen görüş karizmanın sonradan kazanıldığı ve öğrenildiğidir. Karizması üyeler tarafından hissedilen liderlerin fazla çaba harcamadan üyeleri motive ettiği ve bunu idame ettiği, amaçlara ulaşmada diğer liderlik türlerine göre bir adım önde başladığı söylenebilir.

3.6.5 Vizyoner Liderliğin Takım Motivasyonundaki Önemi

Vizyoner lider, geleceği bugünde yaşayarak olayları sezgi gücüne sahiptir. Takımın arzulanan amaca ulaşması için takıma yön verir, vizyona ulaştıracak değerler bütünü oluşturur. Lider vizyonu belirlerken, vizyonun açık, zorlayıcı (etkileyici ve motive edici) insanların duygu ve enerjilerini harekete geçiren, yenilikçi özellikler içermesine dikkat eder vizyon yeterince açık olmaz ise üyeler tarafından anlaşılmaz ve üyeleri etkilemez.

Vizyonlar takımda üyelerin davranışlarını etkiler. Bu etkiler şunlardır (Güven, 2000):

- 1- Duygusal uyarma ve çekicilik
- 2- Ateşleme ve hayran bırakma
- 3- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma
- 4- Hatırlatma yeteneğini geliştirme
- 5- Yenilikçiliği destekleme
- 6- Öncülük etme ve bütünleşme
- 7- Yol gösterme ve aydınlatma

Vizyoner liderlik, paylaşılan kuralların değil, paylaşılan vizyonun güven duygusu oluşturacağı prensibinden hareketle takım içinde güven ortamı geliştirmeyi

hedef alır (Güven, 2000). Güven, takım motivasyonunun olmazsa olmazlarından birisidir. Güvenmeyen insan olaylara şüphe ile bakar ve işe adapte olamaz. Vizyoner liderin geleceğe dönük planlar yaparak, hedefe ulaşmak için adımlar ve değerler oluşturması üyelerin hedefe ulaşmasında daha işe dönük ve motive olmalarını sağlar.

Tüm liderlik çeşitleri için geçerli kabul edilebilecek, takım liderlerinin kullandığı bazı motivasyon araçlarından aşağıda başlıklar halinde bahsedilmiştir;

Gelir; bir iş gören çalışması karşılığında elde edeceği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Bunun yanı sıra iş görenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi için, bu ödüllerin iş görenin yaptığı işin nispi önemine ve ayrıca dağıtıcı adalet ilkelerine göre verilmesi gerekir.

İnsanların çoğu için, daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği yapmak için tek olmasa bile orantılı olarak arttırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şeklidir. Fakat bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçları doğrulaması için önlemler alınmalıdır. Diğer bir yöntem de, bu tür standartların yerine, kişisel değerlendirmeye dayanan pirim verme yoludur. Mali özendirmeye terfi ettirerek ücretlerin arttırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak ücretini arttırma yolu da tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır. Ancak, burada daha yüksek gelir sağlanması diğer özendirme yöntemleriyle birlikte kullanılmaktadır. Aynı pozisyonda tutarak ücret arttırma olanaklarının sağlanması, çabalarda bir artış sağlamayabilir.

Daha az gelir sağlama tehdide de, eski gelir düzeyine almış olanları daha fazla çalıştırma hususunda özendirme aracı olarak kullanılır. Modern personel idaresinde bu yolda girişimlere son çare olarak başvurulabilir. Çünkü bu yöntemler, herkes tarafından doğruluğu kabul edilen önemli bir iş kuralına aykırı hareket eden ve bu durumu birkaç ihtara rağmen devam ettiren kimseler için uygulanmaktadır. Bu koşullara uygun olmayan personel için bile ücret azaltılması yollarına kayılması gevşek davranma durumlarını önleyici birer etmen olacaktır. Bu durum uygulamada, genellikle aylık primlerin kesilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Geçici ya da sürekli işten çıkarma gibi olumsuz tedbirler de, mali olanaklarda bir azalma meydana getirdiğine göre, bu yolda bir teşvik aracı sayılabilirler. Fakat olumsuz tehdit aracı altında çalıştırılmak istenen

personelin güven ve moral durumu bozulacaktır. Bu nedenle, personele işbirliğini isteyerek sağlayacak başka çarelere başvurulmalıdır.

Güvenlik; iş gören, sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş yerinde çalışmaktan endişe duymayacak, bu da onu mutlu kılacaktır.

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi, işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur.

Buna rağmen duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da önce daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusu belirli bir çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgütte, bir kimse ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni çok artacaktır.

İş hayatının başarılı liderleri, birlikte çalıştıkları kişilerle ve astlarıyla, uygun bilgiyi, doğru ve açık olarak paylaşırlar. Bir liderin astlarıyla, uygun bilgiyi, doğru ve açık olarak paylaşırlar. Bir liderin astlarından beklediği davranışları, kendisinin göstermesi esastır. Bir başka deyişle, iş hayatında lider olarak saygınlık kazanmak ve hayranlık uyandırmak, ancak bir kişinin özü sözü bir olarak algılanmasıyla mümkündür. Başka bir anlatımda gerçek bir lider, halk arasında “Hocanın dediğini yap, yaptığını yapma” deyişini geçersiz kılan kişidir.

Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışına doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli olur. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır.

Yükselme Olanakları; iş görenler, çalıştıkları yükselme olanakları de isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetki

ve sorumluluklarınca çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde yükselme, işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.

Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.

Eğer iş gören, çalıştığı iş yerinde yükselme olanağına sahipse ve terfiler genellikle “liyakat” esasına göre gerçekleştirilmekteyse, onun duyacağı tatmin yüksek olacaktır.

Çekici İş; tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir. İş çok iyi bir biçimde tasarlanır ve sonuç sağlarsa, iş gören hoşnutluk duyar.

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planların uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için etkili olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak, dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise iş görenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar işinde iyi ve sanatkarsa ve yaptığı işten tatmin oluyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tip işler verildiği taktirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır.

Belirli bir zamanda yapılması gereken işlerin sınırlandırılması ve personelin yetenekleri hususunda yanılmalara neden olması olanaklıdır. Fakat bu uygulama güçlüklerin personeli teşvik edecek onun yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağını ortadan kaldıracak etkiye sahip olduğu duygusuna kapılmak yersizdir.

Çekici iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı sağlamalıyız. Bu tip olanaklar işin ilgi çekici olmasını sağlayacaktır. İyi işyeri koşulları ve sosyal olanaklar zamanla etkilerini yitirebilirler, bunları işçinin gözünde devamlı canlı tutabilmek için az çok değişikliklere gidilerek devam ettirmektedir.

Yapılmaya Değer Bir İş Vermek; bir iş gören, becerilerini, deneyimini ve kişisel görevlerini karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir. Bunun yanı sıra, iş görenin yaptığı görevin gerektirdiği niteliklerle, kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları ya da böyle bir inanca sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Yaptığı işlerin ve hizmetlerin karşılığını patronlardan ücret olarak gören kimseler, çektikleri zahmet ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, duygusal ve özellikle düşünsel gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirilmesinin, kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

İşyerinde bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten bir sosyal hizmet yaptığını inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere yada onların temsilcilerine de duyurulmalıdır. Böylece çalışanlar da, işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşması personelin fedakarca çalışmaları ve değerli katkıları sayesinde gerçekleştirildiği bildirilerle ya da yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır.

Statü; bir kimseye, toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunan kimselerden saygı görür. Çalışan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir iş gören olarak kabul edilme, hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu oluşturur.

Bazı kimseler kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek, kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelendirilmesinden ileri gelir. Aynı şekilde, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da

önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilen statülerinde olumlu etkiler yapar.

Statülerin kazanılmasında işverenlerin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İş görenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak, daha önce üzerinde durulan maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi, işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astarlar ya da iş görenler üstleri ile patronların saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıklardan kaçınılmayacaktır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir.

Kararlara Katılma Olanakları Sağlamak; özellikle, insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. İşletmelerdeki aksaklıkların en önemli tarafından birisi de, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek ve alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklanmaktan ileri gelir. Personelin çıkarımı gözetilen plan ve programlar dahi onlarca layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak aktarılmaktadır, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Bir kimsenin kendi yaptığı işlerle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir.

Bir iş gören, göreceği işlerin planlamasına yardımcı olduğu zaman onları daha arzulu şekilde yapar. Kişiler bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu, kişinin istekli davranışını etkilemesi nedeniyle güdülemede özellikle üstünde durulması gereken bir konudur. Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyecek iş görenin yeteneği ile ilgilidir. İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyulacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Yöneticiler, astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı e bu düşüncelerden yararlanma yolları aramalıdırlar. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası oluşturur. Ortak fikirlerin

uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur.

Özel Yaşama Saygılı Olmak; kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevkler için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, bir iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarını tatminkar bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır.

İş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda elinde bulunan imkanlarla her türlü yardıma hazır olmak gerekir.

İşverenler ve yöneticiler ile iş görenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur. Aksine kişisel sürtüşmeler, astların üstlerin emirlerini yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu sürtüşmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Üstler astların iş dışı sorunlarının çözülmesinde mümkün olduğunca yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmamalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır.

4. ALAN ÇALIŞMASINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

Bu bölüm; araştırmanın amacı, varsayımları, sınırlılıkları, yöntemi, bulgular ve yorum ile araştırmaya katılan liderlere önerilerden oluşmaktadır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan araştırmaların temel amacı liderin takım motivasyonuna olan etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir sanayi şirketinin imalat ve operasyon takımında:

- 1- Takımların motivasyon seviyesinin ölçülmesi
- 2- Takım liderlerinin, motive etmede hangi liderlik boyutunda daha etkili olduğu
- 3- Genel olarak takımların motivasyon seviyesi ve liderlerin özelliklerinin ortaya çıkarılması

4.2 Araştırmanın Varsayımları

Aşağıdaki varsayımlar yapılan bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır:

- 1- Araştırmaya katılan takımlar yapısal özellikler ve çalışma koşulları ile takım niteliğini göstermektedir.
- 2- Takımların üst yönetim tarafından atanan liderleri vardır.
- 3- Takım üyeleri ankete verdikleri cevaplarda açık yüreklilikle, içten ve samimi oldukları kabul edilmiştir.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

1- İyi takım liderinin takım motivasyonu üzerinde olumlu etkileri vardır.

