

T.C.

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

**LİDERLİK YAKLAŞIMLARI BAĞLAMINDA
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY
İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

EDA KILINÇ

İSTANBUL, 2019

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**LİDERLİK YAKLAŞIMLARI BAĞLAMINDA
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY
İNCELEMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

EDA KILINÇ

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı:

Liderlik Yaklaşımları Bağlamında Otomotiv Sektöründe
Bir Örnek Olarak İncelenen

Öğrencinin Adı Soyadı :

Eda KILIÇ

Tez Savunma Tarihi :

01.04.2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Uğur YUZGAT

Üye

Prof. Dr. Göksel ATMAN

Üye

Prof. Dr. Ahmet ERKÜŞ

İmzalar

.....
.....
.....

ÖZET

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI BAĞLAMINDA OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Eda Kılınç

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Aralık 2018, 71 Sayfa

Liderlik, insanların tarih boyunca beraber hayat sürdürdükleri ve yönetimin söz konusu olduğu her alanda gündemi meşgul eden önemli bir konu olmuştur. Bu çerçevede etkili bir liderlik tarzının hayat bulması için lider ile çalışan personelin devamlı olarak işbirliği içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu sebepten ötürü, liderlik mevzusu insanlık tarihi boyunca üzerinde hep tartışması olan ve bundan sonra da konuşulmaya devam edecek olan en temel mevzulardan birisidir. Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada Toyota Yaklaşımı'nın liderlik ekseninde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, teorik olarak gerçekleştirilmiş olup, konuyla ilgili araştırma, kitap, bilimsel makaleden faydalanılmıştır. Araştırmada teorik olarak, Toyota yönetim anlayışını etkileyen faktörler, Toyota işletmecilik anlayışının özellikleri ortaya konmuştur. Araştırmanın sonunda, Türkiye kapsamında, tüm dünyaya ilan edilen yönetim değerleri adı altında Liderlik Toyota Yaklaşımı bir yönetim felsefesi olarak incelenmiştir. Yapılan görüşme çerçevesinde Toyota'nın rekabet yeteneğini, insanların bilgi ve kabiliyetine dayandırmak sureti ile rakiplerinden ayırdığı ortaya çıkmıştır. Ortaya koyulan Toyota Yaklaşımının işletmede lider-üye etkileşimini doğru dinamikler çerçevesinde kurgulandığını; demokratik, karizmatik, babacan, işlemsel ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birlikte uygulaması çerçevesinde çalışanların verimlilik ve bağlılığını artırıcı örgüt kültürünün yaratıldığı görülmüştür. Bununla birlikte iş görenlerin başarı karşısında liderleri tarafından ödüllendirildiği, bu ödüllerin prim yerine çeşitli hediyeler ve kariyer imkanları ile ortaya çıktığı belirlenmiştir. Yönetim sistemi Toyota'da personellerin fikir üretme, gelişim gösterebilme ve sorunları çözebilme yeteneklerini ifade etmelerine olanak tanıyan ve özellikle bu yeteneklerini kullanmalarını hedefleyen sistemdir. Şirketin başarı sağlayabilmesi için insan kaynaklarının etkin yönetiminin çok önemli olduğu bilincinden yola çıkarak, etkili toplum yönetimi ve gelişim durumu için her basamaktaki personelin Toyota değerlerini benimseyip, araştırma bölgesinde uygulaması gerektiği vurgulanmaktadır. Değerlerin bu şekilde çalışana ve bu çalışanı geliştirmekle sorumlu olan liderine bağlıdır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Yaklaşımları, Toyota.

ABSTRACT

A CASE STUDY IN THE AUTOMOTIVE SECTOR IN THE CONTEXT OF LEADERSHIP APPROACHES

Eda Kılınç

Institute of Social Sciences
Masters in Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Uğur YOZGAT

December 2018, 71 Pages

Leadership has been an important topic that has kept people busy on the agenda in every field where life has taken place together and the management has been talking about. In order to realize an effective leadership style in this framework, the staff working with the leader must constantly cooperate. For this reason, the leadership position always Research has been carried out theoretically, and research, books, scientific articles and electronic resources on the internet have been used. Theoretically, the factors affecting the Toyota management approach and the characteristics of the Toyota management approach have been revealed., The scope Turkey, under name announced to the world that values management Toyota Leadership Approach it is studied as a management philosophy.

framework interview, revealed Toyota's competitiveness is differentiated from its competitors by basing knowledge ability people. Toyota Approach, which was put forward, was structured correct dynamics leader-member interaction the enterprise; that organizational culture has been created to increase the productivity and loyalty of employees of the application of democratic, charismatic, fatherly, operational and transformational leadership styles. However, employees are rewarded by their leaders in the face of success, and these prizes come up with various gifts and career opportunities instead of premiums. The management system is the system that allows its employees to use their thinking, development and problem-solving skills, and in particular to use. the effective management of human resources is very important and that the employee at all levels should adopt Toyota values and apply them in the field of study for effective human resource management and development. The adoption and survival of values depends on the employee and the leader responsible for developing this employee.

Keywords: Leadership, Leadership Approaches, Toyoto.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
1. GİRİŞ	2
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1 LİDERLİK	3
2.1.1 Liderliğin Tanımı	3
2.1.2 Liderlik Özellikleri.....	4
2.1.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar	4
2.1.4 Liderlik Yaklaşımları	5
2.1.4.1 Özellikler yaklaşımı	5
2.1.4.2 Davranışsal liderlik yaklaşımı.....	6
2.1.4.3 Durumsal liderlik kuramları.....	8
2.1.4.4 Liderlikte yeni yaklaşımlar	9
2.1.5 Liderlik Tarzları	11
2.1.5.1 Otokratik liderlik	12
2.1.5.2 Demokratik (Katılımcı) liderlik	14
2.1.5.3 Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı yaklaşımı.....	16
2.1.5.4 Karizmatik liderlik.....	17
2.1.5.5 Babacan (Paternalist) liderlik	18

2.1.5.6 İşlemsel (Transaksiyonel) liderlik.....	19
2.1.5.7 Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik.....	21
2.2 İŞ DÜNYASINDA LİDERLİĞİN ROLÜ	22
2.2.1 İş ve İş Dünyasının Tanımı.....	22
2.2.2 İş Dünyasının Tarihsel Gelişimi.....	24
2.2.3 İş Dünyasında Liderliğin Olumlu ya da Olumsuz Yanları	30
2.3 TOYOTA YAKLAŞIMI.....	33
2.3.1 Toyota Yaklaşımının Amaçları.....	34
2.3.2 Toyota Yaklaşımının Temel İlkeleri.....	35
2.3.2.1 Sürekli gelişim	35
2.3.2.1.1 Mücadele	35
2.3.2.1.2 Kaizen.....	36
2.3.2.1.3 Yerinde inceleme (Genchi Genbutsu)	39
2.3.2.2 İnsana saygı	40
2.4 TOYOTA HAKKINDA GENEL BİLGİLER	41
2.4.1 Global Toyota	41
2.4.2 Avrupa Toyota.....	42
2.4.3 Türkiye Toyota.....	43
3. YÖNTEM.....	45
3.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	45
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	45

3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ	45
3.4 ÇALIŞMA GRUBU	46
3.5 VERİLERİN TOPLANMASI.....	46
3.5.1 Doküman İncelemesi.....	46
3.5.2 Mülakat	47
3.5.3 Verilerin Toplanma Süreci.....	47
3.6 VERİLERİN ANALİZİ.....	48
3.7 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	48
3.8 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	48
4. BULGULAR.....	49
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	58
KAYNAKÇA	64
EKLER.....	70

TABLÖLAR

Tablo 2.1: Liderlik Özellikleri	6
Tablo 2.2: Mc Gregor'un X-Y Yaklaşımı	7
Tablo 2.3: Likert'in Sistem-4 Modeli.....	10
Tablo 2.4: Avrupa Toyota Üretilen Ürünler	42
Tablo 2.5: Toyota Türkiye'nin Kilometre Taşları	43



ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Fiedler'in Liderlik Modeli.....	9
Şekil 2.2: Toyota Yaklaşımı Temel İlkeleri.....	35
Şekil 2.3: Deming Döngüsü	37



1. GİRİŞ

Teknolojideki gelişmeler, çevresel şartların değişimi, bilgi düzeyinin artması ile sosyo-kültürel ve ekonomik alanlardaki dönüşümler nedeniyle, 21. yüzyıl gereklerine uygun olarak liderlik olgusu da değişmiştir (Eraslan 2004). Özellikle 21. yüzyılın rekabet koşullarında, bulunulan durumu devam ettirmeyi amaçlayan klasik yöneticilik düşüncesi ile ayakta durabilmek olası görülmediğinden liderlik olgusu giderek daha fazla önem kazanmıştır. Mevcut durumda ancak iş görenleriyle etkili iletişim kurabilen, onları ikna edebilen ve motive edebilen liderler sinerji oluşturup işletmelerindeki etkinliği artırabilmektedir (Çağlar 2004, s.91).

Yöneticiler, iş görenlerin işlerine yönelik tutumlarının pozitif nitelikte artırılmasında motivasyon ve iş tatmini gibi birçok örgütsel davranış faktörlerini kullanmaktadırlar. Motivasyonun sağlanmasında yöneticilerin en önemli faktör olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler, uygun motive edici araçları kullanarak iş görenlerin işlerini iyi yapmalarını ve var olan kaynakları verimli kullanmalarını, kısaca bağlanmalarını sağlamayı amaçlamaktadırlar (Tınaz 2009). İş tatmini ise iş görenlerin işlerine ve iş yerlerine bağlılıkları, devamlılık oranları ve verimlilikleri açısından önemli bir etkidir. İş sayesinde ortaya çıkan ve bir ürün ortaya çıkarmanın sağladığı mutluluk olarak nitelendirilebilir. Daha genel ifadeyle iş görenin bir işe karşı olan olumlu tepkileri olarak ifade edilmektedir (Akıncı 2002, ss.1-25; Toker 2007, s.591).

Liderlik yaklaşımları ile dünya çapında tanınan ve kabul gören şirket uygulamaları arasındaki ilişkilerin neler olabileceği, liderlik yaklaşımlarının şirket uygulamalarına katkısı bu çalışmanın araştırma problemini oluşturmaktadır.

İşgücünün daha etkin ve verimli olması için ise; motivasyonu ile iş tatmini yüksek ve işletmeye üst düzeyde bağlılığı olan iş görenlere ihtiyaç bulunmaktadır (Barney 1986, s.656). İş görenlerin iş tatmini, motivasyonu ve verimliliği açısından bu etkenlerden en önemlilerinden birinin de yöneticilerinin liderlik davranışları olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilik ve liderlik kavramları üzerinde durulması gereken önemli konulardır.

Günümüz dünyasında maliyetin, ürünün, teknolojinin ve lojistik sistemin rahat bir şekilde kopya edilebildiği durumdayken, Toyota'nın rekabet yeteneği, insanların bilgi ve kabiliyetine dayanmaktadır. Bu kapsamda, Toyota'da, kuruma yaşam veren ortak inanç durumları, değerleri ve stili analiz edilip ifade edilerek “Toyota Yaklaşımı” kavramı ortaya çıkartılmıştır. “Toyota Yaklaşımı”, Toyota'nın yöntemlerini ve işin amaçlarını dünya genelinde bütün Toyota çalışanlarıyla paylaşmak ve ortak kültür oluşturmak gerekçesiyle hazırlanmış ve 2001 yılında açıklanmıştır. Şirketin başarı sağlayabilmesi için insan kaynaklarının etkili çok önemli olduğu bilincinden yola çıkarak, etkili insanların kendilerini geliştirmesi için bütün basamaklarda yer alan Toyota'yı benimseyip, araştırma bölgesinde uygulama yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Değerlerin benimsenmesi ve devam ettirilmesi çalışana ve bu çalışanı geliştirmekle sorumlu olan liderine bağlıdır (Karaaslan 2007).

Bu noktadan hareketle hazırlanan araştırmada Toyota Yaklaşımı'nın liderlik ekseninde incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, teorik olarak gerçekleştirilmiş olup, konuyla ilgili araştırma, kitap, bilimsel makale ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmada teorik olarak, Toyota yönetim anlayışını etkileyen faktörler, Toyota işletmecilik anlayışının özellikleri ortaya konmuştur. Araştırmanın sonunda, Türkiye kapsamında, tüm dünyaya ilan edilen yönetim değerleri adı altında Liderlik Toyota Yaklaşımı bir yönetim felsefesi olarak incelenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 LİDERLİK

Bu bölümde liderliğin tanımı ve özellikleri, lider ve yönetici arasındaki farklılıklar, liderlik konusundaki yaklaşımlar ve liderlik tarzlarından söz edilecektir.

2.1.1 Liderliğin Tanımı

Liderlik kelimesi ile ilgili bilimsel çalışmaların yapıldığı zaman Klasik Yönetim Teorisi Dönemi olarak ifade edilmektedir (Şişman 2002, s.5). Bu duruma göre; araştırmacıların asıl hedefleri sahip oldukları çalışan kişilerden elde edilecek verim seviyesini yükseltmektedir. Bunun için örgüt içerisinde lider neler yapabilir sorularına cevaplar aranmıştır. Bu bilgiler ışığında araştırmacıların liderlik ile ilgili çalışmalarını incelemekte yarar vardır.

Gary Yulk'un çalışmalarında ifade ettiği liderlik kavramına göre; liderlik durumsal değişken durumlar ışığında işçilerden en yüksek verimin kazanılmasını hedeflemektedir. Yulk genel olarak teorilerini iki sınıfta incelemiştir (Yulk 1991). Ayrılık Modeli incelendiğinde, liderin tarzı ve çalışanların memnuniyeti arasında tatmin duygusu ve davranış değişkenleri ile ilgili ciddi farklar bulunmaktadır. Bundan dolayı çalışan kişinin beklenti içerisinde olması ve liderin davranışları arasında sıkı bir bağlantı vardır (Zel 2001, s.111). Örneğin; personeller çalıştıkları yerdeki tesislerin sayılarının yükseltilmesi, daha iyi koşullarda çalışma taleplerine karşılık olarak liderin bu çağrılara sessiz kalması çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkileyecektir. İşçi motivasyonunu engelleyen başka bir konu ise işçinin yönetime katılıyor olmasına rağmen isteklerinin yerine gelmiyor olmasıdır. Çoklu-Başlanma modelinde ise; temel hedef grubun iş memnuniyetinin yerine getirilmesidir (Zel 2001, s.112). Sandage ve Hill ise liderlikle ilgili yapmış olduğu, liderliği bir zaman aralığı şeklinde değerlendirmiş ve bu zaman aralığında liderin personelleri ile arasındaki duygusal ilişki durumundan beslenme yolu ile motivasyonun oluşturulması incelenmiştir (Sandage ve Hill 2001, s.210).

2.1.2 Liderlik Özellikleri

Liderler için genelleştirilmiş söz kalıpları yoktur. Ancak bu konunun ifade edilmesi tekrardan liderlik kavramının 1900'lü yıllarının orta dönemlerinde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar ışığında ifade edilmiştir. İnsanlar genel olarak koloni halinde yaşar ve devamlı sosyal ilişkiler içersinde bulunurlar. İnsanlar içinde iletişim bozukluğunun olması genel olarak işte verimsizliği meydana getirir. Bu grup içi bütünlük durumunun sağlanması noktasında rehber, yol gösterici kişiye yani lider kişiye ihtiyaç söz konusudur. Bunun yanında, insan genel olarak menfaatçi ve bencil bir varlıktır. Bu ifade organize bir grubun verimsiz çalışmasının esas sebepleri arasındadır. Bu noktada dikkate edilmesi gereken şey ise, ikna yeteneğidir. Lider kişi grup üyelerini belli noktalarda belli görevleri yapmaya ikna etmelidir. Böylelikle, tek tek kişilerin koordinasyonunu sağlayabilmektedirler. (Kul ve Güçlü 2010, s.1).

Liderliğin çalışılan ve bilinen özelliği sorumluluk duygusunun olmasıdır. Bu nitelik örgütsel araştırmanın her noktasında liderlik özelliği taşıyan kişilerde olması gerekliliğini ifade eder (Tekin ve Zorba 2001, s.34). Burada aslında ifade edilen şey, lider kişinin gözetimi içinde ve ona itaat borcu bulunan personelin yaptığı yanlışlardan ve neden olduğu zarar durumundan liderin sorumlu olması ve hiyerarşik yoldan hatalı olan kişiler zarar gören kişinin masrafını çeker. Başka liderlik özelliği ise bireyin yaratıcı olabilmesi ve analitik yeteneğe sahip olmasıdır. Analitik düşünebilme kabiliyeti liderin ilgilendiği problemlerin derinlemesine incelemesine ve doğru çözümler bulmasına sebep olur.

2.1.3 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklılıklar

Lider birey ve yönetici çoğu kez aynı şekilde değerlendirilir. Ancak bu iki kelime özellikleri bakımından birbirinden farklı olmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak literatürde çok fazla araştırma yapılmıştır. Örneğin bu konu ile ilgili araştırma yapan Drucker bu iki kavramın ayrımını yapmıştır. Drucker; lider yenilikçi özelliği ile örgüt üyelerine yeni fikir havuzları sunmaktadır, yönetici ise hazır olan bir düzeni sadece yönetir. Yenilikçi değildir. Liderler içerisinde bulunmuş oldukları topluma yeni fikir havuzları oluştururken belirsizliklerle ilgilenirler. Yöneticiler ise devamlı olarak çatışma

engellerler. Lidere kimse bir görev vermez o topluluk için uğraşır. Ancak yönetici kendisine verilen görevi en iyi şekilde yapar. Liderlerin ön görüşleri açıktır. Daha önce değinilmemiş konulara değinir, filtreler ve kontrollü gider. Ancak yönetici kısa vadede olabilecek olaylar ile ilgili sürekli önlem alma çabasıdadır (Drucker 1998, s.13).

2.1.4 Liderlik Yaklaşımları

Liderlik özellikleri hemen herkeste aynı şekilde tezahür etmemektedir. Bu durum liderliğin bilimsel olarak incelenmesi sonrasında daha anlaşılır hale gelmiş ve lider kişiler kategorize edilmeye başlanmıştır. Bu konuda Golaman bilimsel çalışmalarında kategorizasyonu sağlamaya çalışmıştır. Yine de şunu önemle belirtmek gerekir ki, Liderliğin kategorizasyonu tek bir metot dâhilinde yapılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada farklı kategorizasyonların içeriklerinden yararlanarak bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır.

2.1.4.1 Özellikler yaklaşımı

Özellikler konusu 20. yüzyıl dönemlerinde doktrinde liderliğini ifade etmek için en önemli teori şeklinde tanımlanmıştır. Bu teoride liderlerin nitelikleri doğuştan getirmiş olduğu ve bu biçimde insanlara hitap etmektedir. Bu fikir yakın çağın düşünce şeklini göstermektedir. Bunu nedeni, örgütsel tarih durumunun ilk dönemlerinden sonra gelen inanç durumudur. Ancak 1940 sonraları araştırmacıların liderlik özelliklerini daha fazla demokratik olduğunu ve doğuştan gelmediğini ifade etmişlerdir(Rost 1993, s.17).

Nitelikler teorisi lideri gruba nüfuzunun güç durumu, organize olması ve kontrol gücü noktasında ölçümler gerçekleşmektedir. Bu teori durumunun temelinde liderliğin doğuştan getirildiği inancı bulunmaktadır. Bu sebeple; doğal liderlerin nasıl özelliklerinin bulunduğu ifadesi için bazı psikolojik testlere başvurulmuştur (Yukl 1991, s.183).

Tablo 2.1: Liderlik Özellikleri

-Boy	-Eğitim düzeyi	-Hakim Olma
-Kilo	-Dış görünüş	-İnsiyatif Kullanma
-Fiziki görünüm	-Konuşma (Hitabet) Yeteneği	-Orjinal düşünce
-Bireysel Enerji	-Kendine Güven	-Kavrama
-Ağırlık	-Bilgi	-Kararlı Davranış
-Zeka Düzeyi	-Karar ve Yargılama	-İstek, Hırs
	-Uyum	-Hakim Olma

*Kaynak:*Buono and Bowditch, A Primer on Organizational Behavior, WilleyBook New York 1990,s.161

Yukarıda gösterilen Tablo 2.1’de Buono ve Bowditch’in liderlerin diğer insanlardan ayrılan özelliklerinin gösteren örgütsel davranışlar üzerine yapılan bir çalışmadan alıntılanmıştır. Bu tabloda lider olan kişilerin sıradan insanlardan ayrılmasını sağlayan özellikler sıralanmıştır (Koçel 2015, s.345).

2.1.4.2 Davranışsal liderlik yaklaşımı

Davranışsal liderlik konusu ile ilgili olarak uzmanlık almış olan kişilerden bazıları, liderlik bir grup içerisinde bireysel niteliklerinin grup kapsamına girmesi şeklinde ifade edilmiştir (Gökçe 2005, s.71). Bundan dolayı davranışsal yaklaşımla ilgili araştırma yapan kişiler, liderin niteliklerini ifade etmektense, onlara sirayet aşlamışlardır (Koçel 2015, s.428). Davranışsal yaklaşımın genel durumu bir liderin hangi nitelikleri ile grup içinde verim alındığını göstermektedir. Bu teori durumunun önemi, bireylerin grup içerisinde davranış hallerinin doğruluğu onu liderliğe taşıyacaktır. Bu kişiye dönük liderlik yaklaşımı nitelik teorisinde olduğu gibi kişisel karakter yapısının baskı kuran kişiden daha yetkin olduğunu göstermektedir (Dereli 1982, s.238). Lider kişi eğer ki topluluk ile iyi iletişim içerisinde olmuş ise, diğer üyelere kendini kanıtlayabilmek adına bir takım kararları tek başına alır, bu durumda onun çok fazla nüfusa hitap ettiğinin göstergesi olmuştur (Koçel 2015, s.589).

