

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GİYİM ENDÜSTRİSİ. VE MODA TASARIMI. ANA BİLİM DALI

HAZIR GİYİM İŞLETMELERİNDE, LİDERLERİN EĞİTİM
DÜZEYLERİNİN TAKIM ÇALIŞMASINDAKİ İLETİŞİM BECERİLERİNE
OLAN ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Esra ERTAN

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Emine TOPALOĞLU

Ankara,2006

ÖZET

Liderlerin eğitim düzeyleri ile takım çalışanları arasındaki iletişim becerilerini konu alan bu çalışmada, işletme (örgüt) içerisindeki liderin iletişim becerilerini incelemek, liderin takım çalışanlarına karşı yaklaşım biçimlerini belirlemek, takım çalışmasının önemini vurgulamak ve iletişimin örgüt kültürüne olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada 45 hazır giyim firmasına ulaşılarak 45 lider ve 151 takım çalışanı araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package For Social Science) programı ile yapılmıştır.

Araştırma sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Liderlerin çalışanlarla yaptıkları görüşme sıklığı haftadabir olup ortalama görüşme süresi yirmi dakika sürdüğü belirlenmiştir.

İşletmede takım içinde problem yaşanma durumu çok az olup liderlerin takım çalışanlarına karşı yönlendirici bir tutum izledikleri sonucuna varılmıştır.

Liderlerin takım çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için hiçbir method uygulamadıkları sadece arada maaş zammı yapıldığı belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre personel, prim ödülü, tatil izni, teşekkür-takdir belgesini bir motivasyon aracı olarak görmeyip liderin güler yüzlü oluşunu, hoş sohbetini, tatlı dilini motivasyon aracı olarak görmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre personelin duygu ve düşüncelerini rahatça liderle konuşabildiği kişisel ihtiyaç ve duygularını ifade edebildiği belirlenmiştir.

İşletmede çalışanların niteliklerine ve başarılı olabilecekleri alanlara göre görevlendirildikleri ancak kariyerlerinde yükselmeleri için gerekli olan eğitim, kurs veya seminerlerin düzenlenmediği belirlenmiştir.

İşletme içerisinde liderlerin takım çalışanlarının yaratıcı düşüncelerine önem verip bunlardan yararlandığı sonucuna varılmıştır.

İşletme içerisinde gerekli olan bilgilerin çalışanlara aktarılması için kısmen gündemli toplantıların yapıldığı yapılan toplantı ve görüşmelerde de liderin empati yeteneğini kısmen kullandığı tesbit edilmiştir.

Liderlerin çalışanlara gerekli yetki ve sorumluluğu verdiği onların güvenlerini kazanmak için gerekli çabayı gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre işletmede takımın karşılaştığı ciddi sorunlar karşısında liderin konu hakkında hiç bir uzmana danışmadığı tesbit edilmiştir.

Lider tarafından işletme çalışanlarının her birinin önemli ve değerli olduğunun personele hissettirildiği ve personelin işyerini kendi işyeri gibi benimsediği sonucuna varılmıştır.

Liderin takım çalışanlarından kendisi hakkında kısmen eleştiri yapmalarını istediği yapılan eleştiriler sonucunda da hatalarını kısmen düzelttiği belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre liderin işletme içerisinde gerçek bir örgüt kültürü oluşturamadığı belirlenmiştir.

İşletme içerisinde liderin işletme ile ilgili sorunları veya önerileri takım çalışanlarıyla paylaştığı personelin çalıştığı fiziksel ortamla ilgili sorunlarıyla da ilgilendiği belirlenmiştir.

ABSTRACT

In this study which is about the communication between the skills of the team members and the education levels of the leaders; issues like investigating the communication skills of a leader in an organization, determining leaders' approach to the team members, emphasizing the importance of a team work and the effect of communication on the culture of organization have been described.

This study is formed in 5 chapters. Literary research has been done about culture, the culture of organization, leadership, and communication in the first chapter to form the conceptual frame. Culture, features of the culture of organization, the significance of the team culture, leadership, the sources of effective leadership, studies on the leadership and the characteristics of an effective leader in business life have been mentioned in this study. Apart from this, communication, organizational communication, and the required level of communication between the leader and his workers in order to have an effective team work and the organizational structure the leader formed have been also studied.

In the second chapter, the related studies and publication have been researched and in the third chapter the findings and the interpretations are mentioned. 45 ready – made clothing firms have been reached and the study model constitutes of 45 leaders and 151 workers. The data obtained from public survey has been made by SPSS program (Statistical Package for Social Science).

Following findings have been obtained according to the results of the study.

It has been determined that the interviews of the leaders with the workers are made once in a week and average period of an interview is determined to be 20 minutes.

It has been found out that having problems in a team in the organization is seen rarely and it has been concluded that leaders have a guiding attitude towards team members.

It has been found out that leaders don't use any methods to increase the motivation level of the team members but that they only make increase in salaries. It has turned out to be that the staff doesn't see the premium reward or taking his vacation as a method of motivation but rather they are motivated by the friendly manners of the leader (a smiling face, etc.).

According to another result of the research, it has been conquered that the staff can easily talk about his opinions and feelings with the leader, and express his personal needs.

It has been determined that, charged with duties according to their qualities and areas they can be successful, they don't have any trainings, courses and seminars required just for their rise in their careers.

It has been concluded that the leaders give importance to the creative ideas of the team members and get benefits from these ideas.

It has been discovered that meetings and interviews are done according to the agenda and it has turned out to be that the leader uses his empathy partially in these meetings and interviews.

It has been understood that the leader gives the required authority and responsibility to his workers and he makes enough effort in order to gain their confidence.

According to another result of the research, it has been found out that the leader doesn't consult to any expert about important problems he has faced.

It has been concluded that the staff has been made aware of the fact that they are each important and talented workers for the leader and it has also been understood that the staff considers his office as his own.

It has been determined that the leader has asked his workers to make criticisms about him and he has corrected his mistakes according to these criticisms.

It has been determined to the results of the research that the leader hasn't been able to form a real organizational culture in the management.

It has been determined that the leader has shared the problems or suggestions about the management with the team workers and it has also been determined that the leader has given attention to the problems of the staff about their working environments.

ÖNSÖZ

Hazır giyim işletmelerinde liderlerin eğitim düzeylerinin takım çalışmasındaki iletişim becerilerine olan etkilerini belirlemeye çalışan bu araştırmada, iş hayatında liderin yeri, önemi, işletmede takım çalışmasının önemi ve iş hayatında iletişimin etkililik derecesi ortaya konmuştur.

Bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm de kavramsal çerçeveyi oluşturmak için kültür, örgüt kültürü, liderlik ve iletişim konularında literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırmada kültür, örgüt kültürünün özellikleri ve takım kültürünün önemi, liderlik, liderliğin etki kaynakları, liderlik üzerine yapılan çalışmalar ile iş hayatında etkili bir liderin sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmuştur. Bunun dışında iletişim, örgütsel iletişim ve liderin örgütte etkili takım çalışmasını sağlayabilmesi için çalışanlarıyla arasındaki iletişim düzeyi ve oluşturduğu örgüt yapısı incelenmiştir.

İkinci bölümde ilgili yayın ve araştırmalar taranmış, üçüncü bölümünde de araştırmanın bulgular ve yorum, dördüncü bölümü ise sonuç ve öneriler oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde bir çok kişinin katkısı olmuştur.

Araştırmanın verilerinin toplanması için gerekli olan anket çalışmalarında, anketi sabırla yanıtlayan bütün işletme sahiplerine ve takım çalışanlarına teşekkür ederim.

Araştırmada kullandığım anket formlarının hazırlanmasında fikir ve önerileriyle yardımcı olan Yrd.Doc.Dr. Ayten ULUSOY'a, araştırmanın her aşamasında görüş, öneri ve yardımlarıyla katkıda bulunan tez danışmanım Yrd.Doc. Emine TOPALOĞLU'na, destek ve yardımlarıyla Arzu BÖLÜKBAŞI'na, Mehtap UĞUR'a ve araştırmanın yazımında yardımcı olan Duygu UĞUR 'a teşekkür ederim.

Benden desteklerini, yardımlarını ve fedakarlıklarını hiç esirgemeyen anneme, babama ve abime sonsuz teşekkürler...

Esra ERTAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	İ
ABSTRACT	İV
ÖNSÖZ	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
 BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	5
Araştırmanın Amacı.....	6
Alt Problemler.....	6
Araştırmanın Önemi.....	6
Sayıtlılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	8
Kısaltmalar.....	9
 BÖLÜM II	
KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10.
Kültür ve Örgüt.....	10
1.1 Kültür Tanımı ve Tarihçesi.....	10
1.2 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları.....	12
1.3 Örgütsel Kültür Kavramının Doğuşu.....	15
1.4 Bir Sistem Olarak Örgüt Kültürünün Unsurları ve Kaynakları.....	17
1.5 Örgüt Kültürünün Etkileri (İşlevi ve Yararları).....	19
1.6 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	22
1.7 Kültürün Örgütlenme Fonksiyonuna Etkisi	25
1.7.1 Kültürel Örgütlenme ve Takım Kültürünün Oluşturulması.....	25
1.7.2 İşletme Yönetiminde Takımlar ve Özellikleri.....	28

Liderlik.....	32
2.1.Lider Kavramının İncelenmesi.....	32
2.2.Liderliğin Tarihçesi.....	33
2.3.Liderin Etki (Güç) Kaynakları.....	34
2.4.Liderliğin Oluşumunda Geçerli Olan Yaklaşımlar (Teoriler)...	39
2.4.1. Geleneksel (Özellik ve Nitelik) Yaklaşım.....	40
2.4.2. Davranışsal Yaklaşımlar(Teoriler).....	42
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	43
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	46
2.4.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	47
2.4.4. Amaç- Yol Yaklaşımı.....	48
2.4.5. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı.....	50
2.4.6. Blake ve Mouton'un Diyagram Modeli.....	51
2.4.7. Liderlik Doğrusu Teorisi	53
2.4.8. Bale Harvard Üniversitesi Araştırması	54
2.5.Liderlik Tipleri.....	56
2.5.1.Dayatıcı Liderlik.....	57
2.5.2.Güven Verici Liderlik.....	57
2.5.3. Yakınlık Sağlayıcı Liderlik.....	58
2.5.4. Demokratik Liderlik.....	58
2.5.5. Sürükleyici Liderlik.....	59
2.5.6. Yönlendirici Liderlik.....	60
2.6. İşletme Yönetiminde Liderin Yeri ve Fonksiyonları.....	61
2.6.1. İşletmede Lider Etkinliği.....	61
2.6.2. İşletme İçerisinde Liderin Görünen Fonksiyonları.....	62
2.6.3. İş Hayatında Eq'nun Beş Bileşeni.....	65
İletişim.....	71
3.1.İletişimin Tanımı ve Önemi.....	71
3.2.İletişimin Toplumsallaşmadaki Rolü.....	72
3.3. İletişim Sürecinin Öğeleri Ve İşleyişi.....	74
3.3.1. Kaynak.....	75

3.3.2. Mesaj.....	76
3.3.3. Kanal.....	77
3.3.4. Alıcı.....	78
3.3.5. Geri Bildirim	78
3.3.6. Gürültü	79
3.4. Örgütsel İletişimin Tanımı Ve Önemi.....	79
3.5. Örgütsel İletişim Çeşitleri	83
3.4. Örgütlerde İletişim Kanalları.....	84
3.5. Örgütlerde İletişim Biçimleri.....	86
3.6. Örgütlerde İletişim Araçları.....	87
Örgüt Kültürü – Lider Ve İletişim.....	90
İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	102
BÖLÜM III	
YÖNTEM.....	106
Araştırma Modeli.....	106
Evren Ve Örneklem.....	106
Veri Toplama Teknikleri.....	106
Veri Analiz Teknikleri.....	107
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM.....	108
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
Sonuçlar.....	135
Öneriler	137
KAYNAKÇA	139
EKLER	145
Lider Anket Formu	146
Personel Anket Formu.....	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütün İlişki ve Etkileşim Halde Olduğu Çevresi.....	18
Şekil 2: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimi.....	23
Şekil 3: Geniş Kapsamlı Liderlik Tanımı Modeli.....	32
Şekil 4: Liderin İzleyenler Üzerindeki Etki/Güç Kaynakları.....	36
Şekil 5: Liderlik İle Astların Performans İlişkisi.....	37
Şekil 6: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel Ve Kişilik Özellikleri.....	41
Şekil 7: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....	44
Şekil 8: Yol –Amaç Yaklaşımı.....	49
Şekil 9: Blake ve Mouton’un Yönetim Gözeneği.....	53
Şekil 10: Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Modeli.....	54
Şekil 11: Altı Liderlik Tarzı.....	56
Şekil 12 : İletişim Sürecinin İşleyişi.....	75
Şekil 13: Liderlikle Üç Temel Öge ve İlişkileri.....	98

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo1:	İşletmelerin Faaliyet Alanları.....	108
Tablo2:	Liderin Özellikleriyle İlgili Veriler.....	109
Tablo3:	Personelin Özellikleriyle İlgili Veriler.....	110
Tablo4:	Görüşme Ortamları Dağılımı.....	111
Tablo5:	Liderlerin Çalışanlarla Yaptıkları Görüşme Sıklığı.....	112
Tablo6:	Liderlerle Yapılan Görüşmenin Süresi.....	113
Tablo7:	Takım İçinde Problem Yaşanması Durumu.....	114
Tablo8:	Liderlerin Personele Karşı Uyguladığı Yaklaşım Biçimi.....	115
Tablo9:	Çalışanların Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanan Metotlar.....	117
Tablo10:	Personelin Sorunlarını Saptama.....	118
Tablo11:	Rehberlik Yapma.....	121
Tablo12:	Personeli Ödüllendirme.....	126
Tablo13:	İşletmede Takımın Karşılaştığı Ciddi Sorunlar Karşısında Liderlerin Konu Hakkında Uzmana Danışması Düzeyi.....	129
Tablo14:	Liderlerin Personel Tarafından Kendileri İçin Yapılan Eleştirileri Dikkate Alıp Hatalarını ve Eksiklerini Tamamlamaya Çalışmaları.....	130
Tablo15:	Liderlerin İşletmede Çalışanların Sorunlarıyla Özel Olarak İlgilenmesi Düzeyi.....	131
Tablo16:	Liderlerin Takımla Yaptığı Görüşme Boyunca Empati Yeteneğini Yeterince Kullanabilmesi Düzeyi.....	132
Tablo17:	Problemi Olan Personelin Yada Takımın Liderler Tarafından Görüşme Sonrası Gözlemlenmesi Düzeyi.....	133
Tablo18:	Liderlerin Tarafından Problemi Olan Takımın Gözlemlendikten Sonra Olumlu Yada Olumsuz Görüşlerin Takıma Aktarılması.....	134

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, hazır giyim işletmelerinde görevli liderlerin çalışan personel ile olan iletişim becerilerinin belirlenmesi doğrultusunda cevap aranan sorulara ilişkin olarak toplanan verilerin istatistiksel analizleri ile elde edilen bulgularla bu bulguların yorumları yer almaktadır.

1. ve 2. ALT PROBLEMLE İLGİLİ BULGULAR

4.1.Kişisel Niteliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, hazır giyim işletmelerinde lider vasfına sahip çalışanlarla diğer çalışan personelin kişisel niteliklerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1.1 Araştırma Kapsamına Alınan İşletmelerin Faaliyet Alanları

Araştırma kapsamına alınan 40 liderlerin görev yaptığı işletmenin faaliyet alanlarına ait bulgular Tablo 4.1.1’de araştırma kapsamına giren işletmelerin %87.5’şini bayan dış giyim üzerine çalışan firmalar, %12.5’şini ise bayan triko örme firmaları oluşturmaktadır.

Tablo 4.1.1
İşletmelerin Faaliyet Alanları

İşletmenin Faaliyet Alanı	n	%
Bayan dış giyimi	35	87.5
Bayan triko örme	5	12.5
TOPLAM	40	100,0

4.1.2 Liderlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan 40 lider vasfına sahip çalışanın yaş, eğitim düzeyi, çalışma yılları ve mesleki kıdemlerine ait bulgular Tablo 4.1.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.1.2
Liderin Özellikleri İle İlgili Veriler

Yaş	n	%
20 ve daha az	0	0,0
21-30 yaş arası	11	27,5
31-40 yaş arası	13	32,5
41 ve daha fazla	16	40,0
TOPLAM	40	100,0
Eğitim Durumu	n	%
İlkokul	3	7,5
Orta okul	5	12,5
Lise	22	55,0
Yüksek okul	4	10,0
Üniversite	6	15,0
TOPLAM	40	100,0
Çalışma Yılı	n	%
1-4 yıl	17	42,5
5-9 yıl	2	5,0
10-14 yıl	5	12,5
15-20 yıl	13	32,5
21 yıl ve daha fazla	3	7,5
TOPLAM	40	100,0
Mesleki Kıdem	n	%
1-4 yıl	4	10,0
5-9 yıl	9	22,5
10-14 yıl	11	27,5
15-20 yıl	14	35,0
21 yıl ve daha fazla	2	5,0
TOPLAM	40	100,0

Tablodan da anlaşıldığı gibi, lider vasfına sahip personelin %40,0'ının 41 ve daha fazla yaşta, %55,0'inin lise mezunu, %35,0'inin 5-9 yıl arası çalışma süresine sahip ve %53,0'inin ise 15-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

4.1.3 Çalışanlara Ait Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan 151 işletme çalışanının, işletmedeki görevi türü ve eğitim düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.1.3'te yer almaktadır. Tablo dan da anlaşıldığı gibi ankete katılan çalışanların %36,4'ünü tasarım (stilist) grubu personel oluşturmaktadır, çalışanların eğitim düzeylerine bakıldığında ise % 39,7'sini lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 4.1.3
Personelin Özellikleri İle İlgili Veriler

Çalışanların İşletmedeki Görevleri	n	%
Modelist	25	16.6
Stilist (tasarımcı)	55	36.4
Atölye şefleri	30	19.9
Pazarlama sorumlusu	18	11.9
Depo sorumlusu	8	5.3
Muhasebe	15	9.9
TOPLAM	151	100,0
Çalışanların Eğitim Durumu	n	%
İlkokul	10	6,6
Orta okul	22	14,6
Lise	60	39,7
Yüksek okul	41	27,2
Üniversite	15	9,9
Boş/ geçersiz	3	2,0
TOPLAM	151	100,0

3. ALT PROBLEMLE İLGİLİ BULGULAR

4.2. Takım Çalışmasında İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Genel Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, hazır giyim işletmelerinde görevli liderlerin çalışan personel ile olan iletişim becerilerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış olan genel konularla ilgili sorulara liderlerin ve personelin vermiş oldukları cevaplara ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.2.1. Liderlerle Yapılan Görüşmelerin Ortamı

Liderin işletmede sağlıklı iletişimi sağlayabilmesi için iletişimi kolaylaştıran işyeri yapısı kurmalı ve uygun psikolojik ortam oluşturulmalıdır. Kurumun devamlılığını ve çatışmaların oluşmasını önlemek istiyorsa lider kurumda etkin bir iletişim ağı ve ortamı kurmalıdır.(Öztürk,2002:43)

İşletmelerde liderlerin çalışanlarla yaptığı görüşmelerin ortam olarak dağılımı Tablo 4.2.1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan gruplardan liderlerin verdiği cevaplara göre görüşmelerin %42,5’i “ofis” ortamında gerçekleşirken, çalışanların verdiği cevaplara göre ise % 38,7 oranla görüşmeler “yönetime ait bir oda” da gerçekleşmektedir.

