



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**ÖRGÜTLERDE TAKIM PERFORMANSINDA
LİDERİN ROLÜ: BANKACILIK ÖRNEĞİ**

DEFNE MERVE GÜMRÜKCÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

MAYIS 2016



**ÖRGÜTLERDE TAKIM PERFORMANSINDA LİDERİN ROLÜ:
BANKACILIK ÖRNEĞİ**

Defne Merve GÜMRÜKCÜ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

MAYIS 2016

Defne Merve GÜMRÜKCÜ tarafından hazırlanan “Örgütlerde Takım Performansında Liderin Rolü: Bankacılık Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Yönetim Organizasyon Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

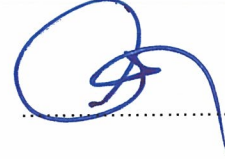


İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Başkan: Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ

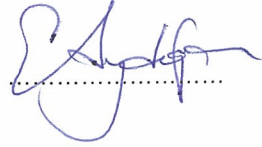
Sağlık Bilimleri Fakültesi, Başkent Üniversitesi



Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Üye: Prof. Dr. Enver AYDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi



Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

Tez Savunma Tarihi: 26.05.2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Suna BAŞAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Defne Merve GÜMRÜKCÜ

26.05.2016



ÖRGÜTLERDE TAKIM PERFORMANSINDA LİDERİN ROLÜ:

BANKACILIK ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Defne Merve GÜMRÜKCÜ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Mayıs 2016

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, günümüz örgütlerinde takım performansında liderin rolünü incelemektir. Bu doğrultuda, çağdaş liderlik yaklaşımlarından “etkileşimsel (transaksiyonel) liderlik” ve “dönüşümsel (transformasyonel) liderlik” ile bunların takım performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dört ana bölümden oluşan çalışmanın birinci ve ikinci bölümü takım, takım çalışması, takım ve grup arasındaki farklılıklar ile takım performansı kavramlarının, üçüncü bölümü ise liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımlarının incelenmesinden oluşmuştur. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise takım performansı ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmaya yer verilmiş; etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin ve boyutlarının takım performansı üzerindeki rolüne ayrı olarak bakılmıştır. Araştırmaya; İzmir ve Ankara illerinde bankaların Genel Müdürlük ve Ticari Şubelerinde çalışan 110 kişi katılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS 21™ programı kullanılarak, değişkenlerin özelliğine uygun istatistiksel analizler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, banka çalışanlarının gösterdiği takım performansı ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve bu liderlik yaklaşımları takım performansı üzerinde etkilidir. Bununla birlikte, takım performansında liderin rolünü çalışanların cinsiyeti, örgütteki pozisyonları ve çalıştıkları departman gibi değişkenlerin etkilemediği görülmüştür. Sonuçlar örgütsel açıdan tartışılmış ve ileriki çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Bilim Kodu : 3.037

Anahtar Kelimeler : Takım, Takım Performansı, Lider, Etkileşimsel Liderlik,

Dönüşümsel Liderlik

Sayfa Adedi : 105

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

THE ROLE OF THE LEADER ON TEAM PERFORMANCE IN ORGANIZATIONS :
BANKING SAMPLE
(M.Sc.Thesis)

Defne Merve GÜMRÜKCÜ

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
May 2016

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine the role of the leader in team performances of today's organizations. In line with this, as two of the contemporary leadership approaches, "Transactional Leadership" and "Transformational Leadership", and also their impacts on team performance are inquired. This study is composed of four chapters. While "Team", "Team Work", "Differences Between Team and Group" and "Concepts of Team Performance" are examined in both first and second chapters, "Leadership Concept" and "Leadership Approaches" are observed in third chapter. The fourth chapter contains not only the research which investigates the relationship between team performance and transactional and transformational leadership approaches, but it also includes a further examination about these approaches' and their magnitudes' roles on team performance. 110 people who are currently working in directorate generals and commercial branches of banks in Izmir and Ankara participated in this study. Datas which are obtained with survey method were evaluated via statistical analyses appropriate for the properties of variables, by using SPSS 21TM software. According to results of the research, there is a positive correlation between the team performances of banks' employees and transactional and transformational leadership approaches. Hence, these two approaches are influential on team performance. On the other hand, it was observed that genders of employees, their departments and their positions in organizations don't affect the role of the leader. Results were discussed from organizational perspective and some suggestions took place for the future studies.

Science Code : 3.037
Key Words : Team, Team Performance, Leader, Transactional Leadership,
Transformational Leadership
Page Number : 105
Supervisor : Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

TEŞEKKÜR

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Dursun BİNGÖL'e teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

1.1. Takım Ve Takım Çalışması Kavramı	5
1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar.....	7
1.3. Takım Çalışmasının Örgütler İçin Önemi.....	8
1.4. Takımların Özellikleri.....	12
1.5. Takım Rollerini	13
1.6. Takım Türleri	18
1.6.1. Biçimsel takımlar	18
1.6.1.1. Dikey takım	18
1.6.1.2. Yatay takım	19
1.6.2. Problem çözücü takımlar.....	19
1.6.3. Kendi kendini yöneten takımlar	19
1.6.4. Proje takımları	20
1.6.5. Sanal takımlar.....	21
1.7. Takımların Oluşum Aşamaları.....	22

Sayfa

1.7.1. Kuruluş (forming) aşaması	25
1.7.2. Karmaşa (storming) aşaması	26
1.7.3. Biçimlenme (norming) aşaması	26
1.7.4. Başarma (performing) aşaması	27
1.7.5. Dağılma (adjourning) aşaması	27

2. BÖLÜM**TAKIM PERFORMANSI**

2.1. Performans, Performans Değerlendirme Ve Performans Yönetimi Kavramları	29
2.1.1. Performans kavramı	29
2.1.2. Performans değerlendirme	29
2.1.3. Performans yönetimi	31
2.2. Takım Performansı.....	33
2.2.1. Takım performansı kavramı ve yüksek performanslı takımlar	33
2.2.2. Takım performansının ölçümü	36
2.2.3. Takım performansına etki eden faktörler	39
2.2.3.1. Liderlik	39
2.2.3.2. Motivasyon	41
2.2.3.3. İletişim.....	42
2.2.3.4. Uyum	44
2.2.3.5. Heterojenlik	46

3. BÖLÜM**LİDERLİK**

3.1. Liderliğe İlişkin Temel Kavramlar	47
3.1.1. Lider ve liderlik.....	47

	Sayfa
3.1.2. Liderin taşıması gereken özellikler	48
3.1.3. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar	50
3.2. Liderlik Yaklaşımları	51
3.2.1. Özellikler yaklaşımı	52
3.2.2. Davranışsal liderlik yaklaşımı	53
3.2.3. Durumsal liderlik yaklaşımı	53
3.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	54
3.3.1. Etkileşimsel (transaksiyonel) liderlik	54
3.2.2. Dönüşümsel (transformasyonel) liderlik	56
3.3. Takım Performansında Liderin Rolü	59

4. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDE LİDERİN ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	63
4.2. Araştırmanın Varsayımları	64
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	64
4.4. Araştırmanın Yöntemi	64
4.5. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler	65
4.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri	67
4.7. Araştırmanın Bulguları	68
4.7.1. Tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi	68
4.7.2. Katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bulgular	70
4.7.2.1. Katılımcıların cinsiyetine göre takım performansı ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	70
4.7.2.2. Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre takım performansı ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	71

	Sayfa
4.7.2.3. Katılımcıların örgütteki pozisyonlarına göre takım performansı ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular	73
4.7.3. Korelasyon Analizleri	76
4.7.4. Regresyon Analizleri.....	79
SONUÇ	85
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	101
Ek-1. Anket Formu	102
ÖZGEÇMİŞ	105

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge

Sayfa

Çizelge 4.1. Güvenilirlik analizi sonuçları	68
Çizelge 4.2. Ankete katılanların yaş grubu dağılımı.....	68
Çizelge 4.3. Ankete katılanların eğitim durumu	69
Çizelge 4.4. Ankete katılanların medeni durumu	69
Çizelge 4.5. Ankete katılanların örgütteki hizmet süresi	69
Çizelge 4.6. Ankete katılanların toplam hizmet süresi	69
Çizelge 4.7. Cinsiyete göre faktör ortalamaları	70
Çizelge 4.8. Cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi sonucu	71
Çizelge 4.9. Departmanlara göre faktör ortalamaları.....	72
Çizelge 4.10. Departmanlara göre varyans homojenliği testi sonuçları	72
Çizelge 4.11. Departmanlara göre varyans analizi sonuçları.....	73
Çizelge 4.12. Örgütteki pozisyona göre faktör ortalamaları.....	74
Çizelge 4.13. Pozisyonlara göre varyans homojenliği sonuçları	74
Çizelge 4.14. Pozisyonlara göre varyans analizi sonuçları.....	75
Çizelge 4.15. Takım performansı, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik faktörleri korelasyon analizi sonuçları.....	76
Çizelge 4.16. Alt boyutların algı ortalamaları ile standart sapmaları	76
Çizelge 4.17. Alt boyutlar korelasyon analizi sonuçları	78
Çizelge 4.18. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile takım performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları	80
Çizelge 4.19. Etkileşimsel liderlik ile takım performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları.....	81
Çizelge 4.20. Dönüşümsel liderlik ile takım performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları.....	81
Çizelge 4.21. Etkileşimsel liderlik alt boyutları için regresyon analizi sonuçları	81
Çizelge 4.22. Dönüşümsel liderlik alt boyutları için regresyon analizi sonuçları	82
Çizelge 4.23. Hipotez testi sonuçları	84

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Grup ve takım arasındaki farklılıklar.....	7
Şekil 1.2. Takım yönetim çemberi.....	14
Şekil 1.3. Belbin’ in takım rollerinin güçlü ve zayıf yanları	17
Şekil 1.4. Takım tabanlı yapılanma	23
Şekil 1.5. Takımların oluşum aşamaları	25
Şekil 2.1. Performans yönetim sistemi	32
Şekil 2.2. Takım etkililiğini belirleyen faktörler	34
Şekil 2.3. Başarılı liderin takıma etkisi.....	40
Şekil 2.4. İletişim biçimleri.....	44
Şekil 2.5. Takım uyumu.....	45
Şekil 3.1. Özellikler yaklaşımına göre liderin taşıması gereken özellikler.....	52
Şekil 4.1. Araştırma modeli	66

GİRİŞ

Geçmiş zamanlardan bu yana toplumlar ve o toplumu oluşturan bireyler yaşamsal süreklilik sağlama amacıyla ortaklaşa hareket etmenin bilincine varmışlardır. Sürekli değişen ve gelişen dış çevre koşulları ile bilginin evrensel boyutta hızla yayılımı günümüz örgütlerini bu “ortaklaşa hareket” gücünü kullanmaya yöneltmiştir. İşletmelerin bugün ayakta durabilmeleri; nitelikli, aynı payda da buluşabilen ve yüksek performans göstermeye yatkın çalışanlara sahip olmalarıyla mümkündür. Ancak çalışanların taşıdığı özellikler tek başına yeterli değildir. Onların davranış özelliklerini çözümleyerek örgüt için nasıl daha fazla yararlı olabileceklerini kavrayan, örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçlarını birleştirebilen bir yönlendiricinin yani liderin olması gerekmektedir.

Tarım toplumlarının düşük verimle çalışması ve topraklar üzerinde belli başlı kişilerin kazancının olması ekonomik alanda dönüşüme sebep olmuş ve Sanayi Devrimiyle beraber üretimde mekanizasyon ve otomasyona geçilmiştir. Sanayi Devrimiyle beraber çalışanların iş konusunda deneyimi artmış; üretimde işbölümü ve uzmanlaşma sağlanmış ve bu yenilikler işçi sınıfının performans sonuçlarında etkisini göstermiştir. Her ne kadar çalışanlar için olumlu sonuçları olsa da sanayi toplumları insan unsurundan çok maddi unsurlar üzerinde durmuş, bu da her geçen gün ilerleyen teknolojiye ayak uydurmakta işletmeleri zorlamıştır. Kişilerin bilgiye ulaşımının kolaylaşması ve bilgi kullanımının yaygınlaşması sonucu ekonomide ve yönetimin her alanında, bireysel odaklı yapılanmalar önem kazanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda işletmeler rekabette avantaj sağlama amacıyla, maddi olmayan kaynaklara sahip olma, onları kullanma ve yönetme ihtiyacı duymuş; bilginin ve insan kaynaklarının bir araya gelmesi sonucu oluşan “entelektüel sermaye” kavramı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin sahip olduğu bilgi ve insan kaynakları ile diğer maddi olmayan değerleri içeren bu kavram, günümüz örgütlerinde katma değer yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sürekli gelişen bilişim teknolojileri, bilginin bir güç unsuru olarak toplumları etkilemesi sonucunu da beraberinde getirmiştir. Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren içinde bulunduğumuz yüzyıla verilen “Bilgi Çağı” tanımlaması küresel boyutta kabul görmektedir. Bilgiyi elde etme, işleme, çoğaltma ve paylaşma; başka bir ifadeyle bilgiyi girdiden çıktı haline dönüştürme süreci, bilgi yönetimi ve bu sürecin sürekliliği örgütler için başarının anahtarı haline gelmiştir (Tekin ve Zerenler, 2001). Bilgi çağı, bilginin temel

kaynak olduğu, bilgi üretiminin ve kullanımının üretim faktörleri içinde yer bulduğu ekonomik ve sosyolojik dönemi ifade etmektedir. Sanayi toplumlarından farklı olarak, teknolojinin her alanda kullanıldığı, toplumsal yapıların bilgiye dayalı inşa edildiğı ve insan unsurunun en önemli sermaye olarak kabul edildiğı yaşamsal dönemi içermektedir.

Diğer taraftan iletişim faktörünün uluslararası boyutta hız kazanması bilginin her alana kolayca ulaşımını sağlamış ve örgütleri sürekli kendini yenileme zorunluluğıyla baş başa bırakmıştır. Bu doğrultuda örgütler, bilgiyi esas alan yapılanmalara yönelmiş ve etkin bir liderlik yaklaşımıyla bu süreci destekleyerek rekabetçi piyasada yerlerini almıştır. Teknolojik gelişimle beraber bilgi üretimi artmış ve bilginin kaynağı olan insan unsuru daha çok önem kazanmıştır. Bunun sonucunda örgütler, yönetimde hiyerarşik yapılanmalardan çok yatay yapılanmalara yönelmiş ve alt sistemlerinde teknolojik yeterliliğı sağlayarak zorlu piyasa koşullarına ayak uydurmuştur.

Enformasyon teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanılması ve bunun bir süreç olarak örgüt yapısına dahil edilmesiyle birlikte örgütler “öğrenme” kavramıyla tanışmış; çalışanlarının sürekli gelişimi sağlamak ve değişen çevre koşullarına hızla uyum göstererek örgütsel dönüşümü gerçekleştirmek amaçlı yeni yönetim dinamikleri kullanmaya başlamışlardır. Teknolojik değişimlerle beraber yapay zeka kullanımı, sanal yapılanmış örgüt yapıları, örgütsel öğrenme kavramı, değişim ve çatışma yönetimi gibi terimler yönetim literatüründe yerini almıştır. Bu doğrultuda kalite yönetiminde kullanılan ve gelişmiş haliyle günümüz örgüt dinamikleri arasında yer alan “takım ve takım çalışması” kavramları da örgütler için önem kazanmıştır. Takımlar, belirli sayıda kişiden meydana gelen, üyelerinin görevle ilgili rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlenmiş olup yüksek performansla sonuca ulaşmayı hedefleyen yapıları ifade etmektedir. Yatay eşgüdümü sağlaması, güçlü bir iletişim ortamını var etmesi, sürekli öğrenme ve öğrenilen bilginin paylaşımını mümkün kılması nedeniyle takımlar, günümüz örgütlerinde bir güç unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün işletmelerin çoğu takım kurmanın ve yönetmenin önemini anlamış, takım performansını etkileyen değişkenleri araştırma konularına dahil etmişlerdir. Bu doğrultuda takımı ve göstereceğı performansı etkileyeceğı düşünülen lider ve liderin yönetim tarzı gibi konular önem kazanmıştır.

Bu bağlamda araştırmanın amacı literatürde çağdaş liderlik yaklaşımları olarak anılan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramlarının günümüz örgütlerinde takım

performansına etkisini ortaya koymaktır. Araştırma, bankacılık sektörü üzerine yapılmıştır. Bankalar, oluşumları itibariyle takım çalışması için elverişli sahalar olarak görülebilmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya, genel müdürlük ve ticari şubelerde çalışan banka personeli katılmıştır.

Bu amaçla yapılan çalışmanın birinci bölümünde takım ve takım çalışması kavramları, takım ve grup kavramları arasındaki farklılıklar, takım çalışmasının örgütler için önemi, takımların taşıdığı özellikler, üyelerin rolleri, takımların türleri ve hangi örgüt yapılarına uygun olduğu, oluşum aşamaları gibi başlıklara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde performans, performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları açıklanıp takım performansı kavramına ve onu etkileyen liderlik, motivasyon, iletişim, uyum, heterojenlik gibi faktörlere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturan liderlik başlığında; liderliğin tanımı yapılmış ve tarihsel süreçteki yaklaşımlardan kısaca bahsedilerek çağdaş yaklaşımlara geçilmiştir. Bu doğrultuda etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik kavramları ve onların boyutları ile bu liderlerin taşıması muhtemel olan özelliklerden bahsedilmiştir. Daha sonra çalışmanın temelini oluşturan takım performansında liderin rolü irdelenmiş, literatürden alınan benzer çalışmalarda kaynak gösterilerek araştırma kısmına geçilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise takım performansı ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkinin anket verilerinden elde edilen sonuçlar aracılığıyla incelenmesi söz konusudur. Bu doğrultuda yapılan araştırmada, takım üyelerinin demografik özelliklerinin araştırmaya konu olan takım performansı, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik değişkenlerine bakış açısına etkisi incelenmiştir. Daha sonra liderin benimsediği yönetim yaklaşımının alt boyutlarıyla beraber takım performansına etkisi araştırılmıştır. Ortaya çıkan bulgular değerlendirilip, sonuca ulaşılmış ve çalışmanın literatüre katkısı anlatılmıştır.



1. BÖLÜM

TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

Bu bölümde, öncelikle takım ve takım çalışması kavramları açıklanacak, daha sonra takım çalışmasının örgütler için önemi ortaya konacaktır. Takımların özellikleri ve takım üyelerinin takım çalışmasında alacağı rollere değinilecek, örgütlerin amaçlarına ve ulaşmak istedikleri sonuca göre farklılık gösteren takım türleri tasnif edilip açıklanacaktır. Son olarak da takımların oluşum süreçleri incelenecek ve yapısal boyutları anlatılacaktır.

1.1. Takım Ve Takım Çalışması Kavramı

“Bir araya gelmek bir başlangıç, bunu sürdürmek gelişim ve birlikte çalışmaksa başarıdır.”
HENRY FORD (Straub, 2002, s.19).

Küreselleşmeyle beraber sosyo-kültürel ve ekonomik çevrede meydana gelen değişim, işletmeleri bu değişimlere daha hızlı bir şekilde cevap verebilecekleri dinamik yapılanmalara yöneltmiştir. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Bu bağlamda, bugün birçok işletme takım kavramının önemini anlamış ve yönetim uygulamalarına dahil etmeye başlamıştır.

Takım kavramı, geçmişten günümüze insanoğlunun her alanda kullandığı bir olgudur. Yönetim literatürü açısından bakacak olursak takım kavramını açıklayan birçok tanım mevcuttur. Yapılan tanımlar incelendiğinde üzerinde durulan unsurların genel anlamda birbirine benzediği görülmektedir. Literatürde takım kavramıyla ilgili yer alan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Takım; ortak norm ve davranış ilkelerini benimseyen, aralarında çeşitli rol farklılaştırması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içerisinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen ve iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir birimdir (Koçel, 2005, s.614).

- Takım; ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu olduğu bir amaç konusunda ortak bir yaklaşımı olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur (Straub, 2002, s.9).
- Bir başka tanıma göre ise takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve beraber hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Göksel, 2003, s.35).
- Takım, tamamlayıcı becerileri olan bir grup insanın ortak bir amacı başarmak için bir araya gelmeleridir (Armstrong, 2011, s.70).
- Takım, sinerjinin pozitif gücüyle bireysel çabaların tek tek sağladığı performanstan daha büyük bir performans sağlama aracıdır (Robbins, 1998, s.286).

Yapılan tanımlara baktığımızda takımların belli başlı özellikler taşıdığını görürüz. Bu özellikleri maddeler halinde sıralarsak:

- İki ya da daha fazla kişiden oluşmak,
- Ortak bir amacın varlığı,
- İşbirliği içinde çalışmak,
- Takım üyelerine uygun rol dağılımını gerçekleştirmesi,
- Üyelerin rollerini ve sorumluluklarını bilmesi,
- Güçlü bir iletişim,
- Motive edilmiş bireyler
- Takımı oluşturan kişilerin gerekli becerilere sahip olması şeklinde sayılabilir.

Takımlar, örgütlerde kişilerin yeteneklerini birleştirerek, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda kullanılan bir güç unsurudur. Koordineli bir şekilde ortaklaşa hareket etmenin bilincinde olan bir topluluğu tanımlamaktadır.

Takım çalışması kavramı ise; farklı yetenekleri olan kişilerin ortak bir amaç için belli kurallar dahilinde, geçici veya sürekli olarak bir araya gelmeleri şeklinde tanımlanabilir. Takım çalışması, takım üyelerinin yeteneklerinin geliştirilerek, kendi işlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerini temel alır. Takım tabanlı yapılanmış bir örgütte yönetim kademelerinin azaltılması, bilginin tüm çalışanlar arasında paylaşılması, performansın yalnızca üst kademe tarafından değil çalışanlar yani takım üyeleri tarafından da değerlendirilmesi ve liderin oluşturulan

takımlarda koçluk rolü üstlenmesi söz konusu olmaktadır (Ataman, 2009, s.422). Bu nedenle günümüz bilgi çağı örgütleri bilginin paylaşım gücünden azami ölçüde yararlanmak ve yüksek performans sağlamak amacıyla takım çalışmasını kullanmaktadırlar.

1.2. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar

Günlük hayat dilinde iki ya da daha fazla kişinin bir iş için bir araya geldiği yapıya grup ya da takım denilebilmektedir. Ancak, grup ve takım kavramı temelde birbirine benzese de aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Grup, 3 ila 20 kişinin ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesi ve karşılıklı etkileşimde bulunması sonucu oluşan bir yapıdır. Takım ise, yüksek derecede dayanışmayı, koordine edilmiş bir etkileşimi, üyelerinin amaçlanan çıktıya ulaşmada kişisel sorumluluk duygusunun geliştiği bir yapılanmayı ifade etmektedir (Hitt, Black ve Porter, 2005, s.450).

Literatürde “grup” ve “takım” kavramları arasında bazı karmaşıklıklar yaşanabilmektedir. Grup, bir iş ortamında ortak bir amaca yönelmiş iki ya da daha fazla kişiyi ifade eder. Takım ise, temelde amacın başarılması maksadıyla icra edilen işbirliğini vurgulayan bir topluluktur (Sığırı, 2011, s.20).

Robbins (2005, s.273) çalışmasında gruplar ve takımlar arasındaki farklılıklardan bahsetmiştir. Grubu oluşturan üyelerin kendi alanlarındaki sorumluluğundan farklı olarak takım üyelerinin ortak sorumluluğuna dikkat çekmiş ve iki kavram arasında karşılaştırma yapmıştır.

GRUPLAR		ÇALIŞMA TAKIMLARI
Bilgi Paylaşımı	→ AMAÇ	← Ortak performans
Nötr (Bazen negatif)	→ SİNERJİ	← Pozitif
Bireysel	→ SORUMLULUK	← Bireysel ve ortaklaşa
Gelişigüzel ve farklı	→ BECERİ	← Tamamlayıcı

Şekil 1.1. Grup ve takım arasındaki farklılıklar

Kaynak: Robbins 2005, s.273.

Genel anlamda baktığımızda gruplarda ortak bir çalışmanın varlığına gerek duyulmadığı söylenebilir. Gruplarda amaç, grubu oluşturan kişilerin bireysel performanslarını artırmak ve yine onlara bu yönde bireysel bir sorumluluk vererek istenilen sonuca ulaşmaktır. Ortak bir çaba ya da girişimden ziyade sonuca odaklı, değişkenlik göstermeyen bir yapılanma söz konusudur. Ortaklaşa bir hareket çoğu zaman ortaya çıkmadığı için sinerjinin gücünden yararlanmak mümkün olmaz. Hatta zaman zaman negatif bir sinerji yaratımı söz konusu olabilir. Grubu oluşturan bireyler tesadüfi seçilmektedir ve genelde birbirlerinden çok farklıdırlar.

Gruplar, kendilerini aynı bütünün üyeleri olarak gören, dolayısıyla diğerleri ile aynı psikolojik anlamı ve önemi paylaşan, üyeliğin özellik ve değerleri hakkında sosyal bir anlaşmayı bir ölçüde sağlayan; cinsiyet grupları, milliyet grupları, aile, komite, kurul, bir futbol takımının taraftarları, gençlik çeteleri, ordu, polis gibi bireyler topluluğudur (Sığı, 2011, s.19)

Takımlar ise belirli performans standartlarını hedefleyen, ortak bir amaç için işbirliği içinde sonuca yönelik çalışan ve bilinçli bir şekilde süreçlere dahil edilen yapılanmalardır. Takımlarda amaç, kişilerin bireysel performanslarını artırarak oluşturulan kolektif yapılanmanın başarılı olmasını sağlamaktır. Takımı oluşturan üyeler hem bireysel hem ortaklaşa sorumluluk almaktadır. Bu da iş tatminini artırarak performans sonuçlarına yansır. Kişilerin ortaklaşa bir hareketle aynı amaç doğrultusunda toplu hareket etmeleri sonucu ise pozitif sinerji etkisi yaratmaktadır. Yine takımı oluşturan üyelerin grup üyelerine göre birbirlerini tamamlayıcı olarak, daha sistematik bir biçimde bir araya gelirler.

Sonuç itibarıyla takımlar da bir çeşit gruptur. Aynı doğrultuda, grupların belli özellikleri kazandığı zaman takım olabileceği söylenebilir. Örgütlerde liderin bu farkı algılayıp ona göre yönetim dinamikleri geliştirmesi ise performansı artıracaktır.

1.3. Takım Çalışmasının Örgütler İçin Önemi

Değişen rekabet koşullarında dönüşüme uğrayan örgüt yapıları, gelişen bilgi teknolojileriyle iş tasarımı esnek yaklaşımlara yönelmiş ve yaşamın her alanında kullanılmaya başlanan “kişilerin birlikte çalışma” fikrinden yararlanarak örgütlerde

sinerjinin gücünü kullanmaya başlamışlardır. Hatta Japon şirketlerinin ürün kalitesini sağlayıp ürün geliştirme çevrimi süresini kısaltmadaki başarısı, çeşitli ABD şirketlerini bu sonuçları getiren yoğun işbirliği çabalarını taklit etmeye yönlendirmiştir (Donnellon, 1998, s.11).

Gelişen enformasyon teknolojileriyle beraber işletmelerin hızlı karar alma mekanizmasına sahip olma gerekliliği artmış, yönetim kademelerinin nispeten az olduğu, esnek ve dinamik yapılanmalar önem kazanmıştır. Takımların hem bireysel hem örgütsel öğrenmeye elverişli olması, çalışanlar arasında yatay eşgüdümü sağlaması, örgüt içi iletişimi kuvvetlendirmesi ve bilgi paylaşımını artırması işletmelerin takımları bir güç kaynağı olarak kullanmasına zemin hazırlamıştır. Bu doğrultuda örgütler giderek takım tabanlı düzenlemeye yönelmekte; takımları çalışanların deneyimini yükseltmede ve rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak görmektedirler (Gevers ve Peeters, 2009).

Takımlara örgüt içinde pek çok açıdan gerek duyulabilmektedir. Bunları dört madde de özetlersek (Özler ve Koparan, 2006):

- Takımlar, takımdaki herhangi bir bireyin beceri ve deneyimlerinden daha üstün olarak birbirini tamamlayıcı beceri ve yetenekleri bir araya getirmektedir. İşin nasıl yapılacağı konusundaki bilginin geniş bir tabanda birleşmesi; takımların yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çok yönlü güçlüklerle başa çıkabilmelerini sağlamaktadır.
- Takımlar net bir amaç ve yaklaşımı beraberce geliştirmek suretiyle, gerçek bir zaman yönetimiyle ve sorumluluğu destekleyerek iletişim sağlamaktadır. Takımlar değişen olaylara ve taleplere karşı esnek oldukları için yeni bilgi ve değişimlere; daha çabuk, daha doğru ve daha etkili olarak adapte olabilmektedirler.
- Takımlar, işin ekonomik ve yönetsel yönlerini geliştiren eşsiz bir sosyal ortam yaratmaktadırlar.
- Takımların performansları onlar için bir zevk haline gelebilmektedir. Takımın başarılı olması, üyeleri motive edip takıma ve örgüte bağlılıklarını artırmaktadır.

Takımların yönetim uygulamalarına dahil edilmesiyle ortaya çıkan takım çalışması sonucunda hiyerarşik yapılar yataylaşıp örgütsel kademeler azalmakta, iş tatmini ve motivasyon gibi performans değişkenleri ise olumlu yönde etkilenmektedir. Oluşturulan

dinamik yapılanmayla ürün ve hizmet kalitesi geliştirilip maliyetlerde azalma sağlanabilmektedir.