Davranışsal yaklaşım durumlarında liderlikte iki durum söz konusudur. Birincisi insana dönük liderlik davranışı ise işleve dönük davranış durumudur. Davranışsal yaklaşımın temel noktası liderlik anlayışından geçer. İnsana dönük liderlik yaklaşım durumunda ayrı olarak araştırılan diğer bir isim Douglas McGregor ve onun X-Y yaklaşımı şeklinde ifade edilmiştir. Bu teori kapsamında bir liderin astlarına yaklaşımını ifade eden etkenin insan tepkileriyle ilgili varsayım durumları söz konusudur. Bu esnada, X yaklaşımı, liderin otoriter bir yapı içerisinde olduğu ve onun hiyerarşik durumlarına ve yapıp yapmama gerektiği ile alakalı fikirler verdiğini ve bu biçimde kendisinin lider olduğunu belirtirken, Y yaklaşımı ise X yaklaşımın tersi yönünde demokratik ve astların katılım göstermesini sağlayan bir liderlik özelliği bulunmaktadır (Robbins 2002; Koçel 2015, s.591; Tekin ve diğ. 2016)

Tablo 2.2: Mc Gregor'un X-Y Yaklaşımı

Lider kişilerin insanı ilgilendiren X yaklaşımının neticeleri; • İnsanlar çalışkan değildir ve onları bir şey motive etmediği sürece ya da bir menfaat durumu söz konusu olmadığı sürece çalışmazlar. • Sıradan bir insan sorumluluk yüklenmeyi çok zor durumda kalmadıkça tercih etmez. • İnsanlar risk almaktan hoşlanmazlar. Onlar tarafından en tercih edilen şey güvencedir. • Tüm bu sebepler nedeniyle insanları çalıştırmak ve onları yaptıkları iş için motive edebilmenin tek yolu onları para güdüsü ile çalışmaya zorlamaktır • Astların çalışmaları sürekli kontrol altında tutulmak zorundadır.	Liderlerin katılımcı Y yaklaşımına göre; • İnsanların çalışması onların hayatlarında önemli bir parça haline gelmiştir. • İnsanlar doğuştan tembel değildir. meraklıdır ve araştırmacı ruhları vardır. Ancak moral bozuklukları onları tembel olmaya iter. • Birey hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışmaktadır. Bu esnada herhangi bir mekanizmaya ihtiyaç duymaz. • İnsanlar sorumluluk sahibidir. Her kişi bu potansiyeldedir ancak bazı koşullar insanların sorumsuz davranmasına neden olabilir. Bundan dolayı, kişiler sorumluluk duygularını pekiştiren çevresel etkenleri sağlamalıdır.
--	---

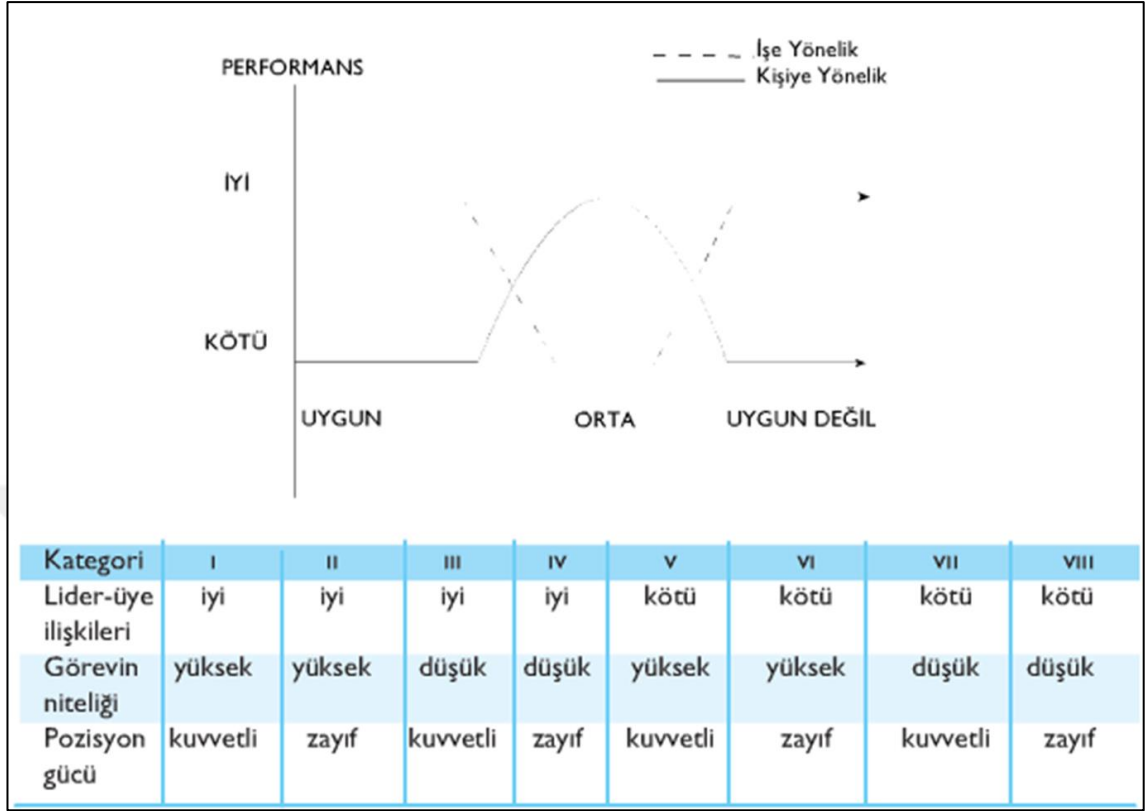
Kaynak: Robbins 2002; Koçel 2015; Tekin ve diğ. 2016'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

2.1.4.3 Durumsal liderlik kuramları

Durumsallık yaklaşım durumunda hedeflenen nokta işletmenin ya da daha kalabalık olan toplumun kapsamındaki sosyal ve ekonomik şartların durumuna göre bazı adımların atılması kabiliyeti söz konusu olmuştur. Literatür kapsamında durumsal liderlik şeklinde ifade edilen bu yaklaşım türünde sürekli değişim durumunda yaşamış olan insanlar ve çevrecilerin, her zaman geçerli bir liderlik özelliklerinin olmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir.

Durumsallık yaklaşımıyla ilgili olarak diğer bir araştırma durumunda Fiedler yapmaktadır. Araştırmanın neticesinde kalıp olarak iyi veya zayıf liderin yer almayacağı, bunu nedeninin değişkenlik göstermiş olan çok fazla hadisede lider bazı durumlarda güçlü, etkili kararlar verebiliyorken, çevre koşullarının değişmesi neticesi ile zayıf ve kötü bir kararlar almaktadır.

Şekil 2.1: Fiedler'in Liderlik Modeli



Kaynak: Fiedler ve diğ. 1977.

Şekil 2.1 e bakıldığında, liderin içinde yer alan değişken çevre şartlarına göre farklı tepki içerisinde olacakları muhtemeldir. Bundan dolayı liderin başarı göstermesi noktası da ortam şartlarına bağlı gelişmektedir. Durumsallık yaklaşımı kapsamında güdülenmiş liderler yer almamaktadır. Fiedler'e göre liderin temel özelliği karar alabilme kabiliyetidir.

2.1.4.4 Liderlikte yeni yaklaşımlar

Liderlik çalışma durumunun bilimsel bir şekilde yapılabilmesi için alanında uzman olan bilim insanlarının hepsi kendi çalışma stillerini meydana getirmişlerdir. Michigan Üniversitesi Liderlikle ilgili çalışmalarında öne çıkan iki bilim insanından bahsedilebilir. Bunlar; Tonnenbaum ve Schmidt olarak isimlendirilir. Bu bilim insanları; bireye özgü davranışlar ve eyleme dönük davranışları ele alıp çalışmışlardır. Neticede verimlilik durumunun bireye yönelik liderlik çeşidinde, eyleme dönük yaklaşıma oranla daha çok olduğu rapor edilmiştir (Eren 2006, s.294).

Bu örgütte bulunan kişilerin memnuniyet duygusuna ve verimliliğin yükselmesine hangi etkenlerin etki ettiği incelenmiştir. Yapılmış olan değerlendirmelerin neticesinde elde edilen veriler ise şunu göstermektedir; eylemlerin ve üretim durumunun merkezi konumunda olan liderlik konusu ulaşılması amaçlanan durumu ciddi sınırlamalar getirerek ulaşmaya çalışır, personeller ise grupların hep işbirliği içinde çalışmalarına devam etmelerini ister, öncelikle kendi refah durumlarının liderler tarafından düşünülmesini isterler (Keçecioglu 2003, s.162). Bu anlamda yapılmış olan değerlendirmelerle elde edilen netice ise; insan ve çalışanlardan kaynaklanan liderlik durumunun liderlik durumuna göre verimlilik seviyesinin daha çok olmasıyla ilgilidir. Likert Michigan üniversitesine ait yeni liderlik yaklaşımı aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir ;

Tablo 2.3: Likert'in Sistem-4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 (istismarcı Otokratik)	Sistem-2 (yardımsever otokratik)	Sistem-3 (katılımcı)	sistem-4 (demokratik)
Astlara Güven duyarlar	Astlara güven duygusu yoktur	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar	Astların fikirlerini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Zel 2001, s.110

Sistem-4 Modeli incelendiğinde, liderlerin davranış durumlarını üç sınıfta toplandığı görülmektedir. Birincisi durumsal değişkenler; yani bağımsız yapıda bağımsız topluluk içi veya dıştan kaynaklanan değişken durumlarıdır. Ara değişken durumlarında ise; örgüt kapsam durumunda onu hedef alan ve niteliklerini yansıtan, performans amacını tespit eden değişken durumlarıdır. Neticede değişken durumlarını sonuçta örgütün üretim aktivite neticelerini gösteren verilerdir (Zel 2001, s.110).

2.1.5 Liderlik Tarzları

Liderlik yaklaşımlarının yanı sıra liderlik tarzı başlığı altında makro düzeyde liderlik araştırmaları da yapılmıştır. Bunlardan en bilinenleri otokratik, demokratik ve dönüşümcü liderlik anlayışlarıdır. Bu incelememizde en çok bilinen liderlik tarzlarının yanında yeni gelişmeye başlayan farklı liderlik tarzları da incelenmiştir.

Liderler, işlevlerini yaparlarken kapsamda yer aldıkları ortamın şartlarına göre değişik davranış tarzlarını göstermektedir. Şartlara yönelik liderlik tarzının tercihi hem kişisel, hem de toplumsal fayda sağladığı bilinmektedir. Bu sebeple uygulaması yapılacak liderlik tarzını tespit ederken; işletmenin faaliyet bölgesi, aktivite konusu, kişilik analizleri, devletlerin kültürleri, zaman kısıtlaması gibi bazı etkenlerin dikkate alınması gerekebilir (Arun., 2008, s. 22-23).

Bu kısımda dikkatle incelenmesi gereken olay ise bazı etkenleri dikkat altına almak, belli yerlerde belli şartları karşılayan liderlik tarzlarını belirlemek ve uygulamaya koyabilmektedir. Başka bir ifade ile örgütte bulunan kişilerin moral düzeyini yüksek tutabilmek ve onların işlerinde daha iyi performans sağlamasına sebep olmak olabilir. Liderlerin seçimi noktasında bazı konulara dikkat çekilir Bunları sıralamak gerekirse; liderler , örgütler ve bölgeler olarak sıralanabilir Bununla beraber, çalışma koşullarında liderliğe etki eden birçok çeşit değişken yer aldığı görülmektedir. Bu değişken türlerinin analizi aşağıda madde madde verilmiştir (Bakan vd., 2010)

- Liderlerin yapısal özellikleri, karakterleri, davranış türleri, kabiliyetleri, değer yargıları ve başkaları için değer durumları.
- Liderlerin ikna etme kabiliyetleri ve liderlik ilişki durumları.
- Grup üyelerinin karakteristik özellikleri, ihtiyaçları, istekleri, davranış ve özgüven durumları.
- Liderlerin ve grupta bulunan kişilerin ilişki durumları

- Grubun durumu, grubu oluşturan kişilerin karakteristik özellikleri
- Hayata geçirilmesi gerekli olan işin türü ve durumu, yapılanma seviyesi ya da örgütün düzey durumları
- Grubun ve liderin yapısal durumu
- Sorunun türü ve liderin kararlarının niteliği.
- Çevresel durumun genel özellikleri
- Kültür durumunun etkileri

Liderlik tarzları ile ilgili literatür taraması yapıldığında, liderlik tarzlarının iki başlık kapsamında incelenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu başlıklar kısaca geleneksel liderlik tarzları olarak ifade edilen; otokratik, katılımcı tarz gruplarıdır. (Dilek., 2005)

2.1.5.1 Otokratik liderlik

Geçtiğimiz yüzyılın son 20 yılına değin otoriter liderlik eylemlerin tam olarak istenilen hedeflere gitmesini sağlamaktaydı. Bireyler yöresel bir pazar durumunun bütün niteliklerini kavrama yeteneğine sahip, yönetici tüm üretim zamana aralığını denetim içerisinde tutması mümkün olmaktadır. Pazarın genel seviyeleri birincil olarak ulusal sonra küresel hedeflere ulaşması durumunda daha tecrübeli olsa bile tüm işlerin üstesinden gelemeydi. Örnek olarak, 30 yıl öncesi durumunda bir bisküvi fabrikasında en fazla 15-20 tür ürün piyasaya sürülmesi düşünülürken, bu miktar zaman içinde 300'ü geçmiştir.

Her şeyin genel olarak farkında olduğunu düşünen herşeyi bilen yönetici grupları aşırı yoğun iş temposuna ayak uyduramayınca yeni bir lider anlayışına gittiler. Akıllı olan ve ilerisi için önlemler alabilen ekibe görevler verip cesaretlendirerek sorunlara çözümler oluşturmuşlardır. Bu teknik genel olarak, insana usta çırak ilişkisinin yansımalarını hatırlatmaktadır. Başta bulunan yönetici adayları bilgi birikimlerine ve tecrübelerine

dayanarak iş yükünü alabilecek kişilere belli sorumluluklar vermektedir. Hedef genel olarak üretim zaman aralığını direkt olarak yönetecek güce sahip olan bireyleri meydana getirmektir. Otoriter liderlik belli bir süreç kapsamında, diğer grup üyelerinin yönetime katılma durumunu daha kolay hale getiren lideri seçmiştir.

Dünya tarihi sürecinde otoriter lider ifadesine uyum gösterecek çoğu lider vardır. Otoriter liderlikle ilgili olarak merkezi yönetim biçimi söz konusu olmaktadır. Katılımcılıkla ilgilenmeyen daha çok bireysel işler yapan kişiler meydana gelmeye başlamıştır. Yani personellerin yönetim durumunda fikir belirtme durumu bulunmamaktadır. Bu çeşit liderler eylem durumlarıyla ilgili olarak karar ve uygulamaları tespit ederek belirlemeye çalışmaktadırlar. Başka bir deyişle liderler sorumluluğun tümünü üzerine almaktadırlar (Erol vd., 2000: 100).

Otoriter lider, makamın ona sunduğu bütün nimetlerden faydalanır ve onları kullanır. Lider, grup çalışanlarının çalışma performansları standartları kontrol grubu olarak incelemektedir. Otoriter ve bürokratik toplumda bulunan kişilerin beklenti durumlarını uygun olarak karşılamakla beraber bağımsız davranabilmesi sebebiyle hızlı ve daha etkin karar verebilme planağı bulunmaktadır. Bunun tersine liderin egoistlik içeren davranış durumları, grupta bulunan kişilere söz hakkı oluşturmamaya kişilerin iş yapma isteklerini olumsuz yönde etki etmesi durumunda, grup çalışanlarını üzerinde iş konusunda memnuniyetsizlik, işe gelmek istememe durumu ve işe yabancılaşma söz konusu olur (Harley, 1999: 41).

Otokratik liderlik davranış türünde kararlarını mantık çerçevesinde almaktadır. Karar alırken ise herhangi bir mekanizmaya ihtiyaç duymazlar. Bu tarz yönetim durumları gelenekçi monarşik yapı gruplarında gözlemlenmektedir (Eren 2006, s.451). Karar alma konusunda görevli lider yetkisini kurumlarla paylaşma durumuna gitmez. Bir iş ya da işaret durumu ile yönetilmiş olan topluluk yalnızca mutlak itaat konusu ile ilgilidir (Buluç 1998, s.8). Bu sebeple çalışanların yönetime katılma hakkı söz konusu olmamaktadır (Çoroğlu 2003). Bu gelenekle ilgili olan yapıda hiçbir yenilikçi fikir bulunmamaktadır. Bunun esas sebebi, fikir konusunda yardım almayan monark'ın aynı zamanda astlarının fikirlerine kapalı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple

personeller ya da gruplar yaptıkları işi tam olarak sahiplenmezler ve verimlilik düşük olur (Goleman 2002).

Otokratik yönetim durumu son zamanlarda geçerlilik durumunu kaybetmiştir. Bunun esas sebebi topluluğa saygısı olmayan ve onların çalışmasını olumsuz yönde etkileyen baskıcı ve insan bağlantıları iyi olmayan, despot liderler durumlarının grup tarafından sevilmiyor olmaları ve destek görmemeleri olabilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 72).

2.1.5.2 Demokratik (Katılımcı) liderlik

Demokratik liderlik; personel grubuna gereken saygının ve özenin gösterilmesini, onların kişisel gelişimlerinin sağlanması durumunun, alınmış olan kararlara ve yönetime dahil olunmasını, adaletin sağlanmasını adaletli terfilerin yapılmasını ve çalışanların özgüven sahibi olmalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlamalarını hedef alır (İnce, 2013: 4). Bu özellikleri nedeniyle demokratik liderlik çeşidi, katılımcı liderlik şeklinde de isimlendirilebilmektedir.

Bu liderlik çeşidinde lider olarak bulunan birey veya grup üyeleri, takipçisi olan kişilere rehberlik etmektedir (Bakan ve Büyükebe, 2010: 75). Demokratik liderlik çeşidinin bulunduğu işletme gruplarında grup üyelerinin katkı durumlarını üst seviyede olmasının birçok nedeni olabilmektedir. Aynı zamanda demokratik bir liderin iletişim kurabilmesi için diğer liderlik çeşitlerinden ayrılması da söz konusu olabilmektedir. Demokratik liderlik çeşidinin benimsenmesi ile beraber hem personeller kendilerini geliştirirler, hem de lider olan kişilerin katılım göstermeleri sebebiyle işletme grubuna maksimum seviyede katkıda bulunmaktadır.

Demokratik liderlik, lider ile grup üyelerinin iletişimi sırasında gerçekleşen liderlik çeşididir. Otokratik liderliğin zıttı olarak bir liderlik çeşidi olması nedeniyle bu liderliğin sahip olduğu işletme gruplarında lider belirli bir zaman aralığında olmasa bile zaman aralıkları sağlıklı bir şekilde devam eder. Terfi vb. gelişme durumları da bu liderlik çeşidinin durumuna göre meydana gelir. Katılımın dikkate alınması, iletişim

esasının olması ve yetki sürecini oluşturan bir yapıda olması, demokratik liderlik çeşidinin önemini göstermektedir.

Demokratik liderlikle ilgili olarak önemli olan bir başka konu ise bilgi akışı durumudur. Bu kapsamda, demokratik bir lider, grupta bulunan çalışanlarına devamlı olarak bilgi akışı yapmaktadır (Tunçer, 2012: 298). Bunu nedeni sadece bu şekilde zaman aralıklarına ekleme yapabilmelerinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda demokratik bir liderden istenilen şey, kendisine yönlendirilen fikirleri analiz etmesidir. Yani aslında fikirlere değer verip analiz edebilmesi için öncelikle fikiri sunan kişiye değer vermesi gerekmektedir.

Demokratik-Katılımcı yaklaşım ise daha çok insan ve çalışan merkezci topluluklar da göze çarpmaktadır. Bu tip yönetim anlayışının benimseyen gruplarda lider asla tek başına karar merkezinde değildir. Çalışanlar yani hiyerarşik olarak astlarda yönetime katılma hakkına sahiptirler. Ayrıca bu tarz yaklaşımlarda lider, topluluğundan veya çalışanlarından kopuk değildir. Lider ve grup sosyal anlamda bir bütün teşkil etmektedirler (Doğan 2001, s.29). Lider ile topluluk sürekli iletişim halinde çalışmakta ve önemli kararı vermede çalışanlarında fikri önemsenip, kabul görmektedir (Eren 2006, s.453).

Demokratik-Katılımcı liderlik yaklaşımında, liderler yetkilerinin toplulukla paylaşır ve bu durum topluluk üzerinde kendilerine güven duyulduğu bilincini de aşılır. Bu sayede topluluk veya çalışanlar yaptıkları işi hayatın olağan akışı içinde kabullenir ve benimserler. Tüm bunların en büyük getirisi sonuç değişkenleri üzerinde rahatlıkla analiz edilebilir. Topluluğun üretim ve verimlilik gücü otokratik yönetime oranla olumlu anlamda çok büyük farklılıklar gösterir (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, s.65).

Yapılan bilimsel araştırmalara göre örgüt içindeki verimliliği arttırmanın en başarılı yolunun, örgütün hedeflerinin saptanması ve çalışanların özellikle sosyal ve ekonomik gelişimin sağlayacak kararların alımında çalışanların fikrinin sorulması ve dolayısıyla çalışanların yönetime bir şekilde katılımını sağlamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunlara bazı örnek verilmesi gerekirse, çalışanlara hangi tip sosyal yardımın yapılmasının onun adına daha karlı olacağı, mesai saatleri ve fazla mesaide alınabilecek

ek ücret, yapılacak işin veriminin nasıl arttırılabileceği gibi sorunlar da çalışanın fikri örgütün verimliliğinin sağlanması adına büyük önem taşımaktadır (Baltaş 2005).

Demokratik yönetim anlayışında lider despot ve baskıcı şekilde kontrol mekanizması değil tersine grup çalışmalarını düzenleyen, koordinasyonu sağlayan ve motive kaybını en aza indiren takım lideri olarak tanımlanmaktadır (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, s.72).

2.1.5.3 Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı yaklaşımı

Bu liderlikte; lider, astların amaçlarına kendilerinin karar vermeleri ve her takipçinin kendisine verilmiş olan kaynaklar durumunda hedef, plan ve programlarını oluşturmalarına olanak veren ve astların karar verme yeteneklerini geliştiren bir liderlik türüdür. Mesleki uzmanlık konularında ve bilim insanların incelemelerinde, işletmelerin AR-GE bölümlerinde çalışan bilgi, kabiliyet ve uzmanlığı bulunan kişilerin yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri geliştirmeleri noktasında bu çeşit bir liderlikten bahsedilebilir (Eren, 2008: 459; Yörük vd., 2011: 105).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında lider, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir ifadeyle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2001: 488) (Arun, 2008: 11).