2- Değişik takım türlerindeki takım liderlerinin, motivasyonu sağlama üzerinde farklı etkileri vardır.

3- Takım üyelerine yetki veren takım liderlik türleri motivasyonu daha fazla arttırır.

4.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece Türkiye’de otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren bir sanayi şirketinin imalat ve operasyon takımı ile sınırlandırılmıştır.

4.5 Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma genel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Genel tarama modelleri evren hakkında bir yargıya ulaşmak amacı ile evrenin tümüne veya ondan bir grup örnek yada örneklerin üzerinde yapılan araştırma modelidir. Tekil taramada, araştırılarak konuya ait değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye (tanıtılmaya) çalışılır. İlişkisel tarama modelinde ise, iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişimin olduğu ve/veya derecesi belirlenmeye çalışılır(1). Bu çalışmada tekil ve ilişkisel tarama metodunun her ikisi de kullanılmıştır.

Araştırmada bağımlı değişken olarak motivasyon seviyesi, bağımsız değişken olarak liderin takım motivasyonunu etkileyen boyutları ele alınmıştır.

4.6 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini: Ağustos 2007’de otomotiv yan sanayi için plastik parçalar üreten bir sanayi şirketinin imalat ve operasyon bölümünde çalışan işçiler oluşturmaktadır. İş görenler enjeksiyon, montaj, kalite yönetimi ve şişirme kalıp olarak dört takıma ayrılmışlardır.

Anket evrenin tamamına uygulanmıştır. Aşağıdaki çizelge araştırmaya katılan takımların genel üye sayısını ve araştırmaya katılan üye sayısını göstermektedir.

Tablo 4.1 Evren ve Örneklem

| Takımlar | Çalışma Evrenindeki Üye Sayısı | Araştırmaya Katılan Üye Sayısı | Evreni Temsil Etme Oranı |
|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Enjeksiyon takımı | 23 | 23 | 100% |
| Montaj Takımı | 22 | 22 | 100% |
| Kalite Yönetimi Takımı | 25 | 25 | 100% |
| Şişirme Kalıp Takımı | 20 | 20 | 100% |
| Toplam | 90 | 90 | 100% |

4.7 Veri Toplama Yöntem ve Teknikleri

Araştırma yapılması için ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır.

Ek-1’ De sunulan veri toplama tekniği olan anket “Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum” dereceleme ölçeği ile sayısallaştırılmıştır. Anketin uygulanmasında birebir görüşme yolu uygulanmıştır. Anketin doğru olarak uygulanması amacıyla anket uygulayacak birisi görevlendirilmiştir. Bu kişi anketör olarak, üyelerin anketi etki altında kalmaksızın uygulanmasını sağlamıştır. Ayrıca bu görevlendirme dönüş oranının da %100 seviyesine ulaşmasını sağlamıştır.

4.8 Veri toplama aracının geliştirilmesi

Anket formunun hazırlanmasında literatür taraması yapılmış, liderlik ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalar, yöntemler, anket formları incelenerek anket taslağı oluşturulmuştur. Araştırma Likert ölçeğine göre yapılmıştır.

Araştırmaya demografik özellikler alınmamıştır. Bunun nedeni anketin uygulandığı şirkette çalışan üyelerin genelde aynı eğitim düzeyine sahip olmaları ve aynı yaş gurubunda insanlardan oluşmasıdır. Araştırma evreni demografik özellikler itibarıyla homojen yapıyı anımsatmaktadır.

Taslak haline getirilen anket soruları danışmanın ve konu ile ilgili uzman diğer öğretim üyelerinin görüşlerine sunulurak Ek'te görülen en son haline ulaşmıştır. Araştırmanın güvenilirlik (reliability) testi yapılmıştır. Anketteki sorular ve araştırıl maya çalışılan boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

| BOYUTLAR | SORU NUMARALARI |
|---------------------------|-----------------|
| Motivasyon Seviyesi | 1-7,22 |
| Vizyoner Liderlik | 8-9,25 |
| Süper Liderlik | 10-12 |
| Karizmatik Liderlik | 13-15 |
| Geleneksel Liderlik | 16-19 |
| Demokratik Liderlik | 20-21 |
| Transformasyonel Liderlik | 23-24 |

4.9 Anketlerin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Anket, anketör ile takımlara açıklanarak uygulanmıştır. Anket birebir görüşme yoluyla uygulanmıştır. Anketin uygulanması esnasında takım üyeleri, anketi takım liderlerine göstermeden cevaplamışlardır. Bu şüphesiz anketin doğru olarak uygulanmasını etkilemektedir.

4.10 Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada aritmetik ortalama, standart sapma, en küçük değer ile en büyük değer istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

- Verilerin analiz edilmesi
- Bulgular ve yorum
- Anket uygulanan takımların motivasyonlarına göre ilişkin bulgular

Birinci soru olan ücret seviyesinin yeterli olup olmadığına ilişkin üyelerin verdiği cevaplarda ($x=3.28$) ile kararsız olarak belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalar; takdir edilme ($x=3.01$), kararlara katılım ($x=3,36$), iş hayatı dışındaki problemler ile ilgilenme ($x=3,50$), rahat çalışma ortamı ($x=3,73$), yeteneklerin lider tarafından dile getirilmesi ($x=3,51$), kişisel amaçların takım amaçları ile uyumu ($x=3,50$), iş yerinde moral durumu ($x=3,50$) arasında değişen rakamlarla "kararsızım ve katılıyorum" seçenekleri arasındadır.

Aşağıdaki şekil 4.3'te ise anket uygulanan toplam 90 takım üyesinin motivasyonla ilgili sorularda katıldıkları seçenek sıklıkları ve yüzdeleri verilmiştir. Bu şekil bize kaç üyenin hangi seçenekleri işaretlediklerini göstermektedir.

Tablo 4.2 Takımların Motivasyonlarına İlişkin İstatistiksel Değerler

| Takımların Motivasyonlarına İlişkin İstatistiksel Değerler | | | | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|------------------|
| Sorular | N Üye | Minimum En Küçük | Maximum En Büyük | Mean Ortalama |
| S1 | 90 | 1 | 5 | 3,2889 |
| S2 | 90 | 1 | 5 | 3,0111 |
| S3 | 90 | 1 | 5 | 3,3667 |
| S4 | 90 | 2 | 5 | 3,7333 |
| S5 | 90 | 1 | 5 | 3,5000 |
| S6 | 90 | 1 | 5 | 3,5000 |
| S7 | 90 | 1 | 5 | 3,5111 |
| S22 | 90 | 1 | 5 | 3,5000 |
| Toplam | 90 | | | 3,43 |

Aşağıdaki şekilden de görülebileceği gibi üyelerin verdiği cevaplar, 4 (Katılıyorum) ile 3 (Kararsızım) seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Sonuçlar takımlara göre değişmektedir. Bazı takımlarda olumlu cevapların daha baskın olduğu gözlenirken, bazı takımlarda ise bunun tam tersi olumsuz cevapların ağır bastığı görülmektedir.

Tablo 4.3 Takımların Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi

| Takımların Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | | | | | | | | | | | | |
|--|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|--------|------|
| Seçenekler/Sorular | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
| | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| 1 | 9 | 10% | 34 | 38% | 25 | 28% | 18 | 20% | 4 | 4% | 90 | 100% |
| 2 | 6 | 7% | 34 | 38% | 17 | 19% | 21 | 23% | 12 | 13% | 90 | 100% |
| 3 | 10 | 11% | 42 | 47% | 15 | 17% | 17 | 19% | 6 | 7% | 90 | 101% |
| 4 | 25 | 28% | 32 | 36% | 17 | 19% | 16 | 18% | 0 | 0% | 90 | 101% |
| 5 | 19 | 21% | 31 | 34% | 20 | 22% | 16 | 18% | 4 | 4% | 90 | 99% |
| 6 | 19 | 21% | 31 | 34% | 21 | 23% | 14 | 16% | 5 | 6% | 90 | 100% |
| 7 | 20 | 22% | 29 | 32% | 21 | 23% | 17 | 19% | 3 | 3% | 90 | 99% |
| 22 | 16 | 18% | 32 | 36% | 24 | 27% | 17 | 19% | 1 | 1% | 90 | 101% |

4.11 Ankete Katılan Takım Üyelerinin, Liderlerinin Takım Motivasyonuna Etkilere İlişkin Bulgular

Takımlara uygulanan anketin 8-21 ve 23-25'inci soruları, liderin motivasyon konusunda takımlarında yaptıkları etkileri ölçmeye yönelik sorulardır. Bunlar aynı zamanda takımlardaki liderlik seviyesinin durumu hakkında da bilgi vermektedir. Aşağıdaki şekilde üyelerin, liderlerinin takım motivasyonuna etkilerini değerlendirmeleri, takım liderlik seviyesi ve liderlerinin etkileme hususu yer almaktadır. Liderin takım motivasyonunu etkilemede kullandığı liderlik boyutları takımların ayrı

ayrı değerlendirilmesinde yer alacaktır. Burada sadece sorular ve takımların genelinin verdiği cevaplar değerlendirilecektir.

