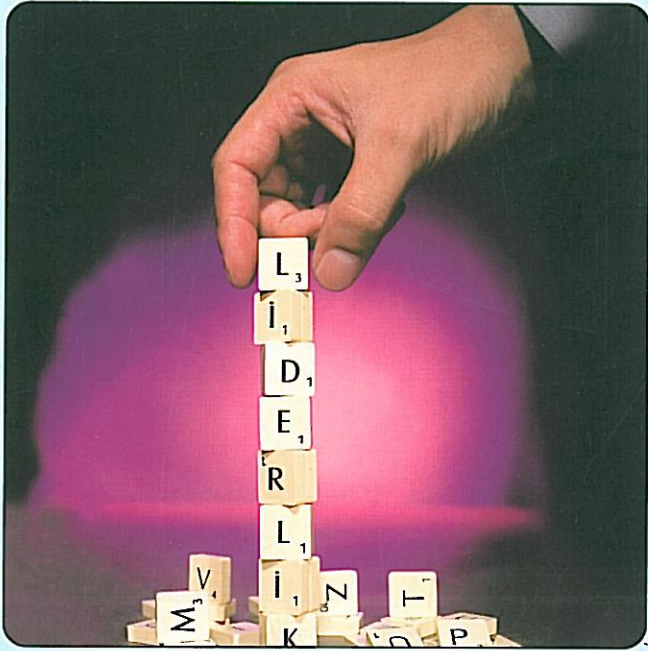


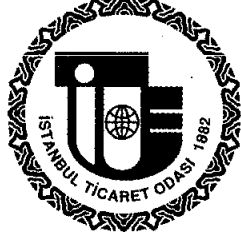
LİDERLİK STİLLERİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE EKİP ÇALIŞMASI



İSTANBUL
TİCARET
ODASI
YAYINLARI

SOSYAL YAYINLARI

YAYIN NO: 2009-55



**İSTANBUL
TİCARET
ODASI**

**LİDERLİK STİLLERİ,
DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE
EKİP ÇALIŞMASI**

Prof. Dr. Canan Çetin

YAYIN NO: 2009 - 55

İstanbul, 2009

Copyright © İTO

Tüm haklar saklıdır. Bu yayının hiç bir bölümü, yazarın ve İTO'nun önceden yazılı izni olmaksızın mekanik olarak, fotokopi yoluyla veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz. Eserin bazı bölümleri veya paragrafları, sadece araştırma veya özel çalışmalar amacıyla, yazarın adı ve İTO belirtilmek suretiyle kullanılabilir.

ISBN: 978-9944-60-534-2 (Basılı)
ISBN: 978-9944-60-535-9 (Elektronik)

İTO ÇAĞRI MERKEZİ
Tel: (212) 444 0 486

İTO yayınları için ayrıntılı bilgi
Bilgi ve Döküman Yönetimi Şubesi
Dökümantasyon Servisi'nden alınabilir.

Tel : (212) 455 63 29
Faks : (212) 512 06 41
E-posta : ito.yayin@ito.org.tr
İnternet : www.ito.org.tr

Odamız yayınlarına tam metin ve ücretsiz olarak
internetten ulaşabilirsiniz.

YAYINA HAZIRLIK, BASKI, CİLT
ERKAM MATBAASI

Tel: (212) 671 07 07 Fax: (212) 671 07 17
info@erkammatbaasi.com • www.erkammatbaasi.com

ÖNSÖZ

Dünyada meydana gelen gelişmelere paralel olarak küreselleşme sürecinde bilginin dolaşımını belirleyen faktörler de hızla değişmektedir. Böyle bir ortamda, kurumların başarısında parasal ve fiziki imkanlar kadar önemli bir etmende yöneticilerin sahip olduğu beceri ve yeteneklerdir. Çünkü personel ve fiziki kaynakları yönetenler, etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o kurumların yöneticileri yani liderleridir. Buna bağlı olarak liderin beceri ve yetenekleri kendisinin ve kurumunun başarılı olmasında çok önemli faktörlerdir

Kurumlar ancak iyi bir yönetim ve iyi yöneticilerle amaçlarını gerçekleştirebilir. Bunun doğal bir sonucu olarak şirketlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır. Çıkar gruplarının bütünleştiği, çalışanların moralinin verimliliğe yansıdığı ve zenginleşen ekonominin birçok meslek seçenekleri sağladığı demokratik bir toplumda, yöneticilerin yani liderlerin de rolü de değişmekte, daha karmaşık bir hal almaktadır. Bu nedenle bilgi çağına girilmekte olan günümüzde, liderliğin konumunun yeniden incelenmesi ve tanımlanması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, işletmelerimize yararlı olacağını düşündüğümüz “Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması” konulu çalışma büyük ilgi görmüş olup kısa bir

sürede ilk baskısı tükenmiştir. Söz konusu çalışma gözden geçirilerek ikinci baskı hazırlanmıştır.

Çalışmayı hazırlayan Prof. Dr. Canan Çetin'e teşekkür eder, çalışmanın tüm üyelerimize ve konuyla ilgili herkese yararlı bir kaynak oluşturmasını dilerim.

Dr. Cengiz Ersun
Genel Sekreter

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	10
GİRİŞ	15
BÖLÜM 1	21
1. LİDERLİK.....	21
1.1. Liderlik ve Lider Yönetici Ayrımı	21
1.1.1. Liderlik	21
1.1.2. Lider ve Yönetici Ayrımı	23
1.2. Liderin Taşınması Gereken Özellikler, Ortak Yanları, Beklenen Görev ve Davranışlar...	25
1.2.1. Liderin Taşınması Gereken Özellikler	33
1.2.2. Liderlerin Ortak Yanları	36
1.2.3. İşletmeler Açısından Bir Liderden Beklenen Görev ve Davranışlar	38
1.2.3.1. Başarılı Bir Strateji Belirlemek	38
1.2.3.2. İşin Özünü Belirlemek	38
1.2.3.3. İnsanları İkna Etmek	39
1.2.3.4. Saygın Davranmak	40
1.2.3.5. Başkalarına Saygılı Olmak	41
1.2.3.6. Harekete Geçmek	41

1.3. Liderlikte Etkileme Süreci Aşamaları	43
1.3.1. Pozisyon	47
1.3.2. İzin	48
1.3.3. Ürün	50
1.3.4. İnsan Gelişimi	52
1.3.5. Kişilik	53
1.4. İşletmeler Açısından Liderlik Özelliklerini Geliştirme	55
1.4.1. Öğretilabilir Bir Bakış Açısı	58
1.4.2. Kuruma İlişkin Canlı Öyküler	58
1.4.3. Öğretme ve Yönlendirme Metodolojisi	59
1.5. Liderlik Türleri	62
1.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ..	63
1.5.2. Karizmatik Liderlik	64
1.5.3. Sürdürümcü Liderlik	66
1.5.4. Kendi Kendine Liderlik	67
BÖLÜM 2.	69
2. EKİP ÇALIŞMASI	69
2.1. Ekip Çalışması ve Çeşitleri	69
2.1.1. Grup ve Ekip Kavramları	70

2.1.1.1. Grubun Tanımı	71
2.1.1.2. Ekibin Tanımı	73
2.1.2. Ekip ve Grup Arasındaki Farklar	75
2.1.3. Ekip Çalışmasının Önemi	76
2.2. Ekiplerin Oluşum Süreci	77
2.2.1. Ekip Oluşumunun Amaçları	78
2.2.2. Ekip Oluşumunda Temel Öğeler	79
2.2.3. Ekibin Oluşum Aşamaları	81
2.2.3.1. Oluşum-Kuruluş Aşaması	81
2.2.3.2. Çatışma-Tatminsizlik Aşaması	83
2.2.3.3. Biçimlenme-Kural Koyma Aşaması	84
2.2.3.4. Başarma-Verimlilik Aşaması	84
2.2.3.5. Dağılma Aşaması	85
2.3. Ekip Çalışmasının Yararları ve Sakıncaları	86
2.3.1. Ekip Çalışmasının Yararları	86
2.3.2. Ekip Çalışmasının Sakıncaları	87
BÖLÜM 3.	89
3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	89
3.1. Değişim, Örgütsel Değişim, Tanımı ve Özellikleri	89

3.2. Değişimin Önemi ve Özellikleri	92
3.3. Değişimin Amaçları ve Nedenleri	94
3.3.1. Değişimin Amaçları	94
3.3.2. Değişimin Nedenleri	96
3.3.2.1. Değişimin Dışsal Nedenleri	97
3.3.2.2. Değişimin İçsel Nedenleri	98
3.4. Değişim Yönetimi Kavramı	98
3.5. Değişimin Gruplandırılması	101
3.5.1. Planlı Değişim-Plansız Değişim	101
3.5.2. Makro - Mikro Değişim	102
3.5.3. Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim ..	102
3.5.4. Atılımcı Değişim-Tepkimeci Değişim	103
3.5.5. Geniş Kapsamlı Değişim- Dar Kapsamlı Değişim	103
3.5.6. İyileştirme Şeklinde Değişim- Köklü Değişim	104
3.6. Değişim Yönetiminin Aşamaları	104

BÖLÜM 4. 109

ARAŞTIRMA: YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE EKİP ÇALIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÇOK YÖNLÜ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ 109

4. YÖNTEM	109
4.1. Amaç	109
4.2. Alt Amaçlar	109
4.3. Araştırmanın Modeli	110
4.4. Evren ve Örneklem	110
4.5. Veri Toplama Araçları.....	111
4.6. Verilerin Çözümlemesi	112
BÖLÜM 5.	119
5. BULGU VE YORUMLAR	119
5.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	119
5.2. Araştırmanın Alt Amaçlarına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	122
5.2.1. Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stilllerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	122
5.2.2. Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	132
5.2.3. Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	139
5.2.4. Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri,	

Değişim Yönetimi Becerisi ve Ekip Çalışması
Becerisine İlişkin Bulgu ve Yorumlar 148

BÖLÜM 6.	155
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	155
6.1. Sonuçlar.....	155
6.2. Öneriler.....	161
KAYNAKÇA	163
EKLER	172

TABLO LİSTESİ

TABLO 1: I. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları	48
TABLO 2: II. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları	49
TABLO 3: III. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları	51
TABLO 4: IV. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları	52
TABLO 5: V. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları	54
TABLO 6: Klasik ve Yeni Liderlik Anlayışı	56

TABLO 7: Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları	113
TABLO 8: Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları	114
TABLO 9: Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları	114
TABLO 10: Örneklem Grubundaki Çalışanların Cinsiyet Değişkeni İçin f, %, %gec ve %yig	119
TABLO 11: Örneklem Grubundaki Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f, %, %gec ve %yig Değerleri	120
TABLO 12: Örneklem Grubundaki Çalışanların Yaş Değişkeni İçin f, %, %gec ve %yig Değerleri	121
TABLO 13: Örneklem Grubundaki Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkeni İçin f, %, %gec ve %yig Değerleri	121
TABLO 14: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular	122
TABLO 15: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları	123
TABLO 16: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	125

- TABLO 17:** Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar 128
- TABLO 18:** Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar 130
- TABLO 19:** Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerilerinin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular 132
- TABLO 20:** Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerilerinin Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları 133
- TABLO 21:** Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerilerinin Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar 134
- TABLO 22:** Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi

Becerileri Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	136
TABLO 23: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerisinin Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	137
TABLO 24: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerilerinin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular	139
TABLO 25: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerisinin Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları	140
TABLO 26: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerilerinin Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar	141
TABLO 27: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması	

Becerisinin Çalışanların Yaş Değişkenine
Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını
Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal
Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar 144

TABLO 28: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar
Tarafından Algılanan Ekip Çalışması
Becerisinin Çalışanların Öğrenim
Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp
Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere
Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları
Ortalamalar 146

TABLO 29: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar
Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları
İle Değişim Yönetimi Becerisi Arasındaki
Pearson Çarpım Momentler Korelasyon
Analizi Sonuçları 148

TABLO 30: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar
Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları
İle Ekip Çalışması Becerisi Arasındaki
Pearson Çarpım Momentler Korelasyon
Analizi Sonuçları 150

TABLO 31: Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar
Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi
Becerisi ile Ekip Çalışması Becerisi
Arasındaki Pearson Çarpım Momentler
Korelasyon Analizi Sonuçları 152

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak görülen yönetim, çok boyutlu bir kavram niteliği taşıması yönüyle de hem bir sanat, hem bir bilim hem de evrensel bir süreç olarak dikkat çekmiş ve araştırmacı ile yazarların uzun yıllardır üzerinde durduğu ve tartıştığı bir çalışma konusu olmuştur. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve değişik uygulamalara sahne olan yönetim olgusu, halen önemini korumakta ve farklı disiplin ve bilim dallarında da inceleme ve araştırma konusu olmaktadır¹.

Yönetim evrensel bir kavramdır². Evrensel olma özelliği, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışmasına engel olmuştur. Sadece bir fabrika ya da işletme yönetiminden değil, spor kulüpleri, okullar vb. örgütlerde de yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür örgütün yönetimi olursa olsun, söz konusu işlevin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar her zaman aynıdır. Bu nedenle, yönetim “evrensel bir süreçtir” denilebilir³. Yönetimle ilgili literatürde çok farklı tanımlara rastlanılmaktadır. Bunun başlıca iki neden bulunmaktadır. Birincisi, pek çok yazarın, özellikle kendi izledikleri belirli ortamları göz önünde bulundurarak çeşitli tanımlar yapmaları, ikincisi ise, yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır⁴. Yönetim, bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi

1. Ataman, G. (2002), **İşletme Yönetimi: Temel kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, s.11.
2. Can, H. (1992), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Adım Yayıncılık, s.34.
3. Alpagun, O. ve diğerleri, (1997), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık, s.116.
4. Baransel, A. (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, s.92.

ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyet olarak tanımlanabilir⁵.

Yönetim kavramında olduğu gibi liderlik kavramı da tarih boyunca çok çeşitli yazar ve araştırmacı tarafından incelenmiş ve üzerinde önemle durulmuştur. İlk zamanlarda bireysel yaşamdan toplumsal yaşama geçilmesiyle birlikte ortaya çıkan toplumların, kendilerini belirli bir yöne sürükleyecek kişilere ihtiyaç duyması ile ortaya çıkan liderlik olgusu, günümüzde çok daha fazla önem kazanmış ve artık her alanda liderlikten söz edilir bir hale gelmiştir. Liderliğin en önemli ve vazgeçilmez olduğu alanlardan biri de yönetim alanıdır. Liderlik ve yönetim kavramları birbirinden farklı olarak tanımlanmakla birlikte, liderliğin yönetimin büyük bir bölümünü oluşturduğu ve bu yönüyle söz konusu kavramların birbirleriyle iç içe geçmiş kavramlar olduğu üzerinde ortak görüşler bulunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin kendilerine verilen sorumluluklar ve formal görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları ve liderlik özellik ve davranışlarına sahip olmaları beklenmektedir.

Tüm bu liderlik çalışmalarına paralel olarak 21. yüzyılın önemli özelliği sürekli değişim ve gelişimin bu yeni toplumsal yapıyı biçimlendirmede itici rol üstlenmesidir. *Değişmeyen tek şey değişimdir*, ifadesi günümüzde değişim olgusunun ne denli yer ettiğini göstermektedir. Bilgi ve değişim birbirini karşılıklı olarak etkileyen olgulardır. Toplumların ulaştığı bilgi düzeyleri ve bilginin sürekli olarak artması bir yandan değişimi gerekli kılarken, diğer

5. Dalay, İ. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı: Sakarya Üni. Yayın No:43, s.6.

yandan etkili bilgi yönetimi ile değişim süreci daha başarılı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte değişim örgütler için sancılı bir süreç olup, örgüt ve bireylerin yararı açısından çok iyi yönetilmesi gerekli bir süreçtir.

Rekabetçi iş dünyasının gelişmesi yönetimde değişim süreçlerinin yaşanmasına yol açmış, örgütün etkililiğini ve rekabetçi özelliğini yükseltmek için örgüt yöneticileri örgütü etkili şekilde yönetmek ve yönetim sistemleri oluşturmak ihtiyacını duymaya başlamışlardır. Dünyadaki örgütler sürekli olarak değişme ve gelişmenin yollarını ararken, bilgi gelişmenin merkezinde yer almaktadır. Bu durum örgütler üzerinde yoğun baskı oluşturmakta, değişme ve gelişmeye zorlanmaktadır.

Bunun yanında, etkin bir yönetim ve gelişen bir örgüt için liderlik ve değişim yönetimi dışında önemli kavramlardan bir diğeri de ekip çalışmasıdır. Ekip çalışmasının organizasyonel performansın artırılmasında son derece önemli yararları bulunmaktadır. Her şeyden önce, ekip çalışması ile ortak akıl yordamıyla organizasyon problemlerinin daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve problemlere doğru çözümler bulunması mümkün olur. Ekip çalışması, aynı zamanda organizasyon çalışanlarını aktif olarak yönetime dâhil edebilmenin en etkin yollarından birisidir. Ekip çalışması ile organizasyonda bilgi paylaşımı ve iletişim de mümkün olur. Özetle ekip çalışması organizasyonda daha güçlü bir enerji ve sinerji etkisi elde edilmesi, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkarılabilmesi için son derece önem taşımaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı ekip çalışmasının organizasyonel performans üzerinde pozitif etkilerinin olacağından söz edebiliriz.

Şüphesiz, ekip çalışması iyi organize edilmediği ve etkin bir şekilde uygulanmadığı zaman bu defa organizasyonda bazı problemlerin ortaya çıkmasına veya mevcut problemlerin daha da ağırlaşmasına neden olabilir. Ekip çalışması yapıldığında, bunun için bir zaman harcanması gerekir. Bir kişi tarafından alınacak kararlar bir çalışma grubuna bırakıldığında bunun bir zaman gecikmesi doğuracağı söylenebilir. Ekip çalışmasının diğer bir sakıncası ya da dezavantajı ekip içerisinde bazı kişileri pasif duruma getirmesidir. Gerçekten de ekip çalışması iyi bir şekilde yönetilmediği zaman, ekip üyelerinden bir kısmının dışlanması tehlikesi ortaya çıkabilir. Birlikte karar almanın bir diğer sakıncası “grup körlüğü” olarak ifade edilebilir. Buna benzer bir sorun da “groupthink” olarak ifade edilen olgudur. Grup üyeleri, gerçekçi olarak konuyu analiz etmek yerine grup içerisinde uyumun bozulmaması için anlaşma eğiliminde olabilirler. Bir diğer sorun ise ekip çalışmasının kararlarına aşırı bağımlı olunmasından kaynaklanabilir. Bu durumda organizasyon dinamizmini ve esnekliğini bir ölçüde kaybedebilir. Bunun dışında ekip çalışması, ekip üyeleri arasında bazı çatışmalara ve kavgalara kaynaklık edebilir. Bazı grup üyeleri fazla çalışırken, diğerleri daha az çalışabilir. Bazı grup üyeleri kendi işlerini başkalarının sırtına yıkabilirler. Bu açıklamalarımızdan anlaşıldığı üzere ekip çalışması sanıldığı gibi sorunsuz bir katılımcı yönetim tekniği değildir. Tüm bu saydığımız olumsuz olarak değerlendirilebilecek yönlerine rağmen ekip çalışması iyi bir şekilde düzenlendiği takdirde elde edilecek kazanımlar son derece fazladır.

Bu çerçevede, altı bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı genel hatlarıyla ele alınmıştır.

Liderlik kavramının tanımı, lider – yönetici ayırımı, liderin taşınması gereken özellik ve davranışlar ile liderlerin ortak yanları ortaya konmuştur. Ayrıca, liderlikte etkileme sürecinin aşamaları ve liderlik türleri de, birinci bölümde açıklanmıştır.

İkinci bölümde ekip kavramı ve ekip çalışması konusu irdelenmiştir. Ekip kavramı tanımlanarak, ekip – grup ayırımı, ekip çalışmasının önemi, ekip oluşum süreci ve son olarak da ekip çalışmasının yararları ve sakıncalı yönleri ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde değişim yönetimi kavramı genel hatlarıyla ele alınmıştır. Değişimin tanımı, örgütsel değişim ve özellikleri ortaya konularak, değişimin önemi, amacı ve nedenleri açıklanmıştır. Bunun yanında, değişim yönetimi kavramı tanımlanarak, aşamaları ifade edilmiş, değişimin gruplandırılması konusu üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde çalışmanın araştırma kısmı ele alınmış ve bu kapsamda, araştırmanın amacı, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesi başlıkları açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Son bölüm olan altıncı bölümde ise, çalışma sonucunda elde edilen bulgular sonuç ve öneriler olarak ortaya konulmuştur.

Kitabın birinci basımında sehven yapılan hatalar gözden geçirilerek düzeltilmiştir.

BÖLÜM 1

1. LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramına, lider yönetici ayrımına, bir liderin taşıması gereken özelliklere ve liderin izleyicilerini etkileme süreci aşamalarına değinilecektir.

1.1. LİDERLİK VE LİDER YÖNETİCİ AYRIMI

1.1.1. LİDERLİK

Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir. Buna göre *liderlik bünyesinde üç unsuru taşımaktadır*: 1. Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun (yasal güce, otoriteye sahip olabilir, olmayabilir). 2. Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır. 3. Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir⁶.

Bir diğer tanıma göre liderlik; belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır⁷.

6. Bozlağan, R. (2005), *Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler*, İstanbul: Hayat Yay., s.455-456.

7. Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık, s.583.

Bir diğerk yaklaşımda **lider**, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir. Liderlik; emre hazır astları faaliyetlere yöneltmektir⁸. Liderlik üzerinde en fazla araştırma yapılan çalışma alanlarından olması dolayısıyla pek çok sayıda liderlik tanımı mevcuttur. Bir başka yaklaşıma göre, *liderlik*, mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir⁹.

Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları,takım bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibariyle pozisyona (makama) dayanan formal otoriteyi kullanan “yönetici” yerine “lider” kavramını ön plana çıkarmıştır. Sistem bütünlüğü içerisinde değerlendirildiğinde, liderlik süreci işletmenin her safhasında görev alan bireyleri kapsayan bir süreçtir. Sadece üst kademenin lider yönetici olarak düşünülmesi yeterli olmayıp, orta ve alt kademe yöneticiler için de liderlik söz konusudur. Aralarındaki farklar; kendilerini izleyenlerin sayısı, amaçların niteliği, içinde buldukları şartlardır. Dolayısıyla liderlik¹⁰:

Liderlik; f (lider, izleyiciler, koşullar) şeklinde formüle edilebilir. Yani liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.¹¹

-
8. Hodgetts, R.M. (1999), **Yönetim: Teori, Süreç, Uygulama**, (Çev.: C. Çetin, E.C. Mutlu), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, s. .534.
 9. Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (2004), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, s.247.
 10. Ataman, G. (2002), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, s. 455-456.
 11. Koçel, a.g.e., s.587.

Yani liderlik üzerine yapılan çalışmalar; lider takipçiler ve koşullar arasındaki ilişkinin araştırılmasını ve bu ilişkinin etkinliğinin artırılmasını amaç edinir.

1.1.2. LİDER VE YÖNETİCİ AYRIMI

Lider ve yönetici kavramları çoğunlukla karıştırılmaktadır. Çok kaliteli yönetici olup liderlik özelliğini taşımayanlar olduğu gibi, lider olup yöneticilik niteliklerine sahip olamayanlar da mevcuttur. Lider ile yönetici kavramları birbirinden farklıdır. İdeal olanı yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır. Yöneticiler lider olabilirler, liderler ise yönetici olmak zorunda değildirler. Liderlikle, yöneticilik arasındaki ayrımı daha iyi anlamak için, organizasyonel etkilerini karşılaştırmak gerekir. Bir kişi hem lider hem de yönetici rollerinin her ikisini de üstlenebilir.

İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması mümkün ise de bu duruma pratikte pek rastlanmamaktadır. İşletmeler için pratik olan, iyi bir liderin kaliteli bir yönetici ile ideal bir ikili vücuda getirebilmesidir.

Lider yöneticileri yöneticilerden ayıran özellikler şöyle sıralanabilir¹²:

- Liderler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun süreli düşünen insanlardır.
- Liderlerin organizasyon hakkındaki ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; organizasyonun

12. Maxwell, J.C. (1998), *İçinizdeki Lideri Geliştirmek*, (Çev.: S.Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları, s. 5-6.

her bir departmanın bir diğeri nasıl etkilediğini bilmek isterler ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçmeye çalışırlar, yenilikçi ve geliştiricilerdir¹³.

- Liderler vizyon ve değerleri paylaşan, yayan, ayrıca motivasyona önem veren kişilerdir.
- Liderler, tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
- Lider yöneticiler, ne yapalım durum bu fikrini kabul etmezler.

Lider sözleri ile, ses tonu, beden dili, davranışları ve hareketleri ile doğru veya yanlış istek ve iradesini kabul ettirebilmelidir. Yönetici lider tarafından geliştirilen ve hayal gücü ile vizyona dayanan yönlendirmeye uygun olarak planlar yapan ve bu planları usullerine uygun olarak uygulayan ve öngörülen hedeflere ulaştıran kişidir.¹⁴

Yönetici ve lider arasındaki ayırımı ortaya koyan John Kotter, yöneticiliğin karmaşıklıkla başa çıkmak olduğunu belirtirken, liderliğin değişimle uğraşmak olduğuna dikkat çekmiştir.

Warren Bennis ve Burt Nanus'a göre ise yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak (üstlenmek) ve yürütmektir. Liderlik ise etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik, etkin faaliyet ve görüştür. Daha basit bir ifade ile yöneticiler işlerini doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar.¹⁵

13. Keçecioğlu, T. (1998), **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: Kalder Yayınları, s. 10.

14. Garib, Ü. (2000) **Yönetim İlkeleri**. İstanbul: Hayat Yayınevi, s.249.

15. Paksoy, M. (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Çantay Kitapevi, s.167.

Bennis'e (1989) göre lider doğru kararlar alan, yönetici ise düzenli olarak doğru karar veren kişidir. Lider daima geleceği, hedefleri, stratejiyi düşünür ve yenilikçi bir yönetimden yanadır. Yönetici ise sistemin kontrollü bir şekilde yürütülmesi ile ilgilidir ve kontrollü bir yönetim ortaya koyar.¹⁶

Liderlik özelliklerinin önemli bir kısmı doğuştan gelir, bunlar eğitim ile ancak geliştirilebilir. Yöneticilik ise bir meslektir ve eğitim ile elde edilebilir.¹⁷

1.2. LİDERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER, ORTAK YANLARI, BEKLENEN GÖREV VE DAVRANIŞLAR

Liderlik Yaklaşımlarından “Özellikler Teorisi”, liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır.¹⁸

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen “Özellikler Teorisi” çok geçerli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, liderlik özellikleri konusunda tam bir fikir birliği sağlanamamıştır.¹⁹

16. İmrek, K. (2004), **Lider Olmak**. İstanbul:Beta Yayınevi, s.4.

