

**TAKIM LİDERİNİN
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇAĞRI
MERKEZİ İNCELEMESİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Gündüz AKSU

Kütahya - 2010

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ, ÇAĞRI MERKEZİ İNCELEMESİ**

Danışman:
Yard. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ

Hazırlayan:
Gündüz AKSU

Kütahya – 2010

Kabul ve Onay

Gündüz AKSU'nun hazırladığı "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

...../...../2010

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yard. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ (Danışman)		
Yard. Doç. Dr. Aydın Kayabaşı		
Yard. Doç. Dr. Hayrettin Özler		

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2010

Gündüz AKSU

ÖZGEÇMİŞ

Gündüz Aksu 1985 Sivas doğumludur. 1991 yılında Gülensu İlköğretim Okulu'na başlamıştır. 2003 yılında İstanbul Maltepe Lisesi'nden mezun olmuştur. Akabinde Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Kamu Yönetimi bölümünü başarıyla tamamlamıştır. Ardından Dumlupınar Üniversitesi'nde İşletme ana bilim dalı Yönetim ve Organizasyon dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

ÖZET**TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ İNCELEMESİ****AKSU, Gündüz****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ****Şubat, 2010, 117 sayfa**

İletişim, enformasyon, ulaşım ve teknoloji gibi alanlarda küreselleşen dünyada artık üretimin yerel olmaktan çıkıp farklı bölgelerde gerçekleşmesi işletmeleri artan bir rekabet ortamına sürüklemiştir. Bu rekabete direnmenin ve piyasada devamlılık sağlamanın yolu müşterileri memnun etmekten geçer. Müşterilerin ne istediğini veya ne istemediğini bilmek, müşterilerin beklentilerinin gelecekte ne şekil alacağını tahmin etmek en önemli rekabet araçlarından birisidir. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılanmada müşterilere daha etkin ve hızlı hizmet vermek adına çağrı merkezleri kurulmuştur. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve işletmenin başarısı açısından, çalışanların motivasyonu büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, sorunları çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Araştırmamızın amacı müşteri memnuniyetini ön planda tutan işletmelerin sahip oldukları çağrı merkezlerinde bulunan personelinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının sağlanıp sağlanmadığı ve bu konuda takım liderinin rolünün etkin olup olmadığını belirlemektir.

Bu bağlamda çağrı merkezlerinde esas olan takım çalışması ve takım liderleri ile motivasyon konusundaki teorik bilgilerden yola çıkarak çalışmada takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Teorileri, Lider, Takım Çalışması, Çağrı Merkezi

ABSTRACT
THE INFLUENCE OF THE TEAM LEADER ON THE MOTIVATION OF THE
WORKERS: A RESEARCH OF CALL CENTRE

AKSU, Gündüz
M.A. Thesis, Department of Business Administration
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Niyazi KURNAZ
Feb, 2010, 117 pages

In a world in which the globalization is in the fields of communication, information and technology, the product, on which comes out of local and occurs in different regions have carried away the managements into a environment of increasing competition. The way to resist this compation and obtain continuity at the market goes through satisfying the customer. Knowing abaout what the customers want or what they don't, guessing how will the customers' expectations take shape is one of the most important means of competition. In the structure towards increasing the pleasure of the customers, on behalf of giving customers a more effective and faster service, call centre have been opened in respect of obtaining the pleasure of the customers and success of the management, the motivation of the workers is a matter of great import. Creating an environment which will direct the workers to work in a productive way, will obtain them to take responsibility, will bring them into action for solving the problems and will reward their success is in the very first place. The objective our research is to determine if the material or moral needs of the customers who work at the call centres of the managements which takes the pleasure of the customers before anything else, is obtained or not and if the role of the team leader is efective or nor.

In this way, in our research, the effect of the team leader on the motivation of his workers will be discussed setting out from the team working which is based on the call centre and theoretical information abaout the motivation with the team leaders.

Keywords: Motivation, Motivation Theories, Leader, Teamwork, Call Center

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	Sayfa v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ... ..	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE LİDERLİK

1.1. MOTİVASYON.....	4
1.1.1.Motivasyonun Tanımı ve Önemi	4
1.1.2.Motivasyonun Ana Unsurları.....	5
1.1.3.Motivasyon Araçları.....	6
1.1.4.Motivasyon İle İlgili Teoriler.....	10
1.1.5.İyi Bir Motivasyon Sisteminin Nitelikleri.....	20
1.1.6.Motivasyonun Yöneticilik Yönünden Anlamı.....	21
1.2. LİDERLİK.....	23
1.2.1.Liderliğin Tanımı ve Önemi.....	23
1.2.2.Liderliğin Ana Unsurları.....	25
1.2.3.Liderlik Türleri.....	26
1.2.4.Liderlik İle İlgili Teoriler.....	27
1.2.4.1.Özellikler Teorisi.....	28
1.2.4.2.Davranışsal Liderlik Teorisi.....	29
1.2.4.3.Liderlikte Durumsallık Teorisi.....	36
1.2.4.4.Etkileşimci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	41
1.2.5.Liderlik Nitelikleri.....	45
1.2.6.Liderlik-Yöneticilik Ayrımı.....	52
1.3. MOTİVASYON VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI VE ÇAĞRI MERKEZİ

	<u>Sayfa</u>
2.1. TAKIM ÇALIŞMASI.....	60
2.1.1.Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi.....	60
2.1.2.Takım Çalışmasının Amacı.....	63
2.1.3.Takım Oluşturma Süreci.....	65
2.1.4.Takım Türleri.....	66
2.1.4.1.Problem Çözme Takımları.....	67
2.1.4.2.Çapraz Fonksiyonlu Takımlar.....	67
2.1.4.3.Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	67
2.1.4.4.Sanal Takımlar.....	68
2.1.5.Etkili Takımların Nitelikleri.....	69
2.2. ÇAĞRI MERKEZİ.....	71
2.2.1.Çağrı Merkezi Tanımı.....	71
2.2.2.Çağrı Merkezinin Amacı.....	72
2.2.3.Çağrı Merkezinin Ana Unsurları.....	73
2.3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIM LİDERİNİN ROLÜ.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ İNCELEMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMLERİ.....	78
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	78
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	78
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	79
3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	81
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	82
3.6.1.Güvenilirlik Sonuçları.....	83
3.7. BULGULAR.....	84
3.7.1.Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
3.7.1.1.Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	84
3.7.1.2.Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	85

3.7.1.3.Takım Liderinin Yönetmel Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
3.7.1.4. Motivasyon Unsurlarının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
3.7.2.Yorumlayıcı İstatistikler.....	89
SONUÇ.....	98
EKLER.....	104
KAYNAKÇA.....	107
DİZİN.....	117

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Temel Davranış Türlerinin Etkin Veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri.....	31
Tablo 1.2. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri.....	36
Tablo 1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.....	54
Tablo 2.1. Takım Oluşturma Amaçları.....	64
Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi.....	83
Tablo 3.2. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	84
Tablo 3.3. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
Tablo 3.4. Takım Liderinin Yönetmel Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 3.5. Motivasyon Unsurlarının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
Tablo 3.6. Çalışanların Cinsiyetine Göre Takım Liderinin Kişisel Özelliklerini Algılamaları.....	89
Tablo 3.7. Çalışanların Cinsiyetine Göre Takım Liderinin Yönetmel Özelliklerini Algılamaları.....	90
Tablo 3.8. Çalışanların Cinsiyetine Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları.....	90
Tablo 3.9. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Takım Liderinin Kişisel Özelliklerini Algılamaları.....	91
Tablo 3.10. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Takım Liderinin Yönetmel Özelliklerini Algılamaları.....	91
Tablo 3.11. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları.....	91
Tablo 3.12. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Takım Liderinin Kişisel Özelliklerini Algılamaları.....	92
Tablo 3.13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Takım Liderinin Yönetmel Özelliklerini Algılaması.....	92
Tablo 3.14. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları.....	93
Tablo 3.15. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Takım Liderinin Kişisel Özelliklerini Algılamaları.....	93

Tablo 3.16. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Takım Liderinin Yönetsel Özelliklerini Algılamaları.....	94
Tablo 3.17. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları.....	94
Tablo 3.18. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Takım Liderinin Kişisel Özelliklerini Algılamaları.....	95
Tablo 3.19. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Takım Liderinin Yönetsel Özelliklerini Algılamaları.....	95
Tablo 3.20. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları.....	95
Tablo 3.21. Takım Liderinin Kişisel Özellikleri ve Yönetsel Özellikleri İle Motivasyon Arasında Korelasyon Analizi.....	96
Tablo 3.22. Takım Liderinin Kişisel ve Yönetsel Özelliklerinin Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	12
Şekil 1.2. Vroom'un Motivasyon Süreci.....	18
Şekil 1.3. Porter ve Lawler'in Motivasyon Modeli.....	19
Şekil 1.4. Ohio Çalışmalarında Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları.....	30
Şekil 1.5. Lider ve Grup Üyeleri Arasındaki Yetki İlişkileri.....	33
Şekil 1.6. Yönetim Tarzı Matriksi.....	34
Şekil 1.7. Liderin Davranışlarını Etkileyen Unsurlar.....	37
Şekil 1.8. Liderlik Durumu ve Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki.....	38
Şekil 1.9. Yol-Amaç Teorisi.....	39
Şekil 2.1. Takım Oluşturma Süreci.....	65

GİRİŞ

Günümüzde dünya, her alanda hızlı bir değişim ve gelişim yaşamaktadır. İşletmeler, bu hızlı değişim ve gelişime ayak uydurabilmek için hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından ayrılmakta ve kendi kendini yöneten örgütlere doğru bir değişim yaşamaktadır. Böylelikle örgütler, bu değişim ve gelişime paralel olarak yönetim anlayışlarını ve örgüt yapılarını insan odaklı ve daha katılımcı hale getirmektedirler. Bu bağlamda, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında motivasyon, takım ve takım liderliği gibi kavramların ön plana geçtiği görülmektedir. Artık bir çok işletme belirli özellikte ürün veya hizmet üretmektedir. Bugün piyasada var olan veya piyasaya yeni sürülen bir ürün veya hizmet, yarın başka bir işletme tarafından üretilmektedir. Bu durum işletmeleri farklı alanlarda rekabete sürüklemektedir. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarının işletmenin misyon ve vizyonunu benimsemeleri için onları dikkate alan, yetki ve sorumluluğu paylaşan bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır. Bu durum da takım ve takım liderliği kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması zorunluluk haline gelmiştir. Ama bir takım yaratmak sadece üyeleri belirlemek ve onlara bir görev vermenin çok ötesinde çabalar gerektirir. Bir takımı başarıya ulaştıran, takım üyelerini tek vücut haline getiren ve ortak amaçlarına ulaşmak için hep birlikte çaba harcamalarını sağlayan bir ruha sahip olmalarıdır. Ve nihayetinde takımların bir çoğunun başarısı takım liderlerine bağlı olmaktadır. Takım liderinin amacı bireyler arasında sinerji yaratarak onları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmektir. Takım lideri çalışanlarının zihinlerine “Biz” bilincini yerleştirerek takımını dolayısıyla işletmeyi başarıya ulaştırır. Takım liderleri çalışanlarını, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır. Takım lideri sadece teşvik ve özendirme araçlarını kullanarak değil, motivasyon yöntemlerini kullanarak da çalışanlarını motive eder. Bunun da ötesinde, takım lideri sahip olduğu kişisel ve yönetsel özellikler ile sahip olduğu güç kaynakları ile de çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olur. Bundan dolayı çalışanların motive edilmesinde takım lideri kilit bir role sahiptir.

İşletmelerin devamlılığını sağlayacak sermayesi olabilir, ekonomik faaliyette bulunduğu alanla ilgili gereken makine ve teçhizatı bulunabilir ama beşeri faktörün işletme açısından ne denli önem taşıdığı tartışma gerektirmeyen bir konudur. Takım lideri, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmeden önce çalışanlarının ihtiyaçlarını gerçekleştirmelidir. Çünkü işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesinin yolu, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasından geçer. İhtiyaçları karşılanan dolayısıyla amacı gerçekleştirmiş olan çalışanı, işletmenin amacını gerçekleştirmeye kanalize etmek daha kolay olur.

Küreselleşme ile beraber gelen iletişim, ulaşım, teknolojik ve enformasyon alanında yaşanan etkileşim, rekabetin artmasına ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesine neden olmuştur. Böylelikle şekillenen yeni işletmecilik anlayışında, müşteri memnuniyeti hedeflenmektedir. Müşterilerin neyi isteyip neyi istemediğini bilmek, istek ve şikayetlerini dinlemek kısacası onlarla ilgilenmek, işletmeyi diğerlerinden ayırır. Bu da işletmeye rekabet üstünlüğü sağlar. Bu amaçla işletmeler bünyesinde müşterilerine telefonla hizmet veren çağrı merkezlerini kurmuştur. Bu araştırmamızın amacı da rekabet üstünlüğü sağlamakta azımsanmayacak derecede öneme sahip olan çağrı merkezlerinde, takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Bu noktadan yola çıkarak, araştırmanın birinci bölümünde motivasyon ve liderlik kavramlarına, ikinci bölümünde ise takım çalışması ve çağrı merkezi kavramlarına ait teorik bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan ampirik araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON VE LİDERLİK

1.1. MOTİVASYON

1.1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.¹ İşletmedeki işgörenin çalışma gücünün olmasının yanı sıra çalışma arzusunun da olması gerekli ve çok önemli bir unsurdur.

İşgörende çalışma arzusu doğması; yönetimin, işgören menfaat ve gereksinimleriyle, işletmelerin hedeflerinin bir bütün olarak birleştirilmesindeki yeterliğine bağlıdır.²

Motivasyon, insanların faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir kombinasyonu ya da insanları harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam ettirilmesini sağlayan bir kuvvet olarak tanımlanabilir.³ Motivasyon, işgörenlerin yaptıkları işi, severek ve isteyerek yapmalarını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar bütünüdür.

Bu kavram ele alınırken, özellikle üzerinde durulması gereken husus, motivasyonun sadece verimliliği arttırıcı basit bir araç olmadığıdır. Motivasyon bir felsefe, bir düşünce şekli ve bir yaşama tarzıdır.⁴

Endüstri devriminden sonra küreselleşen dünyada iletişim, ulaşım, teknolojik, enformasyon gibi alanlarda yaşanan etkileşim işgörenin işe karşı tutumunun da değişmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla işgören motivasyonu önemli hale gelmiştir. İşletmeler belirli amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için kururlar. Bu amaçlarını da işgörenleri vasıtasıyla gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada da motivasyon önem kazanmaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmada başarılı olabilmeleri;

¹ Ahmet Talat Us, (2007), *İşletmelerde Motivasyon*, İGİAD Yayınları, İstanbul: s. 9

² Selçuk Yalçın, (1991), *Personel Yönetimi*, 4. Baskı, Küre Ajans, İstanbul: s. 199

³ Us, a.g.e., s. 71

⁴ Us, a.g.e., s. 71

faaliyetlerinin dayandığı iş gücünün bu amaçlar doğrultusunda etkin olarak harekete geçirilebilmesine bağlıdır. İşgörenlerin örgüt amaçlarına yönlendirilmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etmelerinin sağlanması onların motive edilme düzeylerine bağlıdır. Yönetimin en önemli fonksiyonlarından birisi işgörenleri işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltmek ve onları motive etmektir.

1.1.2. Motivasyonun Ana Unsurları

İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bu amaçları gerçekleştirmek için bütün yetenek, bilgi ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o zaman motivasyondan bahsedilebilir. Motivasyon işleminin esas olarak aşağıdaki unsurları kapsadığı söylenebilir:⁵

- Her insan organizmasında onu sürekli ve sabırlı çalışmaya teşvik edici bir takım itici güçler vardır.
- İnsanın tutum ve davranışları bir “güdünün” doğurduğu bir sonuçtur.
- Her insanda çeşitli tip ve tabiatta bir çok gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerin şiddet ve sürekliliği insandan insana değişir.
- Gereksinimlerin tatmin edilebilmesi “amaçtır”, veya motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği “sonuç”tur.
- Amaç fark edildiği anda “arzu” haline dönüşür.
- O zaman insan belirli bir teşvik unsuruna karşı ilgi veya gereksinme duymaya başlar. Bu ilgi amacın gerçekleşmesine yardımcı olacağı hissinin doğuracağı zevkin oluşturduğu bir sonuçtur.
- Maksatlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket, amaca erişme ve tatminkarlığın sağlanması şeklinde sonuçlanır.

⁵ Besim Baykal, (1981), *Organizasyonların Yönetimi: İlkeler ve Süreçler*, Met/Er Matbaası, İstanbul: s. 398

1.1.3. Motivasyon Araçları

Motivasyon, yönetici tarafından yönetilenlere özendirici ve caydırıcılar kullanılarak uygulanan bir aksiyondur.⁶ Örgüt çalışanlarının bu aksiyona karşı gösterdikleri davranışlar ise onların motive olma derecelerini gösterir.

Yönetimin en belli başlı amaçlarından biri işletmenin verimlilik ve etkinliğini arttırmaktır. Bundan dolayı işgörenin en etkin şekilde üretimde bulunmasını ister. İşgörenin etkinliğinin artması için temel ihtiyaçlarının karşılanması yani tatmin edilmesi gerekir. Bu açıdan yönetim, işgöreni özendirici araçlara başvurur. İşgören, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçları sayesinde tatmin edecek ve iş görme isteği artacaktır. Bu araçlara kısaca değinecek olursak;

Gelir: İşgören açısından ücret, günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır.⁷ İşgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır.

Yüksek gelir, daha çok refah sağlar, düşüncesine sahip bir çok insan için önemli bir özendirme aracıdır. Ücretler birden çok nedenle önemlidir:

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur.
- Ücretin ölçüsü işgörenin konumunu gösterir. Sadece işletme içi hiyerarşide değil, aynı zamanda komşular, arkadaşlar ve toplumdaki diğer gruplar arasında da gösterir.
- Ücretteki artış, işgörenin işteki başarısının da onaylanmasıdır.⁸

Bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır. Bu yöntemin en etkili kullanılış şekilleri, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücrettir.

⁶ Ali Öztekin, (2002), *Yönetim Bilimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara: s. 115

⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, (1997), *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Furkan Ofset Baskı, Bursa: s. 213

⁸ Gisela Hagemann, (1997), *Motivasyon El Kitabı*, Bireysel Yatırım Dizisi, Göktuğ Aksan (Çev), Rota Yayınları, İstanbul: s. 43

Diğer bir yöntem ise kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur.⁹ Her işgören yaptığı işten, bilgi, deneyim ve yeteneklerinden yola çıkarak bu unsurlarla orantılı olarak kendilerine ödenmesi gereken ücret ile ilgili bir fikir geliştirirler. Ayrıca işgörenler diğer işgörenlerle orantılı bir ücret düzeyine sahip olmak ister. Aksi halde bu durum iş yerine olan güveni azaltacağı gibi işgörenin motivasyonu da azaltabilir. Ücret konusunda yöneticilere düşen en önemli işlerden birisi de işgörenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların, işgörenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.¹⁰

Çalışma Koşulları: İşgörenin motivasyonunu arttırıcı en önemli etkenlerden birisi olan çalışma koşullarının daha uygun hale getirilmesi, işgöreni istekli çalışmaya yöneltmektedir. İşgörenin çalıştığı iş yerine maddi çevresi denmektedir. Maddi çevrede kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma, işle ilgili araç ve gereçlerin yetersizliği, işgörenin işini yapmasını büyük ölçüde aksatabilecek unsurlar arasında sayılabilir. Bunun yanı sıra işgören kendisinden istenen iş ve görevleri açık ve net bir şekilde bilmek ister. İş tanımlarının yetersiz yapılması belirsizliğe yol açar. Bu durum ne yapacağını tam olarak bilmeyen işgörende isteksizliğe ve motivasyonun azalmasına neden olur.

Eğitim ve Terfi Olanakları: Eğitim, en yalın anlatımla, hayatın başlangıcı ile başlayan ve hayat boyunca devam eden bir bilgilenme süreci olarak değerlendirilebilir. Eğitim bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen işgören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu takımların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir.¹¹

⁹ Erol Eren, (1989), *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, Yön Ajans, İstanbul: s. 408

¹⁰ Meral Aşıkoğlu, (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, Üniversite Kitabevi, İstanbul: ss. 47-48

¹¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, (1982), *Endüstriyel Davranışlar*, Furkan Ofset Baskı, Bursa: s. 124

İşgörenlerin çoğu eğitimi işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve bazen de bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim, işgörelere daha başarılı olabilmeleri için gereken bilgi, beceri ve tecrübeyi kazandırır, değışiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar.¹²

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazanan işgören zamanla işin monotonlaştığına inanıp, bulunduğu mevkideki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaktır. Bu noktada, terfi yani yükselme olanağı işgören için bir motivasyon aracıdır. Çünkü, ilerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır.¹³

Kararlara Katılma: Kararlara katılma, işgörenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir.¹⁴ İşgörelere kararlara katılma olanağı verildiğı zaman, kendi görüş ve fikirlerine önem verildiğini düşünerek motive olurlar.

İşgörenler kendilerini etkileyecek kararların alınıım aşamasında bulunmak isterler. Yöneticiler işgörenleri ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır.¹⁵ Çünkü işgören kendisinin de alınma aşamasında bulunduğu karara daha fazla bağılı kalacaktır. Kararlara katılmanın uygulanması işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur:

- İşgörenlerin motivasyonunu sağlar.
- Eğitim işlevi görür.
- Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğler taraftan da değışimin hızlanmasına katkıda bulunur.
- Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
- Kaynakların en iyi biçimde kullanılması sağlanabilir.

¹² Iain Maitland, (1997), *İnsanları Motive Etmek*, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara: s. 33

¹³ Eren, a.g.e., s. 411

¹⁴ Erol Eren, (1979), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, y.y., İstanbul: s. 203

¹⁵ Eren, a.g.e., s. 411

- İşgörenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
- İşgören devamsızlıkları önlenabilir.¹⁶

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını düşünürler. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir. Bir işgören yapacağı işlerin planlamasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu şekilde yapar. Kararlara katılma, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, motivasyon konusunda özellikle üzerinde durulması gereken bir konuyu oluşturur.

İş Genişletme: Sürekli tekrarlanan ve monoton olan bazı görevlerden oluşan işler, işgörenlerin, becerilerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. Bu noktada iş genişletme, motivasyonu artırıcı bir rol üstlenebilir.

İş genişletme, işgörenin, daha çok ve daha çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir.¹⁷ İşin akışı içinde, işgörenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelir. Böylelikle işgören yeteneklerini kullanma ve becerilerini geliştirme olanağına kavuşur. İş genişletme yoluyla işgören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; işgörenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar.¹⁸

İş Rotasyonu: İş rotasyonu, tek yönlü iş yükünü ve monotonluğunu azaltmak, bir işletme için çok sayıda tecrübeli işgören bulundurmak amacıyla işyerlerinin ve iş görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade eder.¹⁹ Böylelikle işgören sürekli aynı işi yapmayacak ve diğer işlerle ilgili de bilgi ve deneyime sahip olma fırsatı yakalayabilecektir.

¹⁶ Aşıkoğlu, a.g.e., s. 67

¹⁷ Toker Dereli, (1976), *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü.İ.F. Yayınları, No: 371, İstanbul: s. 250

¹⁸ Gülten İncir, (1984), *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 313, Ankara: s. 78

¹⁹ Zeki Adal, (1982), *Çağdaş Örgütlerde İş Yapılandırma Teknikleri: Organizasyon*, Yıl: 3, Sayı: 10, y.y., İstanbul: s. 28

İş Zenginleştirme: İş zenginleştirme, faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanabilir.²⁰ Bu bağlamda kendisine daha karmaşık görevler ve sorumluluklar yüklenen işgören, yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatı yakalayabilecek ve kendisini daha mutlu hissedebilecektir.

Güvenlik: Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Günümüzde emeklilik, kaza, hayat, hastalık, işsizlik sigortaları gibi güvenlik önlemleri çok geliştirilmiştir. Hatta bu önlemlerden bazıları devlet tarafından zorunlu hale getirilmiştir. Örgüt içerisinde geliştirilen politikalarla bu önlemler daha yararlı biçimlere sokulabilir ve bir teşvik aracı olarak kullanılabilir.

Statü: Statü, bir kişiye toplumda başkalarının yükledikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkide bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışan kişi için çalıştığı mevki ne olursa olsun, yaptığı işin takdir edilme durumu büyük bir tatmin duygusu yaratır. Bunun yanı sıra iyi tanınan bir örgütte çalışma veya toplum tarafından önemli görünen bir mevkide bulunma, kişinin sosyal statüsünü arttırıcı bir etki yaratacağından, kişiye maddi tatminden ziyade manevi tatmin sağlayacaktır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir.²¹

1.1.4. Motivasyon İle İlgili Teoriler

Örgütsel açıdan motivasyon kavramı, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümü anlamını taşır.²² Motivasyon teorileri işgörenin işine

²⁰ Ömer Dinçer, (1994), *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İz Yayıncılık, İstanbul: s. 144

²¹ J.A.C. Brown, (1963), *The Social Psychology Of Industry*, Penguin Boks Inc., Baltimore: s. 214, Erol Eren, (1989), *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, Yön Ajans, İstanbul: s. 414

²² Ülkü Dicle vd., (1973), *İsteklendirme (Motivasyon)*, Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı: 1, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum:s. 71

hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır.²³

Motivasyon ile ilgili ilk bilgiler “Bilimsel Yönetim”in kurucuları ünlü Amerikalı mühendis Frederick Taylor ile Fransız işadamlarından Henry Fayol’dan başlamaktadır.²⁴ Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan iş bölümü ve onun doğal bir uzantısı olan uzmanlaşma olayı, zamanla işgörenlerde işe karşı bir isteksizlik yaratmıştır. Bunun üzerine bir çok araştırmacı, işgöreni tekrar istekli kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır.²⁵ Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışları, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. İşte bu yoldan çıkarak değişik görüşler ortaya atılmıştır.

İşletme bilimlerinde motivasyon incelenirken başlıca iki motivasyon teorisinin ve bunların altında bazı teorilerin olduğu gözlemlenir.²⁶ Motivasyon teorileri buna göre:

A. Kapsam Teorileri

- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
- Çift Faktör Teorisi
- Başarma İhtiyacı Teorisi
- ERG Teorisi

B. Süreç Teorileri

- Sonuçsal Şartlandırma Teorisi
- Bekleyiş Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

Şimdi kısaca bu teorileri ortaya koyanların görüşlerinden bahsedilecektir.

²³ Osman Telimen, (1978), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Sermet Matbaası, İstanbul: s. 191

²⁴ Telimen, a.g.e., s. 191

²⁵ Bkz.: Telimen, a.g.e.

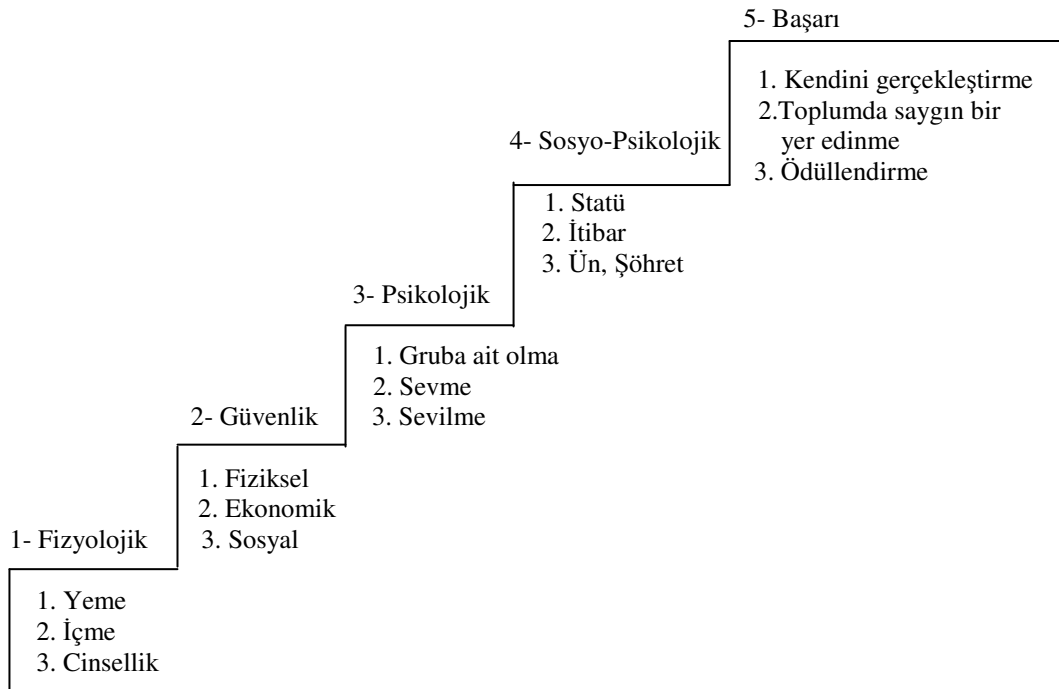
²⁶ Mehmet Öztürk, (2003), *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayın, İstanbul: s.281

A. Kapsam Teorileri

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Motivasyon teorileri arasında en geçerli ve en yaygın olan bu teori, Brendize Üniversitesi Psikoloji Profesörü Abraham H. Maslow tarafından geliştirilmiştir.