Antonakis ve diğerleri (2003) “tam serbesti tanıyan liderlik” tarzını, “etkileşimci olmayan tam serbesti tanıyan liderlik” olarak tanımlamışlardır. Buna göre tam serbesti tanıyan liderlikte lider, karar vermekten kaçınır, kendini sorumluluktan geri çeker ve otoritesini kullanmaz. Tam serbesti tanıyan liderlik genellikle oldukça pasif ve etkisiz liderlik tarzı olarak da kabul edilir. Yani tam serbesti tanıyan liderlik, izleyiciler ve görevlerle ilgili “pasif bir kayıtsızlık”ı yansıtır; ve “etkili bir liderliğin yokluğu” olarak ifade edilir (Bogler ve diğ., 2013: 374).

İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi çözüm bulma yolunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüğü zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup

oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirler deneyebilmekte ve kendisi için en uygun olduğunu düşündüğü kararları alabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Liberal yaklaşım olarak da telaffuz edilen bu yaklaşımda lider kendisini yönetim işlerinden soyutlamakta, grup üyelerinin kendilerinin ve grubun yapısına göre karar almalarına izin verilmektedir. Bu yaklaşımda grup üyeleri amaçlarını, politikalarını ve toplam üretim kapasitelerinin kendileri belirlemektedir. Çalışanlar karşılaştıkları sorunlarda doğrudan lidere başvurmayıp, sorun çözme konusunda yine grup içerisinde yetkin kişiler tarafından sorunun çözümü kavuşturulmasını talep etmektedirler. Dolayısıyla grup kendi başına karar mekanizması olan bir örgütsel yapıyı sağlamaktadır (Buluç 1998, ss.8-9). Bu yaklaşımda liderin görevi ise üretimde kullanılacak kaynağı sağlamak ve bunlarla ilgili üst sınırı çizmektir. Sonuç olarak plan ve çalışma stratejisi de dahil yönetimin bir kısmı da grubun kendi elindedir.

2.1.5.4 Karizmatik liderlik

Liderin kapasite durumları liderin tarzları grup üyelerinin yapısal durumları ve durumsal etkenlerin etkileşim durumlarından kaynaklanmış olan bir liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Conker ve Kanun, 1987). Karizmatik liderler, (Akın ve Ünsal, 2007). İzleyici olan kişilerin, amaç ve istekleri farklılık meydana getiren; planlama ve gerçekleştirme ile başarı gösteren; bireylerin yapmayı hedefledikleri üzerinde mücadele vermeleri için, onları cesaretlendirir ve motive etmektedir (Bakan, 2008).

Kelin ve House (1995) incelemelerinde karizmatik liderliği ateş ile bağdaştırmışlardır ve buradan üç unsuru vurgulamışlardır. Karizmatik liderler, örgüt çalışanlarını ateşleyen bir kıvılcıma, bu kıvılcımı ateşleyecek ve devamını getirecek bir ateş malzemesine, kıvılcım ve ateşin oluşmasına yardımcı olan oksijene benzetilmiştir. Yani karizmatik liderler örgütü yüksek motivasyon ve performans için tetikleyen çalışanları yüksek performans düzeyini sürekli hale getiren liderlik tarzıdır diyebiliriz (Aykan., 2004)

Karizmatik liderliği tanımlamak için kullanılan en belirgin sıfat, bu kişinin topluluğu etkileyebilecek dış görünüşe ve hitabet yeteneğine sahip olmasıdır. Karizmatik liderliği

betimleyen diğer sıfatlar ise; yüksek özgüven, risk alma güdüsü, doğru bildiğini yapma hırsı ve topluluğu kendi doğrusuna inandırma yeteneği, analitik düşünme yeteneği sayesinde karşılaştığı sorunları radikal bir şekilde sonlandırabilme yeteneği olarak gösterilebilir (Cafıoğlu 1997; Kılınç 1997).

Karizmatik liderler topluluk içerisinde nüfuz sağlamak adına topluluk içindeki küçük gruplardan bazılarını saflarına çekmek zorundadır. Kişisel özdeşleşme ilkesi uyarınca, lider topluluk içerisinde özellikle zayıf ve kontrol edilmeye bağılı olan kişileri yanlarına çekerek onları kendisine bağımlı hale getirir. Bu karizmatik liderin aslında ilk adımıdır. Sosyal özdeşleşme ile lider grup kimliğinin tamamen kendi kimliğini yansıttığına kısaca onlardan biri olduğuna grubu inandırmaya çalışır. İçselleştirme ile grubun bazı yozlaşan değerlerini tekrar hatırlatmaya ve onları bu gelenekçi yapıda yaşamlarını sürdürmelerini teşvik ederek topluluğa kendi öz benliklerini temel topluluk vizyonu olarak empoze eder.

İkna edicilik, içtenlik, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji gibi karizmatik özellikler, özellikle dönüşümcü liderlerde sıklıkla gözlenen özelliklerdir (Eraslan 2004).

2.1.5.5 Babacan (Paternalist) liderlik

Babacan liderliğin temel noktası ise tıpkı en küçük sosyal yapıda babaya biçilen rol gibi örgütsel yapıda da liderin çalışanlarını ve topluluk üyelerinin koruyucu şekilde davranması, buna karşın topluluk üyelerinden de sadakat ve bağılılık beklemesi şeklinde tanımlanabilir (Aycan 2001, s.33). Babacan liderlik sadece koruyucu özellikler içermez, daha geniş anlamda liderin çalışanlarla yakın ilişki kurmasını da içerir. Örgütsel yapıda babacan liderlik yaklaşımı ile lider ve çalışan sadece iş ilişkisini yürütürken sosyal bir ilişki içine girmezler daha fazlası çekirdek yapıya kadar liderin çalışanı ilgilenmesi ve anlamlı ilişki kurması esastır (Farh ve Cheng 2000, s.84).

Babacan liderlerin ikili ilişkileri kendiliğinden meydana gelmektedir. Babacan liderler işletme içindeki işlerden fazla çalışanların duygu ve düşüncelerine önem verirler. Çalışanların arasında bir uyum olmasını isterlerken çalışanlarına işlerini kendi

düşüncelerini katarak yapma hakkı tanır. Bu liderlik tarzında liderler çalıştığı kişileri sadakate dayalı olarak yönlendirirler (Ergun, 2013:112).

Babacan liderler korumacı rolündedirler. Çalışanlarını takdir sistemini kullanarak motive etmeye çalışırlar. Zorunlu durumlar haricinde ceza sistemine başvurmazlar. Bu liderlik tarzında liderlerin duygusal zekâyâ sahip olmaları önem arz etmektedir. Nedeni çalışanlarıyla ilişkileri iyi olan lider işletmenin de hedeflerine ulaşılmasını rahat bir şekilde gerçekleştirebilecektir (Ergun, 2013:112).

Babacan liderler beraber çalıştığı insanlara önem verir ve onlara güvenirler. Bunu fark eden çalışanlar liderleri ile aralarında samimi bir bağ kurarlar ve bunun sonucunda her iki taraf arasında duygusal bir bağlılık olduğu için karşılıklı güven, saygı ve sevgi de kendiliğinden oluşacak, işletmedeki problemlerin çözülmesi ve performansın artması sağlanacaktır (Eren, 2001: 437).

2.1.5.6 İşlemsel (Transaksiyonel) liderlik

Etkileşimci liderliğe literatürde; transaksiyonel; eylemsel, edimsel, örgütsel, işe dönük, işlemci veya işlemsel liderlik de denilmektedir. Etkileşimci liderlik teorisi, lider - izleyici ilişkilerinin temelini deşış – tokuş ya da liderle izleyiciler arasındaki gizli anlaşmaya dayandığı fikrine bağılı bulunmaktadır. Etkileşimci liderlik geçmişe ve geleneklere daha bağımlı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzında liderler, izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009: 25).

Bass, liderlikle ilgili yapılan tanımlama ve sınıflandırmaların artık günün koşullarına cevap verme konusunda yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Bass etkileşimci lideri, astlarından ne beklediğı konusunda oldukça net bir şekilde bilgilendiren ve kendilerinden beklenen performansı göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödöl alacaklarını söyleyen kişi olarak tanımlamıştır (Bass, 1985: 12).

Burns, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüştürücü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmüştür. Etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmiştir (Başol, 2005: 40).

Burns, liderliğin moral boyutlarını transaksiyonel ve transformasyonel olarak ikiye ayırmaktadır. Transaksiyonel liderliğin moral değerleri, dürüstlük, doğruluk, sadakat, bütünlük ve sorumluluk olarak görülmektedir. Transaksiyonel liderlik vasıtasıyla, üyelerin hakları ve ihtiyaçları dikkate alınır, liderle hilesiz ve açık bir şekilde anlaşma yapılır. Transaksiyonel liderlik, yönetimden farklı bir etkinliktir. Bu liderlik biçimi, insan değerleriyle özdeşleşmeye önem vermektedir. Yönetimin kendisi ne bir moraldir, ne de moral düşüklüğüdür. Yönetim rasyonel karar verme, etkililik, verimlilik, düzenlilik ve geleceği kestirmeyle ilgilidir. Yönetim bir yok etme kampı ya da manastır değildir. Transaksiyonel olma, doğruluk, güzellik, sorumluluk alma, bağlılık gibi yönetim değerlerine bağlılığı gerektirir. Çünkü bu değerler, insan yaşamında var olan yönetimin yararlandığı pragmatik değerlerdir. Transaksiyonel liderlik, kişinin bireyselliği araması ve bağımsız amaçlarıyla ilgilidir. Liderin gündemini, birey ve grup arasında uyum sağlama ve işbirliği yapma oluşturmaktadır (Çelik, 2000: 144).

Burns' a göre transaksiyonel (işe yönelik) liderlik süreci, bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değiştirmek için diğerleriyle bağlantı kurmaya giriştiği zaman başlar. İşe yönelik liderler kendi amaç ve isteklerini gerçekleştirmeleri halinde izleyicilerin bireysel amaçlarına ulaşabilecekleri düşüncesini temel alırlar. Dönüştürücü liderler ise örgütün amaç ve vizyonunu gerçekleştirmek için izleyicilerin ihtiyaç ve değerlerinin değişimi üzerinde yoğunlaşırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

İşlemsel liderlik tarzında liderin en önemli görevi, çalışanlarının rollerini ve yapacakları işlerin ayrıntılı açıklamasını yapmaktır. Bu noktada işlemsel lider yol gösterici konumda bulunmaktadır. Rehber olarak hedefe ulaşma noktasında işlemsel liderin bir diğer önemli görevi ise çalışanlarına motive kaynağı olmaktır. Bu tarz liderlikte, lider kişi çalışanları ile birebir ilgilenir ve sorunlarını çözmelerinde en büyük yardımcı rolünü oynar. Buna ek olarak motive kaynağı olarak lider astlarına ödüller vererek onları teşvik eder (Öztop 2008, ss.19-21). Buna örnek vermek gerekirse, bir politikacının sosyal

güvenlik uygulamalarını arttırma sözü veya vergilerde muafiyeti genişletme sözü çalışanların iş yapma motivasyonlarını arttırmaktadır.

2.1.5.7 Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik

Bazı yazarlar karizmatik ve dönüştürücü liderliği birbirinin yerine kullanırken bazıları da ayrı ayrı ele almaktadır.

Siyasal bilimci ve liderlik alanındaki bilim adamlarından biri olan James McGregor Burns 'a göre, dönüştürücü lider, gerçek bir sanatçı ve gerçek bir yol göstericidir. Etrafındaki kişilerin, kendilerini aşma dürtüsünü öne çıkartmakta rol oynar. Lider için hiçbir fırsat çok küçük, hiçbir toplantı çok önemsiz ve hiçbir dinleyici de çok genç değildir. Her ayrıntı onu yakından ilgilendirir ve her düşünce onun için önemlidir. Burns, dönüştürücü liderliği, liderlerin ve onu takip edenlerin, birbirlerini yüksek amaç seviyelerine getirdiği bir yöntem olarak tanımlar. Dönüştürücü liderlik, liderlerin ve onu takip edenlerin kin, kıskançlık gibi kötü hislerden ziyade; insanlık, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi ahlaki değerlere yöneltilmeleri suretiyle arttırmaya çalışır.

Burns'dan sonra Bass da, dönüştürücü liderleri, özellikle onu takip edenler üzerindeki etkisi açısından tanımlar. Lider takip edenler, lidere güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyarlar. Bu sayede kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya motive edilirler.

Bass'a göre karizma, dönüştürücü liderlik için gerekli bir malzemedir. Fakat dönüştürme işlemi için tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderler, kendi haklarında kuvvetli hisler ve düşünceler yaratmakla, kendisini takip edenleri etkilerler. Fakat aynı zamanda takip edenleri bir antrenör, akıl hocası, öğretmen ve danışman gibi hizmet ederek ve eğiterek dönüştürebilirler.

Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin bir sonuç olarak değerlendirmesi yapılacak olursa; bir liderin stratejisi ne kadar yaratıcı ve yeni olursa ve lider bunu hayata geçirirken ne kadar şahsi riske girerse, o derece karizmatik olarak değerlendirilir.

Dönüştürücü liderlik ise, lideri takip edenlerin motivasyonunu; onlara yetki vererek, ahlaki amaçlarına değer vererek ve üst seviye ihtiyaçlarını ve duygularını canlandırarak sağlar. (Peters, 1987: 182)

Dönüşümcü liderlik tarzı günümüzde en önemli liderlik tarzlarından biri olarak kabul görmektedir. Buna göre günümüz değişkenlerin sürekli aktif olduğu bir çağdır. Bunda temel etken teknolojik yenilikler ve yeni örgütsel bütünlüklerin başı çektiği söylenebilir. Dolayısıyla liderlerde bu çevresel değişkenlere ayak uydurarak uygun faktörleri topluluğuna benimsetmeye uğraşmaktadır. Dönüşümcü liderlik biçimi amaçlara yüksek bir şekilde bağlı çalışanları monotonluktan ve pragmatiklikten alı koyar. Böyle bir lider mevcut sistemlerin dışına çıkıp çalışanlarını teşviklendirip kişisel kazanç ve çıkarlar yerine örgütün yararı için çalışanları motive eder (Çekmecelioğlu ve diğ. 2018). Buradaki dönüşüm ile vurgulanan; hedeflerde, işleyişte, lider-izleyici ilişkisinde sadece bir değişme değil, her zaman daha iyi için bir değişmedir. Bu sebeple dönüşümcü liderlik; gelecek, değişime, inovasyon kavramlarına ve reform yapmaya yönelik bir liderlik tarzı olup, gelenekçi liderlik anlayışındaki değişmez kurallarla yönetim, günümüzde neredeyse imkansızlaşmıştır (McCleskey 2014).

2.2 İŞ DÜNYASINDA LİDERLİĞİN ROLÜ

Bu bölümünde iş dünyasında liderliğin rolü başlığı altında, iş ve iş dünyasının tanımı, iş dünyasının tarihsel gelişimi, iş dünyasında liderliğin neden önemli olduğu ve iş dünyasında liderliğin olumlu ya da olumsuz yanları ele alınmıştır.

2.2.1 İş ve İş Dünyasının Tanımı

Ekonomik iktidar ile siyasal iktidarın karşılıklı ilişkilerinin çok boyutluluğu, tarafların sahip oldukları özelliklerle de paralellik taşımaktadır. Gerek devletin gerekse iş dünyasının sahip oldukları potansiyel, ilişkinin dinamiği niteliğindedir. Bu noktada İş Dünyası (Business) kavramının içeriğine ilişkin bakış açısını değerlendirmek gereği ortaya çıkıyor. İngilizce de Business, hane halkı dışındaki tüm ekonomik aktivitelerin toplamı olarak tanımlanabilir. Devlet iş dünyası ilişkilerini konu alan çalışmalar esas olarak iş dünyasının ne şekilde algılandığına göre ayrılır. Bu kapsamda beş farklı

teorik ayrım söz konusu olabilmektedir; sermaye, sektör, firma, iş dünyası örgütleri ve iş dünyasını bir ağ olarak gören yaklaşımlar (Haggard ve diğ. 1997, ss.36-37).

İş dünyasını sermaye (Capital) olarak gören bakış açısında, devlet, fiziki ve finansal varlıklar ve sermaye hareketliliğini araç olarak kullanan özel sektör tarafından kısıtlanmıştır. Bu bakış açısına göre iş dünyasının etkisi yapısal bir görünüm alır, ekonomik faaliyetler arasında bir ayrım yapılmaz ve iş dünyası sermaye olarak alındığında, iş dünyasının politik organizasyonları ve çıkar örgütlerini görmezden gelir (Brown ve diğ. 2005).

İş dünyasını Sektör olarak gören bakış açısına göre, devlet farklı sektörlerin çatışan çıkarları tarafından sınırlanmıştır. Ekonomik faaliyetler, faktör yoğunluğu, endüstriyel gelişmişlik derecesi gibi kriterlerle ayrılır, bu ayrımlar politika üzerindeki etkinliği de belirleyici konumdadır. Tıpkı sermaye bakış açısı gibi iş dünyasının yapısal görünüm kazanmış bir etkisi söz konusudur ve iş dünyasının politik örgütlerini dikkate almaz. İş dünyasını Firma (Firm) bazlı gören yaklaşımda, kurumsal organizasyonların siyasi sonuçları analiz konusudur. İş tercihlerinde etkili olan kurumsal yapı özellikleri ele alınır, gelişmekte olan ülkeler açısından firmaların boyutları ve farklılıkları en önemli iki faktördür (Besley 2015).

İş dünyasını İş Dünyası Örgütleri (Business Associations) üzerinden ele alan bakış açısı, iş dünyası örgütlerinin lobicilik yoluyla iş dünyasının performansını nasıl etkilediğini analiz eder. İş dünyasının etkinliğini yapısal değil araçsal bir yaklaşımla değerlendirir bu nedenle iş dünyası örgütlerini dikkate alır. İş dünyasını bir ağ (Network) olarak gören yaklaşım, iş dünyasının güven ve iş birliğinin toplumsal inşasını, ağlar aracılığıyla kurduğunu varsayar. Bu bakış açısı daha sosyolojik bir içeriğe sahiptir, bireysel yöneticiler ile malikler arası bir ayrım yapar. Hükümet iş dünyası ilişkilerini kurumsal değil kişisel ilişkiler olarak görür. İş dünyası aktörlerini farklı ilgi alanları ve ilişkiler kurma kapasitesinde insanlar olarak kabul eder (Lins ve diğ. 2017).

2.2.2 İş Dünyasının Tarihsel Gelişimi

İş dünyasının algılanış şekli dışında, devlet iş dünyası ilişkileri açısından tarihsel süreç belirleyici bir öneme sahiptir. Tarihsel süreçte yaşanan değişimler devlet iş dünyası ilişkileri açısından farklı aşamaların yaşanması sonucunu doğurmuştur. Dolayısıyla toplumsal iktidarın farklı biçimlerinin karşılıklı ilişkilerini tarihsel süreci göz ardı ederek analiz edebilmemiz mümkün olmamaktadır. İlk kapitalist girişimciler, bireysel yetenek ve hırsları ile ön plana çıkan bir özelliğe sahiptilerdi. Kurumsallaşmış iktidar olarak ilk birikimlerinin kaynağı da olan siyasal iktidarın komuta ve kontrolüne tabi, içinde bulundukları toplumsal ve ekonomik koşulların bir sonucu olarak; küçük ölçekli bir ekonomik yapıya mahkûmdular. İletişim, ulaşım gibi lojistik imkânların kısıtlı oluşu, büyük ölçekli sermaye oluşumunu engelliyordu. Demiryolu ve telgrafın ortaya çıkması ile merkezileşen devlet yönetimleri lojistik imkânların artmasını sağlayıcı unsurlar oldu. Demiryolu inşaatları ve iletişim imkânlarının artması ile artan yatırımları finanse edebilmek için, başta bankacılık olmak üzere finans sektörünün doğuşu gerçekleşti. İş dünyasının kurumsallaşma süreci de bu finansal ilişkilere uygun olarak gelişirken, anonim şirketlerin sayısı günden güne arttı (Çetin 2002).

ABD’de 1800’lerin başında kırsal kesim ağırlıklı bir yapı söz konusu idi ve devletin ekonomiye müdahalesine dönük bir beklenti yoktu fakat zamanla endüstrileşmenin gelişimi beraberinde şehirleşme ve finansal hareketlerin başlaması devletin ekonomi alanında rol oynamaya başlamasının alt yapısını sağlamış oldu. 1860 sonrası yaşanan değişim ABD’de devletin aktif bir şekilde ekonominin içinde yer aldığı bir döneme işaret etti. İç Savaş’ın etkilerini gidermek amacıyla devlet, gerek girişimci gerekse düzenleyici olarak ekonominin içinde yer almaya başladı. Ancak bu geçici bir etkiydi ve düzenleyicilikle sınırlı idi. ABD açısından endüstrileşmede devletin müdahalesinin sınırlı kaldığını söyleyebiliriz. Endüstrileşme sürecinde belli sektörlere tarifeler yoluyla avantajlar sağlasa da devlet düzenleyicilikle sınırlı kalmıştır (Wright 1941, s.880; Alçın 2016).