17. Garih, a.g.e., s.249.

18. Paksoy, a.g.e., s.169.

19. Koçel, a.g.e., s.589.

Ancak son dönemde yapılan çalışmalarda duygusal zekanın liderlik için olmazsa olmaz bir nitelik olduğu görülmüştür.²⁰ Etkin liderlerin ortak noktası, hepsinin duygusal zekasının (emotional intelligence) yüksek olmasıdır. Elbette IQ ve teknik beceriler de önemlidir, fakat bunlar daha çok yönetsel pozisyonlar için ön şart niteliğindedir.

Goleman'a göre; iyi bir eğitim, analitik bir beyin, müthiş fikirler üretme yeteneğine sahip olursa dahi yüksek bir duygusal zeka olmadığı takdirde etkin bir lider olunamaz.²¹

Bireysel liderlik süreci liderliğin geliştirilebilen bireysel yanını içerir ve eğitimle desteklenmesi gerekir. Bireysel liderlik gelişiminin önündeki en büyük engel ise; liderlik konusundaki yanlış düşüncelerdir. Bu temel yanlış düşünceler şunlardır²²:

- İnsan lider olmaz, lider doğar.
- Liderlik öğrenilemez.
- Lider herkeste olmayan bir karizmaya sahiptir.
- Liderlik insanlara hoş görünmeyi ve onları mutlu etmeyi gerektirir.
- Lider demokratik olmak zorundadır.

Bireysel liderlik, ancak bireyin kendi liderlik yetenek ve becerilerinin farkına varmasıyla gelişebilir. İçinizdeki liderlik yeteneklerinin ortaya çıkabilmesi liderlik eğitimiyle mümkündür. Bu tür liderlik eğitiminin temelinde olması gereken içerik; kişilerin kendi liderlik yeteneklerinin farkına

20. Goleman, D. , **Duygusal Zeka**, İstanbul: Varlık Yayınları, s.16.

21. İmrek, a.g.e., s.25.

22. Werner, I. (2000), **Liderlik ve Yönetim**, (Çev.: V. Üner), İstanbul: Rota Yayınları, s. 20.

varması amacıyla aşağıda sıralanan özelliklerle kendimizi donatmaktır. Bunlar²³:

- Öz anlayış sahibi,
- Kendini açığa vurabilen, açık alanını genişletebilen,
- Kendini analiz eden ve tanıyan,
- Gelişime ve değişime açık,
- Yargılayıcı olmayan,
- İletişim becerileri gelişmiş,
- Aktif dinleyen,
- Olumlu geribildirim veren ve
- Kazan-kazan yaklaşımını benimseyen bir kişi olmayı gerektirmektedir.

Bunlardan öz anlayış, kendini açığa vurma, kendini analiz etme ve tanıma kavramları üzerinde olacaktır. *Öz anlayış*, kendinizi görme biçiminizdir. Kendinizle ilgili algınız ve bunun iletişim sürecine katılmasıdır. Konuşmaya dayalı iletişim kendi içimizde başlar. Davranışlarımız da öz anlayışımızın ipuçlarını verir.

Öz anlayış karmaşık bir olgudur. Her insanın yaşamı birkaç boyuttan oluşur. Bu nedenle *bir kişinin kendini kavramasının birkaç yönü vardır: Birincisi*, hepimiz fiziksel olarak kendimizle ilgili imajlara sahibiz. Bu aynaya baktığımızda gördüğümüz ve algıladığımız gerçeklere dayanır. Kendimizi çekici ya da itici, uzun ya da kısa, şişman ya da zayıf veya mükemmel buluyor olabiliriz. Vücut dilimizi nasıl kullandığımız da bizim fiziksel imajımızı etkileyen diğer bir unsurdur. Kendi hakkımızdaki algılar, başkalarının algılarından farklı da olabilir.

23. Bingaman, C.E. (2001), *Etkili Sunuş*, (Çev.: E. Tuhsan), İstanbul: Rota Yayınları. s. 154-157.

İkincisi, hepimizin geçmiş deneyimler boyunca biriktirilmiş bilgilere ve temel inançlara dayanan bir *değerler dizisi* vardır. Ayrıca entelektüel ve duygusal benliğimiz hakkında bir anlayışa da sahibiz. Bir sistem içinde kendimizi belirli bir hiyerarşik düzene koyarız. Birçok ortamın ögesi olduğumuz için, kendimizi gördüğümüz düzey; ortamdan ortama değişir. Örneğin; aile içinde, arkadaşlar arasında ve toplum içinde başka düzeylerde davranış gösteririz. Bu davranışların dört boyutu vardır²⁴:

- Kendimizin bildiği ve başkalarının bilmesine izin vermediğimiz davranışlarımız (Saklı alan).
- Kendimizin bildiği ama başkalarına da açık olan davranışlarımız (Açık alan).
- Kendimizin bilmediği ama başkalarının gözlediği davranışlarımız (Kör alan).
- Kendimizin bilmediği ve başkalarına da açık olmayan davranışlarımız (Bilinmeyen alan).

Sözlü ya da sözsüz geribildirimler; farkındalığımızı artırıp, kendimizin bilmediği bu davranışları fark etmemize yardımcı olmak için başkaları tarafından yürütülen bir girişimdir. Böylesi bir geribildirim sayesinde başkalarını nasıl etkilediğimizi öğrenebilir ve böylece öz kimliklerimizi daha da geliştirebiliriz. Etkili liderler kendilerinin bilmediği ama başkalarının bildiği şeyler hakkında geribildirim edinmeye açık ve hazırdır. İşin sırrı; ortaya çıktıkları zaman hatalarımızı kabul etmek ve onlardan öğrenmektir.

Öz anlayışımız yaşama geçirilmek ister. Olumsuz davranışların farkında olmak; bu davranışlardan kurtulmayı sağlar.

24. Bingaman, a.g.e., s. 154.

Biz kendi seçtiğimiz etikete göre yaşarız. Başkalarının seçtiği etiket, biz onları kabul etmedikçe yani öz anlayışımıza uymadıkça hiçbir etkide bulunamaz. Daha olumlu bir öz anlayışa ilerleme, hem kendini açığa vurmaya hem de kendini analiz etmeyi içerir.

Kendimizi açığa vurma sayesinde, kendimizin bir parçasını başkalarıyla paylaşma konusunda serbestçe kararlar alırız. Yaşadığımız çevre sürekli olarak değişir. Çevremiz değişirken, yeni çevrelere hızla uyum sağlamamız gerekir. Açığa vurma, bu büyüme sürecini zenginleştirir. Kendimizi daha iyi anlamamız için, kendimizi başkalarıyla paylaşmamıza gerek vardır. Bazen ifşa yoluyla şaşırtıcı gibi görünen bir dil sürçmesi ya da kafamızda aniden bir fikir belirmesi ile kendimiz hakkımızda bir şeyler öğreniriz.

Kendini açığa vurma, ancak kendimizi başkalarına gösterdiğimiz zaman ortaya çıkar. Bunun riskli olacağı korkusundan kurtulmak, olgunlaşmayı beraberinde getirir. Ancak, kendini açığa vurma sadece sizin bildiğiniz verileri başkalarının da görmesine izin verdiğiniz durumda ortaya çıkar.

Bir liderlik eğitimi; kendini açığa vurma, kendinizle ilgili kişisel verilerin diğerleriyle paylaşılmasıyla başlar. Bu aynı zamanda kendi hakkınızda daha fazla şey öğrenmeniz için geribildirim sağlanmasını içerir.

Kendi kendini analiz etme ve tanıma, kendinizi sürekli ve dürüst bir biçimde sınavdan geçirmenizi kapsar. Bu, temel değerlerinizi, ihtiyaçlarınızı ve yeteneklerinizi incelemeniz ve bu öğelerin davranışlarınızı nasıl etkilediğini belirle-

meniz anlamına gelir. Bunu yaparken aşağıdaki soruları yanıtlamak yardımcı olabilir²⁵:

- Temel değerlerim nelerdir?
- Bu değerlerin her biri benim için ne kadar önemlidir?
- İhtiyaçlarım nelerdir?
- Bu ihtiyaçlardan hangileri karşılanıyor?
- Karşılanmayan ihtiyaçlarım nasıl karşılanabilir?
- Güçlü yanlarım nelerdir?
- Gelişme alanlarım hangileridir?
- Bu alanları nasıl bir güce dönüştürebilirim?

Kendini açığa vurma, tanıma ve analiz etme; zaman, enerji ve risk almayı gerektirir. Değişim ortaya çıkmadan önce, kendimizi tanımayı istemek gerekir. Bu süreç başkalarına açılmaktan, geribildirimi kabul etmekten, geribildirimi analiz etmekten, geribildirimi yaşama geçirmekten ve değişmekten ibarettir. Olumlu bir öz anlayışa sahip olduğunuz zaman daha etkili bir lider olabilirsiniz.

Kendini tanımak, başkalarına açılmak, geribildirim almak, geribildirimi analiz etmek, geribildirimi yaşama geçirmek, değişmek ve değişime istekli olmak; kişinin kendini tanımada katkısı olabilecek önemli hususlardır.²⁶

David McClelland liderliğin içerdiği aktif unsurları, kişisel geçmiş ve soyağacı konularından ya da akademik başarılar ve zihinsel performans testlerinden bağımsız olarak değerlendirmiştir. Örgütlere, önde gelen liderleri vasat liderlerden ayırt etmek için bir dizi yeteneği tanımlamayı ve

25. Bingaman, a.g.e., s. 26.

26. Bingaman, a.g.e., s. 24

sonra da bu yeterliklere uygun insanları işe alma, ilerletme ve geliştirmeyi önermiştir.²⁷

Liderlik, zengin ve geniş bir yetenek dizisine sahip olmayı gerektirmektedir. Örneğin, kalabalığı etkileme yeteneği veya karizmanın, otorite üslubunu güçlendireceği kabul edilmekle birlikte, tek bir niteliğin liderlik için kilit nitelik olarak kabul edilmesi uygun değildir. Bununla birlikte liderin herkeste bulunmayan bazı özellik ve yeteneklere sahip olması kaçınılmazdır.

Güç

Tüm liderlerin sahip olduğu bir özellik güçtür. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Kişinin gücü ancak başkalarıyla ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir.

Kişi gücünü çeşitli kaynaklardan alır ancak güç kaynaklarını fiilen kullanması gerekli değildir. Etkilenme durumunda olanların, etkileyenin(liderin) bu kaynaklara sahip olduğunu algılaması yeterlidir.

Güç Kaynakları

J. French ve B.Raven'in sınıflamasına göre lider gücünü şu kaynaklardan alır;²⁸

27. Susan B. ve Philip W. (2005), **Kusursuz Liderlik: Liderlik Yeteneklerinizi Geliştirme Kılavuzu**. İstanbul: Optimist Yayınları, s.9.
28. Gomez-Meija,L., Balkin D.B. ve Cardy, R.L. (2005), **Management: People, Performance, Change**, New York:McGraw-Hill, s.544-546.

Zorlayıcı Güç: korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağı olabilir.

Yasal Güç: otoriteyi ifade eder. İzleyiciler, liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ediyorlarsa yasal güç söz konusudur. Genellikle yasal güç şu kaynaklara dayanır;

- Teknik beceri ve uzmanlık
- Ödül ve ceza verebilme
- Kişisel nitelikler, inandırma ve haberleşebilmek yeteneği (dışarıdan gelen statü ve prestij dahil olmak üzere)
- Otoritenin kullanılış biçimi²⁹

Ödüllendirme-Cezalandırma Gücü: Lider, izleyicilerini ödüllendirebiliyorsa veya cezalandırabiliyorsa bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

Benzeşim gücü-Karizmatik güç: bu güç kaynağı doğrudan liderin kişilik özelliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir.

Uzmanlık gücü: sahip olunan bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine izleyicilerin algısı önemlidir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce sahiptir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel, emir-komuta personelini daha kolaylıkla etkileyecektir.

29. Drake, R.I. ve Smith, P. J. (1990). *Sanayide Davranış Bilimleri*. (Çev.: İlhan Erdoğan ve diğerleri), s.217.

Yöneticilerde bu güç kaynaklarından ilk üçü daha sıklıkla görülür. Liderlerde ise genellikle karizmatik ve uzmanlık gücü bulunmaktadır.

1.2.1. LİDERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Üst düzey yönetim açısından en önemli görülen liderlik özellikleri³⁰;

- Karar verebilme yeteneği
- Tutarlılık
- Şevk
- Hayal gücü
- Sıkı çalışma arzusu
- Analiz yeteneği
- Başkalarını anlayabilme yeteneği
- Fırsatları teşhis edebilme yeteneği
- Tatsız durumlara göğüs germe yeteneği
- Değişimlere hızla uyum sağlama yeteneği
- Riske gönüllü olarak katlanabilme
- Girişimcilik
- Açık ve anlaşılır konuşabilme kapasitesi
- Pratik zeka
- Verimli yönetebilme yeteneği
- Açık düşüncelilik
- Sabır ve bağlılık
- Hırs
- Doğruluk

30. İmrek, a.g.e., s.270

- Açık ve anlaşılır yazabilme yeteneği
- Merak
- Sayısal beceriler
- Soyut düşünebilme yeteneği

Daha önce de belirtildiği gibi liderlik özellikleri ile ilgili bir fikir birliğine varılamadığından, yukarıda sıralananlardan başka, doğuştan getirilen ve sonradan öğrenilebilen liderlik özelliklerine çok sayıda örnek vermek mümkündür. Örneğin, iş gerekleri açısından bir liderin teknik, teşhis edici, sorun çözücü, planlayıcı ve yönetici becerileri olması gerekir. Aynı zamanda lider işi örgütleyebilmeli, iş bölümü yapabilmeli ve hedef ve yöntemleri değerleyebilmelidir.

Grup gereksinimleri için ise, önderin haberleşme ve sosyal becerileri ve grup süreçlerini anlayabilme yeteneği olmalıdır. Gruplar arası ilişkileri kolaylaştırmak, işbirliği sağlayabilmek, sürtüşmelerde arabulucu olmak, çabaları gruba yöneltmek ve bireyleri iş ilişkilerine uydurmak liderin görevleridir. Kişisel gereksinimler konusunda, lider grup içindeki kişisel gereksinimleri tanımak, özel beceriyle bunları fark etmek ve öğrenme sürecine yardım etmek zorundadır. Aynı zamanda, katılmalı davranış sağlayabilmeli, başarıyı ilişkin geri besleme yapmalı ve kişiyi işe ve gruba bağlamalıdır. Bu beceriler bir ölçüde soyuttur. Bunları daha somut hale getirmek için gereksinme ve becerileri belli bir işe bağlamak gerekir. Liderlik sorununu daha da güçleştiren bir konu, bir kişinin yukarıdaki becerilerin tümüne sahip olmamasıdır. Kişilik nitelikleri ve yetenekleri belirli durumlarda belirli kişileri daha becerili kılabilir. Demek oluyor ki, herhangi bir iş için liderlik kavramını düşünürken, aynı

zamanda hangi boyutun en büyük sorunu yarattığını ve hangi yeteneklerin gerekli olduğunu düşünmek gerekir. Birçok örgüt liderde işle ilgili beceriler arar, oysa liderlik sorunu gerçekten iyi çözümlense, durumun belki de gruba ilişkin ya da bireysel gereksinimleri tatmin edecek bir lidere gerek gösterdiği ortaya çıkabilir.³¹

Yönetim felsefesindeki temel kural; *insanlarla, özellikle de bir üst olarak sizinle çalışarak bilgi akışını sağlayan astlarınızla ilişkilerdeki sorumluluktur*. Olumsuz davranarak sindirilen çalışanlar yaratıcılıklarını yitireceklerdir. Bir liderde aranılan ilk özellik *dürüstlük* olmalıdır. Çünkü; insanlar dürüst olmayan birini izlemezler. *Kendini motive edebilme* aranılan ikinci özelliktir. Üçüncüsü *yapmakta oldukları şeye inanmaları*, dördüncüsü *insanları sevmeleri ve onlarla çalışmaktan heyecan duymalarıdır*. Liderlerin karşılaştığı zorluklardan biri de her bireyin farklı özelliklerde olduğu sınıflandırılmaz olduğudur. Her insan benzersizdir, her biri farklıdır. Eğer lider astların gelişmelerine olanak verir ve onları güçlendirirse daha sonra liderlik karizmasını bu güçten alabilir. Bundan sonra yapılacak olan, bu nitelikteki insanları, becerilerini değerlendirebilecekleri konumlara yerleştirmek olmalıdır³².

Bugünün iş dünyası, müşteri ilişkilerindeki çalışanlarını dinlemeyi gerektirmektedir. Çünkü; bu kontak noktası en iyi ve yaratıcı fikirlerin oluştuğu yer olarak benimsenmektedir. İşletmelerin birçoğunda, yönetime sayısal veriler yorumlamalarını yapan işletme eğitimi almış üst kademedede

31. Drake ve Smith a.g.e., s.231-232.

32. Depree, M. (1998), "Liderlerin Özellikleri", *Executive Excellence*, 2 (13), s.8.

çalışan kişiler vardır. Ancak bu kişiler, kontak noktasında çalışanlarla ve müşterilerle konuşmazlarsa, sadece bu nedenden ötürü, tüm iyi niyetlerine rağmen, kimsenin benimseyemeyeceği ürünleri de yaratabilmektedirler³³.

1.2.2. LİDERLERİN ORTAK YANLARI

Son dönemlerde liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan çalışma alanlarından biri olduğu için, literatürde liderlik ve liderle ilgili pek çok tanım ve liderlerin özellikleri ile ilgili pek çok liste bulunuyor. Birbirine benzer bu tanımların içerisindeki ortak ifadeler seçilerek, liderlerin ortak yanlarını içeren bir liste hazırlanmıştır³⁴;

- Lider vizyonerdir.
- Lider başkalarını motive eder, yüreklendirir.
- Amaçlarını tanımlayabilenler lider olabilir.
- Liderler takım çalışması yapar; yalnızca kendi benliklerini değil başkalarının benliklerini de hissederler.
- Lider, organizasyonun kendisine tanıdığı yasal güçten daha etkili bir güç kullanır (karizmatik güç, uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü gibi).
- Lider, işletmenin amaç ve stratejilerine katma değer sağlayabilecek davranışları sergiler.
- Lider ne zaman ayrılması gerektiğini bilir.
- İnsanlar liderin peşinden kendi iradeleriyle giderler.
- Lider birleştiricidir, güven duygusu yaratır.
- Lider değişimin öncüsüdür, süratli karar verir.

33. Drucker, P. (1997), "Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler", *Executive Excellence*, 1 (1), s.5.

34. Özer, Y. (2001), *Liderlik, Yönetim, Türkiye*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.95-96.

- Lider hedefini doğru seçer, tutarlıdır, iradesi güçlüdür ve
- Ancak beklenmeyen sınavları geçenler lider olabilirler.

Etkili lider; yetki devri ve iş dağılımını mutlaka yapan, günün iş yoğunluğu içinde boğulmayan kişilerdir. Ancak liderler kendilerinin mükemmellekle yapabildikleri, kendilerini yansıtan, fark yaratacak, standartları belirleyecek ve bunu yaptıkları için hatırlanacakları şeyleri kimseye havale etmez, kendileri yapmaya çalışırlar. Onlar hatip değil, hareket ve sonuçları oluşturan kişilerdir³⁵.

- a. Lider iyi bir takım oyuncusudur.
- b. Lider sabırlıdır. Çevresindekileri rahatlatır, sakinliğini korur. Gideceği yere nasıl ve ne kadar zamanda gidileceğini bilir.
- c. Lider tutku sahibidir. Kendisini bir amaca adanmıştır, tüm eylemleri o hedefe odaklanmıştır. Disiplinlidir, inanmıştır. İnandığı yoldan geri dönmez.
- d. Lider bilgilidir. Ulaşacağı yere giderken kendisine gerekli olacak tüm bilgiye sahiptir.
- e. Lider yaratıcıdır. Herkesin göremediğini görür. Vizyon sahibidir.
- f. Lider ekibine danışır. Takımında yer alan kişilerde mevcut potansiyeli açığa çıkarır. Onları motive eder.

Yaşanılan zorluklardan bir şeyler öğrenildiğinde, zorluklarla karşılaşp bunlara göğüs gerebilen kişiler etkin bir lider olma niteliklerini kazanmış olurlar.

35. Yamak, O. (1998), *Kalite Odaklı Yönetim*. Kalite Dizisi No.1, İstanbul, s.298-300.

1.2.3. İŞLETMELER AÇISINDAN BİR LİDERDEN BEKLENEN GÖREV VE DAVRANIŞLAR

1.2.3.1. BAŞARILI BİR STRATEJİ BELİRLEMEK

Kurumların yaptığı en ciddi hatalardan biri işletmenin değerleri ve misyonu ile ortaya çıkmak ve sonra bunları iş uygulamalarında hedeflere, stratejilere ve standartlara bağlamayı unutmaktır. Ancak başarılı bir lider, vizyon ve değerlerin uygulamaya dökülmesini sağlar.³⁶

Liderler işletmenin başarıya ulaşmasını, büyümesini, rakiplerini yenmesini, vb. hedef alan inandırıcı stratejiler geliştirirler. Strateji öyle inandırıcı, akıllıca, cesur ve ulaşılabilir olmalı ki, rakiplere karşı bir avantaj sağladığı için insanlar tüm zorlukları göze alarak izleyecekleri yolun gitmeye değer olduğunu algılamalıdır.³⁷

1.2.3.2. İŞİN ÖZÜNÜ BELİRLEMEK

İşin özünü ve önceliklerini belirlemek çok önemli bir liderlik sorumluluğudur. Liderler, işletmenin öncelikle yoğunlaşacağı iş alanlarını, işin özünü, işletmenin misyonunu ve uzun vadeli hedeflerini belirlemelidir.

İşletmenin uzun dönemli başarısının anahtarı, belli bir takım şeyleri rakiplerinin yapabileceğinden daha iyi yapabilmektir.

36. Wadsworth, W. J. (2004), *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*, (Çev.E.Sabri Yarmalı) İstanbul: Hayat Yayıncılık, s.50.

37. Bardwick, J.M. (1997), "Duygusal Liderler", *Executive Excellence*, 1 (1), s.8.

Öz yetenek olarak isimlendirilen bu yeni felsefe, sürekli ve işletmenin sadece kendisine ait bir rekabet avantajı ve ek değer sağlamak amacıyla, ürün veya hizmetlerin sunulmasında çeşitli teknolojileri, işlemlerin, kaynakların ve bilginin bütünleştirilmesini sağlayan bir yönetim sistemi olarak tarif edilebilir.³⁸ Liderin işletmeye ait kritik kaynakları, işletmenin önceliklerini, yeteneklerini belirlemesi rakiplerden farklılaşmak için en etkili araçlardan biri olacaktır.

1.2.3.3. İNSANLARI İKNA ETMEK

Güvenilir olma lider için rekabet avantajı sağlayan ve izleyicilerin gözünde yerini sağlamlaştıran bir özelliktir. Liderliğin en kırılgan ama en temel vasfı güvendir; hiçbir lider sözünün ciddiye alınmamasını kaldıramaz.³⁹ Lider, bir şeyin olacağını söylediğinde, o şeyin gerçekleşmesi insanlarda güven oluşturur. Büyük değişiklikler güveni ve neticede liderin güvenilirliğini sarsabilir. Kişiler arasındaki iletişim yetersizliği ise; insanlardaki güvensizlik, karmaşıklık ve inançsızlık duygularını artırır, moral düşer ve lidere olan inanç da zamanla azalır. İnsanları ikna edebilme yeteneği; değişikliğin, tehditlerin var olduğu ortamlarda çok daha önemli olmaktadır.

Değişim dönemlerinde liderler genelde gereğinden fazla iletişim kurarlar. Ne var ki kaygılar arttığında, insanların aldığı mesajlar karmaşık ve anlaşılmaz olur. Liderlerin bu dönemlerde kaygıları azaltmak ve sadakati artırmak için yapmaları gereken en önemli şey ise; insanlara zaman ayırarak yüz yüze görüşmektir.

38. Budak,G. ve Budak G. (2004), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları, s.190.

39. Budak ve Budak, a.g.e., s.193.

İletişimin kilit fonksiyonu dinlemektir. İyi mesajlarını aktardıktan sonra aşağıdaki sorunları sorarlar ve bilgi alırlar, izleyicilerini dinlerler.

- Size nasıl yardımcı olabilirim?
- Hedefinize ulaşmada karşılaşılabileceğiniz zorluklar nelerdir?
- Sizi nasıl engelliyorum?
- Kurum sizi nasıl engelliyor?
- Hedeflerimiz ve misyonumuz ile ilgili ne düşünüyorsunuz?
- Elinizde olmayan nelere gereksiniminiz var?
- Hedeflere ulaşmak için daha iyi bir yol biliyor musunuz?
- Hedef uygun mu? Değilse onu uygun yapacak şey nedir?

İyi yanıtlar almak için insanların size güvenmesi gerekir.⁴⁰

1.2.3.4. SAYGIN DAVRANMAK

En iyi liderler, kendilerini açıkça ortaya koyup, söylediklerini de uygulayanlardır. İnsanların bu liderlere inancı vardır; çünkü, onlar kendi değerlerinin çizdiği bir davranış biçimi sergilerler.

Lider saygın olduğu zaman, katı olmasa bile topluluk ona itaat eder; topluluk etkilendiği zaman, emirler verilemese bile yapılması gerekenler yapılır. Clearly'e göre (1993); saygın lider olmak, otoriter güçle lider olanlardan ve zorlukla baskı altına alarak kendisini izletmekten başka yol bulamayanlardan bin kez daha iyidir.⁴¹

40. Wadsworth, a.g.e., s.74.

41. İmrek, a.g.e., s.41.

Saygın davranmak, aynı zamanda istikrarlı seçimler yapmak ve kararlar vermektir. Hangi yolun izleneceği ve hangi yöne doğru ilerlemek gerektiği konusunda liderlerin kesin kararları alması gerekir. Kesin kararlar; inanç ve doğruyla yanlışın arasındaki farkı çabuk idrak etmeyi gerektirir. Ayrıca saygınlık olmadan güven de oluşamaz.