Tablo 4.2.1
Görüşme Ortamları Dağılımı

Görüşme Ortamı	Lider		Personel	
	F	%	F	%
Ofis	17	42,5	52	34,7
Toplantı salonu	2	5,0	9	6,0
Takıma ait oda	5	12,5	23	15,3
Yönetime ait oda	13	32,5	58	38,7
Diğer	3	7,5	8	5,3
Toplam	40	100,0	150	100,0

4.2.2. Liderlerin Çalışanlarla Yaptıkları Görüşme Sıklığı

İletişimde etkililik, iletişim aracılığıyla ulaşmak istenilen amacın gerçekleştirilmesi veya bilgilerin zamanında ilgililere iletilmesidir. Örgütte iletişimin etkili bir biçimde oluşabilmesi bir örgütte ortak anlayış ve işbirliğinin hakim olmasına ve takım ruhunun geliştirilmesine olanak vererek, örgütte olumlu bir yapının oluşmasına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Örgütte etkili bir iletişim, yönetim ve çalışanlar arasında güvensizlik, bilgi eksikliği, bilgi fazlalığı, rol belirsizliği gibi ortaya çıkabilecek gerginlikleri azaltarak anlaşma ortamı oluşturabilir.(Düşükcan,2003:117) Bu sebepten dolayı örgüt içi etkili bir iletişim ortamının oluşturulması için liderlerin takım çalışanlarıyla yaptıkları görüşme sıklığını arttırması yerinde olur.

İşletmelerde liderlerin çalışanlarla yaptığı görüşmelerin sıklık dağılımı Tablo 4.2.2’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan grupların verdiği en yüksek cevapların yüzdelere bakıldığında liderlerin %40,0’ı ve personelin % 33,8’i görüşmelerin “haftada bir kez” gerçekleştiği şeklindedir.

Tablo 4.2.2

Liderlerin Çalışanlarla Yaptıkları Görüşme Sıklığı

Görüşme Sıklığı	Lider		Personel	
	f	%	f	%
Haftada bir	16	40,0	51	33,8
Ayda bir	7	17,5	11	7,3
Takım üyelerini isteğine bağlı	7	17,5	15	9,9
Yöneticiye bağlı	4	10,0	36	23,8
Diğer	6	15,0	38	25,2
Toplam	40	100,0	151	100,0

4.2.3. Liderlerle Yapılan Görüşmenin Süresi

İşletmelerde liderlerin çalışanlarla yaptığı görüşmelerin süre dağılımı Tablo 4.2.3'te yer almaktadır. Araştırmaya katılan grupların verdiği en yüksek cevapların yüzdelere bakıldığında liderlerin cevaplarının %35,0'i ve personelin verdiği cevapların % 33,1'i görüşmelerin "20 dakika" sürdüğünü göstermektedir.

Tablo 4.2.3

Liderlerle Yapılan Görüşmenin Süresi

Görüşme Süresi	Lider		Personel	
	f	%	F	%
5 dk	1	2,5	8	5,3
10 dk	5	12,5	24	15,9
20 dk	14	35,0	50	33,1
30 dk	7	17,5	40	26,5
30 dk üzeri	13	32,5	29	19,2
Toplam	40	100,0	151	100,0

4.2.4. Takım İçinde Problem Yaşanması Durumu

Takım liderinin takım çalışmasını etkileyen ve performansını engelleyen, nedenleri ve durumları iyi bilmesi ve bunları önleyici tedbirleri alınması gerekmektedir. Yoksa takım engellerle karşılaştığında üyeler hayal kırıklığına uğrayabilir. Ancak uygun destek ve rehberlik ile takım yoluna devam eder. Burada takım liderliğinin rolü önemlidir. Üyeler bu durumun sona ermesi için birbirlerini desteklerler, teşvik ederler, beraber çalışırlar, işbirliği yaparlar, etkili kararlar alırlar ve harekete geçerler. Bunlar yapılmadığı takdirde takım çalışması engellenir, çatışmalar artar ve takım dağılma aşamasına gelir.

Her üye, uygulama ve gelişme için ayrı düşünce ve hedeflere sahipse bu durumda etkili takım çalışmasının olması çok zordur. Takım lideri, takım çalışmasının hedefleri ile

üyelerin hedeflerini birleştirici yöntemler geliştirir ve takım çalışmasını destekler mahiyette düşünce yapısı oluşturmaya çalışır.

Görevlerin kişilerin özellikleri dikkate alınmadan üyelere paylaştırılması, üyelerin rollerini benimsememeleri, görevleriyle ilgili yetersiz bilgiye sahip olmaları, görevlerin ve rollerin açık bir şekilde anlatılmaması, ne yapılacağıının net olarak bilenememesi gibi hususlar takım çalışmasını engeller ve işletmenin karşısına bir problem olarak çıkar.(Sarıkir,2002:58) Buna göre; İşletmelerde çalışanların takım içerisinde problem yaşama sıklıkları dağılımı Tablo 4.2.4’de yer almaktadır. Personelin verdiği cevapların % 33,1’i takım içerisinde “nadiren” problem yaşandığını göstermektedir.

Tablo 4.2.4
Takım İçinde Problem Yaşanması Durumu

	Personel	
	f	%
Çok sık	24	15,9
Nadiren	82	54,3
Çok az	44	29,1
Boş / geçersiz	1	0,7
Toplam	151	100,0

4.2.5. Liderlerin Personele Karşı Uyguladığı Yaklaşım Biçimi

İşletmelerde liderlerin personele karşı uyguladığı yaklaşım biçimine ilişkin olarak sorulan soruya verilen cevapların dağılımı Tablo 4.2.5’te yer almaktadır. Cevaplardan da anlaşıldığı gibi Liderlerin % 45,0’i personeline karşı “yönlendirici” bir yaklaşım biçimi uygulamaktadır.

Tablo 4.2.5
Liderlerin Personele Karşı Uyguladığı Yaklaşım Biçimi

	Lider	
	f	%
Yakınlık sağlayıcı	9	22,5
Dayatıcı	5	12,5
Sürükleyici	3	7,5
Güven verici	5	12,5
Yönlendirici	18	45,0
Toplam	40	100,0

4.2.6. Çalışanların Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanan Metotlar

Charles Frances' in dediği gibi "Bir adamın zamanını satın alabilirsiniz, belli bir yerde fiziksel varlığını bile satın alabilirsiniz ama coşkusunu satın alamazsınız....Sadakatini satın alamazsınız. Bunları kazanmanız gerekir". Takım liderinin en önemli misyonu takım içinde üyeleri motive etmektir. Verimsizliğin nedenlerini araştırır. Kişisel ihtiyaçları anlamaya çalışır. İnsanları az maliyetle, daha iyi motive etmenin araştırmasını yapar ve takım motivasyonunu arttırmaya çalışır.(Sarıkır,2002:72)

Her bireyin değişik kişilik yapısı olduğu için, motive edici faktörler de farklılık göstermektedir. Bu nedenle birçok değişik motivasyon etmeni vardır. Bu makalenin temel konusunu, çalışan motivasyonunun gayri maddi yollardan sağlanmasını oluşturmaktadır. "Para" çalışan motivasyonunda en etkili faktör olarak görülse de; firma için önemli olan ve firma başarısına direk katkıda bulunan çalışanlar için çoğu zaman maddiyat yeterli olmayabilir. Eğer çalışan yaptığı işten psikolojik ve sosyal bir tatmin almıyorsa, bir süre sonra para bu açığı kapatmaya yetmeyecektir. Yapılan işin kalitesi, geçerliliği ve kişiye kazandırdığı prestij bireyleri firmalarına bağlayan en etkili noktalardan biridir. Psikologlar çalışan bireyleri altı ana gruba ayırıyorlar; Emniyet arayan personel, Mükemmellik isteyen personel, Kendisine önem verilmesini isteyen personel, Sorumluluk seven personel, Prestij arayan

personel, Çevresi tarafından kabul edilmek isteyen personel, Kimi motivasyon etmenleri aşağıdaki gibidir; Piknik / gezi / spor karşılaşmaları yoluyla çalışanların bir araya getirilmesi, Esneklik, Çalışanların önemli günlerinin hatırlanması, Ofis/çalışma ekipmanlarının tamam olması, temiz ve düzenli çalışma ortamı sağlanması, vb, terfi veya daha üst seviyede bir projede çalışmak, ek tatil, bireylerin gelişimi için kurs veya beceri geliştirici bir seminerler, belirli aralıklarla kokteyl/şirket yemeği düzenlenmesi, şirket bülteni ve duyuru panoları ile çalışanlar ve şirket hakkında bilgi verilmesi. Maddi içeriği olmayan motivasyon faktörlerinden biri de katılımdır. Çalışanların karar alım sürecine katılmaları, saygınlıklarını arttırma ve kendilerini kabul ettirdikleri duygusunu hissetmeleri açısından oldukça önemlidir. Karar alma sürecinin yanı sıra, takım çalışmalarına, eğitimlere ve seminerlere katılım ve bu katılımın yöneticiler tarafından desteklenmesi tanınma gereksiniminin de karşılanmasını sağlamaktadır.(www.insankaynakları.com.)

Araştırma sonuçlarına göre personel, prim ödülü, tatil izni, teşekkür-takdir belgesini bir motivasyon aracı olarak görmeyip liderin güler yüzlü oluşunu, hoş sohbetini, tatlı dilini motivasyon aracı olarak görmektedir.

İşletmelerde çalışanların motivasyonunu artırmak için uygulanan metotlara ilişkin olarak sorulan soruya grupların verdiği cevapların dağılımı Tablo 4.2.7’de yer almaktadır. Cevaplardan da anlaşıldığı gibi liderlerin %25’i işletmede motivasyonu artırmak için “maaş zammı” uygulandığını belirtirken, personelin %22,5’ “Taktir ve teşekkür belgesi” ile motivasyon artırımına çalışıldığını düşünmektedir. Ancak bu konuda personelin %47,7’si ve Liderlerin % 55,0’i “hiçbiri” seçeneğinde görüş bildirmiştir.

Tablo 4.2.6
Çalışanların Motivasyonunu Artırmak İçin Uygulanan Metotlar

	Lider		Personel	
	f	%	F	%
Prim ödülü	2	5,0	11	7,3
Maaş Zammı	10	25,0	28	18,5
Teşekkür-Takdir belgesi	3	7,5	34	22,5
Tatil izni	2	5,0	3	2,0
Hiçbiri	22	55,0	72	47,7
Boş / geçersiz	1	2,5	3	2,0
Toplam	40	100,0	151	100,0

4. VE 5. ALT PROBLEMLERLE İLGİLİ BULGULAR

4.3. Takım Çalışmasında İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, hazır giyim işletmelerinde görevli liderlerin çalışan personel ile olan iletişim becerilerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmış sorulara liderlerin ve personelin vermiş oldukları cevaplara ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.3.1.PERSONEL SORUNLARINI SAPTAMA

S. No	Konular	Lider			Personel			t	p
		N	X	SS	N	X	SS		
6	Takımınızın bir sorunu olduğunda lider sizlere zaman ayırıyor mu?	40	2.78	0.480	151	2.67	0.597	1.038	0.300
7	Liderle konuşurken rahatça duygu ve düşüncelerinizi açıklayabiliyor musunuz?	40	2.85	0.362	151	2.56	0.617	2.813	0.005**
8	Bir problem olduğunda lidere örneğin ‘Bu konuda kendimi rahat hissetmiyorum’ gibi sözlerle kişisel ihtiyaç yada duygularınızı dile getirebiliyor musunuz?	40	2.40	0.672	151	2.32	0.717	0.600	0.549
9	İşinizi kendi işinizmiş gibi benimseyerek mi yapıyor sunuz?	40	2.50	0.599	151	2.75	0.544	-2.512	0.013*
10	Bir hata yaptığınızda lider tarafından hemen olumsuz tepki alıyor musunuz?	40	2.40	0.709	151	2.24	0.789	1.175	0.241
11	İşletmenizde gerçek bir örgüt kültürü olduğuna inanıyor musunuz?	40	2.03	0.660	151	1.76	0.746	2.032	0.044*
12	Personelin çalıştığı fiziksel ortamla ilgili sorunlarıyla lider ilgileniyor mu?	40	2.70	0.464	151	2.38	0.701	2.695	0.008**
TOPLAM		40	17.65	1.672	151	16.68	2.487	2.307	0.022*

** P < 0.01 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

* P < 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

6. ‘Takımınızın bir sorunu olduğunda lider sizlere zaman ayırıyor mu?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.78, standart sapması 0.480, personelin ortalaması 2.67, standart sapması 0.597 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.($p>0.05$)
7. ‘Liderle konuşurken rahatça duygu ve düşüncelerinizi açıklayabiliyor musunuz?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.85, standart sapması 0.362 ve personelin ortalaması 2.56, standart sapması 0.617 olarak bulunmuştur. Her iki ortalama arasında istatistik olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($P < 0.01$) Liderler personelin rahatça duygu ve düşüncelerini anlatabildiklerini ifade ederken personelin bu düşünceye daha az katıldığı görülmüştür.
8. ‘Bir problem olduğunda lidere örneğin ‘Bu konuda kendimi rahat hissetmiyorum’ gibi sözlerle kişisel ihtiyaç yada duygularınızı dile getirebiliyor musunuz?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.40, standart sapması 0.672 personelin ortalaması 2.32, standart sapması 0.717 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.($p>0.05$)
9. ‘İşinizi kendi işinizmiş gibi benimseyerek mi yapıyor sunuz?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.50, standart sapması 0.599, personelin aritmetik ortalaması 2.75, standart sapması 0.544 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. ($P < 0.05$) Liderler personelin işi kendi işi gibi görmediklerini savunurken personel yaptığı işi kendi işiymiş gibi benimsediklerini belirtiyorlar.
10. ‘Bir hata yaptığınızda lider tarafından hemen olumsuz tepki alıyor musunuz?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.40, standart sapması 0.709 personelin ortalaması 2.24, standart sapması 0.789 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.($p>0.05$)
11. ‘İşletmenizde gerçek bir örgüt kültürü olduğuna inanıyor musunuz?’ sorusuna baktığımızda liderlerin ortalaması 2.03, standart sapması 0.660, personelin ortalaması 1.76, standart sapması 0.746 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik çalışmalara göre her iki grubun

ortalamları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. ($P < 0.05$) Buna göre liderler şirket içinde örgüt kültürünü oluşturdıklarına inanırken personel bu görüşe çok katılmamıştır .

12. ‘Personelin çalıştığı fiziksel ortamla ilgili sorunlarıyla lider ilgileniyor mu?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.70, standart sapması 0.464, personelin aritmetik ortalaması 2.38, standart sapması 0.701 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmuştur. ($P < 0.01$) Buna göre liderler çalışma ortamındaki fiziksel sorunlarla ilgilendiğini ifade ederken personel bu görüşe kısmen katılmıştır.