Kapitalist toplumlarda ekonomik hayatta yaşanan canlanma, gerek siyasal gerekse bürokratik düzlemde kalıcı etkiler doğurdu. Sanayileşme ilerledikçe kurumsallaşma yapısı ve buna paralel etki ve gücü artmaya başlayan bir iş dünyası şekillenmeye

başladı. Bir başka ifade ile “Girişimci Kapitalizm”den “Şirket Kapitalizmi”ne doğru bir dönüşüm gerçekleşmeye başladı. Kapitalizmin bir türü olan girişimci kapitalizm, sürecin merkezinde girişimcinin olduğu bir sistemi ifade eder. 1920’li 1930’lu yıllarda sanayide elektrik kullanımının yaygınlaşması ve kitlesel üretim tekniklerindeki ve seri üretim alanındaki gelişmeler, dünya ticaret hacmini de arttırıcı unsurlar oldu. Buna paralel olarak finans kuruluşları da uluslararası bir nitelik kazanmaya başladı. Bu gelişmeler, ekonomik sistemin doğasında değişimlere neden oldu; şirketler güçlenirken hükümetler onlar için problem kaynağı olmaya başladı. 19.YY’ın sonlarından itibaren şirketlerin hükümetlerden beklentisi, kontrolden çok güvenilir olmaları idi. 20.YY’ın başlarında şirketler ABD hükümetinin denetiminde idi. I. Dünya Savaşını izleyen yarım yüzyıl, şirketlerin sendikalar ve diğer sivil toplum örgütleri ile inişli çıkışlı ilişkileri olmuştur. Demokrasi ve kolektivizmin yükselişi, şirketlerin stratejilerini yeniden gözden geçirmelerini gerektirdi. Şirketlerin artık faaliyetlerini çok boyutlu yürütmeleri gerekiyordu. M-Form (Multidivisional Form) olarak adlandırılan çok boyutlu bir yapı oluşturmaya başladılar. Yeni ürünler ve yeni piyasalar arayışına girdiler. Bunun sonucunda AR-GE faaliyetleri günden güne önem kazanmaya başladı. Uluslararası alanda gelişen lojistik imkânlar üretim potansiyelini arttırıcı bir unsurdu. Bütün bu gelişmeler uluslararası şirketlerin gerek sayı gerekse etkinlik açısından gelişimi sonucunu doğurdu. Refah devleti ortamında sendikalar ve işverenlerle devlet arasında bir uyum söz konusu idi. 1970’lerde yaşanan kriz, büyük belirsizliklere ve çöktürlere neden oldu; birleşme ve devralmalar arttı. 1980’ler de, gerek teknolojiye yaşanan hızlı değişim, gerekse geçmiş krizlerden alınan dersler iş dünyası açısından “düzenleyici” bir unsur olarak devlet yaklaşımını doğurdu. Piyasalara giriş ve çıkışları, rekabet koşullarını tek merkezden kontrol edilebilmesi söz konusu olurken, teknolojik imkânlar sayesinde merkezileşme de yeni bir anlam kazandı. Bir bilgisayar başından tüm dünyadaki birimlerini yönetebilen bilgi akışı sağlayabilen bir şirket modeli ortaya çıktı. Özetle Girişimci Kapitalizm demokrasi ve kolektivist devlet öncesi bir aşama olarak görülebilir. Bu aşamada, sadece bir fabrikanın kurulmasına odaklanmış merkezi bir yapı vardı. 1914 öncesi sanayileşmiş ülkelerde önemli değişimler yaşanmaya başlamıştı; ABD’de şirket kapitalizmi yükselirken, İngiltere’de devlet Kolektivist Kapitalizmi kucaklamaya hazırlanıyordu. Fransız Devriminden önce bile Fransa bürokratik ağırlığa sahipti. Bu dönem genel itibariyle Girişimci Kapitalizm ve büyük ölçekli, merkezi

kurumsal kapitalizmin yükselişi arasında bir geçiş dönemidir. Demiryollarının yaygınlaşması piyasanın büyümesi sonucunu doğururken kapitalist yapı uluslararasılaşmaya başlamıştı (Bealey 2002, ss.71-75; Günay 2002; Aydemir 2018).

Kapitalist gelişimin tarihsel süreçte yaşadığı dönüşüm neticesinde, dört kategoride farklı kapitalist ülkelerin ekonomileri sınıflandırılabilir (Baumo ve diğ. 2007, ss.60-61):

- a. *Devlet Güdümlü Kapitalizm*: Piyasayı yönlendiren hükümet politikalarıdır, belirli endüstrilerde devlet desteğinin yoğunluğu “kazananlar” yaratır.
- b. *Oligarşik Kapitalizm*: Gücün ve zenginliğin küçük bir topluluğa ait olduğu modeldir.
- c. *Büyük Firma Kapitalizmi*: En önemli ekonomik faaliyetlerin kurulan dev işletmeler tarafından yapıldığı kapitalist model.
- d. *Girişimci Kapitalizmi*: Küçük, yenilikçi firmaların önemli bir rol oynadığı kapitalizmdir.

Şirket Kapitalizmi az ya da çok Kolektivist devlet tarafından geliştirildi. Şirket kapitalizminin gelişmesi, ulusal ve bölgesel düzeyde merkezileşmeyi de getirdi. 1914 öncesi uluslararası sendikalaşma ve finans ilk işaretlerini vermeye başlamıştı. Şirket kapitalizminin kompleks yapısı nedeniyle koordinasyon ve kontrol için bürokrasi gerekli bir unsur oldu. Böylece özellikle 1945 sonrası yapısal ve fonksiyonel merkezileşme büyükçe bir bürokrasi ve müdahaleci devletin ortaya çıkmasına neden oldu. Şirketler dümeni eline alan hükümetlere uyum sağlamak zorunda kaldı. Bu yeni aşamada şirketler açısından siyasi liderler ve hükümetlerle ilişkiler büyük önem kazanmaya başladı. Bu durum 1970’lerde yaşanan krize dek sürdü. Kriz sonrası şirketler daha az müdahaleci devlet arayışına girdi. Özellikle ulusal ekonomiler açısından devlet müdahalesinin azaltılması talepleri, GATT görüşmeleri sonucunda başta çokuluslu şirketler olmak üzere iş dünyasının talep ve beklentileri paralel bir şekilde uluslararası piyasalarda hareketliliği arttıracak ve yeni fırsatlar doğuracak bürokratik ve örgütsel yapısı sadeleştirilmiş devlet aşamasına gelindi. Bu aşama Yönetmelik Kapitalizm aşaması idi. Gelişmiş ekonomiler, büyük firmalar veya büyük firmalar girişimci kapitalizm karışımı bir modele sahip denilebilir (Baumol ve diğ. 2007, s.11).

Tarihsel süreç gerek devlet gerekse iş dünyası açısından iç içe bir ilişkinin varlığa işaret etmektedir. Genel çerçevesi bu şekilde çizilen ilişkinin, modern kapitalist ülke örnekleri açısından durumuna bakacak olursak, bu inişli çıkışlı süreç daha anlamlı hale gelecektir (Yörük 2018).

Geçmiş dönemlerde iş dünyası içinde bir liderin rolüne bakıldığında, strateji oluşturma ve yeterli kontrole sahip bir yapı kurmasının yeterliği olduğu gözlenmekteydi. Günümüzde ise, iş hayatında rekabetin artmasıyla stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında lider can alıcı bir role bürünmüştür. Geçmiş dönemlerde liderler, gerçek iş koşullarından uzak, korunaklı ve ulaşılması zor yerlerde, sorunlar ortaya çıktığında ancak kendilerine belirtildiği kadarını bilebilen kişilerdi. Çalışanlar için konuşabilmenin yanı sıra karşılaşabilmenin bile imkansız olduğu olağanüstü bir simge olarak ifade edilmekteydi. Yani, liderlerin, yönettikleri ve önderlik ettikleri işgörenlerini istedikleri gibi yönlendirme ya da eleştiri yapma imkanları bulunurken, aynı zamanda da kendilerine gelebilecek eleştirilerin yakıcı etkilerinden korunabilecekleri kalkanları da bulunmaktaydı (Mickletwait ve Adrian 1994).

Günümüzde hem geleneksel ofis düzeni hem de çalışanların profili ve talepleri büyük bir değişim geçiriyor ve de geçirmekte olduğundan dolayı yeni liderlik anlayışı, açık iletişim ve hislerin rahatça ifade edilebilmesi gibi hem günümüzdeki değerleri hem de eski dönemlerden gelen klasikleşmiş değerler olan disiplin ve yönetme yeteneğini de birlikte barındırmak zorundadır. Artık hiyerarşinin ve katı kuralların daha az olduğu, “Free Friday” gibi uygulamalarla insanların kendilerini daha açık şekilde gösterebildiği bir iş dünyası karşımıza çıkmaktadır. Bu yeni iş dünyasında, liderlerden de iletişime önem vermeleri, işgörenlerini sık sık dinlemeleri, insani değerlerinin yüksek olması, korkutarak değil, destekleyerek ve ilham verici kişiler olarak motive etmeleri beklenmektedir. Kısaca dönüştürücü liderlik önem kazanmıştır. Çünkü bu liderlik daha çok gelecek, reform ve inovasyonla ilgili olduğu için çalışanlarla tamamen aynı görüşü ve değerleri paylaşıırken, etkileşimci liderlik geleneksel ve o anın ihtiyaçlarına yanıt veren edimsel liderlik kuramı olarak, çalışanlara sürekli bir ödül veya bir taviz göstererek varlıklarını sürdürmek zorundadır. Bu durum da yine yeni dönem liderlik anlayışının bir örneğidir (Gushurst 2004). Etkileşimci liderlikte, lider ile izleyici arasında karşılıklı bağımlılık bulunmaktadır. Lider, alacağı şey için izleyicilerine

istediklerini vermekte ve izleyicilerinin beklentilerini karşılamakta, izleyicileri de liderlerinin isteklerini yerine getirmektedir (Eraslan 2004).

Sürekli değişen çevre şartları ve bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ile birlikte kullanılan araçlar, yöntem ve teknikler, müşterilerin arzu ve ihtiyaçları hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişime en kısa sürede uyum sağlamak gerekli hale gelmiştir(Yüksel ve Erkutlu 2003, s.134).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan olağanüstü gelişmelerin etkileri, işletmeler ve örgütlerde de hissedilmiştir. Bu değişim, işletmelerin yapı ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarına ve yükselen küresel rekabet karşısında geleceğin liderlerine yönelik yeni beklentilere sahip olmasına neden olmuştur (İraz ve Şimşek 2004).

İş dünyasında son yıllarda 360 derece performans yönetim sistemi ve katılımlı yönetim anlayışı gibi kavramların ortaya çıkması ile çalışanların önemi, örgütlerin başarısını sağlamadaki yerleri daha iyi anlaşılmıştır. Bundan dolayı liderler, çalışanlarını daha fazla dinlemeye ve gerektiğinde eleştiriyle yüzleşmeye başlamışlardır. Örgütleri başarıya götürmeye sadece emir vermenin ve yönlendirmek yetmediği, liderlikle ilgili gerçek problemin, ego ile ilişkili olmaktan daha çok, yeni yönetim taktikleri geliştirilmesi ihtiyacı ile ilgili olduğu fark edilmiştir. Liderlerin kendi alt kademelerinde görevli çalışanlarının içlerindeki gizil gücü ortaya koymalarına destek verecek, yardımcı olacak başka metotlar da kullanmaları gerektiği fikri ortaya çıkmıştır (Mickletwait ve Adrian 1994).

Batıda bazı şirketlerin açık iletişim ve insana değer konularına daha fazla önem verdikleri, çalışanlarının iç huzurlarını bulmaları, yaptıkları işten gerçek anlamda keyif alabilmeleri için bireysel hatta spiritüel gelişime yönelik uygulamalara katılmalarını da desteklemeye başladıkları gözlenmektedir. Türkiye’de de benzer şekilde birçok şirketin çalışanlarına, müzik eşliğinde takım olabilme bilinci, dans dersleri, yoga seansları gibi farklı olanakları sağlamaya başladıkları izlenmektedir. Yeni liderlik anlayışını benimseyen bu yeni liderler, bir yandan hafta sonunda çalışanlarıyla dans etme gibi aktivitelerle gülüp eğlenirken, takip eden ilk pazartesi toplantı anında vermiş olduğu sorumluluklarını yerine getirmelerini istemek zorunda kalabiliyorlar. Bu değişimle başa

çıkabilmek liderin tutarlı, açık ve samimi olması gerekmektedir. Ayrıca, liderlerin olayları görmek istediği gibi gören değil de, gerçekleri olduğu gibi görebilen kişiler olmalarının mecburiyeti de dikkat edilmesi gereken bir diğer unsurdur (Gushurst 2004).

Günümüz iş hayatında, yöneticilik becerisinden daha çok liderlik becerilerinin daha fazla kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler, denetleme, yönlendirme ve ikinci kontrol üzerine daha fazla eğilirken, liderler ise yönlendirmeyi kontrol ile temin etmek yerine yetkilendirerek, eğiterek ve geliştirerek yapmayı tercih ederler. Yönetici ilişkilerini denetlemeye, lider ise güvene dayandırır. Liderler, kuruluşun sürekliliğini sağlamak, işlerin nasıl yapıldığını görmek, nelere önem verildiğini saptamak ve vizyon oluşturup bu vizyonu kurum içerisinde benimsetme gibi süreçlerden sorumlu oldukları için, liderlik kavramının geleceğe yönelik olduğu söylenebilir. Liderlerin ortalamanın üzerinde zekaya, analitik düşünme özelliğine sahip oldukları bilinmektedir. Lideri izleyenler ve örnek alanlar, onu tercih edip, takip etmenin kendileri ve ortak menfaatleri için ne kadar önemli olduğunu somut olarak görme ve yaşama olanağı bulmuş olurlar. Kavramsal düşünce de liderlerin etkinliği arttıran diğer bir yetkinliktir. Kavramsal düşünce; başkalarının fark edemediği bağlantıları, tutarsız olan noktaları ve karşıtlıkları görebilmek, karmaşık durumlarda anahtar nitelik taşıyan olay ya da hareketleri tanımlamak, benzetmeyi ve benzetilen objeler arasındaki ilişkiyi saptamak şeklinde hayatımıza yansımaktadır (Akçal 2006).

Amerikalı İşletme İktisatçısı Peter F. Drucker “Geleceğin Lideri” adlı kitabının önsözünde, etkin lideri “kendisini izleyen kişilerin doğru şeyler yaptığı kişi” olarak tanımlamıştır (Hesselbein ve diğ. 2000, s.10). İş hayatında başarılı olan bir liderin temel özellikleri şu şekilde özetlenmiştir (Baltaş, 2012):

- a. Tutarlılık
- b. Bilgi toplama
- c. Güvenli davranış
- d. Başarıyı ödüllendirme
- e. Bir mesaja sahip olma
- f. Kararlılık ve heyecan yaratma
- g. Yönlendirme, yol gösterme ve diğer insanların gelişimine yardımcı olma

- h. Analitik düşünce
- i. Yaratıcılık

Doğuştan lider olan kişilerin sayısının çok az olduğu ve liderliğin öğrenilebilir bir özellik olduğu düşünülmektedir (Eraslan 2004). Bütün iyi liderler tarafından bilinen dört basit özellik şöyle özetlenebilir (Akçal 2006):

- a. Lider, genel olarak güvenilir ve arkasından gidilebilen bireydir
- b. Liderlik için sevilme, bilinen ve hayranlık duyulan veya ünlü olmak gerekmez. Liderlik özelliğini meydana getiren neticelerdir.
- c. Liderler belirgin kişilerdir ve grupta bulunan kişilere model oluştururlar.
- d. Mevki, imtiyaz ya da paradan ziyade sorumluluk demektir.

Alanlarında başarılı olan iş adamlarının deneyimleri ile bilimsel çalışmalardan elde edilen bilgilerden hareketle, başarıya giden yolun liderlikten geçtiği ortaya çıkmış ve liderliğin başarıya giden yoldaki temel nitelikleri şunlardır (Akçal 2006):

- a. Lider, sözleriyle yaptıkları tutarlı olan kişidir. İşgörenlerine tavsiye ettiklerini önce kendi uygular. Moral otoritenin liderliğin en önemli noktası olduğunu bilir.
- b. Lider vizyon oluşturan kişidir. Çalıştığı firmanın varoluş felsefesinin çerçevesini çizer.
- c. Sezgi ve duygularla kararlarına yer verir; çünkü lider insan odaklı yönetim biçimidir.
- d. Koyduğu amaçlar basit fakat coşkuludur. Verdiği mesajlar samimidir.

2.2.3 İş Dünyasında Liderliğin Olumlu ya da Olumsuz Yanları

Liderin takipçileri tarafından olumlu algılanması ve liderlik davranışı örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından önem arz etmektedir. Liderin kullandığı çeşitli kuvvet unsurları bulunmaktadır (Meydan ve Polat 2010, s.130). Lider yukarıda sayılan bu kaynakları kullanarak takipçilerinin örgüte olan duygusal bağlılığını artıracaktır. Duygusal bağlılığı artan personelin, çalıştığı örgüte karşı pozitif duygular beslemesi, örgütün üyesi olmaktan beğeni duyması ve örgütte çalışmayı istekli olarak sürdürmesi beklenir (Meyer ve Allen 1991, s.67). Duygusal bağlılıkla birlikte personelin güçlendirilmesi de

etkinlik ve verimliliği artırıcı rol oynamaktadır. Bu bağlamda güçlendirme, çalışanların kendini nasıl gördükleri ve yönetsel uygulamaların nasıl algılandığı ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle çalışan arasında farklı şekillerde algılanması güçlendirmenin psikolojik ve kişisel boyutlarındandır (Çöl 2008, s.38). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda temel olarak liderin olumlu yanları ve liderden beklentiler aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.

Adalet: Adalet, iş görenlerin örgütte yaşanan olaylar karşısında ne kadar adil olduğuna ilişkin algılamaları ve bu algılamalar karşısında sergiledikleri reaksiyonları ifade etmektedir (Şahin ve Taşkaya 2010, s.87),(Demirel 2009, s.152). Çalışanın örgütteki adalet ile ilgili algılarını, ödül ve cezanın paylaşımı, kaynakların dağıtımı, kişiler arası etkileşim, kuralların yerine getirilmesi, yapılan emeğin karşılığında alınan ücret gibi pek çok faktörün etkilediği belirlenmiştir (Özdevecioğlu 2003, s.90).

Doğru Sözlülük: Lider de bulunması gereken temel özelliklerden birisi de doğru sözlülüktür. Lider her zaman diğer kişiler tarafından doğruyu savunan, özü sözü bir, güçlü prensipleri olan kişi olarak görülür. Doğru sözlü olmamak, insanı çevresinde güvenilmeyen, saygı duyulmayan biri konumuna düşürür. Çünkü doğru sözlü olmayanlar başka kötü davranışlarını yine yalanla kapatmaya çalışırlar. Doğru sözlü olmak, ne kadar insani ve ahlaki bir özellikse, yalancılık da o kadar insani ve ahlaki olmayan bir davranıştır. Çünkü yalan söylemenin zararı sadece insanlar arasındaki ilişkileri bozmakla kalmaz, aynı zamanda bazı insanların haklarının yok olmasına ve haksız olanların da hak sahibi olmasına neden olabilmektedir (Özavşar ve Doğan 2009, s.49).

Güven Oluşturma: Lider ve çalışan arasında iyi bir ilişki için güven önemlidir. Güven oluşturma liderin kazanması gereken bir durumdur. Çünkü güven, ünvanla birlikte gelmez. Çalışanların yeteneklerine ve karar verme becerilerine inanmak ve güvenmek onların güvenini kazanmak için harika bir yoldur. Güven satın alınmaz aksine kazanılır. Toplumda rüşvet ve yolsuzluğa bulaşmış birisinin toplum içinde kendisini rahat ve öz güvende hissetmesi düşünülemeyeceği için hem özgüven hem de toplumsal güveni kaybetmiş olacaktır. Bu önemli değerlerle beraber itibar ve kredisini de bitirmiş olmaktadır. Bağlılık duygusunun kaybolmasına neden olan; güvenin yitirilmesi, iletişimin zarar görmesi, öz saygının kaybolması olacaktır. İş yaşamındaki başarı için

güvenin kurulması için onu zedeleyecek düşünce, davranış ve uygulamalardan uzak durulması gerekmektedir. Çünkü iş yaşamında güven birey için en önemli sermayedir. Eğer güven yoksa diğer var olan unsurlar da değersizdir. Örneğin çok iyi bir akademik eğitim, problem çözme becerisi, girişimcilik, özgüven gibi önemli özelliklerin tamamı güven alt yapısı üzerine bina edilen unsurlardır (Kıngır ve Okçu 2011, s.375).

Çalışanlara Moral Verme: Çalışanlara moral ve motivasyon örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Çalışanların morali yüksek tutularak mevcut potansiyeli ortaya çıkarabileceğimiz gibi moralinin az olduğu çalışma kapsamında ise, personel performansını yansıtamaz. Motive edilen kişinin işe bağlılığı arttığı gibi sergileyeceği performansı da yüksek olur (Demirel 2009, s.154).

Çalışanları Güçlendirme: Bir güçlendirme modelindeki ana unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çavuş 2008, s.1290):

- a. Aktif bir liderlik yöntemi kurulmalıdır.
- b. Güçlü bir çift yönlü bağ kurulup desteklenmelidir.
- c. Uygulama ekipleri oluşturulmalıdır.
- d. Organizasyonun performans yönetimi için ödüllendirme sistemi inşa edilmelidir.
- e. Güvenilir çalışanların yardımı gereklidir.
- f. Çalışan ilişkileri içerisinde liderlik takımı için destek hizmeti verilmelidir.
- g. Gerekli görülen önemli bilgileri içeren işlem ve ölçüm çatısı kurulmalıdır.

Liderin öncelikle çalışma ekibini güçlendirmesi, işlerin etkin bir şekilde yapılması için çalışanın kendilerine güvenini geliştirmiş olup, kendi katkılarını örgütün performansına doğrudan etki ettiği bilincine varır(Çetin ve Beceren 2007; Bakan 2008).

İş dünyasında liderliğin olumsuz yanlarını değerlendirecek olursak, bir lidere bağlı herhangi bir kurum veya işletme devamlı olarak liderin göstereceği tutum veya davranışa göre çalışma sürecini belirleyeceği için işlerin istikrarlı ve devamlılığı açısından olumsuz durumlarla karşılaşılması bağlamında problem teşkil etmektedir. Bir liderin kontrolünde ve denetiminde faaliyetlerini devam ettiren işletmeler sürekli olarak liderle birlikte hareket etmek zorunda kalacaktır. Liderin herhangi bir olumsuz süreç ve

koşullarda zor durumda kalması işletme açısından da aynı şekilde sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır (Tunçer 2011).