Üyeler arası işbirliği ve iletişimi artırıcı yönüyle takım çalışması örgütsel amaçlara ulaşmada önde gelen yönetim dinamiklerindendir. Planlanmış hedefler doğrultusunda belli yeteneklere sahip kişilerin belirli bir görev sorumluluğuyla bir araya gelerek açık bir iletişim kanalı ve kaliteli bir bilgi yönetim sistemiyle birbirlerini geliştirmeleri ve bağlılık duygusuyla hareket etmeleri sonucunda oluşan takım performansı örgüt başarısı için belirleyici bir faktör olacaktır.

Takımların örgütlere sağladığı faydaların yanında takımı oluşturan üyeler açısından da birçok olumlu tarafı mevcuttur. Takımlar; üyelerin eğitim, yetki, sorumluluk gibi görevle ilgili faktörler açısından gelişimini sağlarken, onların sosyal yönden doyumuna da fırsat vermektedir. Bir araya gelerek yenilikçi ve yaratıcı bir ortamda kendi çıkarlarıyla örgüt çıkarlarını uyumlaştıran üyeler, kendilerine benzeyen ya da onlardan farklı olan diğer üyelerle etkileşim yaşayarak öz gelişim sağlayabilmektedirler.

Diğer taraftan takım çalışması, departmanlar arası ilişkileri artırarak örgüt içinde amaç birliği oluşumuna da katkı sağlamaktadır. Örgüt içinde insan kaynakları, pazarlama, muhasebe gibi departmanlardan belirli bir proje dahilinde çekilen çalışanlar, takım çalışmasıyla beraber hem farklı olan yeteneklerini birleştirerek amaçlara ulaşmada kolaylık sağlamak hem de örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, belirli rollerle takımlarda yer alan üyeler, uzmanlaştıkları alanlar dahilinde üretkenliği ve verimliliği artırmaktadır. Üyelerin belirli koşullar altında kendi kararlarını alabilmesi ve bundan sorumlu olmaları başarı seviyelerini yükseltir. Bireysel performansı yükselen çalışanlar ise takım performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu da örgütün toplamda gösterdiği performansın kaynağını oluşturacaktır.

Bütün bunların yanında elbette ki takım çalışması her örgüt yapısında başarılı sonuçlar sağlamayabilmektedir. Takım çalışmasının bir örgüt için yararlı olup olmayacağını öngörmek gereksiz zaman ve finans kaybını önleyecektir. Bu doğrultuda takım çalışmasının başarılı olamayacağı örgüt türlerini şu şekilde sayabiliriz (Efil, 2002, s. 9-10):

- Otokratik liderlik ve yönetim anlayışının hakim olduğu örgütler,
- Bağımsız çalışmayı gerektiren işlerin olduğu örgütler,
- Katı bir şekilde yapılanmış olan hiyerarşisi güçlü örgütler,
- Çalışanların genelde bireysel çalışmayı tercih ettiği örgütler,
- İstikrarsız ve kaos ortamında iş yapan örgütlerdir.

Buradan hareketle örgütün ve örgütü oluşturan bireylerin takım çalışmasına uygun olup olmadığı hakkında yapılan fizibilite çalışması ve liderin bu konudaki sorgulayıcı ve destekleyici tutumu olası başarısızlığı engelleyebilecektir.

Genel itibariyle baktığımızda örgüt için bir başarısızlık kaynağı olabilme ihtimaline karşılık takımların örgüt içinde çalışan bireylerin tek başına yapamayacakları görevleri birlikte ve ivedilikle yerine getirme hususunu sağlama potansiyeli günümüz örgüt yapıları için önemli bir güç kaynağı olmuştur. Takım kurmanın gerektirdiği ortak amaç, işbirliği içinde çalışma ve uyum hassasiyetleri; örgütteki bireyler arası bağı güçlendirip motivasyonu artırmaktadır. Bir grup insanın bir araya gelerek becerilerini birleştirmesi takım üyelerinin yaratıcılık yeteneklerini son safhaya çıkararak bireysel performanslarında da kuvvetli bir artış sağlamaktadır. Yukarda bahsedildiği üzere, yapılan bazı araştırma sonuçları; takımların örgüt performansını daha iyiye götürdüğü, işyerinde verimliliği artırdığı, hizmet kalitesini iyileştirdiği, çalışanların işten memnuniyet duymasını sağlayarak devamsızlığı ve işgören devir hızını azalttığını ortaya koymuştur (Sheng, Tian ve Chen, 2010).

Takımların sağlayacağı avantajların yanında bazı dezavantajlarının da olacağı söylenebilir. Takım kurma ve yönetme fikri örgüt için zaman alıcıdır, belli bir maliyeti vardır ve başarılı olamama riskini her zaman taşır. Takım üyelerinin dikkatle seçilmesi ve takım liderinin takım oluşumunun her aşamasında ayrı bir performans göstererek kişilerarası iletişim ve işbirliğini sürekli canlı tutması gerekmektedir. Üyelerin takımı benimseyememesi, sürekli çatışma halinde olunması ve liderin süreci yönetememesi başa dönülmesine sebep olabilir. Ancak, belirtilen dezavantajlara rağmen takım çalışması uygulaması, örgütsel etkinliğe olan katkısı nedeniyle önemli bir yönetim tekniği olarak kullanılmaya devam etmektedir (Gökçe, 2009).

1.4. Takımların Özellikleri

Takımların etkili olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yapılan çalışmalar başarılı bir takımda, belirlenen amaçlara ulaşmak için karar vermede takım üyelerine, görevleri ile orantılı olarak yetki verilmesi gerektiğini ve bu yetki ile aynı oranda sorumluluk almalarının da şart olduğunu göstermektedir (Demir ve Çavuş, 2009). Örgüt içinde takım çalışması çeşitli amaçlar için kullanılabilir. Ancak takımları takım yapan belli başlı özellikler vardır.

Takımların özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Armstrong, 2011, s.70-71) :

- 1) Takımlar birçok organizasyonda performans için temel birimlerdir. Takımlar; belli sayıda insanın beceri, deneyim ve kavrayış yeteneklerini birleştirmesidir.
- 2) Takımlar güç isteyen performansların üstesinden gelmede ve enerji sağlamada önemli bir oluşumdur.
- 3) Özellikle birden fazla beceri, düşünce ve deneyim gerektiren performanslarda takımlar, bireylerin tek başına sergiledikleri performanslardan daha iyi sonuç sağlayan yapılardır.
- 4) Takımlar olayların ve taleplerin değişimine karşı esnek ve duyarlıdır. Yeni bilgilere olan yaklaşımlarını, büyük örgütsel yapılarda bireylerin tek başlarına yakalayacakları performanstan daha hızlı, daha doğru ve daha etkin ayarlayabilirler.
- 5) Başarılı takımlar hem bireysel olarak hem de işbirliğiyle olaylar hakkında keşfetme, şekillendirme ve karar vermede daha fazla zaman ve efor harcarlar. Yüksek performansa ulaşmak için derin bir sadakat duygusu ile karakterize olmuşlardır.

Yukarıda bahsedilen takımların sağladığı yüksek enerji, güç birliği ve zamandan tasarruf gibi unsurlar takımların karakteristik özelliklerini oluşturmakta ve örgüt içi kullanım nedenini belirlemektedir. Billington (2004, s.31) takımların karakteristik özelliklerini *bağlılık, beceri ve ortak amaç* şeklinde üç kelimeyle özetlemiştir. Bunlar aynı zamanda takımların yapı taşlarını oluşturmaktadır. Ortak bir değer, inanç ve bunlara bağlılık, uygun görev dağılımı, güçlü bir iletişim ve performansı etkileyen lider kavramı takımların olmazsa olmazıdır.

Günümüz bilgi çağı örgütleri her geçen gün gelişen çevre koşullarında varlığını sürdürmek için esnek bazda yapılanmanın önemini kavramış, kişilerin performansını artırmaya ve bu performansı etkileyen değişkenleri geliştirmeye yönelik faktörleri araştırmaya ve yönetim stratejileriyle bütünleştirmeye başlamışlardır. Takımların hem bireysel hem bütüncül olarak yüksek hızda başarı sağlamaya uygun yapısı örgütlerin takım çalışmasını kullanmasının en önemli nedenlerindendir.

1.5. Takım Roller

Toplumlarda, o toplumu oluşturan bireylerin her birinin farklı görevleri mevcuttur. Her bir birey çeşitli rollerle yaşamlarını devam ettirmekte ve aynı amaç doğrultusunda farklı görevleri yerine getirmektedir. Takımlar da kalabalık çalışma grupları olduklarından, takımı oluşturan her bir bireylerin takım içinde amaca ulaşmada ki görevi elbette ki farklı olacaktır. Bu rollerin tanımlanması ise, takım üyelerinin birbirlerine karşı geliştirecekleri davranış tarzını ve takımla olan ilişkilerini açıkça ortaya koyacaktır. Straub, takım içi rolleri 3'e ayırmıştır (Straub, 2002, s.15):

- **Görev Roller:** Takım üyelerinin belirlenen hedefe ulaşması ve bu amaçla yaptığı her hareket, görevle ilgili rolünü kapsar. Örneğin; görevle ilgili bilgi toplamak, toplantı yapmak, kişilerle iletişime geçmek, bir konuda karar vermek ve benzeri işler takım üyelerinin görevle ilgili rolünü ifade etmektedir.
- **İşletme Roller:** Takımı bir arada tutan, üyelerin koordineli bir şekilde aynı amaç için çalışmasını sağlayan ve kişilerarası iletişimi artıran rolleri kapsar.
- **Kişisel Roller:** Bunlar bireyin kendisiyle alakalı, onu geliştiren rollerdir. Bilinçli ya da bilinçsiz şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Straub, bunlardan “*At sinekleri, Benciller, Düşünürler, Arabulucular, Komedyenler, Konu dağıtıcılar, Duyarlılar, Baskın tipler*” şeklinde takım üyelerinin kişisel özelliklerini anlatacak şekilde sıfatlandırma yoluna giderek bahsetmiştir.

Örgütlerin gerçekleştirmek istediği “amaç” takım rollerinin belirlenmesini etkileyen faktörlerin başında gelir. Aşağıda bahsedeceğimiz takım türlerine göre takım üyelerinin yüklendiği roller elbette ki farklı nitelikte olacaktır. Ancak genel anlamda takım çalışmasının sürekliliği için takım üyelerinin işle ilgili, kişisel ve örgüt içi rollerini gerekli oranlarda yerine getirmesi esastır.

Literatürde takım rolleri ile ilgili çalışmalar mevcuttur. Margerison ve McCann (1985) başarılı takımları yapılanmalarındaki takım rollerinden bahsetmiş ve bunu “Takım Yönetim Çemberi” şeklinde aşağıdaki gibi göstermişlerdir (Cartwright, 2002, s.87-88):



Şekil 1.2. Takım yönetim çemberi

Kaynak: Cartwright, 2002, s.88

Bunları açıklayacak olursak;

- ❖ **Yaratıcı-Yenilikçi:** Takımların bir araya gelmesinin amaçlarından biri de sinerjinin gücünden yararlanarak yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu rol yeni bir ürünün ortaya çıkması ve pazarlama süreci gibi konuları içerir. Yaratıcı-yenilikçiler hayal gücü yüksek, değişime ve yeniliğe açık olan kişilerdir. Takımda ortaya çıkan problemlere çözüm yolu bulmak ve ayrıntıya girmeden sonuca yönelik çalışmak gibi rollere sahiptirler.
- ❖ **Araştırmacı-Destekleyici:** Takımların belirli faaliyetleri ortaya koyması, bunların takıma ve örgüte kabul ettirilmesiyle ilgili roldür. Araştırmacı-destekleyiciler iyi bir iletişimcidirler; çevresel koşulları araştırıp takıma faydalı olabilecek fırsatları bulmayı amaçlarlar. Sonuçlarla ilgilenmezler.
- ❖ **Değerlendirici-Geliştirici:** Takımın yeni üretilen fikirleri geliştirmesiyle ilgili olan roldür. Değerlendirici-geliştiriciler, stratejik hareket etme kabiliyetine sahip ve analiz yeteneği güçlü kişilerdir. Takım için en doğru kararın alınıp uygulanmasına destek olurlar. Üyeleri etkileme gibi bir özellikleri yoktur. Kendi kararlarını uygulayıp sonuca yönelik çalışırlar.
- ❖ **Girişimci-Organizatör:** Takım üyelerinin neyi nasıl yapacağını planlayan ve diğer roller için ön ayak oluşturan roldür. Girişimci-organizatörler, idealize edilmiş bir amaca

sahiptirler. Takım üyelerini çok iyi tanırlar ve bunu bir fırsat olarak takım çalışması sürecine yansıtırlar. Üyeleri motive edici güçleri vardır; güvenilir ve dışadönük-aktif kişiliklerdir.

- ❖ **Sonuçlandırıcı-Üretici:** Takımın yeni ürün üretmesi ve takımın belirlediği amaç için gerekli olanakları kullanmasını sağlayıcı olan roldür. Sonuçlandırıcı-üreticiler sonuca yönelik çalışırlar ve iş bitiricidirler.
- ❖ **Kontrol Edici-Denetleyici:** Takımların yaptığı işi kontrol edici roldür. Kontrol edicinin kim olduğu takım türlerine ve takım oluşum aşamalarına göre değişmektedir. Kontrol edici-denetleyiciler; amaçlara, planlara ve sürece bağlıdırlar. Esnek olmayan bir yapıları vardır. Çalışkan olmak ve disiplinli bir davranış tarzı göstermek temel özellikleri arasındadır.
- ❖ **Teşvik Edici-Koruyucu:** Takımın faaliyette bulunması için gerekli koşulları sağlayan roldür. Teşvik edici-koruyucuların dinamik ve rahat bir yapıları vardır. Kişileri amaçlar doğrultusunda harekete geçmeye yönlendirirler. Takımda alınan kararları etkileme yetenekleri vardır.
- ❖ **Bilgi Verici-Danışmanlık:** Takımlarda örgüt içi oluşumlar ya da örgüt dışı ürün, hizmet veya pazarlarla ilgili bilgi toplanması ve gerektiğinde bunun diğer üyelere aktarılmasıyla ilgili olan roldür.

Daha ayrıntılı olan ve rollerin isimlendirilerek yapıldığı bu sınıflandırmada yeni fikirlerin ortaya konması, bunların üyeler tarafından benimsenmesi, bu fikirlerin geliştirilmesi ve uygulamasının bir plan dahilinde yapılması, takım üyelerinin yapılan işi denetlemesi ve herkesin bu konuda bilgilendirilerek gerekli ortamın sağlanması gibi faaliyetler aynı zamanda takım çalışmasının başarısını ifade etmektedir.

Yine benzer bir çalışmada Belbin tarafından yapılmıştır. Belbin üyeler için dokuz ayrı takım rolünden bahsetmiştir : (Cartwright, 2002, s.90-104):

Koordinatör: “Başkan” olarak isimlendirilebilir. Kararlı olmak, gerektiğinde baskın bir yapı taşımak ve dışadönük kişiliğe sahip olmak özellikleri arasındadır. Takımdaki ana rolleri ise, takımın amaçları netleştirmek ve gündemi belirlemektir.

Kurucu: Fikir insanıdırlar. Baskın karakter, yüksek IQ ve içine dönük kişilik yapısı temel özellikleri arasındadır.

Biçimleyici: Heyecan ve enerjiyle doludurlar. Takımın bir lideri yoksa, takım lideri rolüne gelmek için rekabet ederler. Dışadönük, duyarlı, atılgan, sabırsız, bazen de sinirli ve stresli bir yapıda olurlar.

Denetleyici-Değerlendirici: Ciddi ve sakin bir yapıları vardır. Takım yanlış yaptığında daima denetleyici-değerlendiriciyi dinler. Bunlarda yüksek IQ ya sahiptirler ama “kuruculara” göre daha az yaratıcıdır. Kararlı bir yapıları vardır ve içedönüktürler. Yüksek seviyede karışık materyalleri düzenlemek, problemleri analiz etmek, kararları değerlendirmek ve diğer üyelere katkı sağlamak en değerli becerileridir.

Uygulayıcı: Pratik idarecidir. Mantıklı düşünme yapısına sahiptirler. Takıma en önemli katkısı takım planlarını uygulanabilir hale dönüştürmektir. Kararlı ve kontrolcü bir yapıları vardır. Amaçları sınıflandırıp mantıklı bir şekilde amaçlar için yol izlerler.

Kaynak Araştırmacı: Takım içindeki en sempatik üyedirler. Sakin, sosyal ve kalabalıktan hoşlanan bir yapıları vardır. Kararlıdır ve dominant bir karakter sergileyebilirler. Dışadönüktürler. Takım içindeki en önemli rolleri; takımı esnek olmayan yapıdan, durağanlıktan ve realitesini kaybetmekten korumaktır. Teknolojiyi devamlı kullanmaktadırlar.

Takım Çalışanı: Takımdaki en duyarlı-hassas kişiliklerdir. Takım içi aktif iletişimi sağlayan, sempatik, popüler, iddiasız, takımı bir arada tutan bütünleştiren üyelerin rolüdür. İyi ve gönüllü dinleyicidirler. Dışadönük kişilik yapıları vardır, anlaşmazlıkları çözüp stresi azaltan, sorunları gideren yapıları vardır.

Tamamlayıcı-Bitirici: Hata yapılması konusunda kaygılıdır. Bütün detayları araştırır ve her şeyin tamam olduğundan emin olup gözden bir şeyin kaçmamasına dikkat ederler. Kaygılı ve içe dönük bir kişilik yapısına sahiptirler.

Uzman: Zeki, içedönük ve kararlı bir kişiliğe sahiptirler. Görevleri son basamakta ortaya çıkar. Belbin’ in saydığı rollere sonradan eklenmiştir. Takımın teknik, finansal ve istatistiksel sonuçlar için uzmana ihtiyacı vardır.

Belbin’ in bahsettiği bu rolleri aşağıdaki gibi güçlü ve zayıf yanlar halinde kişisel özellikleri de göz önüne alarak sınıflandırabiliriz. Bu tarz bir sınıflandırma takım

üyelerinin rollerini açıklamaya ve üyelerin takım performansını ne derece etkileyebileceğini görmemize yardımcı olacaktır.

Takım Roller	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
KOORDİNATÖR	Olgun, kendinden emin, amaçları netleştiren ve mevcut yeteneklerini kullanabilen bir yapıya sahiptir.	Çıkarıcı davranışlara meyillidir.
KURUCU	Yaratıcıdır, hep bir fikirleri vardır ve iyi bir problem çözücüdür.	Amaçlara aşırı bağlıdır ve bir fikirden diğer bir fikre çabucak geçebilirler.
BİÇİMLEYİCİ	Dinamik, dışadönük, değişimci, azimli, vazgeçmeyen bir yapıya sahiptirler.	Düşüncesiz, katı, vurdumduymaz olabilirler. Aniden patlama gibi reaksiyonlarda gösterebilirler.
DENETLEYİCİ-DEĞERLENDİRİCİ	Zeki, uyanık, açık göz olmak belirgin özelliklerindendir. Ayrıca objektif bir yapıya sahiptirler.	Sıkıcı olabilirler. Yönlendirme yetenekleri fazla yoktur.
UYGULAYICI	Disiplinli, güvenilir, etkili olabilen yapıya sahiptirler.	İnatçıdır ve esnek olmayan yapıları vardır.
KAYNAK ARAŞTIRMACI	Sosyal, kalabalık seven, çok iletişim kuran, coşkulu, hevesli, iyi iletişim becerilerine sahip yapıları vardır.	Kolayca sıkılırlar ve ilgisizleşebilirler.
TAKIM ÇALIŞANI	Mükemmel bir ilişki kurucudur. Uyumlu, iyiliksever, korkutmayan, tehdit etmeyen bir yapıya sahiptirler.	Kararsız olabilirler.
TAMAMLAYICI-BİTİRİCİ	Detaycılardır. İş zamanında bitirirler.	Gereksiz kaygılanma gösterirler ve küçük detaylar içinde boğulabilirler.
UZMAN	Tek bir amaçları vardır. Kendi alanlarında bilgi birikimleri fazladır.	Sadece kendi alanlarıyla yani dar bir alanla ilgilenirler.

Şekil 1.3. Belbin' in takım rollerinin güçlü ve zayıf yanları

Yukarıda çeşitli açılardan ele aldığımız takım rollerinin takım performansı üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Üyelerin doğru rolleri benimsemesi ve bunları takımın oluşturulma amacı doğrultusunda uygulamaları takım performansının artmasını sağlamaktadır. Burada en büyük görev ise lidere düşmektedir. Takım lideri, takım üyelerini iyi tanımalı ve rollerini gerçekleştirmede onlara uygun bir ortam sağlayarak onları motive etmelidir.

1.6. Takım Türleri

Literatürde takım türleri ile ilgili birçok araştırma yapılmış ve takımlar çeşitli özellikler bakımından çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Genel olarak baktığımızda takım türlerinin belirlenmesinde takımların oluşum amacı, sürekli olup olmaması, takım içindeki üyelerin serbestlik derecesi, takım üyelerinin gönüllü veya zorunlu üye oluşu, takım içi ilişkilerin biçimsel veya biçimsel olmayan özellikte olması ve takım liderinin takım çalışmasındaki rolünün derecesi takım türlerinin sınıflandırılmasındaki kriterleri oluşturur.

Robbins (2005: 274) takımları *problem çözücü takımlar*, *kendi kendini yöneten takımlar*, *proje takımları* ve *sanal takımlar* olmak üzere dört değişik tür de sınıflandırmıştır. Örgütün biçimsel yapısını da göz önüne alarak örgütlerde ortaya çıkabilecek takım türlerine *biçimsel takımları* da eklemek mümkündür. Bu doğrultuda günümüz iş dünyasında farklılıklar gösteren örgüt yapıları için farklı takım türlerinin kullanılması tabiidir. Bir örgütte başarı sağlamış takım yapısı başka bir örgütte istenilen sonuca ulaştırmayabilir. Kullanılacak takım türünün o takımın gösterdiği performansa etkisi göz ardı edilmeyerek doğru bir seçim yapılmalıdır.

1.6.1. Biçimsel takımlar

Biçimsel takımlar, biçimsel örgüt yapısının bir parçası şeklinde ve yine örgüt tarafından oluşturulan takımlardır. Şimşek (2005, s.387), biçimsel takımları hiyerarşik yapısal ilişkileri gösteren dikey ve yatay takımlar olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak üzere bir araya gelmekte ve bu takımların başarısını örgütün belirlediği amaçları yerine getirme oranı belirlemektedir.

1.6.1.1. Dikey takım

Emir- komuta zinciri içerisinde bir üst ve ona bağlı astlardan oluşan ve belli bir görevi, belli bir plan çerçevesinde yerine getirmek üzere oluşturulan biçimsel takım türüdür. Tipik bir dikey takım, bir örgütte tek departmanı kapsar (Şimşek, 2005, s.388). Örneğin işletmenin fonksiyonları olarak nitelendirdiğimiz örgütlerde yer alan Muhasebe, İnsan Kaynakları, Pazarlama, Finans gibi departmanların her biri kendi içlerinde dikey takım niteliğinde olup, belirli işleri yerine getirmek üzere oluşturulmuştur.

1.6.1.2. Yatay takım

Hiyerarşik olarak aynı kademede yer alan fakat farklı departmanlarda görev alan üyelerin belirli bir görev için bir araya gelerek oluşturduğu takımdır. Yatay takım üyeleri verilen özel bir görev için çeşitli departmanlardan çekilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar (Selçuk, 2007, s.30)

1.6.2. Problem çözücü takımlar

Bu tür takımlar genellikle aynı mesleki faaliyet kolu içinde olan veya aynı birime bağlı olarak çalışan ve sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur (İnce vd., 2004). Bunlara en iyi örnek olarak özellikle 1980'ler de çok kabul görmüş kalite çemberleri verilebilir. Bilindiği gibi çember çalışmaları bir iş takımı olarak 8 ile 10 çalışandan veya ustabaşından oluşmakta ve belirli bir sorumlulukla düzenli olarak toplanarak kalite sorunları ve bu sorunların nedenleri ile çözümleri konusunda düzenleyici çalışmalar yapmaktaydılar (Fettahlıgil, 2015).

Bu takımların asıl amacı adından da anlaşılacağı üzere problem çözmektir ve o amaçla oluşturulur. Çalışanlar bir problemi çözmek için bir araya gelir ve fikir alışverişi yaparak o probleme çözüm yolu ararlar. Problem çözümü için gösterilen işbirliği takım içindeki güçlü iletişime ve motivasyona bağlıdır. Takım üyeleri kendi fikirleri ile diğer üyelerin fikirlerini birleştirip birbirlerinin eksik yönlerini iletişim ve takım içi öğrenimle gidererek sonuç için öneri üretirler. Bu tip takımların temel çalışma yöntemi deneysel olup, hataların sonuçlarını düzeltmekten ziyade hataların nedenlerini ve çözüm yollarını bulmaktır. Ürettikleri fikirleri uygulamak gibi bir yetkileri yoktur; sadece öneride bulunabilirler (Alagöz, 2007, s.15).

Takım büyüdükçe liderlik paylaşımının azalması, ortak hedef belirleme ve güçlü bir kimlik oluşturmanın zorlaşması gibi sorunlar ortaya çıkacağından bu takımların ideal olarak 12 kişiyi geçmemesi gerekmektedir (Bektaş, 2008, s.11).

1.6.3. Kendi kendini yöneten takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar; 5 ile 20 arasında çoklu beceriye sahip üyeden oluşan; iş rotasyonu yolu ile görevler arasında kolayca hareket edip bütün ürün veya hizmeti

üretmeyi hedefleyen gruptur (Şimşek, 2005, s.390). Bu tür takımlara “Otonom Çalışma Takımları” da denmektedir. Kendi kendini yöneten takımlar “kalite kontrol çemberler”inin gelişmiş ve olgunlaşmış hali olarak gösterilebilir. Bu takımlar, takımı oluşturan üyeler arasında bir hiyerarşinin olmadığı ve takım üyelerinin takım içindeki rollerini kendilerinin belirlediği bir yapıyı içerir (Ataman, 2009, s.423). Kendi kendini yöneten takımlarda her grup adeta küçük bir işletme gibi davranmaktadır. Pazar şartları içerisinde birbirleri ile iş ilişkisi kurarlar ve birbirlerini müşteri olarak görürler (İnce vd., 2004).

Kendi kendini yöneten takımlarda üyeler yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol safhalarını kendileri yerine getirirler. Burada takım üyeleri esnek çalışırlar, bağımsızdırlar, değişik durumlara uyabilme kabiliyetleri çok yüksektir, birden fazla beceriye sahiptirler ve varılan sonuçta ortak sorumluluk taşımaktadırlar (Kutunis, 2002, s.248).

Kendi kendini yöneten takımlarda takım üyeleri arasında kuvvetli bir iletişim söz konusudur. Üyelerin tamamı aktiftir ve iş rotasyonu sayesinde tüm becerilerini kullanabilirler. Problem çözme takımlarından farklı olarak takım üyeleri yönetimin her aşamasından sorumludurlar. Üyelerin serbest bir şekilde karar alıp bu kararların sonuçlarından sorumlu olmaları üyelerin liderlik vasfını destekleyici niteliktedir. Yine takım üyelerinin takım performansına katkıları ve kendi performanslarını değerlendirmede oto kontrollerinin olması takımın başarısı açısından önemli bir durumdur. Takım üyelerinin iş üzerindeki hakimiyetinin bazı olumsuz sonuçlara yol açacağı tartışılrsa da örgüt yapısının yataylaşması ve kademelerin azaltılması sayesinde kendi kendini yöneten takımların işletmelerde maliyetleri düşürdüğü ve verimliliği artırdığı günümüzde uluslararası sayılan işletmelerde kanıtlanmıştır. Örneğin; Procter&Gamble %3-50 oranında daha düşük maliyetler elde etmiş, General Electric verimlilikte %250 artış sağlamış, Federal Express 1 yıl içinde hizmet sorunlarının %13’ ünü çözmüş, Volvo üretim maliyetlerini %25 azaltmış, Xerox %30 daha verimli olmuştur (Vergiliel-Tüz, 2001).

1.6.4. Proje takımları

Proje takımı özel bir projeyi tamamlamak amacıyla oluşturulan ve belirli bir sürede belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla bir araya gelen insan topluluğundan oluşan takımdır (Weimann, Pollock, Scott ve Brown, 2013). Proje takımları “Çapraz Fonksiyonlu Takım”

olarak da anılmaktadır. Proje takımları özellikleri itibariyle firmaların AR-GE çalışmalarında başvurduğu bir araçtır (Yapar, 2009, s.29).

Bu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların örgütün diğer departmanlarından da haberdar olmaları sağlanmaktadır. Burada farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları aynı hiyerarşik kademede görev yapıyor olmalarıdır (İnce vd., 2004).

Artan rekabet koşulları günümüzde işletmeleri kaliteli ürün ve hizmet sunumuyla fark yaratmaya mecbur kılmaktadır. Proje takımları firmaların yeni bir ürünü veya hizmeti tasarlamada ve sunmada kullanabileceği esnek bir yapıdır. Örneğin İnsan Kaynakları, Pazarlama, Muhasebe gibi işletmenin ayrı fonksiyonlarında çalışan kişilerin aynı takım altında bir araya gelmesiyle ortak bir amaç doğrultusunda fikir üretimi sağlanmakta, her bir departman yaptığı işi iyi bildiği için güçlü bir yaratım atmosferi ortaya çıkmaktadır.