Buna göre; liderlerin personelin sorunlarını saptama bölümü incelendiğinde liderlerin ortalaması 17.65, standart sapması 1.672 personelin ortalaması 16.68, standart sapması 2.487 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında liderler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p < 0.05$)

4.3.2.PERSONELE REHBERLİK YAPMA

S. No	Konular	Lider			Personel			t	p
		N	X	SS	N	X	SS		
20	İşletmede çalışanların kendi işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri	40	2.28	0.679	151	1.89	0.726	3.041	0.003**
13		40	2.68	0.526	151	2.34	0.729	2.740	0.007**
21	İşletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri	40	2.48	0.640	151	2.15	0.761	2.511	0.013*
14		40	2.75	0.494	151	2.39	0.663	3.198	0.002**
22	Liderlerin işletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri	40	2.68	0.572	151	2.03	0.883	4.359	0.000**
23	İşletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri	40	2.43	0.593	151	2.44	0.688	2.908	0.022*
24	Liderlerin işletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri								
16	İşletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri	40	2.78	0.516	151	2.35	0.519	0.553	0.584
25	İşletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri								
17	İşletmede çalışanların işlerini yönetme ve diğer çalışanların işlerini yönetme becerileri	40	2.79	0.560	151	2.56	0.744	2.684	0.009**
TOPLAM		40	31.67	3.276	151	29.01	4.606	3.420	0.001**
18	İşletmede çalışanlarla belirli tarihlerde gündemli toplantılar yapılarak bilgilennmeleri lider tarafından sağlanıyor mu?	40	2.20	0.791	151	2.32	0.717	-0.955	0.341
19	Lider personelin güvenliğini kazanma konusunda gerekli çabayı gösteriyor mu?	40	2.70	0.564	151	2.36	0.707	2.777	0.006**

** $P < 0.01$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

* $P < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

13. 'İşletmenizde takım çalışmalarına önem verilip takım çalışmaları destekleniyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,68 standart sapması 0,526 personelin ortalaması 2,39 standart sapması 0,729 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p < 0.01$) Liderler takım çalışmalarının desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.
14. 'İşletmenizde takım çalışmalarına önem verilip lider tarafından takım çalışmaları destekleniyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,75 standart sapması 0,494 personelin ortalaması 2,39 standart sapması 0,663 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p < 0.01$) Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.
15. 'İşletmenizde çalışanların nitelikleri, başarılı olabileceği etkinlikler tespit edilmekte ve bu doğrultuda görevlendirilmelerini lider sağlıyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,42 standart sapması 0,675 personelin ortalaması 2,44 standart sapması 0,698 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p > 0.05$)
16. 'İşletmenizde çalışanların niteliklerinin artırılması ve kariyerlerinde yükselmeleri için seminer kurslar düzenleniyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 1,38 standart sapması 0,628 personelin ortalaması 1,38 standart sapması 0,652 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p > 0.05$)
17. 'İşletmenizde çalışanlarla belirli tarihlerde gündemli toplantılar yapılarak bilgilenmeleri sağlanmakta herkesin fikrine değer verilmekte midir?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,33 standart sapması 0,730 personelin ortalaması 2,56 standart sapması 0,617 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p < 0.05$) Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

18. 'İşletmenizde çalışanlarla belirli tarihlerde gündemli toplantılar yapılarak çalışanların bilgilenmelerini lider sağlıyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,20 standart sapması 0,719 personelin ortalaması 2,32 standart sapması 0,717 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. $(p>0.05)$

19. 'Lider güveninizi kazanma konusunda gerekli çabayı gösteriyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,70 standart sapması 0,564 personelin ortalaması 2,36 standart sapması 0,707 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. $(p<0.01)$ Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

20. 'İşletmenizde çalışan personeliz den sizin için eleştiri yapmalarını istiyor musunuz?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,28 standart sapması 0,679 personelin ortalaması 1,87 standart sapması 0,726 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. $(p<0.01)$ Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

21. 'Lideriniz işletmenizle ilgili bir sorunu veya öneriyi sizinle paylaşıp fikir alışverişinde bulunuyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,48 standart sapması 0,640 personelin ortalaması 2,15 standart sapması 0,761 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. $(p<0.05)$ Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

22. 'Lideriniz sizinle arasına çeşitli konulardan sorumlu bir yönetici görevlendiriyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,68 standart sapması 0,572 personelin ortalaması 2,03 standart sapması 0,883 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. $(p<0.01)$ Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

23. ‘Şirket içinde lider tarafından motivasyonun sağlandığına inanıyor musunuz?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,40 standart sapması 0,591 personelin ortalaması 2,14 standart sapması 0,684 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p<0.05$) Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

24. ‘Lider tarafından projenin başlangıcından bitişine kadar sıkı bir biçimde takip edilmekte midir?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,70 standart sapması 0,516 personelin ortalaması 2,65 standart sapması 0,519 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0.05$)

25. ‘Şirket içinde hangi işten kimin sorumlu olduğu kimlerin gerektiğinde çalışanlara bilgi vereceği açık bir biçimde belirtilmiş midir?’ sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalamaları 2,75 standart sapması 0,494 personelin ortalaması 2,39 standart sapması 0,663 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p<0.01$) Liderler takım çalışmalarının kendileri tarafından desteklenip önem verildiğini düşünürken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

Buna göre; liderlerin personele rehberlik yapma bölümü incelendiğinde liderlerin ortalaması 31.67, standart sapması 3.276 personelin ortalaması 29.01, standart sapması 4.606 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında liderler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p<0.01$)

4.3.3.PERSONELİ ÖDÜLLENDİRME

S. No	Konular	Lider			Personel			t	p
		N	X	SS	N	X	SS		
26	İşletmede orijinal ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması destekleniyor mu?	40	2.70	0.608	151	2.42	0.615	2.592	0.010*
27	İşletmede takım çalışanlarının orijinal ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkarılması desteklenip bu fikirlerin uygulanması sağlanıyor mu?	40	2.53	0.554	151	2.18	0.684	2.953	0.004**
28	Lider tarafından çalışmanın gerektirdiği yeterli yetki ve sorumluluk veriliyor mu?	40	2.60	0.496	151	2.49	0.642	1.006	0.316
29	Personelin yaptığı güzel bir iş sonucunda personel takdir ediliyor mu?	40	2.70	0.608	151	2.48	0.682	1.882	0.061
30	Şirket içinde her bir elemanın şirket için önemli ve değerli olduğunu düşünüyor musunuz?	40	2.65	0.533	151	2.70	0.503	-0.501	0.617
31	Şirket içinde iletişimi güçlendirmek için özel toplantılar, yemekler düzenleniyor mu?	40	1.80	0.791	151	1.72	0.750	0.579	0.563
TOPLAM		40	14.97	2.118	151	13.98	2.412	2.376	0.019*

** P < 0.01 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

* P < 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark vardır.

26. 'İşletmede orijinal ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması destekleniyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.70, standart sapması 0.608 personelin ortalaması 2.42, standart sapması 0.615 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında liderler lehine anlamlı fark tespit edilmiştir. ($p < 0.05$)

27. 'İşletmede takım çalışanlarının orijinal ve yaratıcı fikirleri ortaya çıkarılması desteklenip bu fikirlerin uygulanması sağlanıyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.53, standart sapması 0.554 ve personelin ortalaması 2.18, standart sapması 0.684 olarak bulunmuş ve iki ortalama arasında istatistik olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p < 0.01$) Liderler personelin rahatça duygu ve düşüncelerini anlatabildiklerini ifade ederken personel bu düşünceye daha az katılmaktadır.

28. 'Lider tarafından çalışmanın gerektirdiği yeterli yetki ve sorumluluk veriliyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.60, standart sapması 0.496 personelin ortalaması 2.49, standart sapması 0.642 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. ($p > 0.05$)

29. 'Personelin yaptığı güzel bir iş sonucunda personel takdir ediliyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.70, standart sapması 0.608 personelin ortalaması 2.48, standart sapması 0.682 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p > 0.05$)

30. 'Şirket içinde her bir elemanın şirket için önemli ve değerli olduğunu düşünüyor musunuz?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 2.65, standart sapması 0.533 personelin ortalaması 2.70, standart sapması 0.503 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p > 0.05$)

31. 'Şirket içinde iletişimi güçlendirmek için özel toplantılar, yemekler düzenleniyor mu?' sorusuna alınan cevaplardan liderlerin ortalaması 1.80, standart sapması 0.791 personelin ortalaması 1.72, standart sapması 0.750 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. ($p > 0.05$)

Sonuç olarak; liderlerin personeli ödüllendirilmesi bölümü incelendiğinde liderlerin ortalaması 14.97, standart sapması 2.118 personelin ortalaması 13.98, standart sapması 2.412 olarak bulunmuştur. Yapılan istatistik analiz sonucunda her iki grubun ortalamaları arasında liderler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. ($p<0.05$)

4.3.4.LİDERLERİN TAKIM İÇERİSİNDE YAŞANAN SORUNLARI ÇÖZME YÖNTEMLERİ

4.3.4.1 İşletmede Takımın Karşılaştığı Ciddi Sorunlar Karşısında Liderlerin Konu Hakkında Uzmanla Danışması

Örgütlerin sürekli olarak bir psikolog bulundurmaları örgüt açısından önemli bir etken olabilir. Bireylerin yoğun stres yaşadığı durumlarda psikologlardan yardım alarak yaşadıkları problemleri çalışma performanslarına yansıtmaları veya diğer çalışanlarla çatışma ortamına girmeleri önlenebilir. Kendi içinde problem yaşayan bireyler psikologların yardımına daha çok ihtiyaç duyabilmektedir. Psikologlar bireyleri olduğu gibi kabul ettiklerinden onları kesinlikle yargılamamaktadırlar. Kendisinin yargılanmayacağını bilen bireyler psikologlara çekinmeden her türlü konuda yardım isteyebileceklerdir. Psikologlar aynı zamanda bireylere problemleri ile ilgili çözüm önerileri de sunabilmektedir.(Şimşek,1990:123) Bu nedenlerden dolayıdır ki, işletmelerin anlaşmalı psikologlarının olması şirket çalışanları ve iş performansına katkısı büyük olacaktır. İşletmelerin bunu bir maliyet olarak görmeyip gerekli önemi vermeleri göstermeleri gerekmektedir. Çünkü orada çalışacak olan psikolog çalışanlar arasında adeta bir tampon görevi görecektir.

İşletmelerde takımın karşılaştığı ciddi sorunlar karşısında liderlerin konu hakkında uzmana danışması üzerine ankette yer alan soruya liderlerin vermiş olduğu cevaplara ait bulgular Tablo 4.3.15'te yer almaktadır. Tablodan da anlaşıldığı gibi bu soruya liderlerin yarısından biraz fazlası “Hayır” seçeneğinde görüş bildirmiştir. Grubun aritmetik ortalamasına bakıldığında ise aritmetik ortalamanın ($X=1,73$) kısmen seçeneğine yakın olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3.4.1.

**İşletmede Takımın Karşılaştığı Ciddi Sorunlar Karşısında
Liderlerin Konu Hakkında Uzmanla Danışması Düzeyi**

Değerlendirme Ölçütleri	Lider	
	f	%
Hayır	23	57,5
Kısmen	5	12,5
Evet	12	30,0
Toplam	40	100,0
Aritmetik Ortalama	1,73	
Standart Sapma	0,905	

**4.3.4.2. Liderlerin Personel Tarafından Kendileri İçin Yapılan Eleştirileri Dikkate
Alıp Hatalarını ve Eksiklerini Tamamlamaya Çalışmaları**

Liderlerin personel tarafından kendileri için yapılan eleştirileri dikkate alıp hatalarını ve eksiklerini tamamlamaya çalışmaları konusunda ankette yer alan soruya liderlerin vermiş olduğu cevaplara ait bulgular Tablo 4.3.21’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşıldığı gibi bu soruya liderlerin yarısına yakını “Kısmen” seçeneğinde görüş bildirmiştir. Kısmen de olsa Liderlerin personel tarafından kendileri için yapılan eleştirileri dikkate alıp hatalarını ve eksiklerini tamamlamaya çalıştıkları görülmektedir ($X=2,48$).

Tablo 4.3.4.2.

**Liderlerin Personel Tarafından Kendileri İçin Yapılan Eleştirileri
Dikkate Alıp Hatalarını ve Eksiklerini Tamamlamaya Çalışmaları**

Değerlendirme Ölçütleri	Lider	
	f	%
Hayır	5	12,5
Kısmen	19	47,5
Evet	16	40,0
Toplam	40	100,0
Aritmetik Ortalama	2,48	
Standart Sapma	0,679	

4.3.4.3. Liderlerin İşletmede Çalışanların Sorunlarıyla Özel Olarak İlgilenmesi

Lider, takım içinde veya dışında üyelerle ya da takımın geneli ile ilgili ortaya çıkan sorunları çözüme kavuşturur. Sorunu çözümlerken sorunun kaynağına iner ve kökünden halleder, üstü kapalı geçiştirmez. Çünkü, sorun ilerde daha büyüyerek takım liderinin karşısına çıkabilir.

Liderliğin temeli, üyelere sorunların çözümünde yardımcı olmaktır. Lider, sorunu kendi başına çözmez, çözüm için katkı ve öneride bulunur. Sorunu çözümlerken; aktif dinleme tutumu içinde, geri iletimlerde bulunarak ilgilendiğini belli eder. (Cüceloğlu, 1993,185) Takım lideri, sorun çözümünde üyelere yol gösterir, alternatifler sunar ve sonunda kararı sorunu olan üyeye bırakır. Bazı sorunlar vardır ki üyelerin kendilerinin halletmesi zorunludur.

Liderlerin işletmede çalışanların sorunlarıyla özel olarak ilgilenmesi konusunda ankette yer alan soruya liderlerin vermiş olduğu cevaplara ait bulgular Tablo 4.3.25'te yer almaktadır. Tablodan da anlaşıldığı gibi bu soruya liderlerin yarısından fazlası “Kısmen” seçeneğinde görüş bildirmiştir. Kısmen de olsa Liderlerin işletmede çalışanların sorunlarıyla özel olarak ilgilendiği görülmektedir ($X=2,28$).

Tablo 4.3.4.3.
Liderlerin İşletmede Çalışanların Sorunlarıyla
Özel Olarak İlgilenmesi Düzeyi

Değerlendirme Ölçütleri	Lider	
	f	%
Hayır	3	7,5
Kısmen	23	57,5
Evet	14	35,0
Toplam	40	100,0
Aritmetik Ortalama	2,28	
Standart Sapma	0,599	

4.3.4.4. Liderlerin Takımla Yaptığı Görüşme Boyunca Empati Yeteneğini Yeterince Kullanabilmesi

Liderlerin takımla yaptığı görüşme boyunca empati yeteneğini yeterince kullanabilmesi konusunda ankette yer alan soruya liderlerin vermiş olduğu cevaplara ait bulgular Tablo 4.3.26’da yer almaktadır. Tablodan da anlaşıldığı gibi bu soruya liderlerin yarısının “Kısmen” seçeneğinde görüş bildirmiştir. Liderlerin takımla yaptığı görüşme boyunca empati yeteneğini Kısmen de olsa kullanabildiği görülmektedir ($X=2,25$).

Tablo 4.3.4.4.
Liderlerin Takımla Yaptığı Görüşme Boyunca
Empati Yeteneğini Yeterince Kullanabilmesi Düzeyi

Değerlendirme Ölçütleri	Lider	
	F	%
Hayır	5	12,5
Kısmen	25	50,0
Evet	15	37,5
Toplam	40	100,0
Aritmetik Ortalama	2,25	
Standart Sapma	0,670	

4.3.4.5. Problemi Olan Personelin Yada Takımın Liderler Tarafından Görüşme Sonrası Gözlemlenmesi

Problemi olan personelin yada takımın liderler tarafından görüşme sonrası gözlemlenmesi konusunda ankette yer alan soruya liderlerin vermiş olduğu cevaplara ait bulgular Tablo 4.3.27’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşıldığı gibi bu soruya liderlerin tamamına yakını “Evet” seçeneğinde görüş bildirmiştir. Liderler problemi olan personelin yada takımın görüşme sonrası da gözlemlendiği görülmektedir ($X=2,83$).

Tablo 4.3.4.5.
Problemi Olan Personelin Yada Takımın
Liderler Tarafından Görüşme Sonrası Gözlemlenmesi Düzeyi

Değerlendirme Ölçütleri	Lider	
	f	%
Hayır	-	-
Kısmen	7	17,5
Evet	33	82,5
Toplam	40	100,0
Aritmetik Ortalama	2,83	
Standart Sapma	0,385	

4.3.4.6. Liderlerin Tarafından Problemi Olan Takımın Gözlemlendikten Sonra
Olumlu Yada Olumsuz Görüşlerin Takıma Aktarılması

Liderler tarafından problemi olan takımın gözlemlendikten sonra olumlu yada olumsuz görüşlerin takıma aktarılması konusunda ankette yer alan soruya liderlerin vermiş olduğu cevaplara ait bulgular Tablo 4.3.28’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşıldığı gibi bu soruya liderlerin tamamına yakını “Evet” seçeneğinde görüş bildirmiştir. Liderler problemi olan personelin yada takımın görüşme sonrası da gözlemlendiği görülmektedir ($X=2,65$).

Tablo 4.3.4.6.

**Liderlerin Tarafından Problemi Olan Takımın Gözlemlendikten
Sonra Olumlu Yada Olumsuz Görüşlerin Takıma Aktarılması**

Değerlendirme Ölçütleri	Lider	
	f	%
Hayır	3	7,5
Kısmen	8	20,0
Evet	29	72,5
Toplam	40	100,0
Aritmetik Ortalama	2,65	
Standart Sapma	0,622	

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri, amacı, önemi, sayıltılar, sınırlılıklar sunulmuş ve kavramsal bölümle ilgili açıklamalar yer almıştır.

Problem Durumu

Kültür olgusu, şüphesiz ki, dünyanın ilk kuruluşundan beri insanların kavimler halinde yaşamalarından dolayı varola gelmiştir. Çünkü, belirli bir topluluğu birlikte yaşamaya sevkeden bir öz vardır. Bu öz, bugün milletleri millet yapan, ona özellik katan ve onu diğer milletlerden ayıran değerlerdir, felsefelerdir, misyonlardır, varsayımlardır, efsanelerdir, tarihtir, dildir ve yaşadığı, yaşadığına inanıldığı bütün özelliklerdir. Bu bakımdan, nasıl ki, bireyler birbirlerinden sadece fiziki yapılarıyla değil aynı zamanda kişilikleriyle de ayrılıyorlarsa, milletler de birbirlerinden kültürel özellikleriyle ayrılırlar. Bir milletin içindeki topluluklar ve topluluklara ait diğer alt sistemler de, milli kültürün bir çok özelliği ile benzeşen, fakat onları bir millet ve bir devlet yönetimi içinde farklılaştıran, kendilerine has özelliklere, kimliğe, yani kültüre sahiptirler. Öyleyse, örgütler bir millet veya toplum içinde yaşamalarından dolayı diğer örgütlerle benzeşen, fakat kendilerini başka bir örgüt yapan ve onu diğer örgütlerden farklılaştıran özellikleri ve kimliği taşırlar. Buna o örgütün kültürü denilir.(İrmiş,1995;1)

Rekabetin giderek artması, sınırlarının ortadan kalkması, küreselleşmenin ortaya çıkması ve dış pazarlara açılması, işletmelerin yaşamının sürdürmesinde ve gelişmesinde yeni arayışlara girmelerine sebep olmuştur. Bu yeni arayışlara cevap veren metotlardan biri "örgüt kültürüdür". Çünkü, organizasyon kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi,

yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır. (Eren, 1998:113).