1.2.3.5. BAŞKALARINA SAYGILI OLMAK

İnsanları dinlemek ve yönetmek bir saygı meselesidir. Liderler dinlemeye hazır oldukları müddetçe çalışanlar deneyimlerini, bilgilerini ve becerilerini sergileyebilirler. Etkin dinleme becerilerine sahip liderler, çalışanların sorunlarını, kendilerini geliştirmelerine yarayacak fırsatlara dönüştürmelerine yardımcı olurlar. Eğer lider izleyicileri ile eşit ve paylaşımcı ilişkiler kurarsa, değerlendirilme korkusu olmadan başarısızlıkları paylaşmak, eleştirilerde bulunmak, kısıtlamalar olmadan güçlü ve güçsüz yönleri tartışmak mümkün olabilir. En iyi liderler karşılarındaki kişinin unvanı, kıdemi ve tahsili ne olursa olsun küçümsemeden dinlerler. Eleştiri yapmak ve eleştiri almak kadar özeleştiri mekanizmasını çalıştırmanın da güzel sonuçlar yaratacağını bilirler.⁴²

1.2.3.6. HAREKETE GEÇMEK

Yükselen yeni piyasalar, kalkan ticari sınırlar ve teknolojik sıçrayış, her geçen gün yeni fırsatlar yaratırken yönetici ve liderlerin de bu hıza uygun davranması gerekiyor. Şartlar belirsiz ve verilmesi gereken kararlar zor ise ve lider karar

42. İmrek, a.g.e., s.134.

verme, seçim yapma ve harekete geçmekte yavaş kalıyorsa izleyicileri tarafından kararsız ve zayıf kişiler olarak değerlendirilebilirler. Bugünün iş dünyasını belirleyen en basit gerçeklerden biri liderlerin enerjilerini doğru proje ve çalışmalar üzerinde yoğunlaştırdıklarından emin olma zorunluluğudur. İzleyiciler liderin yeteneklerine, özgüvenine veya etkinliğine inançlarını kaybederlerse liderin belirlediği vizyon, misyon, değerler ve işletme stratejisine de ulaşamaz.

Duygusal açıdan bakıldığında; bir lider ürkek insanlarda güven, bocalayan insanlarda kesinlik, tereddüt olan yerde hareket, zayıflık olan yerde güç, beceriksizlik olan yerde uzmanlık, korkaklığın olduğu yerde cesaret, şüphe olan yerde inanç ve geleceğin daha iyi olacağına dair bir inanç yarattıkları için liderler çalışanları arkalarından getirirler.⁴³

İzleyicilerin lideri kabullenmesi, liderin beraber çalıştıkları iş arkadaşlarını, ekibini kabulü hem lider hem de izleyiciler için önemli bir aşamadır. Kabul, bireye iç özgürlük getirerek sağlıklı seçimler yapmasını, bunları eyleme dönüştürmesini ve bunların sorumluluğunu almasını kolaylaştırır.

Chester Barnard'ın "Otorite Kabul Teorisi" ne göre; bir kimsenin otorite sahip olması, üst kademelerin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil fakat o kişinin astlarının verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir. Bir yönetici ancak astlar kendisinin verdiği emirleri kabul edip gereğini yapıyorsa otorite sahibidir.⁴⁴

43. Bardwick, a.g.e., s.8.

44. Wren, D. A. (1994) *The Evolution of Management Thought*. Canada: John Wiley&Sons, s.269-270.

Kabul, kendimiz dışındakileri duygu, düşünce ve davranışlardan dolayı yargılamadan, eleştirmeden olduğu gibi kabul etmek onlara saygı duymaktır.

Kabulün bu kadar önemli olmasının nedeni; kabul edilen şey ile ilgili irade kullanılmaya hazır hale gelir. İradesini kullanarak kişi seçer ve eylemini gerçekleştirir, çünkü; bu iradeyi gerektirir⁴⁵

1.3. LİDERLİKTE ETKİLEME SÜRECİ AŞAMALARI

Burada bir liderin etkileme fonksiyonunu nasıl yerine getirdiğini ve liderliğin izleyecek kişileri çekebilme yeteneği olduğu üzerinde durulacaktır.

Her organizasyon varoluşunda optimum performans seviyesi olarak da ifade edilen bir amaca sahiptir. Bu optimum performans seviyesi; maksimum (kabul edilebilir en yüksek seviyedeki performans seviyesi) ve minimum (kabul edilebilir en düşük performans seviyesi) performans seviyelerini arasında yer alır. Bunlar aynı zamanda optimum performans seviyesinin sınırlarıdır. Optimum performans seviyesi aynı zamanda bir organizasyonun en iyi işlediği seviyeyi ifade eder.

Bir organizasyonda çalışanlar organizasyona isteklerini gerçekleştirmek için geldiklerinde onları sınırlayan yetenek ve işteki motivasyonlarının da bunda çok önemli olduğu unutulmamalıdır.

45. Dökmen, Ü. (2000), *Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.211-215.

Bir organizasyonda bir çalışandan ilk aşamada beklenen; içinde bulunduğu organizasyonun kabul edilebilir performans seviyesini (organizasyon liderinin istediği performans) buradan da optimum performans seviyesini yakalayabilmesi, daha da ileriye, en yüksek seviyedeki performans seviyesine taşması beklenilir. Bunun yanında; organizasyonun en iyi işlediği seviyenin (optimum performans seviyesinin) bir altında da kabul edilebilir en düşük performans seviyesi gerçeği de unutulmamalıdır. Bu seviyeler arasında lider ve çalışanların fonksiyonları nerede sorusunu sorduğumuzda; çalışanlar kabul edilebilir düşük performans seviyesine (minimum seviyeye) ulaşabilmek organizasyonun isteklerini gerçekleştirmek için organizasyona getirdikleri yetenek ve işteki motivasyonlarının sonucu olarak, farklı yükseklik boşluğunda (alışanın performansı ile kabul edilebilir en düşük performans seviyesi arası farkı) performans sergilerler. Peki liderin fonksiyonu nerede devreye girer? İşte lider, farklı yüksekliklerdeki çalışanın performansını kabul edilebilir performans seviyesine çekme gayreti içinde olan kişidir. Asıl liderin fonksiyonu burada başlar: Çalışanın yeteneği ve işteki motivasyonu ile içinde bulunduğu organizasyonun istediği performans (kabul edilebilir en düşük performans seviyesi) arasındaki boşluğu etkilemek suretiyle kapatabilmek.

Bir lider etkileme fonksiyonunu nasıl yerine getirebilir?

a. Yukarıdaki açıklamalarımızdan bilindiği gibi çalışanlar organizasyona gelirken belli amaçlarını gerçekleştirmek üzere geliyorlardı. Dolayısıyla lider; çalışanın organizasyona gelirken gidermeyi arzu ettiği ihtiyaçlarını giderme beklentisi içine girdiği ihtiyaçlarını kullanır. b. Lider,

çalışanın motivasyonuna etki eden olumsuz koşulları, faktörleri tesbit etmeye çalışarak, bu faktörlerin ortaya çıkarılmasından sonra bu faktörlerin ortadan kaldırılması için çalışanla yakın bir ilişki kurmak suretiyle bir nevi rehberlik ederek yardım etmeye çalışır⁴⁶.

Bir lider, hem organizasyonun, hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını giderebilecek bir orta yol bulmaya çalışırken çalışanlarına karşı kullanacağı etki miktarını da onlara özel zamanlar ayırarak onları yakından tanıma fırsatı bularak ayarlamalıdır. Bu etki miktarının çalışandan çalışana farklılık arz edeceği gerçeği gözden kaçırılmamalıdır.

İster biçimsel isterse biçimsel olmayan organizasyon olsun, belirli bir grubun (takipçilerin) belirli bir kişinin arkasından belli bir amacı gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur.

Bir lider bir çalışanına iş yaptırmak isterse; seçeceği ya paylaşılan değerler kültürünü (insan, sevgi, saygı, eşitlik, adalet, hakkaniyet, vb.) ya da korku kültürünü kullanarak (ceza, bağırma, herkesin içinde azarlama, tehdit, vb. yöntemlerle) iş yaptırmaya çalışabilir⁴⁷. Burada lideri lider yapan önemli bir hususu atlamamak gerekir: “Lider inandıklarını çalışanlara istekle yaptırabilen kişidir⁴⁸”

Etki, kısaca izleyici çekme yeteneğidir. Etkileme ise kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Bu durumda emir, talimat veren veya öneride bulunan kişi gücünü kullanı-

46. Zaleznik, A. (1998), **Liderlik**, (Çev.: M. Tüzel), İstanbul: MESS Yayınları, s.92.

47. Kouzes, J. (1991), **The Leadership Challenge**, New York: Prentice Hall Inc., s.25-26.

48. Cüceloğlu, D. (2002), **İletişim Donanımları**, İstanbul: Remzi Kitabevi, s.145-150.

yordur. Dolayısıyla etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır.

Etkinin gücü nasıl anlaşılabilir? Bir grup içinde gerçek lider kim? Bir konuda karar verileceği zaman düşüncesi en değerli görülen kişi kim? Bir konu tartışılırken insanların en çok izlediği kişi kim? İnsanların kolayca fikrini onayladıkları kişi kim? Daha önemlisi, diğerlerinin izlediği kişi kim? Bu soruların cevapları, bir grup içindeki gerçek liderin kim olduğunu kolayca anlamayı sağlar.

*Etkinin gücünü anlamamanın en iyi yolu; bir olay ya da kişiden etkilendiğiniz zamanları düşünmektir. Büyük olaylar bütün yaşamımızda ve anılarımızda izler bırakırlar.*⁴⁹

Lider etkili iletişim kurmaya başladıkça bu liderin tanınmasını artırır, tanınma da etkiye dönüşür. Dolayısıyla bir liderin mücadele etmesi gereken güç üçgeni; iletişim, tanınma ve etkidir.⁵⁰

Liderlik etkileme sürecinin (etkinin nasıl artırılacağı) beş aşamalı olarak; pozisyon/haklar, izin/ilişkiler, üretim/sonuçlar, insan gelişimi/çoğaltma ve kişilik/saygıdan oluşur. Aşağıda bu aşamaları sıra ile inceleyelim⁵¹.

Bu aşamalar; *pozisyondan dolayı insanların zorunlu oldukları için izledikleri ilk aşamadan (pozisyon aşaması), insanların lider kişiliği ve ortaya koydukları için izledik-*

49. Maxwell, a.g.e., s.12.

50. Dilenschneider, R. (1990), **Power And Influence: Mastering The Art of Persuasion**, New York: Prentice – Hall, s.14.

51. Maxwell, a.g.e., s.12.

leri beşinci aşamada (kişilik) son bulan bir süreçten söz eder⁵².

1.3.1. POZİSYON

Liderliğin temel giriş seviyesinde pozisyondan doğan etkiyi görürüz. Bu aşamada çalışanlar, liderin bulunduğu pozisyondaki yasal gücü sebebiyle zorunlu olarak lideri izlerler. Liderin pozisyonu, ona çalışanların davranışlarını ve kaynaklarını denetleyici ve etkileyici yasal bir güç sağlar. Bu aşamada lider insanları korku kültüründe olduğu gibi çalıştırır. İzleyicileri üzerinde otorite kurar. Otorite yasalara uygun güçtür, yani otoritenin altına girenlerin kabulü ile otorite kullanılır. İzleyiciler de liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul ederler.⁵³ Kişi bir pozisyona geldiği için “kontrol” sahibi olabilir. Bu pozisyon da ona yetki kazandırabilir. Oysa gerçek liderler, başkaları tarafından istekle ve inançla izlenirler. Pozisyondan doğan güç genellikle yöneticiler tarafından kullanılır, liderler ise genellikle karizmatik ve uzmanlık gücünü kullanırlar. Bkz. Tablo - 1.

52. Maxwell, a.g.e., s.12.

53. Drake ve Smith, a.g.e., s.70.

Tablo 1: I. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları

POZİSYON AŞAMASI
İZLEYİCİLER <ul style="list-style-type: none">• Korkutarak çalıştırma• Zorunlu oldukları için izlerler
BAŞARI KOŞULLARI <ul style="list-style-type: none">• İşin nitelik ve gereklerini tam olarak bilme ve iş tanımının aşılması gerektiği hususunda bilinçlenme.• Organizasyonunun geçmişi hakkında bilgi sahibi olma.• Organizasyonunun geçmişini içindeki insanlarla bağdaştırma.• Sorumlulukların bilincinde olma.• İş yaparken imza atıp çıkma yani elden gelenin en iyisini yapma)• Beklenilenden daha fazlasını yapma.• Değişim ve gelişme için yaratıcı fikirler bulma, değişimin öncüsü olma.

Bu aşamada liderin dikkat etmesi gereken husus; liderin etkisi yaptığı işlerin üzerinde gelişemez. Bu aşamada bir lider ne kadar uzun süre kalırsa, moral düşüklüğü, gruptan ayrılmalar o kadar fazlalaşır.

1.3.2. İZİN

Liderliğin ikinci etki aşaması, insanların zorunlu olmadıkları halde sizin için çalışmalarını sağlayabilmektir. Lider, pozisyon aşamasından farklı olarak bu aşamada beraber çalıştığı kişileri korkutarak iş yaptırmaya çalışmaz. Güç,

çalışanların liderleriyle iletişime girmelerini engeller, liderler ve çalışanlar arasında statü oluşturacağı için çalışanlardan gelecek etkileşimi azaltır, güç kullanan liderler çalışanları ile arkadaşlık kuramazlar.⁵⁴ Oysa izin aşamasındaki lider, izleyicileri ile olan sağlam, uzun süreli ilişkilerini kullanarak onlara liderlik eder. İzleyiciler de lideri korktukları için değil istedikleri için takip ederler. Bkz. Tablo - 2.

Tablo 2: II. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları

<p style="text-align: center;">İZİN AŞAMASI</p> <ul style="list-style-type: none">• Sizin için çalışmalarını sağlayabiliyor musunuz?
<p>İZLEYİCİLER</p> <ul style="list-style-type: none">• Anlaşılma• Önemsenek istedikleri için izlerler
<p>BAŞARI KOŞULLARI</p> <ul style="list-style-type: none">• İnsanlara karşı samimi bir sevgi duyma ve eyleme geçme.• Sizinle çalışanları daha başarılı hale getirme.• Karşı tarafın yerine kendinizi koyma duygularını anlama (empati yapma).• İnsanları, prosedürlerden daha çok sevmeye.• Kazan/kazandıra teşvik etme.• Diğerlerini de yolculuğunuza dahil ederek daha fazla kişiye ulaşma.• Zor insanlarla da ilgilenerek biraz daha fazla zaman ayırma

54. Gordon, T. (1997), *Etkili Liderlik Eğitimi*. (Çev.Emel Aksay) İstanbul:Sistem Yayıncılık, s.243.

Sağlam, uzun süreli ilişkiler kuramayan kişiler, uzun süreli, etkili liderlik yapamayacaklarını çok geçmeden anlayabilirler. Lider kurumdaki herkesle pozisyonlarına göre değil, kişi olarak ilişki kurarsa, korkunun olmadığı ve ilişkilerin eşit olduğu bir örgüt iklimi yaratabilir.⁵⁵

Etkililik sürecinde bu aşama üzerinde en az durulan, önemsenen ve en fazla atlatılmaya çalışılan bir aşamadır. Oysa ilişkiler, çoğu uzun sürecek sürekli üretime zemin oluşturacak bir yapıştırıcı görevi görür. İlişkiler aşamasında insanlar sadece bir araya gelmek için birleşirler.

Eğer bir lider bu aşamada çok uzun süre kalırsa, yüksek motivasyonlu insanlar gerek liderleri, gerekse ekipleri ve kurumları için bir şeyler yapabilmek için çırpınırlar.

1.3.3. ÜRÜN

Bu aşamada insanlar, lideri organizasyon adına yaptıklarından dolayı izlerler. Kazanç artar, moral yüksektir, geri dönüş düşüktür ve ihtiyaçlar karşılanmaya, hedefler belirginleşmeye başlamıştır, dolayısıyla iyi şeyler olmaya başlamıştır.

Diğerlerine liderlik etmek ve etkilemek zevklidir. Sorunlar en az çabayla çözülür, çünkü kazanılmış bir ivme söz konusudur.

Herkes sonuca yönelmiştir. Aslında, sonuçlar eylemler için

55. Gordon, a.g.e., s.243.

temel nedenlerdir. Sonuç aşamasında ise; insanlar bir amacı gerçekleştirmek için birleşirler. Bkz. Tablo - 3.

Tablo 3: III. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları

ÜRÜN AŞAMASI
İZLEYİCİLER <ul style="list-style-type: none">• Organizasyon adına yaptıklarından dolayı izlerler.
BAŞARI KOŞULLARI <ul style="list-style-type: none">• Sorumluluk kavramının bir şeye sahip olmakla başladığını kabul etme.• Amaçları belirleme ve bağlanma.• Amaçların bir parçasını iş tanımının oluşturduğu bilincini geliştirme ve iş tanımına ilave iş tanımı yazmaya devam etme.• Kendinizden başlayarak sonuçları ölçme ve iyileştirmeleri sağlama.• Katma değer yaratacak şeyleri bilme ve yapma.• Organizasyonunun stratejisi ve vizyonunu paylaşma.• Değişim öncüsü olma ve zamanlamaya dikkat etme.• Fark yaratacak zor kararları verme.

Bu aşama, insanların başarı duygusunu hissettikleri yer olduğundan lideri ve yaptıklarını severler ve çıkacak sorunlar da en küçük çabayla çözülür. İnsanlar liderleri onlar için yaptıklarında dolayı izlerler.

1.3.4. İNSAN GELİŞİMİ

Lider, çalışanların kendi sorunlarını kendilerine çözdürmek ve daha az bağımlı olmalarını sağlamak, sorunlarını tartışmak için daha açık davrandıklarını izlemek, kendi sorunlarını çözmelerine yardım etmekten kişisel doyum almak yoluyla izleyenlerini güçlendirebilir. Çalışanlara gereksinimlerini karşılamada yardımcı olunca, onlar da liderin gereksinimlerini karşılamada yardımcı olacaktır. Bu şekilde lider de güçlenecektir.⁵⁶

İzleyiciler, II. aşamada lideri sever, III. aşamada hayran olur; IV. aşamada ise lider onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak kalplerini kazanmış olur. Bkz. Tablo-4.

Tablo 4: IV. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları

İNSAN GELİŞİMİ AŞAMASI
İZLEYİCİLER <ul style="list-style-type: none">• İnsanlar, kendileri için yaptıklarını izlerler.
BAŞARI KOŞULLARI <ul style="list-style-type: none">• İnsanların, sizin en değerli yatırımınız, kaynaklarınız olduğunu unutmama.• İnsanları geliştirmek için bir gelişim ihtiyaç analizi ve öncelik sırası oluşturma.• Diğerlerinin izleyecekleri bir model olma.• Liderlik çabalarınızı grubunuzun en tepesinde bulunan % 20'lik kısma dağıtma.

56. Gordon, a.g.e., s.243.

- Fırsatları genişletmek için kilit liderler oluşturma.
- Ekibinizdeki sonuç odaklıları belirleyerek onları hedefe yöneltmeye çalışma.
- Kendinizi, liderliğinizi tamamlayan içsel bir temelle donatmayı devam ettirme. Unutmayın değişimin yönü hep içten dışa doğrudur. En güzel değişim model olarak, değişimi liderin kendisinden başlattığı, başkasından beklemediği değişimdir.

Bu aşama uzun süreli büyümenin sağlandığı yerdir. Bir liderin, diğer liderleri geliştirmek konusundaki çabaları; organizasyonun ve insanların devamlı büyümesini sağladığından lider elinden gelenin en iyisini yaparak bu aşamayı uzatmalıdır.

1.3.5. KİŞİLİK

Bir liderin izleyenleri etkileme ve onları kendine çekebilme yeteneği olduğunu, gruptaki diğer kişilerin lideri neden takip ettiğini anlamak için liderin kişiliğine bakmak gerekir. İnsanlar liderleri kişiliği ve ortaya koydukları için izlerler. Bkz. Tablo-5.

Tablo 5: V. Aşama Liderliğin Etki Düzeyi ve Başarı Koşulları

KİŞİLİK AŞAMASI
İZLEYİCİLER <ul style="list-style-type: none">• İnsanlar lideri tutarlı kişiliği ve ortaya koydukları için izlerler.
BAŞARI KOŞULLARI <ul style="list-style-type: none">• İzleyicileriniz, size ve kuruma bağlanma, bir şeyleri yapma ve başarma gayreti içindedirler.• Danışmanlık yapmak ve eğitmek için yıllar gerekmiştir.• Liderin en büyük zevki diğerlerinin de büyümesini ve gelişmesini izlemektir.• Organizasyon gelişmiş ve büyümüştür.

Kişilerin doğuştan sahip oldukları ya da çocukluk yıllarında elde ettikleri bazı nitelik ve yetenekler sonraki liderlik davranışını etkileyecektir. Üstün zeka, anlatma yeteneği ve sebat liderlik gerektiren durumlarda yararlı olacak niteliklerdir. Cattell, kişilik, zeka ve liderlik üzerine küçük gruplarla yaptığı araştırmada liderlerin duygusal olgunluk, sebat, duyarlılık ve dışa dönüklük gibi nitelikler açısından başkalarından üstün olduğuna değinilmiştir.

Değişik kişilikte, değişik çevrelerden ve eğitim düzeylerinden gelen çok çeşitli tipte kişiler başarılı liderler olabilir. Bunun için olanaklar da önemli bir etkidir. Liderlik

konumunda uzun süre kalma olanağı da belki bu niteliklerin gelişmesine yardımcı olmaktadır.⁵⁷ Burada, etki ve etkinin nasıl artırılacağı konusuna değinildi. Liderlik etkileme sürecinde yukarıya doğru çıkıldıkça yapılması gereken; o an hangi aşamada olduğunun doğru keşfi ve o aşamada başarılı olmak için gereken nitelikleri bilmek ve uygulamaktır.

1.4. İŞLETMELER AÇISINDAN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİ GELİŞTİRME

Bir liderin başkalarında liderlik özelliğini geliştirme yeteneği üç şeyi gerektirir: Öğretilebilir bir bakış açısı, kuruma ilişkin canlı öyküler, öğretme ve yönlendirme konusunda iyi tanımlanmış bir metodoloji. Yeni liderlik anlayışının klasik liderlikten farkları; bileşenleri açısından (sağlam fikirler, uyum değerler ile olumlu enerji ve ufuk anlayışı) aşağıdaki tabloda (Tablo 6.) olduğu gibi ifade edilebilir.

57. Drake ve Smith a.g.e., s.212-213.

Tablo 6. Klasik ve Yeni Liderlik Anlayışı⁵⁸

Liderlik Unsurları	Klasik Liderlik Anlayışı	Yeni Liderlik Anlayışı
Fikirler	Yönlendirme, kapsamlı iş meselelerinden çok günlük problemlerle ilgilidir. Geliştirme programları teoriktir ve okullarda öğretilen örnek olaylara dayanır.	Yönlendirme, liderin kendi fikirlerine dayanır, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye zorlar. Geliştirme programları pratiktir ve gerçek hayattaki örnek olaylara dayanır.
Değerler	Liderler çoğu zaman kitleler için yüzeysel mesajlar şeklindeki örgütsel değerleri açıklar.	Liderler insanlara kendi kişisel değerlerini işyerinin değerleriyle bütünleştirmede yardımcı olur ve değerler çatıştığında da ortaya çıkan paradoksları açıklar.
Enerji	Programlar ağza bir parmak bal çalmanın ötesine geçemez; insanlar iş başına döndüğünde balın tadını unutmuşlardır.	Programlar süreklilik taşır; liderler motivasyon için esas alınacak çerçeveleri öğretir.

58. Tichy, N. (1999), "Önde Olmanın Belirtisi", (Edit.: F. Hesselbein, P.M. Cohen), **Liderden Lider**, İstanbul: Mess Yayınları, s. 275.

Ufuk	Profesyonel eğitimciler zor kararları almaya değil, zamanlamaya ve öncelik belirlemeye ağırlık verir.	Liderler beklenen performansı ya da değer standartlarını yerine getirmeyen insanlara ne yapılacağı gibi ikilemleri aşmaya bizzat yardımcı olur.
Liderlik Odağı	Liderlik strateji, finansman ve benzeri alanlardaki teknik becerilerin bir derlemesine ağırlık verir.	Liderlik kişisel öyküler (Ben kimim, biz kimiz, nereye gidiyoruz?) temelinde örneklere ağırlık verir.
Üst Yönetimin Rolü	Üst düzey yöneticiler geliştirme programlarına destek vermeye yetkin, sadece katılmış olmak için zaman zaman bu programlara katılır.	Üst düzeydeki yöneticiler aktif katılımcı olarak hareket eder, liderlik özelliklerini geliştirme programlarının bütününe ya da önemli bölümlerine öncülük eder.

1.4.1. ÖĞRETİLEBİLİR BİR BAKIŞ AÇISI

Liderlerin aşağıdakiler ile ilgili güçlü bir bakış açısına gereksinimleri vardır;

- Şirketin ya da bölümün hangi amaca hizmet ettiği
- Nereye doğru gittiği ve bunun nedeni
- Son gücünün ne olduğu
- Yaptığı işi nasıl tanımladığı
- Sonuçları nasıl açıkladığı

Bunların hepsi geniş kapsamlı sorulardır. İyi hazırlanmış bir görev çizelgesi insanlara amaç belirtir, izleyicilerin lideri anlamasını sağlar. Lider işletmenin misyonu, vizyonu, stratejisi, değerleri hakkında net ve inandırıcı bir şekilde konuşabilmelidir. Eğer lider onları yaşamıyorsa ve izleyicilerine aktaramıyorsa, yayımlanmış değerlerin, misyonun, vizyonun hiçbir anlamı yoktur. İnsanlar belirtmiş olduğunuz değerlere uygun davrandığınız sürece size inanırlar.⁵⁹

Bir lider olarak başarıya ulaşmanızın yolu, kuruluşunuza ilişkin misyonunuzu, vizyonunuzu izleyicilerinize net bir şekilde aktarabilmek ve onların düşünce ufkunu genişletip, köklü değişiklik ve yenilikler üzerine düşünmelerini sağlayabilmektir.⁶⁰

1.4.2. KURUMA İLİŞKİN CANLI ÖYKÜLER

Kişilerin, ailelerin, kuruluşların, toplulukların ve ulusların

59. Wadsworth, a.g.e., s.61-62.

60. Wadsworth, a.g.e., s.44.

yarattığı öyküler, kendilerine ve dünyaya anlam veremelerine yardımcı olur. Liderin de deneyimlerini aktarabileceği üç tür öykü vardır: Bunlardan birincisi olan, “Ben Kimim?” öyküsünde liderler kendilerini, “Biz Kimiz?” öyküsünde bütünü oluşturan unsurlardaki ortak kimlikleri, liderliğin en önemli paylaşımı ise, “Nereye Gidiyoruz?” öyküsüdür.

Liderler kendi düşünme tarzını, yıllar içinde edindikleri deneyimleri, sorunlardan çıkan dersleri paylaşarak, birikimlerini aktararak kalıcılık kazanırlar. Kendilerinden sonra gelecek yönetici ve liderlere yol gösterici kitaplar yazan liderler arasında Bill Gates, Bill Pollard, Andy Grove, Sakıp Sabancı, Vehbi Koç, Vitali Hakko, Üzeyir Garih’in isimleri sayılabilir.