Bu kurama göre tüm insanların, yaşayabilmesi ya da varlığını sürdürebilmesi için temel ihtiyaçları vardır.²⁷ Maslow'a göre, insanları harekete geçiren güdüler, esas itibariyle, onların çeşitli olan bu temel ihtiyaçlarıdır. İnsanların amaçları da diyebileceğimiz temel ihtiyaçları ana hatlarıyla ve önem derecelerine göre beş kategori içinde toplanabilir.²⁸ Bu kategoriler aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Şekil 1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Öztek, 2002: 119

Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu teori insanı motive edici unsurların çeşitliliği ve çapraşıklığını açıklayabilmek yönünden faydalı görülmektedir. Maslow'a göre bu aşamalar bir öncelik sırası gösterir. Birey ancak birinci gereksinmesini

²⁷ Öztek, a.g.e., s. 119

²⁸ Dicle vd., a.g.m., s. 78

doyurduktan sonra ikinci sıradaki gereksinmesini düşünebilir. Bu kurama göre bireyler, sahip olduklarından çok, gidermek istedikleri gereksinmeler tarafından davranışa yönlendirilebilirler. Örneğin ikinci sırada yer alan ekonomik ihtiyacını karşılayamayan bir işgören dördüncü sırada yer alan itibarı bir gereksinme olarak görmeyecek ve bu yönde bir davranışta bulunmayacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin, işgörenin hangi gereksinme basamağında olduğunu bilmesi önemlidir. Söz gelişi, benzer durumlar karşısında bir insanın tutumunun başka bir insandan niçin farklı olduğunu ifade etmekte kolaylık sağlar. Aynı zamanda var olan bazı ortak hususları da ortaya koyar.²⁹

Kısacası bu teoriye göre, ihtiyaçlar, insanları motive etme faaliyetinin merkezinde yer alırlar. Yani bu teoride insanların ancak, ihtiyaçlarının karşılanması suretiyle motive edilebilmeleri görüşü hakimdir.³⁰

Çift Faktör Teorisi: Herzberg ve arkadaşları, Mausner, Snyderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak, Pittsburg’da bir işyerinde yaptıkları görüşmeyi esas alarak, Herzberg modeli diye de bilinen “çift faktör” teorisini geliştirmişlerdir.

Araştırma kapsamında Herzberg ve arkadaşları işgörenleri işletmede tatmin ya da tatminsizliğe götüren nedenleri araştırmışlardır. Bu nedenlerin birbirlerinden farklı olduklarını gören araştırmacılar, tatmin yaratan faktörleri “güdüleyici”, tatminsizliğe neden olan faktörleri ise “durum koruyucu (hijyen)” faktörler olarak nitelendirmişlerdir.³¹ Herzberg’e göre durum koruyucu yani hijyen faktörler şöyle sıralanabilir:

- İş güvencesi
- Ücret
- Statü
- Çalışma koşulları

²⁹ Baykal, a.g.e., s. 496

³⁰ Kurt Hanks, (1999), *İnsanları Motive Etme Sanatı*, Yönetim Dizisi, Can İkizler (Çev), Alfa Yayınları, İstanbul: s. 152

³¹ Öztürk, a.g.e., s. 284

- Şahıslar arası ilişkiler (üstlerle, astlarla, kendi düzeyindekilerle)
- Denetim tarzı
- İşletme politikası
- Kişisel yaşantı³²

Bir başka kaynakta bu faktörlerin yanı sıra “iş emniyeti” faktörü de yer almaktadır.³³

Herzberg’e göre işle ilgili olan bu faktörlerin düzenli bir şekilde olmaması veya eksik olması işgörende memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bunların düzene sokulması, eksikliklerin giderilmesi, işgörendeki memnuniyetsizliği ortadan kaldırır ama bu durum işgöreni daha fazla çalışmaya teşvik etmemektedir.

Herzberg’e göre işgöreni motive eden güdüleyici faktörler ise :

- Başarı
- Takdir görme
- İlerleme, terfiler
- Anlamlı iş
- Gelişme, yetişme olanakları
- Sorumluluk diye sıralanabilir.³⁴

Bu faktörlerin varlığı veya yokluğu işgörenin motivasyonuna etki eder. Herzberg’in kuramında, sözünü ettiği güdüleyici faktörlerin, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst, hijyen faktörlerinin ise alt basamaktaki gereksinmelere denk düştüğü görülür. Maslow doyurulmamış her gereksinimin motive edici olduğunu ileri sürmektedir. Bu açıdan Herzberg, işgörenlerin motive olmasında, yönetimin yalnızca hijyenik faktörlere önem vermesinin yeterli olmayacağını, güdüleyici faktörlere daha fazla önem verilmesi gerektiğini düşünür. Özellikle, ücret, iş güvenliği gibi hijyenik

³² Yalçın, a.g.e., s. 210

³³ Telimen, a.g.e., s. 202

³⁴ Yalçın, a.g.e., s. 210

faktörlerin yetersiz olduğu durumlarda, güdüleyici faktörlerin daha da önemli olduğunu ileri sürer.³⁵

Başarma İhtiyacı Teorisi: Psikoloji profesörü David McClelland, yöneticilerde bulunan ihtiyaçlar ve güdüler üstünde durup bunları teker teker tanımlamaya çalışmıştır.³⁶ Bu teoriye göre insan ihtiyaçları belli bir hiyerarşi içinde yer almaz. Bireylerin ihtiyaçları ve bunların dereceleri, içinde bulundukları sosyal çevre, iş ortamı tarafından etkilenmektedir.

McClelland, bireyin ihtiyaçlarını üç grupta ele almıştır:³⁷

- Başarma ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Sosyalleşme ihtiyacı

Başarma ihtiyacı, iyi iş yapma veya bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak tanımlanabilir.³⁸ Araştırmacılar, örgüt başarısında başarma ihtiyacının çok önemli rol oynadığı ve yöneticilerde yoğun başarı ihtiyacı bulunması gerektiği konusunda birleşirler.³⁹

Güç kazanma ihtiyacı, diğerlerini etkileme araçlarını denetleme yoluyla doyuma ulaşma eğilimi diye tanımlanabilir.⁴⁰ Yüksek bir güç kazanma ihtiyacı, başkalarını yönlendirmek ve etkilemek arzusu şeklinde ifade edilebilir.

Sosyalleşme ihtiyacı ise bireyin arkadaş edinme isteği, diğerleriyle ilişki kurma, grup ve örgüt içerisinde kabul edilme isteği olarak tanımlanabilir.

³⁵ Haluk Gürgen, (1997) *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul: s. 206

³⁶ Oğuz Onaran, (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Sevinç Matbaası, Ankara: s. 201

³⁷ Öztürk, a.g.e., s. 287

³⁸ Halil Can, (1985), *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Hacettepe Üniversitesi Yayını, No. 12, Ankara: s. 66

³⁹ Gülten İncir, (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara: s. 41

⁴⁰ Can, a.g.e., s. 69

Kısacası söylemek gerekirse, McClelland'a göre insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama ve tutku duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır.⁴¹ Çünkü başarı ihtiyacı, bireylerin çoğunda potansiyel olarak vardır.

ERG Teorisi: Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, ihtiyaçlardan yola çıkarak motivasyonu açıklar. Alderfer'e göre ihtiyaçlar üç başlıkta incelenir:

- Var olma ihtiyacı
- Ait olma ihtiyacı
- Geliştirme ihtiyacı⁴²

Alderfer'e göre ihtiyaçlar birbirlerini tamamlayıcı niteliktedir. Bireyin üst grupta yer alan ihtiyaçları karşılama konusunda engellenmesi sonucunda bir alt grup ihtiyaç tarafından motive edileceği ileri sürülür.⁴³ Yani birey üst basamakta yer alan bir ihtiyacının karşılanmaması halinde bir alt basamaktaki ihtiyaca geriler.

B. Süreç Teorileri

Sonuçsal Şartlandırma Teorisi: Şartlandırma konusu yönetim biliminin psikolojiden aldığı bir konudur. Şartlandırma iki ana başlıkta incelenir:

- Klasik şartlandırma
- Sonuçsal şartlandırma

Klasik şartlandırma Pawlov'un köpekler üstünde yaptığı ünlü araştırması ile hemen herkes tarafından bilinmektedir. Buna göre zil çalarak köpeğe yemek verildiğinde köpeğin davranışları gözlemlenmiş, bazen sadece zili çalarak yemek verilmemiştir. Bu durumda köpeğin yine yemek yeme davranışını gösterdiği belirlenmiştir.

⁴¹ Eren, a.g.e., s. 419

⁴² Öztürk, a.g.e., s. 287

⁴³ Öztürk, a.g.e., s. 287

Sonuçsal artlandırma ise F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal artlandırma yaklaşımında kişi herhangi bir sebeple ki bu sebepler arasında ihtiyaçlar, amaçlar ve daha önceki artlandırmalar olabilir, bir davranış gösterebilir. Bu davranışın karşılaşacağı sonuç kişi için önemlidir.

Bu sonuç, ödül veya ceza olarak iki başlıkta incelenir. Gösterilen davranışa karşın karşılaşılan sonuç ödül oluyor ise kişi büyük olasılıkla aynı davranışı tekrar gösterecektir. Tersine bir durumda ise kişi cezayla karşılaşacağını bildiği için aynı davranışı tekrarlamayacaktır.⁴⁴

Bekleyiş Teorileri: Bekleyiş (umut) teorileri, motivasyon sürecinde var olan değişkenler arasındaki karşılıklı etkileri anlatırlar. Victor Vroom'un bekleyiş teorisi motivasyon konusundaki bu yeni yöneliş ile başlamıştır. Bu model son yıllarda Porter ve Lawler gibi otoriteler tarafından daha da geliştirilmiş bulunmaktadır.⁴⁵

Vroom'a göre motivasyon, bireyin aradığı değerlerle, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımıdır.⁴⁶ Bu teoriye göre, bireyler kendi davranışlarını etkileyen düşüncelere ve amaçlara sahiptir. Günlük hayatta hemen hemen her insanın, amaçlarına ulaşıp ulaşamayacağına veya hangi davranışlar sonunda ulaşabileceğine dair bir takım umutları vardır. Bireyler, karar verme hakkına sahip oldukları durumlarda, davranışsal alternatifler arasında seçim yaparken, tercihlerini davranışla aynı anda oluşan psikolojik olayların etkisiyle yaparlar.⁴⁷

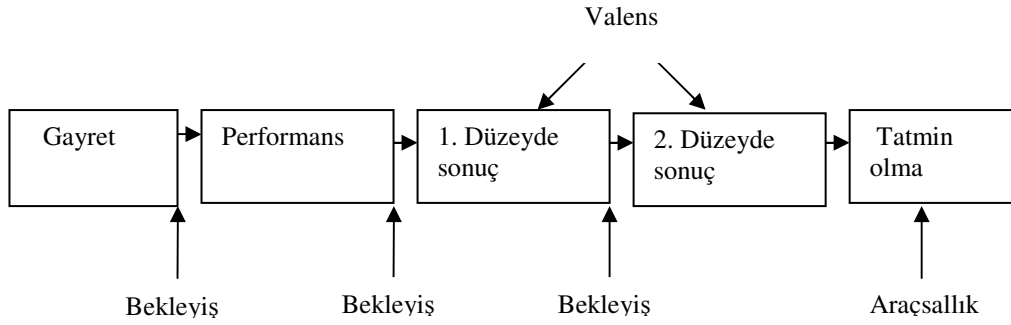
⁴⁴ ztrk, a.g.e., ss. 287-288

⁴⁵ Baykal, a.g.e., s. 401

⁴⁶ Keith Davis, (1984), *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Kemal Tosun (ev), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul: s. 78

⁴⁷ İsmail Durak Ataay, (1988), *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, Mess Yayını, Ankara: s. 99

Şekil 1.2. Vroom'un Motivasyon Süreci



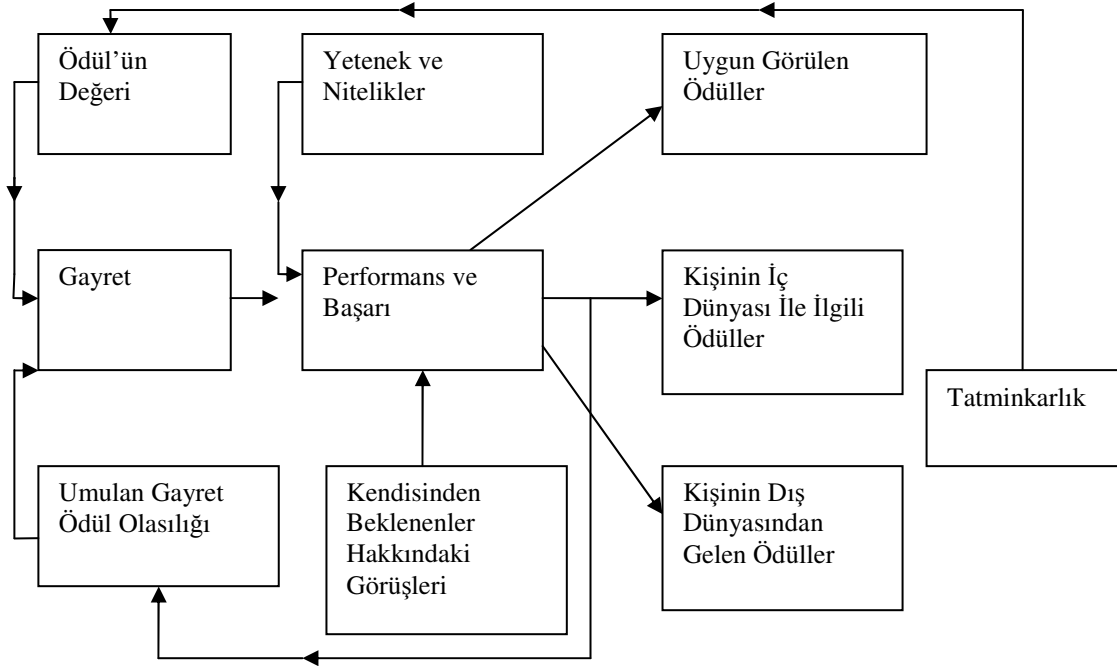
Kaynak: Öztürk, 2003: 290

Şekilde görüldüğü gibi, bireyin gösterdiği gayret, performansında önemli bir unsurdur. Bireyin ortaya koyduğu performans sonrasında bazı sonuçlar ortaya çıkar ki, bunlara birinci derecede sonuçlar denilmektedir. Örneğin amirleri tarafından başarılı kabul edilmek gibi. Bir de ikinci derece sonuçlar vardır; bunlar, birinci derece sonuçların sonunda ortaya çıkmaktadır. Son aşamada ise beklentilerin gerçekleşme oranı, bireyin tatmin olma düzeyini belirler.

İş tutumları ile performans arasındaki karışık ilişkileri açıklayabilmek için Porter ve Lawler, Vroom'un modelini biraz daha geliştirerek Şekil 1.3'de görülen modeli ortaya çıkarmışlardır.⁴⁸

⁴⁸ Baykal, a.g.e., s.403

Şekil 1.3. Porter ve Lawler'in Motivasyon Modeli



Kaynak: Baykal, 1981: 403

Bu iki otorite, işten tatmin olma halinin performansı arttıracak şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkmışlar ve umut ve beklentiye dayanan değişik bir model ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu model, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimin umutla beklenmesi halini açıklar.

Eşitlik Teorisi: Bu teori Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu düşünür, ABD'nin General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunarak ödül adaletinin çalışanları sürekli motive etmek ve teşvik etmek bakımından çok önemli değeri olduğuna işaret etmiştir.⁴⁹ Aynı çalışma ortamında işgörenlerin gösterdikleri çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik onların iş başarı ve tatmini üzerinde etkilidir.

⁴⁹ J.A. Litterer, (1973), *The Analysis Of Organizations*, Wiley, New York: ss. 490-491, Eren, a.g.e., s. 441

Adams'a göre bir çalışma ortamındaki eşitliğin formülü:⁵⁰

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Katkısı}} = \frac{\text{Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Diğerlerinin Katkısı}}$$

Bu teoriye göre kişi çalışma ortamına katkılarını ve elde ettiği sonuç ile diğer işgörenlerin katkıları ve elde ettikleri sonuçları sürekli gözetlerler. Herhangi bir eşitsizliğin varlığını algılamaları halinde, kişinin işe olan katkısı azalır. Daha da kötüsü bu durum kişinin işi bırakmasına yol açabilir.

Amaç Teorisi: A. Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre yöneticiler astların performansını doğrudan etkileyebilir. Buna göre yöneticilerin özgün ve astlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri önemlidir. Belirlenen amaçların üç özelliğinden bahsedilir:

- Belirginlik derecesi
- Güçlük derecesi
- Kabul derecesi⁵¹

Yönetici tarafından belirlenen amaçların astlar tarafından benimsenebilmesi için öncelikle amacın astlar tarafından algılanabilir nitelikte olması gerekir. Amanın gerçekleştirilebilmesi güç olmamalıdır. Ayrıca niteliği itibariyle de amacın kabul edilebilir olması gerekir.

1.1.5. İyi Bir Motivasyon Sisteminin Nitelikleri

Bütün işletmelerde yönetimin başarılı olabilmesi, etkinliklerin verimli olabilmesi, kaynakların kullanılmasına bağlıdır. Bir sistem olarak işletmeyi ele alırsak

⁵⁰ Öztürk, a.g.e., s. 291

⁵¹ Öztürk, a.g.e., s. 292

en önemli girdilerinden olan insan kaynağı ilk başta göze çarpanlardandır. Bu kaynağı doğru bir şekilde yönetmek, verimli hale getirebilmek yönetimin elindedir.

İşletmelerin devamlılığı ve verimliliği açısından büyük önem arz eden motivasyon sistemi verimli, iktisadi, geniş kapsamlı ve esnek olmalıdır.⁵²

Verimli bir motivasyon sisteminin varlığı, çalışanları daha etkin ve verimli kılar. İşletme içerisinde çalışanları daha olumlu olmaya sevk eder.

Motivasyon sisteminin iktisadi olması, sistemin maliyetinin verimliliği aşmaması demektir. Çalışanları teşvik etmek için kullanılan araçlar, ekonomi prensibine uygun olmalıdırlar.

Çağdaş motivasyon sistemleri geniş kapsamlı olmalıdır. Fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tümü göz önüne alınmalıdır. İyi bir motivasyon sistemi, her şeyden önce, fizyolojik ihtiyaçların devamlı olarak tatmini ile ilgilenmelidir. İkinci olarak, sistem motivasyonun dış kaynakları ile bütünleşmelidir. Üçüncü olarak, fizyolojik ihtiyaçların ötesinde başka hangi ihtiyaçların sistemin kapsamına alınacağına dair kararlar devamlı olarak gözden geçirilmelidir.⁵³

Motivasyon sistemi hem zaman hem de hitap ettiği insanlar bakımından esnek olmalıdır. Değişen çevre koşulları ve edinilen yeni bilgiler çerçevesinde, sistemde gerekli değişiklikler devamlı olarak uygulamaya geçirilmelidir.

1.1.6. Motivasyonun Yöneticilik Yönünden Anlamı

İşletmeler, planlanan ya da belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için çaba harcayan örgütlerdir. İşletmelerin kuruluş amacı mal, hizmet ya da her ikisini birden üretmektir. Üretilen mal veya hizmetin kalitesini ve miktarını arttırmaya yönelik olan

⁵² Harold Koontz ve Cyril O'Donnell,(1968), *Principle Of Management: An Analysis Of Managerial Functions*, 4. Baskı, McGraw-Hill Book Co., New York: ss. 581-583, Dicle, a.g.m., s. 96

⁵³ Dicle, a.g.m., s. 96

tüm işlere yönetsel işlemler denilir. İşletmelerdeki her düzeydeki yöneticilerin önemli görevlerinden bir tanesi de işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda motive etmektir.

Motivasyon kavramının yönetici açısından anlamı çeşitli şekillerde yorumlanmaktadır. Asıl anlamına en uygun ve açık ifadesini “Clarence Francis” adlı otorite şu şekilde açıklamıştır:

“Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde bir insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde, mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; sadakatini satın alamazsınız; kalben, zihnen, ruhen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamazlar, ancak kazanılabilirler.”⁵⁴

İşgörenlerin kendilerini tam anlamıyla işletmeye ait hissedebilmeleri yöneticinin elinde olan bir durumdur. Bu noktada yönetici, işgörenin işine ve işletmeye karşı edindiği izlenim ve hislerin olumlu olabilmesi için motive edici davranışlarda bulunması gerekir. Yöneticinin sadece yol gösterme ve kontrol işlevlerini yerine getiren bir kimse olmasının ötesinde, işgörenlerin işlerini kolaylaştıran, onlara gereken desteği veren ve onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliği olmalıdır. Ama bu hava, sadece işletme ile ilgili koşulları belirlemek ve bunları yerine getirmekle değil, işgörenlerin enerji ve çabalarını, işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde kanalize etmekle mümkün olabilir.

Son olarak söylenilebilir ki, bir kimsenin bir işlemede çalışmayı kabul etmesi için bu işin ona vereceği zaman, enerji ve tinsel şeylerin, diğer bir iş yerinde elde edeceklerinden fazla olduğuna inanması gerekir. Bunun bilincinde olup, bu yönde davranan bir yönetici işgörenlerin motivasyonunu arttırıcı bir etkide bulunabilir.

⁵⁴ Baykal, a.g.e., s. 397

1.2. LİDERLİK

1.2.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi

Motivasyon ile birlikte liderlik de bir yöneltme aracıdır. Ancak motivasyon çabalarında bireyin yeteneklerinden daha çok, oluşturulacak sistemler önemli iken, liderlik faaliyetleri, liderlerin yetenekleri ile yüksek başarılarla erişebilmektedir.

İşletmede üretim ya da diğer hizmetler için bir araya gelmiş insanlar, birer birer işlerinde ustalaşsalar bile, başlarında onları yönlendiren bir takım lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu bağlamda, bir lidere gereksinim duyulduğu ortadadır. Bir çok kaynakta lider ile ilgili tanımlamalar yapılmıştır. Birkaç tane tanıma yer vermek gerekirse:

Lider, ortak amaçlara ulaşmak için takım üyelerinin kendine yaptığı olumlu etkiden daha çoğunu onlara yapabilen takım üyesidir.⁵⁵ Lider, organizasyonda hedef gösteren, kişilik ve bütünlük kazanmasında en etkili olan kişidir.⁵⁶ Lider, örgütün amaçları ve işlevleri doğrultusunda, üyelerin kendisini izleme ve bir işi yapma isteğini uyandıran kişidir.⁵⁷ Lider, üyelerin yaptıkları işin değerli ve önemli olduğunu hissettirmek suretiyle, üyeleri, örgütsel amaçları kolayca benimseyebilmeleri ve gerçekleştirebilmeleri için etkin ve verimli bir biçimde çalışmalarını konusunda yönlendiren hatta şevklendiren kişidir.⁵⁸

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda etkileyebilen kişidir. Etkili bir lider diğer kişileri kendi istediği biçimde davranışa yöneltir ve genellikle bunu şöyle başarır:

⁵⁵ İbrahim Ethem Başaran, (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: s. 67

⁵⁶ Salih Güney, (2001), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: s. 230

⁵⁷ Ebert, Ronald J. and Terence R. Mitchell, (1975), *Organizational Decision Process*, Crane, Russak and Co., Inc., New York: s. 43, Tengiz Üçok, (1993), *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitabevi, Ankara: s. 10

⁵⁸ Herbert G. Hicks vd., (1979), *Örgüt Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Bintuğ Aytekin vd. (Çev), Turhan Kitabevi, Ankara: s. 470

- İnandırma (ikna) yolu ile
- Güç kullanarak
- Yasal haklara dayanarak⁵⁹

Liderlik kavramı bir pozisyon değil bir süreçtir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı da liderlik yapabilir, bir genel müdür de liderlik yapabilir. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde bulundukları koşullardır.⁶⁰ Şu halde liderliği aşağıdaki formül ile açıklamak yanlış olmayacaktır:

$$\text{Liderlik} = \text{Lider, İzleyiciler, Amaç, Koşullar}$$

Liderlik süreci, lider, izleyiciler, amaçlar ve koşullardan oluşan bir süreçtir. Şöyle ki; birey yalnız başına erişemeyeceği bazı ihtiyaç ve hedeflerini belirlediği takdirde kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir takım oluşturmaya çalışacak ve bu takıma yön veren, onu örgütleyip bir plan dahilinde harekete geçiren bir lidere ihtiyaç duyacaktır. Lideri, takım üyesi olan ancak, örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan kimse olarak da tanımlamak mümkündür.⁶¹

Liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, diyebiliriz.⁶² Liderlikle ilgili çeşitli kaynaklarda yapılan tanımlamaların ortak noktalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Etkinin kullanılması
- İletişim süreci

⁵⁹ Yalçın, a.g.e., s. 213

⁶⁰ Tamer Koçel, (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayın, s. 466

⁶¹ T. W. Fryor, J. C. Loyas, (1991), *Leadership In Government: Creating Conditions For Successful Decision Making*, In The Community College, Rand. McNally Inc., San Francisco: s. 25, Sema Özçer, (1996), *Verimliliğe Etkileri Bakımından Sanayi İşletmelerinde Örnek Yapıları ve Liderlik Biçimleri*, Gül Yayınevi, Ankara: s. 16

⁶² Eren, a.g.e., s. 365

- Amaçların algılanması⁶³

Dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişime paralel olarak işletmeler büyümekte, faaliyetleri ve örgütleri karmaşık hale gelmektedir. Bu durumda, yetenekli liderlere her zamankinden daha çok gereksinim duyulmasına yol açmaktadır. Örgütler büyüdükçe, dağınıklığın getirdiği etkinsizlik ortamında bireyler kendi çıkarlarını, örgüt çıkarlarının önünde düşünme eğilimine girerler. Örgüt içerisinde pozisyon açısından yükselebilmek için bireysel rekabeti kırıncı ve örgütü zedeleyici havaya girerler. Bundan kaçınmak için liderin bütün takım üyeleri arasında kendisi hakkında güven duyulmasını sağlayacak adil ve insancıl tutuma sahip olması gerekmektedir.⁶⁴ Takım lideri durumunda bulunan kimseye düşen iş, takımı teşkil eden her ferdin, mevcut plana göre, kendine düşen işi en iyi şekilde yapmasını sağlamaktır. Bu görevi yerine getirmek arzu ve isteğini de duyması gerekir. İşte, bir lidere düşen görev, bu arzu ve isteği yaratabilmek ve mevcut arzu ve isteklere etkili bir işbirliği sağlayabilecek şekilde yön vermektir.⁶⁵

Bu da göstermektedir ki, ancak yetenek ve sorumluluklarını bilen takım liderlerine sahip örgütler bu tür durumlarda ayakta kalıp büyümekte; karmaşık durumlarda sorumluluklarını yeterince yerine getiremeyen takım liderlerine sahip örgütler ise yok olup gitmektedirler.

1.2.2. Liderliğin Ana Unsurları

Liderlik, beşeri ilişkilerin en iyi şekilde ortaya çıkmasına imkan verir. Liderlik, akıl ve mantığın hakim olduğu kuvvetli bir iş gücü yaratır. İşbirliğinin ahenkle kurulmasını sağlar. Ne yapacağını bilen, ne yaptığının farkında olan bir personel felsefesi meydana getirir. Devamlı bir ilerleme şansı yaratır. Kısacası liderlik, rasyonel çalışmanın, verimin ve üstün vasıflı neticenin kaynağıdır.⁶⁶

⁶³ İsmail Aşçı, (2000), *Karargahta Çalışan Personelin Amirine İlişkin Liderlik Tarzı Algılamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 7

⁶⁴ İlter Akat vd., (1994), *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul: s. 218

⁶⁵ Baykal, a.g.e., s. 465

⁶⁶ Ergun Zoga, (1962), *İdarecilik ve Sanatı*, 2. Baskı, İstanbul: s. 309

Liderlik, farklı işlevleri yerine getirmeyi gerekli kılar.⁶⁷ Bennis'e göre, liderlik işleminde aşağıdaki beş unsur vardır:

- İş yapan kimse: Lider pozisyonundaki şahıs.
- İşlem: Lider durumunda bulunan şahsın grubu harekete getirebilmek, ikna edebilmek, teşvik etmek ve onayını sağlayabilmek için yaptığı işler.
- Astlar: Lider durumunda bulunan kimsenin, beraberindeki elemanların hangi isteklerinin tatmin edilmesini arzuladıklarını sezebilmesi ve bunların yerine getirilebilmesi için gerekli araçları temin ve kontrol etmesi gerekir.
- İkna edebilme: Özendirme yoluyla tesir edebilme.
- Hal-tavır: Amaca eriştiren yollar.