Motivasyon seviyesine ilişkin sorulara verilen cevaplara paralel olarak liderlerin takımlarının motivasyonuna etkilerinin de 3 (Kararsızım) ile 4 (Katılıyorum) arasında olduğu görülmektedir. Bu sonucun çıkması liderlerin takım motivasyonunu etkilediğini göstermektedir.16 'ncı soru olan liderin tüm planlamalara dahil olması ve son kararı kendisinin vermesi ($x=2,48$) ortalaması ile sorular içerisinde en düşük değere sahiptir. Ayrıca 10'cu soru olan liderin takım üyelerine eşiti ve dengi gibi davranması ($x=2,91$) ortalamasıyla, 11'nci soru olan liderin takım üyelerine inisiyatif vermesi ve kendi kendilerini yönetmeleri hususunda teşvik etmesi ($x=3,13$) ortalamasıyla,19'ncu soru olan liderin takım üyelerine problem çözmede yardımcı olması ise ($x=3,18$) ortalamasıyla sorular arasında göreceli olarak düşük değerlere sahiptirler.

Tablo 4.4 Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatiksel Değerler

| | Sorular | N Üye | Minimum En Küçük | Maximum En Büyük | Mean Ortalama |
|---------------------------|---------------|-------|---------------------|---------------------|------------------|
| Vizyonerlik Liderlik | S8 | 90 | 1 | 5 | 3,5000 |
| | S9 | 90 | 1 | 5 | 3,6778 |
| | S25 | 90 | 1 | 5 | 3,2222 |
| | Toplam | | | | 3,4667 |
| Süper Liderlik | S10 | 90 | 1 | 5 | 2,9111 |
| | S11 | 90 | 1 | 5 | 3,1333 |
| | S12 | 90 | 1 | 5 | 3,3111 |
| | Toplam | | | | 3,1185 |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 90 | 2 | 5 | 3,7444 |
| | S14 | 90 | 1 | 5 | 3,4000 |
| | S20 | 90 | 1 | 5 | 3,4222 |
| | Toplam | | | | 3,5222 |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 90 | 1 | 4 | 2,4889 |
| | S17 | 90 | 1 | 5 | 3,5667 |
| | S18 | 90 | 1 | 5 | 3,3222 |
| | S19 | 90 | 1 | 5 | 3,1889 |
| | Toplam | | | | 3,1417 |
| Demokratik Liderlik | S15 | 90 | 1 | 5 | 3,1556 |
| | S21 | 90 | 1 | 5 | 3,5889 |
| | Toplam | | | | 3,3722 |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 90 | 1 | 5 | 3,3000 |
| | S24 | 90 | 1 | 5 | 3,4556 |
| | Toplam | | | | 3,3778 |

Atlan Plastik San. Tic. Ltd. Sti. imalat ve operasyon takımları genel olarak ele alındığında vizyoner liderlik boyutu ($x=3,46$), süper liderlik boyutu ($x=3,11$), karizmatik liderlik boyutu ($x=3,52$), geleneksel liderlik boyutu ($x=3,14$), demokratik liderlik boyutu ($x=3,37$), transformasyonel liderlik boyutu ise ($x=3,37$) ortalamasına sahiptir. Bu ortalamalara göre takım liderlerinin genel olarak çok fazla bir fark çıkmasa da motive etmede vizyoner liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerini kullandıkları söylenebilir. Ancak bunlar bile “kararsız” seviyededir. Takım liderlerinin motivasyonu yükseltmede gayretleri olmamaktadır.

Aşağıdaki şekilde üyelerin sorulara verdikleri cevapların miktarlarını göstermektedir. Seçenek yoğunlukları genel olarak 4 (katılıyorum) ile 3 (kararsızım) üzerine yoğunlaşmıştır.

Tablo 4.5 Liderlerin Takım Motivasyonlarını Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Cevap Sıklıkları)

| Boyutlar | Sorular/Seçenekler | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
|---------------------------|--------------------|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-----|--------|------|
| | | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| Vizyoner Liderlik | S8 | 16 | 18% | 32 | 36% | 24 | 27% | 17 | 19% | 1 | 1% | 90 | 100% |
| | S9 | 21 | 23% | 35 | 39% | 19 | 21% | 14 | 16% | 1 | 1% | 90 | 100% |
| | S25 | 15 | 17% | 26 | 29% | 22 | 24% | 18 | 20% | 9 | 10% | 90 | 100% |
| Süper Liderlik | S10 | 7 | 8% | 22 | 24% | 24 | 27% | 30 | 33% | 7 | 8% | 90 | 100% |
| | S11 | 15 | 17% | 18 | 20% | 27 | 30% | 24 | 27% | 6 | 7% | 90 | 100% |
| | S12 | 10 | 11% | 34 | 38% | 24 | 27% | 18 | 20% | 4 | 4% | 90 | 100% |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 22 | 24% | 34 | 38% | 23 | 26% | 11 | 12% | 0 | 0% | 90 | 100% |
| | S14 | 17 | 19% | 27 | 30% | 26 | 29% | 15 | 17% | 5 | 6% | 90 | 100% |
| | S15 | 12 | 13% | 27 | 30% | 21 | 23% | 23 | 26% | 7 | 8% | 90 | 100% |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 0 | 0% | 15 | 17% | 26 | 29% | 43 | 48% | 6 | 7% | 90 | 100% |
| | S17 | 18 | 20% | 34 | 38% | 23 | 26% | 13 | 14% | 2 | 2% | 90 | 100% |
| | S18 | 12 | 13% | 36 | 40% | 21 | 23% | 16 | 18% | 5 | 6% | 90 | 100% |
| | S19 | 11 | 12% | 30 | 33% | 24 | 27% | 20 | 22% | 5 | 6% | 90 | 100% |
| Demokratik Liderlik | S20 | 15 | 17% | 32 | 36% | 23 | 26% | 16 | 18% | 4 | 4% | 90 | 100% |
| | S21 | 18 | 20% | 34 | 38% | 23 | 26% | 13 | 14% | 2 | 2% | 90 | 100% |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 12 | 13% | 30 | 33% | 24 | 27% | 21 | 23% | 3 | 3% | 90 | 100% |
| | S24 | 14 | 16% | 35 | 39% | 22 | 24% | 16 | 18% | 3 | 3% | 90 | 100% |

Seçeneklerin dağınık olması üyelerle lider arasındaki diyalogdan kaynaklanmaktadır. Bu izelgedeki değerler takımların geneli alınarak değerlendirildiğinden dolayı ve takım liderinin farklı kişilerden oluşması, etkileme boyutlarının liderden lidere farklı algılanmasından oluşabilecek bir dağınıklık söz konusu olabilir.

4.12 Ankete Katılan Takımların Motivasyon Seviyesine ve Liderlerinin, Takım Motivasyonuna Etkilerine İlişkin Bulgular

Yukarıda açıklandığı üzere takım farkı gözetmeksizin şirketin imalat ve operasyon takımlarının motivasyon seviyeleri ve motivasyonda liderin etkilerine yönelik verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme, bir genelleme yapılmasa da, şirketin çalışanlarının motivasyon durumları ve çalışanların, liderlerinin motivasyon sağlama ile ilgili görüşleri hakkında bir fikir elde edilmesine yardımcı olmaktadır.

Aşağıdaki maddelerde takımların ayrı ayrı motivasyon seviyesi ve üyelerin liderlerinin takım motivasyonuna etkisini takım bazında değerlendirilmelerine yönelik hususlar ele alınacaktır.

4.12.1 Enjeksiyon Takımının Bulguları

Enjeksiyon takımının 23 yesi bulunmaktadır. Takımdaki motivasyon seviyesini ölçen 22. soruya takım üyelerinden 2 tanesi 5 (tamamen katılıyorum) ile en olumlu cevabı vermiş, 1 tanesi ise (tamamen katılmıyorum) cevabını vererek soruya en olumsuz cevabı vermiştir. Takımın motivasyonla ilgili cevabı ($x=3,49$) ile kararsıza yakın çıkmıştır. Takım motivasyonunu düşüren hususların başında, ücretin yeterli bulunmaması (S1) ve liderin kararlarını alırken çalışanların görüşlerini almaması (S3) olmuştur. Üyelerin motivasyon seviyesini belirlemeye yönelik ankete verdiği cevapların istatistiksel değerleri aşağıdaki çizelgede daha detaylı görülmektedir.

Tablo 4.6 Enjeksiyon Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler

| Sorular | N Üye | Minimum | Maximum | Mean |
|---------------|-----------|----------|----------|---------------|
| | | En Küçük | En Büyük | Ortalama |
| S1 | 23 | 2 | 5 | 3,3043 |
| S2 | 23 | 1 | 5 | 3,5217 |
| S3 | 23 | 1 | 4 | 3,2609 |
| S4 | 23 | 2 | 5 | 3,9130 |
| S5 | 23 | 1 | 5 | 3,4783 |
| S6 | 23 | 1 | 5 | 3,6087 |
| S7 | 23 | 1 | 5 | 3,4348 |
| S22 | 23 | 1 | 5 | 3,4348 |
| Toplam | 23 | | | 3,4946 |

Aşağıdaki çizelgede enjeksiyon takımı üyelerinin cevap dağılımı görülmektedir. Cevap sıklığının 3 ve 4'ncü seçeneklerde olduğu ve motivasyonun orta seviyede olduğu ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda yer alan diğer şekilde ise enjeksiyon takımı liderinin liderlik seviyesi ve motivasyonu yükseltmede kullandığı boyutlar görülmektedir. Takım motivasyonu ile paralel boyutlardan "Karizmatik Liderlik" ve "Transformasyonel Liderlik" ön plana çıkmaktadır. "Geleneksel Liderlik" ve "Süper Liderlik" boyutlarının motivasyonu göreceli olarak daha düşük düzeydedir.