Örgüt kültürü bu anlamda kendine has değerlere, varsayımlara, felsefelere, amaçlara, hikayelere, kahramanlara, davranış düzenlerine, iklime, yönetim tarzına ve bütün bunların dolaylı veya dolaysız şekillendirdiği bir yapıya sahiptir. Gerçekte, örgüt yapısı örgütün kültürü hakkında bilgi veren ve bir izlenim uyandıran özelliğe sahiptir.

İşletmeler her zaman başarısız olabilir; bazıları ise umulanın bile üzerinde bir zararı yakalayabilir. Birçoğunun iyi ya da kötü zamanları olur. Uzmanlar tarafından yazılan sayısız kitap ve makale, bu olayın nedenleri üzerinde durmaktadır. Uygun örgütsel kültür olmadan, hiçbir iş stratejisinin veya programının başarıya ulaşması mümkün değildir. En pahalı ve şık tasarımlı binanın bile girişler ve ızgaralardan oluşan sağlam bir alt yapısı olmaksızın ayakta durması söz konusu değildir. Örgüt kültürü de, işte bu sosyal mimarinin temelidir.(Türk, 2003:3)

Kültürel unsurlar, insanların üzerinde psikolojik etkisi olan, aynı zamanda doyum sağlayan unsurlardır. Toplumsal yapıdaki insanları birbirine yakınlaştıran kültürel unsurlar, örgütsel yaşamda da yer almaktadır. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, semboller onların davranış ve ilişkilerinin şekil ve düzeylerini belirlemektedir.(Yıldırım, 2001:3)

Örgütün kültürel yapısının işlevi, işgörenlerin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir. İşgörenlerin davranışları kültürel yapıyı oluşturan değer ve düzgülerce uygun işgören davranışlarını destekler; uygun olmayanları engeller. Böylece işgörenlerin davranışları, örgüt toplumunca kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir (Başaran, 1991:242).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995:23).

Sanayi devrimi işletmelerin büyümesine, yapılarının karmaşıklaşmasına işletme sahipliğiyle yöneticiliğin birbirinden ayrılarak profesyonel yöneticiliğin doğmasına neden olmuş, yönetim alanında yeni bir çığır açmıştır (Unutkan, 1995:27). Bunun sonucunda yönetim anlayışında çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların amaçları, işletmelerin gelişmesini ve verimliliğini sağlamaktadır.

Bir örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar, çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir örgüte çalışmak üzere bir araya gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. Örgüt kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir örgütte böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız örgütleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir (Özkalp,1995:143).

Günümüzde globalleşme ile birlikte rekabet, dış pazarlara da açılmış, bu yoğun rekabet ortamında yaşamının sürdürme gelişme mücadelelerini arttırmak zorunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında örgüt üyeleri arasında güçlü bir bağlılık, değerlerin paylaşılması, kural ve normların benimsenmesi; işletmenin rekabet ortamında yaşamını sürdürmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, örgüt üyelerinin örgütün amaçlarının benimsenmesini, kuralları kendileri ile içselleştireceği, işgörenin motivasyonunu arttırıp işten doyum almasını

sağlayacaktır. Bunun sonucunda da sürekli değişen bir çevrede yaşayan işletmelerin yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi mümkün olacaktır.(Türk,2003;36)

İnsanlar sosyal bir varlık olmanın gereği olarak başka insanlarla ilişki kurmak isterler. İşletmelerde doğal olarak birlikte çalışan insanlar birbirleriyle irtibat kurarlar. İşgörenler diğer işgörenlerin fikirlerini öğrendikçe, müşterek standartlar geliştirmeye başlarlar. Bu standartlar örgüt içindeki bireylerin sosyalleşme ve dayanışma düzeyine göre değişir.(Türk,2003;1)

Örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon personel arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. İyi bir iletişim koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Bu uyum ve ilişkileri yani etkin iletişimi sağlamak hem örgütsel etkinliği arttıracak hem de üretim ve sunum sürecini oluşturan elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır. (www.yonetim2000.erciyes.edu.tr) Örgütler gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçları ile uyumlaştırmak için iletişimden yararlanmak zorundadır. Bu nedenle örgütler çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Örgüt içi iletişimin bazı önemli amaçları bulunmaktadır.

Grupta kendisinin değerli olduğunun farkına varan ve yaptıklarının gruba katkı sağladığını gören ve bunun diğer çalışanlar, özellikle yönetici tarafından değerlendirildiğini hisseden bir grup üyesinin daha fazla çabaya girişmesi, hatta entellektüel kaygı yaşayarak kendisini ve kurumunu geliştirmeye çalışması beklenebilir.(Yıldırım,2001:4)

Tüm bunların sağlanması için lidere ihtiyaç vardır. Ekip liderliği, ekibin içinde bulunduğu hayat evrelerine bağlı olarak karakter değiştirir, ancak hiçbir zaman otoriter lider bir yönetici şekline dönüşemez. Etkin bir lider şu özelliklere sahiptir; (Çapçı,1999;111)

- Bir kişinin davranışlarının genel durumunu anlama yeteneği

- Herhangi bir kişi olmak yerine bir şeyler yapabilme yeteneği
- İnsiyatif olma yeteneği
- Kişiler arasında destekleyici ilişkileri güçlendirme yeteneği
- Eğitme yeteneği

Takım liderinin işini tam olarak yerine getirmesi ve başarılı olabilmesi için takımdaki rollerini iyi bilmesi ve takımı etkili bir şekilde yöneterek ve yönlendirerek organizasyonun belirlediği amaçlara ulaştırması gerekmektedir. Liderin sahip olduğu bu özelliklerle ve yansıttığı yönetim tarzıyla takım çalışanlarını etkileyip onları gdlemeli ve çalışanların yaptığı hatalı yanlış davranışları tesbit edip bunların olumlu davranışlara dönüşmesi sağlanmalıdır.

Takım içindeki iletişimin güçlenmesi ve iletişimden kaynaklanan hataların çözüme ulaştırabilmesi için güçlü bir (ekip) takım ruhu oluşturulmalıdır. Bu da eğitimli, alanında uzman ve etkin insan ilişkilerine sahip bir liderle sağlanmaktadır. Liderin sahip olduğu eğitim düzeyi ve iş hakkındaki bilgisi takımın yapmış olduğu bütün çalışmalara yansımaktadır. Firmada bir ürün üretirken uygulanan proses analizi ve ürünün marka olması için gerekli olan bütün nitelikler tamamen liderin sahip olduğu vizyona ve eğitime bağlı olmaktadır. Bir firmanın ürününü markalaştırması ve diğer firmalardan farklı olabilmesi için liderin kendini farklı alanlarda geliştirmesi ve örgüt içinde takım çalışmasına önem vermesi gerekmektedir.

Bu amaç çerçevesinde hazır giyim işletmelerinde, liderlerin eğitim düzeylerinin takım çalışmasındaki iletişim becerilerine olan etkileri bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Problem Cümlesi

Hazır giyim işletmelerinde, liderlerin eğitim düzeylerinin takım çalışmasındaki iletişim becerilerine olan etkileri üzerine bir araştırma.

Araştırmanın Amacı

Ankara il merkezinde bulunan küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerindeki liderlerin takım çalışanlarıyla (çalışan personel) olan iletişim becerileri belirlenerek, liderin sahip olduğu eğitim düzeyinin iletişimindeki etkililik derecesini belirlemektir.

Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Alt Problemler

1. Liderlerin kişisel özellikleri nasıldır?
2. Personelin kişisel özellikleri nasıldır?
3. İşletmelerde iletişim ortamı ve uygulaması nasıldır?
4. Liderin personel ile iletişimleri hakkındaki görüşleri nelerdir?
 - a) Liderin personelin sorunlarını saptama hakkındaki görüşleri nelerdir?
 - b) Liderin personele rehberlik yapma hakkındaki görüşleri nelerdir?
 - c) Liderin personeli ödüllendirme hakkındaki görüşleri nelerdir?
5. Lider ve personelin iletişim hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - a) Lider ve personelin, personelin sorunlarını saptama hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - b) Lider ve personelin, personele rehberlik yapma hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
 - c) Lider ve personelin, personeli ödüllendirme hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
6. Liderlerin takım içerisinde yaşanan sorunları çözme yöntemleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

“Sorgulanmayan hayat yaşanmaya değermez” diyen Sokrates bu sözüyle hayatın yaşanmaya değer olması için sorgulanması gerektiğini belirtmiştir. Claude

Aveline ise; “Kültür yalnızca kişisel ve öznel olabilir. Bir arzu, bir ihtiyaçtır. İnsanın bilgiye kendisini ve diğerlerini anlamaya erişmek için seçtiği yolda arayıştır”. (Güvenç,1993:85) sözü ile hayatın ve kültürün sorgulanıp açığa çıkarılmasının bir ihtiyaç olduğunu ve seçilen yolda ilerlemek için arayışın gerektiğini vurgulamaktadır. Hazırlamış olduğum bu tezde de sahip olduğumuz amaç böyle bir arayıştır.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve karmaşık örgüt yapılarıyla birlikte işletmelerde liderin önemini ortaya çıkarmıştır. Bu sebepten dolayıdır ki yapılan bu araştırmada örgütlerin sağlam bir şekilde ayakta durabilmesi için liderlerin takım çalışmasındaki iletişim becerilerinin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır.

Sayıtlar

Araştırmada aşağıda belirtilen durumların gerçekleştiği kabul edilmiştir.

1. Kullanılan veri toplama araçlarından anket yöntemi uygulanarak bu çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamıştır.
2. Veri toplama aracına (anket) liderlerin ve takım çalışanlarının verdikleri cevaplar gerçeği yansıtmaktadır.
3. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler, evreni temsil edecek niteliktedir.
4. AGSD’ye bağlı işletmelerden alınan veriler doğrudur.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için çeşitli sınırlılıklar getirilmiştir.

- Ankara il merkezinde bulunan küçük ve orta ölçekli hazır giyim işletmelerini kapsamaktadır.
- Araştırma; işletmelerdeki lider ve takım gruplarının görüşleri alınmıştır.

- Araştırma hazır giyim işletmelerinde çalışan modelist, tasarımcı & tasarım ekibi, atölye şefleri, pazarlama personeli, depo sorumlusu ve muhasebeci ekibini oluşturan takım gruplarını kapsamıştır.

Tanımlar

Eğitim: Bireylerin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik yönde değişiklikler meydana getirme sürecidir.(Ertürk,1999;11)

Hazır giyim işletmesi: Seri giysi üretimi yapan küçük, orta ve büyük ölçekli işyerleridir.

Liderlik:İzleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.(Çelik,2000;1)

Lider kişi: Moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik çalışmaları yürüten kişi

Araştırmada lider kişi işletme sahibi ya da genelmüdür olarak belirlenmiştir.

Örgüt Kültürü:Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.

Takım: Kendi kendilerini yöneten küçük gruplardır.

Takım Çalışması: yapılacak olan işin niteliğine göre iş için gerekli işlem ve eylemlerin eşgüdümленerek birden çok iş görenin bir araya getirip güçlerini birleştirmesi ve el birliği ile iş yapmalarının sağlanmasıdır.

İletişim: İletişim, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alışverişini dile getiren terimdir.

Örgütsel İletişim: Örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alış-verişidir.(Türkmen,2000;40)

Kültür:Bireyler tarafından paylaşılan, öğrenilmiş değerler, gelenekler ve davranışların yol göstericisidir.

Motivasyon: Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”

Duygusal zeka (EQ):Kişinin kendi duygularını tanıyan, kendine güvenen, iç motivasyonunu sağlayarak yenilikçi bir birey olmasını sağlamanın ötesinde; kişinin elde edeceği farkındalığı toplumsal boyuta da taşıyarak başkalarıyla olan çok yönlü ilişkilerinde liderlik özelliklerini kullanabilmesini sağlayan etkili bir faktör.

Kısaltmalar

EQ : Duygusal Zeka

KOBİ : Küçük Ve Orta Ölçekli İşletme

A.G.S.D.: Ankara Giyim Sanayicileri Derneği

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

KÜLTÜR VE ÖRGÜT

1.1.Kültür Tanımı ve Tarihçesi

Sosyal/kültürel antropolojinin ilk elli yılı sonunda, A.L. Kroeber ve C. Cluckhohn adlı iki ünlü Amerikalı insanbilimci yayınladıkları bir kitapta kültür kavramının yüzaltmış dört farklı tanımını derlemişlerdir. Bozkurt Güvenç'e göre, bir sözcük yada kavrama bu denli çok ve çeşitli anlam yüklenince, onun tanınmaz ya da tanımlanamaz duruma gelmiş olmasını doğal karşılamak gerekmektedir. (Güvenç,1991:93).

Kültür, insanın evrensel özelliğidir; ama onu tanımak, tanımlamak için alan çalışmasına çıktığımızda kültür ile değil, çeşitli boyut ve düzeylerde birbirinden farklı kültürler ile karşılaşırız. Kültürler hem birbirlerine benziyor, hem de birbirlerinden farklı... Kültür toplulukları kimliklerini -- tanım gereği ve gerçekte -- öteki kültür topluluklarından farklı olmakla kazanıyorlar. Yeryüzünde çok sayıda kültür, alt-kültür, kültür yöresi, kültür çevresi, vb yanyana, içice, belki de dışdışe etkileşme durumundadır. Ya da birbirinden türlü nedenlerle ve türlü derecelerde yalıtılmış olarak varlığını sürdürüyor.

Kültür dizgesinin dayandığı sayılılar ve değerler, kültürün üyeleri için "normallik" ve olağanlık ölçütleridir. Bu köklü koşullanmanın aracı, o kültürün kendine özgü bilişsel/iletişsel simgeleri, dizgeleridir. Bu simgelerle düşünür; bu dizgeler aracılığı ile birbirimizle anlaşıyoruz. Kişinin gözlemlenebilir davranışları olduğu kadar, bilişsel dünyası da kültürden gelen etkilerin yönetimi ve denetimi altındadır. Çünkü bilişselliğin içerik ve örüntüleri, başından beri, genel iletişim ortamından yansiyarak oluşmuş ve biçimlendirilmiş, dolayısıyla kültür tarafından koşullanmıştır. (www.ourworld.net)

Kültür, genel bir tanımla toplumun yaşayış biçimi olarak ifade edilebilir.(Yıldırım, 2001:8) “Kültür” Latince colere fiilinden türetilmiştir. Colere; işlemek,yetiştirmek, düzenlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek, iyileştirmek, eğitmek vb. anlamları birlikte içeren çok zengin bir anlam içeriğine sahiptir. (www.felsefe ekibi.com)

“Kültür” teriminin tanıma ilişkin bu kök anlamı, onun bundan sonra göreceğimiz tüm diğer anlam ve kullanımlarına sinmiştir. Kültür terimini, insanın yetiştirilmesi, işlenmesi, eğitilmesi anlamında ilk kez kullananlardan yine iki Romalı filozof, Cicero ve Horatius olmuşlardır. Cicero’nun bu konuda kullandığı terim cultura onimi’dir. Terim, insan nefsinin terbiye edilmesi anlamında kullanılmakla; terimin bugünde anlamaya devam ettiğimiz bir temel yönünü ilk kez belirtmiş oluyordu. Öyle ki, tek insanın gerekli bilgileri edinerek akıl yürütme, belli ilkelere göre eylemde bulunma, nefesine hakim olma, zevk ve eleştiri yeteneğini geliştirme ve git gide kişilik sahibi olma haline “kültür” demeye bugünde devam ediyoruz. (www.felsefe ekibi.com)

Bugüne kadar pek çok araştırmacıya ya da yazarlara baktığımızda belli bir kültür tanımında birleşmek konusunda zorlanılmıştır. Bozkurt Güvenç’e göre belli bir tanımın üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni “kültür” sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir. (Güvenç,1991:95)

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

İşletmeci ve işletme yöneticisine göre kültür; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının toplamıdır. (Erdoğan,1997:121)

Alemdar ve Erdoğan'a göre siyasal ve ekonomik örgütlerin kültürlerini sürdürmelerinde önemli rol oynayan kültürel gelenekleri ve “işlerini yapma bilinci” vardır. Bu örgütleri anlamak içinde örgütün yaşadığı ve yaşattığı kültürü anlamak gerekmektedir. (Korkmaz, Erdoğan,1994:170). Dolayısıyla örgütler varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has bir kültür oluşturmaktadırlar. Bu da o örgütün kültürü haline gelmektedir.

1.2.Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramları

Her toplum ihtiyaçlarını karşılayabilmek, gelişmek, ilerlemek, bünyesinde oluşan sorunlarını çözmek ve refahını arttırabilmek için bir takım kurumlara ihtiyaç duyar. İhtiyaçların ve sorunların çeşidine göre oluşan bu toplumsal kurumların kuruluş amaçlarını gerçekleştiren birimler örgütlerdir.

İnsanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. (Terzi,2000:1)

Örgüt kavramı çeşitli bilim dallarının üyelerince değişik açılardan incelenmiş ve tanımlanmıştır. Sosyologlar örgütü makro yaklaşımla ve bir sistem olarak ele almakta, psikologlar ise mikro bir yaklaşımla ve birey ve gruplar açısından incelemektedirler. Değişik düşünürler tarafından örgütler; a) bir yetki ve sorumluluk ilişkileri, b) çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün, c) iç içe geçmiş resmi ve gayri resmi grupların oluşturduğu bir sistem, ve nihayet d) sadece bir karar verme sistemi olarak görülmektedir.