1.2.3. Liderlik Türleri

Bir kimse lider durumuna nasıl getirilir? Ya takım, üyelerden birisini liderlik durumuna iter, ya üyelerden birisi, kuvvet ve etkisini kullanarak lider durumuna geçer ya da sahip olduğu yeteneklere istinaden üst yönetim tarafından liderlik durumuna atanır. Bu açıklamaların ışığında liderlik türlerine değinelim. Liderler;

1. Biçimsel olmayan (gayri-resmi) liderler
2. Seçilmiş liderler
3. Atanmış liderler olmak üzere üç grupta incelenebilir.⁶⁸

1. Biçimsel Olmayan (gayri-resmi) Liderler: İşletmelerdeki biçimsel olmayan grupların içinde kendi kendine yükselip kendilerini gösterebilirler. Grup üyelerinin menfaatleri gereği izledikleri bu liderler, kimseyi cezalandırma ya da ödüllendirme olanağına sahip değildirler.

⁶⁷ Frederick C. Haas, (1987), *Eskiye Yöneticiler*, Şeyda Gülsever vd. (Çev), Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 11, Eskişehir: s.34

⁶⁸ Yalçın, a.g.e., s. 216

2. Seçilmiş Liderler: Bazı kaynaklarda tabii lider olarak da geçen bu lider türü, grup üyelerince seçilir. Liderlik rolünü, grup üyelerinin her birisi ile ilişkilerine dayanarak yapar. Seçilmiş liderlik konusunda genel inanç, bu kimselerin, beraberindeki grubu ve grubun değerini hariçteki gruplar gözünde de en iyi şekilde temsil ettikleridir.⁶⁹ Örnek olarak sendika, kulüp, dernek, meslek kuruluşu, siyasal parti liderlerini verebiliriz.

3. Atanmış Liderler: Biçimsel örgütlerde; örneğin işletmede genel müdür, müdür yardımcıları hiçbir zaman seçim ile değil atama ile iş başına gelirler. Biçimsel olmayan örgüt liderlerine karşılık şirket müdürleri yanlarında çalışanlar üzerinde büyük bir hakimiyete sahiptir.⁷⁰ Seçilmiş liderlerden farkı ise, seçilmiş lider grup tarafından seçilerek o mevkiye getirilirken, atanmış liderler, grubun üstündeki makamlarca tayin edilmektedir.

1.2.4. Liderlik İle İlgili Teoriler

İnsan, doğası gereği tek başına yaşamını sürdüremeyen bir varlıktır. Her zaman takımlara, takımlarda kendisini yönetecek liderlere ihtiyaç duymuştur. Takım içerisinde bir kişinin lider olarak benimsenebilmesi, o kişiyi diğer takım üyelerinden neyin farklılaştırıldığı sorununu ortaya çıkarmıştır. Liderlik için gerekli olan faktörler incelendiğinde liderin sahip olduğu özellikler, davranışlar ve içinde bulunduğu ortamın liderlik sürecine olan etkisi araştırılmıştır. Bu faktörler baz alınarak çeşitli liderlik teorileri ortaya çıkarılmıştır. Liderlik teorileri başlıca üç grupta incelenebilir. Bunlar;

- Özellikler teorisi
- Davranışsal liderlik teorisi
- Liderlikte durumsallık teorisi

⁶⁹ Baykal, a.g.e., s. 460

⁷⁰ Yalçın, a.g.e., s. 216

1.2.4.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir.⁷¹ Yani kişi sahip olduğu özellikler nedeniyle takım içinde lider olarak kabul edilmiştir. Bu teoriye göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için sahip olduğu özellikler ile diğer takım üyelerinden farklı olması gerekiyor.

Kimlerin lider olabilecekleri ya da liderlik özelliklerinin neler olduğunu inceleyen pek çok araştırma yapılmış ve çok sayıda özellik sıralanmıştır. Bunlar, fiziksel görünümünden salt zekaya kadar uzanan bir çizgi üzerinde sıralanabilir.⁷² Özellikler teorisine göre, etkili bir liderin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Astlarından daha zeki.
- Dominant kişilik yapısına sahip.
- Yüksek özgüvene sahip.
- Yüksek dinamizm ve faaliyet seviyesine sahip.
- Göreve yönelik üstün bilgi birikimine sahip.⁷³

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olamamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen takım üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları belirlenmiştir.⁷⁴ Sonuç olarak bu teori, liderliği açıklamada tek başına yeterli olmamıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan takımların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, takımların özelliklerine ve liderin nasıl davrandığıyla ilgilenen araştırmacılar Davranışsal Liderlik Teorisini ortaya çıkarmışlardır.

⁷¹ Arthur Elkins, (1980), *Management: Structures, Functions and Process*, Addison-Wesley Pub. Co., s. 358, Koçel, a.g.e., s. 468

⁷² Üçok, a.g.e., s. 132

⁷³ Davis, a.g.e., s. 141

⁷⁴ Koçel, a.g.e., s. 470

1.2.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikler göstermediğinin ortaya çıkmasından sonra, araştırmacılar dikkatlerini etkin liderlerin davranışlarındaki niteliklere çevirmişlerdir.⁷⁵ Liderin astları ile haberleşme şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.⁷⁶ Kısacası araştırmacılar liderlerin nasıl davrandıklarını, nasıl haberleştiklerini, astlarını nasıl motive ettiklerini, işlerini nasıl yürüttüklerini incelemişlerdir.

Liderlik, bireye özgü bir unsur değil, daha çok liderin diğer takım üyeleri ile sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, araştırmacılara göre, lider içinde bulunduğu takımdan bağımsız değildir ve takım ile olan ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmelidir.⁷⁷

Bilim adamlarının yapmış olduğu araştırma ve teorik çalışmaların katkısıyla Davranışsal Liderlik Teorisi gelişmiştir. Bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan çalışmalara ve liderlik davranışlarına yer verilecektir.

a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmalar, E. A. Flesihman ve arkadaşları tarafından 1953’de Ohio State üniversitesinde yapılmıştır ve Davranışsal Liderlik Teorisi’nin gelişmesine büyük katkıda bulunmuştur. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar Faktör Analizi’ne tabi tutulmuş ve liderlik süreci ve lideri açıklayan bu faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.⁷⁸ Bu faktörler ise, işe ağırlık veren liderlik tarzı ve insan odaklı liderlik tarzı olarak tanımlanabilir.

⁷⁵ Göksel Ataman, (2001), *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul: s. 456

⁷⁶ James Owens, (1976), *The Uses Of Leadership Theory: Management, Organizations and Human Resources*, McGraw Hill, s. 226, Koçel, a.g.e., s. 470

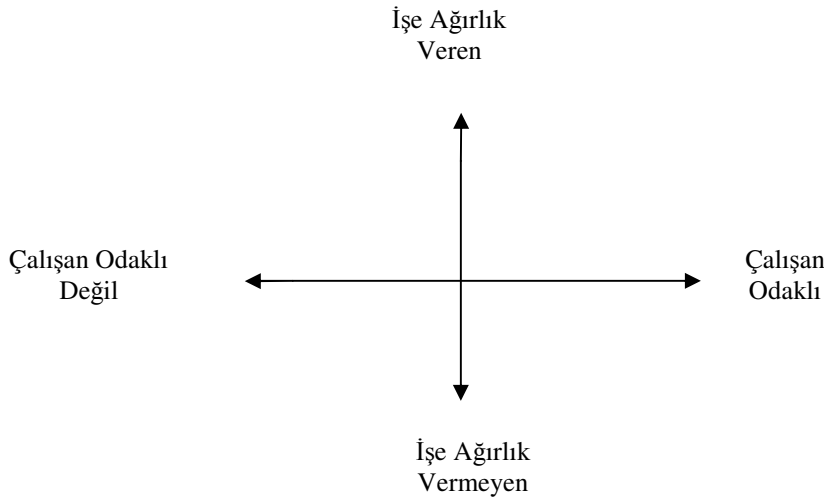
⁷⁷ Özçer, a.g.e., s. 38

⁷⁸ Fred Luthans, (1981), *Organizational Behaviour*, 3. Ed., McGraw Hill, s. 415, Koçel, a.g.e., s. 470

İşe yönelik liderlik tarzı uygulamalarında, işten ayrılmaların arttığı, iş tatmininin düştüğü ancak işin tanımlandığı alanlarda verimliliğin yükseldiği saptanmıştır.⁷⁹

Kişiyeye yönelik liderlik tarzının ise, bireylerin iş tatminini arttırdığı ve personel devir hızını önemli ölçüde azalttığı görülmüştür. Bu liderlik tarzında kaybedilen performans değerlerinin, işe yönelik liderlik tarzı ile elde edilen değerlerden daha düşük olduğu saptanmıştır.

Şekil 1.4. Ohio Çalışmalarında Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları



Kaynak: Eren, 2001: 15

Şekil 1.4’de Ohio Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarda ortaya çıkan liderlik tarzları görülmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, etkin lider ikinci durumda yer alan “işe ağırlık veren” ve “çalışan odaklı” olmalıdır. Bu grupta lider, klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, takım üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermeli ve bu doğrultuda davranmalıdır.⁸⁰ Ayrıca görevin başarıyla tamamlanabilmesi için takım üyelerini yoğun bir şekilde yönlendirmelidir.

⁷⁹ G. Yukl, (1984), *Leadership In Organizations*, 2. Ed., Prentice Hall International Inc., New Jersey: s. 123, Erol Eren, (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul: s.15

⁸⁰ Koçel, a.g.e., s. 471

Şimdi liderin davranış biçimlerinin etkin ve etkin olmayan durumlara göre başkaları tarafından algılanış biçimlerine ilişkin bir tabloya yer verilecektir.

Tablo 1.1. Temel Davranış Türlerinin Etkin Veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin olmayan
İşe ağırlık veren ve çalışan odaklı değil	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güveni olmayan, beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
İşe ağırlık veren ve çalışan odaklı	Genellikle; hedefler saptama ve işleri örgütlemeye takımın gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; takım tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
İşe ağırlık vermeyen ve çalışan odaklı	Genellikle; yeteneklerin gelişmesiyle ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu, iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenme arzusunda olan biri olarak görülür.
İşe ağırlık vermeyen ve çalışan odaklı değil	Genellikle; sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle; insanlar ve görev üzerinde az duran, pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Kaynak: Eren, 1989: 378

Tabloda görüldüğü gibi dört etkin ve dört etkin olmayan lider tipi vardır. Liderin dört davranış seçeneği takım üyeleri, üstler ve çalışma arkadaşları tarafından belirlenebileceği gibi belli bir durumun (çevresel koşulun) fonksiyonu da olabilir.

Araştırmalar, aynı biçimdeki lider davranışının her durumda geçerli olmadığını, farklı durum ve ortamlarda farklı davranışların daha fazla başarı sağladığını ortaya koymuştur.⁸¹ Ohio State Üniversitesi çalışmaları tatmin edici bir liderlik tanımı ortaya koymamıştır.

⁸¹ Üçok, a.g.e., s. 133

b) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişmesine katkıda bulunan bir diğer önemli çalışma, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı, takım üyelerinin tatminine ve takımın verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.⁸² Yapılan çalışmalar sonucu, lider davranışları iki faktör etrafında toplanmıştır; kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış. Bilim adamları, yaptıkları çalışmada kişiye ve işe yönelik davranışları dört kategoride gruplandırmış ve her takımı temsil eden lider davranışının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Likert, lider tiplerini dörde ayırarak incelemiştir ve aşağıdaki şekilde gruplandırmıştır;

Otokratik

- Sömürücü, hoşgörülü olmayan
- Sömürücü, hoşgörülü

Demokratik

- Danışıcı
- Katılımcı⁸³

Sömürücü, hoşgörülü olmayan lider, tam bir otokrattır. Bu tür liderler, yanında çalışan işgöreni bir üretim aracı olarak görürler. Astlarını arada sırada ödülle ancak çoğunlukla korku ve ceza ile motive ederler.⁸⁴ Başlıca motivasyon aracı ise para ve fiziksel çalışma koşullarına önem vermektir.⁸⁵ Bu tür liderlerin iletişimleri aşağı doğru emir biçimindedir ve karar verme üst makamlardadır. Bu tipteki liderler, işe yönelik olarak belirtilir.⁸⁶

⁸² Luthans, a.g.e., s. 417, Koçel, a.g.e., s. 472

⁸³ Yalçın, a.g.e., s. 219

⁸⁴ Üçok, a.g.e., s. 134

⁸⁵ Yalçın, a.g.e., s. 219

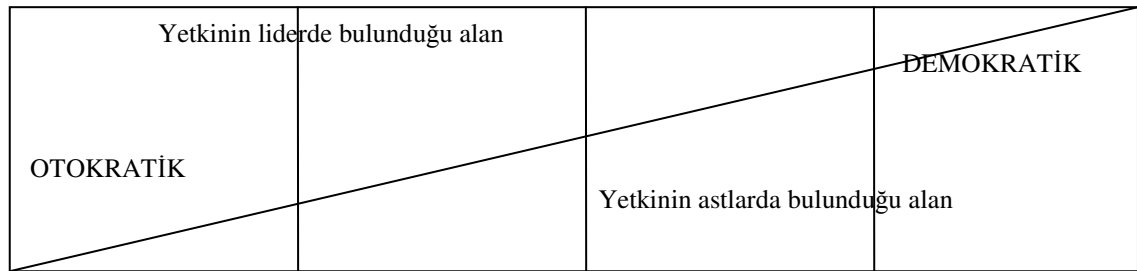
⁸⁶ Umail Hakkı Albayrak, (1977), Önderlik Tipi ve Astın Tatmini, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul: s. 6

Sömürücü, hoşgörülü lider ise astlarına karşı otoriter bir tutum sergilemesine rağmen, onların refahını sağlamayı düşünür ve onlarla ilgilenir. Lider, işgörenlerin fikirlerine az da olsa müsamaha göstermekte ve cezalandırmanın yanında ödüllendirme de motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır.⁸⁷ Bu tür liderler az da olsa yukarı doğru iletişime izin verir ve karar verme kendisine aittir.

Danışıcı lider, astlarına karşı oldukça geniş olmasıyla birlikte tam olmayan bir güven duyarlar. İşgörenlerin kararlara katılmasına olanak sağlarlar. Ama yine de son karar mercii, kendileridir. Çalışanlar, ödül ile birlikte arada sırada ceza ve kararlara katılma ile motive edilir. Bu tür liderlerin iletişimleri hem aşağı doğru hem de yukarı doğrudur. Genel ve geniş kapsamlı kararlar üst makamlarda alınırken, daha özellikli olan kararlar astlara bırakılır.

Katılımcı lider ise astlarına karşı tam bir güven duyar, bu nedenle kararların alınması ortaklaşa olur.⁸⁸ Grubun amaç oluşturmaya katılımını temel alan ekonomik ödüller verirler. Bu tür liderler, her yöndeki iletişime izin verirler. Aşağıdaki şekilde lider ve takım üyeleri arasındaki yetki ilişkileri gösterilmiştir.

Şekil 1.5. Lider ve Takım Üyeleri Arasındaki Yetki İlişkileri



Kaynak: Karalar, 2001: 168

⁸⁷ Aynur Karatepe, (1991), *Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 64

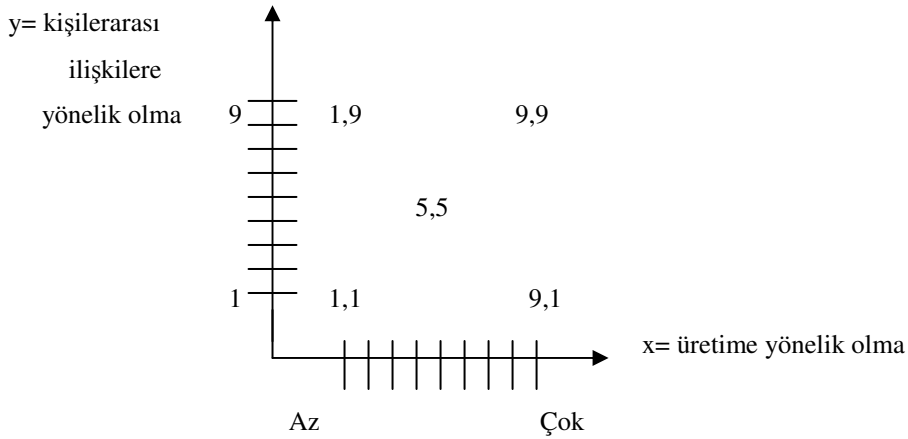
⁸⁸ Karatepe, a.g.t., s. 65

c) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Teknas Üniversitesi'nde araştırmalar yapan Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio Üniversitesi araştırmacılarının ortaya attığı teorilere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır.⁸⁹ Blake ve Mouton, yukarıda bahsedilen araştırmaların varsayımlarını ve ulaştıkları sonuçlarını, Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını, açıklamak ve değiştirmekte kullanılacak bir matriks haline getirmişlerdir. Kimi kaynaklarda bu model Yönetim Tarzı Kafesleri olarak da kullanılmıştır.⁹⁰

Bu model geniş olarak örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılır. Yapılan çalışmalar sonucu, lider davranışları iki faktör etrafında toplanmıştır; üretime yönelik olma ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma davranışlarıdır. Blake ve Mouton dört temel yönetim biçimi belirlemişler ve bunu 9x9'luk bir matriks üzerine yerleştirmişlerdir.⁹¹

Şekil 1.6. Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Koçel, 2001: 473

Bu dört temel yönetim biçiminde (1;1)'i temsil eden lider, genel olarak işine karşı pek ilgi duymaz. (9;1)'i temsil eden lider ise üretime ve işine son derece önem veren fakat kişiye önem vermeyen liderdir. İşlerin yapılması için uyguladıkları denetim

⁸⁹ Eren, a.g.e., s. 435

⁹⁰ Bkz.: Besim Baykal, (1974), *Günümüzde Yönetim*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No. 21, İstanbul

⁹¹ Üçok, a.g.e., s. 136

sıkıdır.⁹² (9;9) tipi liderler hem kişilere hem de üretim ve işlere yöneliktirler ve bir işletmenin üretim gereksinimleri ile insanların gereksinimlerini birleştirmesini çok iyi bilirler.⁹³ Blake ve Mouton'un ideal yönetim tarzıdır. (1;9) tipi liderler, astlarının arzu ve ihtiyaçlarına önem verirler. Ama iş ile ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde seyir etmektedir. (5;5) tipi lider ise hem üretime ve işe hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık verirler.⁹⁴

d) McGregor'un X ve Y Teorisi

1960'lı yıllarda ortaya atılan X ve Y kuramı, bireyin, görev, organizasyon, ortam ve özellikleri ile ilgili öne sürdüğü yargılara ve başka bir birey hakkındaki öngörülerine dayanmaktadır. Bir yönetici astlarını nasıl algılıyorsa, çalışanlara karşı davranışlarını o yönde ortaya koyacaktır.⁹⁵ Douglas McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımıdır.⁹⁶ Aşağıdaki tabloda X ve Y teorisinin temel özelliklerine yer verilmiştir.

⁹² Volkan Poyraz, (2004), *Örgütte Takım Lideri Anlayışının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Uygulamadan Bir Örnek*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 12

⁹³ Üçok, a.g.e., s. 136

⁹⁴ Clay Hamner vd., (1978), *Organizational Behaviour: An Applied Psychological Approach*, Business Publications, Inc., s. 381, Koçel, a.g.e., s. 474

⁹⁵ Tuğray Kaynak, (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 223, İstanbul: s. 42

⁹⁶ Ataman, a.g.e., s. 457

Tablo 1.2. X ve Y Teorisinin Temel Özellikleri

X Teorisi	Y Teorisi
• Vasat bir insan çalışmayı sevmez ve mümkün olduğunca işten kaçmaya çalışır. • Vasat bir insan sorumluluk yüklenmeyi istemez, hırs sahibi değildir, güvenliği birinci planda tutar. • Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder. • Bu özellikler nedeniyle onları çalışmak için zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalı.	• Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. • Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir. • Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. • Uygun şartlar altında bulunan kişi sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir. • İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesinin temelinde, kontrol ve cezalandırma tek yol değildir.⁹⁷ Yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak kişinin kendisini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda harcamasını sağlamaktır.

Kaynak: Ataman, 2001: 457

Sonuç olarak X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.⁹⁸ X teorisi inancındaki yöneticiler çalışanları motive etmek için korkutma ve kontrol gibi yollara başvururken, Y teorisi inancındaki yöneticiler çalışanların yeteneklerini geliştirebileceği ortamlar yaratır.

1.2.4.3. Liderlikte Durumsallık Teorisi

Bundan önceki kuramların lider özelliklerine ve davranışlarına öncelik vermesine karşılık, 1960'lı yıllarda ortaya atılan durumsallık teorisi, lideri takip eden çalışanların görev yaptığı duruma ağırlık vermektedir.⁹⁹ Koşul bağımlılık teorisi olarak da bilinen bu teori, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren bir teoridir. Bu teorisinin temel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir.

Liderlik olayını, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, takım

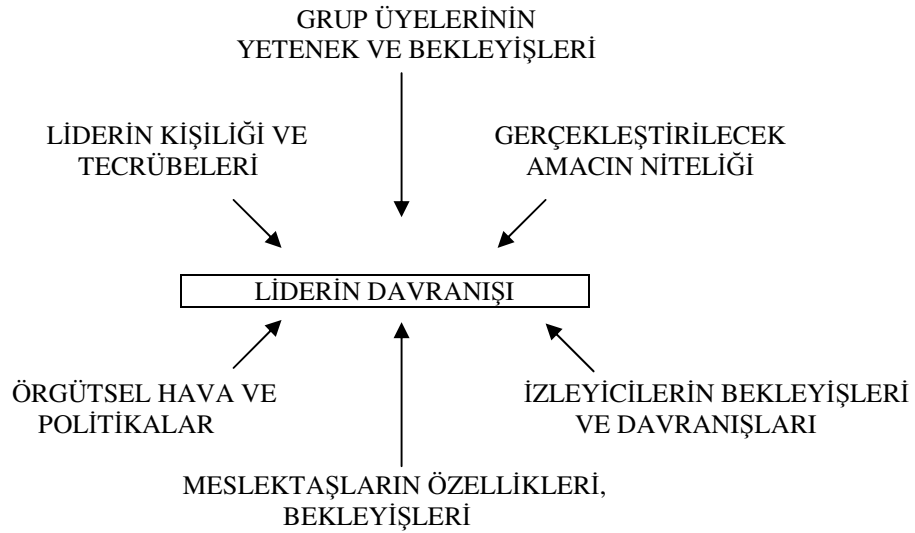
⁹⁷ Besim Baykal, t.y., Personelin Motive Edilmesi, *Sevk ve İdare Dergisi*, Özel Baskı, No: 7, s.6

⁹⁸ Koçel, a.g.e., s. 475

⁹⁹ Leonard J. Kazmier, (1989), *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Cemil Cem vd. (Çev), TODAİE Yayınları, Ankara: s. 307

üyelerinin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve takım üyelerinin geçmiş tecrübeleri gibi. Bu durum aşağıdaki şekil 1.7'deki gibi ifade edilebilir.¹⁰⁰

Şekil 1.7. Liderin Davranışlarını Etkileyen Unsurlar



Kaynak: Koçel, 2001: 477

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara bağlı olarak değişebileceğini ileri sürmektedir.

a) Fred E. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Durumsallık teorisi ile ilgili en fazla araştırma yapan Fred E. Fiedler'in geliştirmiş olduğu bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

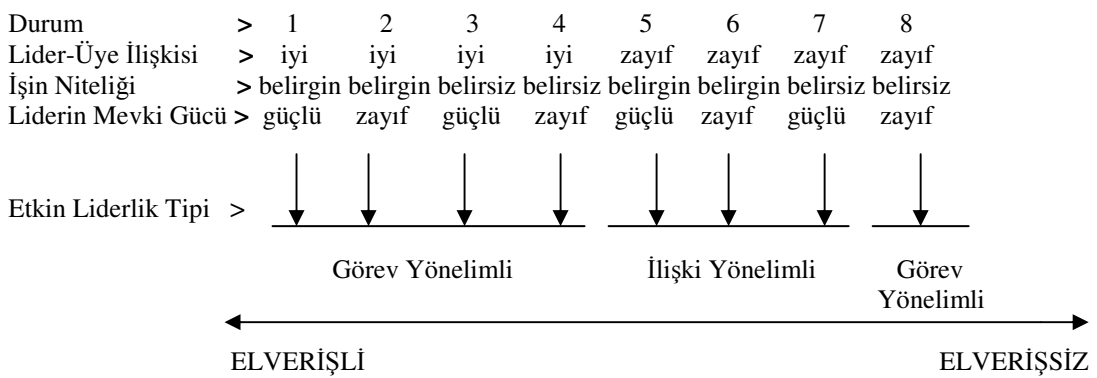
- Lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkiler
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi¹⁰¹

¹⁰⁰ Koçel, a.g.e., s.477

Fiedler'e göre bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, liderin göstermesi gereken davranışını etkilemektedir.

Şekil 1.8'de, liderlik tarzı ile ilgili değişkenleri ve bunların birbirleri ile kombinasyonu sonucunda ortaya çıkan “ortam koşulları için en uygun” liderlik anlayışları görülebilir.

Şekil 1.8. Liderlik Durumu ve Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki



Kaynak: Poyraz, 2004: 14

Burada, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen “lider-üye ilişkisi”, “işin niteliği” ve “liderin mevki gücü” olan durumsal değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimleri, ortam koşullarını sağlamaktadır. Bu değişkenleri Enver Özkalp şöyle yorumlamıştır.

Lider ile Üye Arasındaki İlişki: Bir lider astları tarafından seviliyor, ona güveniliyor ve saygı duyuluyorsa, bu ilişki iyidir.

İşin Niteliği: Yapılacak işler belirgin ise, plan, program ve yöntemler biliniyorsa, lider, astları harekete geçirmede ve motivasyon aşamasında daha başarılı olacaktır.

¹⁰¹ Koçel, a.g.e., s. 478

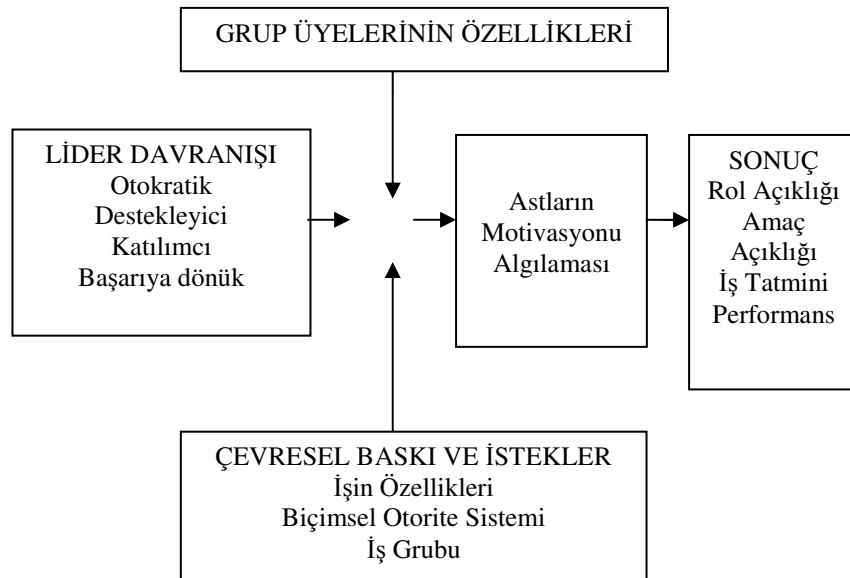
Liderin Mevki Gücü: Liderin yetki alanı ile ilgili bir boyuttur. Yetki alanının genişlemesi, işgörenler üzerinde daha etkili olunmasını sağlayabilir.¹⁰²

Görüldüğü gibi Fiedler modelinde hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağı araştırılmıştır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur.

b) Yol-Amaç Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teoride liderin takım üyelerini nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır.¹⁰³

Şekil 1.9. Yol-Amaç Teorisi



Kaynak: Poyraz, 2004: 19

¹⁰² Enver Özkalp, (1992), *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir İ. T. İ. A. Yayınları, Eskişehir: s. 229

¹⁰³ Eren, a.g.e., s. 379

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer.¹⁰⁴

Bu teoriye göre, liderler takım üyelerinin davranışlarını etkileyebilmek için çeşitli araçlar kullanırlar. Bunların başında ödüllendirme gücü gelir. Lider, takım üyelerinin bu ödülleri alabilmek için ne yapmaları gerektiğini açıklığa kavuşturmalıdır.

Yol-Amaç Teorisi, esas itibariyle, takım üyelerinin motivasyonu, iş tatmini ve performansları üzerinde, liderin gösterdiği davranışın nasıl bir etki yarattığını açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre lider, dört liderlik davranışından birisini gösterebilir.