2.3 TOYOTA YAKLAŞIMI

Toyota'da, kuruma yaşam veren ortak inançları, değerleri ve iş stili analiz edilip özetlenerek “Toyota Yaklaşımı” kavramı ortaya çıkartılmıştır. “Toyota Yaklaşımı”, Toyota'nın yöntemlerini ve işin amaçlarını dünya genelinde bütün Toyota çalışanlarıyla paylaşmak ve ortak kültür oluşturmak gerekçesiyle hazırlanmış ve 2001 yılında açıklanmıştır. Kurulduğu günden bugüne Toyota Yaklaşımı'nı uygulamakta olan Toyota Türkiye, kalitesi yüksek araçları Toyota yaklaşımı metoduna göre üretmekte olan bir Avrupa üretim üssü haline gelmiştir. Kendinden önce gelen nesillerin bilgi deneyimlerinin eserleri olan kendine has inançları, felsefesi ve değer yargıları olan Toyota'nın kurum kültürü bu değerlerde ortaya çıkar. Toyota kültürünün vazgeçilmez unsurları olan sürekli iyileştirme, insana ve topluma saygı, sinerji oluşturan takım çalışması, çalışanlara düşünme ve kendilerini geliştirme olanakları verme gibi değerler, gerçek manada başarılı bir global şirket olma sürecinde Toyota'da bütün işlevlerde ve problem çözme aşamalarında uygulanır.¹

Günümüz dünyasında maliyetin, ürünün, teknolojinin ve lojistik sistemin rahat bir şekilde kopya edilebildiği durumdayken, Toyota'nın rekabet yeteneği, insanların bilgi ve kabiliyetine dayanmaktadır. Yönetim sistemi Toyota'da çalışanlarının düşünme, geliştirme ve problem çözme yeteneklerini kullanmalarına olanak tanıyan ve özellikle bu yetenekleri en iyi şekilde kullanmalarını hedefleyen sistemdir. Şirketin başarı sağlayabilmesi için insan kaynaklarının etkin yönetiminin çok önemli olduğu bilincinden yola çıkarak, etkin insan kaynağı yönetimi ve gelişimi için her kademedeki çalışanın Toyota değerlerini benimseyip, çalışma alanında uygulaması gerektiği vurgulanmaktadır. Değerlerin bu şekilde benimsenmesi ve yaşatılması çalışana ve bu çalışana geliştirmekle sorumlu olan liderine bağlıdır (Karaaslan 2007).

¹ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

2.3.1 Toyota Yaklaşımının Amaçları

60 yıllık tecrübeye dayanan Toyota işletme uygulamaları ve faaliyetlerine dayanan ve herkes tarafından paylaşılan inançları, değerleri ve işletme yöntemlerini anlatan Toyota Yaklaşımı; çalışanların nasıl bir performans göstermeleri gerektiğini ve nasıl davranmaları gerektiğini açıklar. Kısaca, iş süreçlerinde çalışanların hangi değerlere göre hareket etmesi gerektiğini ifade ettiği için Toyota yaklaşımı, Toyota çalışanları için bir standart, bir ideal, yol gösterici bir ışık ve Toyota'ya ait kültürün özgün unsurlarını açıklayan şirketin DNA'sı olarak tanımlanmaktadır.²

Toyota yaklaşımı, hem üst kademe hem alt kademe dahil herkesi içine alır. Toyota kültürünün değerleri, global Toyota organizasyonunun bütün çalışanları tarafından paylaşılan ve bütün toplumlarda uygulanabilen evrensel değerler olarak nitelendirilen Toyota Yaklaşımı, 2001 yılında Toyota ana hedeflerini ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak metotları dünyadaki bütün Toyota çalışanlarıyla paylaşmak suretiyle Toyota Başkanı Fuji Cho liderliğinde Toyota'nın tüm birimlerine bildirilmiştir. Bunun nedeni olarak, son 10 yılda Japonya haricinde artan üretim ve satışlardan kaynaklı Toyota'nın global bir organizasyon olma yolunda hızlı bir şekilde ilerlemesi ve bu ilerlemenin de doğal olarak Toyota organizasyonları arasında ortak değerlerin ve iş yapma metotlarının açıklanması gereksinimini doğurmuş olmasından kaynaklandığı ifade edilmektedir (Toyota El Kitabı 2006).

Toyota Yaklaşımının amaçları şu şekilde özetlenebilir;

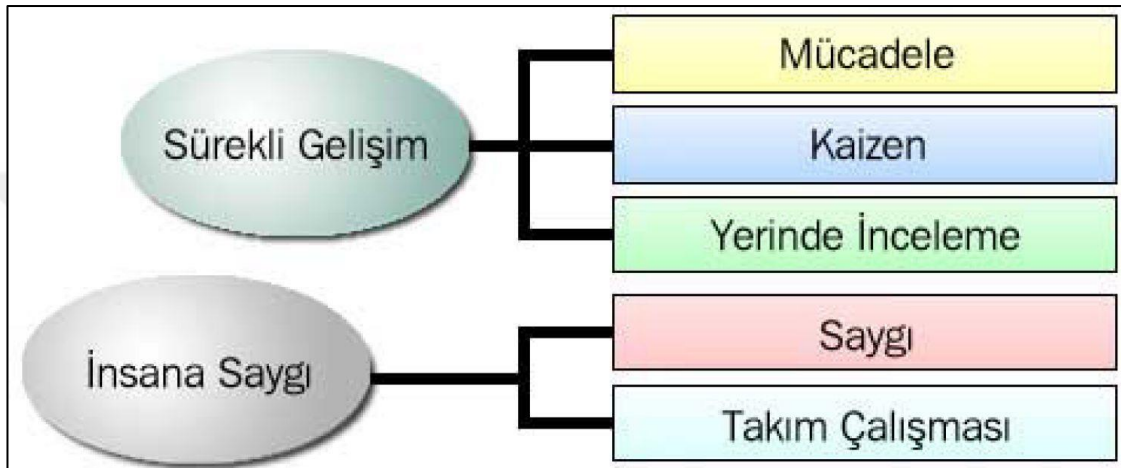
- a. Toyota'da iş yapma yöntemlerini ve değerlerini açıklamak,
- b. İş yapma yöntemlerini dünyadaki bütün Toyota çalışanlarıyla paylaşmak ve ortak anlayışı sağlamak,
- c. Global Toyota'nın organizasyonları arasında tutarlılığı sağlamak ve sonuçta ortak bir kurumsal kültürle yönlenen gerçek bir küresel şirket olmak amaçlanmıştır.

² Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

2.3.2 Toyota Yaklaşımının Temel İlkeleri

Toyota Yaklaşımı, Sürekli Gelişim ve İnsana Saygı olmak üzere iki temel sütun üzerine kuruludur. Sürekli geliştirme ilkesi, mücadele, kaizen ve yerinde inceleme; İnsana saygı ilkesi ise ortaklara saygı ve takım çalışması kavramları üzerine temellenir.

Şekil 2.2: Toyota Yaklaşımı Temel İlkeleri



Kaynak: Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

2.3.2.1 Sürekli gelişim

Sürekli Geliştirme ilkesine göre Toyota çalışanları asla bulundukları seviyeden memnun olmayarak, en iyi fikir ve çabalarını ortaya koyarak işlerinin sürekli geliştirme çabası içindedirler. Sürekli gelişim ilkesinin üç temel unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlar; mücadele, Kaizen ve yerinde incelemedir.³

2.3.2.1.1 Mücadele

Şirketin hedeflerini gerçekleştirmek için cesaret ve kreatif isteklendirmesini kaybetmeden sorunlarla başa çıkmayı, uzun vadeye yönelik bir bakış açısı ve mücadelecı bir yapıya sahip olmayı içermektedir. Yaşanılan problemlerin sebeplerini

³ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

sürekli olarak irdeleyen çalışanlar, çözümsüz gibi gözüke de bu problemleri bile çözebilirler.⁴

2.3.2.1.2 Kaizen

Japon işletme kültüründe Dontotsu olarak nitelendirilen “en iyinin en iyisi”ni bulma çabaları ve bunu organizasyona uyarılama faaliyetleri olarak nitelenen Kaizen yaklaşımı, son zamanlarda işletmelerde çokça kullanılan bilgileşim tekniğinin özünü oluşturmaktadır. Organizasyonda başarı sağlamak ve performans düzeyini yükseltmek için, başarılı şirketleri ve organizasyonları tanımak, bu şirketlerden yeni şeyler öğrenmek ve bunları uygulamak çok önemlidir (Zerenler ve İraz 2006).

Kaizen, inovasyon ve gelişim arayışında olarak işletme operasyonlarını devamlı iyileştirmeyi amaçlar. Sİ, her kademedede bulunan yönetici ile diğer tüm çalışanları ve her türlü faaliyetleri kapsamaktadır. Genel felsefesi ise o anki durumla yetinmeyip, az az da olsa Sİ ile daha iyisini yapmak ve “yeterince iyi yeterli değildir” yaklaşımından yola çıkarak her faaliyetin sürekli iyileştirmeye gereksinimi olduğunu vurgulamaktadır. Sİ, herhangi bir işletmenin veya bir ekip insanın, planlanan bir işi doğru yapmadığını ya da başaramadığını ifade etmemektedir. En basit anlamıyla, ekip olarak yapılan her işte en iyi olmaya çaba sarf ederek TSİ’yi gerçekleştirebilmektir. Bu yaklaşım, uzun süreli olan işlerdeki başarının temelini oluşturmaktadır (Zerenler ve İraz 2006).

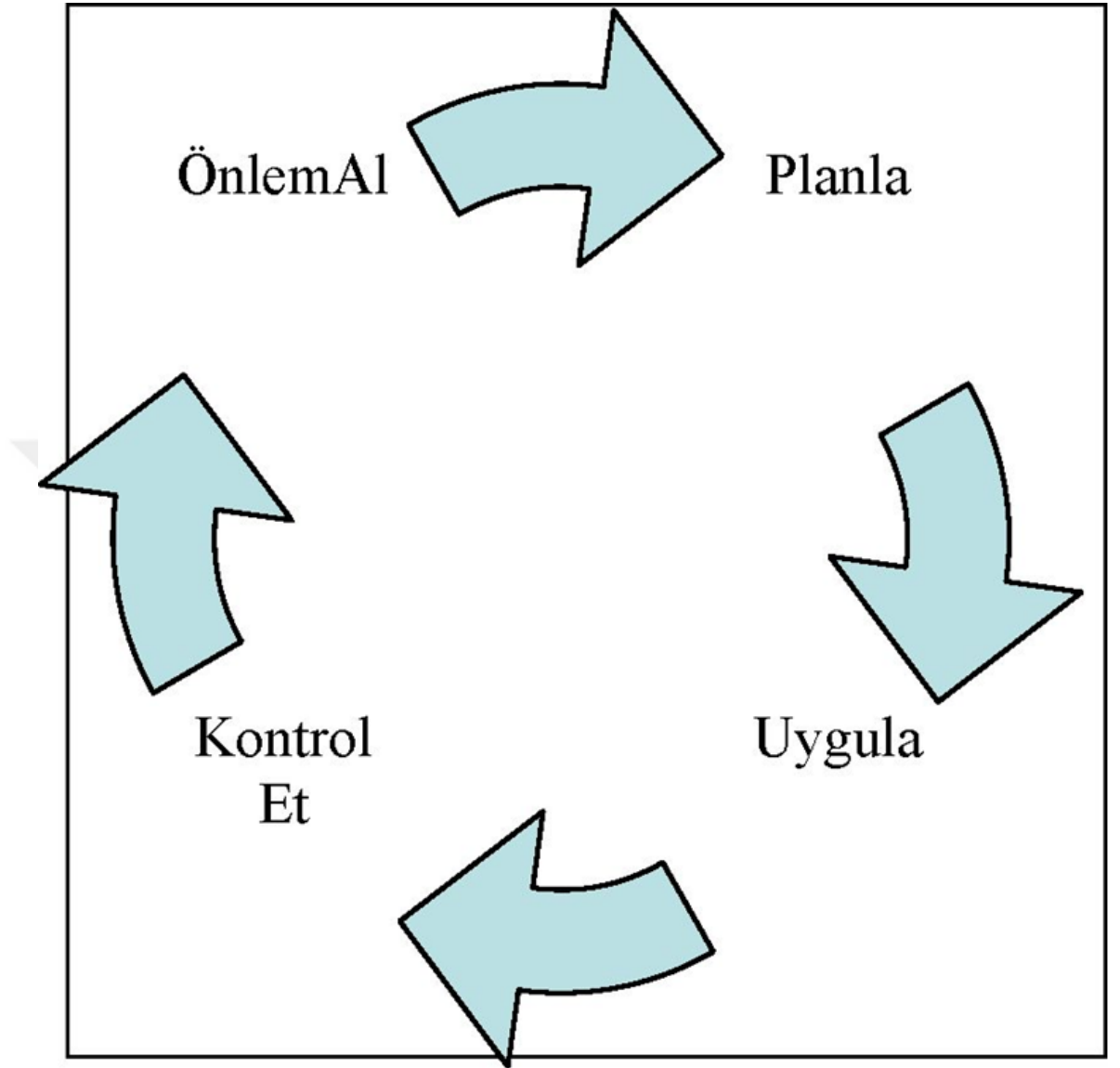
Kaizen yaklaşımı, Japon yönetiminde bütün yönleriyle önemli ve stratejik bir kavramı ifade etmektedir. Japonya'nın rekabet edebilme gücünün altında yatan en büyük silahı ve anahtarıdır. Japonya'da kaizen felsefesini tüm yöneticiler ve çalışanlara öğretmek ve uygulamaları arttırmak için birçok sistem geliştirilmiştir. Bunun sebebi sürekli iyileştirmenin herkesin görevi olduğunu vurgulamaktır. Kaizen yaklaşımı, Japonlar ile Batılıların yönetim anlayışlarındaki farklılıklara dikkat çekmektedir. Japonlar ile Batılıların yönetim anlayışları arasındaki en önemli farkın, Batının yenilik ve sonuca öncelik veren anlayışına karşı Japonya'nın Kaizen ve prosese öncelik veren düşünce tarzını benimsemiş olduğu görülmektedir (Imai 1994).

⁴ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

Sİ'nin bir diğer özelliği de herkesin kişisel çabasına ihtiyaç duyulmasıdır. Sİ ruhunun sürebilmesi için yönetimin, sürekli ve bilinçli amaçlarla destek vermesi gerekmektedir. Sİ sonuçlardan daha çok süreçlerle ilgili olduğundan dolayı, bu destek, yönetimin başarılı kişileri gösterişli bir şekilde ödüllendirmesinden daha farklı şekilde olmalıdır. Bundan dolayı, yönetim hedefleri olduğu gibi hedeflere ulaşmayı sağlayan araçları da önemsemelidir. Halbuki birçok işletmede yürütülmekte olan klasik yönetim anlayışında, çalışanların performansı ulaşmaya çalıştıkları sonuçlara göre değerlendirilmektedir. Bir Japon şirketi olan Toyota'da sonuçlara yönelimden ziyade sürece yönelim vardır. Toyota felsefesi sonuç ve süreç arasındaki uyumu görür. Örneğin; bir iyileştirme projesi üzerinde çalışan hiçbir ekip üyesi projeden beklenen sonuçlar açıkça söylenen kadar çok övülmemelidir. Sonuçlar ölçülebilir olmalıdır ve proje hedefle alakalı gerçek sonuçların izini sürebilmelidir. Fakat nemawashi'yi (fikir birliğini sağlamak için başkalarından bilgi almak) içeren doğru süreçleri izlemezlerse de yüksek övgü almayacaklardır. Proje sadece sonuçlar üzerinden değerlendirilmemeli, ekip üyelerinin projeden ne kadar öğrenmiş olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bir işi gerçekleştirirken; düşün, süreçleri geliştir, insanları geliştir ve problemi çöz ilkesi doğru sürecin ve sonucun gerçekleşmesini sağlar (Liker ve Hoseus 2008, s.25).

Kaizen çalışmaları sistemsal bir sürecin takip edilmesi ile yapılan çalışmalardır. Bir Japon'a kaizen denildiğinde söyleyeceği ilk şey Deming döngüsü olacaktır. Kaizen faaliyetlerinin en önemli araçlarından birisi Deming döngüsüdür. Sağlıklı bir iyileştirme yapabilmek için döngü içerisindeki etapları izlemek gerekmektedir(Özçelikel 1994).

Şekil 2.3: Deming Döngüsü



Kaynak: Özçelikel 1994, s.101.

Çalışanların doğrudan tüm sistemi değiştirmeleri mümkün değildir. Ancak, küçük iyileştirmeler ile üretimin ve kalitenin iyileştirilmesine, maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlayarak, bunun hazzını ve onurunu tadabilmeleri mümkündür. Bu katkı ile çalışanların elde ettikleri mutluluk ve haz onların iyileştirme çalışmalarına sürekli katılmalarına katkı sağlar (Aguayo 1994). Toyota Japonya' da çalışanlar yılda ortalama otuz üç öneri vermektedir. Bu öneriler Japon çalışanların içselleştirdikleri sürekli iyileştirme yaklaşımlarının sonucu olarak yazılmakta ve kendi arzları ile birkaç hafta içerisinde gerçekleşmektedir. Toyota Türkiye'de 1995 yılından bu yana devam eden

“Yaratıcı Öneri” ve “Kaizen Çemberleri” etkinlikleri ile bütün çalışanların kaizen çalışmaları isteklendirilmelidir. Çalışma ortamının kalitesinin ürün kalitesini etkilediği düşüncesinden hareketle TPS için çok önemli olan 5S uygulanmaktadır.⁵

2.3.2.1.3 Yerinde inceleme (Genchi Genbutsu)

Yerinde inceleme ilkesi problemlerin düşünce birliği içerisinde yerinde incelenip, doğru kararlar vermek için uygulanmış olup, en hızlı kararlar alınarak hedeflere ulaşmayı anlatır. Problemlerin yerinde incelenmesiyle, hakiki gerçeklere ve çok daha kapsamlı hallere ulaşılabilir (Toyota El kitabı 2006). Toyota Türkiye’de herhangi bir problem ile karşılaşıldığında problemin yerinde incelenmesi için izlenecek yol aşağıdaki ilkelerin yerine getirilmesi ile mümkündür.

Kiichiro Toyota’nın bir olayda sarfettiği “Ellerini kirletmeden problemi çözmeyi nasıl düşünebilirsin?” sözü, yerinde inceleme ilkesini açıkça ifade eder (Toyota El Kitabı 2006). Kiichiro Toyota bir gün üretimde dolaşırken, başında bulunduğu makinenin çalışmadığı hakkında söylenen iş görenle karşılaştı. Kiichiro kollarını sıvadı ve yağ karterine ellerini daldırdı ve birikmiş olan çamuru çıkarttı ve iş görene “ellerini kirletmeden işini yapmayı nasıl beklediğini sordu”. Kiichiro Toyota’ nın bu unsuru çalışanların tümüne aşılmasının nedeni, problemlerin yerinde incelenmesi ve böylece hakiki gerçeklere ulaşılabilceğini ve daha kapsamlı çözümler üretilebileceğini göstermek istemesidir (Toyota El Kitabı 2006). Genchi Genbutsu yaklaşımlarında bireysel analizler dışında fabrika içerisindeki belirli noktaları gözlemlemek ve anormallikler ile ilgili geri bildirimlerde bulunmak üzere üst yönetiminde katıldığı turlar düzenlenir. Bu gözlemelemlerinde iş güvenliğinden kalite problemlerine veya iş yapma usullerine kadar birçok konuda üst yönetim tarafından geribildirimler yapılır. Geri bildirimler tutanak altına alınır ve iyileştirme çalışmaları için ilgili sorumluların kimler olduğu belirlenir. Bundan sonraki süreç geribildirim ile bildirilen noktaların iyileştirilmesi aşamasıdır. Bu çalışmalar sürekli aktiviteler olarak Toyota Türkiye’de uygulanır. Bir problem ile karşılaşıldığında hemen problemin olduğu noktaya giderek hatanın kök nedenini anlamak, problem oluşmasını engellemeye yönelik ilgili alanlarda

⁵ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

analizler yapmak ve tespit edilen anormal durumların iyileştirilmesini sağlamak şeklinde uygulanan yöntem tüm çalışanlar iştirak etmektedir. Bu analizlere Japonya'da olduğu gibi üst yönetimde katılmakta ve tespit edilen problemlerli noktaların düzeltilmesi için karşı önlemler alınmaktadır

2.3.2.2 İnsana saygı

İnsana saygı duymaya odaklı bir sistem, Toyota Yönetim Sistemidir. Toyota'nın çalışanları başkalarına saygı duydukları gibi, birbirlerini anlamaları ve karşılıklı itimata dayalı bir ilişki kurmaları için ellerinden gelenin fazlasını yapmaya çalışırlar. “Saygı” ilkesi; faydayı paylaşan herkese saygı duymak, karşılıklı güven ve sorumluluk ile dürüst iletişim unsurlarından oluşmaktadır.

Faydayı paylaşan herkese saygı duymak: Toyota başta çalışanlarına olmak üzere, müşterilerine, hissedarlarına, tesisin bulunduğu ev sahibi ülkeye, tüm topluluğa saygı duyar. Ayrıca mevcudiyetini onların destek ve memnuniyetine borçlu olduğunu bilir. Bu sebeple, Toyota çeşitli çalışmalarda bulunur; yan sanayi geliştirme çalışmaları ve sosyal sorumluluk projeleri yapar (Toyota El Kitabı 2006).

Karşılıklı Güven ve Sorumluluk: Toyota kurumu, ekibine güvenir, onların şahsi ve profesyonel gelişimleri için yardımcı olur. Bunları sağlamak için fırsatlar sunar ve ekipteki kişilerin bireysel katkılarını adaletli bir şekilde değerlendirir. Ayrıca, Toyota çalışanları hem şirketin başarısı ve hem de kendileri için sorumluluk alır. Çalışanlar, tüm kapasitelerini kullanarak ellerinden gelen tüm çabayı gösterirler ve organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi için tüm yardımı ortaya koyarlar. Şirketin başarısı için Toyota çalışanlarının sorumluluk alması çok önemlidir (Toyota El Kitabı 2006). “Hepimiz sorumluluklarımızı yerine getirmeliyiz. Dar kapsamlı kişisel çıkarlarımızı göz ardı etmeli ve daha büyük iyiye hizmet etmeye kendimizi adamalıyız. Her bir insan kendine atanan pozisyonda içten bir çaba harcarsa tüm şirket büyük işler başaracaktır” Kiichiro Toyoda.

Dürüst İletişim: Açıklık ve farklılıkların kabulü: Global Toyota organizasyonu, bütün farklılıkları kabul edip, bütün dünya ülkelerinin geleneklerine, kültürlerine, kanunlarına,

törenlerine ve sembollerine saygı duyar. Toyota'yı farklı kılan çeşitli kültürlerden gelen, farklı deneyimlere, eğitimlere ve bakış açılarına sahip insanlarla çalışmaktır. Toyota çalışanları tüm mantıklı fikirleri kendi düşüncelerinden farklı olsa bile, herkese adil ve tutarlı davranıp, dikkatli bir şekilde değerlendirir (Toyota El Kitabı 2006).