Başaran örgütü, toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerini, eylemlerini eşgüdümleyen iş görenlerden oluşan toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamaktadır. (Başaran,1982:56)

Örgütün tanımı hususunda kabul görmüş bir tanımı Barnard yapmıştır. Örgüt; iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemdir. Barnard, örgütü bir işbirliği sistemi olarak ele almakta ve bu sistemin fiziksel, biyolojik, bireysel ve toplumsal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların iki veya daha çok kişinin en az belirli bir amacı elde etmek için özel bir sistematik ilişki içinde olduğunu ileri sürmektedir. (Sağlam,1979:57-58)

Bu tanımlamalar doğrultusunda örgüt; “sosyal varlık olan ve tek başlarına ihtiyaçlarını karşılayamayan insanların, bir araya gelip, iş ve işlev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri ve benzeri kaynaklarını çabalarıyla birlikte eşgüdümledikleri dinamik ve açık sosyal bir sistem” olarak tanımlanabilir. (Çınar,1999:17)

Her örgüt var olduğu toplum içinde; kendine has bir kültüre, kültürel yapıya sahiptir. Örgütün sahip olduğu kültürel yapısı büyük oranda parçası olduğu toplumun kültürel yapısına benzer; özelde ise örgütün kendine has öğeleri vardır. Bir genel kültüre sahip olan toplumdan (üst sistem) kaynak olan örgüt, bunları kendi ortamına uygun olarak şekillendirerek bir alt kültür (alt sistem) meydana getirir. Böylece örgütün kültürel yapısı, toplumun kültürel yapısına genel hatlarıyla uymakla birlikte, kendine has özellikleri içerir. (Çınar,1999:36)

Bir örgütün amaç ve işlevi, uzmanlaşmış bilgileri ortak bir amaç halinde bütünleştirmektir. Örgütün işlevi, bilgiyi çalışmaya, aletlere, ürünlere, süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamaktır. Örgütler amaca yönelik olarak düzenlenmiş ve uzmanlaşmışlardır. Topluluk ve toplumlar,dil, kültür, tarih ya da yerellik gibi, üyelerini bir arada tutan bağlarla tanımlanır. (İnsan kaynakları.com)

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksi normlar ve ölçülerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturma doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı, ama kendi içlerinde nispeten ortak

inanç ve değerler sistemi oluşturmaktadır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da “örgüt kültürü” olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürdür. (Eren,1998:86)

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, duygular, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Bu alanın önemli araştırmacılarından E.Schein örgüt kültürünü “bir grubun dışa uyum ve bütünleşme sorunlarını çözmek için yarattığı ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır. Peters ve Waterman’a göre ise örgüt kültürü; “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışmalara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlardan meydana gelmiş bir yapıdır”. (Türk,2003:7)

Örgüt kültürü; örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, karmaşık ilişkiler dünyasında bireye yol gösteren, düşünsel ve duygusal bir yol haritası biçiminde kabul edilmektedir. (Sabuncuoğlu,1998:28)

Örgüt kültürünü genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir klavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi ve kötü olarak kabul edilen hususlar oluşturur. (Koçel,1998:58)

Örgütsel kültür, her örgüt için aynı değildir. Genel özellikleri itibariyle benzerlik gösterirler ama işlevleri ve işleniş bakımından farklıdırlar. Newstrom ve Davis’e göre örgütsel kültür, parmak izi ya da kar taneleri gibi biriciktir. Dıştan benzer gibi görünseler de özellikleri yönünden tektir. Her örgütün misyonu, vizyonu ve kurucusu farklıdır. Kültürün genel anlamda yavaş değişme özelliği örgüt kültürüne de yansır. Bu nedenle genelde örgütsel kültür bir denge içerisindedir. Örgütsel kültür, genelde yazılı olmayan davranışların, değerlerin ve yaklaşımların

ürünüdür. Somut olarak algılanamaz, ancak yaşanarak öğrenilebilir. (Yıldırım,2001:22)

1.3.Örgütsel Kültür Kavramının Doğuşu

İnsanlar yaratılışları gereği birtakım şeyleri tek başlarına yapamadıklarından ve topluluklar halinde yaşamalarından dolayı örgütler kurma ihtiyacı duyulmuşlardır. Argyris'e göre örgütler amaçlara en iyi kolektif olarak ulaşılabilceği için kurulur. Bernard ise örgütlerin kurulma sebepleri olarak iki önemli sınırlamadan bahseder. Bunlardan ilki, kişilerin biyolojik kapasitelerinden, ikincisiyse bireylerin karşı karşıya kaldıkları çevrenin fiziki faktörlerinden kaynaklanır. Bu sınırlamalarından dolayı da kişiler tek başlarına yapamadıkları şeyleri örgüt kurarak gerçekleştirmeye çalışır. Genel olarak düşünüldüğünde insanların ilk çağdan başlayıp günümüze kadar örgüt kurma isteklerinin altında farklı birçok sebebin olduğu görülür. (İrmiş,1995:5)

Herşeyden önce bütün insanların yetenek düzeyi ve yönü birbirinden farklıdır. Bireyler farklı olan işleri farklı yetenek düzeylerinde yerine getirirler. Bu farklılaşmanın ana sebepleri, insan doğası, çevrenin ve toplumun sunduğu imkanlar ve bu imkanlardan yararlanma derecesi olabilir. Açıktır ki, doğuşundan itibaren bütün insanlar aynı el becerisine sahip değildir veyahut herkesin zekası aynı seviyede olamaz. Hatta, herkesin aklının da bir olduğu söylenemez. Dolayısıyla kişilerin sahip oldukları farklı yetenek düzey ve yönü insanlık tarihi boyunca anları farklı işler yapmaya ve işbirliği yoluyla birbirlerinin yeteneklerinden yararlanıp daha fazla fayda elde etmeye sevk etmektedir. Özellikle ilk örgütler insanların diğer bireylere, kendi gruplarından başka gruplara veya topluluklara karşı güvenliklerini sağlamak ve gelebilecek tehlikeleri azaltmak için kurulmuştur. Artan ve değişen ihtiyaçlar maddi, ruhsal ve moral daha fazla güç sahibi olma isteğini karşılamaktadır. İnsanlar, refahlarını artırmak için daha fazla ve daha farklı ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetlerden yararlanma, daha fazla mal ve hizmet üretme, onları pazarlama dolayısıyla daha fazla maddi güce sahip olma arzusu duyarlar. Toplum gelişip büyüdükçe bu arzu ve ihtiyaçların karşılanması, yukarıda bahsettiğimiz farklılaşmış insan yeteneklerinin bir araya gelmesini gerektirir. Ana amaca ulaşmak için farklı

yetenek düzey ve yönlerinin bir araya getirilmesi ve bunların işbirliği yapmasıyla örgütler oluşur. (İrmiş,1995:6)

Örgüt kültürü kavramı 1980’li yılların başında ortaya çıkmış ve yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.(Terzi,2000:19)

Yönetim literatüründe ”stratejik planlama” kavramına 1970’li yıllarda verilen değer, 1980’li yıllarda örgütsel kültür kavramında doğru kaymıştır. Örgütsel kültür kavramının bu dönemde çekici hale gelmesinin sebebi onun şirket hastalıklarına yeni bir çare sunmasından kaynaklanmıştır. İşletmelerin üstünlük kurma savaşında başarıya ulaşabilmesi ve gücünü koruyabilmesi için çalışanların üstün bir çalışma göstermeleri gerektiği gerçeği görülmüş, bu amaçla sağlıklı ve verimli şirket kültürleri inşa etmek için gerekli yeni yollar araştırılmıştır. Örgütleri bu noktaya getiren iki temel faktör olmuştur. Bunlardan birincisi bir şirketin çok mükemmel bir stratejisi olsa bile boşluk içinde yapılmış bir planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti edemediğinin farkına varılması, ikincisi ise Japon şirketlerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine oranla daha yüksek performans göstermeleri olmuştur. (Hackman,1990:59)

Yönetim ve organizasyon alanında kültür kavramının kullanımı ilk defa Amerikan akademik literatüründe Pettigrew’in 1979’da yayımlanan, özel bir İngiliz yatılı okulunda yapılan deneysel bir çalışmaya dayandırılan ”On Studying Organizational Cultures (Örgütsel Kültürleri İncelerken)” isimli makalesiyle olmuştur.(Terzi,2000:19)

Pettigrew, okulda 1972’de gerçekleşen büyük bir yapısal değişiklikten sonra gözlem, mülakat ve soru formlarıyla veri toplamaya başlamış, okulun kuruluş tarihi olan 1934’ten sonraki dönemlere ait bilgileri de kayıtlardan elde ederek çalışmasını 1975’e kadar sürdürmüştür. Pettigrew’e göre bir örgüt veya herhangi bir sosyal sistem geçmişi, şimdiki durumu ve geleceği olan devamlı bir sistem olarak incelenebilir, böylece sistemin bu üç dönemi ilişkilendirilebilir.(Çınar,1999:33)

Amerikan ve Batı Avrupalı bilim adamları kendi ülkelerinde ve dünya pazarlarında gittikçe artan Japon rekabeti ve Japon işletmelerinin dinamizmi karşısında dikkatlerini önce Japonların bu başarısının temelleri üzerine çevirmişler, elde ettikleri bilgilerden kendi ülkelerine aktarılabilircek yönler aramışlardır. Bu araştırmaların devamında yayımlanan ve birden bire “bestseller” olan, daha çok danışmalık şirketlerinde çalışan kişilerin araştırma sonuçlarının açıklandığı kitaplar, başarılı Amerikan işletmeleri ve Japon işletmeleri arasındaki benzerlikleri işaret etmekteydi. Bu benzer özelliklerden çıkarılan en önemli sonuç, değişen çevre koşullarına uyum sağlamanın ve sürekli olarak başarılı bir şekilde ayakta kalmanın koşulunun işletmelerin güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmasıyla mümkün olabileceğidir.(Tınar,1990:79)

1.4.Bir Sistem Olarak Örgütün Kültür Unsurları Ve Kaynakları

Örgütler toplum gibi büyük bir sistemin alt sistemi olarak faaliyet gösterir. Bu bakımdan her örgüt gerçekte bir alt sistemdir. Aynı zamanda örgütler, kendilerini oluşturan diğer alt sistemlerden meydana gelmiştir. Dolayısıyla örgütler üst sistem olan toplumla, toplumun kendisi gibi olan diğer alt sistemleriyle ve örgütün içerisinde yer alan gruplar, departmanlar gibi kendine ait diğer alt sistemlerle sürekli etkileşim halindedir. Çünkü örgütler en azından toplumun ve onun bir takım alt sistemlerinin ihtiyaçlarına cevap verdiği müddetçe ayakta kalır. Hatta, bugün sadece kendi üretimini gerçekleştirecek kadar dışa açık sistem modeli güden örgütlerin yerini artık kurucularının ve çalışanlarının ait oldukları toplumun sosyal ve ekonomik meseleleriyle yakından ilgilendiği ve katkıda bulunduğu örgütler almıştır.(İrmiş,1995:99)

Şekil:1 Örgütün İlişki Ve Etkileşim Halde Olduğu Çevresi

Örgütlerin sosyal bir varlık olduğu açıktır. Onları kuran, faaliyet göstermesini sağlayan, teknolojisini harekete geçiren, yönetimini gerçekleştiren, gelişmesine katkıda bulunan gerçekte insan gücü, bilgisi ve tecrübesidir. Dolayısıyla, örgütlerin diğer sistemlerle etkileşiminin ana kaynağını örgüte diğer alt sistemlerden gelmiş, onlara etkileşimini ve onlara üyeliğini hala sürdürüyor olan insanlar oluşturur. Bireylerden oluşan toplum, onların kurduğu örgütler, gruplar, geliştirdiği teknolojiler ve neticede insanın kendisi adeta birbirlerinin sonucuymuş gibi birbirlerini etkileme gücüne sahiptirler. Fakat her örgütün gerçekte hem bu etkileşim sonucunda ortaya çıkan hem de kendi içerisinde oluşturduğu kendine has kültürü ve kültür unsurları vardır.(İrmiş,1995:101)

1. Örgütün unsurları:

- Normlar
- Örgüt değerleri

- Varsayımlar
 - Davranış düzenleri
 - Örgüt felsefeleri
 - Kural ve prensipler
 - Örgüt iklimi
 - Yönetim stili
 - Örgüt yapısı
2. Örgüt kültürünün kaynakları
- Örgüt kültürünün dış çevre değişkenleri
 - Örgüt kültürünün iç çevre değişkenleri

1.5.Örgüt Kültürünün Etkileri (İşlevi Ve Yararları)

Bir örgütün kültürü, o kurumda çalışan insanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmektedir. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt (kurum) kültürü kurumun neyi temsil ettiğini, nasıl kaynaklarını ayırdığını, kurumsal yapıyı, kullandığı sistemleri, çalıştırdığı insanları, iş ve çalışanlar arasındaki uyumu, ortaya çıkan sonuçları ve ödülleri, problemler ve olanaklar olarak neyi tanımladığını ve onları nasıl ele aldığını idare etmektedir.

Çevrelerine ve kurumlarına çeşitli etkileri olan kurum (örgüt) kültürü, güçlü bir hale geldiğinde kurumun strateji ve hedeflerini önemli ölçüde destekleyebilmekte ve kurum kimliğinin de olumlu yönde gelişmesinde katkıda bulunabilmektedir. (Okar,2000:249)

Örgüt kültürü; kimi yazarlar için sosyal bir yapıştırıcı, bir buz dağı, bir soğan veya şemsiye olarak tarif edilmektedir. Örgüt içinde kullanılan dil, normları değerler, adetler, efsaneler, hikayeler ve alışılmış günlük iş programları insanlar tarafından paylaşılıp neyi nasıl yapacaklarını biçimlendirerek onları bir bütün haline getirebilir. Böylece farklı kültürlerden gelmiş kişiler bir sistem olan örgüt içerisindeki farklı alt

sistemlere ve dolayısıyla kültüre sahip olmalarına rağmen örgüt kültürü içerisinde beraber faaliyet gösterir ve ortak amaç için çalışırlar.

Örgüt kültürü bir buz dağı olarak da düşünülmeye çalışılmıştır. Çünkü örgütte yüzey üstünde görülen faaliyetlerin, ilişkilerin ve yaşanan duyguların yüzey altında kalmış çok daha derin bir gerçeği vardır. Kültürün görünen unsurları aslında karşı çıkılan veya çıkılmayan, bilinçli veya bilinçsiz fakat su yüzüne çıkmamış, gizli kalmış birtakım değer, inanç, ideoloji ve varsayımlar tarafından desteklenebilir.

Diğer bir benzetme türü ise örgüt kültürünün bir soğan gibi düşünülmesidir. Buna göre örgüt kültürü farklı tabakalara sahiptir. Kültürün dış yönleri alttaki tabakayla, yan, değer ve varsayımlarla desteklenir. Örgütteki en iç tabaka olan mitoloji, ümitler, hayaller, folklor vb. değer ve varsayımlara önderlik eden hususlardır. Bu bakımdan örgüt kültürünün daha çok anlaşılması için özdeki değerlerin ortaya çıkarılması gerekir. Böylece örgüt, çalışan kişileriyle, gruplarıyla, yapısıyla ve faaliyetleriyle bir bütün olarak adeta tek bir şemsiyenin altında toplanabilecektir. Bu bakımdan örgüt kültürü paylaşılan bir takım düşünce ve değerlere aykırı olsalar dahi pek çok alt grubu ve kültürü biraraya getirebilen şemsiye görevini de üstlenmektedir.(İrmiş,1995:98)

Steinmann ve Scheyögg gibi araştırmacılara göre kurum(örgüt) kültürünün olumlu etkilerini şu şekilde sıralamamız mümkündür (Okar,2000:250/251):

- Güçlü bir kurum kültürü kurumdaki karmaşayı azaltmasından dolayı, davranış oryantasyonu sunar.
- Güçlü kurum(örgüt) kültürlerinde, şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağları söz konusudur. Bu şekilde bilgiler çok daha güvenli bir biçimde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır.
- Güçlü kurum kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır. Kurum için ortak bir dil, istikrarlı bir tercih sistemi ve kabul edilmiş bir vizyon hızlı birlikteliğe veya sürdürülebilir uzlaşmalara yol açmaktadır.

- Kurum kültürü plan ve projelerin hızlandırılmış uygulanmasını sağlamaktadır. .
- Kurum kültürü düşük bir kontrol gereği sağlamaktadır. Oryantasyon örnekleri çalışanlar tarafından sindirildiği ve bunlar tarafından (bilinçsiz bir biçimde) uyulduğu için, şeffaf bir denetleme ihtiyacı olmaz. Kontrol daha ziyade dolaylı yoldan sağlanmaktadır.
- Kurum kültürü yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır.
- Ortak oryantasyon örnekleri korkuyu azaltıp sağlamlık ve kendine güvenin gelişimini sağlamaktadır. Bu da çalışanların işten ‘kaytarmalarını’ engellemektedir.