Tablo 4.7 Enjeksiyon Takımı Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi

| Seçenekler/Sorular | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
|--------------------|---|-----|----|-----|---|-----|---|-----|---|----|--------|------|
| | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| 1 | 1 | 4% | 10 | 43% | 7 | 30% | 5 | 22% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| 2 | 3 | 13% | 10 | 43% | 7 | 30% | 2 | 9% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| 3 | 0 | 0% | 11 | 48% | 8 | 35% | 3 | 13% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| 4 | 5 | 22% | 12 | 52% | 5 | 22% | 1 | 4% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| 5 | 5 | 22% | 8 | 35% | 5 | 22% | 3 | 13% | 2 | 9% | 23 | 100% |
| 6 | 3 | 13% | 12 | 52% | 5 | 22% | 2 | 9% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| 7 | 3 | 13% | 10 | 43% | 5 | 22% | 4 | 17% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| 22 | 2 | 9% | 10 | 43% | 6 | 26% | 4 | 17% | 1 | 4% | 23 | 100% |

Tablo 4.8 Enjeksiyon Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatiksel Değerler

| | Sorular | N Üye | Minimum En Küçük | Maximum En Büyük | Mean Ortalama |
|---------------------------|---------|-------|------------------------|------------------------|---------------|
| Vizyonerlik Liderlik | S8 | 23 | 1 | 5 | 3,4348 |
| | S9 | 23 | 1 | 5 | 3,5652 |
| | S25 | 23 | 1 | 5 | 3,2609 |
| | | | | | 3,4203 |
| Süper Liderlik | S10 | 23 | 1 | 5 | 3,2174 |
| | S11 | 23 | 1 | 5 | 3,0000 |
| | S12 | 23 | 2 | 5 | 3,6087 |
| | | | | | 3,2754 |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 23 | 2 | 5 | 3,6522 |
| | S14 | 23 | 1 | 5 | 3,3478 |
| | S20 | 23 | 2 | 5 | 3,5217 |
| | | | | | 3,5072 |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 23 | 2 | 4 | 2,6087 |
| | S17 | 23 | 2 | 4 | 3,3913 |
| | S18 | 23 | 2 | 4 | 3,5217 |
| | S19 | 23 | 2 | 4 | 3,1739 |
| | | | | | 3,1739 |
| Demokratik Liderlik | S15 | 23 | 1 | 4 | 2,4348 |
| | S21 | 23 | 2 | 5 | 3,6957 |
| | | | | | 3,0652 |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 23 | 2 | 4 | 3,6087 |
| | S24 | 23 | 1 | 5 | 3,4348 |
| | | | | | 3,5217 |

Aşağıdaki yer alan diğer çizelgede ise takım üyelerinin verdikleri cevap yüzdeleri ve sıklığı yer almaktadır. Bu cevaplar 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum) şıkları arasında dağılmıştır.

Tablo 4.9 Enjeksiyon Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Cevap Sıklıkları)

| Boyutlar | Sorular/Seçenekler | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
|---------------------------|--------------------|---|-----|----|-----|----|-----|----|-----|---|-----|--------|------|
| | | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| Vizyoner Liderlik | S8 | 2 | 9% | 11 | 48% | 6 | 26% | 3 | 13% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| | S9 | 6 | 26% | 8 | 35% | 3 | 13% | 5 | 22% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| | S25 | 1 | 4% | 11 | 48% | 6 | 26% | 3 | 13% | 2 | 9% | 23 | 100% |
| Süper Liderlik | S10 | 2 | 9% | 8 | 35% | 7 | 30% | 5 | 22% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| | S11 | 2 | 9% | 3 | 13% | 12 | 52% | 5 | 22% | 1 | 4% | 23 | 100% |
| | S12 | 1 | 4% | 14 | 61% | 6 | 26% | 2 | 9% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 3 | 13% | 11 | 48% | 7 | 30% | 2 | 9% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| | S14 | 4 | 17% | 8 | 35% | 5 | 22% | 4 | 17% | 2 | 9% | 23 | 100% |
| | S15 | 0 | 0% | 4 | 17% | 6 | 26% | 9 | 39% | 4 | 17% | 23 | 100% |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 0 | 0% | 3 | 13% | 8 | 35% | 12 | 52% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| | S17 | 0 | 0% | 12 | 52% | 8 | 35% | 3 | 13% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| | S18 | 0 | 0% | 15 | 65% | 5 | 22% | 3 | 13% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| | S19 | 0 | 0% | 10 | 43% | 7 | 30% | 6 | 26% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| Demokratik Liderlik | S20 | 2 | 9% | 11 | 48% | 7 | 30% | 3 | 13% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| | S21 | 4 | 17% | 12 | 52% | 3 | 13% | 4 | 17% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 0 | 0% | 16 | 70% | 5 | 22% | 2 | 9% | 0 | 0% | 23 | 100% |
| | S24 | 2 | 9% | 12 | 52% | 4 | 17% | 4 | 17% | 1 | 4% | 23 | 100% |

Enjeksiyon takımının verdiği cevaplar dikkate alındığında enjeksiyon takımında uygulanan liderlik boyutunun “Transformasyonel Liderlik” ve “Karizmatik Liderlik” boyutlarına yakın olduğu görülür. Fakat yine de 3 (Kararsız) seçeneğine verilen cevaplar nedeniyle kesin bir yorumda bulunulması doğru olmayabilir.

4.12.2 Montaj Takımı'nın Bulguları

Montaj takımının motivasyon sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında sorulara verilen cevap ortalamasının ($x=2,88$) olması, motivasyonun bu takımda enjeksiyon takımından düşük olduğunu göstermektedir. Motivasyonun düşük seviyede olmasının sebepleri ücret düzeyinin yeterli bulunmaması (S1; $x=2,86$), doğru biçimde performansın değerlendirilememesi (S2, $x=2,63$), takım amaçlarının takım üyeleri tarafından benimsenmemesidir (S5, $x=2,68$). Aşağıdaki yer alan çizelgede motivasyon sorularının değerleri ve sıklıkları görülmektedir

Tablo 4.10 Montaj Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler

| Sorular | N Üye | Minimum | Maximum | Mean Ortalama |
|---------------|-----------|----------|----------|---------------|
| | | En Küçük | En Büyük | |
| S1 | 22 | 1 | 4 | 2,8636 |
| S2 | 22 | 1 | 4 | 2,6364 |
| S3 | 22 | 1 | 5 | 3,5455 |
| S4 | 22 | 2 | 5 | 3,3182 |
| S5 | 22 | 1 | 5 | 2,6818 |
| S6 | 22 | 1 | 5 | 2,8636 |
| S7 | 22 | 1 | 5 | 2,9091 |
| S22 | 22 | 1 | 4 | 2,2727 |
| Toplam | 22 | | | 2,8864 |

Tablo 4.11 Montaj Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi

| Sorular | N Üye | Minimum | Maximum | Mean Ortalama |
|---------------|-----------|----------|----------|---------------|
| | | En Küçük | En Büyük | |
| S1 | 22 | 1 | 4 | 2,8636 |
| S2 | 22 | 1 | 4 | 2,6364 |
| S3 | 22 | 1 | 5 | 3,5455 |
| S4 | 22 | 2 | 5 | 3,3182 |
| S5 | 22 | 1 | 5 | 2,6818 |
| S6 | 22 | 1 | 5 | 2,8636 |
| S7 | 22 | 1 | 5 | 2,9091 |
| S22 | 22 | 1 | 4 | 2,2727 |
| Toplam | 22 | | | 2,8864 |

Liderin takım motivasyonuna etkilemede kullandığı boyutları değerlendirmeye yönelik sorulan sorularda (S8-S21) ve (S22-S25) motivasyona paralel değerlerin çıktığı liderin motivasyonu sağlamak için vizyoner liderlik ve karizmatik liderlik süreçlerini daha fazla uygulandığını söylemek mümkündür. Ancak bu süreçte dahi üyelerin 3 (Kararsız) ile 2 (Katılmıyorum) arasında oldukları görülmektedir. Liderin, takımı yönlendirirken vizyon oluşturduğu, kişisel becerisini sergilediği, öğretici konumda olduğu söylenebilir. Takım motivasyonunu etkilemede liderliğin diğer boyutları üyeler tarafından aynı oranda dikkat çekmemektedir.

Aşağıdaki çizelgede, takım liderinin takım motivasyonunu etkilemede kullanıldığı boyutları ve seviyesini içeren istatistiksel verileri göstermektedir. Aşağıda bu çizelgeler yer almaktadır.

Tablo 4.12 Montaj Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatistiksel Değerler

| Sorular | | N Üye | Minimum | Maximum | Mean Ortalama |
|----------------------|-----|-------|----------|----------|---------------|
| | | | En Küçük | En Büyük | |
| Vizyonerlik Liderlik | S8 | 22 | 2 | 5 | 3,4091 |
| | S9 | 22 | 2 | 4 | 3,3636 |
| | S25 | 22 | 1 | 4 | 2,5455 |
| | | | | | 3,1061 |
| Süper Liderlik | S10 | 22 | 1 | 4 | 2,3182 |
| | S11 | 22 | 1 | 4 | 2,0909 |
| | S12 | 22 | 1 | 4 | 2,4091 |
| | | | | | 2,2727 |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 22 | 2 | 5 | 3,9545 |
| | S14 | 22 | 1 | 4 | 2,4545 |
| | S20 | 22 | 1 | 5 | 2,6818 |
| | | | | | 3,0303 |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 22 | 1 | 4 | 2,6818 |
| | S17 | 22 | 1 | 5 | 2,8636 |