Kendini İfade Etme, Kendine Güven ve Bireysel İnisiyatif: Toyota çalışanları, takım arkadaşlarını dürüst bir şekilde ikna edip onların katılımlarını özendirerek fikirlerini özgürce dile getirir. Toyota çalışanları, şahsi yargı ve becerilerine güvendiklerini inisiyatif olarak gösterirler.

Sorumluluk: Toyota çalışanları, ellerinden gelen tüm çabayı sarf ederek görevlerini yerine getirir ve performans sözlerini yerine getirmek konusunda sorumluluk kabul edip, bu bilinçle çalışırlar (Toyota El Kitabı, 2006).

2.4 TOYOTA HAKKINDA GENEL BİLGİLER

2.4.1 Global Toyota

Dünyanın en büyük otomotiv şirketlerinden birisi olan Toyota Motor Corporation (TMC), minivandan büyük kamyonlara kadar değişim gösteren birçok alanda üretim yapmakta ve geniş bir prototip yelpazesine sahip olmaktadır. Japonya'da 12 Fabrikası, 3 bağlı kuruluşu, 27 ülkede 53 üretim tesisi ve 299,300 çalışanı bulunmaktadır. Bu tesislerde Lexus ve Toyota marka araçlar üretilmektedir. Şirketin ürünleri, 170'ten fazla ülkede alıcılarına ulaştırılmaktadır. Toyota'nın otomotiv işlerindeki gelirleri, toplam satışlarının %90'ını kapsamaktadır.⁶

Şirket insanlığa ve topluma katkılarını başka konulardaki başarılarının desteği ile sürdürmektedir. Toyota; çevre, küresel ekonomi, bölgesel toplumlar ve paydaşları ile uyumlu bir işbirliğinin uzun vadeli ve dengeli bir gelişim için kilit öneme sahip

⁶ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak, Toyota daha güvenli, daha çevreci ve daha zevkli sürüş imkanı tanıyan geleceğin teknolojilerine yatırım yapmaktadır.⁷

1937 yılında kurulan Global Toyota satışları yıllar içerisinde gelişim göstermiştir. Ürün yelpazesi, dünyanın ilk seri üretilen hibrit aracı olan “Prius”u ve pazara hazır halde olan ilk Hidrojenli aracı “Toyota FCHV”yi içerecek şekilde genişlemiştir. Toyota Üretim Sistemi (TÜS), bütün alıcıların ihtiyacına uygun olan araçların esnek bir şekilde ve yüksek kaliteye sahip olarak üretilmesine olanak verecek şekilde planlanmıştır. Toyota üretim hatlarında dünyanın bir numaralı lüks aracı “Lexus” da bulunmaktadır.⁸

2.4.2 Avrupa Toyota

Avrupa'da çok önemli bir konuma sahip olan Toyota, müşterinin memnuniyetini ön planda tutarak coğrafi olarak büyümenin yanı sıra pazar payı açısından da büyümeye devam etmektedir. İlk otomobil ihracatını 1963 yılında Danimarka'ya gerçekleştiren Toyota, o günden günümüze kadar zorlu Avrupa pazarının beğenileri doğrultusunda pazar payını artırmayı sürdürmüştür. Avrupalı müşterilerin zevkleri doğrultusunda Fransa'daki tasarım merkezinde Avensis, Yaris ve Corolla Verso'nun tasarımları yapılmıştır.⁹ Tablo 2.4'te Toyota'nın Avrupa'daki fabrikalarında üretilen ürünler gösterilmiştir

Tablo 2.4: Avrupa Toyota Üretilen Ürünler

Fabrika	Ürün
Toyota Motor Manufacturing (UK) Ltd.	Avensis, Auris, Motor parçaları
Toyota Motor Manufacturing France S.A.S. (TMMF)	Yaris
Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. (TMMT)	Corolla Verso, Auris
Toyota Motor Manufacturing Poland SP. zo. z. (TMMP)	Motor ve Şanzıman
Toyota Motor Industries Poland SP. zo. o. (TMIP)	Dizel motor

Kaynak: Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

⁷ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

⁸ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

⁹ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

1992 yılında İngiltere'deki fabrikasında Toyota Avensis ve Corolla üretimine başlayan Toyota, 1994 yılında Türkiye'de Adapazarı fabrikasında Corolla Sedan ve Station Wagon ve 2001 yılında ise Fransa fabrikasında Yaris üretimine başladı. 2002 yılında Toyota Türkiye Avrupa'ya ihracata başladı. Aynı amanda 2002 yılında TMMP transmisyon üretimine; 2005 yılında ise TMIP dizel motor üretimine başlandı.¹⁰

2.4.3 Türkiye Toyota

Corolla Verso ve Auris modellerini üreten Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. (Toyota Türkiye), Adapazarı'nda Toyota'nın Avrupa'daki üretim tesislerinden biri olarak kurulmuştur. Toplam olarak 1 Milyar Euro'luk bir yatırıma ve 3.000 kişiden fazla istihdama da sahip olan Toyota Türkiye'de üretimin büyük çoğunluğu, Avrupa başta olmak üzere 30'dan fazla ülkeye ihraç edilmektedir. Toyota Türkiye hisselerinin % 90'ı Toyota Motor Europe NV/SA (TME) şirketine, % 10'u ise Mitsui & Co., Ltd. Şirketine aittir. Toyota Türkiye, en kaliteli üretimi yapma konusuna odaklanmış ve kurulduğu ilk günden beri Toyota Üretim Sistemini (TPS) uygulamaktadır. Bugün, yılda 150.000 araçlık üretim kapasitesiyle, Toyota'nın Japonya dışındaki en büyük 10 fabrikasından biri ve Türkiye'nin de en büyük üretim firmalarından biridir.¹¹

Aşağıda, Toyota Otomotiv Türkiye A.Ş.' nin kurulduğu 1990 yılından Şubat 2009' a kadar geçirdiği önemli süreçler görülebilir.¹² Tablo 2.5 Toyota Türkiye'nin kilometre taşlarını göstermektedir.

¹⁰ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

¹¹ Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

¹² Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

Tablo 2.5: Toyota Türkiye'nin Kilometre Taşları

Temmuz 1990	Toyotasa olarak kuruluş
Mayıs 1992	Fabrika temelinin atılması
Eylül 1994	7. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Ekim 1995	7. Nesil Corolla Wagon üretimi başlangıcı
Kasım 1996	ISO 9001 sertifikası alınması
Ağustos 1998	8. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Haziran 1999	ISO 14001 sertifikasının sıfır uygunsuzluk ile alınması
Haziran 2000	100 bininci araç üretimi
Ekim 2000	Yeniden yapılanma ve Toyota Türkiye'nin kurulması
Ocak 2002	9. Nesil Corolla Sedan üretimi başlangıcı
Şubat 2002	İhracatın başlaması
Ağustos 2002	9. Nesil Corolla Wagon üretimi başlangıcı
Mart 2003	Çift vardiya üretimin başlangıcı
Şubat 2004	Yıllık kapasitenin 100,000'den 150,000'e çıkartılması
Şubat 2004	Yeni Corolla Verso üretimi başlangıcı
Mayıs 2004	Yeni Corolla Verso'nun EuroNCAP tarafından 5 yıldızla ödül
Aralık 2005	500 bininci araç üretimi
Şubat 2007	Auris üretimi başlangıcı
Şubat 2009	Yeni Corolla Verso üretimi
Mart 2009	1 milyonuncu araç üretimi
Haziran 2013	11. Nesil Corolla üretim başlangıcı
Ekim 2014	Üretimin başlangıcından itibaren 20. yıl
Şubat 2016	3.model olarak Toyota C-HR'ın üretim duyurusu
Eylül 2016	3 vardiya üretimin başlangıcı
Ekim 2016	Toyota C-HR üretimi
Eylül 2017	2 milyonuncu araç üretimi

Kaynak: [Toyota. 2018. \[online\] www.toyotatr.com.tr](http://www.toyotatr.com.tr) [ziyaret tarihi 27.07.2018].

2002 yılında ihracatın başladığı andan itibaren çok hızlı bir büyüme sürecine girmiş olan Toyota Türkiye'de yatırımların arttırılmasına orantılı olarak üretim adedi de çalışan sayısı da artmış ve üretimin büyük bir bölümü Avrupa'ya ihraç edilmiştir.

3. YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Liderlik yaklaşımları ile dünya çapında tanınan ve kabul gören şirket uygulamaları arasındaki ilişkilerin neler olabileceği, liderlik yaklaşımlarının şirket uygulamalarına katkısı bu çalışmanın araştırma problemini oluşturmaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Araştırmanın amacı; liderlik ve Toyota yönetim sistemi ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede küresel Toyota organizasyonunun, Toyota yönetim sistemini ifade eden, “Toyota yaklaşımı” felsefesini amaç ve ilkeleri ile ele alarak tanıtmak ve Toyota Türkiye’de uygulanabilirliği ölçüsünde değerlendirmektir.

3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış ve yürütülmüştür. Nitel araştırmalar genel anlamda, herhangi bir sayısallaştırma olmaksızın bulgulara ulaşılan araştırmalar olarak tanımlanır. Bu araştırmalarda üzerinde çalışılan konular etraflıca betimlenmekte, derinlemesine yorumlanmakta ve çalışmaya dâhil edilen katılımcıların bakış açılarını anlamak amaçlanmaktadır (Cohen ve diğ. 2013). Nitel araştırmalar var olan bir durumu, müdahaleye ve değişikliğe uğramadan detaylı bir şekilde açıklamaya çalışan, olaylar arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran araştırmalar olmalarının yanında üzerinde çalışılan durumun günümüzdeki şeklini de tespit etme fırsatı verirler (Karasar 2016). Araştırmada nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinde Toyota Türkiye’de anket uygulamasına izin verilmemesi ile birlikte nitel araştırma metodunun sonuçtan ziyade süreç odaklı olması, araştırılan konunun daha derinlemesine incelenmesine fırsat vermesi, araştırmacıya toplanan verilerin bizzat bulunduğu ortamı tanınmasına olanak sağlaması gibi özellikleri etkili olmuştur (Ekiz 2013). Araştırma kapsamında görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır.

3.4 ÇALIŞMA GRUBU

Araştırma kapsamında çalışma grubunda Toyota Otomotiv Sanayi A.Ş. Operasyon Geliştirme Bölümünden Gövde Fabrikası Grup Lideri ve Toyota’da 25 senesini geçirmiş Rıza Özöztürk yer almıştır.

3.5 VERİLERİN TOPLANMASI

Nitel olarak tasarlanan bu araştırmada veri toplama aracı olarak doküman inceleme ve detaylı bir alanyazın incelemesinden sonra araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır.

3.5.1 Doküman İncelemesi

Doküman inceleme yöntemi araştırmanın ilgili konusu hakkında ihtiyaç duyulan bilgilerin geçmişten izlerini barındıran yazılı, sesli ve görüntülü materyallerin tümünün analizini kapsayan nitel bir araştırma yöntemidir (Karasar 2016). Doküman inceleme nitel araştırmalarda araştırmanın kapsam ve geçerliliğini artırmak için görüşme ve gözlem gibi diğer yöntemlerin yanında kullanılabilirken özellikle son zamanlarda diğer yöntemlerden doğrudan faydalanılamadığı durumlarda tek başına bir yöntem olarak da kullanılabilir (Çepni 2014). Bu tür araştırmalarda veri kaynağı olarak akademik yazınla birlikte araştırma yapılacak kuruma ilişkin raporlar ve kurum çalışanlarının görüşleri kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Çalışmada bu yöntemin tercih edilmesinde; doküman inceleme yönteminin, katılımcı tepkiselliğini ortadan kaldırması, kısa zamanda daha büyük örnekleme ulaşabilme imkânı sağlaması ve somut belge niteliği taşıyarak araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini desteklemesi gibi özelliklere sahip olması etkili olmuştur (Ekiz 2013).

Döküman olarak bu çalışmada Toyota El Kitabı ile birlikte Toyota Türkiye web sitesinde yayınlanan raporlar kullanılmıştır.

3.5.2 Mülakat

Mülakat, amacı önceden belirlenmiş bir çalışma için çalışma konusu kapsamında yetkili bir kişinin görüş, düşünce ve bilgilerini açığa çıkarmayı amaçlayan soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı konuşmalardır (Yıldırım ve Şimşek 2013). Bu araştırmada ikinci veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış mülakatta sorular önceden hazırlanmasına rağmen yapılandırılmış mülakata kıyasla daha esnektir. Mülakatın gidişatına göre araştırmacı sorular üzerinde değişikliğe gidebilir. Katılımcıların görüşmeyi yönlendirmesine de kısmen izin verilebilir (Karasar 2016). Katılımcının verdiği cevaplar yetersiz kaldığı takdirde ek sorular sorularak katılımcının görüşleri ve inançları irdelenir daha derinlemesine anlamlar ortaya çıkarılabilir. Fakat araştırmacı mülakat esnasında konunun dışına çıkılmamasına dikkat etmelidir (Ekiz 2013).

Yarı yapılandırılmış mülakat ile doküman incelemesinden elde edilen verilerin desteklenmesi sağlanmıştır. Mülakat soruları detaylı bir literatür taramasından sonra ölçme – değerlendirme ve bilimsel araştırma konularında uzmanların görüşleri alınarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Mülakat sorularının geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için örnekleme uygulanmadan önce örneklem dışından 3 ayrı işletmede yöneticilik yapan kişiler ile mülakatlar yapılmıştır. Bu pilot uygulamadan sonra mülakat soruları uzmanların görüşleri alınarak yeniden düzenlenmiştir. Rıza Özöztürk ile yarı yapılandırılmış olarak gerçekleştirilen mülakatta kendisine 10 ana soruyla birlikte sorulara verdikleri cevaplar nispetinde ek sorular sorularak derinlemesine bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Yapılan mülakatta yanıt alınan toplam soru sayısı 18 olmuştur. Mülakat sırasında sorulan sorularla Toyota Türkiye’de uygulanan Toyota Yaklaşımı ve bunun liderlik ile ilişkisi ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

3.5.3 Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma soruları çerçevesinde mülakat yapabilmek için öncelikle Toyota Türkiye ile mail üzerinden iletişime geçilmiştir. Takım liderleri ile mülakat yapmak istenildiği belirtilmiştir. Ancak sadece Toyota Otomotiv Sanayi A.Ş. Operasyon Geliştirme

Bölümünden Gövde Fabrikası Grup Lideri Rıza Özöztürk ile görüşmeye izin verilmiştir. Bu kapsamda kendisinden randevu alınarak iş yerine gidilmiş ve 15 Ekim 2018 tarihinde 2 saatlik bir görüşme yapılmıştır. Kendisinin mülakat sorularına verdiği yanıtlar ses kaydına alınırken bir taraftan da görüşme esnasında araştırmacı tarafından çeşitli notlar alınmıştır.

3.6 VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan görüşme sırasında alınan ses kaydı yazıya aktarılmış ve mülakat formundaki soruların sırasını takip edecek şekilde dikkatle okunarak teker teker analiz edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek 2013). Mülakatın analizinde, görüşlerin çarpıcılığını belirtmek ve çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için katılımcının verdiği cevaplar değiştirilmeden doğrudan alıntılar yapılmıştır (Karasar 2016). Elde edilen bulgular, ilgili literatür de ele alınarak tartışma ve sonuç kısmında doküman analizinden elde edilen bulgular ile birlikte yorumlanmıştır.

3.7 ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma kapsamında görüşülen Rıza Özöztürk'ün Toyota Türkiye yapılanması, Toyota Yaklaşımı ve liderlik uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu, Toyota Türkiye'yi temsil ettiği varsayılmıştır. Bununla birlikte katılımcının sorulara objektif bir şekilde yanıt verdiği varsayılmıştır.

3.8 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Toyota Türkiye ve temsilen görüşme yapılan Toyota Otomotiv Sanayi A.Ş. Operasyon Geliştirme Bölümünden Gövde Fabrikası Grup Lideri ve Toyota'da 25 senesini geçirmiş Rıza Özöztürk'ün görüşleri ile sınırlandırılmıştır. Bununla birlikte araştırma, hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formundaki 10 soru ve görüşme sırasında ilave edilen 8 soru olmak üzere toplam 18 sorudan oluşan görüşme formu ile sınırlandırılmıştır.

4. BULGULAR

Görüşme Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş. Operasyon geliştirme bölümünden Gövde Fabrikası Grup Lideri ve Toyota’da 25 senesini geçirmiş Rıza Özöztürk ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşme neticesinde Toyota Yaklaşımının Türkiye’deki uygulanış şekli üzerine bilgi alınmıştır. Buna göre yapılan incelemede Toyota yaklaşımının Japon işletmecilik anlayışı ile arasındaki benzerlik ve Japonya dışındaki bir ülkede uygulanışı ve farklılığı ortaya konmuştur.

Toyota Motor Corporation Japonya’da kurulmuş olup, Türkiye’deki bir tesisi olan Toyota Türkiye, 1930’larda büyük zorluklar içerisinde çok iyi bir takım oluşturularak bu grubun fedakar emekleri sonucunda inşa edildi. Bu tarihten sonra yaşanan her hadise, her gelişme, “Toyota Yaklaşımı” ile özetlenen kurum kültürünün varoluşuna katkıda bulunup, öğrenen bir organizasyon durumuna gelip Toyota Türkiye, Kaizen ismini verdiğimiz ve işgörenlerin bütününün sürekli geliştirme çabaları ile otomotiv üreticilerinden olarak önde gelen kurum olmuştur.

Toyota’nın kurum kültürü kaynakların savurgan kullanılmadan, zamanında, en verimli ve en etkin şekilde değerlendiren Toyota Üretim Sistemi, üretim teknolojilerinde yeni bir kilometre taşı olarak tanımlanıyor. “Toyota Yaklaşımı, Sürekli Gelişim ve İnsana Saygı” konularını ele alır. Bunun liderlik yaklaşımı ile ilgisi Toyota’nın Türkiye’de dönem sisteminde belli hedeflerinin olmasından ileri gelmektedir. İnsana saygı yaklaşımının içerisinde, insanlara birey olarak saygı duymak ve takım çalışmasına önem vermek bulunuyor. Sürekli gelişim yaklaşımında ise; Kaizen çalışmaları ile konularını anlamak için “neden” soruları ile kökenine inmek ve yerinde inceleme yapmak, mücadeleden yılmadan başarıya odaklanma kavramlarını vurguluyor şeklinde tanımlamak mümkün olabilir.

Toyota Türkiye yönetim sistemi, 2001 yılında Başkan Fujio Cho liderliğinde tüm Toyota kurumlarına duyuru yapılan Toyota Yaklaşımı ilkelerine göre yönetilmektedir. Bu ilkeler her bölümde her operasyonda (üretim, satın alma, iş güvenliği, satış ve pazarlamada) hayata geçmektedir. Çünkü tüm Toyota organizasyonları ile birlikte

Toyota Türkiye'nin yönetim değerlerini ve işletme yöntemlerini ifade etmektedir. Toyota yaklaşımı sürekli iyileştirme ve insana saygı üzerinde temellenen bir yönetim felsefesidir. Toyota Türkiye'de Toyota yaklaşımının uygulanışı aşamasında aşağıda ifade edilen yöntemlere dikkat edilmektedir. "Toyota Türkiye'de çalışanlar operasyonların her aşamasında bu ilkelere göre hareket etmekte, böylelikle işler standartlaşmakta ve işler daha kolay gerçekleşmektedir". Liderlik kavramında belli ilkelere göre hareket etmek işin disiplin boyutunu göstermektedir. Toyota yaklaşımı Toyota Türkiye personelleri için bir ışık, bir standart, yol gösterici bir ideal ve Toyota kültürünün özgün öğelerini özetleyen şirketin ana yapı taşlarıdır. Örneğin; Toyota'da fabrika gezisi sırasında, Toyota üretim sistemi konusunda oldukça iyi eğitilmiş biri, faaliyetleri incelerken çizelge ve grafiklere ya da etkileyici tasarruflara bakmayacaktır. Doğrudan işin yapıldığı yere gider ve süreci gözlemler. Akıştaki kesintilere yani iş akışı sırasında israf sayılabilecek etkenlere bakar. İnsanların iş yapış şekillerinde tekrarlanabilir standart bir sürece uyup uymadığına bakar. Örneğin tamir alanında kalite problemlerine bir kanıt aranır, eğer malzemenin fabrikanın başından sonuna kadar sabit bir hareketle düzgün aktığını ve insanların aktif olarak bu akış içerisinde yer aldığını gördüklerinde etkilenirler. Süreçlerin bir standartta olduğunu ve faaliyetin bir anını gösteren görsel materyallere yer verildiğini görmeleri daha etkileyicidir. Fakat en önemlisi ve etkileyici olan ise sahadaki insanların problemleri çözmede aktif olarak çaba harcadıklarını görmeleri ve buna dair bir kanıt elde etmeleridir. Bunun için Toyota Türkiye yöneticileri başarıya giden yolun insana yapılan yatırımdan geçtiğinin bilincinde hareket eder.

Toyota'nın dünya çapında başarılarının temeli Toyota yaklaşımı felsefesinin en önemli ilkesi devamlı çabaların sonucunda bulunulan durumda görülen küçük çapta iyileşmeleri işaret eden kaizendir. İyileştirmeye gereksinim duyulmasını fark etmek, iyileştirme için başlangıç noktasıdır. Fark edilen bir problem yoksa iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Kaizen'in baş düşmanı, mevcut durumla yetinmektir. Bu durumda sektörde bir numaraya doğru adım adım ilerlemesini sağlayan Toyota yaklaşımı felsefesinin en önemli parçası haline gelmiştir.