Pek çok işgören, örgütsel kültür olgusunun kendisini çepeçevre sardığının farkındadır. Bu kavram, ayaklarımızı yere basılı tutmamıza yardımcı olur, bizi destekler; tıpkı bir binanın alt yapısı gibi... bina bittiğinde, dışarıdan baktığımız zaman kolonları, kirişleri ve çelik bağları göremezsiniz ama binalar onlar olmadan ayakta duramaz. Aynı şey kurumlar içinde geçerlidir. Onlarında kurumsal kültürlerini gözlemlerimizle göremeyiz ama ayakta durmalarını sağlayan en önemli etkindir bu... Ürünler kopya edilebilir, pazarlama stratejileri aynı şekilde geliştirilebilir, benzer biçimlerde reklamlar yapılabilir, rakiplerin elinden elemanlar kapılabilir, üretim süreçleri aynen taklit edilebilir ama bir kuruluşun işgörenlerinin birbirlerine karşı sergiledikleri davranış biçimlerini, kopyalamak öyle hemen ve kolaylıkla olacak bir şey değildir. Bu ilişkiler, örgüt kültürünün kendisidir.(Türk,2003:4)

1.6.Örgüt Kültürünün Öğeleri

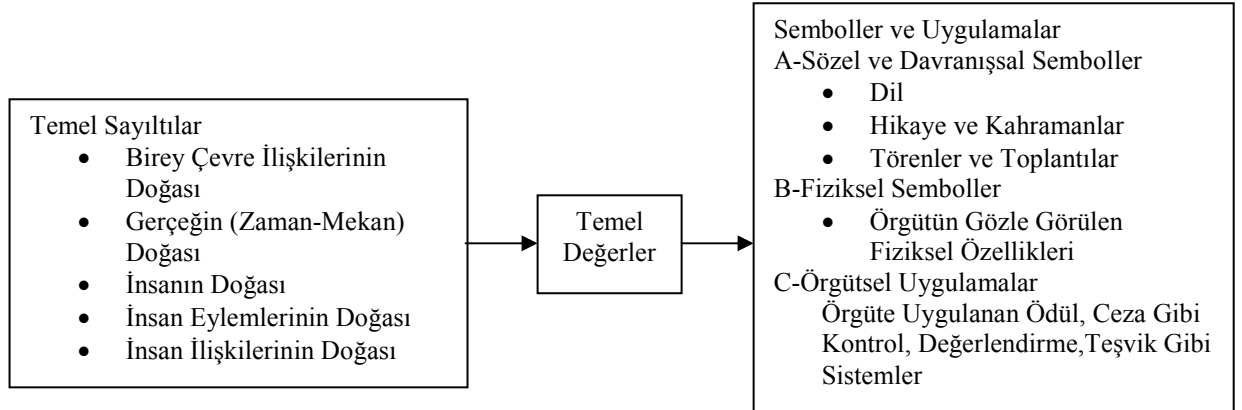
Kültür, birbiriyle ilişkili çeşitli değişkenlerin oluşturduğu bir yumak ve karmaşık bir bütün olarak düşünüldüğünde bu bütünü oluşturan öğeleri, birbirinden soyutlayarak ele almak da pek işlevsel olmayabilir. Ancak kültür, çözümleme amacıyla değişik biçimlerde (maddi ve manevi) bölümlenebilmektedir. Bu noktadan hareketle, örgütsel kültürlerin temelini neyin oluşturduğu, bu kültürlerin içeriklerinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda da bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır.(Şişman,1994:65)

Kimlann ve Saxon örgüt kültürünün temelini grup normlarının ileri sürerek kültürel içeriği oluşturan başlıkların da gruba göre değişebileceğini belirtmiştir. Önemli görülen örgütsel kültür öğeleri ise alanda çalışan bilim adamı ve araştırmacılar tarafından yaklaşık iki yüz başlık altında toplanmıştır. Bu durumda örgütsel kültür öğelerinin tümüne değinmek mümkün değildir. Örgütsel kültür öğeleriyle ilgili bazı temel sınıflamalara değinilebilir.(Şişman,1994:65/66)

Schein örgütsel kültürü;

1. Temel sayılılar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olarak paylaştıkları temel inançlar.
2. Temel değerler: Örgüt üyelerinin olay durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler.
3. Artifaktlar olarak sınıflandırmıştır.

Değindiğimiz sınıflama biçimlerinden, özellikle Schein'in örgütsel kültür öğelerine ilişkin sınıflandırma yöntemi temel alınarak, bütüncül örgütsel kültürün öğeleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2: Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri ve Bu Öğelerin Karşılıklı Etkileşimi (Şişman,1994:68)

Temel Değerler: Üyelerin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütlerdir.(Çınar,1999:51)

Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda benzerlik oluşturan, üyelerin davranışlarını kestirmeye yarayan faktörlerdir. Bunlar grup içinde birlik duygusunun yaratılmasında, üyelerin örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmelerinde, kendilerini tarif etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu tutum ve davranışları ödüllendirmede ev. Yasal düzenlemelerden daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilir. (Şişman,1994:81)

Kahramanlar ve Hikayeler: Temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerleri simgeleyip, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir. (Kozlu,1986:67)

Örgütsel efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni giren bireyler için, örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır.(Şişman,1994:71)

Törenler ve Toplantılar: Merasimler, örgütün temel değerlerinden en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu, kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ard arda tekrarlanan hareketlerdir. (Türk,2003: 25)

Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri; çay, kahve, yemek toplantıları; balolar, kokteyller, piknikler; özel günler, haftalar, bayramlar sayılabilir. (Şişman,1994:73)

Dil: Bir örgütün alt birimleri arasında ve bütün olarak örgüt içerisinde çoğunlukla kültürün üyeleri tarafından kullanılan örgüte veya o birime mahsus terminoloji mevcut olabilir. Üyeler bu dili kullanarak kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Mevcut terminoloji çoğunlukla kilit personeli, grubu, müşterileri, satıcıları veya ürünleri vb. ni tanımlamak için kullanılmaktadır.. açıktır ki, böyle bir dilin dışarıdaki insanlar tarafından anlaşılması oldukça güçtür. Fakat kullanılan ortak ve diğerlerinden farklı olan kelime ya da cümleler örgüt üyelerini birbirine daha fazla bağlayabilen fonksiyona sahiptir.

Maddi semboller: Maddi semboller örgüt içerisinde kullanılan araçlara veya araçların kullanım şekline göre iş görenlere ve örgütün dışındaki kişilere bilgi verir. Kullanılan teknolojinin yeniliği ve gelişmişliği, örgütün ve büroların dizaynı, örgüt arabalarının markası, örgüt tarafından iş görenlere sunulan imkanlar (servis araçları, yüzme havuzları, koşuyolları, parasız düzenlenen partiler vb.) örgüt binasının dış cephe ve iç cephesinde kullanılan boyanın rengi, yöneticilerin giysileri, iş görenler için belirlenmiş giysiler vb. örgüt kültürü hakkında bilgi verir.(İrmiş,1995:117)

Örfler: Örfler, bireylere kendilerinden beklenen davranışları gösterirler. Örfler; tören, paylaşılan boş vakitler ve oyunlar gibi sembolik faaliyetlerle davranış örneklerini içermektedir. Gelenekselleşmiş faaliyetlere bir örnek de personel toplantılarıdır. Toplantıların sayısı, zamanı, konusu, oturulacak yerlerin düzenlenmesi, katılımcılar ve toplantı koşulları, örfler tarafından etkilenmektedir.(Türk,2003:26)

1.7.Kültürün Örgütlenme Fonksiyonuna Etkisi

1.7.1.Kültürel Örgütlenme ve Takım Kültürünün Oluşturulması

Her toplum belirli bir sosyal düzene sahiptir. Bu sosyal düzen toplumu oluşturan kişiler arasındaki ilişkileri belirler, toplumun devamlılığını sağlar. Toplum, büyük çapta bir örgüt, bir sosyal organizasyondur. Sosyal organizasyon, faydalanma, değiştirme, özel sınırlamalar oluşturan üretim kaynakları olanakları içinde insan gereksinmelerini karşılama, diğer insan çabalarıyla olan ilişkilerini düzenleme amacını taşır. Kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen, örgütlemenin esasını oluşturan örgüt bağı, temel çabaların her birinden örgütsel özelliklerle amaçların gerçekleştirilmesi arzusu ve temel kaynakların işlenmesi gibi çabalara yardım isteğinden doğar. Her bir sistem veya bağ, örgütsel birlik fikrini geliştirme yönünde çalışır.

Toplumsal düzen, kişiler ve topluluklar arası ilişkilerden oluşur. Kültür, yöneten fikir ve ideallerin karışımı olduğundan, kültür ve toplumsal düzen birbirine bağlıdır. Bir toplumda çeşitli gruplar ve alt gruplar vardır. İşletme içinde yer alan kişiler toplum içinde fakat toplumdan ayrı bir grupturlar. Bir işletme içinde yer alan kişilerin çalışma biçimleri, işletmeye bağlanma nedenleri, kültür biçimlerine göre değişecektir. Toplumun kültürel tutumu, genel olarak bir sanayi kuruluşundaki personelin bileşim ve niteliğini belirler. (Erdoğan,1997:186/187)

Örgütsel kültürün oluşumunda en büyük etken, örgüt kurucusunun felsefesidir. Barnard liderliği, insanı ve teknolojiyi, yeni ve kalıcı değerler içeren bir organizma biçiminde yoğurarak kurum oluşturma sanatı olarak tanımlamaktadır. Liderin işi, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır. Lider, örgütle ilgili önceden yerleşen bir felsefe olmadığı için kurucusu olduğu örgütün kültür değerlerine kendi bakış açısını ve davranış örüntülerini yerleştirir. Zaman içerisinde bu örgüt kültürünün temel değerleri olarak kalıplaşır. Şirket örgütlerinde, şirketin kurucusu olan lider, önceden belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmada örgüt içi iletişim ve uygulanma

kurallarını davranış örnekleriyle çalışanlara bir süreç olarak benimsetir.(Yıldırım,2001:23)

Yönetici ve ekip elemanları, kültürü şekillendirme kabiliyetine sahiptirler. Kültürün şekillendirilmesinde, gerçekler, değerler, inanışlar, deneyimler ekip üyelerince belirlenir. Kültürün pozitif yönde ilerlemesinin sağlanması liderin görevidir.

Schein ekip kültürünün gelişme aşamalarını şöyle açıklamıştır; şekillendirme aşamasında lider, ekip üyelerinin içine girdikleri kültürü anlamalarına yardım etme konusunda önemli bir rol oynar. Ekip kurma aşamasında ekip üyeleri kendi ekiplerinin kültürel inanış ve değerleri üzerinde odaklanmaya başlarlar. Bu, ekibin gerçek bir ekip olmaya başladığı noktadır. Bundan sonraki aşama görevlerin netleştiği ve ekip elemanlarının birlikte çalışmaya başladığı dönemdir. En sonunda olgunluk seviyesine ulaşılır ve ekip tüm elemanları ile etkin olarak çalışmaya başlar. Bu aşamaların süreleri ekiplere göre değişebilir ve bunu ayarlamak yöneticinin görevidir., aynı zamanda ekibin çalışmasını engelleyen ve kültürünü yıkmaya çalışan dış güçlerle de savaşmak zorundadır.(Çapçı,1999:53)

Ekibe yeni bir kişinin alınması ve ekibe uyumun sağlanması liderin sorumluluğundadır. İlk aşama sosyalleştirme işlemidir ve ekip değerlerinin, kültürünün ve inançlarının öğretilmesi gerekir. Ekip üyeleri de bu konuda yardımcı olurlar, ancak ekibin kültürüne uyamayan kişiler ekipten çıkarılmalıdır.(Çapçı,1999:54)

İşletmelerin örgüt kültürleri rastlantı sonucu oluşmaz.(Çapçı,1999:54) Örgüt kültürü, odadaki atmosfer gibidir. Yazılı olmasa dahi, her an herkes tarafından sorulmakta, görülmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Birçok araştırmacı, kurum kültürünü soyut bir çevre olarak görmektedir. Halbuki kurum kültürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da olması gerekir. Bir araya geldiğinde firmanın özünü oluşturan ve firmadan firmaya farklılık gösteren 10 boyuttan bahsedebiliriz (Türk, 2003:28)

İşletmeler insanlar tarafından kurulur ve bu kurucular kendi yaklaşım ve değerleri ile işletme kültürünü oluştururlar. Bunun sürekliliğinin sağlanması ekip lideri tarafından gerçekleştirilir. Liderin bunu başarabilmesi için ekipte olan bitenden haberdar olması gerekir. Bir liderin kültürel yaklaşımlarında değişiklik yapabilmesi, onun en önemli fonksiyonunu oluşturur. Bunu başarabilmek için ekip içindeki gerçek davranışları sürekli izlemeli ve gelecek için bir görüş oluşturmalıdır. Etkin bir yönetici olmanın yolu, etkin bir ekip kurmakla sağlanabilir.(Çapçı,1999:54)

Her grup, genel kültürün bazı özelliklerinden farklı bir şekilde ayrılmış ve düzenlenmiş ortak özelliklerine veya bir alt kültüre sahiptir. Fakat, biçimi ne olursa olsun ortak kültürü olmayan grubun, kişiler topluluğundan başka bir şey olmayacağı kabul edilmiştir. Grup kültürünün olması halinde davranış ve inançları, durumların anlaşılması ve benzeri kültür öğeleri ortak anlamlı olacaktır. Kültür sadece geniş organizasyonlar için değil, işletmedeki kişilerin ilişkilerinin sonucu çıkan alt gruplar içinde söz konusudur.

Grup kültürünü oluşturan hakim değerler, grup üyelerince benimsenip, his ve heyecanlara temel olurlar. Hakim değerler sınırı, kişiye sosyal amaçlar vereceği gibi, amaçların anlam ve önemini de ortaya koyarlar. Toplumun hakim değerleriyle sınırlanmış davranışlarda bir sapma olduğunda, sapmaya yol açan birimlere önemli tenkitler yönelir. Grup kültürü içinde davranışları düzenleyen, değerler ve değerlerin sosyal kural, yapı ve kuralları vardır. Her toplumda davranış kalıpları vardır. Bu davranış kalıpları, toplum fertlerinin büyük bir kısmınca benimsenen değer ve inançlardan oluşur. Toplumun ahlak ve din kuralları, eğitim düzeyi, ekonomik ve siyasal ilişkilerine hakim olan düşünce sistemi, toplumun davranış kalıplarının kaynağı ve sınırlayıcı etkenleridir. Her toplum için bu değer ve ilişkilerin birleşimi farklıdır. Bu bakımdan davranış kalıpları ve davranış sapmalarında hoşgörü sınırı da farklı olacaktır. (Erdoğan,1997:190/191)

1.7.2.İşletme Yönetiminde Takımlar ve Özellikleri

Günümüz insanı yaşantısının önemli bir bölümünü, seçtiği veya seçildiği sosyal topluluklar içerisinde geçirir. Bu topluluklar aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirir, ekonomik ve sosyal tatmini sözü edilen topluluklarda bulur, bireysel özellikleri bu tür beşeri birimler içerisinde gelişir ve şekillenir. Kişilerin amaçlarına ulaşmak için dahil oldukları veya sosyal-psikolojik-ekonomik çabalarını gerçekleştirdikleri bu topluluklar grup adı altında toplanır. Gerçekte sosyal uzayın elemanları durumunda görülen gruplar, bireylerin birbirlerine karşı oluşturdukları tutumla şekillenir, kişiler arası etkileşimin devamlılığı ölçüsünde sürekli olur. Sosyal uzayda kişilerin dahil olduğu veya olabileceği çok sayıda grup vardır. Bu gruplar zaman zaman birbirlerinden bağımsız olmalarına rağmen çok kere karşılıklı ilişki içerisinde dirler, bir grubun varlığı diğerinin ortaya çıkmasına veya biçim değiştirmesine yol açmaktadır.

İşletmede yapısı itibarıyla bir gruptur ve bünyesinde birden çok grubu bulundurmaktadır.

Grupların sosyolojik veya psiko-sosyal açıdan incelenmesine göre değişik tanımlarını yapmak mümkündür. Grubun oluşumuna göre, amaçlarına göre veya üyeleri arasındaki ilişkiye göre tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Eğer grup tanımını Campbell'in yaklaşımına dayandırırsak “benzer amaçlı ortak değerleri paylaşan kişilerin oluşturduğu ilişkiler topluluğu, gruptur” şeklindeki tanıma benimsememiz gerekir. Bu tanıma göre özellik ve yetenekleri birbirinden farklı olan kişilerin bir ortak amaç doğrultusunda karşılıklı etkileşim ilişkisini gerçekleştirmeleri halinde grup ortaya çıkmaktadır. Böyle bir tanım daha ziyade iş grupları için geçerlidir. (Erdoğan,1997:190/191)

Ekip, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birimdir. Bu tanıma göre bir topluluğun ekip olarak kabul edilmesi aşağıdaki şartların yerine getirilebilmesine bağlıdır.(Aslan,2002:130)

- İkidenden fazla bireyden oluşması
- Ekipteki bireylerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması
- Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi

Ekip, görevlerinde birbirlerine karşılıklı bağımlı, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini sağlam bir sosyal varlık olarak gören ve dışarıdan da aynı şekilde görülen, herhangi bir sosyal sistem içine yerleşmiş insan topluluğudur.

Eren (1998) takımı, “önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk” olarak tanımlarken; Robbins (1994) “belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, bu sorumluluğu paylaşan ve gerekli yeteneklere sahip küçük bir grup insan” tanımını kullanmıştır.(Özdüren,2002:5)

Takımları, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık sağlamak, örgütün içinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmeler olarak görmek de mümkündür. Takım çalışmalarında üyelerin farklı alanlarda ihtiyaçları olmasına karşın, her bir üye bir diğerinin tecrübe ve gücüne takım olarak daha güçlü olmak ve daha etkili olmak amacıyla gereksinim duyar. Takımlardaki bu karşılıklı alışveriş takımların uzun süreli olmalarındaki en önemli etkenlerdendir. (Özdüren,2002:6)

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

Takım çalışması normal bir çalışmadan veya grup çalışmasından çok farklıdır. Sadece iş birliği yapmak üzere toplanmış bir grup insan değildir. Takım çalışması, takım özelliklerinin üyelerin çalışmasına yansımalarıdır. Takım çalışmasının

üyeler tarafından benimsenmiş bir amacı vardır. Bu amaç üyelerin bireysel amaçlarıyla tezatlık teşkil etmez.

Liderler ortak çalışma hedeflerini oluştururlar. Takımlarına bir ürün için kaynaklarını etkin kullanmak için nasıl ortak çalışmaları gerektiğini gösterirler. Bireylerin takım başarılı olduğu sürece ödüllendirileceği ve başarısızlığın tüm takıma ait olduğunu belirtirler. Çalışanların iyi iş ilişkileri geliştireceğine, birbirine karşı dürüst olacağına ve birbiriyle ilgileneceğine, bir problem yada anlaşmazlık anında nasıl davranacağına dair beklentilerini ifade ederler. Çalışma esnasında çok fazla etkileşim vardır.. üyeler birbirlerini çok iyi tanır. Liderler takımlarının özelliklerini belirler ve hedeflerini buna uygun belirlerler. Takım çalışmasını destekler ve teşvik ederler. (Sarıkır,2002:52)

Liderler, tüm soruların cevabını bilmediklerini, yalnız başlarına başarılı olamayacaklarını, egolarını ön planda tutmaları gerektiğini kendileri de bilirler. Ancak bir potansiyel ekibin gerçek ekibe dönüşebilmesi için liderin belirli bir komuta ve kontrolün olması yani bazı riskleri alması gerekir. Yinede liderin görevinin zor tarafı, sürekli olarak rehberlik etmesi ile kararları başkalarının almasına izin vermesi arasındaki hassas dengeyi kurmak zorunda olmasıdır. Bu denge her ekip için farklıdır. Ekibin yüksek performansa ulaşması ile liderin otoritesinde değişiklik olmamakla birlikte bunu ne zaman ve nasıl kullanacağı değişir. Bu tamamen liderin ekibin neye ihtiyacı olup neye olmadığını iyi anlamasına bağlıdır. Fakat yönetim alışkanlıkları nedeniyle liderler, karar verme konusunda ekibe yetki bırakmazlar.(Çapçı,1999:44)

Takım çalışmasında işler birbirine bağımlıdır ve belli bir plan dahilinde gelişme gösterir. Sistemler ve süreçler önceden planlandığı gibi idame ettirilir, rastgele değildir. Üyeler konularında uzmanlaşmışlardır ve değişimlere karşı duyarlıdırlar.