Tablo 4.13 Montaj Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Cevap Sıklıkları)

| Boyutlar | Sorular/ Seçenekler | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
|---------------------|------------------------|---|-----|----|-----|---|-----|----|-----|---|-----|--------|------|
| | | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| Vizyoner Liderlik | S8 | 4 | 18% | 6 | 27% | 7 | 32% | 5 | 23% | 0 | 0% | 22 | 100% |
| | S9 | 0 | 0% | 11 | 50% | 8 | 36% | 3 | 14% | 0 | 0% | 22 | 100% |
| | S25 | 0 | 0% | 4 | 18% | 7 | 32% | 8 | 36% | 3 | 14% | 22 | 100% |
| Süper Liderlik | S10 | 0 | 0% | 3 | 14% | 5 | 23% | 10 | 45% | 4 | 18% | 22 | 100% |
| | S11 | 0 | 0% | 1 | 5% | 5 | 23% | 11 | 50% | 5 | 23% | 22 | 100% |
| | S12 | 0 | 0% | 3 | 14% | 7 | 32% | 8 | 36% | 4 | 18% | 22 | 100% |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 9 | 41% | 6 | 27% | 4 | 18% | 3 | 14% | 0 | 0% | 22 | 100% |
| | S14 | 0 | 0% | 2 | 9% | 9 | 41% | 8 | 36% | 3 | 14% | 22 | 100% |
| | S15 | 0 | 0% | 4 | 18% | 6 | 27% | 9 | 41% | 3 | 14% | 22 | 100% |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 0 | 0% | 6 | 27% | 5 | 23% | 9 | 41% | 2 | 9% | 22 | 100% |
| | S17 | 1 | 5% | 6 | 27% | 6 | 27% | 7 | 32% | 2 | 9% | 22 | 100% |
| | S18 | 0 | 0% | 3 | 14% | 5 | 23% | 9 | 41% | 5 | 23% | 22 | 100% |
| | S19 | 0 | 0% | 3 | 14% | 6 | 27% | 9 | 41% | 4 | 18% | 22 | 100% |
| Demokratik Liderlik | S20 | 1 | 5% | 4 | 18% | 7 | 32% | 7 | 32% | 3 | 14% | 22 | 100% |

Yukarıdaki çizelgede de görüldüğü gibi liderlik boyutlarıyla ilgili sorulara verilen cevaplar daha çok 2 (Katılmıyorum) ile 3 (Kararsızım) şıklarında yoğunlaşmıştır. Genel olarak yığılma 2 (Katılmıyorum) ve 3 (Kararsızım) seçeneklerine yoğunlaşmıştır.

4.12.3 Kalite Yönetimi Takımının Bulguları

İşletmenin Kalite Yönetimi Takımı'nın motivasyon seviyesi sorulara verdikleri cevaplarda diğer takımlara oranla daha yüksek çıkmıştır ($x=3,83$). Yapılan görüşmelerde ücretlerin bu takımda daha tatminkar bulunması (S1), işyerinde görüşlerin rahatça ifade edilmesinin bu takımda daha olumlu bulunması (S4), takım amaçlarının takım üyelerince daha çok benimsenmesinin (S5), takım liderinin takım üyelerinin iş dışındaki sorunlarla ilgilendiğinin düşünülmesi (S6), motivasyon sorularının cevaplarının bu takımda daha yüksek çıkmasına neden olmuştur. Şekil 22'de tablolarda motivasyon sorularının cevaplarıyla ilgili istatistiksel sonuçlar görülmektedir.

Tablo 4.14 Kalite Yönetimi Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler

| Takımların Motivasyonlarına İlişkin İstatistiksel Değerler | | | | |
|--|-----------|---------------------|---------------------|------------------|
| Sorular | N Üye | Minimum En Küçük | Maximum En Büyük | Mean Ortalama |
| S1 | 25 | 2 | 5 | 3,6400 |
| S2 | 25 | 1 | 5 | 3,1600 |
| S3 | 25 | 1 | 4 | 3,0800 |
| S4 | 25 | 2 | 5 | 3,8800 |
| S5 | 25 | 2 | 5 | 4,1600 |
| Toplam | 25 | | | 3,8350 |

Tablo 4.15 Kalite Yönetimi Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi

| Takımların Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | | | | | | | | | | | | |
|--|----|-----|----|-----|---|-----|---|-----|---|----|--------|------|
| Seçenekler/Sorular | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
| | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| 1 | 5 | 20% | 12 | 48% | 2 | 8% | 6 | 24% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| 2 | 3 | 12% | 8 | 32% | 6 | 24% | 6 | 24% | 2 | 8% | 25 | 100% |
| 3 | 0 | 0% | 11 | 44% | 7 | 28% | 5 | 20% | 2 | 8% | 25 | 100% |
| 4 | 10 | 40% | 6 | 24% | 5 | 20% | 4 | 16% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| 5 | 9 | 36% | 12 | 48% | 3 | 12% | 1 | 4% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| 6 | 12 | 48% | 7 | 28% | 5 | 20% | 1 | 4% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| 7 | 11 | 44% | 6 | 24% | 6 | 24% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| 22 | 15 | 60% | 8 | 32% | 2 | 8% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |

Liderin takım motivasyonunu etkilemede kullandığı boyutlara göre; vizyoner liderlik boyutu ortalaması ($x=4,24$), demokratik liderlik boyutu ortalaması ($x=4,24$), karizmatik liderlik boyutu ortalaması ($x=4,14$), transformasyonel liderlik boyutu ortalaması ise ($x=4,06$)'dır liderin motivasyonu sağlamada takım üyelerinin aynı amaç etrafında çalışması konusunda üyeleri desteklemesi (S9), liderin takım üyelerini yaptıkları projelerde başaracaklarına ilişkin inançlarını arttırmasına (S25) ilişkin sorularına verilen cevaplarda üyelerin 5 (Tamamen Katılıyorum) ve 4 (Katılıyorum) şıklarına daha fazla işaretlemeleri liderin vizyoner liderlik boyutunu daha fazla kullandığını ve bu yönüyle üyeleri etkilediğini göstermektedir. Aynı şekilde takım üyelerinin liderlerinin karar alırken takım üyelerinin de görüşünü alması, kararlar üzerinde takım üyelerinin de etkisi olması (S 15), liderin takım görüşlerini alması (S21)

sorularına verilen cevapların 5 (Tamamen Katılıyorum) ve 4 (Katılıyorum) arasında değişmesi liderin demokratik liderlik boyutunu vizyoner liderlik boyutu kadar kullandığını gösterir.

Kalite Yönetimi takımının motivasyon seviyesinin diğer takımlara oranla yüksek çıkması sonucunda, liderin takım motivasyonunu etkileme boyutlarının değerleri de diğer takım liderlerine oranla yüksek çıkmıştır.

Tablo 4.16 Kalite Yönetimi Takım Liderlerinin Takımlarının Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatiksel Değerler

| | Sorular | N Üye | Minimum En Küçük | Maximum En Büyük | Mean Ortalama |
|---------------------------|---------|-------|---------------------|---------------------|---------------|
| Vizyonerlik Liderlik | S8 | 25 | 2 | 5 | 4,0400 |
| | S9 | 25 | 3 | 5 | 4,4400 |
| | S25 | 25 | 2 | 5 | 4,2400 |
| | | | | | 4,2400 |
| Süper Liderlik | S10 | 25 | 1 | 5 | 3,3200 |
| | S11 | 25 | 2 | 5 | 4,1200 |
| | S12 | 25 | 2 | 5 | 3,9200 |
| | | | | | 3,7867 |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 25 | 2 | 5 | 4,0400 |
| | S14 | 25 | 2 | 5 | 4,0800 |
| | S20 | 25 | 3 | 5 | 4,3200 |
| | | | | | 4,1467 |
| Demokratik Liderlik | S15 | 25 | 3 | 5 | 4,2800 |
| | S21 | 25 | 3 | 5 | 4,2000 |
| | | | | | 4,2400 |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 25 | 2 | 5 | 4,1600 |
| | S24 | 25 | 2 | 5 | 3,9600 |
| | | | | | 4,0600 |

Tablo 4.17 Kalite Yönetimi Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Cevap Sıklıkları)

| Boyutlar | Sorular /Seçenekler | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
|---------------------------|------------------------|----|-----|---|-----|---|-----|----|-----|---|-----|--------|------|
| | | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| Vizyoner Liderlik | S8 | 10 | 40% | 8 | 32% | 5 | 20% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S9 | 14 | 56% | 8 | 32% | 3 | 12% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S25 | 14 | 56% | 5 | 20% | 4 | 16% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| Süper Liderlik | S10 | 5 | 20% | 7 | 28% | 5 | 20% | 7 | 28% | 1 | 4% | 25 | 100% |
| | S11 | 12 | 48% | 6 | 24% | 5 | 20% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S12 | 9 | 36% | 8 | 32% | 5 | 20% | 3 | 12% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 10 | 40% | 8 | 32% | 5 | 20% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S14 | 11 | 44% | 6 | 24% | 7 | 28% | 1 | 4% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S15 | 12 | 48% | 8 | 32% | 5 | 20% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 0 | 0% | 3 | 12% | 7 | 28% | 11 | 44% | 4 | 16% | 25 | 100% |
| | S17 | 14 | 56% | 8 | 32% | 3 | 12% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S18 | 12 | 48% | 9 | 36% | 4 | 16% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S19 | 11 | 44% | 7 | 28% | 5 | 20% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| Demokratik Liderlik | S20 | 12 | 48% | 9 | 36% | 4 | 16% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S21 | 11 | 44% | 8 | 32% | 6 | 24% | 0 | 0% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 12 | 48% | 7 | 28% | 4 | 16% | 2 | 8% | 0 | 0% | 25 | 100% |
| | S24 | 10 | 40% | 7 | 28% | 5 | 20% | 3 | 12% | 0 | 0% | 25 | 100% |

Yukarıdaki frekans çizelgesi incelendiğinde 5 (Tamamen Katılıyorum) ile 4 (Katılıyorum) seçeneğini işaretleyenlerin yoğunlukta olduğu görülmektedir. Diğer takımlara göre kalite yönetimi takımının motivasyon açısından daha iyi olduğu söylenebilir.