1.4.3. ÖĞRETME VE YÖNLENDİRME METODOLOJİSİ

Toplumbilimciler, liderliği araştırmalarına konu yapınca kadar “Lider olunmaz, doğulur” düşüncesi hakimdi. Güçlü sosyal engellerin herhangi bir kişinin lider olmasına olanak vermediği eski dönemlerde, liderlerin hep ayrıcalıklı ailelerden çıkması, o dönemde liderliğin babadan oğla miras kaldığını gösteriyor. Engeller ortadan kalkıp toplumun her kesiminden insanlar lider oldukça, sağduyumuz bize liderliğin, doğru ailede ya da doğru genlerle doğmaktan daha karmaşık olduğunu söylemektedir.

“Eğer lider olmanın gereği doğru genler değilse, o zaman tüm liderler eğitimlerinden gelen bazı özelliklere sahip olmalıdır” görüşü liderlikte evrenselleşmiş kişilik özellik-

leri arayışını ve bunların lider yetiştirme programları ile aktarılma çabasını başlattı.⁶¹

Liderliğin sadece doğuştan gelen özelliklere bağlı olmayıp sonradan da geliştirilebilmesi, eğitim sektöründe, özellikle yükseköğretim ve hizmet içi eğitimde “liderlik”e yönelik dersler verilmesine neden oldu.

Bununla birlikte, liderlik eğitiminde, piyasa koşulları ya da teknolojik değişimlerin zorunlu kıldığı konularda çok az değişiklik yapılabilir. Daha demokratik, katılımlı bir liderlik türü yaratmak, bu tür bir liderliği özendirecek yapıyı yaratmak demektir. Bu olanağı tanımama ise demokratik türü öneren ancak kullanmayan birçok örgütü, yapılan ile söylenen arasındaki boşlukla karşı karşıya bırakmıştır.⁶²

Liderlik eğitimlerinin çoğu kişiliğin, tutumların, kavramların bazı yönlerini değiştirmeye çalışır. Çalışanlarla birlikte değil çalışanlar için çalışan bir lider idealize edilir. Aslında, kişilerin davranışlarını ve liderlik tarzlarını bu şekilde yönlendirmek çok zordur çünkü değişik durumlar değişik liderlik tarzları gerektirir. Değişik liderlik türleri değişik zamanlarda iyi ya da kötü olabilir. Bugün katılımcı, demokratik, sorun-çözücü bir liderlik tarzı otokratik liderliğe tercih edilmektedir. Ne var ki, bunun duruma ve liderliğin söz konusu olduğu işe göre değişeceğini söylemek yararlı olur. Durumun özelliği, izleyicilerin ne türde bir liderlik belediklerine de etki eder. Acil bir durumda ya da işin kimin tarafından en iyi yapılacağı bilindiği bir durumda, liderin

61. Gordon, a.g.e., s. 16-17.

62. Drake ve Smith, a.g.e.,s. 235-236.

izleyicilerine fikir danışan yaklaşımı beceriksiz ve çekingen bir davranış olarak algılanabilir. Kriz dönemlerinde veya küçük bir yanılığın büyük tehlike yaratacağı kritik anlarda otokratik, dolaysız bir liderlik gerekir. Denetim etkenleri ve faaliyetin hızı katılımcı bir çözüm sürecini olanaksız kılar.⁶³ Her durum için uygun olabilecek tek bir liderlik tarzı bulunmadığına göre liderlerin en iyi eğitimi hayat içerisinde deneyim kazanırken ve çeşitli durumlarda farklı liderlik tarzlarını denerken elde edeceklerini düşünmek yanlış olmaz.

Liderlik geliştirme programlarında günümüzün geleneksel anlayışı, iyi bir lidere ilişkin bir dizi yetkinliği ortaya koymak ve daha sonra bu yetkinlikler çerçevesinde insanları geliştirmenin bir yolunu bulmaya çalışmaktır. Günün sonunda ortaya konan yetkinlikler, birbirine oldukça benzer: Bütünlüğü sağlamak, güven ortamı yaratmak, en üst düzeyde yetkinlik sergilemek, değişime direncin üstesinden nasıl gelineceğini bilmek, vb. Burada göz ardı edilen nokta liderlerin öğretme işini başkalarına bırakmak ya da başkalarının değerleri üzerine konuşmak yerine, iş arkadaşlarına bizzat öğretmenlik yapması gerektiğidir. Çünkü kişi bir konuyu öğretirken aslında bir yandan da öğrenir.

Liderler, emirler veren, yeni politika ve kuralları açıklayan, işbaşında eğitim yapan kişilerdir. Ne yazık ki, bu önemli görevi yerine getirmek için özel eğitim alanların sayısı çok azdır. Bunun için insanlara bir şeyi öğretmenin ne kadar zor ve karmaşık olduğunu kestiremezler. İnsanların çoğunun, bir şeyler öğrenilecek konumda görülmeye

63. Drake ve Smith, a.g.e.,s. 215.

karşı koymalarını anlamak zordur. Alışılmış yollardan vazgeçmeyi gerektirdiği için yeni şeyler öğrenmek zor iştir. Değişim gerektirir ve değişim rahatsız edici, hatta zaman zaman tehdit edici olabilir. Liderler öğretirken, çalışanların kendilerine çocuklara davranıldığı gibi davranıldığını hissetmemeleri için öğretmenlerin kullandıkları yöntemleri kullanmamalıdır.

Lider bir işin doğru gitmediğini fark edip, nasıl yapılacağını öğretmek istediğinde genellikle çalışanlar utanma, kızgınlık, savunma vb. gibi tepkiler verirler. Öğrencinin başlarda liderin emirlerini ve işin yeni biçimini anlaması zordur. Liderin işe karışması çalışan için bir sorun olarak görülebilir. Bu durumda lider etkin dinleme anlayışı, empati ve kabul göstermelidir. Lider, izleyicilerin duygularını kabul etmez veya onları boşaltmalarına yardımcı olmazsa, öğretme verimsizleşir.⁶⁴

Geleceğin liderlerini geliştirme sürecine kişisel olarak kendilerinden de bir şeyler veren liderler aynı zamanda örgütsel varlıkların en değerlisini de yaratmış olurlar. Sadece öğrenen bir örgüt değil, öğreten bir örgüt, liderler çıkarabilme kapasitesine sahip bir örgüt yaratmak liderlere uzun vadeli bir başarı sağlar.

1.5. LİDERLİK TÜRLERİ

1980'lerden sonra insan kaynağına verilen önemin artması, çalışanların şirketin hemen hemen her kademesinde söz sahibi olmaya başlamasıyla birlikte çalışanların yöneti-

64. Gordon, a.g.e., s. 85-87.

mine bakışı da değişmiştir, artık klasik liderlik ve yönetim biçimlerinin yetersiz kaldığı fark edilmiş ve yeni ihtiyaçlara cevap olarak yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.⁶⁵

Bugün, Dönüşümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik, Sürdürümcü Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Kendi Kendine Liderlik gibi çok farklı liderlik yapılarına rastlanılmaktadır.

1.5.1. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini nitelendiren en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün arttırmakta ve örgütleri bir dönüşüm (transformasyon) ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Dönüşümcü liderler, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlamaktadır.⁶⁶

Dönüşümcü Liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını etkileyen kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması, ve vizyonu izleyicilere kabul

65. Paksoy, a.g.e., s.167.

66. Özalp, İ. (2000), *İşletme Yönetimi*, Eskişehir, s.344,s.351.

ettirmesi ile mümkündür. Dönüşümcü lider, izleyicilerin amaçlarına ulaşmaları için kendilerine güven duymalarını sağlar.⁶⁷

İşletmelerin gelecekte olmak istedikleri duruma gelmeleri için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştüren bu lider tipini, diğer liderlerden ayıran temel özellikler karizma, telkin yeteneği, entelektüel uyarıcı güç ve izleyiciler üzerinde kişiselleşmiş ilgi olarak dört grupta toplanmıştır.

Değişimci/Dönüşümcü liderlikle ilgili bazı özellikler şunlardır;⁶⁸

- Lider, vizyonu çizer, bu vizyonu çalışanlara anlatır,
- Vizyonun gerçekleşmesi için gerekli gördüğü adımları atar,
- Örgütsel kültürde değişimler yapar,
- Kısa dönemde örgütsel performansta önemli değişiklikler olabilir, başlangıçta örgüt performansı bir miktar azalabilir,
- Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir.

1.5.2. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber yaptığı çalışmalarda, liderin sosyal

67. Koçel, a.g.e., s. 605.

68. Eren, a.g.e., s. 543.

değişimi, vizyon ve hareket devamlılığında odaklanmış, karizmatik liderlerin örgüte yaptığı psikolojik katkı, kişisel özellikler ve onları motive eden şeyler üzerinde durmamıştır.⁶⁹ İlgili yazın incelendiğinde, karizmatik liderin iki önemli unsuru ön plana çıkmaktadır: kendi imajını yaratma ve kendini sunabilme. Kendi imajını yaratma, bireyin, taşıdığı amaca uygun nitelikleri, özellikleri ve kimliği bakımından kendini kavraması ve ortaya koymasısıdır. Kendini sunabilme ise, bireyin kendini, izleyicilerine doğru bir şekilde ifade edebilmesi ve yansıtabilmesidir. Bu iki unsura sahip bir lider, kendisini kolaylıkla karizmatik hale getirmiş olup, izleyicilerini etkileyebilecektir.⁷⁰

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede önemli rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. House'a göre karizma özel bir kişilik özelliğidir. Karizmatik Liderliği tanımlayabilmek için onların izleyicileri üzerindeki etkilerini şu şekilde sayabiliriz;⁷¹

- İzleyiciler, lidere karşı yüksek bir bağlılık, sadakat ve adanmışlık duyarlar.
- Liderle kendilerini ve liderin misyonu ile kendi misyonlarını özdeşleştirirler.
- Lideri bir esin kaynağı olarak görürler.

69. Jacobsen C. ve House R. J., (2001), "Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests", **The Leadership Quarterly**, 12 (1), s. 76.

70. Sosik, J. S., Avolio, B.J. ve Jung, D.I., (2002), "Beneath The Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management to Charismatic Leadership", **The Leadership Quarterly**, 13 (3), s. 218.

71. Fiol, H. (1999), "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change." **Leadership Quarterly**, 10, s. 475.

- Liderin değerleri,amaçları ve davranışlarını taklit ederler.
- İzleyicilerin liderle olan ilişkisi sebebiyle kendilerine olan güvenleri ve saygıları artar.
- Lidere ve liderin düşüncelerinin şaşmaz doğruluğuna son derece güven duyarlar.

1.5.3. SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK

Belli sonuçları elde etmek için izleyicilerin örgüt içerisindeki rollerini ve yapmaları gereken işleri belirleyen, astların istek ve ihtiyaçlarını da dikkate alan, örgüt yapısını kuran, izleyicilere ödül sağlayan ve onları önemseyen liderlik anlayışdır. Sürdürümcü liderlik, liderin örgüt içinde sahip olduğu hiyerarşik yetkiye ve yasal otoriteye dayanmaktadır. Bu liderler, iş standartlarına, belirlenen görevlere ve işe yönelik amaçlara önem vermektedir. Ayrıca, verilen görevin tamamlanmasına ve çalışanların buna uymasına odaklanmıştır. Çalışanların performanslarını etkilemek için örgüt içindeki ödül ve ceza sistemlerine tam olarak güvenmektedirler.⁷² Eğer, astlar kendisinden beklenen performansı gösterir ve böylece beklentilere uygun davranırsa, ihtiyaçları karşılanmaktadır. Etkileşimci liderlik, bu çeşit bir karşılıklı etkileşime dayalı süreçtir.⁷³ Bu kapsamda etkileşimci liderin amacı;⁷⁴

72. Safty, A. Ve Güven, H. (2003), **New Paradigms in Leadership**, İstanbul: Promat Yayın, s.120.

73. Wofford J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, L. J., (1998), "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational Leadership", **The Leadership Quarterly**, 9 /1), s. 57.

74. Boehnke K., Bontis, N., DiStefano, J. ve DiStefano, C.A. (2003), "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", **Leadership & Organization Development Journal**, 24 (1), s.6.

- Astları başarıya götürecektir davranış ve çalışmaların, onlar tarafından tam olarak anlaşıldığından emin olmak,
- Sistem içinde çıkabilecek olası engelleri ortadan kaldırmak,
- Önceden belirlenen amaçların başarılması için astları motive etmektir.

1.5.4. KENDİ KENDİNE LİDERLİK

İşletmede herkesin yaptığı işten sorumlu olması, kendi kendini yönetebilmesidir. Kendini etkilemede kullanılabilecek davranışlar ve düşünceler üzerine yoğunlaşan kapsamlı stratejiler bütünüdür.⁷⁵

Yeni liderlik teorilerine yukarıda bahsettiğimiz liderlik tarzları dışında birçok yeni tarz eklemek mümkündür. Günümüzde koçluk ve mentorluk gibi liderin bilgi, beceri, tecrübesini çalışanlarla paylaştığı, çalışanların önünü açtığı, gelişmelerini sağladığı destekleyici yöntemlerin de kullanımı hızla artmaktadır.

Kendi kendine liderlik, bireyin ihtiyacı olduğuna inandığı motivasyonu ve yönünü belirlemek için kendini etkileme sürecidir.⁷⁶ Kendi kendine liderlik, doğuştan getirilen bir özellik değildir, öğrenilebilir niteliktedir ve bu açıdan yaklaşım, sadece liderler için değil herkes için geçerlidir.⁷⁷

75. Paksoy, a.g.e., s.167.

76. Neck, C. P., Stewart, G. L. ve Manz, C. C., (1995), "Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, 13 (3), s. 281.

77. Paksoy, a.g.e., s. 200.

BÖLÜM 2

2. EKİP ÇALIŞMASI

2.1. EKİP ÇALIŞMASI VE ÇEŞİTLERİ

Günümüz işletmeleri, sadece yöneticilerin veya işletmecilerin çabalarına değil, tüm çalışanların yaratıcılığına ve yeteneklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabet avantajı, temel iş süreçlerinin sürekli ve artarak geliştirilmesinden kaynaklanır. Bu nedenle işletmeler her türden işte, her düzeyde çalışandan yararlanma gereksinimi duyarlar. Bu anlamda geleceğin işletmeleri tüm çalışanların esnekliğini ve yaratıcılığını kullanma becerisine bağlı olarak ya büyüyecekler ya da yok olacaklardır⁷⁸. Rekabet avantajı elde edebilenin, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmenin ve bunlardan faydalanmanın başında da farklı yetenek ve becerilere sahip kişilerden oluşan ekiplerden yararlanmak gelmektedir. İşletmelerde giderek yaygınlaşan ekip çalışmaları bu yönde atılmış önemli adımlardan biridir.

Ekip çalışmalarının işletmelerde kullanılması ile ilgili örneklere bakıldığında, 1980'li yılların başında Volvo, Toyota gibi şirketlerin üretim sistemlerine ekipleri ilave ettikleri ve bu olayın ilk girişim olması nedeniyle de büyük bir yankı yaratarak, yöneticilerin büyük ilgisini çektiği bilinmektedir. Günümüzde ise neredeyse tüm örgütler ekip çalışmalarına üretimde yer vermekte ve ekip çalışması

78. Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, İstanbul: Beta Yayınları, s. 279.

anlayışı her sektöre yayılmakta, üretimde ekip çalışmalarına yer vermeyen yöneticiler kınanmaktadır. Ekip çalışması anlayışı veya fikri, üretim sistemlerinde mantar gibi çoğalmaktadır. Günümüzün başarılı yöneticileri genellikle ekiple çalışan yöneticilerdir. Lee Iacocca ve Peter Drucker gibi yazarlar ekip çalışmalarının önemini vurgulayarak, yarının örgütlerinin ekiplerden oluşacağını ve etkinliklerin bunlarla sürdürüleceğini söylemektedirler. Boeing'in üst yöneticileri yeni uçakları olan 777'yi böyle bir çalışma sonucunda elde ettiklerini belirtmektedirler⁷⁹. Birçok işletme son zamanlarda faaliyetlerini ve işlemlerini ekip çerçevesi içinde yapılandırmaktadır. Yönetimler, işletmelerin performansını yükseltecek pozitif sinerjiyi aramaktadır.⁸⁰ Ekip çalışmaları bu pozitif sinerjiyi yaratmada en etkili araçlar olarak görülmektedir. Yüksek performanslı ekipler, kısıtları fırsata dönüştürebilen, başarısızlıktan korkmayan, yaratıcılık düzeyi yüksek kişilerden oluşmaktadır. Ait olduğu ekiple bütünleşmiş üyelerden oluşan ekipler yüksek performanslıdır.⁸¹

2.1.1. GRUP VE EKİP KAVRAMLARI

İşletme yönetiminde grup ve ekip kavramları farklı anlamlara gelmektedir. Her ekip aslında temelde bir grup olmakla beraber her grup ekip özelliğine sahip olamamaktadır. Bu nedenle de söz konusu kavramlar arasındaki farkların ve bunların özelliklerinin anlaşılması önem taşımaktadır.

79. Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniv. AÖF Yay., s.313.

80. Paksoy, a.g.e., s. 209.

81. Budak, ve Budak, a.g.e., s. 626.

2.1.1.1. GRUBUN TANIMI

Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında; çalışma ortamında önce grupların önemi ortaya çıkmış, verimlilik üzerinde grup çalışmasının yararları vurgulanmaya çalışılmıştır. 1924-1932 yılları arasında gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları bu görüşlerin başlangıcını oluşturmaktadır.⁸² Grupların yönetim olayı içinde ne kadar önemli bir rol oynadıkları ilk defa Hawthorne Araştırmaları ile ortaya konmuştur. Daha sonra 1930'larda Kurt Lewin tarafından yapılan "Grup dinamiği" ile ilgili çalışmalar grup olayını daha açık hale getirmiş ve yöneticilerin etkinliğine önemli katkılarda bulunmuştur.⁸³

Bir grup yalnız aynı özelliği taşıyan kişiler demek değildir. Aynı şekilde bir grubu oluşturmak için bireylerin yan yana bulunmalarının da yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu bakımdan gruplar, yığınlar ve kalabalıklardan ayrılırlar. Grup terimi, grubu meydana getiren bireyler arasında ilişkilerin bulunmasını ve bu ilişkilerin de düzenli ve sürekli olarak işlenmesini gerektirir.⁸⁴ Bir topluluğun grup olarak tanımlanabilmesi için gerekli ilk koşul etkileşimdir. Bu etkileşim süreci, ortamda bulunan bireylerin birbirlerinin varlığından haberdar olmaları ile başlar.⁸⁵ Fiziksel anlamda bir arada bulunan insanlar görünüş itibarı ile bir gruba benzeseler de birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri yoksa grup değildirler. Örneğin; bir üretim hattında veya

82. Paksoy, a.g.e., s. 205.

83. Koçel, T., a.g.e., s. 468.

84. Tekarslan, E., Kılınc, T., Şencan, H. ve Baysal, A.C., (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, ss. 53-54.

85. Tevriiz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T., (1999), *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, 1. bası, İstanbul: Beta Yayınevi, s. 126.

büroda çalışan insanlar fiziksel ortam olarak yan yana çalışsalar da eğer aralarında bir iletişim ve etkileşim süreci yaşanmıyorsa, tüm bireyler sadece kendi işleriyle ilgileniyorsa bir grup olmaları mümkün değildir. Özkalp ve Kirel, örgüt içerisindeki davranışları anlamak için bireyleri etkileyen güçleri ve bireylerin örgütleri nasıl etkilediğinin bilinmesinin zorunluluk olduğunu, bireylerin davranışlarının grupları etkilediği gibi örgüt içindeki grupların da bireylerin davranışlarını etkilediğini belirtmektedirler⁸⁶.

Her organizasyon içinde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan büyük veya küçük, etkili veya etkisiz çeşitli gruplar bulunmaktadır. Grupları çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. “Algı”lamaya ağırlık veren bir tanıma göre, “kişilerin kendilerini belirli bir gruba mensup olarak algılamaları” ile grup oluşur. Grup yapısına ağırlık veren tanıma göre ise, grup, iki veya daha fazla kişinin belirli bir fonksiyon görmek üzere ve karşılıklı olarak bir araya gelmesi, bu karşılıklı bağıllık içinde kişilerin belirli roller oynaması, bu rollerin oynanmasını düzenleyen belirli “norm”ların geliştirilmesi ile oluşur.⁸⁷ Nelson ve Quick, grubu “ ortak ilgi ve amaçları olan iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesidir” şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre ise “grup, gözlenebilir, anlaşılabilir ilişkiler sistemi içerisinde belirli sayıdaki kişinin bir araya gelmesinden oluşan sosyal topluluktur”⁸⁸.

Gruplar özelliklerine, büyüklüklerine, amaç ve işlevlerine göre farklı yapılara sahiptir. Çok çeşitli ayrımlar söz konusu

86. Özkalp, E. ve Kirel, Ç.a.g.e., s.185.

87. Koçel, a.g.e., s. 467.

88. Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Başaran Yay., s.313.

olmakla beraber, grupları biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) olarak iki ana yapı içinde incelemek mümkündür. Biçimsel grup, belirli bir isim taşıyan, üyeleri ve kuralları belirlenmiş, sınırları çizilmiş bir grup türüdür. Böyle bir grupta yer alan üyeler, çizilen ortak amaçlara varmak için uğraşlarını ve ilişkilerini bilinçli bir şekilde düzenlemişlerdir. Her üye kendi görev, yetki ve sorumluluklarını bilir. Biçimsel gruplar da kendi içinde sürekli ve geçici olmak üzere ikiye ayrılır. Sürekli biçimsel gruplara örnek olarak üst yönetim kadrosu, sürekli komiteler sayılabilir. Geçici biçimsel gruplar ise belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla kurulan ve bu görev yapıldıktan sonra dağılan gruplardır. Bunlara örnek olarak ise geçici komiteler ve görev ekipleri verilebilir. Biçimsel olmayan gruplar ise kendiliğinden oluşan gruplardır. Bu gruplar, doğal iletişim kanallarının kullanılmasıyla işler ve gelişir. Bu gruplar, üyelerin işe bağlanmasını sağlar ve güdülenmesini güçlendirir.⁸⁹

2.1.1.2. EKİBİN TANIMI

Yönetim yazınında ekip kavramına ilk, 1970’li yıllarda “Ekip Eğitimi Yöntemi” başlığı altında rastlanmıştır, ekip başlığı altında konu 1988 yılında gerçekleştirilen spor, iş ve askeri uygulamalara yönelik 21 çalışmada yer almıştır.⁹⁰

Ekip, koordine edilmiş çabalar sayesinde olumlu sinerji oluşturan, bireysel girdilerin toplamından daha fazla bir performans düzeyi sergileyen bir topluluk olarak tanımlanır.

89. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitap, ss. 200-201.

90. Budak ve Budak, a.g.e., s. 625.

lanmaktadır.⁹¹ Ekipler, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler.⁹² Ekibin üyeleri belli bir işbölümü esasına göre görev paylaşımında bulunurlar ve yapacakları işler hakkında ayrıntılı bilgiye sahiptirler. Bu sayede her bir ekip üyesi yetki ve sorumluluk alanını bilecek ve buna uygun davranışlar gösterebilecektir.⁹³

Bir ekip olmanın gerektirdiği pek çok kriter vardır. Bunlar;

- İki veya daha çok kişinin varlığı
- Genel bir ekip amacının olması
- Zaman, materyal ve çalışma alanı ayrılması
- Amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması olarak sıralanabilir.⁹⁴

Bu kapsamda ekip;

- Oldukça yüksek düzeyde iletişimde bulunan insan grubudur.
- Ekip üyeleri farklı alt yapıya, yetenek ve becerilere sahiptir. Yeni üyeleri arasında farklılık olmayan ekiplerin yenilikçi olmaları mümkün değildir.
- Ekipler, ortak bir misyon anlayışına sahiptir.

91. Paksoy, a.g.e., s. 206.

92. Katzenbach, J., R., Smith ve Douglas K., (1993), **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s. 23.

93. Budak ve Budak, a.g.e., s. 625.

94. Efil, İ., (2005), **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**, İstanbul: Aktüel Yayınları, s. 157.

- Ekiplerin, mutlaka açık bir şekilde tanımlanmış hedefleri vardır ve ekip neye ulaşmak istediğini bilmelidir.⁹⁵

2.1.2. EKİP VE GRUP ARASINDAKİ FARKLAR

Ekiplerle ilgili daha kapsamlı bir tanım verilirse; gruptan farkı daha iyi anlaşılacaktır. Ekip, belirli hedeflere ulaşmak için, bir araya gelmiş koordineli çalışan ve etkileşim içinde olan iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu bir topluluktur. Bu tanımda üç unsur göze çarpmaktadır. Birincisi, ekip için iki veya daha fazla kişinin gerekli olmasıdır. İkinci husus, ekipteki kişilerin, düzenli bir biçimde etkileşim içinde olmalarıdır. Tanımdaki son ve üçüncü husus ise, ekipler belli bir hedefi gerçekleştirmek üzere çalışma içine girerler ve bunlarda hedef paylaşımı söz konusudur.⁹⁶

Bir ekipten söz edebilmek için söz konusu insan gruplarının bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Gruplar, disiplin altına alınmış eylemlere giriştiklerinde ekip niteliği kazanmaktadırlar. Ekipler, gruplardan farklı olarak ortak bir amaç belirlerler, ekibin hedefleri konusunda görüş birliğine varırlar, ortak bir çalışma yaklaşımı belirler ve birbirlerini tamamlayıcı beceriler geliştirirler.⁹⁷ Gruplarda güçlü bir liderlik özelliği bulunurken, ekiplerde liderlik dönüşümlü olarak paylaşılır.⁹⁸

95. Efil, a.g.e., s. 157.

96. Paksoy, a.g.e., s. 208.

97. Efil, a.g.e., s. 158.

98. Daft, R.L., (1997), **Management**, 4th edition , Florida: The Dryden Press, s. 592.

2.1.3. EKİP ÇALIŞMASININ ÖNEMİ

Günümüzde teknolojinin ve rekabetin hızla artması, işletmelerin proaktif ve esnek olmalarını gerektirmektedir. Müşteri taleplerine rakiplere göre daha çabuk cevap verebilmek, verimli ve etkin bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin daha hızlı hareket etmeleri zorunlu olmaktadır. Bu amaçla, işletmelerde ekiplerden faydalanmak da giderek önem kazanmakta ve yaygınlaşmaktadır.

Ekip çalışmasının en önemli avantajı sinerji yaratmasıdır. Bir ekipte yer alan bireyler, daha kaliteli çıktılar sağlarlar. Bu sinerjiye katkıda bulunan en önemli faktörler; ekipte yer alan bireylerin fikir alışverişinde bulunabilmeleri, birbirlerinin hatalarını düzeltebilme imkanına sahip olmaları, problemleri oluşur oluşmaz hemen çözebilmeleridir. Ekiplerin bu sinerjilerinden faydalanabilmek için, yöneticilerin ekip üyelerini birbirlerini tamamlayan yetenek ve becerilere sahip kişiler arasından seçmeleri gerekir.⁹⁹ Yaratılan bu sinerji ile beraber, işletme içinde daha olumlu çıktılar sağlanabilmekte ve bu da aynı zamanda çalışanların motivasyonlarına pozitif yönde yansımaktadır.