- Otoriter Liderlik
- Destekleyici Liderlik
- Katılımcı Liderlik
- Başarıya Yönelik Liderlik

Otoriter lider, takım üyelerinden ne istediğini açıkça belirtir, üyeler tarafından hiçbir katılım yoktur. Otoriter lider, sorumlu olduğu birimde; tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüye, paylaşmaya büyük ölçüde kapalı, çalışanlarına güvenmeyen ya da az güvenen, yetki devretmeyen, tüm hatalara yaptırım uygulayan, üretim, verimlilik, arkadaşlık, dayanışma, paylaşma, yardımlaşma gibi, motivasyonun temel faktörlerini bilmeyen ya da uygulamayan liderdir.¹⁰⁵

Destekleyici lider, takım üyelerinin ihtiyaçlarını dikkate alır, onlara yakın ilgi gösterir. Lider ne kadar destekleyici hareketlerde bulunursa işgörenlerde o kadar işletme amaçlarını gerçekleştirme çabalarını arttıracaktır.

¹⁰⁴ Koçel, a.g.e., s. 481

¹⁰⁵ Öztekin, a.g.e., s. 128

Katılımcı lider, kararlara katılımı teşvik eder ve son kararı yine kendi verir. Çünkü lider kişi, katılımcı olmayan bir yönetim tarzının işgörenleri pasifleştireceğini, bağımlı hale getireceğini ve gelişmelerine olanak vermeyeceğinin bilincinde olur.

Başarıya yönelik lider ise takım üyelerine belli amaçlar verir ve onların bu amaçlara ulaşacağına inanır.¹⁰⁶

Bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışı, duruma göre değişir. İşgörenin özellikleri ve işin özellikleri liderlik davranışını etkileyen iki değişkendir.

Yol-amaç teorisinin geçerliliğini belirleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır.¹⁰⁷ Yapılan araştırmalar ise, bu teorisin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Ama buna rağmen, çoğu liderlik araştırmaları için Yol-Amaç Teorisi büyük derecede önem teşkil etmektedir.¹⁰⁸

Yukarıda ana çizgileriyle belirtmeye çalıştığımız başlıca liderlik teori ve modellerine ek olarak, özellikle durumsallık teorisi ile ilgili üç ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar Herset-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı; Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ve Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik teorileridir. Bu çalışmada bu teoriler üzerinde durulmayacaktır.

1.2.4.4. Etkileşimci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

J. M. Burns ve B. M. Bass 1978 yılında yaptıkları araştırmalarda, o zamana kadar ileri sürülen klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında, yeni bir ayrımın yapılması gerekliliğini ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla değişen şartlar, yeni liderlik

¹⁰⁶ D. Sinclair, (1991), *Management Leadership*, New York University Pres, New York: s. 12, Poyraz, a.g.t, s. 20

¹⁰⁷ Koçel, a.g.e., s. 483

¹⁰⁸ Richard M. Hodgetts, (1999), *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Canan Çetin vd., 2. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul: s. 549

yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır; etkileşimci, dönüştürücü ve karizmatik liderlik yaklaşımları.

a) Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderliktir.¹⁰⁹ Burns'a göre etkileşimci liderlik, liderin ve çalışanların moral ve motivasyonlarını karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir.¹¹⁰ Etkileşimci liderlik, lider ve takım üyesi arasındaki değişim kavramına dayanır. Burada lider, almak istediği bir şey için takım üyelerine istediklerini verir. Etkileşimci lider, çalışanlarına rol ve sorumluluklarını açıklayarak belirlenen amaçlara ulaşmaları konusunda onları motive eder. Bu noktada, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlarının da ilgi ve ihtiyaçlarını göz önüne alır. Belirli amaçları gerçekleştirmeleri durumunda da onlara belirli ödüller verir. Yani etkileşimci lider ile çalışan arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir.

Etkileşimci lider, çalışanlarının geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer.¹¹¹ Bürokrasi ve örgütsel standartlara dayanan etkileşimci liderin faaliyetleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel kültürde değişim yapmaksızın sürer gider.¹¹²

Etkileşimci liderliğin yetersiz olduğu inancıyla dönüştürücü liderlik kavramı ortaya konmuştur. Dönüştürücü ve etkileşimci liderliğin arasındaki fark, dönüştürücü liderlik, yeniliğin lideri olarak görülürken, etkileşimci liderlik, planlama ve politikanın yürütümü şeklinde görülmektedir. Etkileşimci lider çalışanlarını beklenen şekilde davranmaya motive ederken, dönüştürücü lider genelde çalışanlarını başlangıçta

¹⁰⁹ Eren, a.g.e., s. 456

¹¹⁰ Uğur Zel, (1997), Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, *Verimlilik Dergisi*, Cilt: 4, Ankara: s. 69

¹¹¹ Eren, a.g.e., s.461

¹¹² Adnan Ceylan vd., (2005), Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, *Yönetim*, Cilt:16, Sayı:51, İstanbul: s.34

beklenenden daha fazlasını yapmaları için teşvik edip onlara ilham verir.¹¹³ Etkileşimci liderlik geçmişe ve geleneklere daha bağlı iken, dönüşümcü liderlik geleceğe, yeniliğe ve değişime bağlıdır.¹¹⁴ Ayrıca etkileşimci lider, daha çok çaba göstermeleri için çalışanlarını para ve statü ile motive ederken, dönüşümcü lider, çalışanlarını bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir vizyona yöneltme şeklinde motive eder.¹¹⁵

b) Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü lider, çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanlarının kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur.¹¹⁶ Yani örgüt amaçları çalışanlar için daha önemli hale gelir. Kendi beklentilerini ikinci plana atan çalışanlar sorumluluklarını daha etkin bir biçimde yerine getirirler. Böylelikle örgüt amaçları ile birlikte çalışanların kişisel amaçları da gerçekleşmiş olur. Çalışanların önceliklerinde ki bu değişimin daha doğru bir ifade ile bu dönüşümün nedenini, liderin özelliklerinde bulmak mümkündür. Dönüşümcü lider şu özelliklere sahiptir:

- Karizma: lider ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan karizma ile lider, çalışanların beğenisini ve saygısını kazanarak onları etkilemektedir.
- Kendine olan tam güven: liderin kendine olan güveni tamdır ve bunu diğer kişilere açıkça hissettirebilmektedir.
- İlham verme: lider, işletmenin misyon ve amaçlarının önemini, bunlar gerçekleştiğinde ortaya çıkacak olumlu sonuçları çalışanlarına aktarabilmekte ve onları etkilemektedir.
- Entelektüel yaklaşım: lider, çalışanlarını olgun ve yetenekli olarak görmekte, onlara uygun şekilde yaklaşmakta ve onları güçlendirerek her konuda geliştirmeye çalışmaktadır.

¹¹³ Ceylan, a.g.m., s. 34

¹¹⁴ Eren, a.g.e., s. 460

¹¹⁵ Sabuncuoğlu vd., a.g.e., s. 179

¹¹⁶ Ülgen vd., a.g.e., s. 377

- Vizyon yaratılmasına katkı: lider, çalışanların gelecekte olası olumlu konumlarını görebilmelerine ve hayallerinde canlandırabilmelerine yardımcı olmaktadır.
- Samimi ilişki kurma: liderin kendisine uzak veya yakın, her düzeydeki astları ve çalışanları ile ilişkisi içten ve samimidir.¹¹⁷

Dönüşümcü lider geleceğe, yeniliğe ve değişime yönelik liderlik biçimidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu takım üyelerine kabul ettirmesi ile mümkündür.¹¹⁸ Vizyon sahibi lider ya da vizyonla yönetim liderlik ve yöneticilik alanında son yıllarda üzerinde durulan bir kavramdır. Günümüzde bu konuya olan ilgi giderek artmaktadır.¹¹⁹ Vizyonla yönetim, takım üyelerinin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar.

James M. Burns ve diğerleri, sadece fayda sağlamaya yönelik düşünen liderlik modelinden çok, kalbi işe düşünen liderlik modeline ihtiyaç duyulduğunu tartışmışlardır.¹²⁰ Dönüşümcü lider, takım üyelerini kalplerine başvurarak etkiler, onları motive eder ve süreç içinde onları dönüştürür.

Vizyon sahibi lider, takım üyeleri için bir rol modeli olur. Takım üyelerinin kendilerini işe adama düzeylerini yükseltir. Bu tür lider, ortak bir vizyon oluşturarak, bu vizyona katkıda bulunabilmeleri için çalışanlarına ilave misyonlar verir. Bu tür liderler vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özelliklerine sahiptir.¹²¹ Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır.¹²² Çalışanlarının güçlü yönlerini geliştirmelerine yardım eder.

¹¹⁷ Ülgen vd., a.g.e., s. 378

¹¹⁸ Koçel, a.g.e., s. 483

¹¹⁹ Sedef Çimendereli, (1994), *Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 62

¹²⁰ Thomas J. Peters vd., (1987), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, Selami Sargut (Çev), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: s. 132

¹²¹ Oya Erdil, (1997), *Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar*, Human Resources, Y: 2, S: 1, ss. 36-37

¹²² Erol Eren, (2000), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Basım Yayımları, İstanbul: s. 416

c) *Karizmatik Liderlik*

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir.¹²³ Karizma yaratan özellikler, kişiden kişiye ve içinde bulunulan takıma göre değişiklik gösterse de genelde karizmatik liderler, kendine güvenen, risk alabilen, yaratıcı, başarı odaklı, enerjileri yüksek ve iyi bir iletişim yeteneğine sahip olan kişilerdir. Bilindiği üzere, karizma, çekiciliği ifade eder ve karizma başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, takım üyelerini üstün performansa sevk eden kişidir.

Değişik kültürlerdeki uygulamalar sonucunda, dönüşümcü ve karizmatik liderliğin, diğer tarzdaki liderlik uygulamalarına göre daha fazla tatmin sağladığı ve daha etkin olduğu saptanmıştır.¹²⁴ Dönüşümcü liderler karizmatik liderlere benzemekle birlikte yenilikçi olma ve takım üyelerinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak değişim yaratma gibi yetenekleri ile onlardan ayrılırlar. Dönüşümcü liderin örgüte getirdiği değişim ve yenilenme havası ve bunları gerçekleştirirken takım üyelerini de dikkate alması onu karizmatik hale getirir. Yani karizma, dönüşümcü liderliğin bir sonucu olarak karşımıza çıkar.

1.2.5. Liderlik Nitelikleri

Ağırlıklı olarak doğuştan getirilen ve kişinin insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü ve benzeri beceri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması, liderliğin temel nitelikleri arasında sayılmaktadır.¹²⁵ Bir kişinin lider olabilmesi için her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Liderler, kendilerini izleyenlerin yönünü, değerini ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir.¹²⁶

¹²³ Koçel, a.g.e., s. 483

¹²⁴ Ataman, a.g.e., s. 471

¹²⁵ İlhami Fındıkçı, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 45

¹²⁶ İbrahim Ethem Başaran, (1988), *Eğitim Yönetimi*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara: s. 70

Çalışanların davranış kalıp ve biçimlerinin lider tarafından bilinmesi, onların yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Her şeyden önce liderlik, kişiliklerin, kendisini izleyenlerin ve koşulların bir fonksiyonu olarak belirir.¹²⁷ Çok eski dönemlerden beri liderliğin belirleyicisi olan bazı temel niteliklerin olduğu bilinmektedir. Bu nitelikler bilim adamları tarafından şöyle sıralanmaktadır:

1) Heyecanlı Olmak: Heyecan liderin görevin başarılmasında gösterdiği çabanın teşhididir.¹²⁸ Çünkü lider heyecanıyla insanları bir mıknatıs gibi kendine çekmeyi bilen kişidir. Eğer liderlikte heyecan kaybedilirse, başarı yerini başarısızlığa bırakır.¹²⁹

2) Karar Verme Yeteneğine Sahip Olmak: Olmazsa olmaz nitelik taşıyan “karar verme”, lider durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli işlerdendir.¹³⁰ Karar vermek, liderliğin en önemli işidir ki, bazen liderlik bir karar verme işi olarak da tanımlanmaktadır.

3) Güvenilir Olmak: Lider olmak için kişinin yol göstereceği kimselerin güvenini kazanması gerekir.¹³¹ Güven, insanla ilişkilerini bir arada tutan yapıştırıcı gibidir. Liderler ve çalışanlar birbirlerine inanırlarsa, ilişki kurma ve yüksek performanslı bir işletme oluşturma süreci hayli kolaylaşacaktır.¹³² Dürüst, tutarlı, dolaysız ve empati kurabilen liderler, işgörenlerin birbirlerine, müşterilerine ve örgüte söz verip sözünü tutmasını sağlayacak güvenli bir temel yaratır.¹³³

Bir liderin, çevresinin saygısını ve güvenini kazanması için adil olması, ahlak ve ilke sahibi olması gerekir. Bununla birlikte liderin güven duygusunu oluşturma ve

¹²⁷ Kemal Tosun, (1992), *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınevi, İstanbul: s. 3

¹²⁸ Kenan Mehmet Ekici, (2006), *Vizyoner Liderlik*, Turhan Kitabevi, Ankara: s. 18

¹²⁹ Peter Burwash, (1998), *Liderliğin Anahatları*, Hüseyin Aydın (Çev), 2. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul: s. 69

¹³⁰ Kadir Özer, (1997), *Gerçekçi Yönetişim*, Varlık Yayınları, İstanbul: s. 265

¹³¹ Şan Öz-Alp, (1977), *Yönetim: Seçme Yazılar*, (Der.), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No: 177, Eskişehir: s. 236

¹³² John O. Whitney vd., (2001), *Shakespeare'nin Liderlik Sırları*, Sıla Okur (Çev), 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 77

¹³³ Robert H. Rosen, (1998), *İnsan Yönetimi*, Gündüz Bulut (Çev), Mess Yayınları, İstanbul: s. 94

bunu korumasında beraber çalıştığı insanların ve izleyicilerin gösterdiği davranışlarda önemli bir etkidir. Çünkü güven, lidere beraber çalıştığı insanlar ve izleyicileri tarafından verilmektedir ve lider onsuz iş yapamaz.¹³⁴

4) Dürüst Olmak: Lider, etkileşimde bulunduğu takım üyelerinin kendisini izlemesi için dürüst olmalıdır. Çünkü lider dürüst olmazsa örgütün kendisine karşı olacağını bilir. Dürüstlük eksikliği, iletişim ve işbirliğini yok eder ve bu durum örgütün aleyhine işler. Dürüst ve ahlaki olmayan davranış sadece örgütün ruhu bakımından değil işin finansal bilançosu açısından da büyük bir bedel gerektirir.¹³⁵

5) Tutarlı Olmak: Bir liderin gösterdiği tutum, takım üyelerinin düşüncesi ve duygularını etkileyeceğinden çok büyük önem arz etmektedir. Doğru tutumda olan liderler, bu tutumlarına olumlu cevaplar alacaklarını bilirler. Bir liderin tutarlı olup olmadığı, üyeler tarafından eylemlerinden önce algılanır.¹³⁶ Tutarlılıktan yoksun liderlerin başarısından da söz etmek pek mümkün gözükmemektedir.¹³⁷

6) Cesur Olmak: Değişen ve gelişen dünyada örgütlerin bireysel yönden cesur eylemlere ihtiyacı vardır. Bu tür cesur girişimler fikirlerini güçlendirir, bağlılığı artırır ve örgütsel değişimi özendirerek örgütü daha iyi bir işyeri haline getirir. Bunun için liderler hem cesur olmalı hem de yanında çalışanları cesur olmaya teşvik etmelidir. Aslında, liderin çevresine cesur insanları toplaması da cesaret gerektirir.¹³⁸ Ama gerçekten kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan bir lider, yanında başarılarla imza atan takım üyelerinin olmasından çekinmeyecektir. Çünkü lider kişi, başarısızlıklara sahip çıktığı gibi başarılarla da sahip çıkan kişidir.

7) Vizyon Sahibi Olmak: Lider, ileriye herkesten önce ve herkesten daha fazla isabetli olarak görebilmek yeteneğine sahiptir.¹³⁹ J. Keith Londen'e göre, lider, geleceği görebilmelidir, geleceğin getireceği belirsizlik ve risklere karşı sürekli olarak tetikte

¹³⁴ Mustafa Özel, (1995), *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul: s. 64

¹³⁵ Colin Turner, (2003), *Basamak İçin Yönetmek*, Kariyer Yayınları, İstanbul: s. 102

¹³⁶ John C. Maxwell, (1998), *İçimizdeki Lideri Geliştirmek*, Selim Yeniçeri (Çev), Beyaz Yayınları, İstanbul: s. 126

¹³⁷ Turgay Biçer, (1999), *NLP Kişisel Liderlik*, Beyaz Yayınları, İstanbul: s. 113

¹³⁸ Robert Grene, (2004), *İktidar*, 4. Baskı, Altın Kitaplar Yayınları, İstanbul: s. 323

¹³⁹ Melih Tümer, (1975), *Yönetim ve Yönetici*, Üçler Matbaası, İstanbul: s. 112

olmalı ve sağduyu ile planlama yapmalıdır.¹⁴⁰ Liderin bir vizyonu olmalı ve bunu diğerlerine aktarabilmelidir. Liderler, vizyonu bütün örgütle paylaşarak; bütün çalışanların katkı ve katılımını sağlarlar.¹⁴¹ Vizyon sahibi lider, geleceğin ne kadarının bugünden ortaya çıktığını görebilen liderlerdir.¹⁴²

8) Başkalarını Yönlendirmek: İyi bir lider yönlendiricidir ve yöneticilere, işgörenlerine, izleyenlere hedef belirlemede yardım eder. Çünkü bu durum, bir pilotun uçağını meydana veya kaptanın gemiyi limana götürmesi gibidir.¹⁴³ Başarılı bir lider, değişikliklere ve bunları önceden tespit edebilmeye hazır olmalıdır.¹⁴⁴ Çünkü lider kişi, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir.¹⁴⁵

9) Açık Fikirli Olmak: İyi bir lider, yenilik ve olumlu türden değişikliklere karşı direnmez, tam tersi onları olumlu karşılar ve devamlı olarak daha iyi yöntemler ve yollar bulmaya çalışır.¹⁴⁶ Yapıcı öneriler getirmeleri hususunda takım üyelerini teşvik eder.¹⁴⁷ Lider, başkalarının söylediklerine önem verir.

10) Uyum Sağlamak: Çalışanlarla iyi bir iletişim kurmak ve onların güvenini kazanmak için uyum önem teşkil etmektedir. Bunun yolu, çalışanlara değer vermek ve onları kabul etmekten geçer. Etkili bir lider çalışanların her birinin diğerinden farklı olduğunu, her birinin kişilik açısından, zayıf ve kuvvetli tarafları bakımından diğerinden ayrıldığını bilir. Bu nedenle, onların her birisini olduğu gibi kabul eder.¹⁴⁸ Bu şekilde, lider, kime,

¹⁴⁰ Akat vd., a.g.e., s. 220

¹⁴¹ John Adair, (2003), *Esin Veren Lider*, 1. Baskı, Dharma Yayınları, İstanbul: s.143

¹⁴² James M. Kauzes vd., *Geleceğe Yapılan Gezinin Yönetimi İçin Yedi Ders*, Hayrettin Tok (Çev), Form Yayınları, İstanbul: s. 146

¹⁴³ İnan Özalp, (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Cilt 1, Eskişehir: s. 187

¹⁴⁴ Feriha Balekoğlu, (1992), *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürüne Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 24

¹⁴⁵ Stuart R. Levine vd., (1999), *İçinizdeki Lider*, Meltem Erkmen vd. (Çev), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul: s. 127

¹⁴⁶ Baykal, a.g.e., s. 475

¹⁴⁷ Ömer Peker vd., (2002), *Yönetim Becerileri*, 2. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara: s. 38

¹⁴⁸ Baykal, a.g.e., s. 474

ne zaman, nasıl davranılması gerektiğinin bilincinde olur. Lider, bu şekildeki uyumlu davranışlarıyla çalışanlarını ve örgütünü yönlendirir.¹⁴⁹

11) İçsel Disiplini Sağlamak: Kuşkusuz liderler, yaşamlarının akışını ve kendilerine başarı veya başarısızlık getirecek olaylarda kontrolü ellerinde tutmak isterler. Yani liderler, içsel disipline sahiptirler. Disiplinli liderler daima gelişirler, düzelmeye çalışırlar ve zaman kullanımını maksimum hale getirirler.¹⁵⁰ Lider, kendi iç dünyasını, duygularını, zayıf ve kuvvetli yanlarını, yetkinliklerini ve bunların doğuracağı sonuçları bilerek hareket eder.

12) Hataları Düzeltmek: Liderler, yaptıkları hatalardan ders alırlar. Çünkü onlar hataların her zaman olabileceğini ve kararlarının getirdiği sonuçlara katlanılması gerektiğini bilen kişilerdir.¹⁵¹ Liderler herhangi bir hata olduğunda kabahati başkasının üstüne atmazlar. Daha önce de belirtildiği gibi başarının yanı sıra başarısızlığı da üstüne alırlar. Etkin lider, nihai sorumluluğun başka hiç kimsede değil, yalnız kendisinde olduğunu bilir.¹⁵²

13) İnisiyatif Sahibi Olmak: Bir lider, en zor koşullar altında bile ümitsizliğe kapılmamalı, böyle bir durumda çevresine güven vererek morali yüksek tutmalıdır.¹⁵³ Takım üyeleri beklenmedik durumlara hemen karşılık veren bir lidere saygı ve güven duyarlar. Bu tür durumlarda vakit kaybetmeden alınan kararlar, işletmeyi istenilen yönde geliştirir. Liderler, problemleri büyümeden teşhis eder ve bunları inisiyatiflerini kullanarak çözerler.¹⁵⁴

14) Değişime Açık Olmak: Bir lider, dünyadaki değişimlere ayak uydurabilecek düşünme esnekliğine sahiptir. Ne gibi yeniliklerin yapılması ya da nelerden

¹⁴⁹ Judith M. Bardwick, (1999), *Barış Dönemi Yönetim ve Savaş Dönemi Liderlik*, Hayrettin Tok (Çev), Form Yayınları, İstanbul: s. 184

¹⁵⁰ John C. Maxwell, (1999), *Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek*, Selim Yeniçeri (Çev), 1. Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul: s. 61

¹⁵¹ Nihat Aytürk, (2003), *Yönetim Sanatı*, Genişletilmiş 4. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara: s. 8

¹⁵² Peter F. Drucker, (1994), *Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası*, Fikret Üçcan (Çev), Türkiye İş Bankası, 4. Baskı, Kültür Yayınları, İstanbul: s. 4

¹⁵³ Akat vd., a.g.e., s. 220

¹⁵⁴ Adnan Nur Baykal, (1999), *Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları*, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s.109

vazgeçilmesi gerektiğini anlayacak bir teşhis becerisine ve bunun yanında değişim için gerekli davranış esnekliğine de sahiptirler.¹⁵⁵

15) Kendini Tanımak: Lider kişi, kendi yeteneklerini, değerlerini, kişiliğini bilen ve buna göre hareket eden kişidir. Kendini tanıyan lider, ne yapmak istediğini ve bunu niye yapmak istediğini bilir. Lider, kendi günah ve sevaplarını bilir ve bunlarla yüzleşmekten kaçmaz.¹⁵⁶

16) Zamanı İyi Kullanmak: Zaman diye nitelendirdiğimiz kavramı, insan yönetemez. Bu yüzden insan zaman içinde kendi kendini yönetmek zorundadır.¹⁵⁷ Lider kişi, zaman içinde kendi kendisini yönetmesini bilen bir kişiliğe sahiptir. Planlama yaparak ve yetki devrederek zamanın verimli kullanılması mümkündür.¹⁵⁸ Böylelikle liderler zamanlarını akıllıca yöneterek, hem kendi özel zevkleri için hem de amaçlarına ulaşmak için daha çok zaman bulurlar.¹⁵⁹

17) Takım Ortamı Oluşturmak: Takım, başarıya ulaşmak isteyen ve başarıya ulaşmış da korumak isteyen yapmış mal ve hizmet üretimini sürdürmesine yardımcı olanların tümünden oluşur.¹⁶⁰ Takımdaki her üye ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşır. Takım çalışması, örgüt yönetiminde “Ben” yerine “Biz” yaklaşımını hakim kılarak katılımcı yönetimin tüm kural ve ilkeleriyle yaşama geçirilmesini sağlamaktadır.¹⁶¹ Bir takımın performansı, o takımın liderine bağlıdır. Çünkü, liderlik takım performansını organize edici, yönlendirici ve motive edici bir fonksiyona sahiptir. “Liderler takımlarıyla, takımlar liderleriyle güçlüdür.” ifadesi günümüz iş dünyasının, lider ve takım kavramlarına ayrılmaz bir bütün olarak baktığını göstermektedir.¹⁶²

¹⁵⁵ Arman Kırım, (2004), *Yeni Dünyadaki Strateji ve Yönetim*, 5. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s. 112

¹⁵⁶ Acar Baltaş, (2005), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul: s. 146

¹⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu vd., (1995), *Örgütsel Psikoloji*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa: s. 192

¹⁵⁸ Kemal M. Öktem, (1993), Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması, *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, y.y.: s.218

¹⁵⁹ Ramazan Erdem vd., (1998), *Zaman Yönetimi: Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 7, Sayı: 2, y.y.: s. 101

¹⁶⁰ Sakıp Sabancı, (1998), *Başarı Şimdi Aslanın Ağzında*, Mart Yayınları, İstanbul: s. 73

¹⁶¹ Gülbin Göral, (2004), *Yönetimde Armoni*, Dharma Yayınları, İstanbul: s. 123

¹⁶² Hüseyin Özgen, (1999), Ekip Çalışması ve Liderlik, *Ekopol Dergisi*, Sayı:2, Ankara: s. 55

18) İletişim Kurmak: Liderle takım üyeleri arasında oluşacak yüksek iletişim ve etkili ilişki, çözülecek sorunu etkili çözmeye, amaçları etkili gerçekleştirmeye yetecek nitelikte ve düzeyde olmalıdır.¹⁶³ Burada iletişimin sağlıklı işlemesi liderin başarısına bağlıdır.¹⁶⁴ Lider, iyi bir iletişim düzeni oluşturarak örgüt içindeki veya dışındaki çeşitli organları, bölümleri ve kişilerarası ilişkileri düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla ögeler arası ilişkiler kurulmasını ve geliştirilmesini sağlar.¹⁶⁵ Etkin liderliğin temelinde iletişim becerisinin yer aldığı söylenebilir. Liderler her türlü iletişimde ustadır, yazılı, sözlü, elektronik, duygusal vb. Lider, zihninde şekillendirdiği düşünceleri uygun bir iletişim tarzı ile çalışanlarına aktarır onların benimsemelerini sağlar. Böylece ortak bir vizyon oluşturabilir.

19) Empati Kurabilmek: Bireyler arasındaki iletişimi kolaylaştıran empatiye sahip olan liderler, çalışanların duygu ve düşüncelerini anlayabilecek ve bu doğrultuda hareket edebilecektir. Empati, başkasının durumunun ve zihin vaziyetinin kavranışı olarak tanımlanmaktadır.¹⁶⁶ Empati kurabilen lider, çalışanlarını daha iyi anlayabilecek ve onların durumlar karşısında nasıl tepki vereceklerini sezebilecektir. Çalışanlarının duygu ve düşüncelerinin farkında olup bu doğrultuda hareket eden lider, çalışanlarının kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacaktır. Bu hissiyatta olan çalışan hem liderine hem de örgütüne daha fazla katkıda bulunmak için çabalayacaktır.

20) Kişisel Özgüven: Lider, aldığı eğitim ve sahip olduğu deneyimlerle kişisel özgüvene sahiptir.¹⁶⁷ Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, sakin fakat kararlı bir özgüven, başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir.

21) Aktif ve Tarayıcı Zeka: Lider, bir bakışta durumu kavrama yeteneğine sahiptir.¹⁶⁸ Çünkü liderlerin genelde çevrelerindeki olguları algılamalarında, yorumlamalarında ve

¹⁶³ Başaran, a.g.e., s. 81

¹⁶⁴ Hasan Tutar, (2003), *Örgütsel İletişim*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara: s. 23

¹⁶⁵ Muzaffer Şerif vd., (1996), *Sosyal Psikolojiye Giriş 1*, Mustafa Akatay (Çev), Sosyal Yayınlar, İstanbul: s. 226

¹⁶⁶ Murat Hançer ve Abdullah Tanrısevdi, (2003), Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, No:2, s. 212

¹⁶⁷ Bahtiyar Türker, (2004), *Liderlik*, 1. Baskı, İş Yönetimi Serisi, No: 19, Elma Yayınevi, Ankara: s. 143

¹⁶⁸ Robert Wess, (1989), *Atilla'nın Liderlik Sırları*, Yakut Eren (Çev), İlgi Yayıncılık, İstanbul: s. 38

bunlara uygun tavırlar almalarında etkili olan aktif ve tarayıcı bir zekaları vardır. Bu aktif ve tarayıcı zeka, liderlerin ilgilerini ve enerjilerini daha ekonomik kullanmalarına yardımcı olur. Lider etrafındaki şeyleri diğerlerinden farklı görür ve algılar. Burada salt bir zekadan söz edilmemektedir. Lider kişi akılcı zekanın yanı sıra duygusal zekaya da sahiptir.