4.12.4 Şişirme Kalıbı (Blow Moulding) Takımının Sonuçları

Şişirme kalıbı takımı motivasyon düzeyinde Kalite Yönetimi ve enjeksiyon takımından sonra gelmektedir. Takım üyeleri motivasyonunun seviyesini ölçen sorulara genel olarak 4 (Katılıyorum) ve 3 (Kararsızım) cevapları verilmiştir. Anket sonucuna göre, işyerinde işyerinden elde edilen maddi kazanımlar, ücret düzeyi (S1), görüşlerin ifade edildiği rahat bir ortam (S4), takım üyelerinin takım amaçlarını benimsemesi (S5), liderin takım üyelerini tanımaya çalışması ve onların kişisel özelliklerinden yararlanması (S7) sorularının cevapları ağırlıklı olarak 4 (Katılıyorum) ve 3 (Kararsızım) çıkmıştır. Aşağıdaki tablolarda bu bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.18 Şişirme Kalıbı Takımının Motivasyonuna İlişkin İstatistiksel Değerler

| Sorular | N Üye | Minimum | Maximum | Mean Ortalama |
|---------------|-----------|----------|----------|---------------|
| | | En Küçük | En Büyük | |
| S1 | 22 | 1 | 4 | 2,8636 |
| S2 | 22 | 1 | 4 | 2,6364 |
| S3 | 22 | 1 | 5 | 3,5455 |
| S4 | 22 | 2 | 5 | 3,3182 |
| S5 | 22 | 1 | 5 | 2,6818 |
| S6 | 22 | 1 | 5 | 2,8636 |
| S7 | 22 | 1 | 5 | 2,9091 |
| S22 | 22 | 1 | 4 | 2,2727 |
| Toplam | 22 | | | 2,8864 |

Tablo 4.19 Şişirme Kalıbı Takımının Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi

| Takımların Motivasyon Seviyesi Soruları Frekans Seviyesi | | | | | | |
|---|-------|--------|-------|-------|-------|---------|
| Seçenekler /Sorular | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Toplam |
| | S % | S % | S % | S % | S % | S % |
| 1 | 3 15% | 6 30% | 7 35% | 2 10% | 2 10% | 20 100% |
| 2 | 0 0% | 8 40% | 2 10% | 5 25% | 5 25% | 20 100% |
| 3 | 5 25% | 10 50% | 0 0% | 3 15% | 2 10% | 20 100% |
| 4 | 6 30% | 8 40% | 2 10% | 4 20% | 0 0% | 20 100% |
| 5 | 4 20% | 7 35% | 6 30% | 3 15% | 0 0% | 20 100% |
| 6 | 1 5% | 8 40% | 6 30% | 4 20% | 1 5% | 20 100% |
| 7 | 3 14% | 4 18% | 5 23% | 8 36% | 0 0% | 20 100% |
| 22 | 1 5% | 8 40% | 7 35% | 3 15% | 1 5% | 20 100% |

Şişirme Kalıplama takımında, takım liderliğinin motivasyonunu etkilemede kullandığı boyutlara ilişkin verilen cevaplar neticesinde, vizyoner liderliğin ($x=2,95$), süper liderliğin ($x=3,033$), karizmatik liderliğin ($x=3,30$), geleneksel liderliğin ($x=3,16$), demokratik liderliğin ($x=3,17$), transformasyonel liderliğin ($x=3,12$) aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Sorular tek tek incelendiğinde üyeler, işyerinde görüşlerin rahatça ifade edilebileceği bir ortamın olması (S4), liderin takım üyelerini tanımaya çalışması ve kişisel özelliklerden mümkün olduğunca faydalanmaya çalışması (S7) sorularına ağırlıklı olarak 4 (katılıyorum) cevabını vermişlerdir. Liderin motive etme boyutları ve liderlik etme seviyesi Şekil 28’de görülmektedir.

Tablo 4.20 Şişirme Kalıbı Takım Liderlerinin Takım Motivasyonunu Etkilemede Kullandığı Boyutları ve Seviyesini Gösteren İstatiksel Değerler

| | Sorular | N Üye | Minimum En Küçük | Maximum En Büyük | Mean Ortalama |
|---------------------------|---------|-------|---------------------|---------------------|---------------|
| Vizyonerlik Liderlik | S8 | 20 | 2 | 4 | 3,0000 |
| | S9 | 20 | 2 | 5 | 3,2000 |
| | S25 | 20 | 1 | 4 | 2,6500 |
| | | | | | 2,9500 |
| Süper Liderlik | S10 | 20 | 1 | 4 | 2,7000 |
| | S11 | 20 | 2 | 5 | 3,2000 |
| | S12 | 20 | 2 | 4 | 3,2000 |
| | | | | | 3,0333 |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 20 | 2 | 4 | 3,2500 |
| | S14 | 20 | 2 | 5 | 3,6500 |
| | S20 | 20 | 1 | 4 | 3,0000 |
| | | | | | 3,3000 |
| Geleneksel Liderlik | S16 | 20 | 2 | 4 | 2,6000 |
| | S17 | 20 | 2 | 5 | 3,5500 |
| | S18 | 20 | 2 | 4 | 3,2500 |
| | S19 | 20 | 2 | 4 | 3,2500 |
| | | | | | 3,1625 |
| Demokratik Liderlik | S15 | 20 | 2 | 4 | 3,3000 |
| | S21 | 20 | 1 | 4 | 3,0500 |
| | | | | | 3,1750 |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 20 | 2 | 4 | 3,0500 |
| | S24 | 20 | 2 | 4 | 3,2000 |

Tablo 4.21 Şişirme Kalıbı Takım Liderlerin Takım Motivasyonunu Etkileme Boyutlarına İlişkin Frekans Dağılımları (Cevap Sıklıkları)

| Boyutlar | Sorular /Seçenekler | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | Toplam | |
|---------------------------|------------------------|---|-----|----|-----|---|-----|---|-----|---|-----|--------|------|
| | | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % | S | % |
| Vizyoner Liderlik | S8 | 0 | 0% | 7 | 35% | 6 | 30% | 7 | 35% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| | S9 | 1 | 5% | 8 | 40% | 5 | 25% | 6 | 30% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| | S25 | 0 | 0% | 6 | 30% | 5 | 25% | 5 | 25% | 4 | 20% | 20 | 100% |
| Karizmatik Liderlik | S13 | 0 | 0% | 9 | 45% | 7 | 35% | 4 | 20% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| | S14 | 2 | 10% | 11 | 55% | 5 | 25% | 2 | 10% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| | S15 | 0 | 0% | 11 | 55% | 4 | 20% | 5 | 25% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| Demokratik Liderlik | S20 | 0 | 0% | 8 | 40% | 5 | 25% | 6 | 30% | 1 | 5% | 20 | 100% |
| | S21 | 0 | 0% | 7 | 35% | 8 | 40% | 4 | 20% | 1 | 5% | 20 | 100% |
| Transformasyonel Liderlik | S23 | 0 | 0% | 6 | 30% | 9 | 45% | 5 | 25% | 0 | 0% | 20 | 100% |
| | S24 | 0 | 0% | 8 | 40% | 8 | 40% | 4 | 20% | 0 | 0% | 20 | 100% |

Takım üyelerinin verdikleri frekans dağılımları yukarıdaki tablodadır. 5 (Tamamen Katılıyorum) ve 1 (Hiç Katılmıyorum) seçenekleri az miktarda işaretlenmiştir. Sorulara verilen daha çok 3 (Kararsızım) ve 4 (Katılıyorum) şıklarına dağıldığını söylemek mümkündür.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik, organizasyonların daha az maliyetle amaçlarına ulaşmaları açısından önemlidir. İş görenleri vizyon ve amaca inandırıp, bunların etrafında onları toplamak organizasyon devamlılığını sağlar.

Lider; özelliklerine, rollerine ve organizasyondaki konumuna göre isimler alır. İsimleri ne olursa olsun, iyi takım liderleri takım motivasyonuna olumlu etki ederler. Bu hipotezin doğruluğu, Türkiye’ de önemli otomotiv firmalarına yedek parça sağlayan bir plastik şirketinde uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgularla değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda, günümüz Türkiye koşulları da dikkate alındığında, şirketin takım lideri olarak seçtiği liderlerinin takımlarının motivasyonlarına olumlu etki ettikleri söylenebilir. Montaj takımı haricinde, diğer takımların motivasyon seviyeleri ortalama seviyenin üzerindedir. Özellikle Kalite Yönetimi takımının 3,83 ortalama ile iyi seviyede motive edildiği değerlendirilebilir.

Liderlik yaklaşımlarında; liderlik, davranış, rol ve özelliklere göre detaylı araştırmalara gidilmektedir. Hatta süper liderlik yaklaşımı, yöneticiliği ortadan kaldırıcı özelliklere sahiptir. Üyelerin kendi kendilerini yönetmeyi ve onlara bilinç aşılmasını içeren süper liderlik uygulaması; çok iyi yetişmiş ve uzmanlaşmış takipçilere gereksinim duyar. Bu durum uygulanan anket sonucunda da açıkça göze çarpmaktadır. Liderlik boyutu uygulamalarında, 3,10 ortalama ile en düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu da süper liderliğin etkili ancak uygulaması güç bir yaklaşım olduğu şeklinde açıklanabilir.

Takım liderliği bütün liderlik türlerinin özelliklerini de içerir. Lider takımın beyni rolündedir, ancak takım başarısı için sadece liderin yetenekleri ve gayretleri yeterli değildir. Liderin başarısı üyelerin gayreti ile gerçekleşir. Takım uygulamaları rekabette üstünlük sağladığından dolayı tüm dünyada işletmeler artan oranda takım/ekip oluşturmaya ve kullanmaya başlamışlardır. Değişik takım türlerindeki takım liderlerinin, motivasyonu sağlama üzerinde farklı etkileri bulunmaktadır. Bu hipotezin anketle değerlendirilmesi neticesinde; takımlar arasında belirgin farkların

gözükmemesine karşın, özellikle Montaj takımı (2,88) ile Kalite Yönetimi takımı (3,83) arasında liderlerin motivasyon sağlama becerileri açısından bir birimlik farklılığın dikkate değer olduğu değerlendirilebilir.