Ekip çalışması, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek, kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve karlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir¹⁰⁰.

99. George, J.M. ve Jones, G.R., (2006), *Contemporary Management: Creating Value in Organizations*, 4th edition, New York: McGraw Hill, ss. 375-376.

100. Yenersoy, G. (1997), *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayınevi, s.42.

2.2. EKİPLERİN OLUŞUM SÜRECİ

Ekip oluşturma sürecinde, ekip çalışmasını ve grup verimliliğini arttırmak amacıyla, grubun işleyişi hakkında veri toplama, analiz etme gibi eylemlerden oluşan bir süreç izlenmektedir. Ekip oluşum sürecinde ekibin verimliliği değerlendirilmekte ve gelecekte ekibin verimliliğini arttırmak yada problemleri gidermek amacıyla neler yapılacağı ile ilgili kararlar alınmaktadır.¹⁰¹ Keçecioglu ekip oluşum sürecinde aşağıdaki basamakların izlendiğini belirtmektedir¹⁰²:

- Ekip içinden ya da dışından bir kişi, ortaya çıkan veya oluşabilecek bir sorunun farkına varır.
- Ekip üyeleri birlikte çalışarak soruna ilişkin bilgileri bir araya getirir.
- Ekip üyeleri birlikte verileri analiz eder ve gelişim için eylem planı yapar.
- Ekip üyeleri birlikte eylem planını geliştirir ve harekete geçerler.
- Ekip üyeleri birlikte gelişmeleri gözlemler, sonuçları değerlendirir ve gerekirse yeni eylem planları geliştirirler.
- Ekip üyeleri bu süreci gerektiği sıklıkla tekrarlarlar.

Örgüt ister dikey, ister yatay, isterse matris yapıda olsun, örgütün faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için yönetimin verimliliği ve etkinliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ekiplerin başarısı için akılcı, verimli ve etkin bir yönetime

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

102. Keçecioglu, T. a.g.e., s.16.

gereksinim duyulmaktadır. Bir ekip lideri, ekipteki verimliliğin aynasıdır. Ekibin kurulması aşamasında ekip yönetimi kendini hissettirmeli ve tüm ekip çalışması süresince etkinliğini devam ettirmelidir.

Ekip üyelerinin birbiriyle uyumlu bir biçimde çalışmalarının genelde aşağıdaki dört temel şartın sağlanmasına bağlı olduğu düşünülmektedir:¹⁰³

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

2.2.1. EKİP OLUŞUMUNUN AMAÇLARI

Yöneticileri ekip oluşturmaya yönelten en önemli nedenler, çalışanların örgüte bağlılıklarının arttırılması, çalışanlar arasında karşılıklı desteğin inşa edilmesi, bireysel farklılıklara saygı gösterecek ve iş başarısının temellerini atacak olan karşılıklı güvenin geliştirilmesidir. Ekip oluşturmanın diğer amaçlarını ise ekip çalışması ile çalışanlar arasındaki bağlılığı arttırarak, rekabetten çok dayanışma ortamının yaratılması ve ekip üyeleri arasındaki çatışmaları olumlu yönde değerlendirerek olumlu sonuçlara ulaşmaya çalışmaktır.¹⁰⁴ Etkili ekip çalışması, çalışanlar arasındaki

103. Özkalp, ve Kirel, a.g.e., s.185.

104. Katzenbach ve Smith, a.g.e., s.54.

sorunların çözümü, etkili üretim programlaması ve gelişmiş üretim hedefleri belirleme gibi yan kazançları da beraberinde getirmektedir.¹⁰⁵

Ekipler genellikle örgütte oluşan bir soruna, yaratıcı, yenilikçi ve rekabet avantajı kazandıracak çözümler bulmaları için kurulurlar. Ancak işletmelerin ekip oluşturmaya karar vermeden önce, durumun ekip oluşturmaya uygun olup olmadığını araştırmaları gerekir. Bunun nedeni her durumda ekibin etkili olamaması, bazı sorunların bireysel çabalarla çözülmesinin zorunlu olmasıdır. Örneğin; karmaşık bir bilgisayar programının üretilmesi ekip çalışmasına uygun düşmemektedir. Bir bireyin veya bireyler topluluğunun performansını aşan durumlarda ekip oluşturulmasına ihtiyaç duyulur.¹⁰⁶

2.2.2. EKİP OLUŞUMUNDA TEMEL ÖĞELER

Ekiplerin oluşumunda ve başarılı olmalarında en önemli faktörlerden biri yönetimin ekipler için destekleyici bir ortam hazırlamasıdır. Destekleyici faaliyetler, ekip çalışmasına yönelik gerekli ilk adımların atılması konusunda gruba yardımcı olur. Bu adımlar, ileri düzeyde işbirliği, güven ve uyuma katkı sağlar. Yöneticilerin bu koşulları oluşturan örgütsel bir kültür oluşturması gereklidir.¹⁰⁷ Ekip oluşturmak için ortada gerçekleştirilmesi gereken bir amaç

105. White, R.E., (1998), *Daha İyi Nasıl Takım Lideri*, çev. Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları, s. 24.

106. Özkalp, E. (1997), "Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği", *Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1-2), s.21-22.

107. Özdemir, U. (2000), "Ekip Çalışması", *Sağlık ve Toplum*, Yıl:10, Sayı:1, s. 59.

ve bu amacın bir ekip tarafından gerçekleştirilmesini bekleyen bir yönetimsel kararın olması lazımdır.¹⁰⁸

Bir işletmede ekip çalışmasına geçme kararı alınırken işletmeye en uygun ekip türünün belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu kararı verirken öncelikle işletmede mevcut iş yapısının analiz edilmesi gerekmektedir.¹⁰⁹ Ekip oluşumunda dikkate alınması gereken öğelerden biri de ekipte yer alacak kişilerin belirlenmesidir. Ekip üyelerinin her biri, görevlerini yerine getirebilecek şekilde nitelikli, bilgi ve beceri sahibi olmalı, işbirliği arzusu taşınmalıdır.¹¹⁰ Ekipler insanlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla her ekip üyesi kendine özgü tutum, inanç, beceri, üstünlükler ve zayıflıkları beraberinde ekibe getirmektedir. Bunların bazılarını önceden bilmek mümkün olmakla beraber pek çok insani unsur ancak bireysel ilişkiler geliştikçe ortaya çıkmaktadır. Çok farklı özelliklere sahip insanların bileşimi olarak bir ekip meydana getirildiğinde sorun çıkarabilecek özellikler baskı altına alınsa ve ekip belirlenen çerçeve içinde faaliyette bulunmak zorunda bırakılsa bile çoğu kez bir başarı elde edilemeyebilir.¹¹¹ O nedenle ekip üyelerinin zaman içinde birbirlerini tanımaları ve ortak amaca hizmet edecek şekilde davranmaları büyük önem taşımaktadır.

Ekiplerin oluşumunda en önemli görevlerden biri de ekip liderine düşmektedir. Lider, gerçekleştirmesi gereken amacın doğrultusunda bilgi, beceri ve tecrübeye sahip insanlardan oluşan bir ekibi kurar. Eğer çatışmanın ve yaratıcılığın teşvik edilmesi isteniyorsa, ekip üyelerinin zıt

108. Budak ve Budak, a.g.e., s. 630.

109. Efil, a.g.e., s. 160.

110. Özdemir, a.g.e., s. 59.

111. Efil, a.g.e., ss. 161-162.

karakterlerden oluşmasında bir sakınca yoktur. Böyle bir ekipte uzlaştırma görevi sık sık lidere düşecektir.¹¹²

2.2.3. EKİBİN OLUŞUM AŞAMALARI

Ekipler bir anda oluşabilen topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup insandan, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda etkileşim gerektirir. Grup üyeleri birbirleri ile etkileşime girebilecek gerekli zamanı bulamadığı takdirde, grubu iyi organize edilmiş bir ekip haline getirmek mümkün olmayabilir. Araştırma bulguları ekiplerin belli aşamalardan geçerek olgunluğa ulaştıklarını ortaya koymaktadır. En yaygın olarak kullanılan sınıflandırma beş aşamadan oluşmaktadır¹¹³:

- Oluşum - Kuruluş (Forming) aşaması,
- Çatışma - Tatminsizlik (Storming) aşaması,
- Biçimlenme - Kural Koyma (Norming) aşaması,
- Başarma - Verimlilik (Performing) aşaması ve
- Dağılma (Adjourning) aşamasıdır.

2.2.3.1. OLUŞUM-KURULUŞ AŞAMASI

Ekip üyelerinin birbirini tanımaya çalıştığı bir evredir. Kişisel bilgiler bu evrede paylaşılır ve üyeler kendi dışındaki üyeleri kabul etmeye başlarlar. Bu aşamada, yüksek düzeyde belirsizlik mevcuttur. Söz konusu belirsizlik, daha çok ekibin yapısında, amacında ve liderlik konusunda olmaktadır. Bu

112. Budak ve Budak, a.g.e., s. 630.

113. Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım., s.463-466.

aşamada üyeler, hangi tür davranışların kabul edilebilir olduğunu test ederler.¹¹⁴ Belirsizliğin yüksek olmasından dolayı, üyeler kendilerinden beklenenleri anlamaya çalışırlar ve formel veya informal liderler tarafından gösterilen güç ya da otoriteyi kabul ederler. Bu nedenle, ekip lideri üyelerin birbirlerini tanımaları için fırsat oluşturmaları ve üyeleri, birbirleri ile informal düzeyde sosyal tartışmalara girmeleri için cesaretlendirmelidir.¹¹⁵ Bu aşama, üyeler arasında karşılıklı bağımlılığın gelişmesiyle başlayıp, genel yapı, amaç ve beklentilerin tanınmasıyla son bulur.¹¹⁶

Bu aşamada ekibin özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹¹⁷:

- Üyeler yüksek derecede istek ve beklentilere sahiptir.
- Üyeler ekibin geleceği konusunda endişe duyar.
- Bir an önce durumu kontrol altına almak isterler.
- Otorite ve hiyerarşiye önem verirler.
- Kendilerine ekiplerde bir yer edinmek isterler.

Oluşum-Kuruluş aşaması sorunların meydana çıkarıldığı bir aşamadır. Bu aşamada huzursuzluğun kaynağı olan konuları ortaya çıkarmak, vizyonu netleştirmek, açık sorularla farklılıkları ortaya çıkarmak, kişisel farklılıklar karşısında esnek davranmak, farklı kültürlerden kaynaklanan yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve ortak paydalar bulmak gibi davranış ve faaliyetler benimsenmelidir. Bu aşamada, üyeler amaçları ile görevlerini çok iyi bilmediklerinden ve

114. Paksoy, a.g.e., s. 211.

115. Daft, a.g.e., s. 602.

116. Tevrüz, Artan ve Bozkurt, a.g.e., s. 131.

117. Blanchard, K. (1996), **Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma**, (Çev: M. Özcan), İstanbul: Acar Yay., s.35-39.

ekip olarak çalışmaya alışık olmadıklarından verimlilik düşük düzeydedir.

2.2,3.2. ÇATIŞMA-TATMİNSİZLİK AŞAMASI

Bu aşamada üyelerin kişilik özellikleri ön plana çıkar. Üyeler kendilerinden beklenenleri ve rollerini belirginleştirmek isterler. Bu aşamada çatışmalar ve fikir ayrılıkları ön plandadır. Üyeler, ekibin misyonu ile ilgili farklı algılara sahip olabilir. Bu nedenle de ekip lideri, her takım üyesini ekibe daha fazla katkıda bulunma konusunda cesaretlendirmelidir.¹¹⁸ Bu aşamada birey grubun varlığını kabul etmesine rağmen kendi bireyselliği üzerindeki kontrol gücüne karşı direnç gösterir. Bu süreçte otorite, güç ve liderlik ilişkileri açıklık kazanır.¹¹⁹

Her ekibin geçirmek zorunda olduğu bu aşama, güç çatışmaları ve sürtüşmeler nedeniyle eleştirilse de aslında yaratıcılığın desteklendiği bir aşamadır. Üyeler, görevlerinin kendi düşündüklerinden zor olduğunu fark ettiklerinden dolayı moral ve gönüllülük düzeyi düşer. Bu aşamada ekip hedefleri belirlenir, iş yapma yöntemleri tasarlanır, yenilik ve üretkenliğe ortam oluşturulur. Dolayısıyla da bu aşama başarılı bir şekilde atlatılmazsa ekipten yüksek verimlilik elde edilememektedir. Bu aşamada ekibin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir¹²⁰:

- Beklentiler ile gerçekleştirenler birbirinden farklıdır.
- Otoriteye karşı güvensizlik hakimdir.

118. Daft, a.g.e., s. 602.

119. Tevrüz, Artan ve Bozkurt, a.g.e., s. 131.

120. Blanchard, a.g.e., s.35-39.

- Yapılması gereken görevlere karşı isteksizlik ve kırgınlık belirgin düzeyde hissedilir.
- Üyeler kendilerini yetersiz ve şaşkın olarak hissediler.
- Üyeler birbirlerine ve lidere karşı tepkilidirler.
- Üyeler birbirleri ile sürekli rekabet halindedirler.
- Üyeler arasında sürekli kutuplaşma vardır.

2.2.3.3. BİÇİMLENME-KURAL KOYMA AŞAMASI

Bu aşamada çatışmalar çözümlenir ve ekip içinde uyum oluşur. Güç, liderlik ve üyelerin rolleri gibi konularda görüş birliğine varılır. Üyeler artık birbirlerini anlamaya ve kabullenmeye başlamıştır.¹²¹ Üyeler arasında yakın ilişkiler gelişir, grup bağlılığı artar ve üyeler karşılıklı beklentilerini ayarlayan “uygun davranış normları” çerçevesinde gruba uyum sağlamaya gayret ederler.¹²² Ekip üyelerinin rollerinin neler olduğunun kesinleşmesi ile beraber, ekip kimliği de gelişir ve üyeler bunu yakından hissedir. Böylece yapı da daha belirgin bir hale gelir.¹²³

2.2.3.4. BAŞARMA-VERİMLİLİK AŞAMASI

Bu aşamada, problem çözme ve verilen görevi başarma gibi kavramlara odaklanılmaktadır. Ekip üyeleri, ekibin misyonuna tamamen bağlıdır. Üyeler birbirleri ile koordineli bir şekilde çalışmakta ve aralarında zaman zaman ortaya çıkan anlaşmazlıkları da olgunlukla çözmektedir. Amaca

121. Daft, a.g.e., s. 603.

122. Tevrüz, Artan ve Bozkurt, a.g.e., s. 131.

123. Paksoy, a.g.e., s. 212.

ulaşabilmek için tüm üyeler hevesle ve azimle çalışmaktadır. Bu aşamada liderin görevi ise ekibin yüksek derecede performans göstermesini sağlamaktır.¹²⁴ Bireyler birbirlerini tanımak ve grup normlarını yerleşik hale getirmek için harcadıkları çabayı, üretim ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yöneltirler.¹²⁵ Ekip bu aşamada en verimli dönemini yaşamaktadır. Başarma- verimlilik aşamasında her üye, kendi arzusu ve yeteneği oranında katkıda bulunarak artan bir işbirliği ortamında ortak problem çözme ve karar alma süreçlerini gerçekleştirmektedir. Ekibin işlevlerini yerine getirmesiyle birlikte, hedefin gerçekleşmesini sağlayacak bütün sorunlar bu süreçte ele alınmakta ve çözüme ulaştırılmaktadır.¹²⁶

2.2.3.5. DAĞILMA AŞAMASI

Bu aşamada çalışma hızı yavaşlar ve sonunda da durma noktasına gelir. Ekipler dağılma noktasına gelir.¹²⁷ Dağılma aşamasında üyeler görevlerini başarmış olmanın mutluluğunu yaşarken, arkadaşlıkların ve işbirliğinin sona erecek olmasından dolayı da üzüntü duyarlar. Bu nedenle lider, ekip üyelerini bir araya getirerek, onları ödüllendirebilir.¹²⁸

124. Daft, a.g.e., s. 603.

125. Tevrüz, Artan ve Bozkurt, a.g.e., s. 131.

126. Eren, a.g.e., s.465.

127. Paksoy, a.g.e., s. 212.

128. Daft, a.g.e., s. 603.

2.3. EKİP ÇALIŞMASININ YARARLARI VE SAKINCALARI

Özellikle teknolojinin ilerlemesi, toplam kalite yönetimi uygulamalarının artması ile beraber işletmeler de ekip çalışmalarına daha fazla önem verir hale gelmişlerdir. Oldukça yaygın bir şekilde kullanılan ekip çalışmalarının; bireylere, yöneticilere ve örgütlere sağladığı pek çok yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu yarar ve sakıncalar aşağıdaki bölümlerde açıklanmaktadır.

2.3.1. EKİP ÇALIŞMASININ YARARLARI

Ekip çalışması, gruptaki bireylerin kendilerinin iyi yönlerini tanıdığı ve birbirleri ile işbirliği yaptığı zaman oluşturulabilir. Amaçlar ve grup içinde kimin kiminle nasıl işbirliği yapacağı üyelere bilirse işler daha kolaylaşır.¹²⁹ Ekipler, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler.¹³⁰

Ekipler, kişilerin davranış ve tutumlarının oluşmasına, gelişmesine yardımcı olur. Belirli durumlar karşısında nasıl hareket etmesi gerektiğini gösterip, sosyal yönden geçerli davranışlara sahip olmasını sağlar. Üyelerin birbiriyle olan etkileşimi insanların ekip içinde daha hızlı öğrenmelerine, karşılaştıkları güçlükleri daha bilinçli ve becerikli bir biçimde çözümlenmelerine yardımcı olur. Ekipler üyelerinin

129. Paksoy, a.g.e., s. 213.

130. Katzenbach, ve Smith, a.g.e., s. 23.

çeşitli amaçlarının gerçekleşmesinde aracı olup, onları başkalarına karşı koruyarak, üyelerinin kabul edilme ve prestij sağlama ihtiyacını karşılayabilirler.¹³¹

Ekibin bireye sağladığı faydaların başında; yetki ve sorumluluğun paylaşılması, bilginin ve tecrübenin paylaşılması, demokratik bir ortam içinde rahat iletişime geçilmesi sayesinde bireyler kendilerini daha az stres altında görürler.¹³² İşbirliği sayesinde kişiler ekibin başarısı için birbirlerini destekler ve birlikte çalıştıkları için kişisel rekabet azalır. Ekip halinde çalışan kişiler birbirlerine karşı dürüst olmayı ve birbirlerini desteklemeyi öğrenirler. Her türlü bilgi alışverişi kolay ve hızlı bir biçimde gerçekleşir. Dolayısıyla ekip çalışması iletişim açısından da oldukça yarar sağlar.¹³³

2.3.2. EKİP ÇALIŞMASININ SAKINCALARI

Ekip çalışmasının yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da vardır. Örgütler ekip çalışmalarına başlamadan önce bu sakıncaları da göz önünde bulundurmalıdırlar. Ekip çalışmalarının sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹³⁴.

- Örgütler ekip çalışmasına başladıklarında bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Ekipler başarı kazandıkça danışmanlara olan ihtiyaç azalmakta ve yöneticilerin kendilerini bu duruma karşı korumaları da giderek zor olmaktadır.

131. Eren, a.g.e., s.473-474.

132. Budak ve Budak, a.g.e., s. 626.

133. Paksoy, a.g.e., s. 213.

134. Eren, a.g.e., s.474-475.

- Özellikle büyük ekiplerde bazı kişiler işten kaytarma eğiliminde olurlar. Ekip üyesi olarak kendine çıkar sağlayan, ancak üstüne düşen görevi yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen bu kişiler “bedavacı” terimi ile tanımlanmaktadır. Yapılan bir araştırma bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, ekip içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.
- Ekibin görevi gereği yürüttüğü faaliyetlerde koordinasyonu sağlamak için zaman ve enerji gereklidir. Ekipler, çalışmaya hazırlanmak ve kimin, neyi, ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Bu durum yapılacak çalışmanın koordinasyonu için oluşan fazladan bir gider olarak karşımıza çıkar.
- Örgütlerde ekip çalışmaları arttıkça, sendika liderleri bu çalışmaları desteklemekte ancak, yöneticilerin ekiplere verdiği desteği, sendikaların etkinliğini kaybettirmek olduğunu ileri sürerek, hoş karşılamamaktadırlar.

BÖLÜM 3

3. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

3.1. DEĞİŞİM, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM, TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Günümüzün karmaşık ve yüksek derecede bağımlılık gösteren çevresel şartlarında “değişim”, gerek bireyler gerekse kurumlar için tartışmasız bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucu, hem bireyler hem de kurumlar her boyutta yaşanan değişimden son derece hızlı etkilenmekte ve aynı zamanda, kendileri de bu değişimde aktif rol oynamaktadırlar. Değişim, bu anlamda, bireyler ve örgütler için hem fırsatlar oluşturmakta hem de birçok tehdit unsuru ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçevede oluşan fırsatlardan yararlanmak ve tehditlerden korunmak için, değişime duyulan ihtiyacı zamanında fark edebilmek, bu ihtiyaca yönelik eylemleri doğru kişiler aracılığı ile doğru zamanda uygulayabilmek, kısacası “değişimi başarıyla yönetebilmek”, bir ön koşul haline gelmiştir.

Değişim yönetiminde başarılı olabilmek için, öncelikle “değişim”in kavramsal olarak tanımını doğru yapmak ve buna uygun şekilde yönetim anlayışını ve örgütsel yapıyı değiştirmek gerekmektedir¹³⁵. Bu bağlamda, kavramsal olarak bakıldığında değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden

135. İnce, M. ve Bedük, A. (2006), “Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri”, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ed. Yeniçeri, Ö., IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, s. 408.

başka bir düzeye geçirmek olarak ifade edilebilir¹³⁶. Bir başka tanıma göre ise değişim, “planlı ya da plansız bir şekilde, bir süreç ya da ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi” dir. Bu geçiş, olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Olumlu değişme, gelişme doğrultusunda ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin duruma gelmeyi ifade eder. Olumsuz değişme ise, gelişmenin kontrol edilemediği durumlarda ortaya çıkarak, dağılmaya ve etkinliğin azalmasına neden olur¹³⁷.

Genel değişim tanımları çerçevesinde düşünülmesi gereken örgütsel değişim ise, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türde değişimi ifade etmektedir¹³⁸.

Örgütler için, bu etkileşim ve ilişkiler ağı içinde, değişim ile ilgili üç farklı tutum söz konusudur¹³⁹:

- *Örgütler, değişime karşı “reaktif” bir tavır alabilirler:*

Burada, bir rakip tarafından geliştirilen yeni bir ürüne, değişen müşteri beğenilerine, ya da örgütsel dinamiklere karşı savunmacı bir tutum söz konudur.

136. Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları, 4. Baskı, İstanbul s. 378.

137. Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2004), “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, Kırklareli, s.254.

138. Budak, ve Budak, a.g.e., s. 543.

139. Thompson, A.A., Strickland ve A.J., Gamble, J.E. (2007), **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 15th Edition, McGrawHill-Irwin, p.242.

- *Örgütler, değişimi önceden “sezebilirler”:*

Burada, örgütler, beklenen olası değişikliklere göre planlar hazırlayıp, tahminleri ve analizleri doğrultusunda bir duruş sergilerler. Bu duruş da temelde savunmacı bir mantığa dayanmakla beraber, bir öncekinden farklı olarak, tahminler ve öngörüler sayesinde oluşabilecek belli fırsatları önceden görme ve değerlendirme şansı sunmaktadır.

- *Örgütler, değişimi “yönlendirebilirler”:*

Burada, örgütler, “savunmacı” değil, aksine, “saldırgan” bir tutum içindedirler. Proaktif bir duruş sergileyerek oyunun kurallarını kendileri koymaktadırlar. Buna örnek olarak, bir şirketin tamamen yeni bir ürünü/hizmeti piyasaya sürmesi, teknolojik uygulamalarda öncü olması, müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını başarıyla yönetecek pazarlama stratejileri oluşturması verilebilir.

Örgütler, günümüzde, birçok değişik tipte değişim türü ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu değişim türleri, gelişmiş üretim teknolojileri geliştirmekten, ihtiyaç duyulan yeni ürün ve hizmetleri tasarlamaya, yeni yönetim teknikleri uygulamaktan, yeni çalışan yetenekleri geliştirme yoluyla değişimi sağlamaya kadar çok geniş bir yelpazede düşünülebilir¹⁴⁰. Bu değişik türler, bir örgütte aynı anda gözlenebileceği gibi, değişik zamanlarda örgütün iç ve dış çevre dinamiklerindeki değişikliklere bağlı olarak da gelişebilirler.

140. Daft, R.L. (2008), *New Era of Management*, Thomson Southwestern, s. 348.

Örgütlerde değişimin sürekli olarak gözlenmesinin en önemli nedenlerinden biri de, örgütlerin insan topluluklarından oluşan ve kıt kaynaklar için birbirleriyle rekabet etmek zorunda olan kuruluşlar olmasıdır. Örgüt içinde insanlar arasında, ve, örgüt dışında diğer örgütlere karşı gelişen bu rekabet ise; temelde; değerler, öncelikler ve amaçlar arasındaki farklara bağlanabilir. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, bu farklar, örgütün çevreye adaptasyonu için kritik önem taşıyan ve değişimi tetikleyen etmenler olarak da yorumlanabilir. Sonuçta örgütler, bu farklar nedeniyle çevreye adaptasyon ihtiyacı duyacak ve değişim sürecini başlatacaklardır. Örgütler, ancak ve ancak bu değişimi başarı ile gerçekleştirirlerse hayatta kalabileceklerdir¹⁴¹.

3.2. DEğİŞİMİN ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

Örgütsel değişim konusu, endüstriyel sosyolojiden yönetsel kuramlara kadar birçok değişik disiplin için önem taşımaktadır. Örgütsel değişim kavramı, tüm bu disiplinler tarafından, örgütsel yapı ve elemanları, bu yapı ve elemanların işlevleri, bunların yönetimi ve örgüt içi çatışmalar gibi çok değişik yönlerini inceleme konusu yapmıştır¹⁴².

Tüm bu değişik boyutlar içinde, özellikle örgüt-çevre etkileşimi, örgütsel değişimi zorunlu ve son derece önemli bir hale getirmektedir. Bunun en öne çıkan nedenlerinden biri de, bu etkileşim içinde, örgütün hayatta kalmak için

141. Handy, C. (1999), **Understanding Organizations**, Penguin Books, 4th Edition, s. 291.

142. Doğan, B. (1993), "Örgütsel Değişme Süreci ve Başlıca Yaklaşımlar", **M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1-2, s. 47.

belirli bir denge halini koruma zorunluluğunda olmasıdır. Örgütün çevresinde bir değişiklik olduğunda ve bu durum örgüt açısından değişimi gerekli kıldığında, örgütün mevcut dengesi bozulacak ve yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır¹⁴³.