22) Duygusal Zeka: Yukarıda bahsedilen akılcı zeka, çoğunlukla farkında olunan, düşünülen, tartıp değerlendirilerek karar verilen bilinçli davranış tarzı iken, duygusal zeka fevri ve ani tepkiler ile düşünmeden mantıksız kavrama ve davranışları içerir.¹⁶⁹ Duygusal zeka, liderin hem kendi duygularının, hem de çalışanlarının duygularının farkında olması, onları anlaması, duygularını yönetmesi ve onlardan gerek kişisel alanda gerekse kişiler arası ilişkilerinde etkin bir biçimde yararlanması demektir.

1.2.6. Liderlik – Yöneticilik Ayrımı

İşletme literatüründe yöneticilik ve liderlik kavramları genellikle birbirlerine çok karıştırılan fakat temelde birbirlerinden ayrılan kavramlardır. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının bu kadar çok karıştırılmasının nedeni, tanım ve sınırlarının kesin olarak çözülememiş olmasıdır.¹⁷⁰ Liderlik insanın kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır. Yöneticilik ise öğrenilen ve eğitimi alınan bir konudur. Liderlik ve yöneticilik, işlevsel açıdan farklı iki boyuta sahiptir. Liderin temel işlevi, örgütün misyonunu veya temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler yaratmaktır. Yöneticinin temel işlevi ise liderin yarattıklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır.¹⁷¹ Yani yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir.

Liderlik, diğerlerini belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermeleri için ikna yeteneğidir.¹⁷² Yani lider kişi, takımı birbirine bağlayan ve örgüt amaçları doğrultusunda motive eden kişidir. Takım üyelerini motive etmenin

¹⁶⁹ Erol Eren, (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul: s. 349

¹⁷⁰ Ekici, a.g.e., s. 51

¹⁷¹ Hayri Ülgen vd., (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul: s. 373

¹⁷² Akat vd., a.g.e., s. 221

yollarından birisi güç ve kudretten yararlanmaktır. Ama söylemek gerekir ki, güç ve kudret bir etkidir, bir etkileme süreci değildir. Etkileme süreci, yani, takım üyelerinin tutum ve davranışlarına canlılık vermek, muhafaza etmek ve yön vermek veya durdurmak konusu yönetim konusundaki otoriteler tarafından “liderlik süreci” olarak nitelendirilmektedir.¹⁷³ Görüldüğü gibi liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturur. Ayrıca liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun mevcudiyeti koşul değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez. Buna en basit örnek olarak mahallede oyun oynayan çocuklara liderlik yapan çocuğu verebiliriz. Yöneticilik ise, örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümünce istenen bir hizmeti ya da ürününü üretmek amacına ulaşabilmek için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken, liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir.¹⁷⁴

Yönetici ve lider arasında işletmeye katkı boyutunda önemli farklılıklar vardır. Lider, işletmedeki sorunların bütününe görebilir ve çözüm getirebilirken, yöneticiler genellikle gündelik sorunlar içinde kaybolmaktadır. Çünkü kişi, eğitim ve tecrübelerle iyi bir yönetici olabilir. Ama lider, işletme içinde çeşitli kademelerde görev alıp yetiştği için daha başarılıdır. Liderleri yöneticilerden ayıran diğer özellikleri ise;

- Vizyon sahibi olmaları
- Geleceğe yönelik analiz yapabilme becerileri
- Yaratıcı düşünceye değer vermeleri
- Çalışanlarına daima yol göstermeleri
- Hem kendini hem de takımı motive edebilme becerileri
- İnisiyatif sahibi olmaları

¹⁷³ Baykal, a.g.e., s. 472

¹⁷⁴ Akat vd., a.g.e., s. 221

Bir ustabaşı ya da bir mağaza müdürü de sözü edilen bu niteliklere sahip olduğu takdirde lider olabilir. Bunun için işletmenin sahibi ya da yönetim kurulu başkanı olmasına gerek yoktur. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için bir tablo yardımıyla açıklamaya çalışalım:

Tablo 1.3. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
• Başkalarının hedeflerine hizmet eder. • Başkaları tarafından yönetime getirilir. • Gücünü prosedür vb. noktalardan alır. • Biçimsel bir yapıyı temsil eder.	• Amaçları ve hedefleri kendisi belirler. • İçinde bulunduğu kesim tarafından liderliğe getirilir. • Gücünü kendinden ve içinde bulunduğu takımdan alır. • Doğal bir yapıyı temsil eder.

Yukarıda belirtilen hususlardan yola çıkarak, “yöneticiden lider olmaz” gibi bir yargıya varılmamalıdır. Çünkü bazı yöneticiler, liderlik vasıflarına sahip olabilir. Bunun yanı sıra, günümüz işletmelerinde, yöneticilik niteliklerinin başında liderliği saymamız pek yanlış sayılmaz. Yöneticinin, bilgi ve beceri bakımından yönettiği gruptan her durumda daha üstün olmasa bile, kendisindeki birleştirici, karar vermedeki özgünlüğü ve grubu peşinden çekişi, onun liderlik niteliklerini belirleyecektir.¹⁷⁵

1.3. MOTİVASYON VE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Küreselleşme ile birlikte teknoloji, ulaşım, iletişim gibi alanlarda yaşanan etkileşim çalışma hayatını daha esnek hale getirmiştir. Bu esnek yapılanma içerisinde rekabet üstünlüğü bilgi ve emek faktörüne sahip olmakla ölçülmeye başlanmıştır. İşletmelerin rekabet gücüne sahip olabilmesi için, sahip olduğu emek faktörü işletmenin vizyon ve misyonları doğrultusunda yönlendirilmeli ve işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak için teşvik edilmelidir. Bu noktada lider devreye girer. Lider, işletme amaçlarına işgörenleri yönlendirir ve bu amaçların gerçekleşmesi için onları motive eder. Hangi türden olursa olsun bütün işletmelerde liderin başarısı, işgörenlerin verimliliğine ve örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Bu nedenle, liderler işgörenlerini, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya ve bilgi

¹⁷⁵ Üçok, a.g.e., s. 130

yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamaya motive etmek zorundadır. Ancak, çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay değildir. Liderlerin, motivasyon sürecini tam olarak anlayabilmesi için, işgöreni belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, işgörenin amaçlarını, davranışların sürdürülme olanaklarını incelemesi ve bu incelemenin sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur.

Motivasyon süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Lider işgörenleri motive ederken sadece örgüt amaçlarına odaklanıp, işgörenlerin kişisel amaçlarını göz ardı ederse onları etkin bir şekilde motive edemez. Bundan dolayı, lider işgörenleri motive ederken örgüt amaçları ve kişisel amaçları bütünleştirmelidir. Liderin, amaçları yakalayabilmesi ve başarıyı sağlaması için; önce kendisinin, sonra da örgütte yönettiği diğerlerinin ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirebileceğini bilmesi gerekir.¹⁷⁶

Günümüzde işletme yönetiminde insan ilişkilerine verilen önemin artmasıyla birlikte işgörenlerden yüksek verim almak için onları etkileme yöntemleri çeşitlilik kazanmıştır. İşgören motivasyonu ayrılmaz bir şekilde liderliğe bağlıdır. Liderin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi sadece kullandığı özendirme ve teşvik araçları ile gerçekleşmemektedir. Liderin uyguladığı sosyal ve duygusal ile yönetsel davranış biçimi ve güç kaynakları işgören motivasyonu üzerinde etkili olabilecektir. Lider, çalışanları etkileyerek, onların çabalarını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacına yöneltir. Liderin, bu etkiyi ortaya çıkarabilmek için, sahip olduğu gücü etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir.¹⁷⁷ Güçle ilgili yapılan çeşitli tanımlardan bazıları;

- Güç, istenilen etkilerin oluşturulma yeteneğidir.¹⁷⁸
- Güç, bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesidir.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Ebru Manga, (2001), *Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 62

¹⁷⁷ Brad Thompson, (1998), *Yönetim Fonksiyonları*, Vedat G. Diker (Çev), Hayat Yayınları, İstanbul: s. 126

¹⁷⁸ İsmet Mucuk, (1989), *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, İstanbul: s. 90

¹⁷⁹ Abdullah Karaman, (1999), *Güç Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul: s. 37

Bir lider, takım üyelerini motive ederken, yasal gücünü, uzmanlık gücünü veya cezalandırma gücünü kullanabilir.¹⁸⁰ Bu güçlerden hangisini kullanacağı lidere, izleyicilerine ve koşullara göre değişiklik gösterebilir.

Yasal güç, bir organizasyondaki konum, pozisyon ya da role bağlı olan otoritedir. Yani lider, mevkiinin vermiş olduğu yetkiyi yani mevki gücünü kullanır. Bu gücün etkin bir şekilde kullanılmasında, ödüllendirme ve cezalandırma gücünün önemi büyüktür.¹⁸¹ Lider kişi organizasyondaki pozisyonundan dolayı bu güce sahiptir. Yani o pozisyondan ayrıldığında o gücüde kaybedecektir.

Uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Sahip olunan bu bilgi ve tecrübe, üyeler tarafından algılanırsa o zaman yönetici ve astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personelin olması da bu tür güce örnektir.¹⁸² Yasal güç dolayısıyla ödüllendirme ve cezalandırma gücü örgüt yapısı ile ilgili iken, uzmanlık gücü kişisel kaynaklı bir güçtür. Ama lider bu gücünü devam ettirmek istiyorsa gelişimi ve değişimi takip edip ayak uydurmalıdır.

Ödüllendirme gücü, istenilen işin istenilen kalitede yapılmış olmasına karşılık, işi gerçekleştireni memnun edebilecek kaynakları kullanma kabiliyeti ile ilgilidir. Yani çalışanların liderin isteklerine ödül alma, gururlandırılma, tanınma ve kazanç elde etme beklentisiyle uymalarını ifade eder.¹⁸³ Bu kaynaklar, ücret artışı, terfi, statüyü değiştirme gibi herhangi bir ödül veya takdir olabilir. Ama burada önemli olan, liderin ödüllendirme gücünü başarıyla yerine getirmesi ona güç verecektir. Bunun için lider çalışanlarını iyi tanımalı, onların hangi ödüle değer verdiğini bilmeli ve ödüllendirirken de adil olmaya dikkat etmelidir.

Cezalandırma gücü, bir başkasını cezalandırma esasına dayanır. Örnek olarak, maaştan kesinti, disiplin cezası, sözlü uyarı hatta işten çıkarma verilebilir. Burada amaç

¹⁸⁰ Ceyhan M. Aldemir, (1993), Yöneticilerin İş Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, *TODAİE Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 16, Ankara: s. 62

¹⁸¹ Nihat Aytürk, (1990), *Yönetim Sanatı*, Emel Yayınevi, Ankara: s. 90

¹⁸² Tamer Koçel, (1990), 22: *Yönetimde Liderlik*, İş İdaresi, Açıköğretim Fakültesi Yayın, No: 203, Eskişehir: s. 321

¹⁸³ Halil Can vd., (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara: s. 319

çalışanların istenmeyen davranışlarını tekrarlamalarını önlemektir. Liderin cezalandırma ve ödüllendirme gücünü iyi kullanması çok önemlidir. Çünkü iyi kullanmazsa, lidere büyük zararlar verebilir. Örneğin yönetim sürekli olarak işgörenleri ödüllendiriyorsa ve bunu da maddi kaynaklarla yapıyorsa, işgörenler bir zaman sonra bunu hakları gibi görebileceklerdir. Böylece ödül, cazibesini yitirmiş olacaktır. Liderler bu ayrımı iyi yapabilmeli ve her iki durumu da göz önüne alacak şekilde hareket edebilmelidir.¹⁸⁴

Bahsettiğimiz bu güçlerin yanı sıra, liderlerin, grup üyelerini etkilemesini ve bir hedefe doğru yönelmesini daha kolay kılacak bir de “karizmatik güç”leri vardır. Karizma, başkalarını ikna etme, idare etme, etkileme olarak tanımlanabilir. Yöneticinin veya liderin kişiliğinin, üyelere ilham verebilmesi, onları motive edebilmesi bu gücün kaynağını oluşturmaktadır. Bu gücü kullanabilen liderler veya yöneticiler, takım üyeleri üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturmanın yanı sıra onlara yeni amaçlar, umutlar yaratmak ve bunlara ulaşmada başarı gösterebilmelerini sağlayabilmektedir.¹⁸⁵

Lider bu güçlerin yanı sıra göstermiş olduğu davranışlarla da, üyeleri motive edebilir. Daha öncede değindiğimiz gibi liderin rolü, çalışanları örgüt amacına yöneltmektir. Bu süreçte lider, üyeler karşısında örnek davranışlar sergilemelidir. Çünkü, liderin davranışı örgüt üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır.¹⁸⁶ Ayrıca üyeler arasında çatışmalar çıkabilir. Lider bu noktada, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracı veya hakem rolü üstlenmelidir.¹⁸⁷ Kimi zaman takım üyeleri bir suç, bir hata işleyebilir. Lider, suçu üstlenmeli ve suçu işleyeni, örgüt ve üyelerle bütünleştirmelidir.¹⁸⁸

Kısacası, liderler, işgörenlerin kendilerini tam anlamıyla işletmeye ait hissetmeleri için, onların işletme başarısına katkıda bulunmaları için motive edici

¹⁸⁴ Ekici, a.g.e., s. 45

¹⁸⁵ Sevgi Ayşe Öztürk, (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Etam A.Ş., Eskişehir: s. 201

¹⁸⁶ John Adair, (2004), *Etkili Liderlik*, Fatma Beşenek (Çev), Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul: s. 202

¹⁸⁷ Thomas Gordon, (2003), *Etkili Liderlik Eğitimi*, Emel Aksoy (Çev), 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul: s. 27

¹⁸⁸ İlhan Erdoğan, (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım, İstanbul: s. 358

davranışlarda bulunmalıdır. Lider sadece yol gösteren ve kontrol eden bir kişilikten öte, üyelerinin işlerini kolaylaştıran, onlara gereken desteği veren, sevgi ve bağlılık aşılayabilen kişiliğe sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM
TAKIM ÇALIŞMASI VE ÇAĞRI MERKEZİ

2.1. TAKIM ÇALIŞMASI

2.1.1. Takım Çalışmasının Tanımı ve Önemi

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Değişime ayak uyduramayan işletmeler, yok olmaya mahkum duruma gelmiştir. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır. İşte bu aşamada karşımıza takım ve takım çalışması kavramları çıkmaktadır.

Takım, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket eden ve bu çerçevede birbirlerine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin bir araya gelmesinden oluşur.¹⁸⁹ Yani takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirlerine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Daha kapsamlı bir tanıma göre takım,

- Ürünlerin tasarımı, geliştirilmesi veya üretimi
- Yardımcı malzeme veya lojistik desteğin sağlanması
- Tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanması
- İyileştirme ve buluşçuluğa girişmek
- Örgütün değişik kısımlarını bütünleştirmek görevlerini üstlenen, bir takım sonuçlara ulaşmada ortak derecede sorumlu olan ve birbirlerine bağımlı olan kişilerden oluşan bir insan grubudur.¹⁹⁰

Takım çalışması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilerek, kendi faaliyetlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini esas alır.¹⁹¹

¹⁸⁹ Jon R. Katzenbach vd., (1998), *Takımların Bilgeliği*, Nejat Muhallimoğlu (Çev), Epsilon Yayınları, İstanbul: s. 68

¹⁹⁰ Tamer Keçecioğlu, (2000), *Takım Oluşturmak*, Alfa Yayınları, İstanbul: s. 80

¹⁹¹ Ataman, a.g.e., s. 351

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak amacıyla işletmeler bürokratik yapıları terk ederek yalın örgüt yapılarına yönelmektedir. Bürokrasinin yarattığı para ve zaman kaybını önlemek ve tüm çalışanların yaratıcılığını harekete geçirerek rekabet avantajı sağlamak son zamanların temel çabasını oluşturmaktadır.¹⁹² Söz konusu ortaya çıkan gerçekler işletmelerde takım çalışmasını zorunlu hale getirmiştir.

Günümüzde takım çalışması organizasyonda daha iyi ürün, daha hızlı üretim ve daha ucuz maliyet sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki takımlar bireylerin performanslarını arttırmakta ve onları yaptıkları işlerde başarılı kılmaktadır.¹⁹³ Eğer organizasyonlar değişen koşullara ayak uydurmak, piyasada daha etkili ve rekabet edebilir duruma gelmek istiyorsa takım çalışmalarına yönelmelidir.

Takım çalışmasının önemini belirten “United Techonologies Corporation” adlı şirketin broşüründe bu konu ile ilgili şu ifadeler yer almaktadır:

“ En ileri teknoloji de dahil olmak üzere hiçbir şey, ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla hayretle, hevesle çalışmakta olan insanlar kadar güçlü değildir. İster bir ordu, ister bir ulus veya bir şirket olsun, insanlar ortak bir amaç için çalıştıkları ve bu amaca ulaşmalarına yardımcı olacak güce ve araçlara sahip oldukları zaman onları hiçbir şey engelleyemez.”¹⁹⁴

Takım çalışmasının varlığı organizasyona şu faydaları sağlar;

- Verimlilik artışı,
- Maliyetlerin azalması,
- Çalışanların moralinin yükselmesi,
- Rekabet gücünün artması,
- Kalitenin artması,
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi,
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma,

¹⁹² Ataman, a.g.e., s. 353

¹⁹³ Enver Özkalp, (1997), Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1-2, Eskişehir: s.432

¹⁹⁴ Bob Nelson, (1999), *Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu*, Tügiad Kitapları: 2, Rota Yayın, İstanbul: s. 103

- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi,
- Hiyerarşinin azalması,
- Bürokrasinin azalması,
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi,
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi,
- İletişimin artması,
- Örgütsel sinerjinin artması.¹⁹⁵

Takım çalışması, kişilere “ben” bilincinden çok “biz” bilincini yerleştirir. “Hiçbirimiz, hepimiz kadar akıllı değiliz” cümlesi aslında takım çalışması ile birlikte ortaya çıkan vizyonun ne kadar önemli olduğunu açık bir şekilde ifade etmektedir.¹⁹⁶

Daha öncede belirtildiği gibi işletmelerde bürokratik yapının yerini yalın örgüt yapısına bırakmasıyla, çalışanlara daha çok yetki devredilir oldu. Bu da zamanla takım ve takım çalışmasına duyulan gereksinimi arttırmıştır. Örgütün misyon ve vizyon hedeflerine yönelik olarak oluşturulan birimlerin etkin takımlar haline dönüştürülmesi ve çeşitli amaçlarla oluşturulan geçici takımların sayılarının hızla artması takım ve takım çalışmasının önemini açık bir göstergesidir.¹⁹⁷

Son olarak şunu da belirtmek gerekir ki, takım kavramı ile organizasyonlarda bulunan formal gruplar aynı anlamı içermemektedir. Takımlar formal gruplardan farklıdır.¹⁹⁸ Formal gruplar, organizasyonların ihtiyaçlarına göre planlı, bilinçli ve formal olarak belirli fonksiyonları görmek üzere oluşturulur.¹⁹⁹ Takım ise işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla oluşturulur.²⁰⁰

¹⁹⁵ Ataman, a.g.e., s. 354

¹⁹⁶ Kenneth Blanchard vd., (1996), *Yüksek Performanslı Takım Kurma*, Mehmet Özcan (Çev), Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul: ss. 23-24

¹⁹⁷ Tanıl Kılınç, (1997), Ekip Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26, No: 2, İstanbul: s. 31

¹⁹⁸ Tanıl Kılınç, (1997), Günümüz Yönetim Anlayışında Ekiplerin ve Ekip Çalışmasının Artan Önemi, *Dünya Gazetesi*, No: 10575-5105, İstanbul: s. 10

¹⁹⁹ Güney, a.g.e., s. 283

²⁰⁰ Us, a.g.e., s. 55

2.1.2. Takım Çalışmasının Amacı

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve gelişim, artan rekabet koşulları ve dünyanın global bir köy haline gelmesi ile birlikte, işletmeler bu yarış kazanabilmek adına yeni yapılar ve süreçler geliştirmek durumundadır. Bu yeni yapılar ve süreçler, organizasyonların insan kaynaklarını daha yaratıcı ve esnek, dolayısıyla daha etkin kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir.²⁰¹ Bu açıdan, çalışanların yetenekleri, organizasyon açısından kaynak olarak düşünülmüştür. Böylelikle, sadece belirli kanallardan ilerleme, belirli kurallar dahilinde örgütlenme düşüncesi, modern yönetim anlayışı içerisinde geçerliliğini yitirmiştir.²⁰²

Yönetim teorilerinin gelişimine bakıldığında, çalışanların kararlara katılarak motivasyonlarının artırılması düşüncesinin daha eskilere dayandığı görülür. Klasik yönetim anlayışında, insan, rasyonel düşünen bir varlık olarak görülürken, neo-klasik anlayışında, insan, sosyal bir varlık olarak görülmüştür. Günümüzde de, insanın çalıştığı işi bir bütün olarak görebilmesi, kararlara katılması ve bu şekilde çalışanların motivasyonunun ve işletmenin performansının artırılması düşüncesi ön plana çıkmıştır.²⁰³ Çalışanların kararlara katılmasının önemini vurgulayan Darrel Mell (Telemarketing Genel Müdür Yardımcısı, Covenant House) şöyle demiştir:

“Tüm kararlarımızı çalışanlarımıza da danışarak alıyoruz. Böylece onlara baskı yapmamış ve bir şeyleri zorla kabul ettirmemiş oluyoruz. Karar alma aşamasına etkin olarak katıldıkları zaman, tüm uygulamalar onların da onayı ile gerçekleşmiş oluyor ve daha verimli sonuçlar elde etmiş oluyoruz. Esasen takım çalışmasının bir amacı da, çalışanlara, kendi kendilerine yeterli olma fikrini benimsetmektir.”²⁰⁴

Takım oluşturma en genel amacı birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerinin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır.²⁰⁵

²⁰¹ A. Can Baysal vd., (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul: s. 75

²⁰² Anne Donnellon, (1998), *Takım Dili*, Osman Akınhay (Çev), Sistem Yayıncılık, İstanbul: s.20

²⁰³ Ataman, a.g.e., s. 352

²⁰⁴ A. Can Baysal, (1987), Örgütsel Etkinliği Arttırmada Aşama: Kalite Çevrimleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, İstanbul: s. 95

²⁰⁵ Özkalp, a.g.m., ss.446-447

Takım çalışması uygulanan bir organizasyonda, takım üyeleri arasındaki bağlılık sağlanacak, dolayısıyla organizasyonun amaçlarına ulaşmasında, takımlar arası sinerjiden de en üst seviyede faydalanılması sağlanacaktır.²⁰⁶ Şimdi, bu genel amacın dışında daha spesifik olan takım oluşturma amaçlarını sıralayalım:

Tablo 2.1. Takım Oluşturma Amaçları

Takım üyelerinin davranışlarını yönlendirme ve yol gösterecek öz değerleri netleştirmek.
Görev performansındaki yaratıcılıkları zenginleştirmek.
Özel performans amaçlarını genel amaçlara dönüştürmek. ²⁰⁷
Bir sorun, fırsat ve bir süreç veya tüketici ihtiyaçlarını karşılama ve bir program üzerinde ortak odaklanmayı yaratmak.
Farklı perspektif ve yeterlilikteki insanlarla işleri bütünleştirmek.
Farklı bakış açıları ve bilgilerin taşınmasıyla buluşçu çözümleri yaratmak.
Zaman ve maliyetten tasarruf edilmesi. ²⁰⁸
Takım üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayıp, bunu devamlı geliştirmek.
Takımını, organizasyondaki toplam fonksiyonlar içindeki yer ve amacını belirginleştirmek.
Takım üyeleri için gerekli rol davranışlarını daha iyi bir biçimde anlamalarını sağlamak ve farklı tercihleri olan üyelerin bu rollere uyumlarını sağlamak. ²⁰⁹

Tüm bu amaçların dışında, organizasyonları takım oluşturmaya iten sebeplerden bazılarını da şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Değişim mühendisliği, küçülme, güçlendirme uygulamalarının gerçekleştirilmesi.
- Toplam kalite anlayışının yerleşmesi.

²⁰⁶ Donald Weiss, (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, Erhan Tuşkan (Çev), Rota Yayınları, İstanbul: s. 13

²⁰⁷ Keçecioğlu, a.g.e., s. 18

²⁰⁸ Keçecioğlu, a.g.e., s. 82

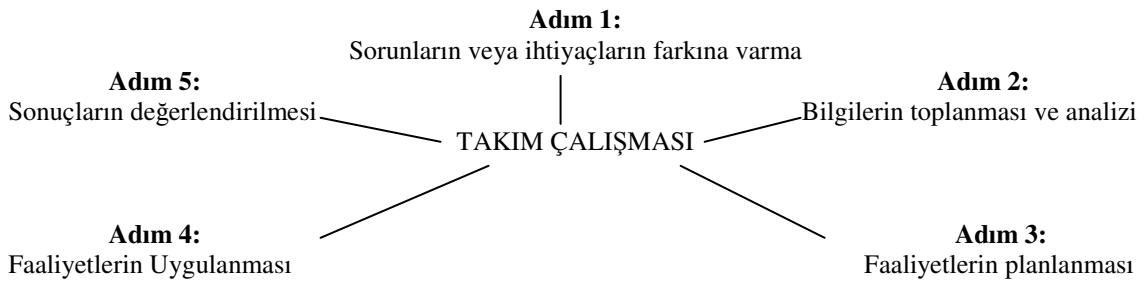
²⁰⁹ Özkalp, a.g.m., s. 449

- Çevreye ve değişen müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme ihtiyacının giderek artması.
- Çalışanların kendileri ve işleri ile ilgili kararlara katılma beklentilerinin giderek artması.²¹⁰

2.1.3. Takım Oluşturma Süreci

Her şeyden önce ilk yapılacak şey ihtiyaçların neler olduğunu kestirebilmek ve belirgin sorun alanlarını belirlemektir. Daha sonra yapılacak şey, iyi bir planlama ve gelişim programı gerçekleştirmektir. Daha sonra takım ile ilgili çeşitli çalışmalarla üyeler arasındaki destek ve dayanışma ortamı sağlanır.²¹¹ Fakat bundan önce, takımın oluşturulma nedenine uygun olarak, üyeler seçilmelidir. Takıma üye seçerken göz önünde bulundurulması gereken çok sayıda teknik kriter ve değişik özellikler (teknik yetenek, ustalık düzeyi, proje yönetim becerisi, takımlara karşı tutum vb.) vardır.²¹² Bu kriterler ve kişinin takıma verebileceği fayda göz önüne alınarak takımlar oluşturulur. Şimdi, takım oluşturma sürecini bir şekil ile göstermeye çalışalım.

Şekil 2.1. Takım Oluşturma Süreci



Kaynak: Keçecioğlu, 2000: 16

Adım 1: Bir takımın başarıya ulaşabilmesi için grubun ihtiyaçlarının ve sorunlarının ne olduğu net bir şekilde teşhis edilmelidir.

²¹⁰ Ataman, a.g.e., ss. 352-353

²¹¹ Özkalp, a.g.m., s. 449

²¹² G. Murat Dengiz, (2000), *Takım Çalışması Teknikleri*, Academy Plus, Ankara: s. 64

Adım 2: Birinci adımda yapılan doğru ve net bir teşhis, doğru veri toplamayı gerektirir. Çünkü bu şekilde sorun ve ihtiyaçlar karşısında neler yapılabileceğini kestirmek daha mümkün olacaktır. Bu adımda takım üyeleri birlikte çalışarak sorunlara ilişkin bilgileri bir araya getirir.

Adım 3: Takım üyeleri yine birlikte çalışarak, sorunları çözebilmek ve ihtiyaçları karşılayabilmek için faaliyet planı oluştururlar.

Adım 4: Oluşturulan faaliyet planı uygulamaya geçirilir ve bu aşama takım üyeleri tarafından gözlemlenir. Ve bir sonuç elde edilir.

Adım 5: Tüm bu adımların sonucu olumlu ise, takım üyelerinin çalışmaları gerek duyulduğu halde tekrar eder.

Takım oluşturma süreci bir işbirliğini ifade eder.²¹³ Takımın içinde yer alan her üye, bu bilinçte olmalıdır. Hangi yetenekleri sebebiyle bu takıma seçildiğini bilmeli ve bu takıma neler katabilirim düşüncesine sahip olmalıdır.