Proje takımlarının oluşturulma amacı, takım kültürü ve ilkelerine sahip olan çalışanları ve onlarda var olan beceri ve birikimleri sinerjik bir ortamda takım etkinliğinde değerlendirerek, bir proje gerçekleştirmektir (Akin, 2005). Bu takımları oluşturmanın başlangıç aşamaları zaman alıcı ve sorunlu olabilmektedir. Bireyler birbirleri arasındaki farklılıkları keşfedip, zıt yönlerini öğreninceye ve bunları telafi edinceye kadar geçen süre bazen beklenilenden uzun olur. Üyelerin birbirlerine güven duymalarını sağlamak; özellikle farklı altyapıda, farklı tecrübe ve bakış açısı olan insanlar için zaman alıcıdır (Özkalp ve Kirel, 2011, s.248). Burada önemli olan takım liderinin rolüdür. Takım lideri, takım üyelerinin aralarında çalışma alanı için uyum ortamı yaratmalı, takım performansının en üst seviyede olması için üyelerin kişisel motivasyonunu sağlamalıdır.

1.6.5. Sanal takımlar

Sanal takımlar; geçici, kültürel bağlamda farklı, coğrafi olarak yayılmış ve elektronik araçlarla iletişim sağlayan iş gruplarıdır (Yeşil, 2011).

Günümüz artan rekabet koşulları iş dünyasının gelişerek işletmelerin bölgelerarası ya da uluslararası yayılımını zorunlu hale getirmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin geniş bir ağ oluşturarak yapılanması, işletme çalışanlarının hepsinin aynı fiziksel ortamda çalışmasının

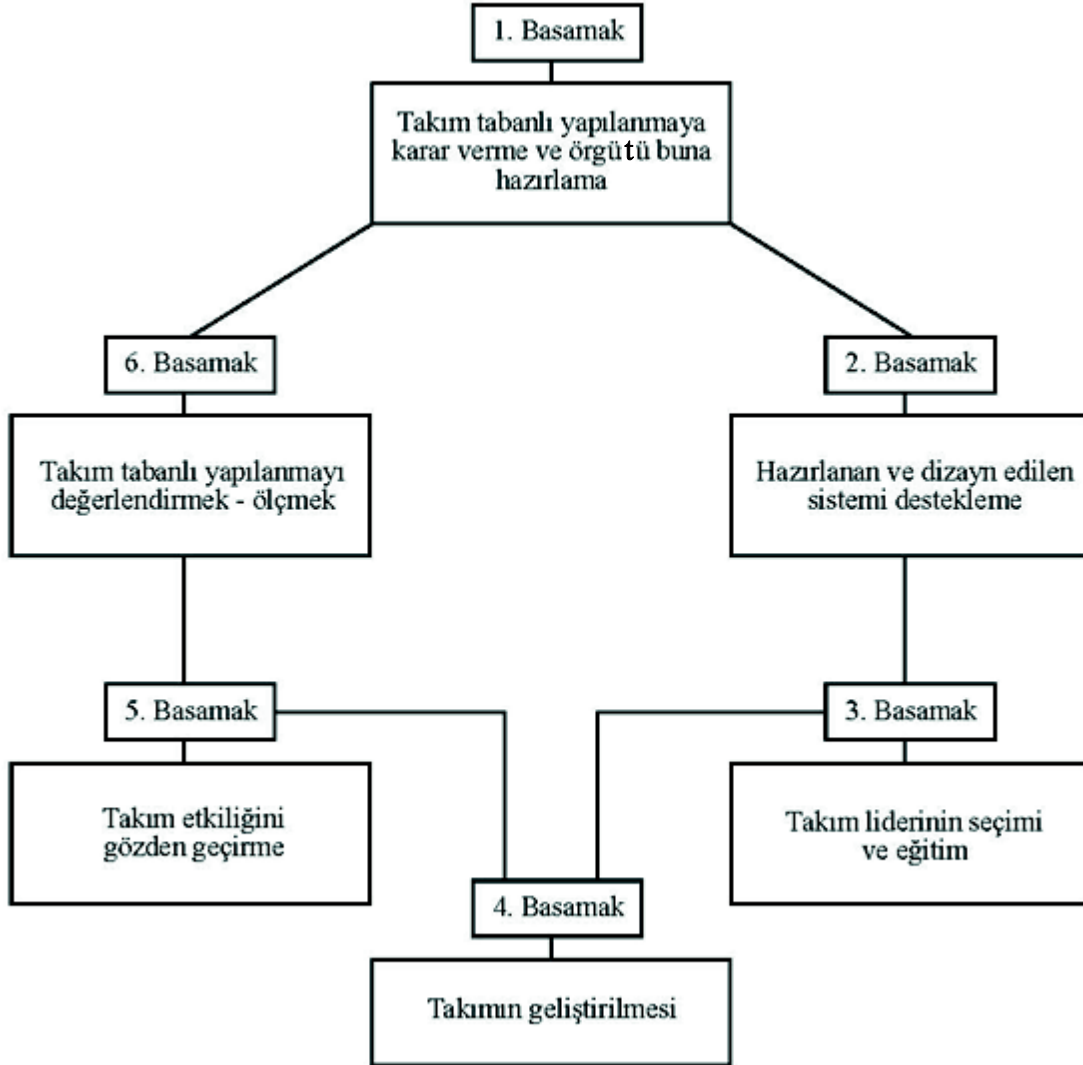
mümkün olmaması dolayısıyla teknolojinin ileri seviyede kullanılarak çalışanların sanal ortamda iletişiminin sağlanması çözüm yolu olmuştur. Genel olarak kullanılan Lotus Domino, Microsoft Exchange ve Netscape Suitespot gibi programlar; sanal toplantılara, değişik biçim ve durumlarda takım kararı almaya imkan sağlamaktadır (Fettahlıgil, 2015)

Sanal takımların mesafe konusunda sağladığı bu avantajının aksine kişilerin teknolojik ortamda “güven unsuru” sorunu gündeme gelebilmektedir. Burada en büyük rol yine lidere düşmektedir. Lider üyeler arasında işbirliği oluşturarak takımda güçlü bir iletişim kurmalı ve takım içi güveni sağlamalıdır. Sanal takım liderleri yalnızca, geleneksel liderlik becerilerini öğrenmek ve uzmanlaşmakla kalmamalı; sanal takımların kullandığı bilgi ve iletişim teknolojilerini de çok iyi anlayarak kusursuz bir liderlik modeli oluşturmalarıdır. Sanal takım liderleri, takımın gelişim aşamalarında toplantılar düzenlemenin, çatışmaları çözümlemenin, güven oluşturma, çarpıcı olarak interaktif oturumlar gerçekleştirmenin ve yüz yüze başarı kutlaması yapılmasının faydalarını göz önünde tutmalıdırlar (Yılmaz, 2004). Yine sanal takım liderleri, teknolojik gelişimlerden haberdar olmalı ve yüksek performans sağlamada takımları bu gelişmelere hızla adapte etmeyi bilmelidirler. Son araştırmalar göstermiştir ki, takımlar teknolojinin esas özelliklerini amaçlara ulaşmada farklı yollarla kullanabilmekte ve bu yol takım içi davranışı ve performansı etkilemede önemli bir araç görevi görmektedir (Bartelt ve Dennis, 2014).

1.7. Takımların Oluşum Aşamaları

Günümüzde değişen yönetim anlayışları bireylerin tek başına gösterdikleri performanstan ziyade toplu bir oluşum dahilinde gösterdikleri performansa önem vermekte ve “takım” kavramının dinamik örgütler için gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ancak takım çalışmasının örgüt içinde uygulanması yeterli değildir. Takım çalışmasına yer verecek olan örgütlerin bunu belli bir plan doğrultusunda yapmaları gerekmektedir. Takımlar bir grup yabancı insanın bir araya gelmesi ile bir anda oluşmaz. Bir araya gelen bu bir grup insandan, etkin ve verimli çalışan bir takımın oluşması için zaman gerekmektedir. Takım üyelerinin birbirini tanıması, takım içindeki rollerin belirlenmesi, karşılıklı güvenin ve takım normlarının oluşması, iş bölümünün yapılması ve takım hedeflerinin netleşmesi belirli bir süreç dahilinde olmaktadır (İTO, 2005, s.85).

West ve Markiewicz (2004, s.3-4) takım tabanlı bir yapılanma için altı basamaktan söz etmiş ve bunu bir şekil üzerinde göstermişlerdir :



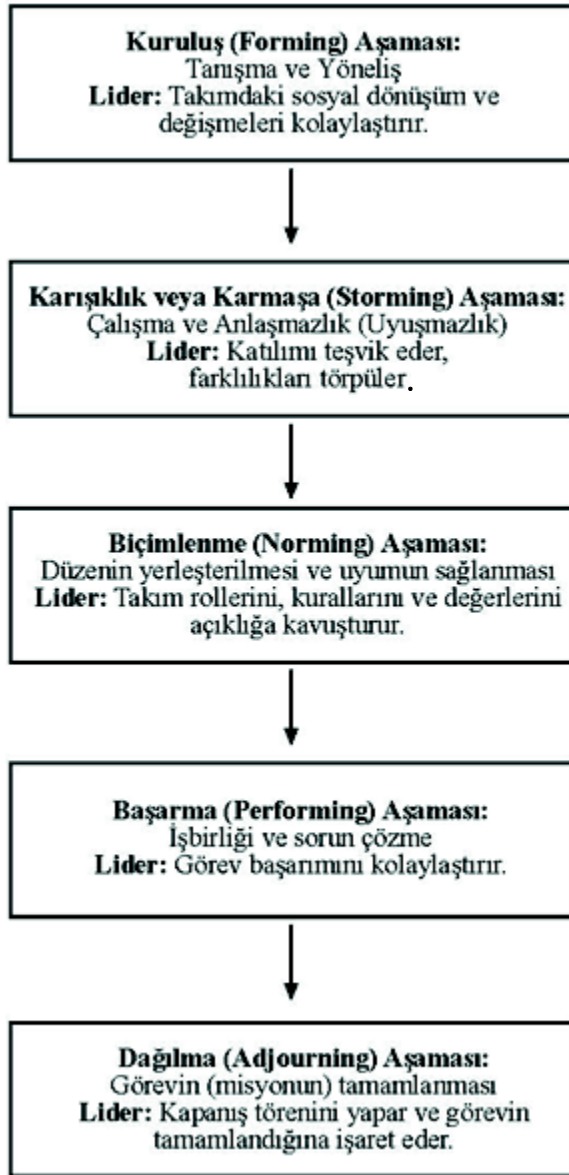
Şekil 1.4. Takım tabanlı yapılanma

Kaynak: West ve Markiewicz, 2004, s.3-4

- 1. Basamak:** *Takım tabanlı yapılanmaya karar vermek:* Burada takımın örgüt için değeri ve yararı anlaşılır. Örgütün takım yapılanmasına uygun olup olmadığına yani takım kültürünü kaldırma oranına bakılarak takımın kurulmasına karar verilir. Bu basamak, takımın geliştirilmesi için yapılan planları içerir.
- 2. Basamak:** *Destekleyici sistemlerin geliştirilmesi:* Bu basamak iletişim, ilişki kurma, plan yapma ve takımın gelişmesi için motive etme gibi takımı destekleyici fonksiyonları içerir.

3. **Basamak:** *Takım lideri ve takım üyelerinin seçimi:* Bu basamak takımın devamlılığı açısından önemlidir. Takıma uygun nitelikte, gerekli bilgi ve becerilere sahip üyeler ve takım sürecini gerektiği gibi yönetecek bir lider seçilmelidir.
4. **Basamak:** *Etkili bir takım geliştirme:* Takım lideri ve üyelerinin seçiminden sonra, takım içi roller belirlenmeli, iletişim süreçleri ve karar alma mekanizmaları kurulmalıdır.
5. **Basamak:** *Takımın etkililiğini gözden geçirme ve bunu sürdürülebilir hale getirme:* Bu basamak takım performansını yükseltme ve bunu takım kimliğinin bir parçası haline getirmeyi içerir.
6. **Basamak:** *Takım tabanlı yapılanmayı değerlendirmek:* Son olarak takımın başarısı gözden geçirilmekte ve örgüt etkililiği için devam edip etmeyeceğine karar verilmektedir.

Takım oluşturma süreci dinamik bir süreçtir; esneklik gerektirir. Takımı oluşturan üyelerin ve takım liderinin belirlenmesi, takım içi iletişim ve uyumun sağlanması takım performansı açısından önemlidir. Bu süreçte liderin görevi; takımın hangi gelişim evresinde bulunduğunu belirlemek ve etkin biçimde işleyişine yardımcı olmaktır. West ve Markiewicz (2004) çalışmalarında takımların gelişim süreçlerinden bahsetmiş bunu daha çok örgütsel açıdan ele almışlardır. Takımların oluşum aşamalarını daha geniş bir çerçevede hem takım üyeleri hem lider açısından incelemekte fayda vardır. Tuckman ve Jensen (1977) çalışmalarında takımların; *kuruluş (forming)*, *karmaşa (storming)*, *biçimlenme (norming)*, *başarma (performing)*, *dağılma (adjourning)* şeklinde beş ayrı basamaktan oluştuğunu söylemişlerdir.



Şekil 1.5. Takımların oluşum aşamaları

Kaynak: Şimşek, 2005, s.392.

1.7.1. Kuruluş (forming) aşaması

Takımların tanışma ve yönelme aşamasıdır. Üyeler birbirlerini tanımaya çalışırlar ve birbirlerine karşı ılımlıdırlar. Çatışmalar doğrudan dile getirilmez; kişilerin birbirlerine ısınmaları amaçlanır (Kutaniş, 2002, s.244).

Takım üyeleri bu aşamada ne amaçla bir araya geldikleri ve hangi yolu izleyecekleri konusunda oluşturdukları sorulara cevap ararlar. Üyeler ilk defa bir araya geldikleri için

birbirlerinin kişisel özelliklerini tanımaya çalışırlar. Merak ve tedirginlik gibi duygular hemen hemen tüm takıma hakimdir.

Bu aşamada liderin rolü oldukça önemlidir. Takım üyeleri, liderin görüşüne önem vermekte ve otoritesini kabul etme eğilimindedirler. Lider üyeleri iyi tanımalı; takımın ne amaçla oluştuğu, nereye gittiği ve bu doğrultuda neler yapılacağı konusunda onları bilgilendirmeli ve motive etmelidir. Kuruluş aşaması boyunca lider, birbirlerini tanımaları için üyelere yeterli zaman vermeli ve kendi aralarında gayri resmi tartışmalara girmelerini teşvik etmelidir (Şimşek, 2005: 394). Unutulmamalıdır ki, takım performansının oluşumunda ilk aşama kuruluş aşamasıdır. Bu aşama ne kadar başarılı atlatılırsa ileride takımın göstereceği performans o derece iyi olacaktır.

1.7.2. Karmaşa (storming) aşaması

Bu aşamada kişisel beklentiler ile gerçekte olan arasındaki farklılıklar ortaya çıkmaya başlar ve rahatsızlık oluşur. Bu aşama çatışma aşamasıdır. Takım üyeleri arasında, takım rolleri için yoğun bir rekabet vardır. Üyeler rollerini benimseyemeyebilir ya da başka bir üyenin rolünü üstlenmek isteyebilir. Üyeler hem birbirlerine hem de takım liderine karşı güvensiz bir tutum sergilemektedirler. Bu aşamada önemli olan ortak bir paydada buluşmak ve takımın ne için bir araya geldiğini herkesin anlamasını sağlamaktır. Takımlar, bu aşamanın ötesine geçmeyi başaramadıkça etkin bir biçimde oluşumlarını tamamlayamayacak ve yüksek performans göstermede hiçbir zaman başarılı olamayacaklardır. Bu doğrultuda takım liderinin, her üyenin takım çalışmasına daha fazla katılımını sağlama konusunda teşvik edici ve cesaretlendirici yönde ciddi bir çaba içinde olması gerekir (Şimşek, 2005: 394). Lider, takım üyeleri arası iletişimi sağlamalı ve üyelerin rolleri için en iyi kişiler olduğuna onları ikna etmeli; kişisel algılamalardaki farklılıkları gidererek çatışmayı uzlaşmaya çevirmelidir.

1.7.3. Biçimlenme (norming) aşaması

Karmaşa aşamasında ortaya çıkan tüm uyuşmazlıkların ve çatışmaların çözümlendiği ve takım uyumu ile beraberliğinin sağlandığı aşamadır. Bu aşamada, güç sahibi ile liderin kim olacağı ve bireylerin yüklenecekleri roller konusunda bir fikir birliği sağlanır (Şimşek, 2005, s.394). Davranış biçimlerinin yerleşme aşaması olarak kabul edilen bu aşamada,

takım beraberliği ve uyumunun sağlanmasıyla, üyeler arası farklılıklar ortadan kalkmakta ve bir takım ruhu oluşmaktadır (İTO, 2008, s.96-97).

“Kural koyma aşaması” olarak da isimlendirebileceğimiz bu aşamada üyeler arasında büyük ölçüde ortak görüş sağlanmıştır. Üyeler birbirleri ile sürekli olarak pozitif iletişim halindedir ve takımın konulmuş olan hedefe ulaşmada göstereceği performans için beraber hareket edeceklerini bilirler. Burada önemli olan oluşturulan kuralların ve geliştirilen standartların takımla bütünleştirilebilmesidir. Bu da liderin esnek davranarak takım üyelerinin hedefe ulaşmadaki sorumluluğunu onlara aşılayabilmesiyle mümkün olabilecektir.

1.7.4. Başarma (performing) aşaması

Bu aşamada, artık takım oluşmuş ve son halini almıştır. Takım üyeleri kendi çalışma düzenlerini kurarak, süreci geliştirmek ve sorunları çözmek için çaba gösterirler (Gökçegöz, 2000). İşbirliği ve iletişim hat safhadadır ve üyeler arasında güçlü bir güven duygusu vardır. Takım üyelerinin rolleri artık belirgin olduğundan, takım içindeki herkes hedefe ulaşmada üzerine düşen görevi bilmekte ve ona göre performans göstermektedir. Takım, sinerjiyi harekete geçirmiş olduğu için artan getiriler söz konusudur. Üyelerin moralleri yüksektir ve son derece motive olmuş durumdadırlar (Kutunis, 2002, s.246). Takım içindeki herkes fikir birliği içindedir ve muhtemel sorunlarda çözüme kavuşmuştur. Takımın oluşum sürecinde son basamak olduğu için takım en verimli dönemini bu aşamada yaşamaktadır. Bu aşama süresince liderin temel işlevi, yüksek verimlilik ve dolayısıyla yüksek performansı sağlamaktır.

1.7.5. Dağılma (adjourning) aşaması

Süreklilik göstermeyen takımların geldiği son aşamadır. Görev tamamlanmış, hedefe ulaşılmıştır. Takımda ayrı rollere sahip olan üyeler hedefe ulaşılması dolayısıyla yavaş yavaş dağılmaya başlarlar. Takım üyeleri arasında güçlü bir diyalog ve bağ olduğu için bu aşamanın sıkıntılı geçme ihtimali yüksektir. Hedefe ulaşmanın verdiği mutluluk ve ayrılmanın verdiği üzüntüyü bir arada yaşarlar. Bu aşamada lidere düşen görev; takımın dağılmasının bireylerde yarattığı üzüntüyü hafifletici ve işi başarmaktan duydukları mutluluğu pekiştirici bir takım törenler düzenlemek suretiyle, görevini başarıyla tamamlamış olanlara ödül ve plaket vererek bir misyonun tamamlanmış olmasını kutlama şeklinde bitirmek olmalıdır (Şimşek, 2005, s.395-396).



2. BÖLÜM

TAKIM PERFORMANSI

“Bugünün gitgide daha fazla küçülen dünyasında ya azami performansınızı gösterirsiniz ya da rol almazsınız” (Loehr, 1997).

Gelişmiş teknolojiyle yoğun rekabet ortamında boy gösteren günümüz örgütleri performanslarını artırmada, bireysel yönelimlerden çok takım tabanlı oluşumları kullanmaya başlamışlardır. Takımlar, kısa sürede bir araya gelebilen esnek; bilgi ve beceri açısından gelişmiş, amaca odaklı ve karşılıklı bağlılık içeren yapılar olduğundan günümüzde örgütler yüksek performans yakalamada takımları kullanmayı tercih etmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin performansını, takımların yaratacağı performans ve dolayısıyla takımların performansını da takımı oluşturan üyelerin performansının belirlediği söylenebilir. Takım performansı kavramına geçmeden önce konuyla ilgili olan performans, performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları açıklanacaktır.

2.1. Performans, Performans Değerlendirme Ve Performans Yönetimi Kavramları

2.1.1. Performans kavramı

Performans, amacın gerçekleştirilme derecesini gösteren bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, çalışanın işinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Argon ve Eren, 2004, s.224). Performans tanımı iş ortamında “kusursuzu arayış” olarak algılanmaktadır. Bu özelliği nedeniyle performans başarıdan ayrılır (Açıkalın, 1999, s.104). Ancak literatürde performansla başarı genelde aynı anlamda kullanılmaktadır. Bizde takım performansı kavramından bahsederken takımın amaca ulaşmadaki başarısını göz önüne alacağız.

2.1.2. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme; ciddi anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitime-gelişmeye imkan sağlayan dinamik bir süreçtir (Barutçugil, 2004, s.426). Bir diğer tanıma göre performans

değerlendirme; çalışanların işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması ve çalışanların işinde sağladığı başarı ve ilerleme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Özmen ve Üzmez, 2007). Barutçugil (2004, s.429) performans değerlendirmenin amaçlarını şöyle sıralamıştır:

- Çalışanlar ve onların yaptığı iş hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için yeni fikirler ve fırsatlar ortaya çıkarmak,
- Çalışanların verimliliğini ve iş tatminini azami seviyeye çıkarmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizliği ve tedirginliği azaltmak,
- Yüksek performansı pekiştirmek ve daha da ilerletmek,
- Ücretlendirme ve ödüllendirme standartlarını belirleyip çalışanları bu sayede başarıya özendirmek,
- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve nasıl çözülebileceğini ortaya koymak; performansı düşük çalışanların durumunu tekrar gözden geçirmek,
- Çalışanların işe motive olmasını sağlamak,
- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek ve yüksek performans için onları karşılama yöntemlerini araştırmak,
- Yönetim yeteneklerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkiyi gözden geçirip takım tabanlı yapılanmayı artırmak,
- Yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi güçlendirmek,
- Çalışanın iş ile alakalı ilgi duyduğu, yetenekli olduğu konuları belirleyip; örgütün amaçları ile çalışan arasındaki uyumu sağlamaktır.

Günümüz rekabet koşullarında çalışanlardan azami ölçüde yararlanmak adına örgütler yönetim süreçlerinde geribildirim kullanmaya önem vermektedir. Kuşkusuz ki performans değerlendirme sistemi verimlilik üzerinde yarattığı sonuçlar açısından insan kaynakları yönetiminde ücretleme, eğitim, işe alma, kıdem yükseltme gibi fonksiyonlarda önemli bir rol oynamaktadır.

Literatürde performans ölçümü konusunda birçok yaklaşım söz konusudur. Bunların belli başlıları; *Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı*, *Mutlak standartlar yaklaşımı*, *Amaç-sonuç yönelimli yaklaşım*, *Doğrudan ya da nesnel indeksler yaklaşımı*, *360 derece yaklaşımı* şeklinde sıralanabilir (Kayıkçı ve Şarlak, 2013). Performans değerlendirmede önemli olan konu değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesidir. Örgütler sosyal sistemler olduklarından

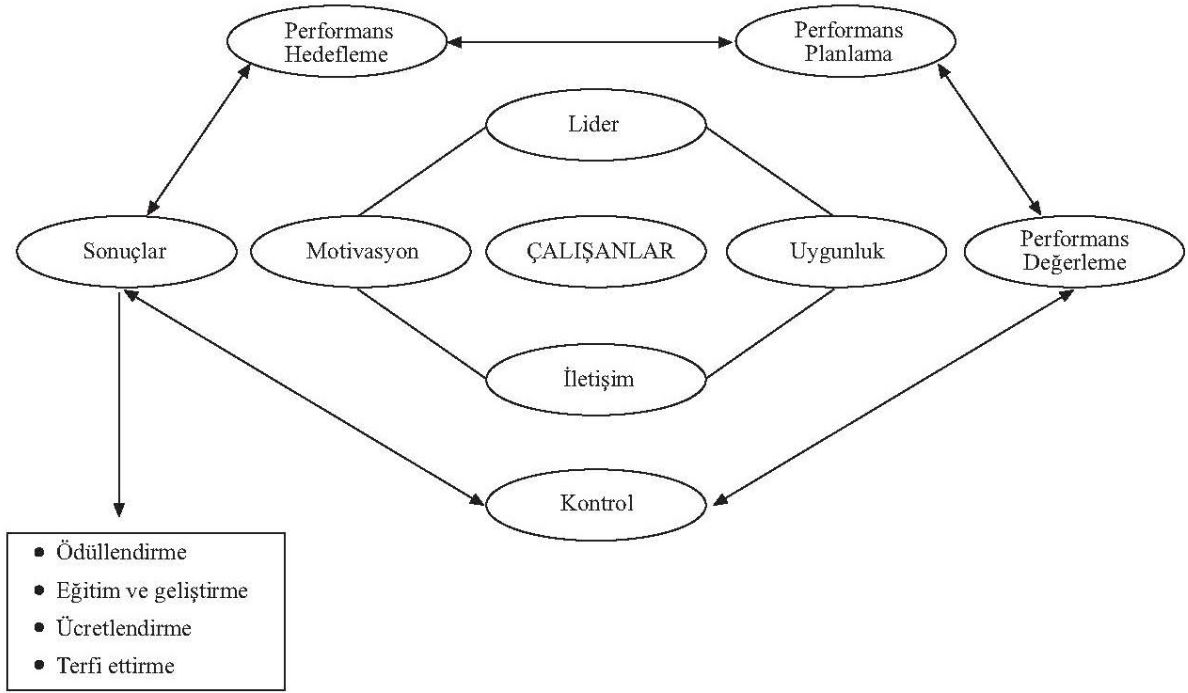
kozmpolit bir mekanizmaya sahiptirler. Değerlendirilecek ölçütler işin yapılış amacına uygun olmalı ve geribildirim sağlkl olmasından çok sayıda olmamalıdır.

2.1.3. Performans yönetimi

Performans yönetimi; amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almakta bir araçtır (Bingöl, 2011, s.382). Performans yönetimi kavramı, performans planlamayı ve değerlendirmeyi de içine alan, örgütlerde insan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir sistemdir. Örgütlerin etkili performans yönetimi oluşturmaları, çalışanların iş tatminine ve motive olmasına katkı sağlayacaktır. Etkili bir performans yönetim sistemini oluşturmak ve örgütsel uygulamaya dahil edebilmek için bazı hususlara dikkat etmek gerekir (Tüzüner, 2011, s.259):

- Örgütün varoluş sebebi ve oluşturduğu stratejiler ile uyumlu olmalı,
- Çalışanların gelişmesinde ve ilerlemesinde bir araç olarak kullanılabilmesi,
- Yönetimsel bir teknik olarak örgüt içinde kullanılabilmesi,
- Kanunlarla uyumlu ve işle alakalı olmalı,
- Çalışanlar tarafından bu sistemin adil bir sistem olduğuna inanılmalı,
- Çalışanların performansının doğru bir biçimde belirlenmesinde etkili bir biçimde kullanılabilmelidir.

Günümüz bilgi çağında faaliyet gösteren birçok örgüt, rekabet etmede “insan” kavramının önemini anlamış; çalışanların kişisel bilgi ve becerilerini azami düzeyde geliştirerek, kurumsal anlamda olgunluğa ulaşp üstün kalitede mal ve hizmet üretme amacıyla yoğun sektör yarışında yerini almıştır.



Şekil 2.1. Performans yönetim sistemi

Performans yönetim sistemi; çalışanların birbirleriyle ve liderle iletişimini, iş konusundaki motivasyonlarını, hedeflenen bir performansı ve çalışanların bu işe ne kadar uygun olduklarını; liderin performans yönetimi sürecindeki davranışlarını, performans planlamasını ve performans değerlendirmesini; sonuca ulaşmada sağlam bir kontrol mekanizması ve performans yönetimi sonucunda insan kaynakları birimine çıktı sağlayan geribildirimli, açık ve dinamik bir sistemi ifade etmektedir. Bu sebeple, performans yönetimini “bireysel performans değerlendirmesi” şeklinde görmemek gerekir. Çünkü, performans yönetimi, örgütün geleceğini tahmin etmek adına, örgütün sahip olduğu temel değerleri ve kaynakları geleceğe yönlendirmek amacıyla, kurumsal bütünleşmeyi ve stratejik kararları güçlü bir iletişim uygulayarak sağlayan bir süreçtir (Bilgin, 2004). Bu doğrultuda performans yönetiminin örgütlerde oluşturulan takımlarda uygulanması, takım performansının ölçülmesi ve takımların devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Burada önemli olan performans yönetimi sürecinde liderin, sürece hakim olması ve çalışanlarla bağı koparmayarak etkili bir iletişimle hem bireysel hem de takım bazında doğru performans çıktısının alınmasını sağlamasıdır.