Çevresel etkiler bağlamında düşünüldüğünde, örgütler; küreselleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, acımasız rekabet ortamı, uluslar arası pazarların gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin ve kalitesinin sürekli artması ve çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimler karşısında doğal olarak etkinliklerini arttırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadırlar. Bu doğrultuda örgütler; faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle baş edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için; çevrelerinde meydana gelen değişimi takip etmeli, bu değişime uygun değişim planı hazırlamalı ve doğru değişim stratejilerini belirlemelidirler¹⁴⁴.

Böylesine fazla sayıda gücün birbiri ile sürekli etkileşim içinde olduğu günümüzde, değişimin en önemli özelliği hiç kuşkusuz “hız” olarak ifade edilebilir. Bu hızı yakalayacak ve değişime zamanında tepki vermeyi sağlayacak esneklikte stratejiler oluşturmak, birçok örgüt için en büyük zorluklardan biri olmuştur.

Değişim kavramı için “hız” unsurunu bu kadar önemli kılan etmen, hem örgütsel yapı içindeki alt sistemler düzeyinde,

143. Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4. Bası, İzmir, s.389.

144. Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. , a.g.e., s.253.

hem de örgüt-çevre koşulları düzeyinde her bir sistemin değişim hızının birbirinden farklılık göstermesidir. Çeşitli sistemler ya da alt sistemlerin değişim hızları arasındaki bu fark, örgüt ile iç ve dış çevre arasındaki çatışmayı meydana getiren bir etmen olarak büyük önem taşır¹⁴⁵.

Bu çatışmaya bağlı olarak, özellikle dış çevrede meydana gelen değişimlerin hızındaki artış, değişim karşısında durağan kalan kavram, kuram, yönetim, otorite ve faaliyetleri yerle bir etmektedir. Hızındaki artış, yoğunluğundaki etkileme sayesinde değişim günümüzde sürekli ve ısrarcı bir nitelik kazanmıştır¹⁴⁶.

3.3 DEĞİŞİMİN AMAÇLARI VE NEDENLERİ

3.3.1 DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Değişimin kuşkusuz en önemli amacı çevreye uyum sağlayabilmektir. Çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin hayatta kalmalarının mümkün olmadığı bilinen bir gerçektir ve bu gerçek, değişimi tetikleyen en temel düşüncedir¹⁴⁷.

Bu ana amaç çerçevesinde, aşağıdaki başlıklar, değişimin amaçlarını tartışmak açısından belirli odak noktalarına dikkat çekmektedir¹⁴⁸:

145. Doğan, B. a.g.e. s. 47.

146. İnce, M. ve Bedük, A. a.g.e., s. 410.

147. Dessler, G. (2001), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, 2nd Edition, p. 419.

148. Tüz, M.V. (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa/Akademi Kitabevi, İstanbul, s. 29.

1. Etkinliği Arttırmak

Yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmek, değişimi örgüt açısından yararlı kılacaktır. Etkinlik koşullarını değiştiren bir değişim, “stratejik değişim” olarak adlandırılır.

2. Verimliliği Arttırmak

Verimliliği arttırmak, daha az girdi kullanarak, daha fazla üretim çıktısı sağlamak yoluyla gerçekleştirilir. Bu amaçla, örgüt yapısının ve faaliyetlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde gerekli değişikliklerin yapılmasını gerekli kılar.

3. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak

Değişimin amaçlarından biri de insanları monotonluktan kurtarıp, motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmaktır.

4. Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorun ve tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, statüye dayanan yetki yerine bilgiye dayanan yetki sağlama ve sinerji yaratma gibi amaçları da vardır.

3.3.2 DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Örgütlerde değişim, sadece mevcut duruma uyum sağlamayı ya da mevcut sorunu çözmeyi hedefleyen değil, aynı zamanda uzun dönemdeki gelişmeleri de içerecek modellerin uygulanmasını öngören etkin bir eylem olmalıdır. Eylemin etkin kılınması, örgütleri değişmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesine bağlıdır¹⁴⁹.

Değişimin nedenlerini tartışırken, değişimin gerçekleşmesinde rol oynayan üç temel etmenden söz etmek yararlı olacaktır. Bunlar¹⁵⁰:

- İçinde bulunulan ortamdaki tatminsizlik oranı,
- Olumlu, arzu edilen bir alternatifin varlığı,
- Böyle bir alternatifi gerçekleştirebilecek bir planın varlığı,

olarak özetlenebilir.

Yukarıda “tatminsizlik” kavramı ile ifade edildiği üzere, birçok örgüt, bir sorun ya da krizle karşılaşmadığı sürece değişim gerçekleştirme konusunda oldukça isteksiz davranmaktadır. Örgütler, genel olarak, herhangi bir nedene bağlı olarak gerçekleşen bir “performans açığı” nı fark ettikleri zaman değişim ihtiyacı hissederler. Bu performans açığı çeşitli dışsal ya da içsel etmenlere bağlı olarak gelişebilmektedir¹⁵¹. Bu bağlamda, değişimin nedenlerini, “içsel” ve “dışsal” nedenler başlıkları altında tartışmak mümkündür.

149. Tabancalı, E. (2000), “Örgütsel Değişme”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler:Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara, s.320.

150. Akat, İ., Budak, G., Budak, G., a.g.e., s.390.

151. Daft, R.L., a.g.e., s. 364.

3.3.2.1 DEĞİŞİMİN DIŞSAL NEDENLERİ

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Bu nedenle, dış etkenlerdeki değişimler sonucu örgütte meydana gelen değişimler, örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir¹⁵².

Dış çevredeki unsurlardan yola çıkarak, değişime yol açan dışsal nedenler; örgütün dış çevresinde yer alan, müşteriler, rakipler, teknolojik güçler, ekonomik güçler ve uluslar arası güçler gibi değişik etmenler olarak düşünülebilir¹⁵³. Sözü edilen dış nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür^{154, 155, 156}:

- Teknolojinin değişmesi (üretim, haberleşme, bilgi işleme, vs.),
- Haberleşme ve ulaştırma hizmetlerinde kolaylıkların ve hızın artması,
- Ekonomik ve siyasal durumdaki gelişmeler,
- Rekabet koşullarının değişmesi (küreselleşme, ekonomik sınırların önemini yitirmesi),
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullardaki değişiklikler ve
- Hukuki çevrede yer alan kuralların ve kanunların değişmesidir.

152. Tabancalı, E., a.g.e., s.320.

153. Daft, R.L., a.g.e., s. 363.

154. Koçel, T., a.g.e., s.529.

155. Taşlıyan, M. ve Karayılan, D., a.g.e., s.258.

156. Tabancalı, E., a.g.e., s.320.

3.3.2.2 DEĞİŞİMİN İÇSEL NEDENLERİ

Örgütlerde değişime yol açan içsel nedenler, örgütün aldığı kararlar ve bunlara bağlı olarak gelişen örgüt içi eylemler bağlamında oluşurlar. Örneğin, üst yönetim “hızlı büyüme” gibi bir hedef koyduğunda, örgüt içi eylemler, bu hedefi gerçekleştirmek üzere değişim geçirecektir. Yeni departmanlar oluşturulacak, yeni teknolojiler benimsenecek ve büyüme hedefini yakalayabilmek için yeni işe alımlar gerçekleştirilecektir¹⁵⁷.

Örgütün iç öğelerinden birinde ya da birkaçında gözlenen değişimin, örgütsel değişimin temelini oluşturacağı düşüncesi Leavitt’in 1970 yılındaki yaklaşımı ile de örtüşmektedir. Leavitt’e göre bir örgüt, birbiriyle etkileşim içinde olan en az dört değişkeni içermektedir. Bunlar, görev (task) ya da amaç, insan (actors-people), teknoloji (technology) ve yapı (structure) dır. Örgütün kapsadığı bu dört öğe, geniş ölçüde, birbiriyle etkileşim içindedir. Bu dört öğeden herhangi birinde meydana gelen bir değişme ötekileri de etkilemekte ve değiştirmektedir¹⁵⁸.

3.4. DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Genel tanımı itibariyle değişim yönetimi, yöneticilerin organizasyonda uygulamayı amaçladığı değişimin; stratejiler, politikalar ve süreçler bağlamında işgörenler tarafından doğru algılanması ve uygulanmasının sağlan-

157. Daft, R.L., a.g.e., s. 363.

158. Tabançalı, E, a.g.e., s.322-323.

ması şeklinde ifade edilebilir¹⁵⁹. Bu tanımı yalnızca yönetici-işgören ayrımı içinde değil, örgütün her seviyesini kapsayacak bir çerçevede değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bu bağlamda, değişim yönetimi; mevcut konumun, iletişim ve etkileşim içinde olunan çevre koşullarının gereksinimleri karşısında çaresiz ve kayıtsız kalınması durumunda yeniden yapılandırılması ve bu gereksinimleri giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretilip uygulanması süreci olarak tanımlanabilir¹⁶⁰.

Değişimin yönetilmesindeki önemli bir nokta da “değişim ajanlarının” (change agents) örgüt içinde etkin kullanılmasının sağlanmasıdır. Değişim elemanları, örgütte değişimi başlatan, teşvik eden ve uygulanmasında öncü olan üyelerdir. Örgütün, çevrede oluşan tehdit ya da fırsatlara uygun şekilde değişmesi için gerekli eylemlerin hazırlanması konusunda değişim elemanlarına büyük iş düşmektedir. Bu üyeler özellikle, değişimin örgütün stratejik odak noktası haline gelmesine, değişimin yürütülmesi için gerekli temel yetkinliklerin ve motivasyonun oluşmasına liderlik ederler¹⁶¹.

Değişim elemanlarının aktif rol aldığı ve değişim yönetimi ile yakından ilgili bir diğer konu ise “değişime direncin ortadan kaldırılması” konusudur. Değişime direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için değişim elemanlarının izleyebileceği yollar şu şekilde belirtilebilir¹⁶²:

159. Uçkun, G.U. (2002), *Değişim Yönetimi, Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları, s.104.

160. Tüz, M.V., a.g.e., s. 15.

161. Drew S.A. ve Smith P.A. (1995), “*The Learning Organization: Change Proofing and Strategy*”, The Learning Organization, Vol. 2/1, pp. 4-14

162. Koçel, T., a.g.e., s.538.

- *Katılım:*

Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılmaları, ve böylece kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişimin içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleri sağlanır.

- *İletişim ve Eğitim:*

Değişimden etkilenecek örgüt üyeleriyle kurulacak iletişim ve değişime hazırlamak için verilecek eğitim, bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.

- *Pazarlık:*

Değişimden etkilenecek kişilerle; değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapılarak, üzerinde anlaşmaya varılacak konularda direncin ortadan kaldırılması sağlanacaktır.

- *Açık veya Kapalı Zor Kullanma:*

Bu madde, direnci ortadan kaldırmaktan çok, kişilerin direnç göstermesini engelleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar.

- *Manipülasyon ve Kooptasyon:*

Manipülasyon, bir olayı değiştirerek kişilere ifade etmeyi ve böylece, kişilerin olayı farklı algılamasını sağlamayı

ifade eder. Bu, başlangıçta direnci azaltabilir, ancak, eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa, ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları, o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Kişi, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine, sorunun içine çekilerek, onun üzerine düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.

3.5. DEĞİŞİMİN GRUPLANDIRILMASI

Bir organizasyonda değişim farklı yollardan gerçekleşebilir. Bunları şu şekilde gruplandırmak mümkündür:

3.5.1. PLANLI DEĞİŞİM - PLANSIZ DEĞİŞİM

Örgütler, içinde faaliyet gösterdikleri değişken çevreye ve koşullara uyum sağlayabilmek için planlı örgütsel değişim yoluna gidebilecekleri gibi, çevrede meydana gelen beklenmeyen olaylar ve krizler sonucunda plansız örgütsel değişim yoluna da gidebilirler. Her iki değişim sonucunda da örgütün kültürel, sosyal ve teknik yapısında birtakım değişiklikler meydana gelir¹⁶³.

Değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması durumunda planlı bir değişimden söz edile-

163. Can, E. (1993), "Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik", M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:1-2, s. 76.

bilir¹⁶⁴. Harold J. Leavitti'ye göre, planlı değişim sürecine başlamadan önce yöneticiler, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan görev, yapı, teknoloji ve insan olarak sıralanabilecek dört değişkenin varlığını göz önünde bulundurmalarıdır¹⁶⁵.

Plansız değişim ise, "beklenmeyen olay ve krizler nedeniyle meydana gelen değişiklikler" şeklinde ifade edilebilir. Bunun anlamı, örgüt içinde veya dışında irade dışı meydana gelen beklenmeyen ve düşünülmemeyen olayların, krizlerin örgütü etkilemesi ve örgütün bu değişikliklere uyum sağlamaya çabalaması demektir¹⁶⁶.

3.5.2. MAKRO - MİKRO DEĞİŞİM

Makro değişim, işletmenin tamamını ilgilendiren köklü bir değişimdir. İşletmenin tüm organlarında gerçekleşen ve tüm faaliyetleri ilgilendiren geniş bir değişim alanını içerir. Mikro değişim ise, işletmenin bir bölümünü ilgilendiren değişimi ifade eder. Mikro değişim çabaları, makro değişime kıyasla daha küçük alanlarda gerçekleşen deęişimdir¹⁶⁷.

3.5.3. ZAMANA YAYILMIŞ DEĞİŞİM - ANİ DEĞİŞİM

Zaman yayılmış değişimde, değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Ancak bazen de, ani değişimin öngördüğü düzenlemeler

164. Koçel, T., a.g.e., s.527.

165. Taşlıyan, M. ve Karayılan, D., a.g.e., s.261.

166. Can, E. (1993), a.g.e., s. 77.

167. Tüz, M.V., a.g.e., s. 29.

kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır¹⁶⁸.

3.5.4. ATILIMCI DEğİŞİM - TEPKİMECİ DEğİŞİM

Atılımcı (öngörücü-proaktif) değişimde, birtakım tahminlerden yola çıkılarak gerekli örgütsel değişim gerçekleştirilir. Örneğin, kriz dönemlerinde işletmelerin döviz kurlarının artacağını öngörerek bazı düzenlemeler yapması, öngörücü değişime örnektir. Tepkimeci değişimde ise, çevrede oluşan olumsuzlukların işletmeye verebileceği zararı azaltmak için, değişen koşullara göre değişimin gerçekleşmesi söz konusudur. Krizin patlak vermesi ve döviz kurlarının yükselmesi karşısında alınan önlemler, tepkisel değişime örnek oluşturur¹⁶⁹.

3.5.5. GENİŞ KAPSAMLI DEğİŞİM - DAR KAPSAMLI DEğİŞİM

Geniş kapsamlı ve dar kapsamlı değişim sınıflandırması, önceki bölümlerde açıklanan makro-mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Vurgulanmak istenen, organizasyonlarda değiştirilmek istenen hususların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı ya da dar kapsamlı bir değişimin söz konusu olmasıdır¹⁷⁰.

168. Taşlıyan, M. ve Karayılan, D., a.g.e., s.258.

169. Tüz, M.V., a.g.e., s. 29.

170. Koçel, T., a.g.e., s.528.

3.5.6. İYİLEŞTİRME ŞEKLİNDE DEĞİŞİM - KÖKLÜ DEĞİŞİM

İşletmeler, çevrelerindeki değişimi izleyerek diğer işletmelerin yaptıkları iyileştirmeleri, onlardan geri kalmamak için, adım adım uygulama yoluna gidebilirler. Aynı zamanda pasif değişim niteliğinde olan bu yaklaşıma “kaizen çalışmaları örnek verilebilir. Bazı durumlarda ise işletmeler, mevcut durumu kökten değiştirme yoluna giderler. Bunun en genel örneği ise, “değişim mühendisliği” uygulamalarıdır¹⁷¹.

3.6. DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, değişimi başarıyla yönetebilmek, günümüzün karmaşık dünyasında işletmelerin hayatta kalması için en önemli yeteneklerden biri haline gelmiştir. Kısaca tanımlamak gerekirse, değişim yönetimi, değişim girişiminin işletmeye tanıtılması olarak ifade edilebilir¹⁷². Ancak, değişim yönetimi, hiçbir zaman bu ifadede anlatıldığı kadar basit bir süreç olarak düşünülmemelidir. Aksine, örgüt üzerinde etkili olan iç ve dış dinamiklerin hepsini göz önünde bulundurarak ve bu dinamikler arasındaki dengeyi bozmamayı esas alarak tasarlanan bir değişim yönetimi süreci, oldukça ayrıntılı düşünülmesi ve hazırlanması gereken aşamalardan oluşmaktadır.

Bu aşamaları en ayrıntılı şekilde ortaya koyan modellerden biri, John. P. Kotter¹⁷³ tarafından oluşturulmuş ve Harvard

171. Tüz, M.V., a.g.e., s. 30.

172. Taşlıyan, M. ve Karayılan, D, a.g.e., s.258.

173. Kotter, J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, s.21.

Business Review’da yayınlanmıştır. Söz konusu model sekiz temel aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar şöyle özetlenebilir:

1. Örgütte “Aciliyet Duygusu” Yaratma:

Bu aşamada, pazara ve rekabet şartlarına ilişkin gerçekler dikkate alınır; ve mevcut ya da olası krizler, tehditler ve fırsatlar göz önünde bulundurularak, değişimin gerekliliği ve aciliyeti örgüt üyelerine hissettirilir. Bu noktada, örgüt üyeleri, bir şeyler yapmanın gerekli olduğunun farkına varırlar.

2. Yol Gösterici Bir Değişim Ekibi Oluşturma:

Değişimi yönetmek için, gerekli yeteneğe ve donanımına sahip ve tüm örgüt tarafından kabul görecektir örgüt üyelerinden oluşan bir ekip kurulur. Bu ekibin, güven ve bağlılık duygularına dayanan, gerçek bir takım ruhu ile çalışması sağlanır.

3. Doğru Bir Vizyon ve Strateji Oluşturma:

Değişim için gösterilen çabaları doğru yönlendirebilecek bir vizyon yaratılır. Değişim ekibi tarafından, geleneksel plan ve bütçe çalışmalarının ve analizlerinin ötesinde, örgütü bu vizyona taşıyacak stratejiler oluşturulur.

4. Değişimin Amacının Tüm Örgüte Bildirilmesi:

Değişimi yönlendiren yeni vizyon ve bu vizyona ilişkin stratejilerin amacı ve gerekleri, örgütün tüm seviyelerinde

çeşitli iletişim kanalları yoluyla, net, güvenilir ve inandırıcı ifadeler ile duyurulur. Değişimi yönlendirmek için kurulmuş ekibin bu iletişimi sürekli canlı tutması ve örgüt üyelerinden beklenenler konusunda bir rol-model oluşturması sağlanır.

5. Örgüt Çapında Değişimin Desteklenmesi:

Değişime engel teşkil edebilecek tüm unsurların örgütün her seviyesinde belirlenmesine ve ortadan kaldırılmasına çalışılır. Değişim vizyonunu destekleyecek örgütsel yapı kurularak, makul düzeyde risk alma teşvik edilir. Ayrıca, örgütün her seviyesinde yenilikçi fikirler ve eylemler desteklenir.

6. Kısa Vadeli Başarılarla Önem Verme:

Değişim çabaları sonucunda kısa vadede oluşan küçük başarıların tüm örgüte duyurulması sağlanır. Bu başarılarda emeği olan örgüt üyeleri, tüm örgütün bilgisi dahilinde ödüllendirilir ve böylece değişimin meyvelerinin tüm örgütsel seviyeler tarafından fark edilmesi, değişim ile ilgili kötümser ve şüpheli yaklaşımların önüne geçilmesi sağlanır.

7. Kazanımların Kalıcı Hale Gelmesi ve Daha Fazla Değişimin Teşvik Edilmesi:

Önceki adım yoluyla sağlanan güven duygusu sayesinde, değişim vizyonu ile uyuşmayan tüm sistem, yapı ve politikalar değiştirilir. Değişim vizyonuna en uygun davranışları sergileyen örgüt üyelerinin terfileri ve gelişimleri ile ilgili

çalışmalar yapılır. Değişim sürecinin, yeni projeler, destekleyici temalar ve yeni değişim liderleri yoluyla sürekli kılınması, değişimin gerçekleştirilmesi konusundaki “aciliyet” hissinin sönmemesi sağlanır.

8. Değişim ile İlgili Yeni Yaklaşımların Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi:

Müşteri ve üretim odaklı bir felsefe, etkin bir liderlik ve yönetim tarzı yoluyla daha iyi bir performans yakalanmaya çalışılır. Yeni felsefe ve yönetimin getirdiği değişim sonucunda oluşan davranışlar ile, elde edilen yüksek performans arasında bağlantı kurularak, başarı hissi örgütün tümüne yayılmaya çalışılır. Bu davranışlar, yeni normlar ve değerler aracılığı ile, örgüt kültürüne yerleştirilmeye çalışılarak sürekli kılınır, ve böylece, performansın da sürekli iyileştirilmesi sağlanır.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMA: YÖNETİCİLERİN LİDERLİK STİLLERİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE EKİP ÇALIŞMASI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÇOK YÖNLÜ OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

4. YÖNTEM

4.1. AMAÇ

Bu araştırmanın temel amacında *Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması becerileri arasındaki ilişki var mıdır?* sorusuna cevap aranmaktadır.

4.2. ALT AMAÇLAR

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stilleri çalışanların *cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durum* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerileri çalışanların *cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durum* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisi çalışanların *cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durum* değişkenlerine göre bir farklılık var mıdır?
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan *liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması* becerileri arasındaki ilişki var mıdır?

4.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması biçimlerinin çalışanları tarafından algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, ilişkisel tarama modelinde olan bu araştırmada tesadüfî örnekleme yöntemi seçilecektir. Araştırma bulguları yurtiçinde ve yurt dışında, ilgili literatürün taranması, anket ve ölçek uygulanması sonucunda elde edilen verilere dayanılarak oluşturulmuştur.

4.4. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren ve 30 kişinin üzerinde çalışanı bulunan ticari kurumlar oluşturacaktır.

Araştırmanın örnekleme, araştırma evreninden seçilecek olan 253 ticari kurum çalışanı oluşturmuştur.

4.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Değişim Yönetimi Ölçeği, Ekip Çalışması Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılacaktır. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

Çok Yönlü Liderlik Ölçeği: Bass tarafından liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek İngilizceden Türkçe'ye Akdoğan¹⁷⁴ tarafından uyarlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta likert tipidir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 (Dönüşümcü, Sürdürümcü ve Serbestlik Tanıyan Liderlik) faktörden oluşmaktadır.

Ölçekte ifadeler *Daima (5), Genellikle (4), Bazen (3), Nadiren (2) ve Hiçbir zaman (1)* olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı .76 olarak saptanmıştır.

Değişim Yönetimi Ölçeği: Güven¹⁷⁵ tarafından iş görenlerin değişim yönetimi algılama düzeylerini ölçmek üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 6 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Ölçekte ifadeler *Tamamen Katılıyorum (5), Kısmen Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1)* olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte

174. Akdoğan, E. (2002), "Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

175. Güven, C. (2006), "İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üni. S.B.E., Ankara.

değerlendirilmektedir. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı .81 olarak saptanmıştır.

Ekip Çalışması Ölçeği: Kuyumcu¹⁷⁶ tarafından iş görenlerin ekip çalışmalarını algılama düzeylerini ölçmek üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek 49 ifadeden oluşmakta likert tipidir. Ölçekte bulunan 49 ifadenin ölçtüğü ekip çalışması 2 (Ekip liderliği ve Ekip Çalışması) faktörden oluşmaktadır.

Ölçekte ifadeler *Tamamen Katılıyorum* (5), *Katılıyorum* (4), *Kısmen Katılıyorum* (3), *Katılmıyorum* (2) ve *Hiç Katılmıyorum* (1) olmak üzere 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayısı .84 olarak saptanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu çalışanlardan *cinsiyet, mesleki kıdem, yaş ve medeni durumları* hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

4.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

İstatistiksel analizler SPSS (*Statistical For Social Sciences*) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan *Liderlik Stili Ölçeği* toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5'li Likert ölçeği, 1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup

176. Kuyumcu, M. (2007). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü Ve Takım Liderliği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Fırat Üni. S.B.E., Elazığ.

beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 7.'de verilmiştir.

Tablo 7. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Daima	5	4.20–5.00
Genellikle	4	3.40–4.19
Bazen	3	2.60–3.39
Nadiren	2	1.80–2.59
Hiçbir zaman	1	1.00–1.79

Araştırma kapsamında kullanılan *Değişim Yönetimi Ölçeği* toplam 6 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5'li Likert ölçeği, 1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 8.'de verilmiştir.

Tablo 8.

Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4.20–5.00
Kısmen Katılıyorum	4	3.40–4.19
Kararsızım	3	2.60–3.39
Katılmıyorum	2	1.80–2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00–1.79

Araştırma kapsamında kullanılan *Ekip Çalışması Ölçeği* toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan 5’li Likert ölçeği, 1’den 5’e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda Tablo 9.’da verilmiştir.

Tablo 9.

Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4.20–5.00
Katılıyorum	4	3.40–4.19
Kısmen Katılıyorum	3	2.60–3.39
Katılmıyorum	2	1.80–2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00–1.79

Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Bu puanlama sistemi yukarıda açıklanmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarımlı, sonra sonra ölçeklerin tüm maddeleri ve toplam puanları için frekans (f) ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda;

- Örneklem grubunu oluşturan çalışanların *Liderlik Stilleri Ölçeği*, *Değişim Yönetimi Ölçeği* ve *Ekip Çalışması Ölçeği*'nden aldıkları puanların; *cinsiyet* durumu değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi,
- Örneklem grubunu oluşturan çalışanların *Liderlik Stilleri Ölçeği*, *Değişim Yönetimi Ölçeği* ve *Ekip Çalışması Ölçeği*'nden aldıkları puanların; *mesleki kıdem*, *yaş* ve *öğrenim düzeyi* değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için non-parametrik Kruskal Wallis-H testi,
- Non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere non-parametrik Mann Whitney-U testi,

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan *liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması* arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi kullanılmıştır.

Pearson momentler çarpımı korelasyon çalışmaları değişkenler arasındaki ilişkileri betimleme amacıyla başvurulan tekniktir¹⁷⁷. Pearson momentler çarpımı korelasyon araştırması var olan durumu tasvir ettikleri için, özünde betimsel araştırmalardır¹⁷⁸. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini, bu katsayının işareti (+ veya -) ise ilişkinin yönünü göstermektedir. Böylece, Pearson momentler çarpımı korelasyon işlemi ile üç çeşit sorunun cevaplandırılması gerekmektedir¹⁷⁹:

- Değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı,
- İlişki varsa bunun miktarının ve
- Yönünün ne olduğudur.

Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının 1,00 veya 1,00'e yakın olması pozitif bir ilişkiyi; -1,00 veya -1,00'e yakın olması, negatif bir ilişkiyi; 0,00 olması, bir ilişkinin olmadığını gösterir¹⁸⁰. Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunma-

177. Kaptan, S. (1998), *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti., s. 41.

178. Gay, L.R. (1987), *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*, New York: Macmillan Publishing Company, s. 19.

179. Kaptan, a.g.e., s.41.

180. Gay, a.g.e., s.19; Büyüköztürk, Ş. (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: PegemA Yayıncılık, s. 79.

makla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırlar sıklıkla kullanılmaktadır: Pearson çarpım momentler korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak 0,70–1,00 arasında olması yüksek; 0,30–0,70 arasında olması orta; 0,10–0,30 olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir¹⁸¹ . Elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi .05 olarak çözümlenerek bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

181. Büyüköztürk, a.g.e., s. 79.

BÖLÜM 5

5. BULGU VE YORUMLAR

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt amaçlarına dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin tablolar sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

5.1. ÖRNEKLEM GRUBUNUN GENEL YAPISINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan çalışanların cinsiyet, mesleki kıdemi, yaş ve öğrenim düzeyi değişkenine ait dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 10.

Örneklem Grubundaki Çalışanların Cinsiyet Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri

Cinsiyet	f	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Kadın	132	52,2	52,2	52,2
Erkek	121	47,8	47,8	100,0
Toplam	253	100,0	100,0	

Tablo 10’da görüldüğü üzere, örneklem grubu 132’si kadın (%52,2), 121’i erkek (%47,8) olmak üzere toplam 253 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 11.

Örneklem Grubundaki Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkeni İçin f, %, %gec ve %yig Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%gec</i>	<i>%yig</i>
1–5 yıl	81	32,0	32,0	32,0
6–10 yıl	105	41,5	41,5	73,5
11–15 yıl	24	9,5	9,5	83,0
16–20yıl	14	5,5	5,5	88,5
21–25 yıl	13	5,1	5,1	93,7
26 yıl ve üzeri	16	6,3	6,3	100,0
Toplam	253	100,0	100,0	

Tablo 11’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 81’i 1-5 yıl (%32,0), 105’i 6-10 yıl (%41,5), 24’ü 11-15 yıl (%9,5), 14’ü 16-20 yıl (%5,5), 13’ü 21-25 yıl (%5,1) ve 16’sı 26 yıl ve üzere (%6,3) mesleki kıdemli olmak üzere toplam 253 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 12.

Örneklem Grubundaki Çalışanların Yaş Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Yaş	f	%	% _{gec}	% _{yig}
19–25	19	7,5	7,5	7,5
26–30	94	37,2	37,2	44,7
31–40	95	37,5	37,5	82,2
41 ve üzeri	45	17,8	17,8	100,0
Toplam	253	100,0	100,0	

Tablo 12’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 19’u 19–25 yaş (%7,5), 94’ü 26–30 yaş (%37,2), 95’i 31–40 yaş (%37,5) ve 45’i 14 ve üzeri yaş (%17,8) olmak üzere toplam 253 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 13.

Örneklem Grubundaki Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Öğrenim Düzeyi	f	%	% _{gec}	% _{yig}
İlköğretim	15	5,9	5,9	5,9
Lise	220	87,0	87,0	92,9
Üniversite	18	7,1	7,1	100,0
Toplam	253	100,0	100,0	

Tablo 13'te görüldüğü üzere, örneklem grubu 15'i ilköğretim (%5,9), 220'si üniversite (%87,0) ve 18'i üniversite (%7,1) olmak üzere toplam 253 kişiden oluşmaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN ALT AMAÇLARINA İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

5.2.1. TİCARİ KURULUŞ YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Tablo 14.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>Düzyey</i>
Dönüşümcü Liderlik	253	3,39	,78	Bazen
Sürdürümcü Liderlik	253	3,14	,52	Bazen
Serbestlik Tanıyan Liderlik	253	2,39	,74	Nadiren

Tablo 14.'te ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerine ilişkin ortalama (x), standart sapma (ss) ve düzeylerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerine ilişkin olarak; yöneticilerini *Dönüşümcü Liderlik* boyutunda *Bazen*, *Sürdürümcü Liderlik* boyutunda *Bazen* ve *Serbestlik Tanıyan Liderlik* Boyutunda *Nadiren* düzeyindedir. Bu sonuçlara göre ticari kuruluş yöneticileri genellikle dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini sergiledikleri saptanmıştır.

Tablo 15.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	f	x	ss	t	sd	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	132	3,46	0,68	1,299	251	0,195
	Erkek	121	3,33	0,88			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	132	3,12	0,37	-0,917	251	0,360
	Erkek	121	3,18	0,65			
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	132	2,31	0,72	-1,975	251	0,049
	Erkek	121	2,49	0,76			

Tablo 15.'te ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan liderlik stillerinin *Dönüşümcü* liderlik ve *Sürdürümcü* liderlik boyutlarında çalışanların cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir.

Çalışanlar tarafından algılanan *Serbestlik Tanıyan* liderlik boyutunda çalışanların cinsiyeti arasında istatistiksel olarak erkekler lehine anlamlı [$p < .05$] bir fark saptanmıştır. Bu sonuca göre erkek çalışanlar yöneticilerini daha fazla serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediklerini düşünmektedirler.

Tablo 16.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	Kıdem	f	x	ss
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	81	3,49	0,68
	6-10 yıl	105	3,28	0,82
	11-15 yıl	24	3,48	0,89
	16-20yıl	14	3,80	0,72
	21-25 yıl	13	2,87	0,73
	26 yıl ve üzeri	16	3,64	0,72
Sürdürümcü Liderlik	1-5 yıl	81	3,17	0,40
	6-10 yıl	105	3,12	0,63
	11-15 yıl	24	3,05	0,40
	16-20yıl	14	3,26	0,54
	21-25 yıl	13	3,12	0,42
	26 yıl ve üzeri	16	3,31	0,49
Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-5 yıl	81	2,25	0,69
	6-10 yıl	105	2,45	0,75
	11-15 yıl	24	2,62	0,86
	16-20yıl	14	2,30	0,83
	21-25 yıl	13	2,71	0,61
	26 yıl ve üzeri	16	2,28	0,63

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	<i>f</i>	$X_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	1-5 yıl	81	132,333	13,838	5	0,017
	6-10 yıl	105	117,324			
	11-15 yıl	24	138,771			
	16-20yıl	14	166,429			
	21-25 yıl	13	80			
	26 yıl ve üzeri	16	149,531			
	Toplam	253				
Sürdürümcü Liderlik	1-5 yıl	81	136,235	6,684	5	0,245
	6-10 yıl	105	117,49			
	11-15 yıl	24	113,125			
	16-20yıl	14	132,5			
	21-25 yıl	13	129,385			
	26 yıl ve üzeri	16	156,719			
	Toplam	253				
Serbestlik Taniyan Liderlik	1-5 yıl	81	114,29	9,142	5	0,104
	6-10 yıl	105	131,81			
	11-15 yıl	24	148,5			
	16-20yıl	14	109,643			
	21-25 yıl	13	161,423			
	26 yıl ve üzeri	16	114,75			
	Toplam	253				

Tablo 16.'da ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin *Sürdürümcü* liderlik ve *Serbestlik Tanıyan* liderlik boyutlarına çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p>.05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları sürdürümcü liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik boyutları çalışanların mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin *Dönüşümcü* liderlik boyutunda çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p<.05$] bir fark saptanmıştır. Farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonunda 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 21–25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar liderlik stillerinin *Dönüşümcü* liderlik stilini 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar daha olumlu algılamaktadırlar.

Tablo 17.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	Yaş	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Dönüşümcü Liderlik	19–25	19	3,62	0,55
	26–30	94	3,31	0,83
	31–40	95	3,41	0,78
	41 ve üzeri	45	3,46	0,77
Sürdürümcü Liderlik	19–25	19	3,18	0,30
	26–30	94	3,06	0,48
	31–40	95	3,19	0,61
	41 ve üzeri	45	3,21	0,46
Serbestlik Tanıyan Liderlik	19–25	19	2,31	0,78
	26–30	94	2,27	0,69
	31–40	95	2,54	0,82
	41 ve üzeri	45	2,37	0,61

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	<i>f</i>	$X_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	19–25	19	147,16	2,960	3	0,398
	26–30	94	119,30			
	31–40	95	127,03			
	41 ve üzeri	45	134,52			
	Toplam	253				
Sürdürümcü Liderlik	19–25	19	135,97	4,122	3	0,249
	26–30	94	117,65			
	31–40	95	126,64			
	41 ve üzeri	45	143,49			
	Toplam	253				
Serbestlik Tanıyan Liderlik	19–25	19	119,68	6,436	3	0,092
	26–30	94	115,31			
	31–40	95	141,49			
	41 ve üzeri	45	123,92			
	Toplam	253				

Tablo 17.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin tüm boyutları ile çalışanların yaş değişkeni

arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları liderlik boyutları çalışanların yaşına göre değişmemektedir.

Tablo 18.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Stillерinin Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	Kıdem	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Dönüşümcü Liderlik	Ortaokul	15	3,44	0,86
	Lise	220	3,39	0,77
	Üniversite	18	3,44	0,93
Sürdürümcü Liderlik	Ortaokul	15	3,26	0,50
	Lise	220	3,14	0,52
	Üniversite	18	3,12	0,52
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ortaokul	15	2,55	0,68
	Lise	220	2,40	0,76
	Üniversite	18	2,21	0,53

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Ortaokul	15	126,667	0,141	2	0,932
	Lise	220	126,511			
	Üniversite	18	133,25			
	Toplam	253				
Sürdürümcü Liderlik	Ortaokul	15	147,933	1,366	2	0,505
	Lise	220	125,359			
	Üniversite	18	129,611			
	Toplam	253				
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ortaokul	15	143,367	1,871	2	0,392
	Lise	220	127,366			
	Üniversite	18	108,889			
	Toplam	253				

Tablo 18.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların öğrenim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin tüm boyutları ile çalışanların öğrenim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıla-

dıkları liderlik boyutları çalışanların öğrenim düzeylerine göre değişmemektedir.

5.2.2. TİCARİ KURULUŞ YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN DEĞİŞİM YÖNETİMİ BECERİSİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Tablo 19.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerilerinin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>Düzye</i>
Değişim Yönetimi	253	3,30	,65	Kararsızım

Tablo 19.'da ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerine ilişkin ortalama (*x*), standart sapma (*ss*) ve düzeylerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerine ilişkin; yöneticilerini *kararsızım* düzeyinde algılamaktadırlar. Bu sonuçlara göre ticari kuruluş yöneticileri değişim yönetimi genellikle sergilemedikleri saptanmıştır.

Tablo 20.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerilerinin Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	f	x	ss	t	sd	p
Değişim Yönetimi	Kadın	132	3,31	0,62	0,122	251	0,903
	Erkek	121	3,30	0,69			

Tablo 20.'de ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin çalışanların cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanlar değişim yönetimi becerileri çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir.

Tablo 21.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerilerinin Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	Kıdem	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Değişim Yönetimi	1–5 yıl	81	3,31	0,61
	6–10 yıl	105	3,24	0,59
	11–15 yıl	24	3,37	0,82
	16–20yıl	14	3,95	0,66
	21–25 yıl	13	3,01	0,54
	26 yıl ve üzeri	16	3,31	0,77

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	<i>f</i>	$X_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Değişim Yönetimi	1–5 yıl	81	125,63	14,66	5	0,012
	6–10 yıl	105	121,71			
	11–15 yıl	24	135,42			
	16–20yıl	14	191,79			
	21–25 yıl	13	93,73			
	26 yıl ve üzeri	16	126,34			
	Toplam	253	125,63			

Tablo 21.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p < .05$] bir fark saptanmıştır. Farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonunda 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar, 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanlar ve 21–25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar değişim yönetimi becerilerinde 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar daha olumlu algılamaktadırlar.

Tablo 22.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerileri Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	Yaş	f	x	ss
Değişim Yönetimi	19–25	19	3,43	0,61
	26–30	94	3,24	0,58
	31–40	95	3,35	0,68
	41 ve üzeri	45	3,33	0,74

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	f	$X_{sıra}$	x^2	sd	p
Değişim Yönetimi	19–25	19	141,34	2,238	3	0,525
	26–30	94	119,78			
	31–40	95	132,44			
	41 ve üzeri	45	124,54			
	Toplam	253				

Tablo 22.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin çalışanların yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerileri ile çalışanların yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları değişim yönetimi becerilerinin çalışanların yaşına göre değişmemektedir.

Tablo 23.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerisinin Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	Kıdem	f	x	ss
Değişim Yönetimi	Ortaokul	15	3,26	0,77
	Lise	220	3,32	0,63
	Üniversite	18	3,27	0,82

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	<i>f</i>	$X_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Değişim Yönetimi	Ortaokul	15	123,57	0,594	2	0,742
	Lise	220	128,23			
	Üniversite	18	114,86			
	Toplam	253				

Tablo 23.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerisinin çalışanların öğrenim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerisinin tüm boyutları ile çalışanların öğrenim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları değişim yönetimi becerisinin boyutları çalışanların öğrenim düzeylerine göre değişmektedir.

5.2.3 TİCARİ KURULUŞ YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN EKİP ÇALIŞMASI BECERİSİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Tablo 24.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerilerinin Genel Düzeyine İlişkin Bulgular

Alt Boyutlar	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>Düzye</i>
Ekip Liderliği	253	3,26	,502	Kısmen Katılıyorum
Ekip Çalışması	253	3,32	,499	Kısmen Katılıyorum

Tablo 24.'te ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerilerine ilişkin ortalama (*x*), standart sapma (*ss*) düzeylerine ilişkin sonuçlar verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerilerine ilişkin olarak; yöneticilerini *Ekip Liderliği* boyutunda *Kısmen Katılıyorum* ve *Ekip Çalışması* boyutunda ise *Kısmen Katılıyorum* düzeyindedir. Bu sonuçlara göre ticari kuruluş yöneticileri genellikle ekip çalışması becerilerini sergilemedikleri saptanmıştır.

Tablo 25.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerisinin Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	f	x	ss	t	sd	p
Ekip Liderliği	Kadın	132	3,28	0,44	0,621	251	0,535
	Erkek	121	3,24	0,56			
Ekip Çalışması	Kadın	132	3,36	0,48	1,415	251	0,158
	Erkek	121	3,27	0,52			

Tablo 25.'te ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin çalışanların cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan ekip çalışmasının *Ekip Liderliği* ve *Ekip Çalışması* boyutlarında çalışanların cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları ekip çalışması becerisi çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir.

Tablo 26.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerilerinin Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	Kıdem	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Ekip Liderliği	1-5 yıl	81	3,27	0,42
	6-10 yıl	105	3,22	0,52
	11-15 yıl	24	3,33	0,64
	16-20yıl	14	3,61	0,56
	21-25 yıl	13	2,92	0,35
	26 yıl ve üzeri	16	3,40	0,40
Ekip Çalışması	1-5 yıl	81	3,33	0,41
	6-10 yıl	105	3,30	0,50
	11-15 yıl	24	3,32	0,67
	16-20yıl	14	3,70	0,55
	21-25 yıl	13	3,06	0,38
	26 yıl ve üzeri	16	3,26	0,53

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	<i>f</i>	$X_{\text{sıra}}$	x^2	sd	p
Ekip Liderliği	1-5 yıl	81	126,84	15,834	5	0,007
	6-10 yıl	105	120,56			
	11-15 yıl	24	141,31			
	16-20yıl	14	172,36			
	21-25 yıl	13	73,92			
	26 yıl ve üzeri	16	152,06			
	Toplam	253				
Ekip Çalışması	1-5 yıl	81	129,67	9,998	5	0,075
	6-10 yıl	105	123,48			
	11-15 yıl	24	135,65			
	16-20yıl	14	170,89			
	21-25 yıl	13	86,31			
	26 yıl ve üzeri	16	118,28			
	Toplam	253				

Tablo 26.'da ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin çalışanların mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin *Ekip Liderliği* boyutunda çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p < .05$] bir fark saptanmıştır. Farkın hangi gruplarda olduğunu belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U testi sonunda 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 21–25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar ekip çalışmasının *Ekip Liderliği* boyutunu 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar daha olumlu algılamaktadırlar.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin *Ekip Çalışması* boyutunda çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları ekip çalışması boyutu çalışanların mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir.

Tablo 27.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerisinin Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	Yaş	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Ekip Liderliği	19–25	19	3,36	0,31
	26–30	94	3,20	0,48
	31–40	95	3,28	0,54
	41 ve üzeri	45	3,31	0,51
Ekip Çalışması	19–25	19	3,42	0,31
	26–30	94	3,28	0,44
	31–40	95	3,35	0,57
	41 ve üzeri	45	3,28	0,53

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	<i>f</i>	$X_{\text{sıra}}$	x^2	sd	P
Ekip Liderliği	19–25	19	145,55	3,675	3	0,299
	26–30	94	116,67			
	31–40	95	130,31			
	41 ve üzeri	45	133,77			
	Toplam	253				
Ekip Çalışması	19–25	19	150,61	3,531	3	0,317
	26–30	94	122,05			
	31–40	95	131,61			
	41 ve üzeri	45	117,63			
	Toplam	253				

Tablo 27.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin çalışanların yaş değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin tüm boyutları ile çalışanların yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları ekip çalışması becerisi çalışanların yaşına göre değişmemektedir.

Tablo 28.

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Ekip Çalışması Becerisinin Çalışanların Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	Kıdem	<i>f</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Ekip Liderliği	Ortaokul	15	3,27	0,82
	Lise	220	3,31	0,65
	Üniversite	18	3,29	0,51
Ekip Çalışması	Ortaokul	15	3,26	0,49
	Lise	220	3,26	0,61
	Üniversite	18	3,24	0,55

Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Boyut	Mesleki Kıdem	f	X_{sıra}	x²	sd	p
Ekip Liderliği	Ortaokul	15	127,47	0,025	2	0,988
	Lise	220	126,76			
	Üniversite	18	129,56			
	Toplam	253				
Ekip Çalışması	Ortaokul	15	119,33	0,456	2	0,796
	Lise	220	126,77			
	Üniversite	18	136,25			
	Toplam	253				

Tablo 28.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin çalışanların öğrenim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin tüm boyutları ile çalışanların öğrenim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların algıladıkları ekip çalışması becerisinin çalışanların öğrenim düzeylerine göre değişmemektedir.

5.2.4. TİCARİ KURULUŞ YÖNETİCİLERİNİN ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ BECERİSİ VE EKİP ÇALIŞMASI BECERİSİNE İLİŞKİN BULGU VE YORUMLAR

Tablo 29

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları İle Değişim Yönetimi Becerisi Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar		Değişim Yönetimi
Dönüşümcü Liderlik	<i>r</i>	0,543
	<i>p</i>	0,000
	<i>N</i>	253
Sürdürümcü Liderlik	<i>r</i>	0,275
	<i>p</i>	0,000
	<i>N</i>	253
Serbestlik Tamyan Liderlik	<i>r</i>	-0,154
	<i>p</i>	0,014
	<i>N</i>	253

Tablo 29.'da ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışları ile *değişim yönetimi* becerisi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *dönüşümcü liderlik* boyutu ile *değişim yönetimi* becerisi arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.543$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *sürdürümcü liderlik* boyutu ile *değişim yönetimi* becerisi arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.275$, $p=.000<.01$] hafif kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *serbestlik tanıyan liderlik* boyutu ile *değişim yönetimi* becerisi arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=-0.154$, $p=.000<.05$] hafif kuvvette negatif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 30

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Liderlik Davranışları İle Ekip Çalışması Becerisi Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar		Ekip Liderliği	Ekip Çalışması
Dönüşümcü Liderlik	<i>r</i>	0,828	0,611
	<i>p</i>	0,000	0,000
	<i>N</i>	253	253
Sürdürümcü Liderlik	<i>r</i>	0,638	0,454
	<i>p</i>	0,000	0,000
	<i>N</i>	253	253
Serbestlik Tanıyan Liderlik	<i>r</i>	-0,244	-0,141
	<i>p</i>	0,000	0,025
	<i>N</i>	253	253

Tablo 30.'da ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışları ile ekip çalışması becerisi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *dönüşümcü liderlik* boyutu ile ekip

çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.828$, $p=.000<.01$] yüksek kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *dönüşümcü liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.611$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *sürdürümcü liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.638$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *sürdürümcü liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=0.454$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *serbestlik tanıyan liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=-0.244$, $p=.000<.01$] hafif kuvvette negatif bir ilişki olduğu ayrıca

ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *serbestlik tanıyan liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde [$r=-0.141$, $p=.000<.05$] hafif kuvvette negatif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 31

Ticari Kuruluş Yöneticilerinin Çalışanlar Tarafından Algılanan Değişim Yönetimi Becerisi ile Ekip Çalışması Becerisi Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar		Değişim Yönetimi
Ekip Liderliği	<i>r</i>	0,686
	<i>p</i>	0,000
	<i>N</i>	253
Ekip Çalışması	<i>r</i>	0,804
	<i>p</i>	0,000
	<i>N</i>	253

Tablo 31.'de ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerisi ile ekip çalışması becerisi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan *değişim yönetimi* becerisi ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman pozitif yönde [$r=0.686$, $p=.000<.01$] orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan *değişim yönetimi* becerisi ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında zaman pozitif yönde [$r=0.804$, $p=.000<.01$] yüksek kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

BÖLÜM 6

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. SONUÇLAR

- Örneklem grubu 132'si kadın (%52,2), 121'i erkek (%47,8); 81'i 1-5 yıl (%32,0), 105'i 6-10 yıl (%41,5), 24'ü 11-15 yıl (%9,5), 14'ü 16-20 yıl (%5,5), 13'ü 21-25 yıl (%5,1) ve 16'sı 26 yıl ve üzere (%6,3) mesleki kıdemli; 19'u 19-25 yaş (%7,5), 94'ü 26-30 yaş (%37,2), 95'i 31-40 yaş (%37,5) ve 45'i 14 ve üzeri yaş (%17,8) ve 15'i ilköğretim (%5,9), 220'si üniversite (%87,0) ve 18'i üniversite (%7,1) olmak üzere toplam 253 kişiden oluşmaktadır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerine ilişkin olarak; yöneticilerini *Dönüşümcü Liderlik* boyutunda *Bazen*, *Sürdürümcü Liderlik* boyutunda *Bazen* ve *Serbestlik Tanıyan Liderlik* Boyutunda *Nadiren* düzeyindedir. Bu sonuçlara göre ticari kuruluş yöneticileri genellikle dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini sergilemektedirler.
- Ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan liderlik stillerinin *Dönüşümcü* liderlik ve *Sürdürümcü* liderlik boyutlarında çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir.
- Çalışanlar tarafından algılanan *Serbestlik Tanıyan* liderlik boyutunda çalışanların cinsiyeti arasında erkekler

lehine bir fark saptanmıştır. Bu sonuca göre erkek çalışanlar yöneticilerini daha fazla serbestlik tanıyan liderlik stili sergilediklerini düşünmektedirler.

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin *Sürdürümcü* liderlik ve *Serbestlik Tanıyan* liderlik boyutlarına çalışanların mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin *Dönüşümcü* liderlik boyutunda çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Fark 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 21–25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar liderlik stillerinin *Dönüşümcü* liderlik stilini 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar daha olumlu algılamaktadırlar.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin tüm boyutları çalışanların algıladıkları liderlik boyutları çalışanların yaşına göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin tüm boyutları çalışanların öğrenim düzeylerine göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerine ilişkin; yöneticilerini *kararsızım* düzeyinde algılamaktadırlar. Bu sonuçlara göre ticari kuruluş yöneticileri değişim yönetimini genellikle sergilemedikleri saptanmıştır.

- Ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin çalışanların cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuca göre çalışanlar değişim yönetimi becerileri çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Fark 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 1–5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar, 6–10 yıl kıdeme sahip çalışanlar ve 21–25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar değişim yönetimi becerilerinde 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar daha olumlu algılamaktadırlar.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerilerinin çalışanların yaşlarına göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan değişim yönetimi becerisinin çalışanların öğrenim düzeylerine göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerilerine ilişkin olarak; yöneticilerini *Ekip Liderliği* boyutunda *Kısmen Katılıyorum* ve *Ekip Çalışması* boyutunda ise *Kısmen Katılıyorum* düzeyindedir. Bu sonuçlara göre ticari kuruluş yöneticileri genellikle ekip çalışması becerilerini sergilemedikleri saptanmıştır.

- Ticari kurum yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan ekip çalışması becerisi çalışanların cinsiyetine göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin *Ekip Liderliği* boyutunda çalışanların mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Fark 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar ile 21–25 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar arasında 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların lehine olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre çalışanlar ekip çalışmasının *Ekip Liderliği* boyutunu 16–20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar daha olumlu algılamaktadırlar.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisinin *Ekip Çalışması* boyutu çalışanların mesleki kıdemlerine göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan ekip çalışması becerisi çalışanların yaşlarına göre değişmemektedir.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *dönüşümcü liderlik* boyutu ile *değişim yönetimi* becerisi arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *sürdürümcü liderlik* boyutu ile *değişim yönetimi* becerisi arasında hafif kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *serbestlik tanıyan liderlik* boyutu ile *değişim yönetimi* becerisi arasında hafif kuvvette negatif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *dönüşümcü liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasında yüksek kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *dönüşümcü liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *sürdürümcü liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *sürdürümcü liderlik* boyutu

ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *serbestlik tanıyan liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasında hafif kuvvette negatif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışının *serbestlik tanıyan liderlik* boyutu ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasında hafif kuvvette negatif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan *değişim yönetimi* becerisi ile ekip çalışması becerisinin *ekip liderliği* boyutu arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

- Ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanlar tarafından algılanan *değişim yönetimi* becerisi ile ekip çalışması becerisinin *ekip çalışması* boyutu arasında yüksek kuvvette pozitif bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.

6.2. ÖNERİLER

- Ticari kuruluş yöneticilerine, kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek; liderlik, ekip çalışması, değişimi yönetilmek vb. konularda bilgi ve becerilerini geliştirebilmek için çevre üniversitelerle iş birliği halinde bulunarak, akademik kariyer yapma imkânı sağlanmalıdır.
- Ticari kuruluş yöneticilerinde, vizyon ve misyon bilinci geliştirilmelidir. Çalışanların yöneticilerine saygı, güven ve sadakat duymaları onların liderliğini kabul etmeleri örgütte motivasyonu yükseltir bu da değişimle başa çıkma konusunda birlik, beraberlik, istek yaratır.
- Ticari kuruluşlarda, örgütsel değişim çalışmalarında başarılı olmak için; gücü alt kademelere yaymak, her düzeyde karar alınmasını sağlamak, öz liderlik anlayışını özendirmek ve bireyin arzulanan sonuçlarının sorumluluğunu gönüllü olarak üstlenebileceği bir kurum kültürü yaratılması zorunludur. Değişimi yönetecek bir kurum kültürü gerçekleştirebilmek ise bilgi düzeyi yüksek, değişim ve dönüşüm kavramlarını anlamış, liderlik özellikleri taşıyan, ekip çalışmasına yatkın öğretmen ve müdürlerle olabilir.
- Değişim sürecine bağlı olarak kurumsal düzeyde başarıya ulaşmak için öncelikle öğretmenlerin yetkilendirilmesi, inisiyatif kullanmalarına ve kararlara katılımlarına izin verilmesi gerekmektedir.
- Günümüzde değişim süreklilik gösteren bir süreç halinde dönüşmüştür ve başarının en önemli anahtarı

sinerjik yönetim (katımlı yönetim) ve takım çalışmasıdır. Bu ancak ekip çalışmaları yaparak, yüksek performanslı örgüt yaratmakla mümkündür. Başarılı sinerjik yönetim, lider yöneticiler sayesinde gerçekleştirilebilir.