2.1.4. Takım Türleri

İşletmeler çeşitli nedenlerden ötürü takımlar oluşturabilirler. Bu nedenlere yukarıda değinilmiştir. Takımları, oluşturulma nedenlerine göre sınıflamak mümkündür. Bunlar;

- Problem çözme takımları
- Çapraz fonksiyonlu takımlar
- Kendi kendini yöneten takımlar
- Sanal takımlar

²¹³ Keçecioğlu, a.g.e., s. 16

2.1.4.1. Problem Çözme Takımları

Bu tür takımlar genelde aynı bölümde çalışan beş ile on beş kişiden oluşan işgörenlerden oluşmakta ve hemen her hafta birkaç saatliğine bir araya gelip işin kalitesini, etkinliğini ve çalışma ortamını daha iyi kılmak için tartışırlar.²¹⁴ Bu takım, periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını araştırmak, bulmak, çözmek ve bir raporla bunları üst yönetime sunmakla görevlidir. Ama bu takımın sunmuş olduğu rapor, bir öneri niteliğindedir. Bu takımların ürettikleri fikirleri uygulamaya gibi bir otoriteleri söz konusu değildir.²¹⁵

2.1.4.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

İşletmeler, belirli bir projeyi tamamlamak için, çeşitli departmanlarda ama aynı hiyerarşik kademede görev yapan kişileri bir araya getirerek çapraz fonksiyonlu takımlar oluşturur. Böylece her departman bir diğerinin ne yaptığından haberdar olmaktadır. Kalite ve müşteri hizmetleri günümüzde işletmeler açısından önemli problem alanlarını oluşturmaktadır. Çapraz fonksiyonlu takımlar sayesinde daha kaliteli bir üretim veya hizmet için çalışanlar daha koordineli hale gelir. Örneğin Boeing gibi dünyanın en büyük uçak şirketlerinden biri de pazarlama, mühendislik, finans, üretim gibi departmanlarında bu tür takımlara yer vermektedir.²¹⁶

2.1.4.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bu tür takımlar, takımı oluşturan üyeler arasında bir hiyerarşinin olmadığı ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini kendilerinin belirlediği bir yapıyı ifade eder.²¹⁷ Yani bu takımlar bir ölçüde kendi programlarına ilişkin planlar yapmakta, program geliştirip bunları uygulama imkanına sahip olmaktadır. Ayrıca bu takımlar, sorun

²¹⁴ J. H. Shonk, (1992), *Team-Based Organizations*, Homewood, III. Business One Irwin, Özkalp, a.g.m., s. 435

²¹⁵ Özkalp, a.g.m., s. 435

²¹⁶ Özkalp, a.g.m., s. 437

²¹⁷ Ataman, a.g.e., s. 351

çözmekle kalmamakta, sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar.²¹⁸ Otonom takımlar olarak da nitelenen bu takımlar, örgütlerinin daha esnek yapıda olmaları, karar vermede alt seviyedekilere olanak tanımaları, çalışanların zihinsel ve yaratıcılık kapasitelerinden tamamen yararlanma konusundaki isteklerine yanıt verirler.²¹⁹ Bu tür takımların faydalarını şu şekilde sıralamak gerekirse;

- Verimliliği artırır.
- Üretim kalitesini artırır.
- Daha büyük üretim esnekliği sağlar.
- Teknolojik gelişmelere daha hızlı cevap verir.
- Daha az görev sınıflandırması vardır.
- Daha az yönetim seviyesi vardır.
- Daha az çalışma (iş) devamsızlığı vardır.
- Düşük bir iş devir hızı yaşanır.
- Çalışanların işe karşı tutumları değişir.²²⁰

2.1.4.4. Sanal Takımlar

Küreselleşen dünya ile beraber gelişmiş bilgi teknolojilerinin hızla yayılması ve önem arz etmesi, işletmelerde yeni teknolojilerin kullanılmasını yaygınlaştırmıştır. Bu durumda, bireylerin örgüt ve takım kavramlarına atfettikleri anlamı ve algıyı farklılaştırmıştır. Sanal takımlarda görev alan bireyler özellikle birkaç konuda uzmanlığa sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, kabiliyetli, yenilikçi ve yaratıcı olan bireylerden oluşmaktadır. Üyeler çalışma koşullarını kendileri belirlerler. Sanal takımlar aracılığıyla bireyler günümüzde belirli mekan, program ve kuruluşlara bağlılık taşımaksızın ve daha demokratik ve merkezi de olmayan bir çalışma anlayışına sahip olmaktadır.

²¹⁸ Özkalp, a.g.m., s. 436

²¹⁹ Tamer Keçecioğlu, (1998), *Örgüt Teorisinde Yenilikler*, Beta Yayınları, İstanbul: s. 24

²²⁰ Keçecioğlu, a.g.e., s. 27

2.1.5. Etkili Takımların Nitelikleri

Örgütlerde etkili ve verimli takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Verimli takımların özellikleri genelde sekiz başlık altında toplanmaktadır. Bunlar:

- Katılımlı bir liderlik biçimi
- Ortak bir sorumluluk
- Ortak amaç ve vizyon
- Olumlu ve yüksek bir iletişim
- Görev odaklı bir çalışma
- Geleceğe yönelik ve değişmeye açık bir potansiyel
- Yaratıcılık yeteneği
- Hızlı bir tepki biçimi²²¹

Katılımlı bir liderlik biçimi: Takım bir formal lidere sahip olurken, liderlik işlevi üyelerin kabiliyetleri, takımın ihtiyaçları ve koşullara bağlı olarak zaman zaman değişir. Formal lider uygun davranış modelidir ve olumlu normların tesis edilmesine yardımcı olur.²²² Burada lider, üyelerini bilgili kılar, onlara düşünce ve eylem serbestisi tanır ve de hizmet eden bir tavır sergiler.

Ortak bir sorumluluk: Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Takım üyelerinin amaca bağlılıkları hem bireysel hem de ortaklaşa nitelik taşır. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır. Ortak bir sorumluluk bilinciyle harekete geçen takım lideri ve üyelerinin başarıya daha çabuk ulaşmaları kaçınılmazdır.

Ortak amaç ve vizyon: Çalışanların içinde yer aldıkları örgütlerin geleceğe ilişkin vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Bir grup insanın

²²¹ Özkalp, a.g.m., s. 439

²²² Keçeçioğlu, a.g.e., s. 31

bir takım olarak faaliyet gösterebilmesinin ilk koşulu, bu insanların kendi belirledikleri ya da kendilerine verilmiş olan bir amaca ulaşmaları, değerli bir sonucu gerçekleştirebilmeleridir.²²³ Takım üyeleri, neyi neden başarmak istedikleri konusunda net bir düşünceye sahip olmalıdır.²²⁴ Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanallize edilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Takım lideri takımının vizyonunu, misyonunu, amaçlarını veya görevlerini tanımlar ve herkes tarafından kabul edilmesini sağlar. Burada üyelere böyle bir takımın neden kurulduğuna ve nasıl bir fonksiyon gördüğüne ilişkin bir duygu verilmeye çalışılır.²²⁵ Takım üyeleri belirli bir amaç ve vizyon etrafında birleşirler ve amaçlarına ulaşmak için çaba gösterirler. Takımı oluşturan üyelerin ortaklaşa benimsedikleri bir amaç ve vizyon olmazsa, takımın başarılı olamayacağı açıktır.

Olumlu ve yüksek bir iletişim: Gerçek bir takımda üyeler arasındaki iletişimin, fikirlerin basit ve öz olarak ifade edilebilecek açıklık ve samimiyette olması gerekir. Bir çok takımın işlevini görmede yetersiz kalmasının en önemli nedenlerinden biri bu iletişimin olmayışıdır.²²⁶ Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması gereklidir.²²⁷ Takım üyeleri takımlarının işleyişinde olduğu gibi görevlerindeki hislerini ifade etmede özgür hissetmelidirler.²²⁸ Takım üyelerinin arasında açık bir iletişim ve güven ortamı olmalıdır.

Görev odaklı bir çalışma: Burada, yapılan takım toplantılarında üyelere sonuca çabuk ulaşmaya ilişkin kararlar almaları sağlanmaya çalışılır.²²⁹ Yani karar alım aşamasında, kişiler bulundukları mevkiden dolayı değil de sahip oldukları bilgi ve deneyim doğrultusunda yer alırlar.

²²³ Tanıl Kılınç, (1986), *Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme İlişkileri ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 183

²²⁴ İbrahim Ethem Başaran, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara: s. 191

²²⁵ Özkalp, a.g.m., s. 440

²²⁶ Kılınç, a.g.e., s. 184

²²⁷ Bilge Erengül, (1997), *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul: s. 213

²²⁸ Keçecioğlu, a.g.e., s. 31

²²⁹ Özkalp, a.g.m., s. 440

Geleceğe yönelik ve değişime açık bir potansiyel: Takım üyeleri değişime ayak uydurmaları konusunda teşvik edilir.

Yaratıcılık yeteneği: Üyelerin, kendisini tekrarlamayan ve başarılı işler ortaya koyabilmesi için, yaratıcılık yeteneklerini kullanmaları istenir. Çalışanlar bu doğrultuda teşvik edilir.

Hızlı tepki veya karar biçimi: Değişim ve gelişimler, üyelerin hızlı cevap vermelerini ve hemen karar almalarını gerektirecek şekilde yaşanmaktadır. Bu yüzden, takım üyelerinin zamanında fırsatları değerlendirip, gecikmeden karar vermeleri sağlanmaktadır.²³⁰

2.2. ÇAĞRI MERKEZİ

2.2.1. Çağrı Merkezi Tanımı

Çağrı merkezi, işletmelerin var olan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya şikayetleri çözümlmek amacıyla kurulmuş, telefonla hizmet veren bir bölümdür.²³¹ Çağrı merkezi denilince akla sadece telefonun gelmemesi gerekir. Çünkü çağrı merkezi, müşterileriyle sadece telefonda iletişim sağlayabilen bir yapıdan uzaklaşarak aynı zamanda elektronik posta, faks, çevrimiçi sohbet gibi iletişim yollarını da kullanmaya başlamıştır. Bir diğer tanıma göre çağrı merkezi kavramı, müşteriye ve organizasyona değer yaratmak amacı ile organizasyonun kaynaklarının ve farklı iletişim kanallarının etkili bir biçimde entegre edildiği, insanlardan, süreçlerden, teknolojiden ve stratejilerden oluşan koordineli bir sistemdir.²³²

²³⁰ Özkalp, a.g.e. s. 440

²³¹ Yusuf Demircan, (2009), <http://www.erzincan24.com/News-file-article-sid-6017.html>.,(15.12.2009).

²³² Neslihan Öziş, (2002), *Müşteri ile İlişkilerde Yeni Bir Yöntem Olan Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 49

2.2.2. Çağrı Merkezinin Amacı

Artık bir çok işletme belirli özellikte ürün veya hizmet üretmektedir. Bugün piyasada var olan veya piyasaya yeni sürülen bir ürün veya hizmet, yarın başka bir işletme tarafından üretilmektedir. Bu durum işletmeleri farklı alanlarda rekabete sürüklemektedir. Rekabet, müşterilerin gereksinimlerini karşılarken, onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle piyasada mücadele etmek demektir.²³³ İşletme, diğer işletmelerle farklı şekilde rekabete girebilir. Örneğin aynı ürün veya hizmeti daha düşük maliyetle üretilip bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunarak rakiplerinden daha fazla kar sağlayabilir. Ya da aynı ürün veya hizmetini benzerlerinden farklılaştırma yoluna gidebilir. Bunların yanı sıra önemle belirtilecek bir nokta var ki o da işletme, rekabete direnmek için müşterileriyle beraber büyüme yoluna gitmelidir. Bunu gerçekleştirmenin yolu, onları memnun etmekten geçer. Onların ne istediğini veya istemediğini bilmek, gelecekte olabilecek beklentilerini tahmin etmek en önemli rekabet araçlarından birisidir. Bu bilgiyi elde eden işletme, stratejilerini buna göre oluşturacak ve dolayısıyla başarıya daha çabuk ulaşacaktır. Müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik yapılanmada müşterilere daha etkin ve hızlı hizmet vermek adına çağrı merkezleri kurulmuştur. Müşteriye yakın olmak, onları dinlemek, isteklerine cevap vermek, şikayetlerine çözüm aramak işletmelerin yapması gereken zorunluluklardır. Bir müşteri kendisine özel davranan, diğer işletmelerden farklı şeyler sunabilen işletmeye bağlı kalmaktadır.

Çağrı merkezi, işletmeye ve müşteriye değer katmak amacıyla kurulmaktadır. Çağrı merkezi, işletme ile müşteriler arasında yer alan, onlar arasında bir köprü vazifesi gören ve en sık temasın sağlandığı birimdir. Çağrı merkezinde çalışan, müşteriye dinleyerek, anlayarak ve ona yardımcı olarak sadakatin artmasını sağlayacaktır. Müşterisine değer veren, onların bağlılığını sağlayan işletmeler, piyasada tutunabilecek ve devamlılık sağlayabilecektir.

²³³ Ülgen vd., a.g.e., s. 257

2.2.3. Çağrı Merkezinin Ana Unsurları

Çağrı merkezinin ana unsurları, işletme tarafından belirlenen strateji, bu stratejiyi gerçekleştirecek olan süreç, insan kaynakları ve teknolojidir.²³⁴ Şimdi kısaca bu unsurlara değineceğiz.

Strateji: Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur.²³⁵ Stratejide esas olan arzulanan ve istenilen sonuçlara ulaşmaktır. İşletmenin genel stratejisi ile çağrı merkezinin stratejisi birbiri ile uyum göstermelidir. İşletmenin stratejisi müşteri portföyünü genişletmek ise, çağrı merkezinin de stratejisi bu yönde olmalıdır.

Süreç: Stratejilerin gerçekleşebilmesi için stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi gerekir.²³⁶ Stratejiler belirlendikten sonra bunları gerçekleştirmek için bir takım iş süreçlerine ihtiyaç duyulur. Bu süreçleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

- İş yükü ve işgücü planlama
- Tahmin kaynak yönetimi
- Vardiya planlama
- Raporlama ve bilgi akışı
- Müşteri taleplerini ele alma
- Şikayet ve yazılı talepleri cevaplama
- Kayıt düzeni gibi.²³⁷

İnsan Kaynağı: Çağrı merkezinin kurulum amaçlarından olan müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak, insan kaynakları birimine düşer. İnsan kaynakları, işletme ile

²³⁴ Berkant Şükrüoğlu, (2008), *Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 80.

²³⁵ Ülgen vd., a.g.e., s. 33

²³⁶ Ülgen vd., a.g.e., s. 72

²³⁷ Şükrüoğlu, a.g.t., s. 81

müşteri arasında bir köprüdür. Müşteriye yönelik yanlış bir yaklaşım sergilemek, onun işletmeyi terk etmesine neden olabileceği gibi, doğru bir yaklaşım sergilemek, onun ömür boyu işletmede kalmasını sağlayabilir. Müşteriyle direkt iletişimde olması bakımından insan kaynakları, çağrı merkezi için son derece önemli bir unsurdur. Bu yüzden işletme, çalışan memnuniyetini sağlamalı ki, onlarda gereken çabayı göstererek işletmeye değer katsınlar.

Teknoloji: Günümüzde teknolojinin girmediği hiçbir yer yoktur. Teknoloji çağrı merkezlerinin vazgeçilmez bir unsurudur. Çağrı merkezinin gelişimi teknolojinin gelişimi ile paralel bir şekilde ilerler. Çağrı merkezinin görevini daha etkin olarak yerine getirmesi kullanılan teknolojiye bağlıdır. Çağrı merkezinin amacı müşteri memnuniyetini sağlamaktır, müşteri istek ve şikayetlerini dinleyerek onlara bir çözüm yolu bulmaktır. Bunu yaparken teknolojik desteğe ihtiyaç duyar. Örneğin bir müşteriyi belirli bir çalışana yönlendirirken müşteri ile ilgili veriler o çalışana yönlendirilemiyorsa müşteri memnuniyetini sağlamak zorlaşır.

2.3. ÇAĞRI MERKEZLERİNDE TAKIM ÇALIŞMASI VE TAKIM LİDERİNİN ROLÜ

Çağrı merkezlerinde takım çalışmasına ve takım liderinin rolüne geçmeden önce çağrı merkezlerinde var olan takım bilincinden bahsedelim. Öncelikle mekan açısından, çağrı merkezlerinde çalışanların oturdukları mekan, paravan veya bölmelerle ayrılmamıştır. Açık bir çalışma sistemi vardır. Bu sistemin oluşturulma nedeni, takım üyeleri arasındaki fiziksel uzaklığın artmasıyla, takım liderinin yönlendirme ve yönetme olanağının azalacağı ve bunun takımın verimliliğini düşüreceği inancıdır. Çağrı merkezlerinde gerçek anlamda bir takım bilinci vardır. Gelen çağrıları cevaplayan takım üyelerine “agent” ; her takımın başında yer alan takım liderlerine ise “supervisor” denilmektedir. Takım üyelerinin sayısı işletmelere göre 10 ve 20 arasında değişir.

Günümüz işletmelerinde örgütsel bir başarı için takım çalışması zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Bir takım yaratmak sadece üyeleri belirlemek ve onlara bir

görev vermenin çok ötesinde çabalar gerektirir. Başarıya ulaşmış takımların ortak özelliği, takım üyelerini tek vücut haline getiren ve ortak hedeflerine ulaşmak için hep birlikte çaba göstermelerini sağlayan bir ruha sahip olmalarıdır. Takımların bir çoğunun başarısı sahip oldukları liderlere bağlı olmaktadır.²³⁸ İnsanlar çeşitli sebeplerden dolayı çalışırlar. Bir çalışan için önemli olan faktör bir diğeri için pek de önemli olmayabilir. Yani çalışanları motive eden unsurlar kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Bundan dolayı takım lideri, çalışanlarının motivasyon kaynağını öğrenmek için onları yakından tanımalıdır.²³⁹ Takım liderini motive eden unsur, başarıma arzusudur. Başarı odaklı takım liderleri kendilerinin ve diğerlerinin beklentilerinin ötesinde başarılı olma güdüsüyle hareket ederler.

Çağrı merkezlerinde bir takımı yönlendirecek, gerekli toplantıları düzenleyecek, takım üyelerinin kolektif çalışmasını ve iletişimi etkili hale getirecek olan kişi takım lideridir. Çağrı merkezlerinde amaç, takım üyelerinin takım hedeflerine dolayısıyla işletmenin hedef ve beklentilerine katkıda bulunması ve daha iyi bir performans göstermeleri olduğundan takım lideri, üyeler arasında işbirliğini ön plana çıkarır ve kişisel başarılar yerine takım çalışmasının kabul gördüğü bir ortam yaratır. Ama takım lideri sadece işletmenin hedeflerine odaklanmaz bununla birlikte takımın her üyesini memnun etmeye çalışır, anlaşmazlıkları, itirazları zamanında gerektiği şekilde halleder, takımın enerji ve neşesini korur. Etkili bir takım liderine düşen, takımın hedefi, hedefin içeriği, grubun dinamikleri ve bireysel ihtiyaçlar arasındaki ittifakı gerçekleştirip, iş üreten etkili bir takım oluşturmaktır. Bunun anahtarı da vizyon, misyon ve süreçtir. Bugün çağrı merkezlerinde oluşturulmaya çalışılan liderlik profili, kişilerden çok süreci kontrol edecek, takım misyonu ve takım vizyonu kavramlarının anlaşılmasını sağlayacak, takım üyelerini gelişme yönünde teşvik edecek, vizyonu gerçeğe, misyonu başarıya dönüştürebilmek için gerekli taktikleri şekillendirip uygulayabilecek bir profildir.²⁴⁰ Bunlar, bir liderden normal olarak beklenen niteliklerdir.²⁴¹ Ama bunların yanı sıra takım lideri, takıma dışarıdan gelebilecek etkileri de göz önüne alır. Bu dış

²³⁸ Öz-Alp, a.g.m., s. 237

²³⁹ Robert B. Maddux, (1999), *Takım Kurma*, Can İkizler (Çev), Alfa Yayınları, İstanbul: s. 67

²⁴⁰ Şükrüoğlu, a.g.t., s. 56

²⁴¹ Baykal, a.g.e., s. 461

faktörler, örgüt içindeki diğer takımlar olabileceği gibi, örgüt dışında da olabilir. Takım lideri, takımıyla diğer takımlar ve üst yönetim arasında koordinasyonu sağlar.

Çağrı merkezlerinde çalışma anlayışı takımlar halinde olduğundan, iyi bir performans sergilemek ve başarılı olmak ortak bir çabanın ürünüdür. Bunun için takım lideri gücünü ve kudretini kullanabilir. Burada bahsedilen güç, örgüt içindeki konum değil, daha çok kişinin başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Takım lideri, takım üyelerine destek olarak, onları cesaretlendirerek, içten bir ilgi göstererek onları başarıya yönlendirebilir. Burada lider, gücünü, işgören yararına etkide bulunarak olumlu bir şekilde kullanabilir.²⁴²

Çağrı merkezlerinde takım liderleri emir vermek ve kontrol etmek için değil hizmet etmek ve desteklemek için varlardır. Bu dengeyi sağlamak adına takım üyeleri ve takım liderleri yoğun bir eğitime tabi tutulurlar. Bu eğitimlerle takım üyelerine ve takım liderlerine kazandırılmak istenen, müşterilerle iyi iletişim kurma, bulundukları ortama uyum sağlama, takım olma bilinci ve ortak hedeflere katkıda bulunma gibi özelliklerdir.

²⁴² Isabel Werner, (1993), *Liderlik ve Yönetim*, Vedat Üner (Çev), Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:1, Rota Yayınları, İstanbul: s. 85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TAKIM LİDERİNİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: ÇAĞRI MERKEZİ İNCELEMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Bu çalışma, takım liderlerinin, çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir incelemedir. Çalışma, liderin sahip olduğu kişisel ve yönetsel özelliklerin çalışanların motivasyonunu ne yönde etkilediği problemini açıklayıcı niteliktedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Belirli amaçları gerçekleştirmek amacı ile üretim kaynaklarını bir araya getiren işletmeler için stratejik öğelerden bir tanesi de işletmede istihdam edilen kişilerdir. İşletmelerde insanı kritik yapan neden, ancak onların başarısıyla işletmenin başarılı olabileceğidir.²⁴³ İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için önce çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını gerçekleştirerek onları motive etmelidir. Çünkü ihtiyaçları karşılanan dolayısıyla amaçları gerçekleşen çalışanlar böylelikle işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye kanalize olurlar.

Araştırmamızın amacı müşteri memnuniyetini ön planda tutan işletmelerin sahip oldukları çağrı merkezlerinde bulunan personelinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının sağlanıp sağlanmadığı ve bu konuda takım liderinin rolünün etkin olup olmadığını belirlemektir. Bu bağlamda çağrı merkezlerinde esas olan takım çalışması ve liderleri ile motivasyon konusundaki teorik bilgilerden yola çıkarak çalışmada takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde dünya, her alanda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işletmeler, hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından ayrılmakta ve kendi kendini yöneten örgütlere doğru bir değişim yaşamaktadır. Böylelikle örgütler, bu değişim ve gelişime paralel olarak yönetim anlayışlarını ve örgüt yapılarını insan odaklı

²⁴³ Ali Akdemir, (2009), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa: s. 11

ve daha katılımcı hale getirmektedirler. Bu bağlamda, örgütlerin amaçlarına ulaşmasında motivasyon gibi kavramların ön plana geçtiği görülmektedir.

Artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları ile şekillenen yeni işletmecilik anlayışında, müşteri tatmini hedeflenmekte ve bu hedefin de personel vasıtasıyla gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Böylece müşteri kavramı iç ve dış müşteri olmak üzere iki kısımda değerlendirilmektedir. Dış müşteri, mal ve hizmetlerin ulaştırılmak istendiği hedef kitle; iç müşteri ise işletmenin sahip olduğu personeldir. Günümüzde iç müşterinin memnuniyeti sağlanmadan dış müşterinin memnuniyetini sağlamak mümkün değildir. Müşteri bağlılığının en iyi teminatı, rekabete karşı en güçlü savunma şekli ve herhangi bir şirketin büyümesini destekleyen tek yol hizmet ve kalitedir. Bu ilkedan yola çıkarak, müşterilerinin istek ve beklentilerini doğru anlamak isteyen kurumlar etkin çağrı merkezi yönetimi ile rekabette farklılıklar yaratmaktadır. Çağrı merkezi, firmaların var olan müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili talepleri karşılamak veya problemlerini çözümlmek amacı ile kurulmuş, telefonla hizmet veren bir bölümdür. Günümüzde müşteri memnuniyetine önem veren her kurumun bir çağrı merkezi bulunmaktadır. Emek faktörünün yani insan kaynağının en önemli unsur olduğu çağrı merkezlerinde, bu kaynağın profesyonelce yönetimi de kritik önem taşımaktadır. Bu noktada lider kavramı ön plana çıkmaktadır. Kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan lider, çağrı merkezi için önem arz etmektedir. Çalışanların başarısı çağrı merkezinin başarısı olacaktır. Bu başarıda işletmenin başarısını sağlayacaktır. Bu sürecin etkin olabilmesi de takım liderine bağlıdır. Takım lideri işletmenin stratejisi ile çağrı merkezinin stratejisi ve çalışanların ihtiyaç ve beklentileri arasında ittifak kurarak işletmeye değer katabilir.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu tez çalışmasında, ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan aşağıdaki alt hipotezler test edilecektir.

Ana Hipotez: Takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi vardır.

Alt Hipotezler:

H₁: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₂: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₃: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₄: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₅: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₆: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₇: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₈: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₉: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₀: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₁: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₂: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₃: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₄: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₅: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

H₁₆: Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: Takım liderin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini incelemeyi hedefleyen bu çalışmanın evrenini, telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren AVEA GSM firmasının çağrı merkezlerinde hizmet veren çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise bu GSM firmasının İstanbul-Avcılar'da faaliyet gösteren şubesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanlara yönelik hazırlanan anket, onbeşer kişiden oluşan toplam 8 takıma uygulanmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada birincil ve ikincil veri elde etme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Birincil veri derleme yöntemlerinden olan gözlem, anket, görüşme tekniklerinden anket uygulaması seçilmiştir. Geleneksel anket türlerinden olan cevaplayıcının yönettiği elden bırakıp alma yolu tercih edilmiştir. İkincil veri olarak çeşitli kitap, tez, dergi ve makalelerden yararlanılmıştır. Bu kaynaklar, araştırmanın kaynakça bölümünde yer almaktadır.

Öncelikli olarak literatür araştırması yapılmış olup, elde edilen kuramsal bilgilere çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde yer verilmiştir. Literatür araştırması sonucunda elde edilen kuramsal çerçeve ışığında anket yöntemi kullanılarak liderin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmada anketi kullanmamızın nedeni, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle elde edilen verilerin²⁴⁴ bilgisayar destekli istatistik programlarında analiz edilmesinin görece kolay olmasıdır. Ayrıca her birey aynı soru setine cevap vereceğinden yüksek sayıda kişiye uygulanması bakımından daha ideal bir veri toplama aracıdır.

Anket formundaki ifadeler oluşturulurken Karaköse (2002), Tezcan (2006), Tengilimoğlu (2005), Yalçinkaya ve Özkan (2005) tarafından yapılan araştırmalardan yararlanılmıştır.

Anket çalışması İstanbul ilinde faaliyet gösteren AVEA GSM şirketinde çalışan personele uygulanmıştır. Şirkete dağıtılan toplam 120 adet anket formundan 113 adeti geri toplanmıştır. Anket, toplam 3 bölüm ve kişilerin demografik yapısını inceleyen ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanlardan bu ifadelere katılım derecesini 5’li likert ölçeğini (1: Kesinlikle Katılmıyorum...5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanarak belirtmeleri istenmiştir. Hazırlanan anketin ilk bölümünde, çalışanların takım liderlerinin sosyal ve duygusal davranışları ile ilgili algılamalarını ölçmeye yönelik

²⁴⁴ Remzi Altunışık vd., (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya: s. 69

toplam 18 ifade yer almaktadır. Anketin ikinci bölümü, çalışanların, takım liderlerinin yönetsel davranışları ile ilgili algılamalarını ölçmeye yönelik toplam 29 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların motivasyon unsurlarını nasıl algıladıklarına ilişkin toplam 9 ifade yer almaktadır. Son olarak deneklerin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, işletmedeki toplam çalışma süresini ve çalıştığı bölümü öğrenmeye yönelik demografik sorular yer almaktadır.

Araştırma sonunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 Windows paket programı kullanılmıştır. Öncelikle anket ile elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamındaki çalışanların öncelikle demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bilgilerin ve anketi oluşturan diğer üç bölümdeki ifadelerin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Ardından araştırmanın hipotezleri Bağımsız İki Örneklem T Testi Analizi, Tek Yönlü Anova Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizleri ile test edilmiştir.