Takım çalışma özelliklerini aşağıdaki maddeler halinde özetlemek mümkündür.(Sarıkır,2002:53/54)

1. Takım çalışmasının tüm üyeler tarafından benimsenmiş amacı vardır.
2. Üyeler konularında uzmanlaşmışlardır ve kendilerini sürekli geliştirirler.
3. Takım çalışması sorunların çözümüne destek sağlar.
4. Görevler üyelerin özelliklerine göre paylaştırılır. Görev paylaşımında eşitlik vardır. Tüm görevler bir iki kişinin üzerinde dönmez.
5. Üyelerin amaçlarıyla takım çalışmasının amacı tezatlık yaratmaz.
6. Takım belli bir plan dahilinde çalışır.
7. Takım çalışmasıyla takım kimliği ön plana çıkarılır. Bireysel başarıların yanında takım başarısı ön plandadır.
8. Alınan kararlar ve ulaşmak istenen hedef üyeler tarafından sonuna kadar takip edilir.

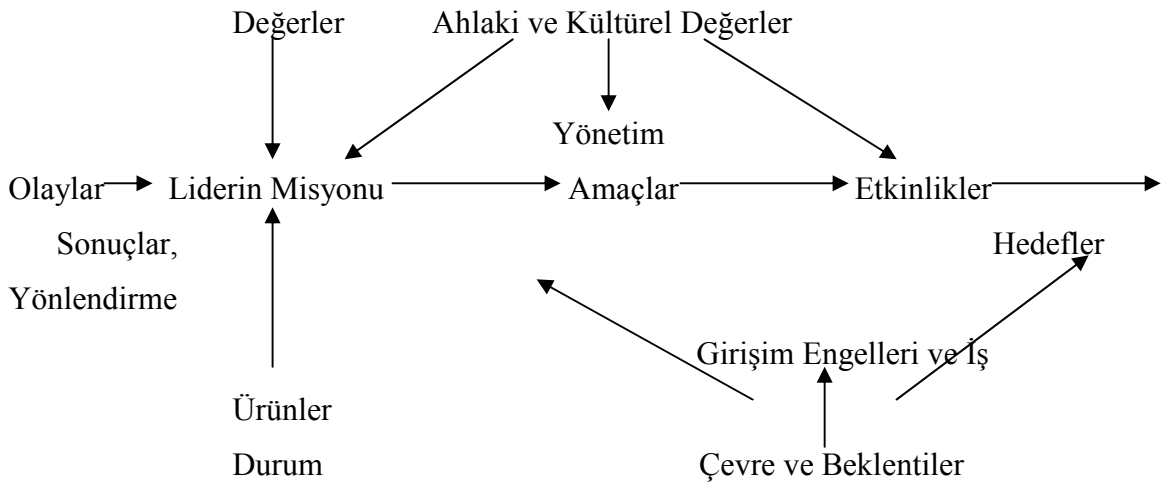
Etkili bir takımın özellikleri;(Şenel,2002:9)

- Takım üyelerinin enerji, kaynak ve becerilerini tetikleyen ortak bir hedefleri vardır.
- Kendi hedef ve amaçlarını dışarıdan birisi değil yine kendileri belirler.
- Nitelik, nicelik, maliyet ve zaman konusunda uzmanlaşırlar.
- Her üye sandalın ilerlemesi için kürek çeker ve bunu aynı yönde yaparlar.
- Tavır ve performansları konusunda eşit olarak yüklenilen bir takım ağırlık noktaları belirlerler. Takım üyeleri birbirlerini çizgide tutarlar.

LİDERLİK

2.1.Liderlik Kavramının İncelenmesi

Liderliğin ve liderin tanımı farklı bakış açıları ve ilgi alanlarına göre çeşitli şekillerde yapılmamıştır. Stogdill tarafından yapılan bir çalışmada liderlikle ilgili 3000, Bass tarafından yapılan araştırmada 2000 kaynak belirlemiştir. Stogdill'in araştırmalarında liderliğe ilişkin yetmişden fazla tanım belirlenmiştir. Geniş kapsamlı liderlik tanımı için geliştirilen yaklaşımda, liderin sahip olduğu değerler, misyon, içinde bulunulan durum, ahlaki ve kültürel değerler, etkinliklerin özellikleri, çevrenin ve beklentilerin etkileri ile elde edilen sonuçlar liderlik davranışlarını, bu yolla liderlik biçimlerini etkilemektedir.(Yıldırım,2001:32)



Şekil 3: Geniş Kapsamlı Liderlik Tanımı Modeli.(Yıldırım,2001:32)

Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Liderlik, örgütlenmiş bir grubu belli bir amacı yerine getirmek maksadıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.(Zel,2001:90)

Başaran'a göre liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları amaçları gerçekleştirmeye etkileme sürecidir. Lider, kendisini izleyenlerin kendisini etkilemesinden çok, izleyenleri etkileyen kişidir. (Başaran 1982,60)

Bennis'e göre liderlik, bireyin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, güçlü yönlerini öne çıkarabilmesi, neyi ne zaman nasıl yapabileceğini, desteği nasıl sağlayabileceğini, amaçlara ulaşmak için insanlarla nasıl başarılı iletişim kurabileceğini bilebilmesi ve ustaca kullanabilmesi yeteneğidir. (Düşükcan, 2003:20)

Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanın belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir. (Zel, 2001:91)

2.2.Liderliğin Tarihçesi

Van Seters ve Field (1990), liderliğin gelişim süreci ile bir analiz yapmış ve liderliğin gelişimini dokuz döneme ayırmışlardır. (Aslan, 2002:169/170)

İlk dönem kişilik dönemi olarak adlandırılmıştır. 19.yy. sonlarına doğru ve Francis Galton'ın çalışmasını da kapsayan bu dönemi daha sonra kendi içinde ikiye ayırmışlardır: '*Büyük Adamlar Dönemi*' ve '*Kişilik Özellikleri Dönemi*.'

Büyük adamlar döneminde, lider olmanın yolunun tarihteki büyük liderlerin hayatlarını inceleme ve taklit etme yolundan geçtiği savunulmaktadır.

Kişilik özellikleri dönemi yaklaşımı, liderlik özelliklerini kişilere bağlamak yerine liderlik için gerekli kişilik özelliklerini belirlemeyi amaçlar.

Liderlik gelişimindeki **ikinci dönem** Van Seters ve Field tarafından '**etki dönemi**' olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, liderliğin kişiler arası bir ilişki olduğunu ve sadece liderin kendisine odaklanılarak anlaşılamayacağını savunur.

Üçüncü dönem olan davranış dönemi; liderlerin gerçekte neler yaptığı ile ilgilenir; tipik davranış biçimleri ve etkili lider ile etkisiz lider arasındaki davranış farkları üzerinde durur.

Dördüncü dönem durum dönemi olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde liderliğin uygulandığı durum önem kazanmıştır.

Beşinci dönem beklenti dönemi, liderlik teorilerindeki en büyük aşama olarak kabul edilir. Bu yaklaşıma göre, ilk kez liderliğin, sadece belirli biçimlerde bulunmadığı ancak verimli liderlik özelliklerinin bir veya birden fazla davranış, kişilik, etki ve durum faktörlerinin hepsine bağlı ve beklenilebilir olduğu savunulmuştur.

Altıncı dönem olan ticari dönem, şimdiye kadar olan yaklaşımlarda ‘liderliğin sadece kişi ve durumlar değil ama, fazlasıyla rol ayrımcılığı ve sosyal ilişkilere bağlı’ olduğunu vurgular.

Yedinci dönem olan rol geliştirme dönemi’nde lider ve çalışanların rolleri tanımlanır ve zaman zaman liderin çalışanların rolüne geçtiği vurgulanır.

Sekizinci dönem kültür dönemi, liderin güçlü bir organizasyon kültürü yarattığı takdirde çalışanları etkileyebileceğini savunur.

Dokuzuncu dönem değişim dönemi olarak adlandırdıkları dönemdir. Bu dönem liderlik teorilerinin en gelişmiş ve umut verici olanıdır. Bu yaklaşımda vurgulanan, liderin organizasyonel değişimlerdeki davranış ve bu süreçteki vizyon yaratma, ortak gelecek ve personel katılımı sağlama gibi davranışlardır.

2.3.Liderin Etki (Güç) Kaynakları

‘İnsanlar merak dışında her yerde bir lider olarak sizi izliyorlarsa mükemmel bir şey başarmışsınız demektir.’ Colin Powell

Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirir.(Çelik,2000:3) Daha genel anlamda liderlik, örgütün amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Bu tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiği, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “gücü” etkin kullanma becerisine bağlıdır. Ancak, liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır. Örneğin akademisyenlerden oluşan bir gruba, liderlik yapmak ile işçilerden oluşan bir gruba liderlik yapmak arasında çok büyük farklılıklar bulunmaktadır. Böylelikle örgütün ve grubun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını direkt olarak etkilemekte sonucuna varılmaktadır. Bu anlamda liderlik olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi için liderliğin güç kaynaklarının iyi incelenmesi gerekmektedir.(Meb Dergisi :162)

Liderin etki yada güç kaynakları nelerdir? Grup üzerinde nasıl etkili olmalıdır? Liderin iyi anlaşılabilmesi için önce liderin güç kaynakları analiz edilmelidir.liderin beş farklı etki yada güç kaynağı vardır.(Çelik,2000:4)

1. Yasal Güç: Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna ya da rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Otoriteyi ifade eder. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. (Çelik,2000:4)
2. Ödül Gücü: Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler işgörenin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğini liderler karar verirler. (Çelik,2000:4) Bir liderin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli is verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır.(Meb Dergisi :162)

3. **Zorlayıcı Güç:** Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç, liderlerin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktır(Çelik,2000:4) Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. isgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile is görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yetenegini belirtir.(Meb Dergisi :162)
4. **Uzmanlık Gücü:** Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir(Çelik,2000:4) Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır.(Meb Dergisi:162) Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir(Çelik,2000:4)
5. **Karizmatik Güç:** Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenlerin üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır. (Çelik,2000:4)

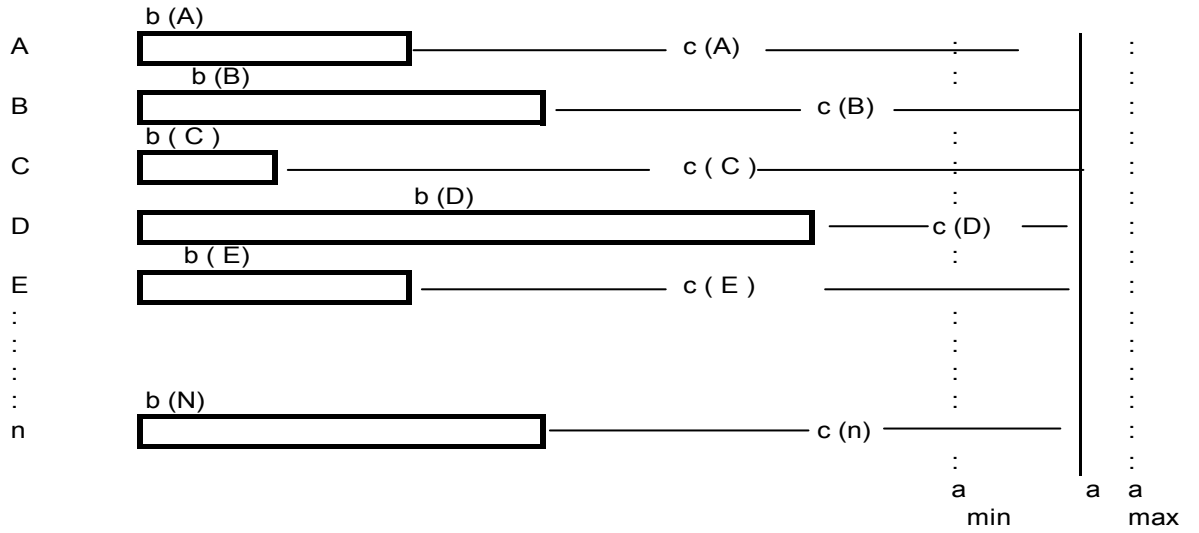
Güç, etki ve liderlik arasındaki ilişki şekil:4'te yer almaktadır. Bu şekilde liderin sahip olduğu güçlerin işgörenleri nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Yasal, zorlayıcı ve ödül gücü örgütsel gücü oluştururken, uzmanlık ve karizma gücü kişisel güçleri oluşturmaktadır. Karizmatik güç ise liderin kişiliğine dayanmaktadır.



Şekil :4.Liderin İzleyenler Üzerindeki Etki/Güç Kaynakları

Liderliği, fonksiyonel açıdan ele alarak tanımlayan Bons, şekil:4'te bu ifadesini şematize etmiştir. Organizasyonun amaçları, optimum performans seviyesi “a” ile ifade edilmiştir. Bu seviye, maksimum ve minimum seviyelerle sınırlandırılmıştır. Minimum seviyenin altına düştüğünde, organizasyon zor duruma girmektedir.

ASTLAR ORGANİZASYONUN İSTEDİĞİ PERFORMANS SEVİYESİ



Şekil :5 Liderlik İle Astların Performans İlişkisi

a : Organizasyonun en iyi işlediği seviye

a : Kabul edilebilir en düşük seviyedeki performans

min

a : Kabul edilebilir en yüksek seviyedeki performans

max

b : Astın, organizasyon isteklerini gerçekleştirebilmek için sahip olduğu kabiliyet ve motivasyon seviyesi.

c : Örgütsel liderlik fonksiyonu (astın kabiliyet ve motivasyonu ile organizasyonun istediği performans arasındaki boşluğu kapatmak için) (Zel,1995:3)

Birey, organizasyona belli amaçlarını gerçekleştirebilmek ,amacıyla girer.Bu durumda her çalışan,organizasyonun ortaya koyduğu amaçlarının elde edilmesinde pay sahibi olmak ister.Bunu herhangi bir baskı olmaksızın yapar.Liderin de durumu diğerlerinden farklı değildir.İşte bu pay,bireyin sahip olduğu kabiliyet ve işteki motivasyon seviyesinin toplamının bir fonksiyonudur.

$$\text{Bireyin performansı} = ef (\text{Kabiliyeti} + \text{Motivasyonu})$$

Eğer birey , liderin göstermiş olduğu amaçları gerçekleştiremeyecek kadar performans gösterirse, başarıya ulaşmak için liderin etkileme fonksiyonu devreye girmelidir. Lider bu etkilemeyi , bireyin organizasyonu girerken elde etmeyi düşündüğü ihtiyaçları kullanmak suretiyle yapar. Liderin görevi, şekil:5 ‘te “ c “ ile gösterilen, organizasyon hedeflediği amaçlar ile bireyin gösterdiği performans arasındaki boşluğu kapatmaktır. (Zel,1995:4)

Liderlik, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere liderin astları “etkileme” si olarak ifade edilmiştir. İşletme mantığı çerçevesinde düşünüldüğünde; ortada yapılması gereken bir “iş” vardır, bu işi yapmak için gönüllü olan bir insan vardır ve işin uygun şartlarda, gerekli düzenlemelerle yaptırmak durumunda olan bir “lider” vardır. (Bu ortamdaki iş ve işi yapacak olanlar, sayısal olarak artabilir). İş yapacak olan insanın göstereceği performans kendi isteğine bırakıldığı takdirde sınırlı kalacaktır ve ya belli bir süreden sonra azalacaktır. Bu azalmanın sebebinin insanın doğasında olduğunu , McGregor’un ortaya attığı “X teorisi”ile açıklamıştır. Tablo 1’de, “c” le ifade edilen , işgörenin gösterdiği performans ile işletmenin (liderin) istediği performans arasındaki fark, ancak liderin etkilemesiyle (motive etmesiyle) mümkün olacaktır.