2.2. Takım Performansı

2.2.1. Takım performansı kavramı ve yüksek performanslı takımlar

Bilginin günümüz örgüt yapılarında artan öneminden dolayı örgütler; başarılı projelerin altına imza atmak, deneyimli elemanlardan oluşan ve yüksek verimlilik sağlayan bir topluluğun becerisinden yararlanmak, esnek yapılanmaya sahip olarak maliyetleri düşürmek ve yüksek performans sağlamak amacıyla takım çalışması üzerinde yoğunlaşmışlardır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda takımların oluşum süreçleriyle performans ve etkililik kavramlarına yoğunlaşmış; bireyselliğin nasıl takım haline çevrileceği ve karar verme süreçlerinin hızlandırılıp performansın nasıl artırılacağı ilişkin takım dinamikleriyle ilgili modeller ortaya çıkmıştır (Aubert ve Kelsey, 2003).

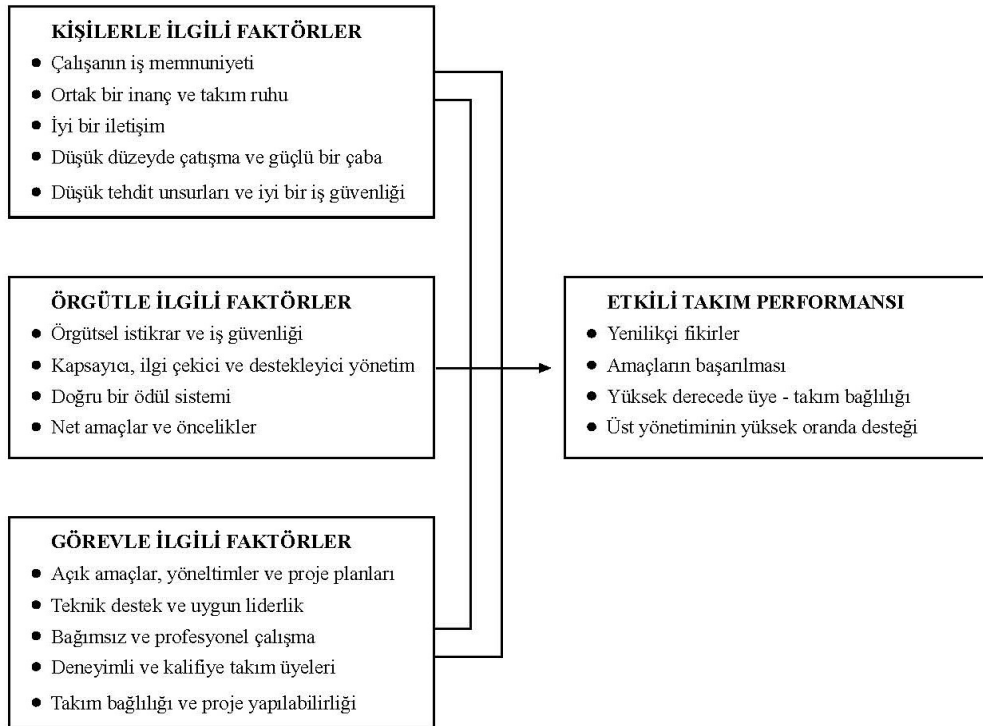
Gardner (2012) takım performansının artışına neden olan faktörleri şöyle sıralamıştır:

- Ortaya çıkacak olan sonuçların yani ulaşılabilecek amaçtaki sorumluluğun paylaşılması,
- İş üzerinde ölçüm yapılması ve işin kontrol edilmesi,
- Amaca ulaşmadaki sonucun takım performansı ile ilişkilendirilmesi; takıma mal edilmesidir.

İçerik olarak baktığımızda, takım performansı kavramı direkt olarak “etkililik” kavramıyla ilişkilidir. Takım etkililiği ise takımın verimliliğine ve takım üyelerinin memnuniyetine bağlıdır. Verimlilik ve etkililik kavramlarıyla liderin davranışının toplamı takım performansının sonucunu ortaya koymaktadır (Weimann vd., 2013).

Etkili bir takım performansı yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin varoluşuna, takım çalışmasıyla istenilen sonuca ulaşılmasına, takım üyelerinin takıma bağlılığına ve bütün bu sürecin iyi bir liderlik yaklaşımıyla desteklenmesine bağlıdır. Takımlar, oluşumları itibarıyla genel anlamda yüksek performans göstermeye uygun yapılardır. Bireyleri sosyal ve hatta mali açıdan geliştiren, performanslarını artırıp onları motive eden bir mekanizmaya sahiptirler. Çalışanlarla örgütü aynı amaç doğrultusunda belirli görevler çerçevesinde bir hazır olması gerekmektedir. Takım üyelerinin ortak bir inançla sahip olması ve takım ruhunu benimsemesi, iyi bir iletişim yoluyla üyeler arası çatışmanın önlenmesi, işten duyulan memnuniyet ve iş güvenliği konusunda takım üyelerinin fikirleri,

takım çalışmasının başarılı olmasının ön koşullarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte örgütün takım çalışmasına uygun olması, net amaçlar belirlemesi ve çalışanlarını o doğrultuda yönlendirmesi, bunu da örgüte ve takım çalışmasına uygun bir yönetim yapısı ile gerçekleştirmesi gerekmektedir. Oluşturulacak ödül sistemi ve disiplinli mekanizmayla örgütsel anlamda sürece destek olunabilecektir. Ayrıca belirlenen planlar dahilinde yapılacak olan projelerin olabilirliği, takım üyelerinin bu proje kapsamında verilecek olan görevlere uygun olup olmaması ve süreci yöneten liderin yeterli düzeyde teknik destekle takım üyelerine bağımsız ve profesyonel bir ortamda çalışma imkanı sunması da takım performansını etkileyecek faktörlerden olacaktır. Buradan sonuçla etkili takım performansını belirleyen faktörler bir şekil yardımıyla özetlenebilir:



Şekil 2.2. Takım etkililiğini belirleyen faktörler

Kaynak: Kreitner, 2004, s.485

Belirli yeteneklere sahip kişilerin, belirli bir amaç doğrultusunda esnek bir yapıda yüksek iletişimle bir araya gelmelerinin sonucu da muhtemelen olumlu olacaktır. Literatürde yüksek performans gösteren takımların (ya da diğer bir deyişle etkili takımların) özellikleri hakkındaki araştırmalara bakıldığında bu takımların ortak özellikleri sekiz madde de özetlenebilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2011, s.248-249):

- Katılımlı bir liderlik tarzı,
- Ortak sorumluluk,
- Ortak amaç,
- Güçlü bir iletişim,
- Görev odaklı çalışma,
- Geleceğe ve değişmeye yönelik hareket etme,
- Yaratıcılık özelliği,
- Hızlı karar verebilme özelliğidir.

Bu kavramları kısaca açıklayalım;

- **Katılımlı bir liderlik tarzı:** Liderin takım üyelerini, düşünme ve hareket etmede serbest bırakmasını ve onların görüşüne saygı duymasını ifade eder.
- **Ortak sorumluluk:** Takım üyelerinin yaptıkları işten sorumluluk duymaları ve sonuçtan etkileneceklerini bilmeleriyle beraber performanslarında artış sağlanacaktır.
- **Ortak amaç:** Takımın neden oluştuğu, niçin bir araya geldiğinin takım üyelerine anlatılması, kişileri bireysel hareketlenmeden çok toplu bir hareketlenmeye yönlendirecektir.
- **Güçlü bir iletişim:** Takım üyeleri arasında açık, düzgün ve yoğun bir şekilde iletişim olmasının gerekliliğini ifade eder.
- **Görev odaklı çalışma:** Takım üyelerinin belirlenen amaçlara çabuk ulaşması konusunda motive olması ve ona göre çalışmasıdır.
- **Geleceğe ve değişmeye yönelik hareket etme:** Takım üyelerinin değişmeye açık, yenilikçi düşünme tarzıyla hareket ederek amaçlara ulaşma konusunda yüksek performans göstermelerini ifade eder.
- **Yaratıcılık özelliği:** Takım üyelerinin yaptıkları iş konusunda yaratıcı özellikler sergilemesi ve sonuca olumlu yönde katkı sağlamasıdır.
- **Hızlı karar verebilme özelliği:** Takım üyelerinin esnek bir biçimde koşullara uyum sağlaması ve duruma göre davranış gösterebilmesidir.

Vural ve Coşkun (2007, s.162-164) yüksek performanslı örgütlerin yüksek performans gösteren kişilerden oluştuğunu söylemiş, örgüt kültürüyle örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyip takım üyelerinin göstereceği performans toplamını örgütsel performansa eş kılmıştır. Belli bir amaca odaklanmış, esnek bir yapı, belirlenmiş roller ve

sorumluluklar, kuvvetli bir disiplin mekanizması ile hızlı hareket edebilme özelliğine sahip takımlar; bireysel çalışmalarının önüne geçmiş ve bugün birçok örgüt yapısı içinde yerini almıştır. Takımların iş alanında yaygınlaşması, bireysel iş tatminini ve takım üyelerinin diğer davranışlarını (refah, işe devamsızlık, iş gören devir hızı gibi) etkileyerek örgütsel performans artırıcı etki göstermiştir (Gevers ve Peeters, 2009). Bugün Toyota, Honda, Avon gibi dünyaya yayılan markalar takım çalışması kavramının önemini anlamış ve örgütsel performans sağlanması amacıyla takım performansı kavramının üzerinde önemli durmuşlardır.

2.2.2. Takım performansının ölçümü

Takımların işleyiş sürecini destekleyen yönetsel sistemlerin en önemli alt sistemlerinden biri takım performansının ölçümüdür (Kılınç ve Akkavuk, 2001). Kurum olarak takım tabanlı yapılanmalardan meydana gelmiş bir örgütün, amaçlara ulaşmadaki yeterliliğini kontrolde kişilerin performanslarının tek tek değerlendirilmesinden ziyade bütüncül bir yaklaşımla o kişilerin oluşturduğu takımın performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi, örgütün kullandığı performans yönetim sistemi açısından daha sağlıklı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı kavramlardır. Performans değerlendirme, bir kişinin kendinin ya da başkasının nasıl performans gösterdiğini içeren ve öznel olan yorumlardır. Bununla beraber performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve daha önceden kararlaştırılmış bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelmektedir (Kılınç ve Akkavuk, 2001). Takım performansının ölçümünde verimlilik, etkililik, ortaya çıkan ürün veya hizmetin kalitesi ve kısaca ulaşılmak istenen amaç önemli bir etkidir. Takım çalışmasına başlamadan önce takımda ölçülecek performans kriterlerinin tanımlanması, amacın belirlenip belli bir plan dahilinde üyelere bildirilmesi; takım performans ölçümünde ortaya çıkan sonucu daha etkili kılacaktır. Takımlarda iyi tanımlanmış performans kriterleri dört temel özellik taşımaktadır (Bektaş, 2008, s.26):

- **Sonuca yönelik olması:** İşin bitiminde ortaya çıkması gereken sonucu, ürünü veya hizmeti belirler.
- **Ölçülebilir olması:** Yapılacak işin ne kadar ve ne derece yapılması gerektiğinin belirtilmesidir.
- **Zamanla sınırlı olması:** Amaca ulaşmak için kesin bir zaman dilimi belirlenmelidir.

- **Spesifik planlar:** Amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntemlerin belirlenmesidir.

Performans kriterlerinin belirlenmiş olması takım üyelerine neyi nasıl yapacakları konusunda yol gösterici olacak; takım üyelerinin takım içindeki rollerinin şekillenmesine yardım edecektir. Performans kriterleri altı başlık altında incelenebilmektedir (Donnellon, 1998, s.46-57):

- Özdeşleşme: Takım üyelerinin hem kendi departmanlarıyla hem de diğer departmanlarla ne derece özdeşleştiğini gösterir. Takım kavramı yeni bir gruplaşmayı beraberinde getirir ve takım üyelerine bir “takım kimliği” dayatır. Önemli olan bu takım kimliğini benimseyip sürece adapte olarak başarılı olabilmektir.
- Karşılıklı Bağımlılık: Takım üyelerinin birbirlerine bağımlı olduklarını, ortak bir amaç için hareket ettiklerini ve bunu ne derece algıladıklarını gösterir. Birbirine bağımlı olduklarını algılayan takım üyeleri arasında iletişim güçlenir ve üyeler bu bağımlıktan yararlanırlar. Ancak bu bağımlılık her takım üyesi tarafından algılanmayabilir; üyeler kişisel özelliklerinden dolayı baş kaldırıcı olabilirler. Bu da yüksek takım performansı oluşmasında bir engeldir.
- Yetki Farklılığına Başvurma: Takımı oluşturan üyelerin, takım içi davranışlarda yetki farklılıklarını devamlı dile getirmesi takım içinde gerginliğe sebep olabilmektedir. Daha üst düzey olan çalışanların bunu asgari seviyede dile getirmesi üyeler arası iletişimi olumlu yönde etkileyecektir.
- Sosyal Mesafe: Takım üyelerinin birbirlerini kendilerine yakın görmesi veya anlaşılmayacaklarını düşünmesi, yetki farklılığına başvurmadan sosyal iletişim diliyle de ortaya çıkabilir. Elbette ki yüksek performans gösteren takımlarda sosyal mesafe yakınlığı sağlanmıştır.
- Çatışma Yönetimi Taktikleri: Üyelerin uzlaşmacı olmayışı ve işbirliği yerine çatışmaya yönelmeleri sonucu takım performansında düşüş olabilir. Takım içindeki çatışmalardan uzak durmak, uyumluluk gösteren bir takım dili kullanmak, üyelerin kendilerini ön plana çıkaran davranışlardan kaçınmaları gibi fiiller çatışma yönetimi taktiklerinden bazılarıdır.
- Müzakere Süreci: Takım üyelerinin takım içi müzakere sürecinde kazan-kazan stratejisini ya da kazan-kayıbet stratejisini belirlemeye yatkınlığıyla ilgilidir. Üyelerin ortak amaca ulaşmada kazan-kazan stratejisini benimsemesi takım performansı

açısından olumlu sonuç yaratacaktır. Bu stratejiye göre, beraber hareket etme sonucu olarak hem takım üyesi hem örgüt kazanacaktır.

Literatürde takım performansının ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalara baktığımızda, takım performansını belirleme de örgütlerin değişik hiyerarşik yapıda kurulması, takımı oluşturan üyelerin ve dolayısıyla takım türlerinin farklı özellikte olmasından ötürü kabul edilmiş tek bir ölçüm sistemi olmadığını görmekteyiz. Örneğin Straub, takım performansını kimin nasıl ölçeceği sorusuna takım türlerine göre cevap vermiş; problem çözücü takımlarda bu rolü az düzeyde özerklik olduğu için üst yönetime bırakmıştır. Kendi kendini yöneten takımlarda ise üst yönetimin yönlendirmede genel bir görevi olduğunu söylemiş, hem takımın ortak sorumluluk ve yükünü hem de takım başarısının nasıl değerlendirilmesi gerektiğiyle ilgili kısmı alt yönetimine bırakmıştır. Yine takımın kaderinin bireysel performanslara bağlı olduğunu söylemiş ve sinerjinin gücünden bahsetmiştir (Straub, 2002, s.123).

Hangi kriterlerle ölçülürse ölçülsün takımlarda performans ölçümünde şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir (Zigon, 1999, s.38-39):

- Takımın amacına ulaşmak için yaptığı iş ile ilgili performans standartlarının ölçülmesi,
- Takımın her bir üyesinin ulaştığı sonuçların tanımlanması,
- Takımın ve takım üyelerinin ulaştığı sonuçların ayrı ayrı belirlenmesi,
- Performansın ve ortaya çıkan sonuçların nasıl yorumlanacağını bilmesi,
- Takımın ve takım üyesi olan bireyin performansının, performans standartlarıyla karşılaştırılarak belirlenmesidir.

Sonuç olarak takım performansı ölçümünde takımın türüne göre belli kriterler baz alınmalı ve bu ölçüm belli bir plan dahilinde; bir süreç olarak uygulanmalıdır. Aksi takdirde ortaya çıkacak sonuç başarıyı belirleyici olmayacaktır. Kuşkusuz ki takım performansının ölçümüne çevresel faktörler, takım içi ve takım dışı baskılar, takım üyelerinin ve liderin tutumları etki edecektir. Sağlıklı bir takım performansı ölçümünün, örgütün takım uygulamasında ne kadar başarılı olduğunu gösterecek yeterlilikte ve sürdürülebilir rekabetçi piyasalarda ne yapması gerektiği konusunda yol gösterici nitelikte olması gerekmektedir.

2.2.3. Takım performansına etki eden faktörler

Takımlar, belli amaçları olan sosyal gruplar oldukları için performanslarını örgüt içindeki birçok faktör etkilemektedir. Bu faktörler arasında yer alan liderlik, iletişim ve takım içi uyum faktörlerinin takım performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Son yıllarda yapılan teorik çalışmalarda bu üç faktöre heterojenlik ve motivasyon kavramları da eklenmiştir (Özler ve Koparan, 2006). Yukarıda bahsettiğimiz performans ölçme kriterleri arasındaki değişkenlerde takım performansını etkilemektedir. Bunların dışında çatışma yönetimi, geribildirim ve bilgi yönetimi gibi süreçlerde takım performansını etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Örgütün yeni teknolojilere, yapılanmalara, süreçlere adapte olup kendini geliştirmesini ifade eden “örgütsel öğrenme” kavramı da bugün takım performansını etkileyen faktörler arasında sayılabilmektedir (Dayaram ve Fung, 2012). Bu çalışmada genel anlamda liderlik, motivasyon, iletişim, uyum ve heterojenlik faktörleri ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.3.1. Liderlik

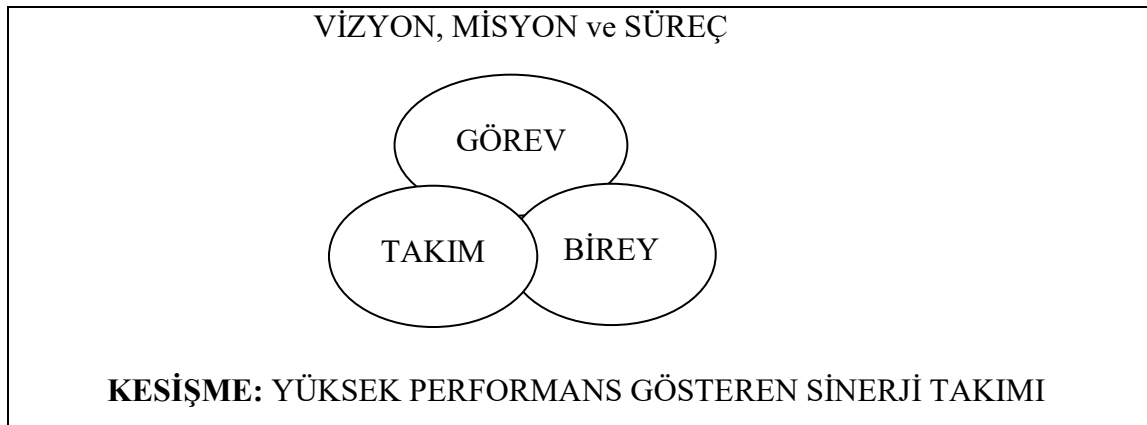
Lider; başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden, onları etkileyen kişidir (Koçel, 2010, s.569). Liderlik ise bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırım gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli koşullarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bütünü şeklinde tanımlanabilir (Özkalp ve Kırel, 2011, s.309).

Takım performansını etkileyen belki de en önemli faktör liderliktir. Çünkü liderler takımın oluşum aşamasından sonuca gelme aşamasına kadar birçok görevin sorumluluğunu almışlardır. Bu yüzden diğer üyelerden farklı olarak yapıcı bir tutum sergilemeli ve performans artırıcı uygulamalara yönelmelidirler. Takım liderleri katı bir iş amiri gibi davranamazlar ve takımın yüksek performans göstermesi için dört önemli rolü yerine getirmelidirler (Luecke, 2008, s.80-86):

- **Önayak olan kişi:** Takım lideri faaliyeti başlatan kişidir. Etkin olan bir lider, takım üyelerine ne yapılacağını söylemese de onları ulaşılmak istenen amaç doğrultusunda motive edip, yönlendirebilmelidir.

- **Model olma:** Liderler, kendi davranış tarzlarıyla, takım üyelerinin davranış biçimlerini ve performanslarını biçimlendirebilirler.
- **Anlaşmacı olarak lider:** Lider, örgütün üst yönetimiyle takım arasında ya da takım üyelerinin kendi aralarında köprü vazifesi görür. Her iki tarafında durumdan sağlayacağı çıkarları göz önüne sererek uzlaşmalarını sağlar.
- **Eğitmen olarak lider:** İyi bir takım lideri, takım üyelerinin yeni beceriler ve yetenekler kazanmasına yardım edecek yollar bulmalıdır. Takım üyelerinin performanstaki eksikliklerini fark edip bunları azaltmak için çaba göstermeli, gerekirse eğitim yoluyla hem eksiklikler hem de yeni kazanımlar için takım üyelerine destek olmalıdır.

Başarılı bir lidere düşen; takımın amacı, amacın içeriği, takım dinamikleri ve bireysel ihtiyaçlar arasındaki ittifakı gerçekleştirip, iş üreten etkili bir takım yaratmaktır. Bunun anahtarı vizyon, misyon ve süreçtir. Lider; kişileri değil süreci kontrol etmeli, takım vizyonu ve takım misyonu kavramlarının anlaşılmasını sağlamalı, takım üyelerini gelişmeleri yönünde teşvik edip, vizyonu gerçeğe, misyonu başarıya dönüştürmek için gerekli olan taktikleri şekillendirip uygulayabilmelidir. Lider, doğru takım üyeleri ve doğru takım yapılanmasıyla sonuca gittiği ölçüde başarılı olacaktır. Bunu bir şekil üzerinde gösterecek olursak (White, 1998, s.70-71):



Şekil 2.3. Başarılı liderin takıma etkisi

Kaynak: White, 1998, s.70

Bütün bunlar doğrultusunda lider; takımın kurulmasına, takım içi ilişkilerin geliştirilmesine ve amaçlara ulaşmada yüksek motivasyonun sağlanmasına katkı sağlar; takım üyelerine performans açısından örnek olarak takımın sonuca ulaşmadaki başarısının gerçekleşmesine

yardımcı olur. Gerektiğinde çatışma yönetimi kullanarak takım içi uyumu sağlar. Ancak liderin bütün bunları yapabilmesi için belli başlı bazı hususlara dikkat etmesi gerekir. Örneğin; lider etkili bir performans yönetimi için standart ve performans ölçüm kriterleri belirlemeli, takım üyeleri için açık rol tanımlaması yapmalı, güçlü bir iletişim tekniği kullanmalı, eğitim ve destekleyici hizmetlerle takım üyeleri için becerileri geliştirici önlemler almalı ve gerektiğinde ödül ve benzeri sistemlerle sürece müdahale etmelidir.

2.2.3.2. Motivasyon

Günümüz örgüt yapılanmalarında “insan” kavramının önemi anlaşılmış ve örgütler rekabetçi piyasa koşullarında insan unsurunu “beşeri sermaye” adı altında bir örgüt gücü olarak kullanmaya başlamıştır. Sanayi toplumlarında işlerin standartlaşması ve yapılan işte uzmanlaşma gibi faktörler çalışan memnuniyetinin monotonluktan dolayı azalmasına sebep olmuştur. Bu doğrultuda yeni örgüt dinamiklerinden olan “takım” kavramı ortaya çıkmış, çalışanların beceri ve yetenekleri birleştirilerek daha esnek bir ortamda beyin fırtınası gibi karar verme teknikleri de kullanılarak iş konusunda motivasyon sağlanması ve çalışanların yaratıcılık özellikleri gibi unsurlar önem kazanmıştır.

Motive olma, bir kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamına gelmektedir. Bu kavramdan türeyen motivasyon kelimesi ise; bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2012, s.498). Motivasyon, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha hızlı ve daha kaliteli yapabilmeleri için tanınmış ek haklar ya da verilen ödünler olarak da tanımlanabilir (Garhi, 2006, s.65).

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır (Koçel, 2010, s.620):

- 1) Motivasyon kişisel bir olaydır. Bir kişiyi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir.
- 2) Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir.

Kişilerin *güvenlik yönelimli, insan ilişkileri yönelimli, tanınma-güç-saygı yönelimli ve başarı-yaratıcılık yönelimli* birçok ihtiyacı mevcuttur (White, 2006, s.117). Lider, bunları ayrı ayrı analiz ederek üye-görev-sorumluluk üçgeninde en doğru yolu bulmalı ve

motivasyon yoluyla takım performansının artmasına katkı sağlamalıdır. Yüksek performans amacıyla takım motivasyonu için gerekli şartlar şöyle sıralanabilmektedir (White, 2006, s.118-121):

- Etkili bir geribildirim sistemi,
- Esnek bir liderlik tarzı,
- Gerektiğinde yetki devri,
- Takım üyelerinin risk almasına imkan tanınması,
- Takım üyelerinin gerektiğinde eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Takım üyelerinde yüksek beklentiler yaratma,
- Takım için yazılı ve iyi tanımlanmış amaçlar belirleme,
- Takım üyelerinin başarısının takdir edilmesidir.

Yüksek bir takım performansı için takımların motivasyon sürecinde lider; kişilerin ihtiyaçlarını ve amaçlarını belirlemeli ve ona göre bir yol izleyerek onları kendi isteği yönünde harekete geçirebilmelidir. Lider bunu yaparken iyi bir dinleyici olmalı ve güçlü bir iletişimle bu süreci desteklemelidir. Takımlar farklı kişilikte bir grup insanın bir araya gelmesinden oluşan yapılar olduğu için, çatışmanın olması kaçınılmazdır. Takım içi çatışma motivasyonu azaltacağından liderin aynı zamanda iyi bir çatışma yönetici olması gerekmektedir. Ayrıca lider üye-görev uyumunu gözden kaçırmayarak çalışanların işi eğlenerek yapmasını sağlamalı, iş tatmini kavramı üzerinde dikkatle durmalıdır.

2.2.3.3. İletişim

Takımlar belli sayıda üyeden oluşan yapılardır ve bu da uzlaşmayı getirecek ortak bir dil kullanmayı gerektirmektedir. Bu ortak dilin kullanımı düzgün bir iletişim süreciyle mümkündür. Dar anlamda iletişim; çalışanlar ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt açısından bakıldığında ise iletişim; insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki iletişimi sağlayan sinir sistemi gibi, örgütü meydana getiren çeşitli birimler arasındaki bilgi, veri ve anlama aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder (Şimşek, 2010, s.204). Bugün birçok örgüt iletişimin önemi kavramış ve bilginin yönetimini mal ve hizmet üretim süreçlerine “yönetim bilgi sistemi” şeklinde dahil etmişlerdir.

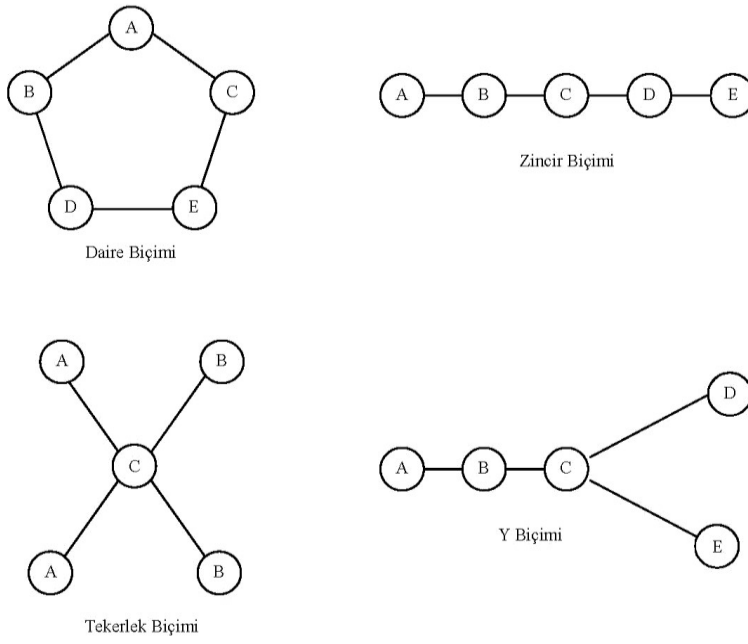
İletişimin gerçekleşmesi içinse bazı temel süreçler vardır (Koçel, 2010, s.523-529):

- **Gönderici:** İletişim sürecinin gerçekleşmesi için gerekli olan iki kişiden biridir.
- **Algı:** Kişilerin çevreleriyle ilgili uyarıları duyması, organize etmesi, kavraması ve değerlendirmesi sürecidir.
- **Mesaj:** Göndericinin fikir, düşünce, istek, ihtiyaç ve verilerini belirten sembollerdir.
- **İletişim Kanalı:** Mesajın göndericiden alıcıya gittiği yolu ifade eder.
- **Çevre Koşulları:** Mesajın iletişim kanalı içinde gittiği yolu etkileyen faktörlerdir.
- **Alıcı:** Mesajı alan kişidir.
- **Geribildirim:** İletişim sürecinin son unsurudur. Alıcının göndericiye yolladığı bir çeşit cevaptır. Bu sayede mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığı öğrenilir. Geribildirim yoksa iletişim tek yönlü olur.