3.6.1. Güvenilirlik Sonuçları

Ankette çalışanların takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları, yönetsel davranışları ve motivasyon unsurlarını nasıl algıladığını incelemek adına oluşturulan ifadelerin yer aldığı bölümler için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri tablo 3.1’de görülmektedir.

Tablo 3.1. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha Değeri
Birinci Bölüm	0,780
İkinci Bölüm	0,892
Üçüncü Bölüm	0,632

Görüldüğü gibi Cronbach Alpha değerinin en yüksek olduğu bölüm 0,892 değeri ile çalışanların takım liderinin yönetsel davranışlarına ilişkin algılarını inceleyen ikinci bölümdür. Çalışanların, takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarına ilişkin algılamalarını inceleyen birinci bölümün Cronbach Alpha değeri ise 0,780 ile yine kabul edilebilir derecede yüksektir. Bu bölümlere nazaran çalışanların motivasyon

unsurlarını algılamalarını inceleyen üçüncü bölüm 0,632 Cronbach Alpha değeri ile orta düzeyde bir kabul edilebilirlik derecesine sahiptir.

3.7. BULGULAR

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışanların demografik özellikleri ile takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını, yönetsel davranışlarını ve motivasyon unsurlarını algılamasına yönelik ifadelerle ilişkin frekans dağılımları, ortalamalar ve oranlara ilişkin incelemeler verilmektedir.

3.7.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Çağrı merkezinde çalışan personelin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve çalıştığı bölüm değişkenlerinin dağılımlarına yönelik elde edilen veriler tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Çalışanların Demografik Özellikleri

ÇALIŞAN		FREKANS	YÜZDE
Cinsiyet	Erkek	37	32,7
	Kadın	76	67,3
Yaş	18-21	8	7,1
	22-25	87	77,0
	26-29	16	14,2
	30-üstü	2	1,8
Eğitim Düzeyi	Ortaokul	,0	,0
	Lise	17	15,0
	Üniversite	95	84,1
	Yüksek Lisans	1	,9
Çalışma Süresi	6 ay-altı	5	4,4
	7-12 ay	32	28,3
	1-3 yıl	58	51,3
	Üstü	18	15,9
Çalıştığı Bölüm	Müşteri Hizmetleri	30	26,5
	Tahsilat	27	23,9
	Arka Ofis	28	24,8
	Ön Ofis	28	24,8
TOPLAM		113	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyet değişkenine bakıldığında %32,7'sinin erkek, %67,3'nün kadın olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında ise %7,1'i 18-21 yaş kategorisinde, %77,0'ı 22-25 yaş kategorisinde, %14,2'si 26-29 yaş kategorisinde ve %1,8'i ise 30 yaş ve üstü kategorisinde yer almaktadır. Eğitim düzeyi değişkeni incelendiğinde araştırma kapsamındaki çalışanların hiçbirisinin eğitim düzeyinin ortaokul olmadığı görülmektedir. Çalışanların %15,0'nın eğitim düzeyi lise, %84,1'inin üniversite, %0,9'unun ise yüksek lisanstır. Çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların %4,4'ü 6 ay ve altı, %28,3'ü 7-12 ay, %51,3'ü 1-3 yıl, %15,9'u 3 yıl ve 3 yıldan fazla şirkette yer almışlardır. Çalışanların %26,5'i Müşteri Hizmetleri bölümünde, %23,9'u Tahsilat bölümünde, %24,8'i Arka Ofis bölümünde, %24,8'i Ön Ofis bölümünde çalışmaktadır.

3.7.1.2. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin birinci bölümünde takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yer alan ifadelerle ilişkin dağılımlardan elde edilen veriler tablo 3.3'de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1	13	11,5	17	15,0	26	23,0	35	31,0	22	19,5
S2	3	2,7	12	10,6	18	15,9	48	42,5	32	28,3
S3	12	10,6	19	16,8	28	24,8	32	28,3	22	19,5
S4	2	1,8	8	7,1	22	19,5	37	32,7	44	38,9
S5	5	4,4	9	8,0	13	11,5	48	42,5	38	33,6
S6	7	6,2	6	5,3	27	23,9	53	46,9	20	17,7
S7	36	31,9	42	37,2	20	17,7	7	6,2	8	7,1
S8	7	6,2	6	5,3	22	19,5	54	47,8	24	21,2
S9	11	9,7	6	5,3	33	29,2	36	31,9	27	23,9
S10	5	4,4	14	12,4	51	45,1	22	19,5	21	18,6
S11	1	,9	14	12,4	28	24,8	50	44,2	20	17,7
S12	2	1,8	7	6,2	31	27,4	57	50,4	15	13,3
S13	15	13,3	20	17,7	25	22,1	33	29,2	20	17,7
S14	5	4,4	11	9,7	22	19,5	40	35,4	35	31,0
S15	4	3,5	5	4,4	17	15,0	47	41,6	40	35,4
S16	5	4,4	8	7,1	37	32,7	48	42,5	15	13,3
S17	2	1,8	13	11,5	34	30,1	49	43,4	15	13,3
S18	6	5,3	6	5,3	30	26,5	38	33,6	31	27,4

Bu tablodan anlaşılacağı gibi çalışanların çoğunluğu takım liderinin duygu ve düşünceleri ile ilgili olumlu ifadelerle “katılıyorum” veya “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini seçmiştir. Örneğin anket uygulanan çalışanların %38,9’u, takım liderinin değişime ve yeniliklere açık olduğunu düşünüyor. Çalışanların %35,4’ü, takım liderinin iletişime açık ve istekli olduğunu düşünüyor. Yine çalışanların %31,9’u, takım liderinin iletişim becerilerinin pek iyi olmadığı ifadesine kesinlikle katılmıyor. Çalışanların %44,2’si, takım liderinin yapıcı öneriler getirmeleri konusunda onları teşvik eder ifadesine katılıyor. Çalışanların %50,4’ü, takım liderinin yapılan hataları bir fırsat olarak gördüğüne ilişkin ifadeye katılıyor.

3.7.1.3. Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin ikinci bölümünde takım liderinin yönetsel davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yer alan ifadelerle ilişkin dağılımlardan elde edilen veriler tablo 3.4’de gösterilmektedir.

Tablo 3.4. Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1	6	5,3	8	7,1	15	13,3	48	42,5	36	31,9
S2	4	3,5	11	9,7	18	15,9	50	44,2	30	26,5
S3	3	2,7	13	11,5	36	31,9	39	34,5	22	19,5
S4	1	,9	6	5,3	22	19,5	39	34,5	45	39,8
S5	12	10,6	24	21,2	25	31,0	30	26,5	12	10,6
S6	4	3,5	9	8,0	32	28,3	56	49,6	12	10,6
S7	11	9,7	35	31,0	19	16,8	30	26,5	18	15,9
S8	49	43,4	42	37,2	11	9,7	3	2,7	8	7,1
S9	3	2,7	12	10,6	24	21,2	58	51,3	16	14,2
S10	3	2,7	5	4,4	23	20,4	70	61,9	12	10,6
S11	4	3,5	3	2,7	19	16,8	50	44,2	37	32,7
S12	8	7,1	21	18,6	25	22,1	40	35,4	19	16,8
S13	1	,9	5	4,4	50	44,2	37	32,7	20	17,7
S14	3	2,7	5	4,4	46	40,7	40	35,4	19	16,8
S15	3	2,7	9	8,0	26	23,0	56	49,6	19	16,8
S16	18	15,9	43	38,1	26	23,0	17	15,0	9	8,0
S17	3	2,7	10	8,8	38	33,6	45	39,8	17	15,0
S18	11	9,7	12	10,6	22	19,5	41	36,3	27	23,9
S19	8	7,1	8	7,1	16	14,2	61	54,0	20	17,7
S20	4	3,5	11	9,7	19	16,8	50	44,2	29	25,7
S21	3	2,7	15	13,3	20	17,7	32	28,3	43	38,1
S22	11	9,7	28	24,8	35	31,0	29	25,7	10	8,8
S23	4	3,5	13	11,5	33	29,2	52	46,0	11	9,7
S24	5	4,4	13	11,5	30	26,5	51	45,1	14	12,4
S25	3	2,7	25	22,1	27	23,9	35	31,0	23	20,4
S26	6	5,3	11	9,7	18	15,9	51	45,1	27	23,9
S27	6	5,3	26	23,0	34	30,1	30	26,5	17	15,0
S28	11	9,7	20	17,7	18	15,9	36	31,9	28	24,8
S29	4	3,5	19	16,8	34	30,1	35	31,0	21	18,6

Tablo incelendiğinde çalışanların %43,4'ü “takım lideri bizi ara sıra ödülle ama çoğunlukla korku ve ceza ile motive eder” ifadesine kesinlikle katılmazken, %15,0'ı “takım lideri, yaptığımız işin kalitesi doğrultusunda bizi ödüllendirir” ifadesine kesinlikle katılıyor. Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır ifadesine çalışanların %39,8'i kesinlikle katılıyor. “Takım liderinin tavırları bize güç ve güven hissi verir” ifadesine çalışanların %38,1'i kesinlikle katılıyor. “Takım lideri, işin gerçekleştirilmesinde bizi serbest bırakır, ihtiyaçlarımızla pek fazla ilgilenmez” ifadesine çalışanlardan %15,9'u kesinlikle katılmıyor. “Takım lideri için bir işin başarıyla sonuçlanması, bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesinden daha önemlidir” ifadesine çalışanlardan %35,4' katılırken, %24,8'i “takım lideri için bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesi, bir işin başarıyla sonuçlanmasından daha önemlidir” ifadesine katılmıyor.

3.7.1.4. Motivasyon Unsurlarının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin üçüncü bölümünde motivasyon unsurlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla yer alan ifadelere ilişkin dağılımlardan elde edilen veriler tablo 3.5’de gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Motivasyon Unsurlarının Çalışanlar Tarafından Nasıl Algılandığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

SORU	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
S1	11	9,7	8	7,1	8	7,1	54	47,8	32	28,3
S2	12	10,6	43	38,1	40	35,4	13	11,5	5	4,4
S3	8	7,1	11	9,7	21	18,6	35	31,0	38	33,6
S4	9	8,0	29	25,7	25	22,1	33	29,2	17	15,0
S5	10	8,8	22	19,5	23	20,4	27	23,9	31	27,4
S6	69	61,1	21	18,6	7	6,2	12	10,6	4	3,5
S7	1	,9	3	2,7	20	17,7	48	42,5	41	36,3
S8	3	2,7	13	11,5	26	23,0	46	40,7	25	22,1
S9	3	2,7	19	16,8	20	17,7	37	32,7	34	30,1

Tablo incelendiğinde, “takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız” ifadesine çalışanların %47,8’i katılıyor. “Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız” ifadesine çalışanların %38,4’ü katılmıyor. “Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız” ifadesine çalışanların %33,6’sı kesinlikle katılıyor. “Takım liderinin talimatlarına bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız” ifadesine çalışanların %29,2’si katılıyor. “Takım liderinin talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız” ifadesine çalışanların %23,8’u katılıyor. “Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız” ifadesine çalışanların %61,1’i kesinlikle katılmıyor. “Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum” ifadesine çalışanların %42,5’i katılıyor. “Takım lideri, bizim başarı arzularımızı arttırır” ifadesine çalışanların %40,7’si katılıyor. “Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumuzu attırır” ifadesine çalışanların %32,7’si katılıyor.

3.7.2. Yorumlayıcı İstatistikler

Çalışanların cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre, takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını algılama düzeylerini belirlemek adına Bağımsız İki Örneklem T Testi Analizi kullanılmıştır. Yine çalışanların yaş, çalışma süresi ve çalıştıkları bölüm değişkenine göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını algılama düzeylerini belirlemek adına Tek Yönlü Anova Analizi kullanılmıştır. Daha sonra takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemek için Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonrasında takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini belirlemek için Regresyon Analizi yapılmıştır. Böylelikle çalışanların motivasyonundaki değişimin % kaçının takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları veya yönetsel davranışları tarafından belirlendiği ortaya koyulacaktır.

Araştırmaya ilişkin başlangıçta ortaya konan hipotezlerle ilgili olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

H₁: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.6. Çalışanların Cinsiyetine Göre Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarını Algılamaları

CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 1
Erkek	37	3,614	,720	,309	,758	Red
Kadın	76	3,574	,595			

$t = 0,309$ ve $p = 0,758 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti açısından takım liderinin sosyal ve duygusal algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₂: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.7. Çalışanların Cinsiyetine Göre Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarını Algılamaları

CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 2
Erkek	37	3,441	,483	-,509	,612	Red
Kadın	76	3,494	,551			

$t = -0,509$ ve $p = 0,612 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti açısından takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₃: Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetine göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.8. Çalışanların Cinsiyetine Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

CİNSİYET	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 3
Erkek	37	3,243	,530	-1,159	,249	Red
Kadın	76	3,375	,588			

$t = -1,159$ ve $p = 0,249 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyeti açısından motivasyon unsurlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₄: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.9. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarını Algılamaları

YAŞ GRUPLARI	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 4
18-21	8	3,194	,645	1,147	,333	Red
22-25	87	3,627	,611			
26-29	16	3,562	,769			
30-üstü	2	3,611	,000			

$F = 1,147$, $p = 0,333 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların yaş grupları açısından takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₅: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.10. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarını Algılamaları

YAŞ GRUPLARI	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 5
18-21	8	3,370	,579	,162	,922	Red
22-25	87	3,490	,515			
26-29	16	3,452	,632			
30-üstü	2	3,586	,000			

$F = 0,162$, $p = 0,922 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların yaş grupları açısından takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₆: Araştırma kapsamındaki çalışanların yaş gruplarına göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.11. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

YAŞ GRUPLARI	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 6
18-21	8	3,500	,448	,377	,770	Red
22-25	87	3,309	,580			
26-29	16	3,347	,621			
30-üstü	2	3,555	,000			

$F= 0,377$, $p= 0,770>0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların yaş grupları açısından motivasyon unsurlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₇: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.12. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarını Algılamaları

EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 7
Lise	17	3,245	,625	-2,440	,16	Red
Üniversite	95	3,646	,624			

Araştırma kapsamındaki çalışanların hiçbirisinin eğitim düzeyi ortaokul olmadığı için bu değişken analiz dışında tutulmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında sadece 1 çalışanın eğitim düzeyinin yüksek lisans olması sebebiyle bu değer de analiz kapsamına alınmamıştır. $t= -2,440$ ve $p=0,16>0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₈: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.13. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarını Algılaması

EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 8
Lise	17	3,320	,506	-1,336	,184	Red
Üniversite	95	3,506	,533			

$t= -1,336$ ve $p=0,184>0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₉: Araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.14. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

EĞİTİM DURUMU	N	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 9
Lise	17	3,444	,5746	,882	,380	Red
Üniversite	95	3,311	,5742			

$t = 0,882$ ve $p = 0,380 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların eğitim durumuna göre motivasyon unsurlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₀: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.15. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarını Algılamaları

ÇALIŞTIĞI BÖLÜM	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 10
Müşteri Hizmetleri	30	3,737	,517	2,203	,092	Red
Tahsilat	27	3,331	,777			
Arka Ofis	28	3,603	,611			
Ön Ofis	28	3,658	,582			

$F: 2,203$, $p = 0,092 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₁: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.16. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarını Algılamaları

ÇALIŞTIĞI BÖLÜM	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 11
Müşteri Hizmetleri	30	3,571	,522	1,948	,126	Red
Tahsilat	27	3,269	,560			
Arka Ofis	28	3,513	,500			
Ön Ofis	28	3,544	,504			

F: 1,948, $p = 0,126 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₂: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.17. Çalışanların Çalıştığı Bölüme Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

ÇALIŞTIĞI BÖLÜM	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 12
Müşteri Hizmetleri	30	3,259	,571	,699	,555	Red
Tahsilat	27	3,300	,615			
Arka Ofis	28	3,464	,541			
Ön Ofis	28	3,309	,566			

F: 0,699, $p = 0,555 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştığı bölüme göre motivasyon unsurlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₃: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.18. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışlarını Algılamaları

ÇALIŞTIKLARI SÜRE	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 13
6 ay-altı	5	3,222	,807	,785	,505	Red
7-12 ay	32	3,543	,601			
1-3 yıl	58	3,649	,611			
üstü	18	3,567	,737			

F: 0,785, $p = 0,505 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₄: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.19. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Takım Liderinin Yönetsel Davranışlarını Algılamaları

ÇALIŞTIKLARI SÜRE	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 14
6 ay-altı	5	3,427	,710	1,578	,199	Red
7-12 ay	32	3,502	,490			
1-3 yıl	58	3,543	,543			
üstü	18	3,239	,464			

F: 1,578, $p = 0,199 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre takım liderinin yönetsel davranışlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₅: Araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre motivasyon unsurlarını algılamalarında farklılık vardır.

Tablo 3.20. Çalışanların Çalıştıkları Süreye Göre Motivasyon Unsurlarını Algılamaları

ÇALIŞTIKLARI SÜRE	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	Hipotez 15
6 ay-altı	5	3,600	,448	2,277	,084	Red
7-12 ay	32	3,437	,562			
1-3 yıl	58	3,339	,509			
üstü	18	3,049	,727			

F: 2,277, $p = 0,084 > 0,05$ olduğu için hipotez reddedilir. Bu bulguya göre araştırma kapsamındaki çalışanların çalıştıkları süreye göre motivasyon unsurlarını algılamalarında istatistiksel olarak bir farklılık yoktur.

H₁₆: Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.21. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışları ve Yönetsel Davranışları İle Motivasyon Arasında Korelasyon Analizi

		Sosyal ve Duygusal Davranışlar	Yönetsel Davranışlar	Motivasyon Unsurları
Sosyal ve Duygusal Davranışlar	Pearson Korelasyon			
	Anlamlılık Düzeyi (p)			
	N			
Yönetsel Davranışlar	Pearson Korelasyon	,701**		
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000		
	N	113		
Motivasyon	Pearson Korelasyon	,437**	,744**	
	Anlamlılık Düzeyi (p)	,000	,000	
	N	113	113	

Korelasyon %0,01 anlamlılık düzeyindedir (Çift Kuyruklu).

%0,01 anlamlılık düzeyinde çift kuyruklu korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup, takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir. $p = 0,000 < 0,01$ olduğu için hipotezimiz kabul edilir. Takım liderinin yönetsel davranışları ile motivasyon arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır ($r: 0,744^{**}$). Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile motivasyon arasında ise pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır ($r: 0,437$).

H₁₇: Takım liderin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi vardır.

Tablo 3.22. Takım Liderinin Sosyal ve Duygusal Davranışları İle Yönetsel Davranışlarının Motivasyon Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Beta	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
Sabit Katsayı	,634	2,600	,011
Sosyal ve Duygusal Davranışlar	-,149	-1,881	,063
Yönetsel Davranışlar	,929	9,775	,000

F: 72,090 p: 0,000

R: 0,753 R²: 0,567

Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarının motivasyon üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Burada bağımlı değişken motivasyon iken bağımsız değişken takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışlarıdır. Modeldeki katsayılar anlamlıdır (F: 72,090, p: 0,000). Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları motivasyon üzerinde etkili değildir (B: -0,149, p>0,063). Takım liderinin yönetsel davranışları ise motivasyon düzeyini oldukça fazla etkilemektedir (B: 0,929, p<0,05). Yani takım liderinin yönetsel davranışlarının motivasyon üzerinde etkisi vardır. Her iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken birlikte değerlendirildiğinde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (R: 0,753, R²: 0,567). Bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni % 56 oranında açıklamaktadır. Yani takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları, motivasyondaki toplam varyansın % 56'sını açıklamaktadır.

SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, iletişimin kolaylaşması ve bilginin yaygınlaşması ile birlikte yaşanan gelişmelerle çalışma hayatı daha belirsiz, daha esnek ve daha rekabetçi bir hal almıştır. İşletmeler yaşanan hızlı değişim ve gelişim ile artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek adına yeni yapılar ve süreçler geliştirmek durumunda kalmışlardır. İşletmeler sahip oldukları üretim kaynaklarının yanı sıra zamanı da verimli ve etkin kullanmak için bürokratik yapıdan uzaklaşıp yalın örgüt yapılarına yönelmektedir. Bürokrasinin yarattığı para ve zaman kaybını önlemek ve tüm çalışanların yaratıcılığını harekete geçirerek rekabet avantajı sağlamak son zamanların temel çabasını oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak işletmeler işlerin daha çok yatay olarak gerçekleşmesine dolayısıyla bilginin örgütsel kademeler arasında daha hızlı yayılmasına olanak veren takım çalışmalarına yönelmiştir. İşletmelerde takım çalışmasına olan ihtiyaç çalışanların düşünme, planlama, karar alma sürecine katılma ve çalışanların bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucudur. İşletmelerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır

Belirsiz, esnek, rekabetçi ve de müşteri ihtiyaçlarıyla şekillenen piyasada devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler, müşteri tatminini hedeflemekte ve bu hedefin de sahip olduğu çalışan vasıtasıyla gerçekleşeceğini bilmektedir. Böylelikle iki çeşit müşteri anlayışı ortaya çıkmıştır: dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, üretilen ürün veya hizmetin ulaştırılmak istendiği hedef kitle; iç müşteri ise bu hedefi gerçekleştirmek için sahip olunan çalışandır. Günümüzde iç müşterinin memnuniyeti sağlanmadan dış müşterinin memnuniyetini sağlamak mümkün değildir. Müşteri bağlılığının en iyi teminatı, rekabete karşı en güçlü savunma şekli ve herhangi bir şirketin büyümesini destekleyen tek yol hizmet ve kalitedir. Bu ilkeden yola çıkarak, müşterilerinin istek ve beklentilerini doğru anlamak isteyen kurumlar etkin çağrı merkezi yönetimi ile rekabette farklılıklar yaratmaktadır. Günümüzde müşteri memnuniyetine önem veren her kurumun müşterilerine telefonla hizmet veren bir çağrı merkezi bulunmaktadır. Böylelikle müşterilerine bir telefon kadar yakın olan işletmeler, istek veya şikayetlerine hemen cevap verdiği müşterilerini memnun ederek rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Bu memnuniyeti sağlayacak olan da çalışan olduğundan işletmeler

insan kaynaklarının önemini kavramıştır. Çünkü işletmenin başarısını arttıracak olan unsur çalışanın daha verimli ve etkin çalışmasıdır. Yani işletmelerin amaçlarına ulaşmada başarılı olabilmeleri, çalışanlarının bu amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak harekete geçirilebilmesine bağlıdır. Emek faktörünün yani insan kaynağının en önemli unsur olduğu çağrı merkezlerinde, bu kaynağın profesyonelce yönetimi de kritik önem taşımaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, çalışanlarının işletmenin misyon ve vizyonunu benimsemeleri için onları dikkate alan, yetki ve sorumluluğu paylaşan bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmıştır. Bu durum da takım ve takım liderliği kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan lider, çağrı merkezi için önem arz etmektedir. Burada takım liderlerine düşen iş, çalışanı etkin ve verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirecek, sorunları çözmeleri için harekete geçirecek, başarılarını ödüllendirecek bir ortam yaratmaktır. İşletmelerin başarısı ne kadar çalışanın etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlıysa, çalışanın etkin ve verimli çalışması da onun motivasyonuna bağlıdır. Çalışan motivasyonunda takım lideri kilit bir role sahiptir. Takım lideri göstermiş olduğu sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışları ve uyguladığı güç kaynakları aracılığıyla çalışanların yaptıkları işi severek ve isteyerek yapmalarını sağlayabilir.

Yurtdışında motivasyon ve liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.²⁴⁵ Konu ile ilgili öncü çalışmalardan Ohio State Üniversite'since yapılan araştırmalarda, liderlerin iki davranış boyutu olduğu ve bunlardan birincisi olan çalışan odaklı olma tarzının çalışanın motivasyonu üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bulunmuştur.²⁴⁶ Michigan Üniversitesi tarafından yapılan benzeri çalışmada ise çalışanların motivasyon düzeyine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin başında yöneticinin liderlik tarzı olduğunu ortaya çıkarmışlardır.²⁴⁷ Liderlik davranışlarının çalışanın motivasyonuna etkisi konusunda House ve Mitchell²⁴⁸

²⁴⁵ Eren, a.g.e., s. 436

²⁴⁶ Eren, a.g.e., s. 438

²⁴⁷ Tamer Koçel, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul: s. 472

²⁴⁸ Robert J. House vd, (1982), *Path Goal Theory Of Leadership*, Contemporary Perspectives In Organizational Behaviour, (Ed) D.D. White, Boston: s. 229-230

ve Umsttot²⁴⁹ tarafından gerçekleştirilen araştırmalar çalışanı dikkate alan liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çetinkanat²⁵⁰ tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarında, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam, ücret ve personel boyutları gibi faktörlerin yanı sıra liderlik tarzının da çalışanların motivasyonuna etki ettiği görülmektedir.

Liderlik kavramının gelişim sürecine bakıldığında, bu alan üzerinde yapılan çalışmalar;

- 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar üzerine yoğunlaşmıştır.²⁵¹

Bu çalışmalar sonucunda geliştirilen teorilerden Özellikler Teorisi yalnızca liderin sahip olduğu özelliklerle ilgilenirken, Davranışsal Liderlik Teorisi liderliğin bireye özgü bir unsur olmadığını, onu izleyenlerle sürdürdüğü ilişkilerden gelen bir davranış biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Durumsallık Teorisi ise en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürer. Organizasyonun ve örgütün yapısı, liderin ve onu izleyenlerin özellikleri, tecrübeleri, ulaşmak istenen amacın niteliği, izleyicilerin beklentileri liderin davranışını etkileyen unsurlar arasında sayılabilir. Pehlivanlı²⁵² tarafından Makine Kimya Endüstrisi Kurumu'nda yapılan araştırma göstermiştir ki, her yer ve her durumda geçerli tek bir liderlik tipi yoktur. Çeyiz²⁵³ tarafından antrenörlerin liderlik tarzlarına belirlemeye yönelik yapılan bir diğer

²⁴⁹ Denis D. Umstot, (1984), Understanding Organizational Behaviour, West Publishing Company, Newyork: s. 344

²⁵⁰ Canan Çetinkanat, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara: s. 56

²⁵¹ Serkan Pehlivanlı, (2002), *İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s.159

²⁵² Pehlivanlı, a.g.t., s. 163

²⁵³ Senem Çeyiz, (2007), *Adana İlinde Futbol Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana: s.53

çalışmada da, antrenörlerin liderlik tarzları çalıştırdıkları takımdaki sporcuların özelliklerine ve diğer dış etkenlere göre değişebilmektedir, sonucuna varılmıştır. Örneğin kendine tam olarak güvenmeyen sporculara sahip antrenörün demokratik bir antrenörlük tarzını uygulaması yanlış olabileceği gibi, çok otokratik yani katı kurallar koyan bir tarz da yanlış olabilmektedir. İşletmelerde uygulanan liderlik davranışı ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek adına iki kurumsal şirkette yapılan bir diğer çalışma Liderlikte Durumsallık Teorisini destekler niteliktedir. Bu şirketlerden ilkinde ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi değişkenler açısından çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Ama yaş değişkeni incelendiğinde çalışanların yaş grubu farklılaştıkça yöneticilerine ilişkin görüşleri arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Yaşı en genç olanların yöneticilerine dair fikirleri daha olumlu iken yaşça daha büyük ve kariyer bakımından olgunluk döneminde olan çalışanların tutumları diğerlerine nazaran daha olumsuzdur. Bu durumu genç yaş grubu çalışanların henüz kariyerlerinin başında ve deneyimsiz oldukları için beklentilerinin düşük olması; daha yüksek yaş grubunda bulunanların yılların verdiği deneyimden ve bilgilerden dolayı beklentilerinin daha yüksek olmasına bağlayabiliriz. Diğer şirkete ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından çalışanların yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzına ilişkin görüşleri arasında bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çalışanların çalışma süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerinde bir farklılık ortaya çıkmıştır.²⁵⁴ Bu konuda yapılmış diğer çalışmaları incelemek gerekirse, Mersin ilinde lise ve üniversite eğitimi almakta olan son sınıf öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada, üniversite öğrencilerinin lise öğrencilerine kıyasla daha yüksek bir liderlik algılamaları içinde oldukları saptanmıştır. Ayrıca lise öğrencilerinde kız/erkeklerin liderlik algılamalarında, kız öğrencilerin liderlik algılamaları yüksek bulunurken, üniversite öğrencileri arasında kız/erkeklerin liderlik algılamalarında bir farklılığa

²⁵⁴ Ayça Tiryaki, (2008), *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişisine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: s. 148

rastlanmamıştır.²⁵⁵ Görüldüğü üzere liderlik tarzı algılamaları her yerde ve her koşulda aynı olmamakta, farklılık göstermektedir.