- Sinerjik yönetim ve ekip çalışmalarına başlamadan önce, örgüt üyeleri bu konuda eğitilmeli ve ekip çalışmalarına uygun bir alt yapı oluşturulmalıdır.
- Ekip çalışmalarında bulunacak çalışanların eğitim ve geliştirmesinde sistemi tanımaları, sistemde etkin olarak rol alabilecek yetkinliklerin belirlenerek, onlara bu yetkinliklerin kazandırılması önem arz etmektedir.
- Örgütün değişim süreçlerin de büyük bir dikkat ve önemle planlanması, uygulanması ve kontrolü gereklidir. Önce örgütte mevcut durum analizi (SWOT) yapılmalıdır. Bu analize paydaşlarda katılmalı onların bakış açısı da, örgüt değerlendirilmesinde yer almalıdır.
- Değişim kontrol edilebildiği, yönetilebildiği sürece kurumları ileriye taşıyabilir. Değişimi yönetmenin temelinde bütünsel bakış açısı, örgüt vizyonu ile çalışan ilişkisinin kurulmasının sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, 4. Bası, İzmir.

Akdoğan, E. (2002), “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üni. S.B.E., İstanbul.

Alpagun, O ve diğerleri, (1997), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ataman, G. (2002), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Baransel, A. (1993), **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bardwick, J.M. (1997), “Duygusal Liderler”, **Executive Excellence**, 1(1).

Baysal, A.C., Tekarslan, E. (2004), **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın

Bingaman, C.E. (2001), **Etkili Sunuş**, (Çev.: E. Tuhsan), İstanbul: Rota Yayınları.

Blanchard, K (1996), **Bir Dakika Yöneticisi ve Yüksek Performanslı Takım Kurma** (Çev: M. Özcan), İstanbul: Acar Yayıncılık.

Boehnke K., Bontis, N., DiStefano, J. ve DiStefano, C.A. (2003), "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", **Leadership & Organization Development Journal**, 24 (1), s.5-15.
Bozlağan, R. (2005), **Liderlik Yaklaşımları ve Belediyeler**, İstanbul: Hayat Yay.

Budak, G., Budak, G. (2004), **İşletme Yönetimi**, 5.bası: İzmir: Barış Yayınları.

Büyüköztürk, Ş. (2002), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayınları.

Can, H. (1992), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Adım Yayınları.

Can, E. (1993), "Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik", **M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1-2.

Cüceloğlu, D. (2002), **İletişim Donanımları**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Yayınları.

Daft, R.L. (1997), **Management**, 4th edition , Florida: The Dryden Press.

Daft, R.L. (2008), **New Era of Management**, Thomson Southwestern.

Dalay, İ. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı: Sakarya Üni. Yayın No:43.

Depree, M. (1998), “Liderlerin Özellikleri”, **Executive Excellence**, 2 (13).

Dessler, G. (2001), **Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**, Prentice Hall, 2nd Edition.

Dilenschneider, R. (1990), **Power And Influence: Mastering The Art Of Persuasion**, New York: Prentice – Hall.

Doğan, B. (1993), “Örgütsel Değişme Süreci ve Başlıca Yaklaşımlar”, **M.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:1-2.

Dökmen, Ü. (2000), **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak Gelişmek Uzlaşmak**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Drake, R.I. ve Peter L.Smith (1990). **Sanayide Davranış Bilimleri**.(Çev.Kemal Tosun ve diğerleri).

Drew S.A. ve Smith P.A. (1995), “The Learning Organization: Change Proofing and Strategy”, **The Learning Organization**, Vol. 2/1, pp. 4-14.

Drucker, P. (1997), “Liderler Düşünselliği Harekete Dönüşürürler”, **Executive Excellence**, 1 (1).

Efil, İ. (2005), **İşletme Organizasyonu**, İstanbul: Aktüel Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Başaran Yayınları.

Eren, E. (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

Fiol, H. (1999). "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change." **Leadership Quarterly**, 10.

Garih, Ü. (2000) **Yönetim İlkeleri**. İstanbul: Hayat Yayınevi.

Gay, L.R. (1987), **Educational Research: Competencies for Analysis and Application**, New York: Macmillan Publishing Company.

George, J.M., Jones, G.R. (2006), **Contemporary Management: Creating Value in Organizations**, 4th edition, New York: McGraw Hill.

Goleman, D. , **Duygusal Zeka**, İstanbul: Varlık Yayınları.

Gomez-Meija, L.,D.B.Balkin ve R.L.Cardý,(2005). **Management: People, Performance, Change**, New York: McGraw-Hill.

Gordon, Thomas (1997). **Etkili Liderlik Eğitimi**. (Çev. Emel Aksay) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güven, C. (2006), “İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi Ve Kamuda Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üni. S.B.E.

Handy, C. (1999), **Understanding Organizations**, Penguin Books, 4th Edition.

Hodgetts, R.M. (1999), **Yönetim: Teori, Süreç, Uygulama**, (Çev.: C. Çetin, E.C. Mutlu), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

İnce, M. ve Bedük, A. (2006), “Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ed. Yeniçeri, Ö., IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

İmrek, Kemal (2004), **Lider Olmak**. İstanbul: Beta Yayınevi.

Jacobsen C. ve House R. J., (2001), “Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests”, **The Leadership Quarterly**, 12 (1), ss.75-112.

Kaptan, S. (1998), **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye Ltd. Şti.

Katzenbach, J., R., Smith ve Douglas K., (1993), **Takımların Bilgeliği: Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, çev. Nejat Muallimoğlu, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, s. 23.

Katzenbach R.J., Smith, D.K. (1993), **The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization**, Boston: Harvard Bussiness School Press.

Keçecioğlu, T. (1998), **Liderlik Ve Liderler**, İstanbul: Kalder Yayınları.

Koçel, T. (2003, 2005), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: İ.K.Ü. Yayınları.

Kotter, J.P. (1996), **Leading Change**, Harvard Business School Pres.

Kouzes, J. (1991), **The Leadership Challenge**, New York: Prentice Hall Inc.

Kuyumcu, M. (2007). “İlköğretim Okullarında Okul Kültürü Ve Takım Liderliği”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Fırat Üni. S.B.E.

Maxwell, J.C. (1998), **İçinizdeki Lideri Geliştirmek** (Çev.: S.Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.

Neck, C. P., Stewart, G. L. ve Manz, C. C., (1995), “Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance or Performance Appraisers”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 13 (3), s. 278-302.

Özalp, İ. (2000), **İşletme Yönetimi**, Eskişehir, s.344.

Özdemir, U. (2000), “Ekip Çalışması”, **Sağlık ve Toplum**, Yıl:10, Sayı:1.

Özer, Yaprak, (2001). **Liderlik, Yönetim, Türkiye**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Özkalp, E. (1997), “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği”, **Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, 13 (1-2).

Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996), **Örgütsel Davranış**, Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001), **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniv. AÖF Yayınları.

Paksoy, M. (2002), **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitap.

Safty, A. Ve Güven, H. (2003), **New Paradigms in Leadership**, İstanbul: Promat Yayınları.

Sosik, J. S., Avolio, B.J. ve Jung, D.I., (2002), “Beneath The Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management to Charismatic Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 13 (3), s. 212-221.

Susan Bloch ve Philip Whiteley, (2005). **Kusursuz Liderlik: Liderlik Yeteneklerinizi Geliştirme Kılavuzu**. İstanbul: Optimist Yayınları.

Tabancalı, E. (2000), “Örgütsel Değişme”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler:Cevat Elma ve Kamile Demir, Anı Yayıncılık, Ankara.

Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2004), “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, Kırklareli.

Tekarslan, E., Kılınc, T., Şencan, H., Baysal, A.C. (2000), **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T. (1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, İstanbul: Beta Yayınevi.

Thompson, A.A., Strickland ve A.J., Gamble, J.E. (2007), **Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage**, 15th Edition, McGrawHill-Irwin.

Tichy, N. (1999), “Önde Olmanın Belirtisi”, (Edit.: F. Hesselbein, P.M. Cohen), **Liderden Lidere**, İstanbul: Mess Yayınları.

Tüz, M.V. (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa/Akademi Kitabevi, İstanbul.

Uçkun, G.U. (2002), **Değişim Yönetimi, Modern Yönetim Yaklaşımları**, İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

Wadsworth, Walter J. (2004) **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi**, (Çev.E.Sabri Yarmalı) İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Werner, I. (2000), **Liderlik Ve Yönetim**, (Çev.: V. Üner), İstanbul: Rota Yayınları.

White, R.E. (1998), **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, çev. Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları.

Wofford J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, L. J., (1998), “A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational Leadership”, **The Leadership Quarterly**, 9 /1), s. 55-84.

Wren, Daniel A. (1994) **The Evolution of Management Thought**. Canada: John Wiley&Sons.

Yamak, Oygur (1998) **Kalite Odaklı Yönetim**. Kalite Dizisi No.1, İstanbul.

Yenersoy, G. (1997), **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Rota Yayınları.

Zaleznik, A. (1998), **Liderlik**, (Çev.: M. Tüzel), İstanbul: MESS Yayınları.

EKLER

Liderlik Davranışları Belirleme Ölçeği

Maddeler	SORULAR	Daima	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
		5	4	3	2	1
1	Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	Çalışanları kendisiyle işbirliği içinde oldukları için över.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için , çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21	Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Tüm dikkatini hatalar,şikayetler ve yetersizlikler üzerinde toplar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Güç ve güven duygusu sergiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Kurum vizyonunu vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Dikkatini,hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Karar vermekten kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Bireyin farklı ihtiyaç kabiliyet ve isteklerine sahip olduğunu düşünür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Acil sorunlara cevap vermeyi geciktirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34	Ortak görev anlayışını vurgular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Değişim Yönetimi Ölçeği

Maddeler	SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	Ortalama bir insan değişim ile ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçmaz. Gerekli koşullar sağlandığı takdir de daha fazla sorumluluk almak ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Astların en azından kendi uzmanlık alanları ile ilgili alanlarında değişim kararlarına katılmayı hem de değişime karşı direnmeyi azaltır, hem de yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Örgütsel değişimi gerçekleştirirken alınan tüm kararlarda astların söz sahibi olması, hem değişimin başarıyla uygulanmasında hem de örgütsel verimliliğin artırılmasında büyük rol oynar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kurumlarda çalışan astların yapılması düşünülen değişim ile ilgili olarak önceden bilgilendirilmesi halinde, değişime karşı oluşabilecek direnç büyük ölçüde azalır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5	Mevcut örgütsel yapıda bir takım düzeltmeler, iyileştirmeler yaparak yavaş yavaş süreçsel ve planlı bir değişim ile yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Süreç ve yöntemleri terk edip yerine tamamen yenisini getirmek ve kurumdaki tüm iş yapma süreç ve usullerini değiştirilip yeniden yapılandırılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ekibin Çalışması Ölçeği

Maddeler	SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
1	Ekibin lideri olarak yöneticimiz ekibin misyonunun belirlenmesine katkı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ekibi en iyi şekilde örgütler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ekibin lideri olarak yönetici takım üyelerinin düşünce ve eylemlerini bilinçlendirmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Zaman kullanımının etkin bir şekilde planlamasını yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ekibin hedeflerinin gerçekleşmesine kendini adanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ekibin çalışmasının her aşamasında motivasyon sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ekibin çalışması esnasında gelişen durumlara akılcı çözümler üretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ekibin içinde saygı kültürü yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	Ekip içinde herkesin beklentisini karşılayacak olumlu bir iklim yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Hiçbir aşamada özgüvenini kaybetmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Gerekli kaynakları sağlayacak ve etkin kullanacak yeterliliğe sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Ekip üeleriyle etkili bir iletişim sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ekip üelerini öğrenmeye teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ekip etkililiğini sağlayacak yeterliliğe sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Ekip üelerinin duygusal zekâsını geliştirmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Ekip üelerini her yönüyle tanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Ekipte vizyoner bir bakış açısı yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Çatışma yönetimi stratejilerini bilir ve uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Sorun çözme tekniklerini uygulayacak ekibin eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Ekip içinde güçlü bir etkileşim sağlayarak takım sürecini yönetir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Bir ekip üyesi ile çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22	Ekibin çalışmasında demokratik bir ortam yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Ekibin üyelerini karar verme sürecine katar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Ekibin çalışmasının her aşamasında açıklığı bir ilke olarak kabul eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Olumlu ya da olumsuz durumlarda ekibi bilgilendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Yerinde ve etkili kararlar alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Ekibin ödül ve ceza dengesini iyi uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Ekibin ruhu yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Her aşamada destekleyici bir rol oynar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Sinerji yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Eleştirel bir bakış açısıyla hareket eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Öğrenen bir lider olarak kendini geliştirmeye çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Ekibin lideri olarak yönetici takım performansını geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Geri beslemeyi etkin bir şekilde kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Kurumumuzda ekibin kültürü hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36	Kurumumuzda ekip çalışması etkin olarak kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Kurumumuzda ekip çalışması desteklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Kurumumuzda yürütülen takım çalışmaları desteklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Kurumumuzda yürütülen takım çalışmaları sonuçları açısından başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Kurum ekiplerinde biz duygusu hakimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	Ekip çalışması kurumdaki çatışmaları engeller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	Ekipler içinde iletişim üst seviyededir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Ekipler eşgüdüm içinde çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Ekip çalışmaları kurumumuzun geleceğine yön vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Ekip çalışmaları kurumumuzda bir sinerji yaratmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Ekip çalışması kurumumuzun yenileşmesine yön vermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	Ekip çalışmaları kurum kültürümüzü iyileştirmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	Ekip çalışmalarına katılım yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	Ekip çalışmalarında gönüllülük vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

İTO YAYINLARI (2008)

- 2008-1 Türkiye'nin Küreselleşmesi Fırsatlar ve Tehditler (3 cilt)
- 2008-2 İnternet Üzerinde Hukuki Yükümlülükler Bilişim Suçları
- 2008-3 Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Otomotiv Sektörü Rehberi
- 2008-4 Türkiye'de KOBİ'lerin BASEL II'ye Uyum Süreci ve Öneriler
- 2008-5 Orta Asya'da Girişimcilik: Fırsatlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri
- 2008-6 Lonca'dan Oda'ya Nadir Eserler Kataloğu
- 2008-7 Organik Pamuk ve Tekstil Sanayii
- 2008-8 İş Dünyasına Yönelik Bilgi Merkezleri
- 2008-9 İstanbul Ticaret Odası Görev ve Hizmetler
- 2008-10 Uluslararası Hizmet Ticaretinde Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye
- 2008-11 İstanbul'da Şiddet ve Şiddetin Sosyolojik Arka Planı
- 2008-12 İhracat Yönelimli Yabancı Yatırım Ortamı: Karşılaştırmalı Bir Analiz ve Politika Önerileri
- 2008-13 AB ve Diğer Uluslararası Birlikler ile İlişkilerde Türkiye'nin Seçenekleri (2 cilt)
- 2008-14 Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

- 2008-15 Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi
- 2008-16 Kozmetik, Güzellik ve İtiryat Sektörünün Sorunları, Çözüm Önerileri ve Geleceği
- 2008-17 Fiyat İndeksleri (=Price Indices)
- 2008-18 Öğrenci Yönetmeliği
- 2008-19 Yeni Başlayanlar İçin Tüccarlığın Prensipleri
- 2008-20 Dersaadet / İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'nda Kayıtlı Olan Banker, Tüccar ve Komisyoncuların İsimleri
- 2008-21 İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Mecmuası
- 2008-22 Sigortacılık Yasası, Yeni Yönetmelikler, Yeterlilik Belgesi ve Levhalar
- 2008-23 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Yönelik Vergi Teşvik Politikası
- 2008-24 Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler
- 2008-25 Sigorta Sektörünün, Sigorta Düzenleme ve Denetleme Yasasından Beklentileri ve Vergi Problemleri
- 2008-26 Türkiye'de Sınır Ticaretinin Gelişimi ve Mevcut Durumu
- 2008-27 Tüketicinin Korunması Hakkında Kanunun Eksik ve Aksak Yönleri ile Tadiline İlişkin Çözüm Önerileri
- 2008-28 Mesleki Eğitim ve Teknik Eğitim Fakülteleri Araştırması

- 2008-29 Meslek Yüksek Okulları Araştırması
- 2008-30 Solvent ve Baz Yağların Kullanımına Yönelik Karşılaşılan Sektör Sorunları
- 2008-31 Enerji ve Çevre Uyumu
- 2008-32 Dünyada Türkiye ve İstanbul (Broşür)
- 2008-33 Turkey & İstanbul in the World (broşür)
- 2008-34 Türkiye’de Kongre Turizmini Geliştirme İmkanları
- 2008-35 Sahra Altı Ülkeleri Pazar Araştırması: Senegal, Mali, Fildişi Sahili, Gana
- 2008-36 Avrupa Birliği Vergi Sisteminde Gelişmeler
- 2008-37 Osmanlı Misafirperverliği ve Avrupa’daki Yankıları (2.baskı)
- 2008-38 20 Soruda Reach: AB’nin Yeni Kimyasallar Stratejisi
- 2008-39 Mikroenerji Santralleri
- 2008-40 AB ve Türkiye’de Sosyal Diyalogun Gelişimi
- 2008-41 İş Makinası Tescil Belgesi İşlemleri
- 2008-42 Milano Ulusal ve Uluslararası Tahkim Odası Tahkim Kuralları
- 2008-43 Makro Ekonomik Göstergeler (=Macroeconomic Indicators)
- 2008-44 Kamu İhale Kanunu’na Göre Sağlık ve İnşaat Sektörlerinde Teklif Hazırlama ve Sözleşme Yönetimi
- 2008-45 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi

- 2008-46 İstanbul in Figures
- 2008-47 İktisadi İstanbul Bilirgeni
- 2008-48 Rakamlarla İstanbul Ekonomisi (Rusca)
- 2008-49 Türk Yan Sanayi Borsası Üye Profili Araştırması
(=Turkish Subcontracting Exchange Members
Profile Survey)
- 2008-50 Türk Bankacılık Sektöründe Yabancılaşma: Risk
mi, Fırsat mı?
- 2008-51 Uluslararası Finans Merkezi Olarak İstanbul'un
Yapılanması ve Finans Kümelenmesi
- 2008-52 Taşınmaz Kültürel Miras Yönetimi ve Mali
Teşvikler
- 2008-53 Uluslararası Ticarete Risk Yönetimi
- 2008-54 Bavul Ticareti ile Başlayan Tekstil Dış Ticaretinin
Sorunları ve Çözüme Yönelik Beklentileri
- 2008-55 İstanbul'da Gayrimenkul Pazarı
- 2008-56 Türkiye Ekonomisinde Son Yıllarda Yaşanan
Yüksek Oranlı Büyüme Rakamlarının İç Piyasa
Üzerindeki Etkileri
- 2008-57 Türkiye'de Katılım Bankacılığı
- 2008-58 Sorularla Açıklamalı Güncel Kambiyo Mevzuatı
- 2008-59 Türkiye'de Yayın Hayatı
- 2008-60 Publication Sector in Turkey
- 2008-61 Publikationen in der Türkei
- 2008-62 Triko Sektöründeki Mevcut Durum ve
Gelişmeler ile Kayıt Dışı Ekonominin, Vergi ve
Sigorta Denetimlerinin Sektöre Etkileri

- 2008-63 Rakamlarla Türkiye Ekonomisi
- 2008-64 Turkey in Figures
- 2008-65 Yer-Yüzey, Havuz Suyu Kimyasalları Mevzuat, Sorunları ve Çözüm Önerileri
- 2008-66 2007 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kapasite Kullanım Araştırması
- 2008-67 Türk Tekstilinin Altyapısının Yaşamaları için Alınması Gereken Önlem ve Çözümler
- 2008-68 Trafik Kaza Tutanakları ile İlgili Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri
- 2008-69 Sosyal Güvenlikte Yeni Dönem ve İstihdam Paketinin Getirdikleri
- 2008-70 Bir Zamanlar İstanbul: Şehir Mektupları
- 2008-71 Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası (gncl.2.bs)
- 2008-72 Hamdım... Çizdim...: Mesnevi'den Çizgiler (=I Was Raw, I Drew Sketches From Masnawi)
- 2008-73 Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçilik ve AB Modeli
- 2008-74 İstanbul'un Esnaf Lokantaları (=Trademen's Traditional Restaurants in İstanbul)
- 2008-75 Başarılı Vergi Mükellefleri ' 2007 (kitap-cd)
- 2008-76 2023 İçin 13 Genç Fikir
- 2008-77 Elektronik Ticaretin Vergilendirilmesi
- 2008-78 Ottoman Hospitality and Its Impact on Europe
- 2008-79 Başarılı İhracatçılar (=Outstanding Exporters) : 2007 (kitap-cd)

- 2008-80 İstanbul'un Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri
- 2008-81 Social and Economic Indicators of İstanbul
- 2008-82 Türkiye El Halıcılığı Sektör Araştırması
- 2008-83 Ekonomik Rapor: 2008 Yılında Türkiye ve Dünya Ekonomisi
- 2008-84 Economic Report: Turkish & World Economy in 2008

İTO YAYINLARI (2009)

- 2009-1 Züccaciye-Turizm Sektörleri Ekonomik Etkileşimi
- 2009-2 Züccaciye-Turizm Sektörleri Ekonomik Etkileşimi (broşür)
- 2009-3 Organik Tarım Bakımından Türkiye'nin Potansiyeli, Bugünkü Durumu ve Geleceği
- 2009-4 Sosyal Güvenlik ve Vergi Mevzuatındaki Düzenlemelerin Etkileri
- 2009-5 Profesyonel Mutfak ve Ekipmanları İçin Avrupa Direktifleri ve Standartlarının Uygulama Rehberi
- 2009-6 Haberlerden Yansıyan İTO
- 2009-7 Toptancı Hallerin Tarım Sektörüne Katkıları ve Ekonomideki Önemi (cd)
- 2009-9 e-Ticaret Güvenlik Rehberi
- 2009-10 Türkiye'de Optometrik Ürünler Sektörü
- 2009-11 Meslek Dalları İtibariyle İstanbul'daki Meslek Liseleri
- 2009-12 Fiyat İndeksleri (=Price Indices)
- 2009-13 İstanbul Balık Hali'nin Pazarlama ve Satış Durumu
- 2009-14 Türkiye'de ve Dünyada Tarımsal Destekleme Politikası
- 2009-15 Türkiye'de Madencilik
- 2009-16 Düzenleyici Etki Analizi Rehberi

- 2009-17 İstanbul'da Kırk Yıllık 40 Lezzet (=40 Relais Gourmands, 40 Ans d'Histoire des Saveurs d'İstanbul)
- 2009-18 Türkiye'de Otelciliğin ve Kongre Turizminin Geliştirilmesi
- 2009-19 Halkla İlişkiler Yönetimi
- 2009-20 Geçmişten Günümüze İstanbul Hanları
- 2009-21 Herkes İçin Ekonomi
- 2009-22 Makroekonomik Göstergeler (=Macroeconomic Indicators)
- 2009-23 İşletmelerde İş Etiği
- 2009-24 Özürlüler Vadisi
- 2009-25 Telif Hukukunda Yayın Sözleşmesi Örnekleri
- 2009-26 Vergi-Sosyal Güvenlik ve Ticaret İşlemleri Açısından Fatura Uygulama Rehberi
- 2009-27 KOBİ Girişimcileri İçin Yatırım Projelerinin Hazırlanması ve Değerlendirilmesi
- 2009-28 İstanbul'un Esnaf Lokantaları (İngilizce-Almanca)
- 2009-29 Forty Years Old 40 Taste Havens in İstanbul (=Geschmacksoasen in İstanbul 40 Vierzig Jahre Tradition)
- 2009-30 Dünden Bugüne Kapalıçarşı
- 2009-31 Yaşayıp Unuttuğumuz İstanbul
- 2009-33 Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven
- 2009-34 Devletin Bankacılık Sektöründe Düzenleyici Denetleyici Rolü ve Türkiye Uygulaması

- 2009-35 Türk Bankacılık Sektöründe Pazar Hakimiyeti ve Sektörün Rekabet Gücünün Uygumalı Analizi
- 2009-36 e-İhale
- 2009-40 2010 Avrupa Kültür Başkenti İstanbul'da Gıda İşyerlerinin Potansiyeli Paneli (dvd)
- 2009-45 İstanbul'un Ekonomik ve Sosyal Göstergeleri
- 2009-46 Social and Economic Indicators of Istanbul
- 2009-49 Türkiye'de Yayın Hayatı
- 2009-52 2008 Yılı İstanbul Küçük Sanayi Kapasite Kullanım Araştırması
- 2009-56 Ahilik Kuruluşu, İlkeleri ve Fonksiyonları

*** Kasım itibariyle**

Not: 2004 Yılı ve sonrası çıkan bütün yayınlarmıza internet sitemizden tam metin olarak ücretsiz ulaşılabilir.

LİDERLİK STİLLERİ, DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE EKİP ÇALIŞMASI

Günümüz kurumları, özellikle de iş çevresi sürekli ve radikal değişimlerle kendini göstermektedir. Böyle değişken bir ortamda kurumlar, yöneticilerinin olduğu kadar, tüm üyelerinin öğrenme potansiyelini artırmak, günün gereklerine uygun bilgi ve beceriyle donatmak zorunda kalmaktadır. Kurumlar ancak doğru yönetici ve yönetim anlayışları ile amaçlarını gerçekleştirebilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütlerde liderlik ve lider kavramları ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bu bağlamda "Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması" başlıklı bu araştırma ile, ticari kuruluş yöneticilerinin çalışanları tarafından algılanan liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışmaları becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca, bu temel amaç çerçevesinde, ticari kuruluş yöneticilerinin liderlik stillerinin, değişim yönetimi ve ekip çalışması becerilerinin, çalışanları tarafından nasıl algılandığı ve çalışanların demografik özelliklerine göre bu algılamaların bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.



(Elektronik) ISBN 978-9944-60-535-9



İSTANBUL TİCARET ODASI

ISBN 978-9944-60-534-2