Örgütlerin günümüzde farklı yapılanma göstermeleri, farklı iletişim türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu iletişim türleri şöyledir (Eren, 2012, s.368):

- **Daire:** İletişim hızı azdır. Üyeler birbirleri vasıtasıyla haber alırlar. Takım üyelerinin tatmin olma derecesi fazla değildir. Önce bir kişi duyar, sonra kendine en yakın olana söyler ve süreç bu şekilde devam eder. Liderin de iletişimde fazla bir rolü olduğu söylenemez.
- **Zincir:** İletişim hızı ve takım üyelerinin tatmin olma seviyesi orta derecededir. Liderin rolü daire tarzına göre biraz daha fazladır.
- **Y biçimi:** İletişim hızı ve liderin rolü daire ve zincire göre yüksektir. Takım üyelerinin tatmini ise burada azalmıştır.
- **Tekerlek:** Liderin rolünün en fazla olduğu iletişim biçimidir. Takım üyelerinin tatmini ise en düşük seviyededir. İletişim tek kişi odaklı olduğu için çok hızlıdır.

Hangi iletişim türünün daha başarılı olacağı örgütün veya takımın yapısına göre değişmektedir. Üyelerin gösterdiği davranışlar ve karakteristik özellikleri ile liderin iletişim kanallarını yönlendirme konusundaki tutumu iletişim sürecinin ne tarz olacağını belirleyecektir. Örgütlerde ve takımlarda ortaya çıkabilecek iletişim biçimlerini şekil yardımıyla gösterirsek;



Şekil 2.4. İletişim biçimleri

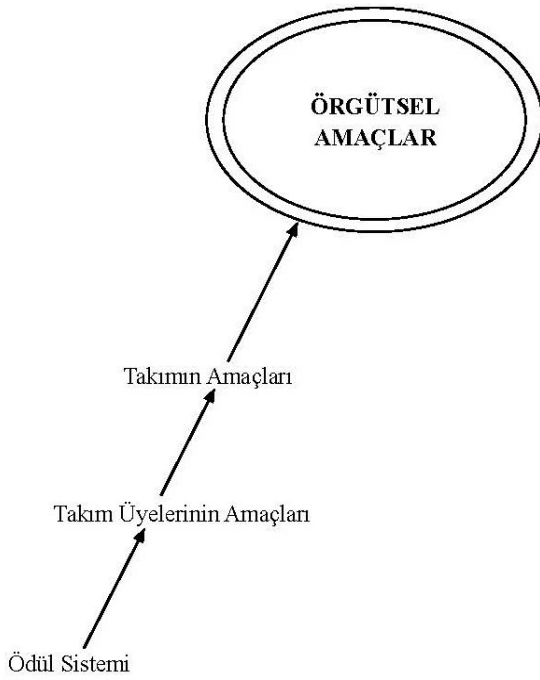
Kaynak: Eren, 2012, s.368

Sonuç itibariyle, takımın gösterdiği performans, takımın iletişiminin kusursuzluğuyla yakından ilgilidir. Belli sayıda insanın belli noktalarda anlaşabilmeleri, fikir ve düşüncelerini karşılıklı öğrenmelerine bağlıdır. Genelde örgütün yapısına göre şekil alan takımlarda iletişimin türüne göre performansta değişiklikler görülebilir. Burada önemli olan doğru takımla, doğru liderle ve doğru bir iletişimle amaca gitmektir.

2.2.3.4. Uyum

Takımın performansını, planlarını, amaçlarını etkileyen bir diğer faktör “uyum” kavramıdır. İşin takıma, takımın örgüte, takım üyelerinin birbirlerine uyumunu kapsayan bu süreç takım performansının artması açısından önemlidir. Uyum sağlama süreci, önemli noktaların ve bunların yerine getirilmesinin ciddi manada yeni baştan düşünülmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca takımın amaçlarına ulaşılması için gerekli örgütsel değişikliklerin yapılmasına istekli olunması gerekmektedir. Hiyerarşi, işbölümü, bireysel sorumluluk, bürokratik değerler gibi kavramlar takım içi uyum ve takım-örgüt arası uyum amacıyla takım çalışması sürecinde yeniden değerlendirilmelidir. Yeni örgütsel biçimler, bu değerlerin zorla dayatılmasını içerdiğinde ve takımın manevra yapma kabiliyeti feda edildiğinde, takım performansının fiyaskoyla sonuçlanması ve takım kavramı konusunda hayal kırıklığı kaçınılmaz olacaktır (Donnellon, 1998, s.298).

Uyum kavramı takımlar için yaşamsal öneme sahiptir. Takım üyelerinin amaçlarıyla takımın amaçlarının bütünleştirilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşılma yoluna gidilmesiyle beraber takım çalışmasında uyum yakalanmış olur. Takım uyumunu sağlamak için lider, gerektiğinde ödül sistemini kullanabilecektir. Ödül sistemiyle beraber üyelerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarına uyarlamaları ve sonuca yönelik daha çok çalışmaları söz konusu olmaktadır. Bu süreç bir şekil yardımıyla gösterilirse;



Şekil 2.5. Takım uyumu

Kaynak: Luecke, 2004, s.23

Diğer bir çalışmada Donnellon (1998, s.300), takım çalışmasının gerekliliklerine uyum sağlamak için örgütlerin uygulayabilecekleri stratejilerden bahsetmiştir :

- Takımlara stratejik amaçların önceliğini bildirmek,
- Takımlara kaynak ayırmak (Örneğin; üyelerin, liderlerin vs. eğitim çalışması),
- Takım üyelerini gönüllülük esasına göre belirlemek ve onlara görevlerini seçme konusunda özerklik tanımak,
- Takım liderliğine yapılan vurgu ile sorumluluk sahibi üyelik anlayışını dengelemek,
- Takım amaçlarından dolayı takımları sorumlu tutmaktır. (Tek tek takım üyelerini değil)

Özetle, takım performansının yüksek olması için çalışanların aynı amaç üzerinde yoğunlaşması, birbirlerinin duygu ve düşüncelerine saygı duymaları şarttır. Kuşkusuz bu

süreçte açık ve doğru bir iletişimin rolü büyüktür. Yapılan araştırmalar takım bünyesinde uyumlu bir çalışma ortamı içerisinde üyelerin performanslarında %50' nin üzerinde artışlar kaydedilebileceğini göstermektedir (Özler ve Koparan, 2006).

2.2.3.5. Heterojenlik

Takım performansına etki eden faktörlerin en sonuncusu heterojenliktir. Heterojenlik, takımı oluşturan üyelerin farklı bilgi ve becerilere sahip olması ya da farklı demografik değişiklikler göstermesi olarak algılanabilir. Ancak burada bir paradoks mevcuttur. Takım üyelerinin birbirine benzemesi mi yoksa farklı özellikler taşıması mı takım performansı açısından iyidir, tartışılır. Birbirine benzer özellikte kişilerden meydana gelen bir takımda iletişim, uyum ve motivasyon sürecinin daha hızlı olacağını söylemek yanlış olmaz. Ancak farklı özellikte kişilerin bir araya getirdiği yaratıcılık ve takım performansı düşünüldüğünde olay başka bir boyuta taşınacaktır.

Örgütlerin bu süreçte yapması gereken şey; öncelikle ulaşılmak istenen sonuca ve dolayısıyla oluşturulan takımın türüne göre takım üyesi ve lideri seçip, ona göre performans kriterleri belirlemektir.

3. BÖLÜM

LİDERLİK

3.1. Liderliğe İlişkin Temel Kavramlar

İnsanlık tarihine baktığımızda, geçmiş zamandan bu yana topluluk halinde ve sosyal bir ortamda yaşamaya alışmış insanoğlu hayatının her evresinde yönetilme ihtiyacı hissetmiştir ve hissetmeye devam etmektedir. Her geçen gün hızlı bir değişime ve artan rekabet ortamına maruz kalan günümüz örgüt yapıları, yönetim yaklaşımlarını da değişen piyasa koşullarına adapte etmeye başlamış ve liderlik-yöneticilik ayrımı üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu bölümde liderin tanımı yapılar, liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki farklar ortaya konacaktır. Daha sonra, liderin günümüz örgüt yapıları için önemi anlatılıp yönetimde ve performans artırımında kullanabilecekleri kriterlerden bahsedilecektir.

3.1.1. Lider ve liderlik

Literatürde lidere ve liderliğe ilişkin birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Lider, başkalarını belirli amaçlar yönünde davranışa sevk eden kişidir (Efil, 2013, s.24).
- Lider, kelime anlamıyla; yol gösteren, aydınlatan, ileriye dönük, öğretici ve yaratıcı kimselerdir. Daha geniş anlamıyla lider; insanları veya toplulukları kendi amacını gerçekleştirmek için harekete geçirebilme, peşinden sürükleyebilme ve onları kendi inandığı şekilde yönetebilme yeteneğine sahip kişidir (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 232).
- Lider, izleyicilerin kendisini takip etmeye meyilli oldukları kişidir (Alder, 2002, s.8).

Liderlik ise o kişinin taşıdığı özellikleri ve yansıttığı süreci ifade etmektedir. Literatürde “liderlik” kavramıyla ilgili bazı tanımlar şunlardır:

- Daft (2005, s.5)’ a göre liderlik lider-izleyici arası gerçek değişimleri ve izleyicilerin paylaştığı amaçların sonuçlarını etkileme gücüdür.

- Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayan ve bu amaçları gerçekleştirmek için o kişileri harekete geçiren yetenek, beceri ve bilgi toplamıdır (Eren, 2012, s.435).
- Liderlik; belli bir durumda, zamanda ve koşulda izleyicileri üzerindeki; belirlenen amaçlara ulaşmak için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada onlara yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik sürecinden memnun kalmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Güney, 2012, s.35).
- Liderlik; bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırım gücüne sahip kişi olan lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim olarak ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bütünüdür (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s.164).

Liderlik, hiyerarşik örgüt yapısında herhangi bir makama verilmiş bir özellik değildir. Ya da diğer bir bakış açısıyla, lider olmak için bir yapının olması şart değildir. Örneğin; okulda arkadaş çevresinin içinde, işyerinde aynı pozisyonda çalışanlar arasında, evde aile oluşumunun içinde vs. kişi özellikleri dolayısıyla lider olabilir. Yukarıdaki tanımlamalardan da anlayacağımız üzere önemli olan “başkalarını kendi amaçları doğrultusunda davranışa yönlendirebilme” yeteneğinin varlığıdır. Koçel (2010, s.574), liderlik sürecini bir fonksiyonla ifade etmiştir:

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Yani liderlik süreci; lider, izleyici ve koşullar arasındaki etkileşimden oluşan ve onlara bağlı olan bir süreçtir. Bu süreçte sağlanacak yüksek performans içinse liderin belli başlı özelliklere sahip olması gerekmektedir.

3.1.2. Liderin taşıması gereken özellikler

20. yüzyılın başlarında herhangi bir liderlik konumunda evrensel olarak faydalı olabilecek özellikleri belirlemeye yönelik bilimsel araştırmaların sayısı çoktu. İyi liderleri kötü liderlerden ayıran özellikler nelerdi? Örneğin, Napolyon iki boyuttan (zeka ve enerji) oluşan bir lider yetkinlik matrisi kullanır ve şöyle uygulardı (Vries, 2007, s.205):

- Yüksek zeka ve yüksek enerji sahibi kişiler generalliğe getirilmeliydi.
- Yüksek zeka ve düşük enerjiye sahip kişiler kurmay konumlara getirilmeliydi.

- Düşük zeka ve düşük enerjiye sahip kişiler piyade görevinde değerlendirilmeliydi.
- Düşük zeka ve yüksek enerjiye sahip kişiler ise kurşuna dizilmeliydi; bunlar en tehlikeli olanlardı.

Günümüzde “liderlik” kavramını açacak olursak, bu sığata uygun kişilerin taşıdığı özelliklere inmemiz gerekir. Hiç şüphesiz dünya üzerinde insanlar gerek psikolojik, gerek sosyolojik açıdan farklı özelliklere sahiptirler. Hatta psikoloji de kişilik bozukluğu olarak adlandırılan “narsist, obsesif vb.” terimler bugün liderlik kavramıyla yan yana kullanılabilmektedir. Peki iyi bir liderin sahip olması gereken özellikler nelerdir? Literatürde bu konuyla ilgili birçok sıralama yapılmış, hepsi de belli başlı kavramlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Lider, elbette ki, kişileri kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilecek güçte fiziksel ve zihinsel donanımlara sahip olmalıdır. Bu donanımları liderin sahip olması gereken özellikler şeklinde sıralayabiliriz:

- İyi bir zaman yöneticisi olmak,
- Misyon ve vizyon sahibi olmak,
- Güçlü bir iletişim kurma becerisi taşımak,
- Doğru ve hızlı karar almak,
- Empati yeteneğine sahip olmak,
- Kararlı ve azimli olmak,
- Kişilerin hayal dünyalarını etkileyebilecek kapasitede olmak,
- Özgüven sahibi olmak,
- Sorumluluk sahibi olmak ve bunu gerektiğinde izleyicilerle paylaşabilmek,
- Güvenilir olmak,
- Takım çalışmasına önem vermek,
- Disiplin sahibi olmak,
- İzleyicilerde yüksek motivasyon sağlayabilmek,
- İyi bir duygusal zeka yöneticisi olabilmek,
- Risk almak,
- Yaratıcı olmak,
- Zeki olmaktır.

Kısaca lider, örgütte veya takımda, üyelerin amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirebilen, onları yüksek performans için koşullayabilecek kapasiteye sahip, karizmatik kişilik

özellikleri taşıyan kişiyi ifade etmektedir. Liderlik kavramını daha iyi anlamak için “yöneticilik” kavramıyla arasındaki farklılıkları incelemekte fayda vardır.

3.1.3. Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıklar

Yönetim, en kısa tanımıyla “başkaları vasıtasıyla iş görmektir”. Örgüt açısından değerlendirecek olursak yönetim, bir örgütte amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışanların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir (Özalp, 2010, s.5-6). Yönetici ise, belirlenmiş amaçlar ve oluşturulmuş kurallar çerçevesinde bir görevi belli bir menfaat karşılığında yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda yönetici, kalıplaşmış kriterler içerisinde esnek olmayan bir anlayışı uygular demek yanlış olmaz. Liderlik ise, kişileri belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyetidir. Liderin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değil, ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir kişilik kuvvetini de içerir (Adair, 2005, s.63).

Yöneticilik ve liderlik, birbirleriyle iç içe olan süreçlerdir. İki kavramda için de ortak tanım, “başkalarının yönetilmesi” dir. Bu farklılıkları inceleyecek olursak (Koçel, 2010, s. 573-574):

- Yöneticilik bir meslek (kariyer) uygulaması; liderlik ise insanları etkileme ve harekete geçirebilmedir.
- Yöneticilik resmi bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir; liderlik içinse resmi yapı şart değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş amaçlara ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir; liderlik ise amaçların ve yapılacak işlerin belirlenmesini içerir.
- Yöneticinin kişileri etkileme aracı, bulunduğu makama verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulatma hakkıdır; liderin kişileri etkilemekte kullandığı araç ise kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği güven, ilham ve onlarda oluşturduğu vizyondur.
- Yöneticinin görev tanımı varken, liderin bir görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik eğitim, muhasebe, ölçme, yönetmelik, prosedür gibi şeylere dayanan “bilimsel” yani ağır basan bir iş; liderlik ise kişileri kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, kişilere ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları amaçları verebilme işi, yani “sanat” yani ağır basan bir iştir.

- Yöneticilik belirlenen amaçlara ulaşma, liderlik ise bu süreçte değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yöneticilik örgütün “iç yapısı ve dinamiklerine”; liderlik ise örgütün “dış çevresinin yapısına ve dinamiklerine” bakabilme işidir.
- Yönetici, işleri doğru yapan; lider ise doğru işleri yapan kişidir.

Genel anlamda bakacak olursak, lideri etkin olan bir yöneticiye benzetmek yanlış olmayacaktır. Yöneticilik ve liderlik birbirini tamamlayan ve birbiriyle örtüşen faaliyetlerdir. Aralarındaki en önemli fark; yöneticiliğin karmaşıklıkla liderliğin ise değişimle başa çıkmayı içermesidir. Diğer yandan, yönetici olmak liderlik becerilerini, liderlik ise yöneticinin sahip olduğu becerileri gerektirir. Yöneticilik becerileri her zaman için vazgeçilmezdir ancak günümüz pazarlarının değişmekte olan sosyo-ekonomik koşullarına uyum sağlayabilmek için artık tüm kademe yöneticilerinin liderlik rolünü öğrenmesi gerekmektedir (Baird, 2007, s.18).

3.2. Liderlik Yaklaşımları

Lideri ve liderliği tanımlayan en temel ve en eski yaklaşımlar insanoğlunun özellikleri üzerine kurulmuştur. Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi antik Yunan filozoflarının; yöneticileri diğer insanlardan ayıran özelliklerle ilgili görüşlere sahip olduğu bilinmektedir. Bu filozoflar, bazı kişisel, fiziksel ve sosyal özellikleri sıralayarak yönetici sınıfını tanımlamışlardır. Sonrasında dini inanışlarla ya da egemen sınıfların zorlamasıyla, Tanrının bahsettiği güç, asil kan gibi kavramlar liderlik gücünün kaynakları olarak görülmüştür. Liderlerin genel olarak doğuştan gelen farklı ve üstün özelliklerle liderlik yeteneğine sahip oldukları görüşü 20. Yüzyılın ortalarına kadar devam etmiştir (Barutçugil, 2014, s.26).

Liderlikle ilgili süregelen araştırmalara baktığımızda, genel olarak anlatılmak istenen; liderin sahip olması gereken özellikler, hangi durumlarda ne tarz bir liderlik gerektiği, liderliğin doğuştan bir yetenek ya da sonradan kazanılacak bir şey mi olduğu gibi sorulara bulunacak cevaplardır. Liderlikle ilgili yaklaşımları üç grup altında toplayabiliriz (Eren, 2012, s.440-441):

1. Özellikler Yaklaşımı

2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları
3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

3.2.1. Özellikler yaklaşımı

Liderliğe ilişkin ilk yaklaşım “**özellikler yaklaşımı**”dır. Liderlik için gerekli olan kişisel ve toplumsal özellikleri inceleyen bu yaklaşımın ön plana çıkan unsuru “lider” dir. Hareket noktası nedeniyle “**büyük adamlar yaklaşımı**” olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımı; kişilerin büyük adam yani lider olarak doğduğunu ve liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ileri sürmektedir (Erdoğan, 2007, s.493).

Bu yaklaşımın odak noktasında liderin diğer kişilerden farklı olduğu görüşü yatmaktadır. Buna göre liderler; zeki ve bilgi birikimi kuvvetli, ortaklaşa iş yapabilme kapasitesine sahip, amaçlara ulaşmada kararlı ve azimli, insanlarla ilişki kurma becerisi yüksek ve yaptığı işte dürüst olan; aynı zamanda diğer bireyleri etkileyebilecek gerekli fiziksel özelliklere de sahip kişilerdir. Bu doğrultuda liderin özellikler yaklaşımına göre diğer kişilerden farklı olarak sahip olması gereken özellikler şekil halinde gösterilebilir:

KİŞİSEL ÖZELLİKLER - Enerjik bir yapı - Fiziksel güç	SOSYAL ÖZELLİKLER - Sosyallik, kişiler arası ilişki kurma becerisi - İşbirliği yapabilme - Ortaklaşa iş yapabilme - Diplomasi yapabilme
ZEKA VE YETENEK - Zeka ve zihinsel yetenek - Bilgi birikimi - Kararlılık	İŞ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER - Mükemmel karar alma ve yönetme - Amaca ulaşmada sorumluluk - Engelleri aşmada ısrarcılık, azim
KİŞİLİK - Özgüven - Dürüstlük ve doğruluk - Coşku ve heyecan - Yönetme isteği - Bağımsızlık	SOSYAL GEÇMİŞ - Eğitim seviyesi - Mesleki hareketlilik ve gelişim

Şekil 3.1. Özellikler yaklaşımına göre liderin taşıması gereken özellikler

Kaynak: Daft, 2005, s.48

Ancak, liderlik sürecini sadece “lider” açısından ele alıp inceleyen bu yaklaşım eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarında etkin liderlerin her zaman aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen de izleyiciler arasında liderden daha fazla özelliğe sahip olanlar bulunduğu halde, bu kişilerin lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum özellikler yaklaşımına terstir. Bu sonuçlarda, liderlik sürecinin tam olarak

belirlenebilmesi için başka değişkenlere bakılması gerektiğini ortaya koymuştur (Koçel, 2010, s.577).

3.2.2. Davranışsal liderlik yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz olması sonucu araştırmacılar liderlikle ilgili başka boyutlara yönelmiştir. “**Davranışsal liderlik yaklaşımı**”nı daha iyi anlamak için, özellikler yaklaşımıyla farklı olan yönlerini incelemekte fayda vardır. Özellikler yaklaşımı liderin ne olduğunu araştırmak suretiyle liderliği açıklamaya, davranışsal yaklaşım ise liderin neyi nasıl yaptığı temeline dayanarak liderliği anlatmaya çalışmaktadır. Davranışsal yaklaşımın cevap aradığı sorular şunlardır (Güney, 2012, s.371-372):

- Lider karar sürecinde ne yapar?
- Lider yaptığı işleri nasıl yapar?
- Lider izleyicileri (astları) veya takım üyelerini nasıl yetiştirir?
- Lider hangi tür davranışlarda bulunur?

Davranışsal liderlik yaklaşımıyla ilgili literatürde birçok çalışma mevcuttur. Bunlardan bazıları; *Ohio State Üniversitesi Araştırmaları*, *Michigan Üniversitesi Çalışmaları*, *Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi*, *Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı*, *McGregor'un X ve Y Yaklaşımları*, *Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu* çalışmalarıdır.

3.2.3. Durumsal liderlik yaklaşımı

Davranışsal yaklaşımlar, liderlerin kişiye veya işe yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda kişiye yönelik hangi koşullarda üretime (işe) yönelik olan davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının izleyicilerin verimliliğini ve iş tatminini, dolayısıyla liderin etkinliğini artıracığından bahsetmiştir. Buradan yola çıkan “**Durumsallık yaklaşımı**” ise her iki davranış çeşidinin de (kişiye veya işe yönelik) belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabileceğini söylemiştir (Koçel, 2010, s.585). Durumsallık yaklaşımı ile ilgili literatürde; *Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı*, *Yol-Amaç Yaklaşımı*, *Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı*, *Lider-Üye Değişim Yaklaşımı*, *Vroom-Yetton-Jago'nun*

Normatif Durumsallık Yaklaşımı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı gibi çalışmalar mevcuttur.

Günümüzde esnekleşen örgüt yapıları, bilginin kolayca paylaşımı ve aktifleşen yönetim anlayışları bizi yeni liderlik yaklaşımlarına yöneltmiştir. Aşağıda araştırmaya konu olan Çağdaş Liderlik Yaklaşımlarından bahsedilecektir.

3.3. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda son yıllarda yeni yaklaşımlar ortaya konmuştur. Hızla değişen dünyamızda örgütlerin yeniden yapılanması ve çevre koşullarına uyum sağlaması sorunu örgütleri yönetim alanında da yeni yaklaşımlara yöneltmiştir. Burada çağdaş liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilen “Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik ve Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik” yaklaşımları incelenecektir.

3.3.1. Etkileşimsel (transaksiyonel) liderlik

James MacGregor Burns’ un 1978 yılında tanımladığı iki ayrı politik liderlik çeşitlerinden biri olan “etkileşimsel (transaksiyonel) liderlik” kavramı 1985 yılında Bernard Bass tarafından örgütsel yönetimler açısından ele alınmıştır.

Burns’un yaptığı çalışmaları örgütsel boyut bazında ele alan Bass (1985) “*çok faktörlü liderlik ölçeği*”(MLQ) geliştirmiştir. Ölçek lider profilinin etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerinin her ikisini de yansıttığını, diğer taraftan bütüncü bir yapıda ikisinden birinin ağırlık kazanması durumunda diğer liderlik yaklaşımının daha az hissedileceğini söylemektedir (Demir ve Okan, 2008).

“*Çok faktörlü liderlik ölçeği*”(MLQ)’ya göre etkileşimsel liderliğin iki boyutu vardır (Bass, Avolio, Jung ve Berson, 2003):

- **İstisnalarla yönetim:** Lider, performansın sürdürülebilirliği için uygun standartları belirler ve izleyicilerin bu standartlara uymasını sağlar. Lider tamamıyla yanlışları, sapmaları ve hataları kontrol altında tutar ve bir sorun olduğunda hızlı bir şekilde çözüme kavuşturur.

- **Gizli sözleşme:** Amaçların ve beklentilerin lider tarafından açık bir şekilde ortaya konması, izleyicilerin “örgütsel vatandaşlık davranışı” sergilemelerine olumlu bir etki yapmaktadır. Bu da adeta lider ve izleyiciler arasında gizli bir sözleşmenin varlığını ifade etmektedir. Lider ne kadar açıksa izleyiciler o örgütü ve amaçlarını o kadar benimser, bu da performansın artmasında büyük bir rol oynar.

İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki değişik çeşidi vardır. Aktif yönetimde lider, standart yöntemlerde sapma ve düzensizlikler gördüğünde hemen harekete geçer. Pasif yönetimde ise standart yöntemlerde sapma ve düzensizlikler meydana geldikten sonra müdahale söz konusudur. Yani aktif yönetimde lider sapmaların olup olmadığını sorgulatırken, pasif yönetimde problemin ortaya çıkmasını beklemektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014).

Etkileşimsel lider, izleyicilerin isteklerini kendi istekleri ile bağdaştıran bir tarza sahiptir. Lider bunu yaparken, izleyiciler arasında oluşturduğu bir güven unsuru, bilgi alışverişi ve ödül sistemini kullanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı izleyiciler üzerinde etkilidir çünkü lider izleyicilerin ne ile ilgilendiklerini ve neyi istediklerini çok iyi bilmektedir (Kuhnert ve Lewis, 1987). Etkileşimsel lider, beklentileri konusunda açıktır ve amaçlara ulaşmada izleyicilerin önerilerini kabul eder. Liderin amaçlar ve beklentiler konusunda açık olması ise hem bireysel hem takım performansı üzerinde pozitif etki yaratır.

Etkileşimsel liderler, izleyicilerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya süreci iyileştirmek amacıyla iş yapma ve yaptırma yoluna başvururlar. Bu yaklaşıma göre davranan liderler; yetkilerini izleyicileri ödüllendirmek, onlara daha çok maddi imkan ve statü sağlamak amacıyla kullanırlar. İzleyicilerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Güzel ve Akgündüz, 2011). Etkileşimsel liderlik geleneksel liderlik olarak da kabul edilir. Bu tarz liderlik yaklaşımında lider-izleyici, ast-üst, çalışan ve yönetici arasında çıkar ilişkisi söz konusudur. Diğer taraftan bu tarz liderliğin örgütler açısından bir takım yararları mevcuttur. Bunlar şöyle sıralanabilir (Morçin ve Morçin, 2013):

- İzleyicilerin ihtiyaçları tam ve doğru olarak belirlenir. Gösterilen çaba ve ödül arasında sıkı bir ilişki kurularak bu ihtiyaçlara cevap verilir.
- Gösterilecek çaba ve performans için izleyicilerin kişisel ilgileri üzerine yoğunlaşılır.

- Kurallar açık ve net bir şekilde lider tarafından ortaya konulur.
- İzleyiciler hangi durumda ödül hangi durumda ceza alacaklarını iyi bilirler.
- Süreç içerisinde otomatik olarak performans değerlendirmesi yapılmış olur.
- Değerlendirme sonuçları izleyiciler ile paylaşılır.

Etkileşimsel liderlikte liderin tavrı net ve açıktır. Bu sayede gizli sözleşmenin oluşmasına yol açar. Lider ve üye arasında menfaat uyuşması söz konusu olur. İzleyiciler amaçlar doğrultusunda davranırsa liderin ödüllendirmesi söz konusudur. Literatürde bu “*koşulsal ödüllendirme*” kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi, lider ve izleyicisi arasındaki karşılıklı alışverişe dayandığı için izleyiciler liderin desteği, vaatleri ve ödülleri ile motive edilmekte veya negatif bir geribildirimde disiplinel davranışlar ve azarlama gibi araçlarla ile düzeltilmektedir (Eraslan, 2004). Böylelikle performansta artış sağlanmaya çalışılmaktadır.

3.2.2. Dönüşümsel (transformasyonel) liderlik

İlk defa 1978 yılında MacGregor Burns’ ün “Liderlik” adlı kitabında yer alan liderlik tarzlarından diğeri olan dönüşümsel liderlik kavramı, daha sonra Bernard Bass ve arkadaşları tarafından “Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı” olarak geliştirilmiştir (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013).

Dönüşümsel liderlik kavramı; ileriye dönük, izleyicilerini ortak ilgiler etrafında toplayabilen ve amaçlara ulaşmada onlara yardımcı olan lideri ifade eder. Diğer bir tanımla dönüşümsel lider izleyicilere kişisel düşünce ve entelektüel uyarım sağlayan karizmatik bir kişiliktir (Robbins, 1998, s.374). Dönüşümsel liderlik “*çok faktörlü liderlik ölçeği*” (MLQ)’ ya dayanan beş boyutu içermektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003):

- **Kişisel İlgi:** Liderin izleyicilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla onlara öneride bulunması, onları desteklemesi; endişelerini, ihtiyaçlarını gidermede ve kendi kendilerini geliştirmede onlara yardımcı olmasını ifade eder.
- **İlham Verici Motivasyon:** Liderin izleyicileri gelecek hakkında optimize etmesi, amaçlar konusunda onları cesaretlendirmesi, onları ideal bir vizyona kavuşturması ve aralarında işbirliğine yönelik başarılı bir iletişim oluşturmasını ifade eder.