Bu çalışma, takım liderlerinin çalışanların motivasyonu üzerinde bir etkisi vardır, varsayımı ile yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak motivasyon seçilirken, bağımsız değişken olarak takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile yönetsel davranışları seçilmiştir. Buradan yola çıkarak AVEA GSM firmasının bünyesindeki çağrı merkezinde çalışan toplam 113 personelinin takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını nasıl algıladığını istatistiki olarak belirlemek adına Bağımsız İki Örneklem T Testi, Tek Yönlü Anova, Korelasyon ve Regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere göre, örnekleme oluşturan çalışanların, %32,7'sinin erkek, %67,3'nün kadın; %7,1'i 18-21 yaş kategorisinde, %77,0'ı 22-25 yaş kategorisinde, %14,2'si 26-29 yaş kategorisinde ve %1,8'i ise 30 yaş ve üstü kategorisinde, %15,0'nın eğitim düzeyi lise, %84,1'inin üniversite, %0,9'unun ise yüksek lisans; %4,4'ü 6 ay ve altı, %28,3'ü 7-12 ay, %51,3'ü 1-3 yıl, %15,9'u 3 yıl ve 3 yıldan fazla şirkette yer almışlardır; %26,5'i Müşteri Hizmetleri bölümünde, %23,9'u Tahsilat bölümünde, %24,8'i Arka Ofis bölümünde, % 24,8'i Ön Ofis bölümünde çalışmaktadır.

Demografik değişkenler ile takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon değişkenleri arasındaki ilişki, örneklem ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilen²⁵⁶ Bağımsız İki Örneklem T Testi ve Tek Yönlü Anova analizi ile ölçülmeye çalışılmıştır. İki şıklı değişkenler için Bağımsız İki Örneklem T Testi kullanılırken, ikiden fazla şıklı değişkenler için Tek Yönlü Anova analizi kullanılmıştır. Yapılan analizlerde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı bölüm ve çalıştığı süre değişkenlerine göre takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını algılamaları açısından bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda oluşturulan tüm hipotezler reddedilmiştir. Bu

²⁵⁵ Cemile Çelik vd., (2008), Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, Isparta: ss. 49-66

²⁵⁶ Nuran Bayram, (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa: s.80

konuda daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde, Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı bu çalışmada bir kez daha desteklenmiş oldu. Takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizi'nde takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ile motivasyon arasında düşük bir düzeyde ilişki tespit edilirken, yönetsel davranışları ile motivasyon arasında yüksek bir ilişki tespit edilmiştir. Ardından motivasyondaki değişimin ne kadarının takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarından ve yönetsel davranışlarından kaynaklandığını belirlemek amacı ile Regresyon Analizi yapılmıştır. Aynı ayrı incelendiğinde takım liderinin sosyal ve duygusal davranışlarının motivasyondaki değişime pek fazla etki etmediği görülürken, yönetsel davranışlarının motivasyondaki değişime oldukça fazla etki ettiği görülmektedir. Ama her iki bağımsız değişken ile bağımlı değişken birlikte ele alındığında takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları motivasyondaki değişimin %56'sını açıklamaktadır.

Sonuç olarak takım liderinin sosyal ve duygusal davranışları ve yönetsel davranışları ile motivasyon unsurlarını algılamasının çalışan motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

EKLER

ÇALIŞAN ANKET FORMU

EK 1

Bu çalışma, takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yüksek lisans tezinin ampirik araştırması ile ilgilidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır. Çalışmaya gösterdiğiniz değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

Yard. Doç. Dr. Niyazi KURNAZ, Gündüz AKSU

Dumlupınar Üniversitesi

BİRİNCİ BÖLÜM					
AŞAĞIDA TAKIM LİDERİNİN SOSYAL VE DUYGUSAL DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. İFADELERDEN HER BİRİNE, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ. Size uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)					
1) Takım lideri, karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	1	2	3	4	5
2) Takım lideri, duygularını açık ve net bir şekilde ifade eder.	1	2	3	4	5
3) Takım lideri, dile getiremediğimiz duygularımızı hissedebilir.	1	2	3	4	5
4) Takım lideri, değişime ve yeniliklere açıktır.	1	2	3	4	5
5) Takım lideri, gerektiğinde çabuk karar alır.	1	2	3	4	5
6) Takım lideri, duygusal gereksinimlerimize karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
7) Takım liderinin iletişim becerileri pek iyi değildir.	1	2	3	4	5
8) Takım lideri, bize verdiği sözleri yerine getirir.	1	2	3	4	5
9) Takım lideri, bize adil ve tarafsız davranır.	1	2	3	4	5
10) Takım lideri, gerçekleştirebilecek değişim ve yenilikleri önceden sezip bizi bu doğrultuda yönlendirir.	1	2	3	4	5
11) Takım lideri, yapıcı öneriler getirmemiz konusunda bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
12) Takım lideri, yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	1	2	3	4	5
İKİNCİ BÖLÜM AŞAĞIDA, TAKIM LİDERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.					
13) Takım lideri, zamanı daha verimli kullanmak adına yetki devrine gider.	1	2	3	4	5
14) Takım lideri, bilinçlerimize “Ben” yerine “Biz” kavramını yerleştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
15) Takım lideri, iletişime açık ve isteklidir.	1	2	3	4	5
16) Takım lideri, duygularımızı ve endişelerimizi anlayıp olayları bizim gözümüzle değerlendirir.	1	2	3	4	5
17) Takım lideri, gelecek hakkında planlar yapar.	1	2	3	4	5
18) Takım lideri tutarlıdır.	1	2	3	4	5
İKİNCİ BÖLÜM AŞAĞIDA, TAKIM LİDERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.					
1) Takım lideri, hareket ve davranışları ile çevresindekileri etkileyen bir kişidir.	1	2	3	4	5
2) Takım lideri, çabalarımız karşılığında bize destek olur.	1	2	3	4	5
3) Takım lideri, bize takımın herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
4) Takım lideri, işle ilgili ihtiyaçları karşılamada başarılıdır.	1	2	3	4	5
5) Takım lideri, kararları bizimle beraber alır.	1	2	3	4	5
6) Takım lideri, gelecekte olumlu bir şekilde bahseder.	1	2	3	4	5
7) Takım lideri, kararları tek başına almayı tercih eder.	1	2	3	4	5

8) Takım lideri bizi ara sıra ödülle ama çoğunlukla korku ve ceza ile motive eder.	1	2	3	4	5	25) Takım lideri, güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
9) Takım lideri, görev ve sorumluluklarımızı açık ve net bir şekilde bildirir, bunları gerçekleştirmemiz için bizi motive eder.	1	2	3	4	5	26) Takım lideri, beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
10) Takım lideri, belirlenen performans hedeflerini başardığımızda ne beklememiz gerektiğini belirtir.	1	2	3	4	5	27) Takım lideri, yaptığımız işin kalitesi doğrultusunda bizi ödüllendirir.	1	2	3	4	5
11) Takım lideri, beklentiler karşılandığında memnuniyetini belirtir.	1	2	3	4	5	28) Takım liderini bir model olarak görüp örnek alırsınız.	1	2	3	4	5
12) Takım lideri için bir işin başarıyla sonuçlanması, bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesinden daha önemlidir.	1	2	3	4	5	29) Takım lideri, değişim ve yeniliklere açık olmakla birlikte bu aşamada bizim ihtiyaçlarımızı da dikkate alır.	1	2	3	4	5
13) Takım lideri, yeniliklere karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM					
14) Takım lideri, işlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5	AŞAĞIDA MOTİVASYON UNSURLARINI ALGILAMANIZLA İLE İLGİLİ İFADELER YER ALMAKTADIR. AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN HER BİRİNE, GÖRDÜKLERİNİZE VE YAŞADIKLARINIZA DAYALI OLARAK NE ÖLÇÜDE KATILDIĞINIZI UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYEREK BELİRTİNİZ.					
15) Takım lideri, bir işin başarıyla sonuçlanması için yönlendirdiği çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5	1) Takım liderinin talimatlarına pozisyonundan dolayı uyarız.	1	2	3	4	5
16) Takım lideri, işin gerçekleştirilmesinde bizi serbest bırakır, ihtiyaçlarımızla pek fazla ilgilenmez.	1	2	3	4	5	2) Takım liderinin talimatlarına sorumluluklarımızı gerçekleştirdiğimizde bizi ödüllendireceğini bildiğimiz için uyarız.	1	2	3	4	5
17) Takım lideri, sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	1	2	3	4	5	3) Takım liderinin talimatlarına sahip olduğu bilgi ve deneyiminden dolayı uyarız.	1	2	3	4	5
18) Takım lideri, misyon ve vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5	4) Takım liderinin talimatlarına bizim kariyerimizi etkilediği için uyarız.	1	2	3	4	5
19) Takım lideri, performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan çalışanlarıyla ayrıntılı bir şekilde görüşür.	1	2	3	4	5	5) Takım liderinin talimatlarına onu takdir ettiğimiz için uyarız.	1	2	3	4	5
20) Takım lideri, bütün hatalarımızdan haberdardır.	1	2	3	4	5	6) Takım liderinin talimatlarına ondan korktuğumuz için uyarız.	1	2	3	4	5
21) Takım liderinin tavırları bize güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5	7) Başarılı bir takımın üyesi olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
22) Takım lideri için bizim ihtiyaçlarımızın gerçekleşmesi, bir işin başarıyla sonuçlanmasından daha önemlidir.	1	2	3	4	5	8) Takım lideri, bizim başarı arzularımızı artırır.	1	2	3	4	5
23) Takım lideri, güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5	9) Takım lideri, daha fazlasını çabalama arzumuzu attırır.	1	2	3	4	5
24) Karar alım aşamasında çalışanların katılmasına olanak vermekle birlikte son söz yine de takım liderine aittir.	1	2	3	4	5	DEMOGRAFİK SORULAR					
						Yaşınız: 1) 18-21 2) 22-25 3) 26-29 4) 30 - üstü					
						Cinsiyetiniz: 1) Erkek 2) Kadın					
						Eğitim Düzeyiniz: 1) Ortaokul 2) Lise 3) Üniversite 4) Master					
						Toplam Çalışma Süreniz: 1) 6 ay-altı 2) 7-12 ay 3) 1-3 yıl 4) Üstü					
						Çalıştığınız Bölüm:(Belirtiniz)					

KAYNAKÇA

- ADAİR, John, (2003), **Esin Veren Lider**, Birinci Baskı, Dharma Yayınları, İstanbul.
- ADAİR, John, (2004), **Etkili Liderlik**, Beşenek, Fatma, (Çev.), Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- ADAL, Zeki, (1982), **Çağdaş Örgütlerde İş Yapılandırma Teknikleri; Organizasyon**, Cilt:3, Sayı:10, İstanbul.
- ALBAYRAK, Hakkı Umail (1977), “Önderlik Tipi ve Astın Tatmini”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, İ.Ü.İ.F Yayınları, Sayı:6, İstanbul.
- ALDEMİR, Ceyhan M. (1993), “Yöneticilerin İş Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler”, **TODAİE Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, Ankara.
- ALTUNIŞIK, Remzi, ÇOŞKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin, (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Üçüncü Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay, (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- AKDEMİR, Ali, (2009), İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- AŞÇI, İsmail (2000), “Karargahta Çalışan Personelin Amirine İlişkin Liderlik Tarzı Algılamaları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- AŞIKOĞLU, Meral, (1996), **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**, Üniversite Kitabevi, İstanbul.
- ATAAY, İsmail Durak, (1988), **İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**, Mess Yayın, Ankara.
- ATAMAN, Göksel, (2001), **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- AYTÜRK, Nihat, (1990), **Yönetim Sanatı**, Emel Yayınevi, Ankara.
- AYTÜRK, Nihat, (2003), **Yönetim Sanatı**, Yargı Yayınevi, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Ankara.
- BALEKOĞLU, Feriha (1992), “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürüne Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- BALTAŞ, Acar, (2005), **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, Altıncı Baskı, İstanbul.

- BARDWICK, Judith M., (1999), **Barış Dönemi Yönetim ve Savaş Dönemi Liderlik**, Tok, Hayrettin, (Çev.), Form Yayınları, İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1988), **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1992), **Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (2004), **Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetimsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BAYKAL, Adnan Nur, (1999), **Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BAYKAL, Besim, (1974), **Günümüzde Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No. 21, İstanbul.
- BAYKAL, Besim, (1981), **Organizasyonların Yönetimi; İlkeler ve Süreçler**, Met/Er Matbaası, İstanbul.
- BAYKAL, Besim , t.y., “Personelin Motive Edilmesi”, **Sevk ve İdare Dergisi**, Özel Basım, No:7
- BAYRAM, Nuran, (2004), **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BAYSAL, Can A. (1987), “Örgütsel Etkinliği Arttırmada Aşama; Kalite Çevrimleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, İstanbul.
- BAYSAL, Can A. ve TEKARSLAN Erdal, (1996), **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, , Avcıol Basım-Yayın, İkinci Baskı, İstanbul.
- BİÇER, Turgay, (1999), **NLP Kişisel Liderlik**, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- BLANCHARD, Kenneth ve CAREW, Donald, (1996), **Yüksek Performanslı Takım Kurma**, Özcan, Mehmet, (Çev.), Yönetim Merkezi Geliştirme Yayınları, İstanbul.
- BROWN, J.A.C., (1963), **The Social Psychology Of Industry**, Penguin Boks Inc., Baltimore.
- BURWASH, Peter, (1998), **Liderliğin Anahtarı**, Aydın, Hüseyin, (Çev.), Timaş Yayınları, İkinci Baskı,
- CAN, Halil, (1985), **Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı**, Hacettepe Üniversitesi Yayını, No. 12, Ankara.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin, (1998), **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, Doğan, (1995), **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.

- CEYLAN, Adnan, KESKİN, Halit ve EREN, Şule (2005), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yönetim**, Cilt: 16, Sayı: 51, İstanbul.
- ÇETİNKANAT, Canan, (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- ÇEYİZ, Senem (2007), “Adana İlinde Antrenörlük Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, Adana.
- ÇİMENDERELİ, Sedef (1994), “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- DEMİRCAN, Yusuf (2009), <http://www.erzincan24.com/News-file-article-sid-6017.html> (15.12.2009).
- DENGİZ, Murat, (2000), **Takım Çalışması Teknikleri**, Academy Plus, Ankara.
- DERELİ, Toker (1976), “Organizasyonlarda Davranış”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, No:371, İstanbul.
- DİCLE, Ülkü ve DİCLE, Atilla (1973), “İsteklendirme (Motivasyon)”, **Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma Enstitüsü İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- DİNÇER, Ömer, (1994), **Örgüt Geliştirme; Teori, Uygulama ve Teknikler**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- DONNELLON, Anne, (1998), **Takım Dili**, Akınhay, Osman, (Çev.), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F., (1994), **Gelecek İçin Yönetim; 1990’lar ve Sonrası**, Üçcan, Fikret, (Çev.), Türkiye İş Bankası-Kültür Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- EBERT, Ronald J. ve TERENCE, Mitchell R., (1975), **Organizational Decision Process**, Crane, Russak and Co., Inc., New York.
- ERDEM, Ramazan ve KAYA, Sıdıka, (1998), **Zaman Yönetimi: Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt: 7, Sayı: 2, TODAİE Yayınları, Ankara.
- ELKINS, Arthur, (1980), **Management: Structures, Functions and Process**, Addison-Wesley Pub. Co.
- ERDİL, Oya (1998), “Lider Yönetici Geliştirmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar”, **Marmara Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:2, Sayı:8, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan, (1994), **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım, İstanbul.

- EREN, Erol, (1979), **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**, Met-Er Matbaası, İstanbul.
- EREN, Erol, (1989), **Yönetim Psikolojisi**, Yön Ajans, Üçüncü Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol, (2000), **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, Beşinci Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol, (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, Yedinci Baskı, İstanbul.
- EREN, Erol, (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERENGÜL, Bilge, (1997), **Kültür Sihirbazları**, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- EKİCİ, Kenan Mehmet, (2006), **Vizyoner Liderlik**, Turhan Kitabevi, Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami, (1999), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- FRYOR, T. W. ve LOYAS, J. C., (1991), **Leadership In Government: Creating Conditions For Succesful Decision Making**, In The Community College, Rand. McNally Inc., San Francisco.
- GARİH, Üzeyir, (2000), **İş Hayatında Motivasyon**, Üzeyir Garih Kitaplığı-4, Hayat Yayınları, İstanbul.
- GREENE, Robert ve ELFFERS Joost, (2004), **İktidar**, Babayiğit, Zeliha İyidoğan, (Çev.), Yönetim ve Ekonomi Dizisi, Altın Kitaplar, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- GORDON, Thomas, (2003), **Etkili Liderlik Eğitimi**, Aksoy, Emel, (Çev.), Sistem Yayıncılık, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- GÖRAL, Gülbin, (2004), **Yönetimde Armoni**, Dharma Yayınları, İstanbul.
- GÜNEY, Salih, (2001), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- HAAS, Frederick C., (1987), **Eskiye Yöneticiler**, Gülsever, Şeyda ve Ekrem, (Çev.), AÖF Yayınları, No:11, Eskişehir.
- HAGEMANN, Gisela, (1997), **Motivasyon El Kitabı**, Bireysel Yatırım Dizisi, Aksan, Göktuğ, (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- HANÇER, Murat ve TANRISEVDİ, Abdullah (2003), “Sosyal Zeka Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 27, No:2
- HANKS, Kurt, (1999), **İnsanları Motive Etme Sanatı**, Yönetim Dizisi, İkizler, Can, (Çev.), Alfa Yayınları, İstanbul.

- HICKS, Herbert G. ve GULLET, Ray C., (1979), **Örgüt Yönetimi; Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, AYTEK, Bintuğ, ŞEN, Selim, TEK, Osman, (Çev.), Turhan Kitabevi, Ankara.
- HODGETTS, Richard M., (1999), **Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama**, Çetin, Canan ve Mutlu, Esin Can, (Çev.), Beta Basım Yayım, İkinci Baskı, İstanbul.
- HOUSE, Robert J. ve TERENCE, MITCHELL J. (1982). “Path Goal Theory Of Leadership”, (Der.). **Contemporary Perspectives In Organizational Behaviour**, WHITE, D.D., (ED.), Boston.
- İNCİR, Gülten, (1984), **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313, Ankara.
- İNCİR, Gülten, (1990), **Çalışanları İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- KARALAR, Rıdvan, (2001), **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- KARAKÖSE, Turgut (2002), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş doyumu Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Elazığ.
- KARAMAN, Abdullah, (1999), **Güç Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- KARATEPE, Aynur (1991), “Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KATZENBACH, Jon R. ve DOUGLAS, K. Smith, (1998), **Takımların Bilgeliği; Yüksek Performanslı Organizasyonlar Yaratmak**, Muhallimoğlu, Nejat, (Çev.), Epsilon Yayınları, İstanbul.
- KAUZES, James M. ve POSNER, Barry Z., (1999), **Geleceğe Yapılan Gezinin Yönetimi İçin Yedi Ders**, Tok, Hayrettin, (Çev.), Form Yayınları, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray, (1990), **Organizasyonel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- KAZMIER, Leonard J., (1989), **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Tutum, Cahit, (Çev.), TODAİE Yayınları, Ankara.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (1998), **Örgüt Teorisinde Yenilikler**, Beta Yayınları, İstanbul.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, (2000), **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- KEİTH, Davis, (1984), **İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış**, Tosun, Kemal, (Çev.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- KILINÇ, Tanıl (1986), “Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme İlişkileri ve Karar Verme Süreçlerine Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- KILINÇ, Tanıl (1997a), “Ekip Toplantılarında Oynanabilecek Rol ve İşlevler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 2, İstanbul.
- KILINÇ, Tanıl, (1997b), **Günümüz Yönetim Anlayışında Ekiplerin ve Ekip Çalışmasının Artan Önemi**, Dünya Gazetesi, No: 10575-5105, İstanbul.
- KIRIM, Arman, (2004), **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (1990), **Yönetimde Liderlik, İş İdaresi**, Açıköğretim Fakültesi Yayın, No: 203, Eskişehir.
- KOÇEL, Tamer, (2001), **İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Yayın, İstanbul.
- KOÇEL, Tamer, (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- KOONTZ, Harold ve O'DONNELL, Cyril,(1968), **Principle Of Management: An Analysis Of Managerial Functions**, McGraw-Hill Book Co., Dördüncü Baskı, New York.
- LEVİNE, Stuart R. ve CROM, Michael A., (1999), **İçinizdeki Lider**, Erkmen, Meltem ve Uzunali, Nazlı, (Çev.), Epsilon Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- LUTHANS, Fred, (1981), **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, 3. Ed.
- MAITLAND, Iain, (1997), **İnsanları Motive Etmek**, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.
- MADDUX, Robert B., (1999), **Takım Kurma**, İkizler, Can, (Çev.), Alfa Yayınları, İstanbul.
- MANGA, Ebru (2001), “Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- MAXWELL, John C., (1998), **İçimizdeki Lideri Geliştirmek**, Yeniçeri, Selim, (Çev.), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- MUCUK, İsmet, (1989), **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul.
- NELSON, Bob, (1999a), **Çalışanlarınıza Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu**, Tügiad Kitapları-2 (Türkiye Genç İşadamları Derneği), Rota Yayınları, İstanbul.
- NELSON, Bob, (1999b), **Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu**, Tügiad Kitapları-1, Rota Yayınları, İstanbul.

- NESLİHAN, Öziş (2002), “Müşteri İle İlişkilerde Yeni Bir Yöntem Olan Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ONARAN, Oğuz, (1981), **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara.
- OWENS, James,(1976), **The Uses Of Leadership Theory: Management, Organizations and Human Resources**, McGraw Hill.
- ÖKTEM, Kemal M. (1993), “Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, **Amme İdare Dergisi**, Cilt: 26, Sayı: 1, Ankara.
- ÖZALP, İnan, (1996), **Yönetim ve Organizasyon**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Cilt:1, Eskişehir.
- ÖZ-ALP, Şan, (1977), **Yönetim: Seçme Yazılar**, (Der.), Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:177, Eskişehir.
- ÖZÇER, Sema, (1996), **Verimliliğe Etkileri Bakımından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, Gül Yayınevi, Ankara.
- ÖZEL, Mustafa, (1995), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İz Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul.
- ÖZER, Kadir, (1997), **Gerçekçi Yönetişim**, Varlık Yayınları, İstanbul.
- ÖZGEN, Hüseyin (1999), “Ekip Çalışması ve Liderlik”, **Ekopol Dergisi**, Sayı:2, Ankara.
- ÖZİŞ, Neslihan (2002), “Müşteri ile İlişkilerde Yeni Bir Yöntem Olan Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZKALP, Enver, (1982), **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İ.T.İ.A Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver (1997), “Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1-2, Eskişehir.
- ÖZTEKİN, Ali, (2002), **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÖZTÜRK, Mehmet, (2003), **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, Papatya Yayın, İstanbul.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe, (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Etam A.Ş., Eskişehir.
- PEHLİVANLI, Serkan (2002), “ İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat, (2002), **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara.
- PETERS, Thomas J. ve WATERMAN, Robert H., (1987), **Yönetme ve Yükseltme Sanatı; Mükemmeli Arayış**, Sargut, A. Selami, (Çev.), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- POYRAZ, Volkan (2004), “Örgütte Takım Lideri Anlayışının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ROSEN, Robert H., (1998), **İnsan Yönetimi**, Bulut, Gündüz, (Çev.), Mess Yayınları, İstanbul.
- SABANCI, Sakıp, (1998), **Başarı Şimdi Aslanın Ağzında**, Mart Yayınları, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1982), **Endüstriyel Davranışlar**, Furkan Ofset Baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, (1997), **Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler**, Furkan Ofset Baskı, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Birinci Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SHONK, J. H., (1992), **Team-Based Organizations, Homewood**, III. Business One Irwin.
- SINCLAIR, D., (1991), **Management Leadership**, New York University Pres, New York.
- ŞERİF, Muzaffer ve ŞERİF, Carolyn W., (1996), **Sosyal Psikolojiye Giriş**, Akatay, Mustafa, (Çev.), Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- ŞÜKRÜOĞLU, Berkant (2008), “Türkiye’de Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulayan İşletmelerde Çağrı Merkezi Kullanımının Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Bir Saha Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TAŞKIN, Erdoğan, (1997), **Yöneticinin Sosyal Stratejisi**, Kazancı Matbaacılık Sanayi A.Ş., İstanbul.
- TELİMEN, Osman, (1978), **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Sermet Matbaası, İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver, (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, Ankara.
- TEZCAN, Yelda (2006), “ Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- THOMPSON, Brad, (1998), **Yönetim Fonksiyonları**, Diker, Vedat G., (Çev.), Hayat Yayınları, İstanbul.

- TİRYAKİ, Ayça (2008), “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- TOSUN, Kemal, (1992), **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınevi, İstanbul.
- TURNER, Colin, (2003), **Başarmak İçin Yönetmek**, Hanbey, Özlem, (Çev.), Kariyer Yayınları, İstanbul.
- TUTAR, Hasan, (2003), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.
- TÜMER, Melih, (1975), **Yönetim ve Yönetici**, Üçler Matbaası, İstanbul.
- TÜRKER, Bahtiyar, (2004), **Liderlik**, İş Yönetimi Serisi:19, Birinci Baskı, Elma Yayınevi, Ankara.
- UMSTOT, Denis D., (1984), Understanding Organizational Behaviour, West Publishing Company, Newyork.
- US, Ahmet Talat, (2007), **İşletmelerde Motivasyon**, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- ÜÇÖK, Tengiz, (1993), **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.
- ÜLGİN, Hayri ve MİRZE, Kadri S., (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- YALÇIN, Selçuk, (1991), **Personel Yönetimi**, Küre Ajans, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- YALÇINKAYA Nezir, ÖZKAN Kazım Selim, (2005), Otomotiv Sektörü’nde Liderlik, İklim ve Çalışan Bağlılığı Ölçüm Araştırmaları-İnsan Kaynakları Uygulaması, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- YUKL, G., (1984), **Leadership In Organizations**, Prentice Hall International Inc., 2. Ed., New Jersey.
- WEİSS, Donald H., (1993), **Başarılı Ekip Oluşturma**, Tuksan, Erhan, (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- WERNER, Isabel, (1993), **Liderlik ve Yönetim**, Önek, Vedat, (Çev.), Rota Yayınları, İstanbul.
- WESS, Robert, (1989), **Atilla’nın Liderlik Sırları**, Eren, Yakut, (Çev.), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- WHITNEY, John O. ve PACKER, Tina, (2001), **Shakespeare’nin Liderlik Sırları**, Okur, Sıla, (Çev.), Alfa Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- ZEL, Uğur (1997), “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, **Verimlilik Dergisi**, Cilt:4, Ankara.

ZOGA, Ergun, (1962), **İdarecilik ve Sanatı**, Türk Sevk ve İdare Derneği, İkinci Baskı, İstanbul.

DİZİN

-A-

Agent, 73
Amaç Teorisi, 11, 19
Atanmış Lider, 26

-B-

Başarıya Yönelik Liderlik, 41

-C-

Cezalandırma Gücü, 26, 33, 56

-Ç-

Çağrı Merkezi, 70, 71, 72, 73
Çalışma Koşulları, 6, 13, 32, 68
Çapraz Fonksiyonlu Takımlar, 66

-D-

Danışıcı Lider, 33
Davranışsal Liderlik Teorisi, 28
Demokratik Lider, 32, 36
Destekleyici Liderlik, 41
Dönüşümcü Liderlik, 44, 45
Durumsallık Teorisi, 27, 36, 37, 42

-E-

Eğitim, 7
Empati, 47, 51
Eşitlik Teorisi, 11, 18
Etkileşimci Liderlik, 42, 43

-F-

Formal Grup, 61

-G-

Gayri-resmi Lider, 26
Gelir, 6, 12
Güvenlik, 9

-H-

Herzberg, 13

-İ-

İnsan Kaynağı, 72
İş Genişletme, 8
İş Rotasyonu, 9
İş Zenginleştirme, 9

-K-

Kapsam Teorileri, 11
Kararlara Katılma, 7, 33, 62, 64
Karizmatik Güç, 56
Karizmatik Liderlik, 45
Katılımcı Lider, 33, 41

-L-

Lider, 22
Liderlik, 23, 24, 68, 74

-M-

Motivasyon, 4, 33, 39, 42
Motivasyon Araçları, 5

-O-

Otonom Takım, 67
Otokratik Lider, 32

-Ö-

Ödüllendirme Gücü, 40, 55, 56
Özellikler Teorisi, 27

-P-

Problem Çözme Takımları, 66

-R-

Rekabet, 60, 71, 78

-S-

Sanal Takımlar, 67
Seçilmiş Lider, 26
Statü, 9, 12, 13, 43, 55
Supervisor, 73

-T-

Takım, 59
Takım Çalışması, 60
Teknoloji, 73

-U-

Uzmanlık Gücü, 55

-X-

X ve Y Teorisi, 35, 36

-Y-

Yasal Güç, 55
Yol-Amaç Teorisi, 39, 40
Yöneticilik, 52, 54