Toyota Türkiye'de sürekli ilerleme için üstün çabalar harcanır, kolay memnun olunmaz ve sistemli olarak yenilikler isteklendirilir. Toyota çalışanları sürekli ilerlemek için

durmadan çaba harcarlar. Bir organizasyonda kaizen için gereken; Kaizen mantığı ve yaratıcı düşünce, yalın üretim sistemlerinin ve yapısının oluşturulması ve örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi ile gerçekleşir. Toyota Türkiye’de, bireysel yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edici faaliyetlerde bulunulur. Toyota Türkiye Kaizen faaliyetleri bundan dolayı, Toyota Türkiye çalışanları gerek şirket içi gerekse şirket dışından ferdi yaratıcılığı geliştirecek yeni düşünceler arar. Toyota Türkiye’de bireysel yaratıcılığı geliştirmek için yaratıcı öneri sistemleri kullanılır. Çünkü Toyota Türkiye’de mevcut durumla ilgili problemlerin, sorunların yine çalışanlar tarafından çözüleceğine iyileştirileceğine inanılır. Toyota bu nedenle çalışanlarının becerilerine ve düşüncelerine değer verir. Kendine değer verildiğini hisseden çalışan şirkete karşı bağımlılık ve itaat hisseder. Toyota Türkiye’de yaratıcı öneri sisteminin uygulanmasındaki en önemli amaç, yüksek kalitede, düşük maliyetli ürünler üretebilmek için elbirliği ile çalışabilmektir. Toyota Türkiye, bu hedefi gerçekleştirmek için çalışanların yaratıcı düşüncelerini geliştirmek, morallerini yüksek tutarak performanslarını artırmak, takım çalışması ruhunu kazandırmak için çalışanların, çalışma metotlarını iyileştirmelerine, iş güvenliğini arttırmaya, problemleri gözlemlemeyi öğrenmeye ve maliyetleri azaltmaya ve iletişimi yükseltmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Toyota Türkiye’de yaratıcı düşünceyi geliştirmek adına doldurulan yaratıcı öneri formları (kaizen sistemi) vardır. Bu öneri formları çalışanlar tarafından gerçekleştirilecek ve maliyeti azaltacak kaliteyi yükseltecek önerilerde bulunmak için doldurulur. Daha sonra bu öneri formları bir raporla üst yöneticilere iletilir ve onay aldıktan sonra uygulanır. Toyota Türkiye ‘de çalışanların kaizen için getirdikleri öneriler her alanda yapılan küçük küçük tasarruflar şeklindedir. Bunlar maliyetleri düşürme, zamandan tasarruf etme, çevre, enerji tasarrufu, kalite, alan tasarrufu, işlerin ve operasyonların yapılmasında kolaylık getirecek yöntemler şeklinde organizasyonun bütününde etkinliği sağlayacak iyileştirmeler öneri olarak getirilir. Toyota çalışanları hiçbir zaman eski modellerle kendilerini sınırlamadan yenilik arayışlarına devam eder; çünkü tabular araştırmaları tıkar. ‘Neden’ sorusunu kendilerine en az beş kez sormaları mantıklı cevapları bulmak içindir. Toyota çalışanları daima yenilik arar ve alışılmış şeyleri terk eder. Örneğin; yaptığı işte kullandığı tornavidayı bir dahaki yapıda başka bir tornavida kullanarak yapar.

Toyota Türkiye çalışanları, ‘‘Toyota Yaklaşımı felsefesinde vurgulanan kendi grubunun elemanları ve tüm organizasyon elamanları ile bir araya gelerek fikir birliğine varmaya çalışırlar’’. Bunun nedeni liderlik kavramında sadece tek bir kişinin düşünce anlayışına değil örgütsel yapının düşünce anlayışlarına bakılmaktadır. İnsanları problem çözmeleri ve işlerini sürekli geliştirmeleri yönünde eğitmek çok güzel bir hedef, ama bu enerji ve yaratıcılık olarak hedef oluşturmaktadır. Hedefler fikir ve görüş birliği ile herkesin katılımı ile belirlenir. Böylece uzlaşma sağlanırsa hedefe ulaşmada doğru süreç çatışmasız ve etkin bir şekilde uygulanır. Bu uygulama, gelişim için bir dizi hedef öne koyan, Toyota’nın en tepesinden başlayıp, aşağısındaki her seviyeden ekip üyesiyle mutabakatta varmaya dayanan Hoshin Kanri yöntemi ile olur. Her çalışanın, belirli, ölçülebilen hedefler olarak tanımlanan, bir hoshin’i vardır ve bunlar her sene gözden geçirilir. Amaç bir grubun değil şirketin kazançlı çıkması fikri olduğu için bireysel hedefler şirketin hedefleri ile ortak paydada buluşurlar. Takım üyeleri kendilerine değer verildiğini hisseder ve yeteneklerini ortaya koyarak performanslarını şirketin başarısına yönlendirirler.

Toyota Türkiye’de yalın üretim ve yalın organizasyon kavramları Japonya ile aynı özellikleri göstermektedir. ‘‘Toyota Türkiye’de üretim sürecinde Japonya’dan farklılıklar söz konusudur’’. Çünkü Toyota tam zamanında üretimi gerçekleştirmek için yan sanayi kuruluşlarını çevresine kurarak istenilen parçalar istenilen zamanda fabrikaya gelmesi sağlanmaktadır. Toyota Türkiye’nin stoksuz çalışması mümkün olmamaktadır. Ancak Toyota’nın plastik, cam, metal üreten yan sanayi kuruluşları ve Toyota’nın araba korluklarını üreten Boshoku fabrikası Toyota’nın 3 km uzaklığında bulunmaktadır. Toyota Türkiye’de ise durum Japonya’ya göre daha zordur. Toyota Türkiye başta Japonya olmak üzere Güney Afrika ve Avrupa’nın çeşitli ülkelerinden ve Türkiye’deki yan sanayilerden doğru zamanda ve doğru miktarda malzeme getirmek zorundadır. Bu üretimin devamı için bir zorunluluk ve Toyota Türkiye için Japonya’ya göre zorlayıcı bir hedeftir. Doğru zamanda malzeme getirememenin karşılığı üretim duruşu demektir. Parçaların ve malzemelerin ahenk içerisinde doğru zamanda fabrikaya akışı ve arabaya takılacak noktaya ulaştırılması Üretim Kontrol Bölümü tarafından gerçekleştirilen bir görevdir. Sıfır stok hedef olmasına rağmen Toyota Türkiye’de örneğin Japonya’dan gemi yolu ile getirilen parçalar için 1 haftalık stoklar ile çalışmak

Avrupa'dan karayolu ile gelen parçalar için 2 günlük stoklar ile çalışmak zorunluluğu oluşmaktadır. Amaç sürekli iyileştirmeler ile bu stok seviyelerini aşağı çekebilmektir. Yalın organizasyon açısından değerlendirildiğinde hiyerarşik kademelerin azlığı, açık ofis sistemi göze çarpmaktadır. Ofis ortamında, masalar arasında bölmeler bulunmamakta müdür, bölüm şefleri, mühendisler açık ofis ortamında birlikte çalışmaktadırlar. Böylece diğer işletmelerde olduğu gibi, her bölüm için ayrı ayrı olan odalar ortadan kalkmaktadır. Açık ofis ortamı sayesinde, alandan tasarruf edilmekte, hiyerarşik kademeler birbirine yaklaşmakta ve iletişim için gereksiz basamaklar, araçlar ortadan kalkarak bu görünüş tamamen yalın bir organizasyon şeması çizmektedir. Toyota Türkiye'de yönetim ve çalışanlar arasında yatay iletişim görülmekte, böylece bilgi kaybı olmadan gerekli bilgiler direkt müdüre ulaşmaktadır. Toyota Türkiye'de yönetsel yalınlık, yalın iletişimle net işe odaklanmaktadır. Toyota Türkiye'de maliyetleri azaltıcı kâr elde edilmesi muda, muri, muralardan arınmış bir üretim sistemi, tam zamanında üretim sistemi ile sıfır hata kalitesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Toyota'nın bir şirket olarak istediği ve ihtiyaç duyduğu tabii ki kâr elde etmektir, ama bu şirketi harekete geçiren amaç değildir. Bunun yerine Toyota liderleri, daha çok şirket müşterilerini memnun etmek, topluma ve ekonomiye katkıda bulunmak ve tüm çalışanlar ve ortaklar için uzun vadeli refah istekleri Türkiye'de yapılan işlerden elde edilen isteklerdendir. Çalışanlarda maaş çeki ve sosyal yardımdan, hiç değilse, asgari bir şeyler beklerler, ama olumlu bir ortamda bir hayat boyu çalışmadan gelen kişisel gelişimi de arzularlar. Öğrenmeye devam etmek, yeni beceriler geliştirmek ve toplumda olumlu farklar yaratabilen bir şirket için çalışıyor olmak isterler. Her bir tarafın çıkarlarını bir araya getirip topladığımızda, ortak hedef ekip üyeleri, şirket ve toplum için uzun vadeli refah isteği Toyota'dan bir şirket olarak beklenen başarıdır.

Toyota Türkiye kendi kaliteli insanını şu şekilde tanımlanır; Toyota Türkiye'de insanlar eğitilebilir, bir ekip içinde çalışabilir, standartlara uyan ve onları geliştiren, şirket

kültürünün ve hedeflerinin etkilediği, aile ve topluma olumlu etkide bulunabilen insan, kaliteli insan olarak tanımlanır.

Toyota Türkiye’de üretim sistemi ilkelerini şu şekilde tanımlanmaktadır. İlkeler şu şekilde sıralanabilir. “Üretim ile ilgili ilkeler bilindiği gibi; tam zamanında üretim yani mümkün olan en az stoğu bulundurmak, çekme sistemi üretimi müşteriye itmekten çekme üretimi siparişlerini karşılamak, maliyet kontrolü ile kâr, yaratılan kalite ve esnek işgücü” olarak sıralanabilir. Örneğin kanban sistemi kurmak gibi mekanik bir görev bile çeşitli kültürel bağlamlarda değişik anlamlara gelir. Sonuca yönelmiş bir kültürde, kanban belirli bir sonucun aracıdır. Fabrikadaki insanlar kanbanı ve onu nasıl sürekli iyileştirme için bir araç olarak kullanacaklarını gerçekten anlamaları gerekir. bu ilkelerin Toyota Yaklaşımı ile ilişkisi, fabrikadaki insanların sistem hakkındaki düşünme tarzları, sistemin desteği olmayan tek atışlık, kısa vadeli bir araç mı yoksa sürekli iyileştirme kültürü yaratan uzun vadeli bir sürecin parçası mı olduğunu belirler. Toyota kurumsal kültürünü üretim hattı üzerinde işçi kontrolünü sağlayabiliyor.

Toyota yaklaşımı felsefesinin ilkelerinin bazılarını uygulamak kolay değildir. Toyota yaklaşımının tüm Toyota organizasyonlarında uygulanabilmesi ve ortak bir amaç uğrunda birleşebilmesi için çalışanlara Toyota yaklaşımı ilkeleri benimsetilmeli ve iş yapış şekillerine eksiksiz bir şekilde yansıtılabilmelidir. Toyota’da üst kademedeki yöneticilerin alt kademedeki çalışanları eğitmelerinin nedeni, Toyota’nın üst kademedeki yöneticileri Toyota çalışanlarına şirketin küresel değerlerini işletme yöntemlerini ortak paydada birleştirmek için kendilerini, bilgi ve birikimlerini alt kademedekilere aktarma ihtiyacı içerisinde hissederler. Toyota yaklaşımı felsefesi çalışanlara aşılılmazsa kalite sorunları devam edecektir. Toyota hızlı büyüyen bir otomotiv devidir ve kontrolü kaybetmek istemez. Bu da ancak Toyota Yaklaşımı felsefesi tüm çalışanlara öğretilerek ve her operasyonda hayata geçirilmesi sağlanarak mümkündür. Toyota da profesyonel hayat yaşamış kişiler Toyota yaklaşımını daha iyi anlarlar ve uygulamaya da bir problem yaşamazlar. Toyota çalışanları Toyota yaklaşımının bir parçası olarak görülür. Çalışanların tek tek çalışma hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için uygulanan yöntemler Toyota yaklaşımı ile belirlenir. Karşılaşılan zorluklarda, çalışanların fikirleri ve işbirliği ile çözümler bulunur. Toyota

yöneticilerinin diğer ekip üyelerine “Toyota yaklaşımını öğretmesi”, kurucusu Sakici Toyoda zamanına kadar gider. Toyota yaklaşımında yöneticilerin iyi bir lider ve liderlerinde iyi birer öğretmen olduğu varsayılır. Burada yöneticiler genç üyelere Toyota’nın tanımlama, analiz etme, iletişime geçme ve problem çözme tarzını öğretmektedirler. Toyota’nın tüm yöneticileri iş başında, günlük bazda, yıllar boyunca Toyota yaklaşımına göre nasıl düşünüp davranılacağını öğretmek için tam zamanlı eğitimciler olarak görevlendirilmişler. Toyota çalışanlarına, yaklaşımlarını bu kadar derinlemesine öğreten ve sıkı bir disiplin içinde, zaman içinde tutarlı ve derinden sosyalleştiren bir şirkettir. Toyota yaklaşımının öğrenilmesi liderlik yaklaşımındaki eksikliklerin giderilmesini sağlayacaktır.

Sosyal sorumluluğumuzun bir parçası olmaktadır. Toyota Türkiye’nin sosyal sorumluluk projeleri ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler olarak ilki çocukların araştırma geliştirmeye ilgilerini çekerek, proje yapma becerilerini geliştirmeyi amaçlayan teknik proje yarışmasıdır. İkincisi ilkokul birinci sınıf öğrencilerine yönelik, trafik güvenliği bilincini geliştirmeyi amaçlayan eğitim seti ve resim yarışmasını kapsayan trafik güvenliği ile ilgili aktivitelerdir. Üçüncü aktivite ilkokullar arası futbol turnusudur. Dördüncü olarak da Toyota tesislerinin bulunduğu bölgeyi ve yaşanan alanları iyileştirmeye yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Ayrıca, şirketin kuruluş aşamasında yapımı gerçekleşen trafik hastanesi de topluma katkı faaliyetlerinden biridir.

İnsana saygı ve sürekli iyileştirme (Kaizen) felsefesiyle hareket eden Toyota Türkiye’nin sosyal sorumluluk projelerinin özellikle ‘Çevre’, ‘Sosyal’ ve ‘Ekonomik’ alanlarda topluma katkı sağlamayı hedefler. Bu projelerin hepsinin temelinde Toyota yaklaşımı felsefesinin olduğu görülür. Toyota Türkiye’nin ana hedefleri arasında toplumların yaşam kalitesini yükseltmek, paydaşlarla diyalogu artırmak, çevre bilinci yaratmak, çalışan ve müşteri memnuniyetini sürekli artırmak gelir. Bu konudaki en güzel örnek de, fabrikanın yenilebilir enerji kaynaklarına yönelmesi Toyota Türkiye’nin çevreye verdiği önemi gösterir. Güneş enerjisi sistemlerini kullanmaya başlayıp, fabrikaya güneş enerjisi panelleri kurmuş olup, elde edilen enerjiyi de eğitim ve idare binasının aydınlatması ile ofisteki elektronik cihazların çalışmasında kullanmıştır. Rüzgar türbinleri de yakın zamanda kurulmuş olup, fabrikanın tüm aydınlatması için güneş enerjisinden yararlanılacaktır. Toyota Türkiye solvent bazlı boyadan, su bazlı

boya uygulamasına başlamıştır. Su bazlı boyaya geçmekle beraber uçucu organik partiküllerde azalma da yarı yarıya gerçekleşmiştir Boyahanede kullanılan tiner geri dönüştürülmekte ve yine tiner olarak kullanılmaktadır. Su ve enerji azaltılması konusunda yoğun çalışmalar yapılmaktadır. En modern arıtma sistemlerinden geçen atık su Sakarya Nehri'ne verilmiş olup, çıkış hattında bulunan havuzda balık beslenmektedir. Toyota Türkiye sıfır atık seviyesine ulaşma yolundaki hedefinde sona yaklaşmakta olup, yakın gelecekte bu hedef muvaffak olacaktır.

Toyota Türkiye ve sendika ilişkileri yönetimin her kademesinde Toyota yaklaşımı felsefesini benimseyen Toyota Türkiye sendikalı bir işletme değildir. Çünkü Toyota Türkiye organizasyonu içerisindeki Endüstri İlişkileri Bölümü ile çalışanların görüş, öneri ve geribildirimleri temin edilerek çalışanlar şirket tarafından güvence altında olduğundan sendikadan bahsedilemez.

“Toyota’da işçi sağlığı ve iş güvenliği olması gerekliliği vardır”. Bunu nedeni; Tüm Toyota tesislerinde olduğu gibi, çalışanların hijyenik ve emniyetli bir ortamda çalışmalarını sağlamak Toyota yönetim ilkelerinin başında gelmektedir. Toyota’nın insana saygı ilkesi ile emniyetli ve hijyenik çalışma ortamları yaratmak şirketin tüm çalışanlarının ortak sorumluluğudur. Çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen çeşitli etkinliklerle iş kazalarının ve mesleki hastalıklarının önüne geçilmesi amaçlanır.

Toyota Türkiye’de şirket standartlarını Toyota Türkiye’nin şirket standartları, kanban, sürekli akış ve tam zamanında, standartlaştırılmış iş ve andon sistemleridir. Bu sistemlerin etkileşimi, şirket sistemlerini belirlemektedir.

“Toyota Türkiye’nin amacına ulaşmaya yardımcı olan anahtar çıktılar” yaklaşımının yüksek kalite düşük maliyetli ve zamanında üretebilen kaliteli insanlar olarak tanımlar. Bu nedenle Toyota Türkiye işe aldığı elemanları Toyota’nın kültürünü öğrenebilsin ve ona katkıda bulunabilsin diye çalışanların seçimi ve geliştirilmesinde Toyota yaklaşımı felsefesini ve paylaşılan ilkelerin etkili olmasına çok yatırım yapmıştır. Toyota yönetim sisteminin çıktıları ortak Toyota değerlerine dayanan sürekli iyileştirme için birlikte çalışan kaliteli insanlardır denilebilir. Çünkü kaliteli insanlar kaliteli sonuçlara götürür.

Toyota Türkiye’de üç kilit girdiye odaklanılır; Toyota yaklaşımı felsefesi ve değerleri, üretim sistemi ilkeleri ve Toyota’nın nitelikli işgücünü işe alırken, onları nasıl etkilediğidir. Toyota Türkiye’de ortamın ihtiyaç duyduğu anahtar girdiler nelerdir ve sadece sisteme girmesine izin verdiklerimizi seçebilmek için onları filtreleme yöntemi girdiler, ekip üyeleri örgüte girdikçe ve kariyerleri boyunca yaşayıp geliştikçe onların edindikleri deneyimlerini şekillendirir.

Koşullar her zaman Toyota Türkiye çalışanları tarafından ortak bir şekilde kavranır. Toyota’da görsel materyaller kullanılarak, bulunan durumun herkes tarafından anlaşılması sağlanır; çünkü en gerçeği bulabilmek için ilgili bütün bölümlerin görüşü önemlidir. Toyota Türkiye’de kullanılan görsel materyaller; hat kenarındaki tahtalarda kullanılan üretim planları, hatta çalışanların bilgilerinin yer aldığı şemalar ve hatta çıkan problemleri gösteren raporlar. Örneğin; üretim hattında arabanın herhangi bir yerinde vida sıkışması olduğunda otomatik olarak hat durur. Hattaki problem görsel uyarı sistemleri ile herkes tarafından anlaşılır. Toyota Türkiye’de hatalar öğrenme fırsatları olarak görülür. Toyota Türkiye’de örgütsel öğrenme yöntemi bireyleri suçlamaktansa düzeltici eylemlerde bulunulur ve her bir deneyim hakkındaki bilgiler de kapsamlı bir şekilde çalışanlara dağıtılır. Meydana gelen iş kazalarında sorunun neden kaynaklandığını bulmak ve bir daha olmaması için gerçekleşen iş kazası herkese raporlanır.

Toyota’da örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi ve öğrenmenin tüm şirket düzeyine yayılması için amirler çalışanları motive eder ve eğitir. Organizasyonda tüm takım üyeleri bilgilerini birbiriyle paylaşır ve eski çalışanlar bilgilerini yeni takım elemanlarına anlatır. Çalışanların eğitimleri, iş öncesindeki eğitimlerde olduğu gibi çalışma hayatları boyunca da geçerlidir. Çalışanlar gereksinim duyulması durumunda görev aldıkları projelerde kısa veya uzun dönemli olmak üzere, Japonya ve Avrupa’da çeşitli eğitim olanaklarından yararlanırlar.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Field 1984 senesinde yapmış olduğu bir çalışmada, 7 çeşit organizasyon durumundan 295 çalışan ve liderlerin oluşturulduğu bir denemede liderlik tarzlarını incelemiştir. Düzen ve neticeleri söz konusu olarak çalışmamıza sonuçlar bakımından son derece fazla benzerlik gösteren bu araştırma grubunda sonuçlara bakıldığında; demokratik liderlik söz konusu olduğunda iş memnuniyetinin arttığı görülmektedir. İçten gelen iş memnuniyeti ile liderlik bağdaştırılamaz. Otokratik liderlik tarzı dışsal tatmin ile ilgili olarak olumsuz etki oluşturmaktadır. İş memnuniyeti, demografik değişken gruplarına göre değişiklik göstermektedir. Yaş ve tecrübe arttıkça memnuniyet artmaktadır.

Smith (1999)' in okulda liderlik yapan kişilerin ve personellerin iş memnuniyeti ve konsantrasyonu arasındaki bağlantıyı işleyen çalışmasında cinsiyetin ve kıdemin liderlik konusunda ev iş memnuniyeti ile ilgili bir bağlantısı olmadığı ve demokratik liderlik şeklinin iş memnuniyeti meydana gelmektedir.

Bir takım çalışmalara bakılarak demokratik liderlik tarzında çalışanların memnuniyeti, konsantrasyon üzerinde pozitif etkileri bulunduğu görülmektedir (Bass, 1999; Wofford, Whittington and Goodwin, 2001)

Dönüşümcü liderlik tarzlarıyla ilgili yapılan incelemelerde birbirine farklı gibi gösterilmesiyle beraber esasında bütün olguların birbirini tamamladığını ileri süren Börü (2004), bu liderlik biçiminin içsel ve dışsal memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerini tespit etmiştir.

Barbuto ve diğ., (2007), demografik değişkenlerin liderlik tarzıyla ilgili etkilerini inceleyen çalışma neticelerinde eğitim hali ile cinsiyetin birlikte incelenerek liderlik tarzı içinde tespit edici olduğunu belirtmektedir.