- **İdeal Etki, Karizma:** Lider, izleyiciler tarafından karizmatik, kendinden emin, güçlü, yüksek derecede idealize olmuş ve etik değerlere sahip biri olarak görülür. İzleyiciler lideri örnek almaktadır.
- **İdeal Etki, Davranış:** Liderin değerler ve inançlar doğrultusunda karizmatik davranışlar sergilediğini ve misyona yönelik hareket ettiğini ifade eder.
- **Zihinsel Teşvik:** Liderin izleyicilerin zor problemlere çözüm bulmasında, yaratıcı düşüncelerinde, olaylara mantıksal ve analitik bir yöntemle yaklaşmalarında yol gösterici olmasını ifade eder.

Liderin taşıdığı karizmatik özellikler, izleyicileri oluşturulan misyon ve vizyon doğrultusunda yönlendirme de liderin kullandığı en önemli silahtır. Kalabalık toplulukları etkilemek ve onları belirli bir amaç için harekete geçirerek bu yolda yüksek performans sağlamakta liderin taşıdığı karizmatik özellikler belirleyici olacaktır.

Dönüşümsel liderler, izleyicilerinin neyin doğru olduğu konusundaki bilinçlenme düzeylerini artıran, onları örgütün ve toplumun menfaatleri doğrultusunda motive edebilen liderlerdir (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005). Dönüşümcü örgütlerde, düşük performansı olağan seviyeye ya da olağan performansı yüksek seviyeye taşımak için dönüşümsel liderlere ihtiyaç duyulabilmektedir. Dönüşümsel liderlerinde dönüşümü sağlaması için örgüt içinde oluşturması gereken bazı koşullar mevcuttur. Bu koşullar şöyledir (Dubrin, 2004: 80-82):

1. *İzleyicilerin farkındalığını yükseltmek:* Dönüşümsel lider, takım üyelerinin farkındalığını yükseltmeli ve onlara nasıl başarılı olunacağı hakkında bilgilendirmelidir. Gerektiğinde maddi ödülleri de kullanarak performansı artırmalıdır.
2. *İzleyicilerin çıkarlarıyla örgütsel çıkarları birleştirmek:* Dönüşümsel lider, izleyicileri yönetmek için örgüt-üye arası uyumu sağlamalıdır.
3. *İzleyicilerin kendini gerçekleştirme arayışına yardımcı olmak:* Dönüşümsel lider, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son basamağı olan kendini gerçekleştirme ihtiyacında izleyicilere yardımcı olarak performansın azami seviyeye yükselmesini sağlamalıdır.
4. *İzleyicilerin değişime ya da dönüşüme gerek olduğunu anlamalarını sağlamak:* Dönüşümsel liderin belki de en önemli hedefi izleyicileri ulaşmak istenilen sonuca teşvik etmesidir. İzleyicilerin amaçlarla bütünleşmesi ve dönüşümü anlayıp desteklemesi süreci hızlandırıp performansı artıracaktır.

5. *Aciliyet duygusuyla yöneticilere yetki vermek*: Dönüşümsel lider, değişimi ya da dönüşümü sağlayacak mekanizmaları kurmalı, amaçlara ulaşmada kime ne rol düşeceğini, fırsatları, gereklilikleri açık bir biçimde ortaya koymalı ve gerekli kişilerden yararlanmalıdır.
6. *Büyümeyi vaat etmek*: Dönüşümsel lider sarf edilen çaba sonucunda gelinecek noktayı izleyicilere anlatmalı ve eskisinde çok daha iyi olacağı konusunda onları telkin ederek performansı artırmalıdır.
7. *Vizyon belirlemek*: Dönüşümsel lider, uzun soluklu perspektifte bir vizyon belirlemeli takım üyelerini dar perspektiften kurtarıp çeşitli boyutlarda düşünmeye teşvik etmelidir.
8. *Güven oluşturmak*: Değişim ya da dönüşüm açısından diğer bir yararlı süreç, liderin takım üyeleri yani izleyicilerle arasında bir güven bağı oluşturmaktır. İzleyicilerin lidere her konuda güvenmesi ve amaçlara inanması yönetimi kolaylaştıracaktır.

Liderin gösterdiği bütün bu davranışlar, izleyicilerin potansiyellerinin tamamının ortaya çıkmasında ve yüksek performans sağlamada önemli bir basamak olmaktadır. Dönüşümsel lider örgüt içinde değişim için gerekli koşulları oluşturarak izleyicilerine ön ayak olan, belirlenen vizyon dahilinde onları harekete geçiren, kendi çıkarlarıyla üyelerin çıkarlarını bütünleştirebilen, amaçlara ulaşmada onları motive edebilen, fiziksel ve karizmatik özellikleri ağır basan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda dönüşümsel liderin izleyicilerin motivasyon, moral ve işgücünü artırmada etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Dvir, Eden, Avolio ve Shamir, 2002).

Örgütlerin amaçlara ulaşmada ve yüksek performans sağlamada her iki liderlik yaklaşımdan da yararlanması tabiidir. Bu ise bizi hangi liderlik tarzının ağır basacağı, örgütün ve takımların bundan nasıl etkileneceği sorusuna götürmektedir. Kuşkusuz ki hangi liderlik yaklaşımının daha yararlı olacağı örgütten örgüte veya daha küçük baz da düşünürsek, takımdan takıma farklılık gösterir. İzleyicilerin veya üyelerin psikolojik yapıları, çevresel etmenler, ulaşılmak istenen amacın aciliyeti, örgütlerin veya takımların esneklik dereceleri ve benzeri unsurlar liderlik yaklaşımlarının benimsenmesinde birinin daha ağır basmasına sebep olabilir. Burada önemli olan liderin içinde bulunulan durumu kavraması ve izleyicileri harekete geçirip yüksek performans sağlamak için kendine en uygun düşen yaklaşımı benimsemesidir. Bu sayede istenilen sonuca örgüt ve takım bazında ulaşılabacaktır.

3.3. Takım Performansında Liderin Rolü

Rekabette avantaj sağlama amaçlı kullanılan takımlar, günümüzde işletmelerin sürekliliği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Yönetimde esnekliği sağlaması, çalışanlar arası ilişkileri geliştirmesi, sinerjinin gücüyle ortaya çıkan yenilikçi ve yaratıcı fikirler takımların örgüt yapılarında sıkça yer almalarını sağlamıştır. Bütün bunlarla beraber örgüt yapılarında takımlara yer vermenin yeterli olmadığı apaçık ortadadır. Belirli bir amaç veya proje dahilinde oluşturulan takımların istenilen sonuca ulaşma doğrultusunda yüksek performans göstermesi işletmeler için önemlidir. Burada ortaya çıkan soru takımların etkililiği ya da başarısını ifade eden takım performansı kavramının bağımsız değişkenleridir.

Takım performansını etkileyen faktörlerin başında gelen “liderlik” kavramı, takımların olumlu sonuçlar alabilmesi açısından önemlidir. Belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulan takımlar, benzer ya da farklı özellikler gösteren kişilerden meydana gelir. Takımı oluşturan üyelerin, neden takım çalışması yapıldığına dair olan algılarının doğru yönde olması gerekir. Bu doğrultuda takım çalışması sürecini yönlendirecek, üyelere amaçları benimsetecek ve takım içi çatışmaları minimum seviyeye indirip birlikteliğin gücünden maksimum seviyede yararlanabilecek bir lidere ihtiyaç vardır.

Günümüzde bilginin hızla yayılımı örgütleri bu duruma ayak uydurmaya zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin bu doğrultuda kullandıkları takımların göstereceği performansta, yeni bilgilerin paylaşımı ve bu bilgilerin alınan stratejik kararlara yansıtılması şeklinde vücut bulacaktır. Liderin bu yönde gelişimi destekleyici ve iyi bir bilgi yöneticisi olma konusundaki performansı ise takım çalışmasının ve dolayısıyla takım performansının belirleyici kriterlerini oluşturacaktır.

Literatürde takım çalışmasında ve takımların gösterdiği performansta liderin etkisini belirten çalışmalar mevcuttur. Dubrin (2004, s.265) takım tabanlı yapılan örgütlerde yüksek performans için liderin gerekliliğinden ve anahtar rollerinden bahsetmiş; liderin takım üyelerine koçluk yaparak ve onlara ilham vererek takım performansını yükseltmesini onun için bir görev saymıştır. Yine Yukl (2013, s.247-248) takım performansını belirleyen üyelerin birbirinden farklı olması, rollerinin belirgin olması gibi kriterleri saymış, takımın göstereceği performansı liderin bu kriterleri etkileme derecesine bağlamıştır. Robbins ve

Coulter (2003: 474), takım liderlerini takım sürecini kolaylaştırıcı bir kişilik olarak görmüş ve takım liderlerine “dışa dönük, sorun giderici, çatışma yöneticisi ve koçluk” gibi dört ayrı rol biçmiş, üyelerin performansının da bu roller sayesinde daha yüksek seviyelere çıkacağını belirtmiştir. Zaccaro, Rittmann ve Marks (2001), liderin performans fonksiyonları olduğu söylemiş ve bunu “üst kimlik boyutları” adı altında açıklamışlardır. Bu çalışmaya göre liderin *bilgi araştırma ve yapılandırma, problem çözümünde eldeki bilgilerden yararlanma, insan kaynaklarını yönetebilme* ve *diğer materyal kaynakları yönetebilme* şeklinde dört çeşit üst kimlik boyutu mevcuttur. Lider bu üst kimlik boyutlarına sahip olduğu ölçüde takım performansında etkili olacaktır. Diğer taraftan Griffin ise (2005: 294), liderin zaman ve maliyet yönetimi ile takımların karar alma süreçlerine ve dolayısıyla performanslarına etki edebileceğini belirtmiştir.

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, liderin takım performansını olumlu yönde etkilemesi için, üyelerin lideri kontrol mekanizması olmaktan çok bir “danışma makamı” olarak görmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Lider üyelere yetki ve sorumluluk verdiği oranda başarılı olacaktır.

Liderin takım performansını olumlu yönde etkileyebilmesi, takımın yapısını ve takım üyelerini iyi analiz etmesine bağlıdır. Ulaşılmak istenilen sonuç doğrultusunda kimin hangi noktada yer alacağını belirlemek, takımı oluşturan üyelerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfederek onları uygun rollerle bağdaştırmak liderin görevidir. Lider örgüt ve takım içinde zaman, motivasyon ve iletişim yöneticisi durumundadır. Jago (1982) başarılı bir lideri, takım içinde çift yönlü bir iletişim kuran ve iyi bir uyum geliştiren; aynı zamanda takım faaliyetlerinin planlama ve yönlendirme kısmında aktif olarak yer alan bir kişi olarak tanımlamıştır. Bu doğrultuda liderin göstereceği performans hem örgütü hem takım üyelerini doğru biçimde keşfetmesi ölçüsünde olacaktır. Lider önce takım çalışmasının örgüt ve üyeler için faydalı olacağına inanacak ve amaçlara sadakatle ulaşma güdüsü taşıyarak diğer çalışanları motive edecektir.

Lider, takımın misyonlarını yerine getirme amacıyla, takımın hedeflerini tanımlayan ve takımları yapılandıran kişidir. Takıma yön verir ve belirlenmiş süreç doğrultusunda üyeleri iş yapmaya sevk eder. Takım çalışmasının etkinliği liderin etkinliği sayesinde meydana gelmektedir. Bu etkinliği sağlamak için takım çalışması sürecinde lider; üyeler arası ve lider-üye arası güven ortamı sağlamalı ve maksimum seviyede bilgi paylaşımını

hedeflemelidir. Bununla birlikte lider, iyi bir takım yöneticisi olarak öncelikle takım içinde bir vizyon oluşturmali ve bu vizyonu üyelere benimseterek takım çalışması sürecini desteklemelidir. Takım üyelerine uygun rol dağıtımını gerçekleştirmesi, doğru yetenekte kişileri doğru işlere yönlendirmesi ve eğer üyelerin bilgi eksikliği varsa bunu bir öğretici edasıyla gidermesi, düzgün ve açık bir iletişim kanalı oluşturmaları liderin takım performansı üzerindeki rolünü belirleyecektir.

Diğer taraftan takım çalışması sürecinde, takımların gösterdiği yapılanmalara göre liderin davranış ve rolü farklı olabilecektir. Lider iyi bir çatışma yöneticisi olarak öncelikle takımda “bağlılık ve birliktelik” duygusu oluşturmali ve üyeleri ortak amaçla sonuca yöneltmelidir. Yine gerektiğinde yetki devri yapmalı ve bu sayede çalışanların iş motivasyonunu artırıcı sonuçlar elde edebilmelidir. Burada önemli olan liderin yöneteceği takımı ve üyelerini iyi tanınması, amaçlara ulaşma konusunda nasıl başarılı olabileceğini sorgulaması ve gerekli dış çevre koşullarından haberdar olmasıdır. Takımların gösterdiği yapısal farklılıklar ve liderin buna göre belirleyeceği çeşitli yaklaşımlar takım performansını yine farklı derecelerde etkileyecektir. Zaccaro ve diğerleri (2001) kendi kendini yöneten takımlarda dahi liderin etkisinin açıkça hissedildiğini belirtmiştir. Liderin takımın yapısına göre davranış geliştirmesi ve ağırlığını gerektiği oranda hissettirmesi performans açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bununla birlikte liderin izleyicileri ya da üyeleri etkilemekte hangi davranış tarzını benimseyeceği de performans açısından önemli bir değişkendir. Dvir ve diğerleri çalışmalarında (2002), dönüşümsel liderliğin performans ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğundan bahsetmiştir. Lider, takımı belirli amaçlar doğrultusunda istenilen sonuca yönlendirirken, takımın gösterdiği performans değerleri sonucuna göre üyeleri etkileyebileceği davranış tarzını kabul edecek ve böylece takım üzerinde etki kurabilecektir. Kuşkusuz burada önemli olan üyelerin liderden hangi davranış tarzını beklediğidir. Bu doğrultuda; taşıdığı fiziksel ve karakteristik özellikler, ikna kabiliyeti, yönetimde kullanacağı ödüller ve disiplin kaynakları, üye-örgüt arası amaç ve çıkar birliği sağlama başarısı, gerektiğinde proaktif gerektiğinde reaktif bir yönetim anlayışı benimsemesi gibi liderin taşıdığı özellikler onun etki derecesini gösterecek ve bugünün örgüt yapılarında takımların elde edeceği performans üzerinde etkin güç kaynaklarını oluşturacaktır.



4. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE TAKIM PERFORMANSI ÜZERİNDE LİDERİN ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BANKACILIK ÖRNEĞİ

Takım performansı, rolleri açıkça tanımlanmış belli sayıda kişiden oluşan takımların, örgüt içinde ve amaçlar dahilinde etkili ve başarılı olmasını ifade eden bir kavramdır. Lider ise kişileri kendi amaçları doğrultusunda yönlendirip yönetebilen kişiyi ifade etmektedir.

Bu çalışmada takım performansı üzerinde liderin rolünü belirleme amaçlı Ziraat Bankası ve Halkbankası Genel Müdürlük ve Ticari Banka şubelerinde çalışan personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Günümüzde yoğun istihdam sağlayan örgüt yapılarından olan bankalar, takım çalışmasının gerçekleşebileceği ve dolayısıyla araştırma için takım performansının ölçülebileceği bir alan oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımları, sınırlılıkları, modeli, hipotezleri; araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve bu verilerin analiz edilmiş tekniği hakkında bilgi verilecek ve daha sonra araştırma bulguları değerlendirilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Araştırmanın temel amacı takım performansı üzerinde liderin ne derece rolü olduğunun ortaya konmasıdır. Bu doğrultuda günümüz örgütlerinde çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan etkileşimsel (transaksyonel) liderlik ve dönüşümsel (transformasyonel) liderliğin uygulanmasının takım performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Takımlar esnek olmaları ve bir arada olmanın verdiği sinerji etkisiyle yüksek performans oluşturmaya elverişli yapılardır. Takım oluşturma ve yönetmenin örgütsel açıdan önemli sonuçları olacaktır. Bu doğrultuda çağdaş liderlik yaklaşımlarının takım üyeleri ve dolayısıyla takım performansı üzerindeki rolünün bilinmesi, günümüz örgütlerinde ne tarz liderlik yaklaşımlarının kullanılarak yüksek performans sağlanabileceği sorusunun da cevabı olmaktadır. Buradan hareketle, değişen koşullara hızlı adapte olabilme ve takım

çalışmasına imkan sağlama yönüyle bankacılık sektöründe bir inceleme yapılmış, takım performansı üzerinde liderin ne derece rolü olduğu değerlendirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma yapılırken; katılımcılarının anket sorularını doğru biçimde algıladıkları ve objektif olarak cevap verdikleri, araştırmada kullandığımız ölçeklerin hipotezleri test etme açısından geçerli ve yeterli olduğu, seçilen örneklemin bütün araştırma evrenini ifade edecek yeterlilikte olduğu ve kullanılan istatistiksel yöntemlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada, takım performansında liderin rolü incelenirken İzmir ve Ankara illerinde genel müdürlük ve ticari banka şubelerinde çalışan 110 kişi ankete dahil edilmiştir. Türkiye genelinde tüm genel müdürlük ve ticari banka şube personeline ulaşmak zaman ve maliyet açısından kısıtlı olduğu için araştırma İzmir ve Ankara illerinde yapılmıştır. Bu da araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Yine örgüt bazında yalnızca bankalar örnekleme alınmış ve araştırma bankalar üzerinde ve sadece *devlet bankaları* üzerinde yapılmıştır. Bu da araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerini toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada verileri toplamak için oluşturulan anket formu dört ayrı bölümden oluşmaktadır (Ek-1). İzmir ve Ankara illerinde çalışan 110 banka çalışanı ankete katılmıştır. Elde edilen anketlere SPSS 21TM programı aracılığıyla gerekli analizler yapılmış ve sonuçlar değerlemeye tabi tutulmuştur.

Anketin birinci bölümde demografik özellikleri ölçen yaş, cinsiyet ve medeni durumla ilgili sorular ile hizmet süresi ve örgüt içindeki çalıştığı departman ve pozisyon gibi kişiyle alakalı sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde yer alan etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik sorularının cevaplandırılmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Soruları değerlendirme seçenekleri

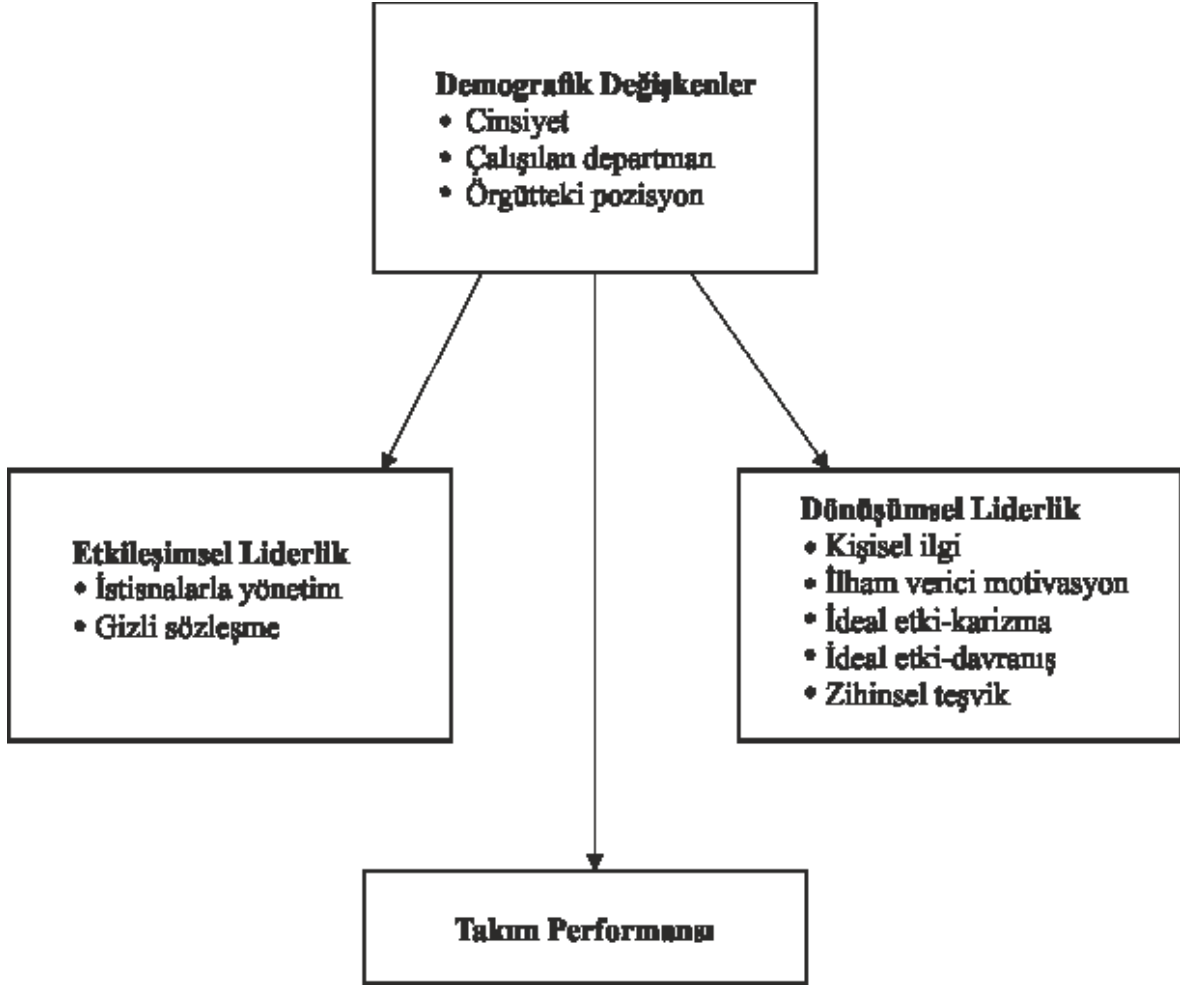
ise “1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

Etkileşimsel liderlikle ilgili ölçekte 4 soru kullanılmıştır. Etkileşimsel liderliği tek boyut altında incelemek için House (1971), House ve Dessler (1974)’ın instrumental liderlik ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümsel liderliği ölçmek için kullanılan 7 soruluk anket ise Carless, Wearing ve Mann (2000) Global Dönüşümsel Liderlik (Global Transformational Leadership Scale - GTL) ölçeğinden alınmıştır (Mimir, 2008, s.62).

Takım performansını ölçmeye yönelik 20 soruluk anket Hoevermeyer (1993) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır ve soruların cevaplandırılmasında yine 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır (Tarcan-İçigen, 2008, s.87).

4.5. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezler

Araştırma takım performansı üzerinde liderin rolünü ortaya çıkarma amaçlı yapılmıştır. Araştırma modeli oluşturulurken 31 adet 5 sınıflı likert ölçeğinde yer alan ifadeler; etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve takım performansı olmak üzere 3 ana faktör altında toplanmıştır. Faktörleri oluşturan sorular incelendiğinde (EK-1) ve her konunun altına giren söz konusu soruların ortalamalarının alınmasıyla elde edilen faktörlerden hareketle elde edilen araştırma modeli Şekil 4.1’ deki gibi olacaktır:



Şekil 4.1. Araştırma modeli

Modele göre araştırmanın hipotezleri;

H₁ : Etkileşimsel liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{1a}: İstisnalarla yönetim takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{1b}: Gizli sözleşme takım performansı üzerinde etkilidir.

H₂: Dönüşümsel liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2a}: Kişisel ilgi takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2b}: İlham verici motivasyon takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2c}: İdeal etki-karizma takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2d}: İdeal etki-davranış takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2e}: Zihinsel teşvik takım performansı üzerinde etkilidir.

H₃ :Etkileşimsel liderliğe bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H_{3a} : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

- H_{3b}** : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.
- H_{3c}** :Etkileşimsel liderliğe bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.
- H₄** : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{4a}** : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H_{4b}** : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.
- H_{4c}** : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.
- H₅** : Takım performansına bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_{5a}** : Takım performansına bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H_{5b}** : Takım performansına bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.
- H_{5c}** : Takım performansına bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

Şeklinde olacaktır. Modelin bağımlı değişkeni takım performansıyken, bağımsız değişkenler etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliktir. Bu hipotez test edilirken SPSS 21TM aracılığı ile temel doğrusal ve çoklu regresyon analizlerinden faydalanılacaktır. Bunun yanında demografik özelliklerin etkileşimsel liderliğe, dönüşümsel liderliğe ve takım performansına bakış açısını nasıl etkilediğinin araştırılması içinse fark testleri uygulanacaktır. Yine etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının takım performansı üzerindeki etkisi ayrı ayrı ele alınarak korelasyon ve regresyon analizi ile ortaya çıkan sonuçlar incelenecektir.

4.6. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS 21TM paket programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. İlk olarak ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılarak güvenilirliği test edilmiştir.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerinin ana faktörler üzerindeki etkisini araştırmak için Student' in t testi, tek yönlü varyans analizi ve bu doğrultuda levene testi uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerine dair veri alınması amacıyla da Pearson korelasyon analiz tekniği ve regresyon analizi kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Bulguları

4.7.1. Tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi

Öncelikli olarak 110 kişiye uygulanan anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi, ölçeğe katılımcılar tarafından verilen cevapların tutarlılığını test etmeye yarayan bir analizdir (Carey, 2001). Güvenilirlik analizlerinde en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalaması olan Cronbach Alfa Katsayısı'dır (Cronbach, 1951). SPSS 21™ paket programı aracılığı ile elde edilen güvenilirlik analizi sonucu aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.1. Güvenilirlik analizi sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,96	31

Toplamda 31 adet 5 sınıflı likert tipi soruya uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin %96 (0,96) olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan 55 bayan ve 55 erkek çalışanın yaş, eğitim ve medeni durum ve hizmet sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 4.2. Ankete katılanların yaş grubu dağılımı

Yaş Grupları	Sayı	Oran (%)
20 Yaş ve Altı	2	1,8%
21-25 Yaş Arası	13	11,8%
26-30 Yaş Arası	57	51,8%
31 Yaş ve Üzeri	38	34,5%
Toplam	110	100%

Araştırmaya katılanların %51,8 oranla ağırlıklı olarak 26 yaş ve üzeri kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu değerler, genç nüfusun ağırlıklı olduğu ülkemizde bankaların büyük bir istihdam alanı olduğu fikrini desteklemekte ve çalışanların yarısından fazlasını genç nüfusun oluşturduğunu göstermektedir. Çalışanların diğer çoğunluğunu ise %34,5 oranıyla 31 yaş ve üzeri banka personeli oluşturmaktadır.

Çizelge 4.3. Ankete katılanların eğitim durumu

Eğitim Durumu	Sayı	Oran (%)
İlköğretim	2	1,8%
Ortaöğretim	17	15,5%
Lisans/Önlisans	82	74,5%
Lisansüstü	9	8,2%
Toplam	110	100%

Çizelge 4.3.'e göre araştırmaya katılanların yaklaşık olarak %75'inin ön lisans ve lisans düzeyinde kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç bankacılık sektörü için tabiidir.

Çizelge 4.4. Ankete katılanların medeni durumu

Medeni Durum	Sayı	Oran
Bekar	47	42,7%
Evli	60	54,5%
Diğer	3	2,7%
Toplam	110	100,0%

Çizelge 4.4'e göre araştırmaya katılanların %42'si bekar, %54'ü ise evlilerden oluşmaktadır.

Çizelge 4.5. Ankete katılanların örgütteki hizmet süresi

Örgütteki Hizmet Süresi	Sayı	Oran(%)
1 Yıldan Az	14	%12,7
1-5 Yıl Arası	61	%55,5
6-10 Yıl Arası	17	%15,5
10 Yıldan Fazla	18	%16,4
Toplam	110	%100

Çizelge 4.5.'e göre araştırmaya katılanların örgütteki hizmet süresine baktığımızda yine araştırmaya katılan personelin yaş aralığını destekleyici nitelikte, ağırlıklı olarak %55,5 oranında 1-5 yıl arası çalışanlardan oluştuğunu görmekteyiz.

Çizelge 4.6. Ankete katılanların toplam hizmet süresi

Toplam Hizmet Süresi	Sayı	Oran(%)
1 Yıldan Az	10	%9,1
1-5 Yıl Arası	46	%41,8
6-10 Yıl Arası	29	%26,4
10 Yıldan Fazla	25	%22,7
Toplam	110	%100

Çizelge 4.6.'ya baktığımızda yine personelin toplam hizmet süresinin %41,8 oranında 1-5 yıl arası bir dönemden oluştuğunu görmekteyiz.

4.7.2. Katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili bulgular

Öncelikli olarak demografik özelliklerin ana faktörler üzerindeki etkilerini araştırmak için literatürde Student'in t-testi olarak bilinen yöntem ve tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır. Student'in t-testi verilen iki değişik grup sayısal verinin birbirinden anlamli olarak farklılık gösterip göstermemesini sınamak için kullanılabilir. En sık uygulanma örnekleri ise test istatistiği içinde bulunan ölçek parametre faktörünün değerinin normal bir dağılım gösterdiğinin bilindiği hallerdedir. Eğer test istatistiği içinde bulunan ölçek parametresi faktörünün değeri bilinmiyorsa ve bu faktör veriye dayayan bir kestirim ile ifade edilmekte ise test istatistiğinin bir Student'in t-dağılımı gösterdiği varsayılarak analizler uygulanmaktadır (Zimmerman, 1997).