İşletmelerde takım oluşturma ve takımları kullanma iç rekabet sağlayıp takım üyelerine dinamizm kazandırmaktadır. Lider; takım için bir vizyon oluşturmalı ve takım üyelerini bu vizyonun doğruluğuna inandırmalıdır. Takım çalışması; üyelerdeki bağlılığı ve işbirliğini geliştirir, takıma kimlik kazandırır. Takım çalışması üyelerin birbirlerini daha iyi tanımalarına fırsat verir ve eksik oldukları konularda birbirlerini tamamlayarak takım olmanın avantajlarından faydalanmasını sağlar. Özellikle takım üyelerine yetki veren takım liderlik türlerinin motivasyona yönelik olumlu katkıları yine uygulanan anketle değerlendirilmiştir. Hemen hemen bütün takımlarda Vizyoner ve Karizmatik liderlik türleri yüksek değerlere sahipken, Geleneksel ve Süper liderlik türlerinin ise düşük değerlere sahip olduğu görülmektedir. Süper liderlik yaklaşımı takım üyelerine en fazla yetki veren liderlik türü olmasına rağmen yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı motivasyon seviyesinin düşük çıktığı değerlendirilebilir.

Takımlar kendilerini devamlı gelişmelere açık tutmalı ve kendilerini yenilemelidirler. Takımlar sürekli öğrenme içerisinde olan organizasyonlardır.

Lider takım motivasyonunun sağlanmasında ve bunun devam ettirilmesinde çok önemlidir. Lider takım üyelerinin hepsini yakından tanımalı, onları neyin motive ettiğini bilmeli ve buna göre davranmalıdır. Lider takımın verimliliğini arttırmak için çeşitli yollar kullanılabilir. Bu yollar, tezin araştırma bölümünde incelenen hususlardır. Takım liderliğinin diğer liderlik türleri ve yaklaşımları ile iç içe olduğundan daha önceden bahsedilmiştir.

Lider, önceki bölümlerde açıklanan vizyoner liderlik özellikleri ile amaç ve vizyon oluşturur ve üyeleri buna inandırır, onlardan ne beklenildiğini açıklar. Süper liderlik ile üyelerin yetişmişlik durumunu da dikkate alarak onlarla arasına mesafe koymaz, işler ile ilgili onları biçimlendirmeye uğraşır, kendi kendilerini yönetmeleri konusunda onları teşvik eder, öz disiplini kurmaya çalışır. Karizmatik liderlik boyutu ile; insanları etkileme ve sosyal duyarlılık becerilerini kullanır, bilgi ve çekicilik özelliği ile üyeleri etkiler, kendine güveni ile takımda saygınlık kazanır ve üyelerin takdir ettiği lider haline gelemeye çalışır. Geleneksel liderlik anlayışı ile eskiden beri var olan ve

değişmeyen insan davranışlarını kontrol ederek çalışma ortamını huzurlu, adaletli hale getirir. Takımda üyelerin bazılarının geleneksel liderlik tarzı ile motive olabileceği bir gerçektir. Geleneksel liderlik kapsamında üyeleri motive etmek için; ödül ve cezaları kullanır, karar verir ve faaliyetleri planlar.

Liderin yukarıda açıklanan takım motivasyonuna etki boyutlarını takımın yapısına, üyelerin eğitim durumuna, organizasyonun özelliğine göre uygulanması lidere başarı getirecektir.

KAYNAKLAR

- AVOLIO, B. J., WALDMAN, D. A., EINSTEIN, W. O., 1988, **Transformational leadership in a management game situation**. Group and organization studies, Luxemburg.
- AVOLIO, B. J., KAHAI, S., DODGE, C. E., 2001, **E-leadership: implications for theory, research and practise**. The Leadership Quarterly., Luxemburg.
- BASS, B. M.. 1985, **Leadership and performance beyond expectations**. New York.
- BASS, B. M., STEIDLMEIER, P., 1999, **Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior**, *The Leadership Quarterly*. New York.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J.. 1993, **Transformational leadership: A response to critiques**. In N. M. Chemers & R. Agmarl (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. : Academic Press., San Diego
- BARANSEL, Atilla, 1979, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İ.Ü.İ.F.İ.E. Yayını, İstanbul.
- BEAUMARIAGE, KIMBERLY&SHUNK. 1991, **Don (EDITORS), Issues In Migrating To Teamwork**, Society of Manufacturing Engineers Dearbon, Michigan.
- BENDIX, R.. 1985, **Reflections on charismatic leadership**. In R. M. Glassman , W. H. Swatos (ed.) *Charisma, history and social structure* Grennwood Press, New York.
- BENNIS, W.,NANUS, B., *Leaders*, 1985. A.M. Dindar, 2001. **Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama**, İTÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- BİNGÖL, Dursun, 1996, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- BLACK, J. A., & BOAL, K. B. 1996, **Assessing the organizational capacity to change**. In A. Heene & R. Sanchez (Ed.), *Competence-based strategic management*. Chichester, John Wiley & Sons, UK.
- BOAL, K.B., HOOIJBERG, R., 2001. **Strategic leadership research: moving on**. *The Leadership Quarterly*. Luxemburg.
- CHANG, M., 1999, **How can new Managers Establish Leadership?**, Laser Focus World, New York.

- COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. 1990, **Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation**. Administrative Science Quarterly, New York.
- DENGİZ, G.Murat, 2000, **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- DINDAR, A. M., 2001, **Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama**, İTÜ Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- DONNELLY J.H., 1990, GIBSON J.L. ve IVANCEVICH J.M., **Personel Management**, BPI Irwin, Boston.
- DONNOLLEN, A., 1998, **Takım Dili**(ÇEv:Osman Akınhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DYER, William G., 1995, **Team Building**, 3 rd Edition, Addison-Wesley Publishing Co., New York.
- EALLES, Rupert-White, 1998, **Daha İyi Nasıl Takım Lideri Olunur?**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- ENSARİ, H., 1999, **21.Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- EPPLER, J.M., SUKOWSKI, O. , 2000, **“Managing Team Knowledge: Core Process, Tool and Enabling Factors”**, European Management Journal, Britain.
- EREN, E., 1996, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, E., 2000, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol, 1998, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul.
- FIELDLER, Fred, 1967, **A Theory of Leadership Effectiveness**, McGraw Hill Book Company, s.164, New York.
- FİOL, M., HARRİS,D., HOUSE, R. 1999, **Charismatic leadership: Strategies for effecting social change**. Long range planning. New York.
- FRAYNE, C. A., LATHAM, G. P., 1987, **Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance**. Journal of Applied Psychology. New York.

GARD , G., LINDSTORM, K., DALLNER, M., 2003, **Towards Learnin Organizations: The Introduction of a Client-Centered Team Based Organization**, New York:Administrative Surveying Work, New York.

GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., 1998, **The charismatic relationship: a dramaturgical perspective**. Academy of Management Review, Boston.

GOLEMAN, D., 1998, **Working with emotional intelligence**. Bantam Boks, New York.

GREGERSEN, H. B., MORRISON, A. J., BLACK, J.S., 1998, **Develeoping Leaders for the global frontier**. Sloan Management Review. Fall . Boston.

GIAMPALMÌ, J., , 2000, **Global Sustainable Development: Leadership and Integration** , Executive Speeches, New York.

GÜNDÜZ, 1992, Nihat **Liderlik Ders Notu (Teksir)**, Ankara.

GÜVEN, Tayfun, 2000, **Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GÜZELCİK, E., 1999, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayınları, İstanbul.

HALİL, Can, 1992, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara.

HAYS, S., 1999, **Our Future Requires Collaborative Leadership**, Workforce, New York.

HELMSTETTER, Shad, 1996, **Başarıya Giden Yol**, Çev.: H.Betül Çelik, Sistem Yayınları, İstanbul.

HICKS, H. Ve GALLET, 1981, R., **Management**, McGraw-Hill, New York.

HOOPEs, L., 2000, **Ekiplerin Gücü**, Executive Excellence, New York.

HOUSE, R. J., BAETZ, M. , 1981, **Leadership: some empirical generalizations and new research directions**. B.M. Staw(ed.) Research in organizational behaviour, Greenwich.

HOUSE, R. J., SPANGLER, W. D., WOYCK, J.. 1991, **Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness**. Administrative Science Quarterly. New York.

HOUSE, R. J.. 1999, **Weber and neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer. The Leadership Quarterly**, Boston.

HOWELL, J. M.. 1988, **The two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations**. In J. A. Conger, R. N. Kanungo (Ed.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness* . CA: Jossey-Bass, San Francisco.

HUNT, J. G., 1991, **Leadership: A new synthesis**. Newbury Park, CA: Sage, California.

Selznick, P. (1984). **Leadership in administration: A sociological interpretation**. University of California Pres, Berkeley.

JERMİER, J. M., 1993, **Inroduction: Charismatic leadership: Neo-Weberian perspectives**. The leadership Quarterly, Boston.

JACOBSEN, C., HOUSE, R. J. , 2001, **Dynamics of Charismatic Leadership: a process theory, simulation model and tests**. The leadership Quarterly, California .

KATZENBACH, J. SMITH, R. ve DOUGLAS, K., 1998, **Takımların Bilgeliği**, Çev: Nejat Muallimoğlu, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

KEÇECİOğLU, 1998, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, No:24, Kalder Yayınları, İstanbul.

KEENAN, KATE., 1996, **Motivasyon**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

KLEİN, K. J., HOUSE, R.J., 1995, **On fire charismatic leadership and levels of analysis**. The leadership Quarterly, New York.

KOÇEL, Tamer, 1999, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.

LOWE, K. B., KROEK, K. G. 1996, **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta analytic review of the MLQ literature**. The leadership quarterly. Boston.