Toplumların bir bütün olarak yaşamını devam ettirmesiyle beraber liderlik konusuna da eğitim zaman içinde artmıştır. Bunu nedeni her koşulda ve örgütte birilerinin varlığı ve karakter yapısı liderlik olgusunu doğurmuştur. İlk olarak insanları yöneten liderler bu

tip baskın özellikleriyle hatırlanmaktadırlar. Bir süre sonra liderlerin sadece yönetici özellikleri değil bir takım davranışları da incelenmiştir. Sonralarda kişisel nitelikler ve davranış şekilleri beraber analiz edilerek koşullara uygun hareket edebilme eylemlerinden bahsedilmiştir. Böylelikle bu konu literatürde daha fazla yer almıştır. (Chang and Lee, 2007; Aspiridis, 2013; Bushra, Usman, and Naveed, 2011)

Günümüz çağında ise, liderlik, etkileşimi olan ve dönüşüme uğramış liderliği hedef olarak, lideri savunan kişilerle beraber yönetimde istediğini elde edeceğini dile getirmiştir. Bu ifade ile liderin, örgütsel üyelerini ve örgütünü dönüştürmesi gereken yere çekerek başarı sağlaması mümkün olacaktır. Son yıllarda etkileşim liderliğe ek olarak; bazı liderlik tarzları gündeme gelmiştir. Listelenen bu liderlik çeşitlerinde hangisi kabul ederse etsin, örgütte bulunan kişiler; adaletli olunmasını, dürüst olunmasını, kişilere güven verilmesini, kişilere moral ve huzur verilmesine ihtiyaçları vardır. Bununla beraber liderin bütün grubu örgütü kapsamaması, hoşgörü içerisinde olması, sinirli olunmaması, paylaşmayı seven bir yapı içerisinde olması beklenir. Bu beklentiler için liderlerin kişiye özgü muamele yapmaları gerekmektedir.

Günümüz dünyasının sihirli kavramlarından birisi olan liderliği, her bir disiplin kendi bakış açılarından farklı şekillerde tanımlamışlardır. Herkesin kendi bakış açısına, bilgi düzeyine, kültürüne göre liderliğe farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Liderlere ihtiyaç duyan toplumların her çağda, bu liderlerin farklı özellikler taşıyarak kendini gösterdikleri ve tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak toplumlarına tesir ettikleri anlaşılmaktadır. Genellikle, liderler önder ve kendine has çeşitli özellikleri olan kişiler olarak toplum içinde bazen güçlü, bazen zeki, bazen bilgili, bazen de karizmatik kişiler olarak tarif edilmişlerdir.

Toplum ya da grubun diğer üyeleri liderin izleyenleri olmaktadır. Günümüzde ise toplumlarda yaşanan farklılıklar, hayat stilleri ve bu hayat stilleri içinde gözlenen davranış kalıplarını değiştirmektedir. Artık hiyerarşi olgusunun şeffaflaşmasıyla birlikte, liderlerin sahip olduğu güç özelliğinin sadece onların sahip olduğu kuvvetin yer almadığı ve bu kuvvetin kullanımının kişilere yönelik yayıldığı, karmaşık kelime grubuna dönüştüğü anlaşılmaktadır.

Bu değişimden liderlik olgusu da etkilenmiştir. Geniş ölçekli teknolojik, ekonomik, kültürel ve politik güçlerin hakim olduğu bir çağda liderlik düşüncesi ve kavramı da değişmiştir. Liderlik daha işlevsel ve daha etkili bir kavrama dönüşmüştür. Sadece bir kişinin oluşturduğu ve beslediği durumdan, bir ortaklığa ve ortak davranışlar bütününe dönüşmüştür. Liderlik için aranan kriterler günümüz modern toplumunda çeşitlilik ve farklılık göstermiştir. Bilgi ve yetenek ise günümüzde beklenen özellikler olmuştur.

Liderliğin tarihsel süreci ele alındığında, her çağda toplumların liderlere gereksinim duydukları görölmektedir. Ayrıca bu liderlerin çok önemli karara vararak insanları etki altına aldıkları ortaya çıkmaktadır. Bütün dönemlerde, liderlerde çeşitli nitelikler aranmıştır. İnsanlığın ilk dönemlerine bakıldığında toplumlara liderlik etmek için güç ve cesaret gibi kişisel özellikler aranmaktaydı.

Toyota küresel bir organizasyon olduğu için Toyota Yaklaşımının tüm değerlerinin Toyota Türkiye’de uygulandığı görölür. Bu çalışmayla liderlik bağlamında Toyota yönetim yaklaşımı tüm değerleri ile tanıtılmış, küresel Toyota organizasyonunun yönetim felsefesi Toyota Türkiye örneği ile ortaya konmuştur.

Toyota’nın kurum kültürü değerlendirildiğinde Kaizen yapılanmasının ön plana çıktığı görölmektedir. Bu yapılanma çerçevesinde Toyota kaynakları savurgan kullanmadan, en yeni üretim teknolojilerini benimseyerek ve üretim sırasında en önemli unsur olan insan kaynağını doğru kullanarak rekabet üstünlüğü kurma gayretindedir. Toyota Türkiye’de insanlar eğitilebilir, bir ekip içinde çalışabilir, standartlara uyan ve onları geliştiren, şirket kültürünün ve hedeflerinin etkilediği, aile ve topluma olumlu etkide bulunabilen insan, kaliteli insan olarak tanımlanır. Özellikle görüşme sırasında “iş görenlerinin bütünü sürekli geliştirme çabaları” ve “öğrenen organizasyon” ifadelerine yer verilmesi Toyota’nın iş görenlerin bağlılıklarını artırıcı adımlar attığını ortaya koymaktadır. Öğrenen örgüt yapısının kurulabilmesi ve iş görenlerin geliştirme sürecinde yer alabilmesinin odak noktasında iş görenlerin katılımlarının sağlanması yer aldığı için hakim olan liderlik tarzlarının demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte Toyota Türkiye’de Toyota Yaklaşımı’nın uygulanışında takip edilen prensipler incelendiğinde çizelge ve grafiklerden ziyade doğrudan yerinde gözlemlleme yönteminin esas alınması lider-üye etkileşimin sürekli

sağlandığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yerinde gözlemle sırasında ortaya çıkan problemlerin çözümünde ilgili alandaki tüm bireylerin ortak hareket ettiği ve birlikte çözüm üretmek suretiyle demokratik liderlik anlayışının hakim kılındığı söylenebilir.

Toyota'nın dünya çapında başarılı olmasının en önemli gerekçesi olarak Kaizen gösterilmiştir. Bu felsefe çerçevesinde Toyota durağanlığı kabul etmemekte, sürekli gelişim ve iyileştirme beklemektedir. Kaizen'in uygulaması sırasında tüm iş görenler yaratıcı düşünmeye itilmekte, mevcut sorunların ancak ve ancak iş görenler tarafından çözülebileceği onlara anlatılmakta, çözüm sürecinde sağlanan etkin katılımlar ile iş görene beceri ve görüşlerinin değerli olduğu gösterilmekte ve bunun doğal bir sonucu olarak da performansları artmaktadır. Amaç bir grubun değil şirketin kazançlı çıkması fikri olduğu için bireysel hedefler şirketin hedefleri ile ortak paydada buluşmaktadır. Burada ön plana çıkan takım çalışmasında iş görenlerin liderleri ile olan ilişkilerinin doğru düzlemde yapılanmasını sağlanmaktadır. Takım içerisinde üyelerin problemlerinin çözümünde liderlerin etkin rol oynaması onların birçok liderlik tarzını birlikte kullanması sonucunu doğurmaktadır. Ancak sürekli gelişim felsefesine ve özellikle Hoshin Kanri yönteminin kullanılmasına bakıldığında, Toyota'da demokratik kurum kültürünün ve bunun doğal bir sonucu olarak da demokratik liderliğin hakim olduğu söylenebilir.

Toyota Türkiye'nin ödül sistemi değerlendirildiğinde, takım seviyesinde küçük ev eşyaları ile başarının ödüllendirildiği, şirketin genel performansının yüksek olmasına bağlı olarak da bu ödüllerin tüm fabrika çalışanlarına verildiği görülmektedir. Japonya'da ödüllerin ay sonunda hesaba yatırılan para şeklin ortaya çıkmasına karşılık Türkiye'de ev eşyalarının verilmesine gerekçe olarak suistimal edilebilirlik gösterilmiş. Toplum bazında görülen kültürel farklılıkları temel alarak şekillendirilen söz konusu ödül sisteminin iş gören motivasyonunu sağlamakta problemler çıkarılabileceği düşünülebilir. Bununla birlikte yapılan mülakatta ödül sistemi içerisinde terfi gibi unsurlara değinilmemiş olması da önemli bir eksiklik olarak görülmektedir. Çünkü Hoshin Kanri'si ile işletmeye doğrudan katkı sağlayan iş gören hem maddi hem de kariyer olanakları konusunda beklentiye girecektir.

Görüşme sırasında değerlendirilen önemli konulardan bir tanesi de Toyota'da üst kademedeki bulunan yöneticilerin alt kademedekileri eğitiyor oluşudur. Toyota'nın üst kademedeki yöneticileri Toyota çalışanlarına, şirketin küresel değerlerini işletme yöntemlerini ortak paydada birleştirmek için kendilerini, bilgi ve birikimlerini alt kademedekilere aktarma ihtiyacı içerisinde hissetmektedir. Düzenlenen eğitimler ile çalışanların Toyota Yaklaşımı'na hakim olması sağlanmakta, her çalışan hedefleri ayrı ayrı belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşması için en doğru eğitimler sağlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Toyota kendi ihtiyaçları doğrultusunda insan sermayesini yaratma faaliyetinde lider-üye etkileşimine dayandığı eğitim faaliyetleri ile çalışanlarından en yüksek verimliliği alırken, iş gören de kendi kariyer hedefleri doğrultusunda eğitim aldığı için çift yönlü bir çıkar ilişkisinin olduğu savunulabilir.

Toyota Türkiye'nin önemli özelliklerinden bir tanesinin de sendikalaşmanın bulunmaması olduğu görülmüştür. Görüşmede Toyota Türkiye organizasyonu içerisindeki Endüstri İlişkileri Bölümü ile çalışanların görüş, öneri ve geribildirimleri temin edilerek çalışanlar şirket tarafından güvence altında olmasına dayanarak sendikalaşmaya gerek duyulmadığı belirtilmiştir. Uygulanan Toyota Yaklaşımı iş görenin tüm problemlerini çözüme kavuşturmayı amaç edindiği için sendikalaşmanın bulunmaması beklenen bir durumdur. Bu noktada iş gören herhangi bir problem yaşadığında doğrudan lideri ile iletişime geçmekte ve problemin çözümünü elde edebilmektedir. Söz konusu uygulam yine demokratik ve babacan liderliğin ön planda olduğunu vurgulamaktadır.

Doküman incelemeleri ve mülakat çıktıları birlikte değerlendirildiğinde Toyota'da demokratik liderliğe dayanan bir kurum kültürünün olduğu görülmektedir. İş görenlerin proseslere etkin katılımının sağlandığı bu sistemde başarı karşısında verilen ödüllerin ev eşyaları ile sınırlı olmasına karşılık, terfi ve prim ile ödüllendirme sistemlerinin de uygulamaya geçirilmesi önerilmektedir. Bununla birlikte iş görenlerin sadece iş hayatındaki sorunlarını çözmeye yönelik değil, günlük hayattaki problemlerini de tespit ederek çözüm önerileri sunmak adına adımlar atılabilir. Bu çerçevede Hoshin Kanri'lerin değerlendirilmesi yapılırken iş görenlerin liderleri ile bire bir görüşmeler sağlayarak, iş dışındaki yaşantılarına ilişkin problemler de belirlenmeye çalışılabilir. Yapılacak olan bu görüşmelerde herhangi bir olumsuzluk olduğu görüldüğünde gerekli

psikolojik desteği sağlamak üzerine kurulan etkin m¼dahale sistemleri geliştirilebilir. Böylelikle Toyota Yaklaşımı ile çalışandan alınan verim daha da artacaktır.

Araştırma kapsamında liderlik uygulamalarının neler olduğunu yönelik ipuçları elde edilmiş olsa da görüşmelerin sadece bir kişi yapılmış olmasının sınırlılığı ile hangi liderlik tarzının hangi şartlarda uygulandığı net bir şekilde ortaya koyulamamıştır. Bu bağlamda sonraki araştırmalarda izin alınabilmesi halinde liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik anket çalışmalarının yapılması ya da derinlemesine m¼lakatların birden fazla kişi ile gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Takip edilen bu yöntem ile daha genellenebilir sonuçlar elde edilecektir.

Mevcut araştırmada Toyota için bir durum değerlendirmesi yapılmış olup, herhangi bir kıyas noktası olmaksızın kurumdaki liderlik ve Toyota Yaklaşımı betimlenmeye çalışılmıştır. Sonraki araştırmalarda bir kıyas noktası yaratabilmek adına Toyota Türkiye ile birlikte aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler de değerlendirmeye alınabilir. Aynı sektörde faaliyet gösteren birden fazla işletme üzerinde araştırma yapılmasına bağlı olarak Toyota'nın rakiplerine göre zayıf ve güçlü yönleri daha geniş bir perspektiften sunulabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baltaş A. 2005. *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A. 2012. *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bealey, F. 2002. *Power in Business and the state, an historical analysis of its concentration*. London: Routledge Frontiers of Political Economy.
- Buonoand B. 1990. *A primer on organizational behavior*. New York: Willey Book.
- Çepni, S. 2008. *Ölçme ve değerlendirme-performansların değerlendirilmesi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çoğoglu, Ç. 2003. *İş dünyasında geleceğin yönetimi*. İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Dereli, T. 1982. *Organizasyonda davranış*. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Drucker, P. F. 1998. *Yeni gerçekler*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ekiz, D. 2013. *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. 2001. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Farh, J. L. & Bor S. C. 2000. *Management and organizations in the Chinese context*. United Kingdom: Macmillan Press.
- Golemen, D. 2002. *Liderlik davranışları sonuç alıcı liderlik*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Haggard, S., Maxfield, S. & Schneider, B.R. 1997. *Business and state in developing countries*, Cornell University Pres.
- Hesselbein, F. ve Goldsmith, M. 2000. *Beckhard, R. Geleceğin lideri*. İstanbul: Form Yayınları.
- Kalaycı, İ., Albayrak, S.A., Eroğlu, A., Küçükselleşme., Ak, B. vd. 2005. *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. 2016. *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioğlu, T. 2003. *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Kıngır, S. ve Okçu, V. 2011. *Etik liderlik, yönetimde çağdaş ve güncel konular*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koçel, T. 2015. *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.

- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. 2013. *Research methods in education*. London and New York: Routledge
- Meyer, J. P. and Natalia, J. 1997. *Allen; Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. CA: Sage Publications.
- Mickletwait, J. and Wooldridge, A. 1994. *The Witch Doctors*. London: Heinemann.
- Özavşar, M. E. ve Doğan, R. 2009. *Ahlakım*, Ankara: Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları.
- Robbins, S. 2002. *Örgütsel davranışın temelleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Rost, J. C. 1993. *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
- Şişman, M. 2002. *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tınaz, P. 2009. *Çalışma yaşamından örnek olaylar*, İstanbul: Beta Basım.
- Wright, C. W. 1941. *Economic history of the United States*. New York: McGraw- Hill.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2013. *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. 1991. *Leadership in organizations*. New Jersey: PrenticeHall.
- Zel, U. 2001. *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Akıncı, Z., 2002. Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 1-25.
- Alçın, S. 2016. Üretim için yeni bir izlek: Sanayi 4.0. *Journal of Life Economics*, 3(2), 19-30.
- Arun, K. (2008), Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Aycan, Z. 2001. Paternalizm: Liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33.
- Aydemir, H. 2018. Sanayi 4.0 ve Türkiye Ekonomisi Açısından Etkileri. *Sosyoekonomi*, 26(36), 253-261.
- Bakan, İ. 2008. “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008(1), 13-40.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Baumol, W. J., Litan, R. E., & Schramm, C. J. 2007. *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. Yale University Press.
- Besley, T. 2015. Law, regulation, and the business climate: The nature and influence of the World Bank Doing Business project. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 99-120.
- Brown, J. D., Earle, J. S., & Lup, D. 2005. What makes small firms grow? Finance, human capital, technical assistance, and the business environment in Romania. *Economic Development and Cultural Change*, 54(1), 33-70.
- Buluç, B. 1998. Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20), 1205-1213.
- Cafoğlu, Z. 1997. Liderlik: bilgi-karizma-değişim. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 1, 133-141.
- Çağlar, İ. 2004. İ.İ.B.F. Öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına ilişkin karşılaştırmalı analizi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.

- Çavuş, M. F. 2008. Employee empowerment: A research on businesses in manufacturing industry. *Journal of Yasar University*, 3(10).
- Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., & İlhan, Ö. Ö. 2018. Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: Dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-15.
- Çetin, H. 2002. Liberalizmin tarihsel kökenleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 79-96. 0.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. 2007. Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132.
- Çöl, G. 2008. The effects of perceived empowerment on employee performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Demirel, Y. 2009. Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi-Selçuk Üniversitesi*, 11(17), 139-159.
- Dilek, H. (2005), Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, S. 2001. Liderlik mi? Yöneticilik mi? Geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(3-4), 249.
- Eraslan, L. 2004. Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- İraz, R. & Şimşek, G. 2004. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Kılınç, T. 1997. Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.yy'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 2, İstanbul.
- Kul, M., & Güçlü, M. 2010. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 1021-1038.

- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. 2017. Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824.
- McCleskey, J. A. 2014. Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117.
- Meydan, C. H., & Polat, M. 2010. A study in cultural context on leader power bases. *Ankara University Journal of SBF*, 65(04), 123-140.
- Sandage, S. J., & Hill, P. C. 2001. The virtues of positive psychology: The rapprochement and challenges of an affirmative postmodern perspective. *Journal for the theory of social behaviour*, 31(3), 241-260.
- Tekin, A. ve Zorba, E. 2001. Spor ve rekreasyon organizasyonlarında etkili liderlik, *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(4), 154-156.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. 2016. Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un x ve y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Toker, B. 2007. Konaklama işletmelerinde iş doyumu: Demografik değişkenlerin iş doyumu faktörlerine etkisi, *Journal of Yasar University*, 2(6), 591-615.
- Tunçer, P. 2011. Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Yörük, E. 2018. Çin'in yükselişi ve yeni kapitalizm. *Sosyoekonomi*, 26(36), 197-208.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. 2003. Personeli güçlendirme-empowerment. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 131-142.
- Zerenler, M. ve Iraz, R. 2006. Japon yönetim anlayışı ve şirket ağları (Keiretsu) analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16). 757-776.

Diğer Yayınlar

- Akçal, H. 2006. Çalışma Hayatında Liderlik, Kalite Kontrol Portalı [online]. <http://www.kalitekontrol.net/forum/calisma-hayatinda-liderlik-t250.0.html>. [ziyaret tarihi: 10.10.2018].
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. 2004. Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları [online]. <http://www.esk.gov.tr/database/attachment/a8571b14.pdf>, [ziyaret tarihi:01.03.2018]
- Gökçe, Z. 2005. Spor Yönetiminin Farklı Boyutlarında Yer Alan Spor Yöneticilerinin Liderlik Tiplerinin Araştırılması (Ege Bölgesi Örneği), *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Gushurst, K. P. 2004. The New Lidership, Sober, Spritual, Sprited [online]. www.strateg-business.com [ziyaret tarihi: 12.09.2018].
- Karaaslan, T. 2007. Japon Yönetiminin Temel Özellikleri ve Toyota- Türkiye Üzerine Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Toyota El Kitabı 2006. Adapazarı: Toyota yayınları [online]. www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi: 07.06.2018]
- Toyota. 2018. [online] www.toyotatr.com.tr [ziyaret tarihi 27.07.2018].

EKLER

Ek 1. Görüşme Formu

1. *Soru:* Toyota'nın kurum kültürünü nasıl tarif edersiniz?
2. *Soru:* Toyota Türkiye'de Toyota yaklaşımının uygulanışında hangi temel prensiplere göre hareket ediliyor?
3. *Soru:* Toyota'nın dünya çapında başarılarının temeli olan ve sektörde bir numaraya doğru adım adım ilerlemesini sağlayan Toyota yaklaşımı felsefesinin en önemli parçası nedir?
4. *Soru:* Toyota Türkiye Kaizen faaliyetleri ne şekilde yapılır?
5. *Soru:* İnsanları problem çözmeleri ve işlerini sürekli geliştirmeleri yönünde eğitmek çok güzel bir hedef, ama bu enerji ve yaratıcılık nasıl ortak bir hedefe yönlendirilecek?
6. *Soru:* Toyota Türkiye'de yalın organizasyon yapısı ve yalınlık kavramları Japonya ile farklılık gösterir mi?
7. *Soru:* Toyota Türkiye'de performans nasıl ölçülür?
8. *Soru:* Toyota Türkiye'de yaptığınız işten ne elde etmeyi bekliyorsunuz ve Toyota'dan bir şirket olarak ne başarmasını bekliyorsunuz?
9. *Soru:* Toyota Türkiye kendi kaliteli insanını nasıl tanımlar?
10. *Soru:* Toyota Türkiye'de üretim sistemi ilkelerini nasıl tanımlarsınız ve bu ilkelerin Toyota Yaklaşımı ile ilişkisi nasıl açıklanır?
11. *Soru:* Toyota'da üst kademedeki bulunan yöneticilerin alt kademedeki çalışanları eğitmelerinin nedeni nedir?

12. Soru: Toyota Türkiye'nin sosyal sorumluluk projeleri ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler nasıldır?

13. Soru: Toyota Türkiye ve sendika ilişkileri nasıldır?

14. Soru: Toyota'da işçi sağlığı ve iş güvenliği hakkında bilgi alabilir miyiz?

15. Soru: Toyota Türkiye'de şirket standartlarını hangi sistemler belirler?

16. Soru: Toyota Türkiye'nin amacına ulaşmaya yardımcı olan anahtar çıktılar nelerdir?

17. Soru: Toyota Türkiye'de ortamın ihtiyaç duyduğu anahtar girdiler nelerdir ve sadece sisteme girmesine izin verdiklerimizi seçebilmek için onları nasıl filtrelemeliyiz?

18. Soru: Toyota Türkiye'de örgütsel öğrenme ne şekilde olur?