4.7.2.1. Katılımcıların cinsiyetine göre takım performansı ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Öncelikli olarak modelden hareketle cinsiyetin; etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve takım performansına bakış açısında etkili olup olmayacağını belirleme amaçlı cinsiyete göre faktör ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test eden bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır ve sonuçları aşağıdaki çizelgededir.

Çizelge 4.7. Cinsiyete göre faktör ortalamaları

Faktörler	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşimsel Liderlik	Bayan	55	3,73	0,83
	Erkek	55	3,58	1,08
Dönüşümsel Liderlik	Bayan	55	3,31	0,99
	Erkek	55	3,42	0,99
Takım Performansı	Bayan	55	3,62	0,72
	Erkek	55	3,62	0,81

Bayanların ve erkeklerin söz konusu faktörlere verdikleri puan ortalamalarının birbirine yakın değerler olduğu görülmektedir. Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını araştıran test sonucu ise aşağıdaki çizelgede verilmiştir.

Çizelge 4.8. Cinsiyete göre bağımsız örneklem t-testi sonucu

Faktörler	Levene Testi ¹		t_{hesap}	S.D.	P.	
	F_{hesap}	P.				
Etkileşimsel Liderlik	Varyansların homojen olduğu varsayıldığında	3,90	0,05	0,80	108,00	0,43
	Varyansların homojen olmadığı varsayıldığında			0,80	101,24	0,43
Dönüşümsel Liderlik	Varyansların homojen olduğu varsayıldığında	0,05	0,83	-0,56	108,00	0,57
	Varyansların homojen olmadığı varsayıldığında			-0,56	108,00	0,57
Takım Performansı	Varyansların homojen olduğu varsayıldığında	0,56	0,46	-0,03	108,00	0,98
	Varyansların homojen olmadığı varsayıldığında			-0,03	106,58	0,98

F_{hesap} : Levene varyans homojenliği test istatistiği, P.: İlgili test istatistiğine ait olasılık değeri, t_{hesap} : bağımsız örneklem t-testi istatistiği, S.D.: Serbestlik derecesi

Çizelge 4.8. incelendiğinde;

% 95 güvenirlilikle $P.(0.43) > 0,05$, $P.(0,57) > 0,05$ ve $P.(0,98) > 0,05$ değerlerinden cinsiyetin etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve takım performansına bakış açısı üzerinde etkili bir unsur olmadığı söylenebilir. Dolayısıyla;

H_{3a} : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{4a} : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{5a} : Takım performansına bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotezleri reddedilmiştir.

4.7.2.2. Katılımcıların çalıştığı departmanlara göre takım performansı ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Çalışanların örgütte çalıştığı birimlerin söz konusu faktörler üzerinde etkili olup olmadığını test eden varyans analizine ilişkin sonuçlar işe aşağıda verilmiştir. Varyans analizi “2”den

¹ Anakütle varyanslarının homojenliğinin test edilmesi için literatürde sıklıkla kullanılan bir testtir. Bu test, ele alınan grupların kendi ortalamasından olan sapmalarının mutlak değerlerine varyans analizinin uygulanması esasına dayanır ve **H₀: Ana kütle varyansları homojendir** şeklindeki hipotezi sınar (Levene, 1960). Anakütle varyanslarının homojen olup olmaması testlerin hassasiyet ve önem düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir (Winer, Brown ve Michels, 1971).

fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında literatürde sıklıkla kullanılan bir testtir. İşletmedeki departmanlara göre grup ortalamalarını gösteren çizelge aşağıdadır.

Çizelge 4.9. Departmanlara göre faktör ortalamaları

Faktör	Departman	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşimsel Liderlik	Kredi Tahsis	1	3,50	.
	Muhasebe/Finans	41	3,67	0,87
	İnsan Kaynakları	1	5,00	.
	Satış Pazarlama	27	3,59	1,03
	Diğer Birimler	40	3,65	1,01
Dönüşümsel Liderlik	Kredi Tahsis	1	4,00	.
	Muhasebe/Finans	41	3,32	0,94
	İnsan Kaynakları	1	4,29	.
	Satış Pazarlama	27	3,22	0,92
	Diğer Birimler	40	3,48	1,09
Takım Performansı	Kredi Tahsis	1	3,70	.
	Muhasebe/Finans	41	3,59	0,80
	İnsan Kaynakları	1	4,30	.
	Satış Pazarlama	27	3,44	0,71
	Diğer Birimler	40	3,76	0,75

Çizelge 4.9. incelendiğinde her 3 faktör içinde en düşük ortalamaya sahip grubun satış ve pazarlama grubundaki kişiler olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda satış-pazarlama grubu personelinin müşteri portföyünü genişletme amaçlı belirli zamanlarda banka dışında yani sahada çalışmasından kaynaklanan bir sonucun ortaya çıktığı söylenebilir. Ana kütle varyanslarının homojenliğine ilişkin Levene testi sonuçları ise aşağıdadır.

Çizelge 4.10. Departmanlara göre varyans homojenliği testi sonuçları

	Levene İstatistiği	S.D.1	S.D.2	P.
Etkileşimsel Liderlik	0,79	2	105	0,45
Dönüşümsel Liderlik	2,27	2	105	0,76
Takım Performansı	0,02	2	105	0,98

Çizelgeye göre varyans analizinin ön koşullarından olan ana kütle varyanslarının homojenliğinin sağlandığı görülmektedir. Varyans analizi sonuçları ise şöyledir:

Çizelge 4.11. Departmanlara göre varyans analizi sonuçları

		Kareler Toplamı	S.D	Kareler Ortalaması	F	P.
Etkileşimsel Liderlik	Gruplar Arası	1,95	4	0,49	0,52	0,72
	Grup İçi	98,17	105	0,94		
	Toplam	100,12	109			
Dönüşümsel Liderlik	Gruplar Arası	2,37	4	0,59	0,60	0,66
	Grup İçi	103,65	105	0,99		
	Toplam	106,02	109			
Takım Performansı	Gruplar Arası	2,24	4	0,56	0,97	0,43
	Grup İçi	60,64	105	0,58		
	Toplam	62,88	109			

Çizelge 4.11.'e göre % 95 güvenilrlikle $P.(0.72) > 0,05$, $P.(0,66) > 0,05$ ve $P.(0,43) > 0,05$ değerlerinden örgüt içinde çalışılan departmanların etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve takım performansına bakış açısı üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Bu sonuç, bankaların standart iş süreçleri içermesi ile açıklanabilmektedir. Dolayısıyla;

H_{3b} : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.

H_{4b} : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.

H_{5b} : Takım performansına bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.

Hipotezleri reddedilmiştir.

4.7.2.3. Katılımcıların örgütteki pozisyonlarına göre takım performansı ve liderlik arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Son olarak çalışanların örgütteki pozisyonunun her üç faktör üzerindeki etkisini araştırmak için varyans analizi uygulanmış ve sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.12. Örgütteki pozisyona göre faktör ortalamaları

Faktörler	Pozisyon	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Etkileşimsel Liderlik	Servis Görevlisi	23	3,87	0,92
	Uzman Yardımcısı	21	3,65	0,84
	Uzman	9	3,83	1,13
	Yönetmen Yardımcısı	8	3,41	0,77
	Yönetmen	6	3,17	0,88
	Diğer	43	3,62	1,05
Dönüşümsel Liderlik	Servis Görevlisi	23	3,49	0,82
	Uzman Yardımcısı	21	3,22	0,76
	Uzman	9	3,46	0,90
	Yönetmen Yardımcısı	8	3,05	1,10
	Yönetmen	6	3,43	0,96
	Diğer	43	3,40	1,18
Takım Performansı	Servis Görevlisi	23	3,83	0,67
	Uzman Yardımcısı	21	3,25	0,66
	Uzman	9	3,60	0,84
	Yönetmen Yardımcısı	8	3,45	0,95
	Yönetmen	6	3,69	0,66
	Diğer	43	3,72	0,78

Çizelge 4.12.'ye göre etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik ve takım performansı açısından en yüksek ortalamanın servis görevlileri unvanında olduğu görülmektedir. Diğer taraftan çizelge de “diğer” başlığı altında sayabileceğimiz ve ölçekte yer vermediğimiz *servis asistanı* gibi pozisyonlarında sayıca fazla olduğu ve faktör ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu veriler, araştırmaya katılanların genç nüfustan oluşması ve çalışanların çoğunun hizmet sürelerinin 1-5 yıl arasını kapsaması sonuçlarını desteklemektedir.

Varyans homojenliği testi sonuçları ise aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.13. Pozisyonlara göre varyans homojenliği sonuçları

	Levene İstatistiği	S.D.1	S.D.2	P.
Etkileşimsel Liderlik	0,54	5	104	0,75
Dönüşümsel Liderlik	1,49	5	104	0,19
Takım Performansı	0,89	5	104	0,49

Çizelgeye göre varyans homojenliği sağlanmaktadır. Varyans analizi sonuçlarını gösteren çizelge ise şöyledir:

Çizelge 4.14. Pozisyonlara göre varyans analizi sonuçları

		Kareler Toplamı	S.D	Kareler Ortalaması	F	P.
Etkileşimsel Liderlik	Gruplar Arası	3,34	5	0,67	0,72	0,61
	Grup İçi	96,78	104	0,93		
	Toplam	100,12	109			
Dönüşümsel Liderlik	Gruplar Arası	1,72	5	0,34	0,34	0,89
	Grup İçi	104,30	104	1,00		
	Toplam	106,02	109			
Takım Performansı	Gruplar Arası	4,53	5	0,91	1,61	0,16
	Grup İçi	58,35	104	0,56		
	Toplam	62,88	109			

Çizelge 4.14.'e göre % 95 güvenirlilikle $P.(0,61) > 0,05$, $P.(0,89) > 0,05$ ve $P.(0,16) > 0,05$ değerlerinden çalışanların örgüt içindeki pozisyonlarının etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve takım performansına bakış açısı üzerinde etkili olmadığı söylenebilmektedir. Dolayısıyla;

H_{3c} : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

H_{4c} : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

H_{5c} : Takım performansına bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

Hipotezleri reddedilmiştir.

Demografik değişkenlere yapılan varyans analizleri sonucunda modelde belirttiğimiz;

H₃ : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₄ : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₅ : Takım performansına bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotezleri reddedilmiştir. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile takım performansı değişkenlerine bakış açısında demografik faktörlerin etkili olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

4.7.3. Korelasyon Analizleri

Etkileşimsel liderlik, dönüşümsel liderlik ve takım performansı arasındaki ilişkiyi belirleme amaçlı korelasyon analizine geçilmiştir. Takım performansı ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik arasındaki doğrusal ilişki yapısını gösteren korelasyon analizi çizelgesi aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.15. Takım performansı, etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik faktörleri korelasyon analizi sonuçları

Faktörler	Korelasyonlar	Etkileşimsel Liderlik	Dönüşümsel Liderlik	Takım Performansı
Etkileşimsel Liderlik	ρ P. ²	1	,693** 0	,586** 0
Dönüşümsel Liderlik	ρ P.	,693** 0	1	,686** 0
Takım Performansı	ρ P.	,586** 0	,686** 0	1

ρ : Pearson korelasyon katsayısını ifade etmektedir, P.: Pearson korelasyon katsayısının anlamlılığını sınavan test istatistiği değerini ifade etmektedir. **99 güvenilirlikle anlamlı korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Çizelge 4.15.'e göre takım performansı ile etkileşimsel liderlik arasında ($r = 0,586$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki vardır. Benzer şekilde takım performansı ile dönüşümsel liderlik arasında da ($r = 0,686$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür.

Söz konusu üç faktör arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan sonra etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin alt boyutları için algı ortalamalarına ve standart sapmalarına bakılmış; daha sonra ilgili alt boyutlar ile takım performansı arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki çizelgededir:

Çizelge 4.16. Alt boyutların algı ortalamaları ile standart sapmaları

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
İstisnalarla Yönetim	110	3,65	,95
Gizli Sözleşme	110	3,66	1,06
Kişisel İlgi	110	3,51	1,23
İlham Verici Motivasyon	110	3,36	1,12
İdeal Etki Karizma	110	3,10	1,20
İdeal Etki Davranış	110	3,45	1,01
Zihinsel Teşvik	110	3,32	1,19

Dört sorudan oluşan etkileşimsel liderlik ölçeğinde yer alan;

S2 : “Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.”

S3 : “Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.”

Sorularıyla ***istisnalarla yönetim*** algı ortalamalarına,

S1: “Amirim, görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.”

S4: “Amirim, yapılacak işleri programlar.”

Sorularıyla ise ***gizli sözleşme*** algı ortalamalarına bakılmıştır.

Yine yedi sorudan oluşan dönüşümsel liderlik ölçeğinde;

S5: “Amirim, çalışanlarına bir birey olarak davranır, onların gelişimini destekler ve teşvik eder.”

Sorusuyla ***kişisel ilgi*** algı ortalamalarına,

S6: “Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.”

S7: “Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.”

Sorularıyla ***ilham verici motivasyon*** algı ortalamalarına,

S8: “Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.”

Sorusuyla ***ideal etki-karizma*** algı ortalamalarına,

S9: “Amirim değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.”

S10: “Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.”

Sorularıyla ***ideal etki-davranış*** algı ortalamalarına,

S11: “Amirim, problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.”

Sorusuyla ***zihinsel teşvik*** algı ortalamalarına bakılmıştır.

İlgili alt boyutların Takım performansı ile olan ilişkisini gösteren korelasyon analiz çizelgesi ise aşağıdadır:

Çizelge 4.17. Alt boyutlar korelasyon analizi sonuçları

	Takım Performansı	İstisnalarla Yönetim	Gizli Sözleşme	Kişisel İlgî	İlham Verici Motivasyon	İdeal Etki Karizma	İdeal Etki Davranış	Zihinsel Teşvik
Takım Performansı	1							
İstisnalarla Yönetim	,543**	1						
Gizli Sözleşme	,571**	,811**	1					
Kişisel İlgî	,668**	,575**	,652**	1				
İlham Verici Motivasyon	,616**	,591**	,658**	,819**	1			
İdeal Etki Karizma	,563**	,603**	,529**	,676**	,785**	1		
İdeal Etki Davranış	,551**	,517**	,502**	,500**	,661**	,689**	1	
Zihinsel Teşvik	,611**	,609**	,525**	,618**	,731**	,786**	,695**	1

**%99 Güvenilirlikle anlamlı Pearson korelasyon katsayısını göstermektedir.

Alt boyutlar ile takım performansı arasındaki korelasyon yapısını inceleyen yukarıdaki çizelgeye göre, etkileşimsel liderlik boyutlarından istisnalarla yönetim ve takım performansı arasında ($r = 0,543$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki vardır. Yine gizli sözleşme ve takım performansı arasında ($r = 0,571$, $p < 0,01$) pozitif yönlü güçlüye yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından kişisel ilgi ve takım performansı arasında ($r = 0,668$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. İlham verici motivasyon ve takım performansı arasında ise yine ($r = 0,616$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. İdeal etki-karizma ve takım performansı arasında ($r = 0,563$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki söz konusudur. İdeal etki-davranış ve takım performansı arasında ($r = 0,551$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki vardır. Son olarak zihinsel teşvik ve takım performansı arasında ($r = 0,611$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yukarıdaki korelasyon analizi sonuçlarına göre takım performansı en çok kişisel ilgi (0,668) ile ilişkilidir. Takım performansı ile kişisel ilgi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir

ilişki vardır. Yani kişisel ilgi arttıkça takım performansının da arttığı söylenebilir. Bunun yanında takım performansı ile ilham verici motivasyon (0,616) ve zihinsel teşvik (0,611) faktörleri arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler vardır. Yani bu iki faktörün yükselmesi takım performansını da yükseltmektedir denebilir. Takım performansı bu üç faktörün dışındaki diğer faktörlerle ise orta şiddetli pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir denebilir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe göre takım performansı üzerinde daha fazla etkili olduğu söylenebilir. Etkileşimsel liderliğin alt boyutu olan *gizli sözleşme* ile takım performansı arasında ise etkileşimsel liderliğin diğer alt boyutu *istisnalarla yönetime* göre daha güçlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, çalışanların yapılacak işleri açık bir şekilde bilmelerinin takım performansını artıracağı yorumu yapılabilmektedir.

Dönüşümsel liderliğin alt boyutları arasında ise takım performansını en çok etkileyen değişken ise *kişisel ilgi* olmuştur. Bunun yanında *ilham verici motivasyon* ve *zihinsel teşvik* boyutlarının da takım performansı ile güçlü bir ilişkisi olması anlamlıdır. Buradan yorumla, çalışanların daha çok destekleyici, teşvik edici, geliştirici bir liderlik yaklaşımı bekledikleri sonucuna ulaşılabilir. Yine dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından olan *ideal etki-karizma* ve *ideal etki-davranış* ile takım performansı arasında diğer üç boyuta göre daha düşük derecede ilişki bulunması anlamlıdır. Buradan sonuçla çalışanların aktif bir liderlik yaklaşımıyla takım performansının artırılabilceği sonucuna ulaşılabilinmektedir.

4.7.4. Regresyon Analizleri

Korelasyon analizi sonucu etkileşimsel liderlik-dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının takım performansı ile arasında ilişkiye bakılmış; bu ilişkiye ilişkin daha detaylı bilgiler elde etmek adına regresyon analizlerine geçilmiştir.

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin takım performansına etkisini araştırmak için doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi literatürde bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken(ler) üzerindeki etkisini test etmeye yarayan bir analiz yöntemidir (Gujarati, 2004).

Çizelge 4.18. Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik ile takım performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları

Değişken	Katsayı	Katsayı Sınaması		Model Anlamlılığı	R ²
		t _{hesap}	P.		
Sabit	1,61	7,55	0,00*	0,00*	0,48
Etkileşimsel Liderlik	0,21	2,22	0,00*		
Dönüşümsel Liderlik	0,54	5,65			

*:%95 güvenilirlikle reddedilen hipotezleri göstermektedir. **Katsayı sınaması:** Katsayının anlamsız olduğunu iddia eden sıfır hipotezinin sınanması için hesaplanan istatistik değeridir. **Model anlamlılığı:** Oluşturulan genel regresyon denkleminin anlamlılığını sınanan “**H₀: Model anlamsızdır**” hipotezi için hesaplanan test istatistiğidir. **R²:** Belirlilik katsayısı olarak bilinir ve modele dahil edilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin % kaçını açıkladığının bir ölçütüdür.

Çizelge 4.18 incelendiğinde elde edilen regresyon denkleminin geçerliliğini test eden **H₀: regresyon denklemi geçersizdir** hipotezinin %95 güvenilirlikle reddedileceği (P.(0,00)<0,05) dolayısı ile elde edilen regresyon denkleminin uygun bir regresyon denklemi olduğu söylenebilir. Daha sonra;

$$\text{Takım Performansı} = 1,6 + 0,21 \times \text{Etkileşimsel liderlik} + 0,54 \times \text{Dönüşümsel liderlik} + \varepsilon_i^2$$

Şeklindeki modelden hareketle etkileşimsel liderlikte meydana gelebilecek 1 standart birimlik değişimin takım performansında 0,21 standart birim, dönüşümsel liderlikte meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin ise 0,54 standart birimlik değişime sebep olacağı söylenebilir. Dolayısı ile dönüşümsel liderlik faktörünün takım performansı üzerinde etkileşimsel liderlik faktörüne göre daha etkili olduğu görülmektedir.

Belirlilik katsayısını ifade eden R² (0,48) değerine bakıldığında ise etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderliğin takım performansında meydana gelen değişimin %48’ini açıklayabildiği söylenebilir.

Bunun yanında dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğin takım performansı üzerindeki etkilerini ayrı ayrı gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

² Regresyon denkleminde açıklanamayan değişkenliği ifade eden artık terimleri ifade etmektedir (Daha detaylı bilgi için bkz: D.N. Gujarati, (2004), Basic Econometrics, McGraw-Hill Companies, 2004

Çizelge 4.19. Etkileşimsel liderlik ile takım performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları

Değişken	Katsayı	Katsayı Sınaması		Model Anlamlılığı	R ²
		t _{hesap}	P.		
Sabit	1,93	8,25	0,00*	0,00*	0,34
Etkileşimsel Liderlik	0,46	7,51	0,00*		

Çizelge 4.20. Dönüşümsel liderlik ile takım performansı arasındaki regresyon analizi sonuçları

Değişken	Katsayı	Katsayı Sınaması		Model Anlamlılığı	R ²
		t _{hesap}	P.		
Sabit	1,84	9,75	0,00*	0,00*	0,47
Dönüşümsel Liderlik	0,53	9,80	0,00*		

Çizelge 4.19. ve Çizelge 4.20. birlikte incelendiğinde etkileşimsel liderliğin takım performansı üzerindeki değişkenliğin %34'ünü dönüşümsel liderliğin ise takım performansı üzerindeki değişkenliğin %47'sini açıkladığı görülmektedir.

Buradan sonuçla;

H₁: Etkileşimsel liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.

H₂: Dönüşümsel liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.

Hipotezlerinin %95 güvenilirlikle reddedilemeyeceği dolayısı ile etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik faktörlerinin takım performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Alt boyutların takım performansındaki etkisini ortaya çıkarmak için ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır.

Etkileşimsel liderlik alt boyutları için regresyon analiz sonuçları aşağıdadır.

Çizelge 4.21. Etkileşimsel liderlik alt boyutları için regresyon analizi sonuçları

Değişken	Katsayı	Katsayı Sınaması		Model Anlamlılığı	R ²
		t _{hesap}	P.		
Sabit	1,945	8,172	0,00***		
İstisnalarla Yönetim	0,233	1,740	0,08***	0,00*	0,332
Gizli Sözleşme	0,382	2,855	0,005***		

Bağımlı Değişken: Takım Performansı (***%90 Güvenilirlikle anlamlı katsayıları ifade etmektedir.)

Yukarıdaki çizelge, istisnalarla yönetim ve gizli sözleşme alt boyutlarının takım performansı üzerine etkisini araştıran regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Çizelge 4.21.'den hareketle Regresyon denklemi yazıldığında;

$$\text{Takım Performansı} = 1,945 + 0,233 \times \text{İstisnalarla Yönetim} + 0,382 \times \text{Gizli Sözleşme}$$

Şeklinde bir denklem ortaya çıkacaktır. Bu denkleme göre istisnalarla yönetim faktöründe meydana gelecek 1 standart birimlik değişim takım performansını 0,233 birim, gizli sözleşmede meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin ise takım performansını 0,382 birim arttıracığı söylenebilir.

Yine belirlilik katsayısını ifade eden R^2 değerine bakıldığında istisnalarla yönetim ve gizli sözleşme boyutlarının takım performansındaki değişkenliğin %33,2'sini ($R^2=0,332$) açıkladığı görülmektedir.

Buradan sonuçla;

H_{1a}: İstisnalarla yönetim takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{1b}: Gizli sözleşme takım performansı üzerinde etkilidir.

Hipotezlerinin reddedilemeyeceği, istisnalarla yönetim ve gizli sözleşme boyutunun takım performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Dönüşümsel liderlik alt boyutları için regresyon analiz sonuçları aşağıdadır.

Çizelge 4.22. Dönüşümsel liderlik alt boyutları için regresyon analizi sonuçları

Değişken	Katsayı	Katsayı Sınaması		Model Anlamlılığı	R^2
		t_{hesap}	P.		
Sabit	1,725	8,866	0,00***	0,00*	0,51
Kişisel İlgi	0,515	4,339	0,00***		
İlham Verici Motivasyon	-0,078	-0,530	0,598		
İdeal Etki Karizma	-0,080	-0,619	0,537		
İdeal Etki Davranış	0,219	2,160	0,03***		
Zihinsel Teşvik	0,261	2,195	0,03***		

Bağımlı Değişken: Takım Performansı (***%90 güvenilrlikle anlamı katsayıları ifade etmektedir.)

Çizelgeden hareketle regresyon denklemi yazıldığında;

$$\text{Takım Performansı} = 1,725 + 0,515 \times \text{Kişisel İlgı} + 0,219 \times \text{İdeal Etki Davranış} + 0,261 \times \text{Zihinsel Teşvik}$$

Şeklinde bir regresyon denklemi elde edilecektir. Bu denkleme göre takım performansı üzerinde en etkili alt boyutun kişisel ilgi olduğu ve kişisel ilgi de meydana gelecek 1 birimlik değişimin takım performansında 0,515 birimlik artışa neden olacağı söylenebilir. Bu denklemde ideal etki-davranışın etki düzeyi 0,219 iken zihinsel teşviğin etki düzeyinin 0,261 birim olduğu görülecektir.

Belirlilik katsayısını ifade eden R^2 değerine bakıldığında ise model takım performansındaki değişkenliğin %51'ini ($R^2=0,51$) açıklamaktadır.

Buradan sonuçla;

H_{2a}: Kişisel ilgi takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2d}: İdeal etki-davranış takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2e}: Zihinsel teşvik takım performansı üzerinde etkilidir.

Hipotezlerinin reddedilemeyeceği; kişisel ilgi, ideal-etki davranış ve zihinsel teşvik boyutlarının takım performansı üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan ilham verici motivasyon ve ideal etki-karizma boyutu katsayıları negatif değerlerde olduğu için regresyon denklemine dahil edilmemiş ve dolayısıyla bu boyutların takım performansı üzerindeki etkisi anlamsız bulunmuştur.

Buradan sonuçla;

H_{2b}: İlham verici motivasyon takım performansı üzerinde etkilidir.

H_{2c}: İdeal etki-karizma takım performansı üzerinde etkilidir.

Hipotezleri reddedilmiştir.

Çizelge 4.23. Hipotez testi sonuçları

Hipotezler	Kabul Edilenler	Reddedilenler
H ₁ : Etkileşimsel liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H _{1a} : İstisnalarla yönetim takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H _{1b} : Gizli sözleşme takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H ₂ : Dönüşümsel liderlik takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H _{2a} : Kişisel ilgi takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H _{2b} : İlham verici motivasyon takım performansı üzerinde etkilidir.		X
H _{2c} : İdeal etki-karizma takım performansı üzerinde etkilidir.		X
H _{2d} : İdeal etki-davranış takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H _{2e} : Zihinsel teşvik takım performansı üzerinde etkilidir.	X	
H ₃ :Etkileşimsel liderliğe bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		X
H _{3a} : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		X
H _{3b} : Etkileşimsel liderliğe bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.		X
H _{3c} :Etkileşimsel liderliğe bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.		X
H ₄ : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		X
H _{4a} : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		X
H _{4b} : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.		X
H _{4c} : Dönüşümsel liderliğe bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.		X
H ₅ : Takım performansına bakış açısı örneklemin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.		X
H _{5a} : Takım performansına bakış açısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.		X
H _{5b} : Takım performansına bakış açısı departmanlara göre farklılık göstermektedir.		X
H _{5c} : Takım performansına bakış açısı örgütteki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.		X

SONUÇ

Değişen sosyo-ekonomik yapılanmayla beraber bilginin yaşamın her alanında kullanımı artmış ve “bilgi çağı” olarak adlandırılan bu dönemde örgütler yönetim süreçlerini esnek ve değişken sistemler üzerine oturtmuşlardır. Yönetimde ortaya çıkan yeni örgüt dinamikleriyle birlikte, bilgi çağının en önemli sermayesi olan “insan” faktörüne yoğunlaşmış; performans artırımı, iş tatmini, motivasyon, takım çalışması, örgütsel öğrenme gibi konular önem kazanmıştır.

Bu bağlamda, günümüz örgütlerinde yaygın olarak kullanılan takımların yarattığı performans üzerinde benimsenen liderlik yaklaşımının etkisini araştırma amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, İzmir ve Ankara illerinde genel müdürlük ve ticari banka şubelerinde çalışan 110 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesinden sonra genel sonuçlara ulaşılmıştır.

Takımlar örgüt yapıları içinde belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen kişilerden oluşan esnek yapılardır. Takım performansı kavramı ise, oluşturulan takımların sonuca yönelik etkililiğini ya da başarısını ifade etmekte ve araştırmada ortaya konulan modelin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Modelin bağımsız değişkeni olan lider kavramı ise, literatürde “çağdaş liderlik yaklaşımları” olarak adı geçen *Etkileşimsel* ve *Dönüşümsel Lider* şeklinde iki ayrı boyutta araştırmaya konu olmuştur. Etkileşimsel liderliğin alt boyutları olan *istisnalarla yönetim* ve *gizli sözleşme* değişkenleri ile dönüşümsel liderliğin alt boyutları olan *kişisel ilgi*, *ilham verici motivasyon*, *ideal etki-karizma*, *ideal etki-davranış* ve *zihinsel teşvik* değişkenlerinin takım performansına etkisine ise ayrıca bakılmıştır.

Araştırmada öncelikle güvenilirlik analizlerinde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan Cronbach Alfa Katsayısı ile güvenilirlik testi uygulanmış ve araştırmada kullanılan anketin güvenilirliği %96 bulunmuştur. Daha sonra araştırmaya katılanların yaş, eğitim ve medeni durumlarına göre dağılımları belirlenmiştir. Demografik özelliklerin ana değişkenler üzerindeki etkilerini araştırmak için ise literatürde Student’in t-testi olarak bilinen teknik ve tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır.