MADDUX, Robert B., 1999, **Takım Kurmak**, Yönetim Dizisi, Alfa Basım, İstanbul.

MALAN, L.-C., & KRİGER, M. P. 1998, **Making sense of managerial wisdom**. Journal of Management Inquiry, Boston.

MANZ, C., & SİMS, H. 1987. **Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams**. Administrative Science Quarterly, Boston.

- MARİON, R., UHL-BİEN M., 2001. **Leadership in complex organizations**. The leadership quarterly, New York.
- MARSAP, Akın, 1999, **Yaratıcı Liderlik**, Öncü Kitap, Ankara.
- MARSHALL, E., 2000, **Use Action Teams To Produce Best Results**, Business Journal, New York.
- MAXWELL, John C., 1999, **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**, Beyaz Yayıncılık, İstanbul.
- MAXWELL, John C., 1999, **Liderlik Yasaları**, Beyaz Yayıncılık, İstanbul.
- MUMFORD, M. D., STRANGE, J. M. 1989, **Vision and mental models: the case of charismatic and ideological leadership**. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), Charismatic and transformational leadership: the road ahead. New York: Elsevier' den Mumford, M. D., Strange, J. M. The origins of vision charismatic versus ideological leadership. The leadership quarterly. Boston.
- NECK, C. P., G. L. STEWART, AND C. C. MANZ. 1995, **Thought Self-Leadership As a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers**. Journal of Applied Behavioral Science, New York.
- NOE, R., 1999, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Editör: Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- ÖZKALP, E., 1997, **Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği**, Cilt 13, Sayı 1-2, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi, Eskişehir.
- PAKSOY, M., 1993, **Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli**, Yönetim Dergisi, İstanbul.
- PEKER, Ö., 2000, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınları, Ankara.
- PEYTON, John D., 1991, **The Leadership Way**, Davidson Manors, Inc. Publishers, Valparaiso, Indiana.
- POLLARD, C., William, 1998, **Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak: İnsan Yönetimi**, Mess, İstanbul.
- ROBBINS, Stephen P. ve DECENZO David A., 2001, **Fundamental of Management**, Boston.

- ROUSH, P. E., & ATWATER, L. E. 1992, **Using the MBTI to understand transformational leadership and self perception accuracy**. Military Psychology, Boston.
- SABUNCUOĞLU,Z., TÜZ, M., 1995, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SARIHAN, İ.H., 1998, **Teknoloji Yönetimi**, Desnet, Gebze.
- SCHLENKER, B. R, 1985, **Identity and self-identification**. In B. R. Schlenker (Ed.), The self and social life. McGraw-Hill, New York.
- SENGE, Peter, 2000, **Beşinci Disiplin**, Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 7 nci Baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SHAMİR, B., HOUSE, R. J., ARTHUR, M. D., 1993, **The motivational effects of charismatic leadership**. A self concept based theory. Organizational Science, New York.
- SHAMİR, B., HOUSE, R. J., ARTHUR, M. D.. 1993, **The motivational effects of charismatic leadership**. A self concept based theory. Organizational Science, Boston.
- SHAMİR, B., HOWELL, J. M. 1999, **Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership**. The Leadership Quarterly. New York.
- SHAMİR, B., 1995, **Social distance and charisma: theoretical notes and an explanatory study**. The leadership quarterly, New York.
- STRAUB, J.J., 2002, **Ekip Yönetme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. 1998, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaacılık, Konya.
- ŞİMŞEK H., 1997, **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayınları, İstanbul.
- WAGNER, John A., 1995, **Management of Orgazational behaviour**, 2 nd Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- WEBER, M. (1947). 1999,**The theory of social and economic organization**. (A.M. Henderson, T. Par-sons(Trans.), T. Parsons (Eds.)), Free Press (Original work published 1922)'dan FİOL, M., HARRİS,D., HOUSE, R. Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. Long range planning, NewYork.

WELLINS, Richard, S.&BYHAM, 1996, William C., **Inside Teams**, Jessey-Bass Publishers, San Fransisco.

WERNER, Isabel, 1993, **Liderlik ve Yönetim**, Rota Yayınları, İstanbul.

WILLIAMS, S. 1997, **Personality and self-leadership**. Human resources management review, New York.

TRICE, H. M., BEYER, J. M. 1986, **Charisma and its routinization in two social movement organizations**. B. M. StAW, L. L. CUMMINGS (Ed.), Research in organizational behavior Greenwich, CT: JAI Pres, Boston.

TÜTER, N., 2005, **Ekip Motivasyonu**, Batlaş Yayınları, İstanbul.

YALÇIN, S. , 1998, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul.

YAMMARINO, F. J., BASS B. M.. 1990, **Transformational leadership and multiple levels of analysis**. Human Relations, Boston.

YILMAZ, H., 1999, **İşletmelerde Takım Çalışması Yolu İle Motivasyon**, Standart Dergisi, Ankara.

YUKL, Gary, 1989, **Leadership in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey.

YÜKSEL, Ö, 2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, s.130, Ankara.

EK-1

ANKET

- 1) İşyerinden elde ettiğimiz maddi kazanımlar (ücret, prim, fazla mesai) tatmin edici düzeydedir.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 2) Liderimiz yaptığımız işi doğru bir biçimde değerlendirir. Yapılan performans ölçümleri doğru ve tarafsızdır.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 3) Liderimiz karar verirken bizimle iletişim halindedir. Kararlar alınırken çalışanların da görüşleri dikkate alınır.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 4) İşyerimizde görüşlerimiz rahatça ifade edebileceğimiz bir ortamımız var. Çalışırken stres ve baskı altında değiliz.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 5) Takımın amaçlarını benimsemiş durumdayım, kişisel amaçlarım ile takım amaçları aynı yöndedir.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 6) Takım liderimiz (işyeri yönetimi) iş hayatı dışındaki, kişisel problemlerimizle de ilgilenir bunları çözmeye çalışırlar.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 7) Liderimiz bizi tanımaya çalışır ve mümkün olduğunca kişisel özelliklerimizden faydalanır.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım
- 8) Liderimiz bizden ne beklenildiğini açıklar.
 - ° Hiç katılmıyorum
 - ° Katılıyorum
 - ° Katılmıyorum
 - ° Tamamen katılıyorum
 - ° Kararsızım

- 9) Liderimiz aynı amaç etrafında çalışmamız konusunda bizi destekler ve bu amacı tüm takımın benimsemesini sağlamaya çalışır.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 10) Lider bize eşiti ve dengi gibi davranır.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 11) Lider, bize inisiyatif verir ve kendi kendimizi yönetmemiz hususunda bizi teşvik eder.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 12) Lider işlerin iyi gitmesi konusunda bizi devamlı motive eder.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 13) Liderimizin bizi etkileme ve sosyal iletişim becerisi oldukça yüksektir.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 14) Lider sahip olduğu bilgi ve çekicilik ile takımın üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 15) Liderimiz kararları alırken bizimde görüşümüzü alır, kararlar üzerinde bizim de etkimiz vardır.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 16) Lider tüm planlamalara dahil olur ve son kararı kendisi verir.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum
- 17) Liderimiz beğendiği davranışlarımıza ödül vererek takdir eder, beğenmediği davranışlarımızı ise ceza vererek düzeltmemizi ister.
- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

18) Liderimiz vaat ettiği, verdiği sözleri yerine getirir, bizden de aynı şekilde davranmamızı bekler.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

19) İş sırasında herhangi bir problemle karşılaştığımızda bunu çözmemize ve aşmamıza yardımcı olur.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

20) Liderimizin özgüveni yüksektir, bu özelliğiyle takıma güven aşılar.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

21) Liderimiz, bizim de görüşlerimizi alarak kararlarını verdiği zaman çalışma isteğimiz daha yüksek olur.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

22) İşyerinde moralimiz ve çalışma azmimiz genelde yüksektir.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

23) Liderimiz bizleri motive ederek işleri geliştireceğimiz yeni yollar bulmamızı sağlar.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

24) Liderimiz her takım üyesi için ayrı bireysel hedefler koyar, takım üyelerinin ihtiyacını ön planda tutar.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

25) Liderimiz takım olarak yaptığımız projelerde başaracağımıza ilişkin inancımızı arttırarak bizi motive eder ve bu amaca inanmamızı sağlar.

- Hiç katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım
 Katılıyorum Tamamen katılıyorum

| | |
|---------------------------|-------------|
| Motivasyon seviyesi | 1-7, 22 |
| Vizyoner Liderlik | 8-9-25 |
| Süper Liderlik | 10-11-12 |
| Karizmatik Liderlik | 13-14-20 |
| Geleneksel Liderlik | 16-17-18-19 |
| Demokratik Liderlik | 15-21 |
| Transformasyonel Liderlik | 23-24 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Enjeksiyon Takımı: | 23 |
| Montaj Takımı: | 22 |
| Kalite Yönetimi Takımı: | 25 |
| Blow Moulding (Şişirme) Takımı: | 20 |

ÖZGEÇMİŞ

| | |
|------------------|-----------------------------------|
| Doğum tarihi | 13.04.1969 |
| Doğum yeri | Ankara |
| Lise 1982-1986 | Işıklar Askeri Lisesi |
| Lisans 1986-1990 | Kara Harp Okulu Yönetim Bölümü |

Çalıştığı kurumlar

| | |
|-----------|---|
| 1991-1994 | 39 uncu Mekanize Piyade Tugay Komutanlığı |
| 1994-1997 | 12 nci Mekanize Piyade Tugay Komutanlığı |
| 1997-2000 | Piyade Okul Komutanlığı |
| 2000-2001 | 61 inci İç Güvenlik Tugay Komutanlığı |
| 2001-2002 | 6 ncı Hudut Alay Komutanlığı |
| 2002-2007 | 3 üncü Zırhlı Tugay Komutanlığı |