Literatürde dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik faktörlerine bakış açısının, kişilerin demografik özellikleri, işletmedeki tecrübe ya da pozisyonlarından etkilendiğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Jayawardena ve Gregar, (2013), bir işletmede çalışan personelin performansının, memnuniyet düzeyinin ve beklentilerinin dönüşümsel liderlik ile bağlantılı olduğunu, dönüşümsel liderliğe karşı algılardaki önemli etkilerinde, kişinin yaşı, işletmedeki pozisyonu ya da tecrübesinin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Shao ve Webber, (2006), dünyanın en büyük 2. Ekonomisi olan Çin ekonomisini dikkate alan çalışmalarında, dönüşümsel liderlik kavramının doğrudan kişilik özellikleri ile alakalı olduğunu göstermişlerdir. Yapmış oldukları ampirik çalışmalar sonucunda da kişilik ile dönüşümsel liderlik arasında yüksek düzeyli bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna benzer olarak literatürde kişinin karakteristiği, demografik özellikleri ve işletmedeki konumunun etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik üzerinde etkili olduğunu gösteren birçok çalışmaya rastlamak mümkündür; (Corona, 2010; Judge ve Bono, 2000; Aarons, 2006; Craven ve Kao, 2006; Belias ve Koustelios, 2014).

Bu doğrultuda literatüre dayanarak; cinsiyet, çalışılan departman ve örgütte çalışanların pozisyonları şeklinde ankette yer alan demografik değişkenlerin ana değişkenler üzerindeki etkisine t-testi ve varyans analizi ile bakılmış ancak demografik değişkenlerin takım performansına, etkileşimsel liderliğe ve dönüşümsel liderliğe bakış açısında bir değişiklik yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmaların aksine demografik değişkenlerin ana değişkenleri etkilememesi hakkındaki sonuç; araştırmanın kısıtını oluşturan, belli sayıda kişinin katılımı ile yalnız bankalarda çalışan katılımcıların değerlendirilmesi hususuna dayandırılabilir. Bankalar yapıları itibarıyla iş hacminin yüksek olduğu örgüt türleridir. İşe yönelik bir işleyişle meydana gelebilecek takım çalışmasının oluşacağı ve iş standartlarının yüksek olduğu alanlardır. Dolayısıyla takım performansı ile liderlik değişkenlerinin demografik değişkenlerin etkilenmemesi sonuçları açısından anlamlı görülebilmektedir.

Daha sonra araştırmanın amacını ve modelini oluşturan takım performansı üzerinde liderin rolü hakkında geliştirilen hipotezleri test etmek üzere ölçeklerden elde edilen verilerle korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Etkileşimsel liderlik, karşılıklı bağımlılık içeren, lider-üye arası çıkar ilişkisini benimseyen; izleyicileri yönetirken ödül, maaş, statü, terfi gibi unsurlara ağırlık veren ve

geçmişten gelen yapıyı sürdürme amaçlı, daha çok geleneksel yöneticilik karakterine yatkın liderlik yaklaşımını ifade etmektedir. Takım çalışmasında etkileşimsel lider, görev ve rol dağılımlarını sürecin başında yapmakta, planları ve hedefleri açıkça belirtmekte ve önceden paylaşılan performans standartları dahilinde üyeleri değerlendirmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmada, takım performansı ile etkileşimsel liderlik arasındaki doğrusal ilişkiyi gösteren korelasyon analizine göre, takım performansı ile etkileşimsel liderlik arasında 0,58 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel liderliğin takım performansı üzerindeki rolünü araştırmak amaçlı yapılan regresyon analizinde oluşturulan regresyon denkleminde, etkileşimsel liderlikte meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin takım performansında 0,21 standart birimlik değişime neden olacağı ortaya çıkmıştır. Yine yapılan regresyon analizi sonucu etkileşimsel liderliğin takım performansı üzerindeki değişkenliğin %34'ünü açıkladığı görülmüştür.

Etkileşimsel liderliğin alt boyutları olan *istisnalarla yönetim* ve *gizli sözleşme* değişkenlerine uygulanan korelasyon analizi sonucu; istisnalarla yönetim ve takım performansı arasında 0,543 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. İstisnalarla yönetim, liderin kurallar koyarak performans standartlarını belirlemesi ve bu standartları devam ettirme amaçlı gerektiğinde aktif müdahale ile sürece dahil olması şeklinde ortaya çıkan bir yönetim boyutudur. Liderin bu yaklaşımı benimsemesi; takım üyelerinin neyi, nasıl ve hangi koşullarda yapacaklarını bilerek belirli standartlar dahilinde sonuca ulaşmada motive olmasını sağlayan bir değişken olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu doğrultuda yapılan regresyon analizi sonucunda istisnalarla yönetim boyutunda meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin takım performansını 0,233 değiştireceği ortaya çıkmıştır.

Etkileşimsel liderliğin diğer boyutu olan *gizli sözleşme*, liderin yapılacak işleri izleyicilerine açık bir şekilde söylemesini ve böylelikle hem bireysel hem de takım bazında, ortak bir amaç doğrultusunda sonuca ulaşmada çıkar birliği sağlamayı içeren bir kavramdır. Araştırma kısmında yapılan korelasyon analizi sonucu gizli sözleşme ve takım performansı arasında 0,571 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine yapılan regresyon analizi sonucu gizli sözleşme boyutunda meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin takım performansında 0,382 birimlik bir artış meydana getireceği ortaya çıkmıştır. Liderin takım üyelerinden ne beklediğini onlara

söylemesi ve bunun karşılığında verilen vaatler lider-üye arası işbirliğini sağlamakta ve böylelikle takım performansını artırmaktadır.

Dönüşümsel liderlik; örgütü geleceğe taşıyabilecek, değişimlerden korkmayan, örgütte veya takımda vizyon geliştirebilen ve standartların dışına çıkabilen yenilikçi ve yaratıcı bir liderlik yaklaşımını ortaya koymaktadır. Dönüşümsel lider, izleyicilerine güvenir ve onların yeteneklerini sürekli geliştirme amaçlı hareketler sergiler. Hem fiziksel hem zihinsel özelliklerini kullanarak kişileri etkiler ve iş tatmini, performans, motivasyon gibi değişkenler üzerinde olumlu sonuçlar yaratır. Çalışmada bu doğrultuda yapılan korelasyon analizine göre, takım performansı ile dönüşümsel liderlik arasında 0,69 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Daha sonra takım performansı üzerinde dönüşümsel liderin rolünü araştırma amaçlı yapılan regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan regresyon denkleminde, dönüşümsel liderlikte meydana gelecek bir standart birimlik değişimin takım performansında 0,54 standart birimlik değişime neden olacağı görülmüştür. Ayrıca, regresyon analizi sonucu dönüşümsel liderliğin takım performansı üzerindeki değişkenliğin %47'sini açıklayabildiği ortaya çıkmıştır.

Daha sonra dönüşümsel liderliğin beş alt boyutunun takım performansı ile ilişkisine ve takım performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından olan *kişisel ilgi* ile takım performansı arasında yapılan korelasyon analizi sonucu 0,668 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Liderin takım üyeleriyle bireysel anlamda ayrı ayrı ilgilenip gerektiğinde bir “koç” görevi görmesi takım performansını artırıcı bir unsur olacaktır. Nitekim regresyon analizleri sonucu ortaya çıkan denkleminde dönüşümsel liderlik boyutları arasında meydana gelebilecek 1 standart birim değişimi 0,515 katsayısıyla en çok etkileyen boyut kişisel ilgi olarak ortaya çıkmıştır.

Dönüşümsel liderliğin diğer alt boyutu *ideal etki-davranış* ve takım performansı arasında yapılan korelasyon analizi sonucu 0,551 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki ortaya çıkmıştır. Takım üyelerini etkileme ve onlarda vizyon oluşturma şeklinde ortaya çıkan dönüşümsel liderlik ideal etki-davranış boyutunda meydana gelecek 1 standart birim değişimin takım performansını etkileme oranı ise kurulan regresyon denkleminde 0,219 birimlik değişim halinde ortaya çıkmıştır.

Dönüşümsel liderlik alt boyutları regresyon denkleminde yer alan sonuncu boyut *zihinsel teşvik* ile takım performansı arasında 0,611 korelasyon katsayısıyla pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş; zihinsel teşvik boyutunda meydana gelecek 1 standart birimlik değişimin takım performansında 0,261’lik bir artış yaratacağı ortaya çıkmıştır. Liderin, üyelere yeni fikirlerini ortaya atmaları konusundaki destekleyici tavrı, takım performansını artırıcı bir özellik taşıyacaktır.

Elde edilen veriler sonucunda, araştırma modelinde belirttiğimiz etkileşimsel ve dönüşümsel liderliğin takım performansı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmış ve yapılan analizler sonucu takım performansı üzerinde dönüşümsel liderlik yaklaşımının daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Yine etkileşimsel liderliğin istisnalarla yönetim ve gizli sözleşme boyutları ile dönüşümsel liderliğin regresyonda denkleminde yer alan kişisel ilgi, ideal etki-davranış ve zihinsel teşvik boyutlarının, analiz sonuçlarına göre takım performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizleri sonucu dönüşümsel liderliğin alt boyutlarından olan *ilham verici motivasyon* ile takım performansı arasında 0,616 korelasyon katsayısı ile pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ancak regresyon modelinde sonuç anlamsız çıktığı için ilham verici motivasyon boyutunun tek başına takım performansı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer dönüşümsel liderlik boyutu olan ideal etki-karizma boyutu korelasyon katsayısı 0,563’tür ve takım performansı ile arasında pozitif yönlü ve güçlüye yakın bir ilişki mevcuttur. Ancak bu boyutta regresyon modelinde anlamsız bulunduğu için denkleme dahil edilmemiştir ve takım performansı üzerinde etkili olduğu söylenemezdir.

Liderin üyelere cesaret vererek onları desteklemesini ve iş ortamında güven iklimi oluşturarak çalışanlar arası koordinasyonu sağlamasını ifade eden ilham verici motivasyon ile liderin kişisel ve karizmatik özellikleriyle üyeleri etkileme derecesini ifade eden ideal etki-karizma boyutlarının takım performansı üzerinde etkili olmadığını sonucu, araştırmamızı iş standartlarının yoğun olduğu bankalar üzerinde yapmış olmamıza bağlanabilmektedir. Banka personelinin liderin karizmatik özelliklerinden etkilenmesinden çok onun tecrübesi, birikimi ve kişisel desteğinden yararlanmak istemesi gibi bir sonuç ortaya çıkmaktadır.

Teorik kısımda değindiğimiz içerikten destekle bu sonuç hakkında, dönüşümsel liderin izleyicilerini kişisel ilgi ve teşvikle, etkileşimsel liderin ise daha çok ödül ve maddi olanaklarla yönlendirmesinin etkili olduğu yorumu yapılabilmektedir. Bu da takım üyelerinin liderin geleneksel bir yönetim tarzından çok vizyoner ve etkileyici yönetimi tercih ettiklerini göstermektedir.

Dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe göre takım performansında daha etkili olması hakkındaki husus, günümüz örgütlerinin yenilikçi ve değişime açık liderlik yaklaşımlarına daha fazla uygun olmasıdır. Bilgi çağı örgütleri diye nitelendirdiğimiz yoğun teknoloji sistemleriyle faaliyet gösteren ve sürekli süreç dönüşümü yaşayan işletmelerde benimsenen liderlik yaklaşımının kuşkusuz esnek bir yapı taşıması gerekmektedir. Günümüz örgüt yapılarının yönetim dinamiklerinden olan “takım çalışması” sürecinin de bilgi liderliği vasfı taşıyan, bilgiyi işleyip yönetebilen, değişimi kabul edip geleceğe yönelebilen bir lider tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Olağan koşullarda uygun bir liderlik yaklaşımıyla yönetim kuşkusuz takım performansını artıracaktır.

Literatürde takım performansı, etkileşimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik değişkenlerinin çeşitli örgüt değişkenleriyle ilişkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada, takım performansı üzerinde etkileşimsel ve dönüşümsel liderin rolü incelenmiş; diğer taraftan demografik değişkenlerin; takım performansına, etkileşimsel liderliğe ve dönüşümsel liderliğe bakış açısını değiştirmede sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu ortaya çıkan ve daha sonraki çalışmalara katkıda bulunabileceği düşünülen tarafı dönüşümsel liderliğin takım performansını etkileşimsel liderliğe göre daha fazla etkilemesi sonucudur. Rutin ve belirli iş tanımları olan bankalarda ortaya çıkan takım performansını dönüşümsel liderin daha fazla etkilemesi dikkate değer bir husustur. Ancak araştırmanın sınırlılıkları da gözden kaçmamalıdır. Çalışma belli sayıda takım üzerinde inceleme yapılmıştır ve araştırma sadece devlet bankalarını kapsamaktadır. Özel bankalarda yer alan ücret, terfi gibi değişkenlerin devlet bankalarına göre daha katı bir yapı taşıması nedeniyle, özel bankalarında dahil edildiği bir çalışmada etkileşimsel liderliğin dönüşümsel liderliğe göre takım performansında daha fazla etkili olabileceği sonucunun ortaya çıkması da muhtemeldir.

Yine teorik kısımda bahsedildiği üzere örgüt veya takım yapılarının değişmesi sonucu liderlik yaklaşımlarının etkisinin değişebileceği açıktır. Bu daha sonra yapılacak

araştırmalar açısından bu dikkate değer bir husustur. Daha sonraki araştırmalarda etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarının, hangi örgüt yapılarında veya hangi takım türlerinde daha fazla etkili olacağı ayrı bir boyut halinde ele alınıp araştırılabilir.





KAYNAKÇA

- Aarons, G.A. (2006). Transformational and transactional leadership: Association with attitudes toward evidence-based practice. *Psychiatric Services*, 57(8), 1162-1169.
- Açıklan, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi geliştirmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 104.
- Adair, J. (2005). *Etkili stratejik liderlik*. (Çev. S. F. Güneş). (2. Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 63.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü liderlik davranışının motivasyon ve duygusal bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, (11), 35-50.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 495-496.
- Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-18.
- Alagöz, K. (2007). *Mesleki ve teknik eğitimde takım çalışması ve eğiticilerin performansına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 15.
- Alder, H. (2002). *Bir lider gibi düşünün*. (Çev. H. M. Kurşun) İstanbul: Kariyer Yayıncılık. (Eserin orijinali 2001’ de yayımlandı), 8.
- Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly* (14), 261-295.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 224.
- Armstrong, M. (2011). *How to Manage People*. Second Edition. Kogan Page, 70, 71.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi*. (3. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi, 422, 423.
- Aubert, B.A. and Kelsey, B.L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small Group Research*, 34(5), 575-618.
- Baird, L. (2007). *Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları, 18.
- Bartelt, V. L. and Dennis, A. R. (2014). Nature and nurture: The impact of automaticity and the structuration of communication on virtual team behavior and performance. *MIS Quarterly*, 38(2), 521-538.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 426, 429.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 26.

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, (2), 207-218.
- Bektaş, Ç. (2008). *Yüksek performanslı takım yapılandırma: engeller ve çözümler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 11, 26.
- Belias, D. and Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Bilgin, K.U. (2004). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık: Performans yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.
- Billington, J. (2004). *Teams that click*. Boston: Harvard Business School Press, 31.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım. 382.
- Carey, L. (2001). *Measuring and evaluating school learning*. Allyn & Bacon.
- Cartwright, R. (2002). *Mastering team leadership*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan, 87-88, 90-104.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim*, (51), 32-42.
- Corona, M.A. (2010). The Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Hispanic American Examination. *Business Journal of Hispanic Research*, 4(1).
- Craven, A.E. and Kao, T.Y. (2011). The relationship between leadership style & demographic characteristics of Taiwanese executives. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 5(2).
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daft, R. L. (2005). *The Leadership Experience*. (Third Edition). Kanada: Thomson South-Western, 5, 48.
- Dayaram, K. and Fung, L. (2012). Team performance: Where learning makes the greatest impact. *Research and Practice in Human Resource Management*, 20(1), 28-39.
- Demir, H. ve Okan T. (2008). Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik: bir ölçek geliştirme denemesi. *Yönetim*. (61), 72-90.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2009). İşletmelerde takım dinamiğinin önemi ve etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 119-128.
- Donnellon, A. (1998). *Takım dili*. (Çev. O. Akınhay). İstanbul: Sistem Yayıncılık. (Eserin orijinali 1996' da yayımlandı), 11, 46-57, 298, 300.

- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership*. Fourth Edition. New York, Houghton Mifflin Company, 80-82, 265.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, (4), 735-744.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde ekip yönetimi ve uygulama örnekleri*. (6. baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 9-10.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. (12. Baskı). Bursa: Dora Yayınları, 24.
- Eraslan, İ. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-32.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde davranış*. (7. Baskı). İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1, 493.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, 498, 368, 435, 440-441.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. (27), 275-303.
- Gardner, H.K. (2012). Performance pressure as a double- edged sword: Enhancing team motivation but undermining the use of team knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 57(1), 1-46.
- Garih, Ü. (2006). *İş hayatında motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 65.
- Gevers, J. M. P. and Peeters M. A. G. (2009). A pleasure working together? The effects of dissimilarity in team member conscientiousness on team temporal processes and individual satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, (30), 379-400.
- Gökçe, F. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin takım rolleri (Öğretmenlerin Belbin' in takım rollerini algılama düzeyleri). *Eğitim ve Bilim*, 34 (151), 3-16.
- Gökçeğöz, F. (2000). Etkili takım çalışması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(7-8), 259-274.
- Göksel, A. (2003). *Çağdaş işletme teknikleri*. B. Bumin (Editör). Ankara: Gazi Kitabevi, 35.
- Griffin, Ricky W. (2005). *Management*. Eight Edition. Houghton Mifflin Company, New York, 294.
- Gujarati, D. N. (2004), Basic Econometrics, McGraw-Hill Companies.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 35, 371-372.

- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 9(2), 282-295.
- Hitt, Michael A. , Black, J. Stewart and Porter Lyman W. (2005). *Management*. New Jersey, Prentice Hall, 450.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- İnternet: Fettahlıgil, M. (2015). Takım çalışmaları çeşitleri ve oluşum süreci, <http://danismend.com/kategori/altkategori/takim-calismalari-cesitleri-ve-olusum-sureci/>, adresinden 14 Temmuz 2015’de alınmıştır.
- İstanbul Ticaret Odası. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. (Hazırlayan: C. Çetin). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 85, 96-97, 246.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 28(3), 315-336.
- Jayawardena, C. and Gregar, A. (2013, January). Transformational Leadership, Occupational Self Efficacy, and Career Success of Managers. In *Proceedings For the 9th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG 2013* (p. 376). Academic Conferences Limited.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751.
- Kayıkçı, K. ve Şarлак, Ş. (2013). İlköğretim okullarında performans değerlendirme: Öğretmenlerin sicil uygulamasına ilişkin görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 23-46.
- Kılınç, T. ve Akkavuk, E. (2001). Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2), 103-120.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. (10. Baskı). İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 614.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, 569, 620, 523-529, 574, 573-574, 577, 585.
- Kreitner, R. (2004). *Management*. Ninth edition. New York: Houghton Mifflin Company, 485.
- Kuhnert, K.W. and Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: a constructive/ developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kutanis, R. (2002). *Stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları*. İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık (Editörler). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 248, 244.

- Levene, H. (1960). Robust tests for equality of variances1. *Contributions to probability and statistics: Essays in honor of Harold Hotelling*, 2, 278-292.
- Loehr, J. E. (1997). *Stres altında başarılı olmak*. (Çev. T. Büyükonat). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Luecke, R. (2004). *Creating teams with an edge*. Boston: Harvard Business School Press, 23.
- Luecke, R. (2008). *Bir ekip yaratmak*. (Çev. S. Büyükarıslan). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 80-86.
- Mimir, M. (2008). *Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 62.
- Morçin, S.E. ve Morçin, İ. (2013). Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Adana'daki seyahat acenteleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5/4. 71-86.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. (5. Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi, 5-6.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın, 248, 249, 309.
- Özler, E. ve Koparan, E. (2006). Takım performansına etki eden takım çalışmasına ilişkin faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Akademik Bakış*, (8), 1-28.
- Özmen, F. ve Üzmez, İ. T. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2(1), 15-30.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behaviour*. Eleventh Edition. New Jersey. Prentice-Hall, 273.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2003). *Management*. Seventh Edition. New Jersey, Prentice Hall, 474.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behaviour*. Eighth Edition. New Jersey. Prentice-Hall, 286, 374.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 232.
- Selçuk, G. (2007). *Takım çalışmasında liderin rolü (Küçükçekmece ve Esenler ilçesi devlet ilköğretim okullarında görevli müdür ve yardımcılarının takım çalışmasında liderin rolüne ilişkin algılarının incelenmesi)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 30.
- Shao, L. and Webber, S. (2006). A cross-cultural test of the 'five-factor model of personality and transformational leadership'. *Journal of Business Research*, 59(8), 936-944.

- Sheng, C.W., Tian, Y.F. and Chen, M.C. (2010). Relationships among teamwork behavior, trust, perceived team support, and team commitment. *Social Behavior and Personality*, 38(10), 1297-1306.
- Sıgır, Ü. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Siyasal Kitabevi, 20.
- Straub, J.T. (2002). *Ekip kurma ve yönetme*. (Çev. S. Şenel). İstanbul: Hayat Yayıncılık. (Eserin orijinali 1998’ de yayımlandı), 19, 9, 15, 123.
- Şimşek, M. Ş. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. (8. baskı). Konya: Günay Ofset, 387, 388, 390, 392, 394, 395-396.
- Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*, (2. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi, 204.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın, 164.
- Tarcan-İçigen, E. (2008). *Takım üyelerinin bilişsel stillerinin takım performansı üzerindeki etkileri: Konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2001). Bilgi çağı işletmelerinde değişimi yönetmede etkin bir bakış açısı: Yaşayan işletmeler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 4, (1), 69-75.
- Tuckman, B.W. and Jensen, M.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organizational Studies*, vol.2 no:4 419-427.
- Tüzüner, V. J. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde ölçme ve değerlendirme*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 259.
- Vergiliel-Tüz, M. (2001). Kendi kendini yöneten takım kavramı ve bu takımların gelişim aşamaları. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 123-136.
- Vries, M. K. (2007). *Liderliğin gizemi*. (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Bzd Yayın ve İletişim, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 205.
- Vural, B.A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 162-164.
- Weimann, P., Pollock, M., Scott, E. and Brown, I. (2013). Enhancing team performance through tool use: how critical technology-related issues influence the performance of virtual project teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 56(4), 332-353.
- West, M.A. and Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working*. The British Psychological Society and Blackwell Publishing, 3-4.
- White, R E. (1998). *Takım lideri*. (Çev. A. Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları, 70-71.
- White, R. E. (2006). *Etkili liderlik becerileri*. (Çev. K. Ay). İstanbul: Resital Yayıncılık, 117, 118-121.

- Winer, B.J., Brown, D.R. and Michels, K.M. (1971). *Statistical principles in experimental design* (Vol. 2, p. 596). New York: McGraw-Hill.
- Yapar, A. (2009). *Takım Çalışmasında Başarıyı Etkileyen Unsurlar Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 29.
- Yeşil, S. (2011). Sanal takımlar: Kritik başarı faktörleri üzerine derinlemesine bir bakış ve bir değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 63-88.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Eight Edition. England, Pearson Education, 247-248.
- Zaccaro, S.J., Ritmann, A.L. and Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.
- Zigon, J. (1999). Team performance measurement: A process for creating team performance standarts. *Compensation and Benefits Review*, 29(1), 38-39.
- Zimmerman, D.W. (1997). Teacher's corner: A note on interpretation of the paired-samples t test. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 22(3), 349-360.





EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan "Bilgi Çağı Örgütlerinde Takım Performansında Liderin Rolü" isimli Yüksek Lisans tezi için hazırlanmıştır. İsminiz anketin üzerine *yazılmayacaktır*. Vermiş olduğunuz bilgiler ise yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 20 yaş ve altı () 21-25 yaş arası
() 26-30 yaş arası () 31 yaş ve üzeri

Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans/ Doktora

Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli () Diğer

Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz? : () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası
() 6-10 yıl arası () 10 yıldan fazla

Toplam Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? : () 1 yıldan az () 1-5 yıl arası
(Daha önce çalıştığınız yerler dahil) () 6-10 yıl arası () 10 yıldan fazla

Hangi Bölümde Çalışıyorsunuz? : () Kredi Thasis
() Muhasebe-Finans () İnsan Kaynakları
() Satış-Pazarlama () Diğer

İşletmedeki Pozisyonunuz: () Servis Görevlisi () Uzman yardımcısı
() Uzman () Yönetmen Yardımcısı
() Yönetmen () Diğer

Aşağıdaki her bir ifadeyi okurken **çalıştığınız firmayı ya da takımı gözönünde bulundurunuz.** Çalışmamız olması gereken durumu değil, **mevcut durumu** ortaya çıkarmaya yönelik olduğu için lütfen sorulara içinizden geldiği gibi, gerçekte nasıl davrandığınızı ve düşündüğünüzü yansıtacak biçimde cevap veriniz.

ÖRNEK: Karar alırken müşterinin çıkarları genellikle dikkate alınır.....1 2 3 4 5

ETKİLEŞİMSEL LİDERLİK

1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum

Amirim görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	1	2	3	4	5
Amirim, ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
Amirim, belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	1	2	3	4	5
Amirim, yapılacak işleri programlar.	1	2	3	4	5

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Amirim, çalışanlara bir birey olarak davranır, onların gelişimi destekler ve teşvik eder.	1	2	3	4	5
Amirim, çalışanlara cesaret verir ve onları takdir eder.	1	2	3	4	5
Amirim, çalışanlar arasında işbirliği, katılım ve güven iklimi oluşturur.	1	2	3	4	5
Amirim, çalışanlarda saygı ve övünç oluşturur ve üstün yeteneği ile bizi etkiler.	1	2	3	4	5
Amirim değerleri konusunda kesin davranır ve söylediği şeyleri uygular.	1	2	3	4	5
Amirim, gelecekle ilgili açık bir vizyona ve hayal gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
Problemlere yeni ve farklı açılardan bakmamızı teşvik eder.	1	2	3	4	5

TAKIM PERFORMANSI

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kendi takımınıza göre değerlendirerek cevap veriniz.

1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum

Takımda yer alan herkes takımın yapmakta olduğu işi niçin yaptığını tam olarak bilir.	1	2	3	4	5
Takım liderimiz sürekli olarak müşterilerimizin beklentilerini ne ölçüde tatmin ettiğimizi bilmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
Takımın her üyesi kendi işini etkileyen kararlar üzerinde anlamlı ölçüde söz söyleme ve kararları etkileme gücüne sahiptir.	1	2	3	4	5
Dışarıdan birisi takımımızda iletişimi tarif etmek isterse samimi ve karşılıklı bir iletişim olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
Takım üyeleri, takımdaki rolleri başarmak için ihtiyaç duydukları becerilere sahiptir.	1	2	3	4	5
Takımdaki herkes takımın önceliklerini bilir ve anlar.	1	2	3	4	5
Takım olarak; açık, başarılılabılır ve uygun amaçlar belirlemek için birlikte çalışırız.	1	2	3	4	5
Takım liderinin işle ilgili adım adım talimat vermesinden ziyade takım olarak işin nasıl yapılacağına karar vermeyi tercih ederiz.	1	2	3	4	5
Takım olarak, çatışmaları yok saymak yerine birlikte çalışarak yıkıcı çatışmaları çözümleyebiliriz.	1	2	3	4	5
Takımda her üyeden beklenen rol takımın bütünü için anlam taşır.	1	2	3	4	5
Takımımız örgüte nasıl uyduğunu bilir.	1	2	3	4	5
Eğer takımımız amacına ulaşamazsa birbirimizi, takım üyelerini azarlamak yerine niçin amaca ulaşmada başarısız olduğumuzu araştırmakla ilgileniriz.	1	2	3	4	5
Takımımız yaptığı işi o denli sahiplenir ki, gerekirse işi bitirmek için geç saatlere kadar çalışmayı teklif ederiz.	1	2	3	4	5
Takım lideri takımdaki herkesi görüşleri kendine uymasada açık ve dürüst olma konusunda cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
Takımdaki herkesin yetenekleri ve sorumlulukları arasında iyi bir eşleştirme vardır.	1	2	3	4	5
Takımdaki herkes aynı amacı başarmak için çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
Takım, müşteri beklentilerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu destek ve kaynaklara sahiptir.	1	2	3	4	5
Takım olarak örgütte neler olduğunu takım lideri kadar biliriz, çünkü takım liderimiz gelişmeleri sürekli takım üyelerine aktarır.	1	2	3	4	5
Takım lideri takımdaki herkesin bilgi, beceri, yetenek ve enformasyon gibi herkes için önemli olan bir katkıları sağladığına inanır.	1	2	3	4	5
Takım üyeleri, takımın yazılı olmayan kurallarına göre grup içinde nasıl davranılacağını açıkça bilirler.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Soyadı, adı : GÜMRÜKCÜ, Defne Merve
Uyruğu : T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri : 31.10.1987 – Ankara
Medeni hali : Bekar
Telefon : 90 538 815 43 70
e-posta : defnemerve@hotmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi / İşletme Anabilim Dalı	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi / İşletme Anabilim Dalı	2010
Lise	Dikmen Süper Lisesi	2005

İş Deneyimi	Çalıştığı Yer	Görev
2014	Tarım Kredi Kooperatifleri	Memur

Yabancı Dil

İngilizce



GAZİ GELECEKTİR..