İş görenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen faktörleri bularak ortaya çıkardıktan sonra, bu faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla iş görenle yakın bir ilişki kurmak suretiyle ona “yardım” etmek, modelin dayandığı felsefeyi oluşturmaktadır. Bu metod, liderin personeli etkileme yöntemlerinden birini ifade etmektedir.(Zel,2001:92)

Şekil :5'te de görüldüğü üzere, her bireyin göstermiş olduğu performans seviyesi farklıdır. Bu durumda, liderin herkese aynı şekilde davranması doğru olmayacaktır. Eğer böyle olursa, organizasyonun hedeflediği amaçlara ulaşması, ortaklaşa bir gayret gösterilemeyeceğinden zorlaşacaktır. Aynı şekilde liderin, herkese çok az performans gösteren bireye davrandığı gibi davranması da, diğerlerinin üretime karşı bir tavır takınmasına neden olacaktır. Sonuç olarak, liderin kullanacağı etki miktarı herkesin göstermiş olduğu performans seviyesine göre değişecektir. O halde , lider, çalışanların hepsini çok yakından tanımak zorundadır.(Zel,1995:5)

Liderin, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek ile astlarının ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki sorumlulukları, “Liderliğin çelişkisi” olarak ifade edilmektedir. Bu çelişkili durumdan kurtulmak liderliğin en kritik yönüdür. Lider, hem organizasyonun hem de astlarının ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ortak bir yol bulmak zorundadır. Aslında , bir kişiye bir şeyi yaptırmak o kadar zor değildir. Onlara terfi, para ödülü veya iyi bir sicil vaat ederek iş yaptırılabilir. Eğer bunlar işe yaramazsa, ceza, makamını düşürme, işten kovmayla tehdit ederek veya başka yöntemlerle iş yaptırılabilir. Zaten yöneticilerin çoğu da bunları yapmaktadır. Burada asıl yasaklanması gereken konu “istek”tir. Önemli olan birisine bir şeyi isteyerek yaptırmaktır. Packard, liderliği tanımlarken bu noktayı vurgulamak istemiştir. O’na göre liderlik; yapılması gerektiğine inandığın şeyi başkasına istekle yaptırabilme sanatıdır. (Zel,2001:93)

2.4.Liderliğin Oluşumunda Geçerli Olan Yaklaşımlar (Teoriler)

Liderlik teorilerini üç ayrı kategoride toplamak mümkündür. Bunlar;

1-) Geleneksel (özellik ve nitelik teorileri) dönemi (M.Ö.450-1940’lı yıllar arası)

2-) Davranış teorileri dönemi (1940-1960 yılları arası)

3-) Durumsallık teorileri dönemi (1960’lardan günümüze kadar olan dönem).

(Zel,2001:94)

2.4.1.Geleneksel (Özellik ve Nitelik) Teorileri

Liderlik konusunda yapılmış araştırmaların büyük bir bölümü, liderlik ortak bireysel özelliklerini saptamaya çalışmışlardır. Özellik ve nitelik teorilerinin oluşturulmasında yapılan araştırmaların dayandığı felsefe, basit ve mantıkidir. Başarılı liderler, başarılı olmayan liderlere kıyasla belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahiptir. Burada önemli olan , iyi ve kötü liderlerin kişisel karakteristikleridir. (Zel,2001:94)

Özellik Kuramı'na göre, insanlar "lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyizler". Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir.(insankaynakları.com)

1900'lü yıllarda bir çok araştırmacı lider durumunda bulunan bireylerin, lider olmalarına yardımcı olan bazı önemli özelliklere değinmişlerdir. Bu nedenle, liderlik çalışmaları ilk olarak liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir. Söz konusu bakımından lider, bulunduğu toplulukta diğer bireylerden farklıdır. Bu durumda, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle topluluk üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, topluluk üyeleri farklı nitelikler bakımından karşılaştırılabilirse, lider/liderleri bulmak mümkün olacaktır. Bu kişilik özellikleri sadece lideri değil, aynı zamanda liderin sergileyeceği liderlik tarzıyla da ilişkilidir.

Özellikle, 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşmış araştırmalar, kişisel özellikleri 3 temel grupta toplamıştır: kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler. Bireyin yetenek ve becerileri, bazı araştırmalarda kişilik özellikleri içerisinde kabul edilmiştir ki, psikoloji literatürü yetenek ve becerileri kişiliğin bir boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmalarda lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan kişilik özellikleri şunlardır. (Zel,2001:94/95)

Yaş	Strese Dayanıklı Olma
Boy	İleriye Görebilme
Kilo	İnsiyatif Sahibi Olabilme
Cinsiyet	Duygusal Olgunluk
İrk	Dürüstlük
Fiziki Görünüm	Açıksözlülük
Olgunluk	Kendine Güven
Başkasına Güven Verme	Kararlılık
Güzel Konuşma	Kişilerarası İlişkiler
Zeka	İş Başarma Yeteneği
Bilgi	Yaratıcılık
Hareketlilik	İnsiyatifli Olma
Açıkgöz Olma	Objektif Olma
Düzenli Olma	Becerikli Olma
Hevesli Olma	Mizah Anlayışı
Girişken Olma	Kişisel Bütünlük

Şekil6: Liderleri diğerlerinden ayıran fiziksel ve kişilik özellikleri

Bir liderin sahip olabileceği niteliklerin ortaya çıkarılması genellikle soru-cevap veya anket yöntemleriyle olmaktadır.

Şüphesiz geleneksel yaklaşımın belirlediği liderlik faktörlerinin oluşum açısından lider adaylarında varlığı, bazı zihinsel ve fiziksel özelliklerin adaydaki bulunma derecesi, o kişinin lider adayı olması ile yakından ilgilidir.(Erdoğan,1997:335)

Yakın zamanda Amerikan Yönetim Birliği tarafından yapılmış bir araştırmada 1500 nitelikli yöneticiye şu soru sorulmuştur; “Amirlerinizde, kişilik ve karakter özelliği olarak bulunmasını istediğiniz değerler nelerdir ?”. bu soru karşılığında 225’ten fazla kişilik ve karakter özelliği tespit edilmiş ve bunlar 15 ayrı kategoride tasnif edilmiştir. Çoğunluk tarafından istenen özellikler ; 1-) Dürüst,

doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı 2-) Rekabetçi, kabiliyetli, üretken 3-) Teşvik edici, kararlı, yönlendirici.(Zel,1995:13)

Özellik ve nitelik teorilerinin zayıf olduğu nokta, tüm liderleri kapsayan bir dizi kişilik özelliğinin ortaya konamamasıdır. Bunu, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunmasına, durumsal etmenlerin bazen kişilik etmenlerinden daha fazla önem taşımaya ve incelenen grupların değişik özellikler taşımaya bağlayabiliriz. (Tekarslan 1989:107).

Geleneksel yaklaşım olan özellik yaklaşımı liderlerin daha öz-güvenli, daha fazla zihinsel ve bilgisel uyumlu olduklarını ortaya koymuştur. Bu yaklaşımın ortaya koyduğu fiziksel özelliklerinden yaş, boy, ağırlık(kilo) ve hakimiyet kavramları yeteri kadar açıklayıcı değildir. Her ne kadar Katz ve diğerleri liderlik özelliklerinin değişik işlere göre genellenebileceğini söylemişlerse de, işletme yönetimi açısından iş veya ortam türlerine göre lider özelliğinin belirlenmesi bazı genellemelerden ileriye gitmeyecektir.(Erdoğan,1997:335)

2.4.2.Davranışsal Yaklaşımlar (Teoriler)

İşletme yönetimi açısından liderlik olgusunun analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımların odak noktasını çalışanlar ile lider rolünü üstlenen grup üyelerinin davranışları arasındaki etkileşim ilişkisi olmuştur. Liderlik analizinde geçerli olan davranışsal yaklaşımlar 1960'lı yılların ortalarından itibaren tam olarak şekillenmiş olup halen güncelliklerini korumaktadırlar. Ohio State ve Michigan Üniversiteleri şeklinde belirlenebilecek iki büyük araştırma grubu davranış açısından liderlik analizini şekillendirmiştir.(Erdoğan,1997:336)

Davranış teorisyenlerine göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır. Buna göre lider, grup üyelerinin de çabalarını desteklemeli ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar ve organizasyon süreçleri ortaya koyarak bu uygulamayı yapmalıdır.

Davranış teorilerinin özellik teorilerine kıyasla üç faydası olduğu söylenebilir.(Zel,2001:101) Bunlar;

- 1) Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- 2) Eğer, lideri belirleyen etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- 3) Liderlerin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenleri) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

Üniversite çalışmalarında davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır: Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır.(Çelik,2000:11)

2.4.2.1.Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesinin çalışmaları ikinci dünya savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaş döneminin de etkisiyle bu çalışmalarda askeri organizasyonlarda liderlik konusu araştırılmıştır. Lider davranışının grup üyelerinin iş doyumunu ve başarısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.(Çelik,2000:11)

1945'te başlayan araştırmalar neticesinde 1800'e yakın lider davranış biçimleri ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) oluşturulmuştur. Psikoloji , Sosyoloji, Ekonomi alanlarında oluşturulan araştırmacı grubu Hava Kuvvetlerindeki Komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki Sivil Yöneticiler, Üretim Hattındaki Yöneticiler, Bölge Kooperatifi Yöneticileri, Üniversite Yöneticileri, Orta Öğretimdeki Öğretmen ve Okul Yöneticileri , çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar , liderin zamanla bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve

otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleri ile ilgili sorular sorulmuş ve bulgular değerlendirilmesi neticesinde lider davranışlarının temelinde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara ; “yapıyı harekete geçirme” ve “insan faktörüne ilgi” adı verilmiştir.(Zel,1995:15)

“Yapıyı harekete geçirme” liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya , şekillendirmeye ve harekete yönelmiş faaliyetleri kapsar.

“İnsan Faktörüne İlgi” ise , insanlar arası ilişkilerde karşılıklı güven , ikili iletişim , astların fikirlerine saygı ve onların duyguları ile ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. Bu faktör organizasyondaki kişiler arasındaki karşılıklı güven , saygı ve dayanışmayı geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarını kapsar.(Zel,2001:102)

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ilişkilendirildiğinde dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

İNSANA İLĞİ	Yüksek Anlayış Düşük Yapıyı	Yüksek Anlayış Yüksek Yapıyı
	Harekete Geçirme -1-	Harekete Geçirme -2-
	-3- Düşük Anlayış Düşük Yapıyı	-4- Düşük Anlayış Yüksek Yapıyı
	Harekete Geçirme	Harekete Geçirme
YAPIYI HAREKETE GEÇİRME		

Şekil : 7 Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmaları Sonucunda Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

Yukarıdaki tabloda, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider , grup üyelerinin işlerine önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir.

Ohio araştırmalarından çıkan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- 1) Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği sağlamaktır.
- 2) Grup daha az otoriter lider istiyorlarsa , liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- 3) Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zamanın baskısı fazla ise , anlayış davranışını gösteren lider başarılı olmayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
- 4) İşin tabiatı bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- 5) Astların üstler ile ilişkisi az ise, yönetim otoriter tipinde olacaktır.
- 6) Çalışanlar devamlı ilişki içerisinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- 7) Liderin insanı dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- 8) Liderin yapıyı harekete geçirmeye esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem insan faktörünü (bireye ilgi) hem de yapıyı harekete geçirme derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.(Zel,2001:102)

2.4.2.2.Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesinin liderlik konusunda yaptığı araştırmalar, Ohio Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır. Michigan Üniversitesinin araştırmaları da liderin davranışsal özelliklerini araştırmaya yönelmiştir.(Zel,2001:104) Bu araştırma, etkili ve etkili olamayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucu, en etkili liderin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderler oldukları bulunmuştur.(insankaynakları.com)

Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu belirledi. İşgörene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilerine önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlanmıştır. Üretime yönelik liderler ise tam tersi olarak işin teknik yada görev yönüne ağırlık vermektedirler. Üretim yönelimli liderlere göre grup üyeleri örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görülmektedir. (Çelik2000:13)

1950'lerin sonlarında Rensis Likert ve Michigan Üniversitesindeki diğer arkadaşlarıyla bir seri liderlik çalışması başlatmıştır. Bu çalışmadan amaç, etkin grup performansı sonuçları altında liderlik davranış kalıplarını belirlemektir. (Keçecioğlu,2003:161)

Michigan Üniversitesinde Likert'in öncülüğünde yürütülen araştırmalar, dört faktöre dayandırılmıştır:

- 1.Destek : grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önem ve değeri artırıcı davranışlar.
- 2.Karşılıklı ilişkileri karşılaştırma: Grup üyeleri arasında yakın ve de karşılıklı tatmin sağlayan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlar.
- 3.Amaçın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.

4.İşi kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak , amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esans alan, grup üyelerinin çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan , grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu bağlamda rehberlik uygulamasının , lider için iş göreni motive etmek ve kişisel gelişimini sağlamak üzere uygun bir süreç olduğunu söyleyebiliriz.(Zel,2001:104)

2.4.3.Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı uzun araştırmaların sonucuna bağlı olarak geliştiği gibi, bu kuramın belirginleşmesinden sonra da benzeri araştırmalara devam edilmiştir. Yapılan çalışmaların çoğu bu modelin belirli şartlarda geçerli olduğunu yeniden vurgulamıştır. Buna rağmen durumsallık yaklaşımının bazı yetersizliklerinin olduğunu da kabul etmek gerekir.

Bu yaklaşımın ilk eksikliği,modelin teorik bir yönlendirmeden yoksun oluşu şeklinde görülmektedir. Model bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş, teorik bir formül veya şemanın üzerine oturtulamamıştır. Böyle olunca da etkin liderin saptanması için bir formül geliştirilememiştir.

Bu ve benzeri eksikliklerin giderilmesi için yapılan çalışmalar bir yandan durumsallık yaklaşımını daha zenginleştirirken, diğer yandan liderlik olgusunun açıklanmasına yeni kuramlar getirmiştir.(Erdoğan,1997:346)

Liderliği,şartları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teorilere göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır:(Zel,2001:113)

1. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
2. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
3. Liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri
4. Liderin ve izleyenlerin deneyimleri ve kişilik özellikleri

2.4.4.Yol – Amaç Yaklaşımı

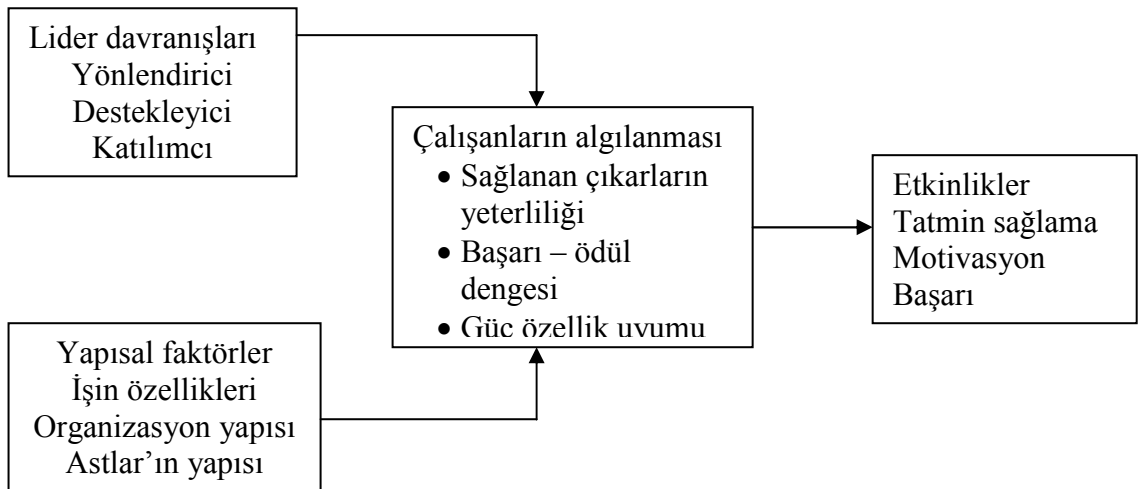
Yol – amaç kuramı, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol – amaç kuramı, lider etkinliğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram, liderliğin görev ve ilişki davranışlarını benimsemektedir. Yol – amaç kuramı, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçlar nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. (Çelik,2000:17)

Yol – amaç kuramına göre, amaca liderin güdülenmesinden çok izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir.(Başaran,1992:73)

Yol – amaç kuramı liderlik davranışının işgörenlerin güdülenme, iş doyumu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin işgörenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır.(Çelik,2000:17)

Yol – amaç kuramına göre lider, dört çeşit liderlik davranışı uygulamak suretiyle astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar: (Zel,2001:115)

- Yönlendirici liderlik; yönlendirici liderlik, astlara işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.
- Destekleyici liderlik; Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarfetmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- Katılımcı liderlik; işle ilgili konularda astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmelikteki [9.9] lider tipine yakın davranışlar gösterir.
- Başarıya yönelik liderlik; İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.



Şekil 8: Yol –Amaç Yaklaşımı (Erdoğan,1997:348)

Şekil :8 incelenmesinden anlaşılabacağına göre liderliği, temel lider davranışları, işletmenin yapısal özellikleri ve işgörenlerin beklentileri belirlemektedir. Tablodan görüldüğü yol –amaç yaklaşımına göre üç tip liderlik davranışı vardır. Bunlar; Yönlendirici, Destekleyici, Katılımcı lider davranışlarıdır.(Erdoğan,1997:348)

2.4.5.Fiedler’ in Durumsallık Kuramı

Liderlikte durumsallık ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir, ama gerekli de olmayabilir. Lider, ortamın uygun olma durumunda ortaya çıkar.(Başaran,1992:76)

Fiedler’e göre liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin örgüt içindeki bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı şartlara bağlıdır. Bundan dolayı bazı liderler, bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilirler.(Erdoğan,1997:340)

Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler, ne anlayışlı ne de yapıyı koruyucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmaktadır. Bazı liderler belli durumlarda etkili olabilirken, bazıları aynı durumda etkili olamamaktadır. Bir durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması üç önemli faktöre bağlıdır. Bu faktörler:

- Lider ile izleyenle arasındaki ilişkinin niteliği,
- Görevini iyi yapılandırma derecesi,
- Liderin konumsal gücü (Çelik,2000:20)

Fiedler’in durumsallık kuramına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır: (Başaran,1992:77)

1. İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri karara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
2. Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
3. Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
4. Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
5. Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
6. Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

2.4.6.Blake ve Mouton'un Diyagram Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışlarının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesi'nin işgörene yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir.(Çelik,2000:14)

Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insanı ilgi ve işe ilgi , yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri şekil 8'de gösterilmiştir.

Buna göre;

1.1 tipi lider (Başarısız Lider):Organizasyonda kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcanılmaktadır.

(Zel,1995:20) Burada lider, izleyenleri kendi haline bırakmıştır.(Çelik,2000:15)

1.9 tipi lider (Kulüp Lideri) :Lider düşünceleri, rahat ve arkadaş ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir. (Zel,1995:20)

9.1 tipi lider (Görev Lideri) :Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta, insan ilişkileri ise yok denecek seviyededir. (Zel,1995:21)

5.5 tipi lider (Örgüt Lideri) :Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir. (Zel,1995:21) Bu liderlikte lider, mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır.(Çelik,2000:15)

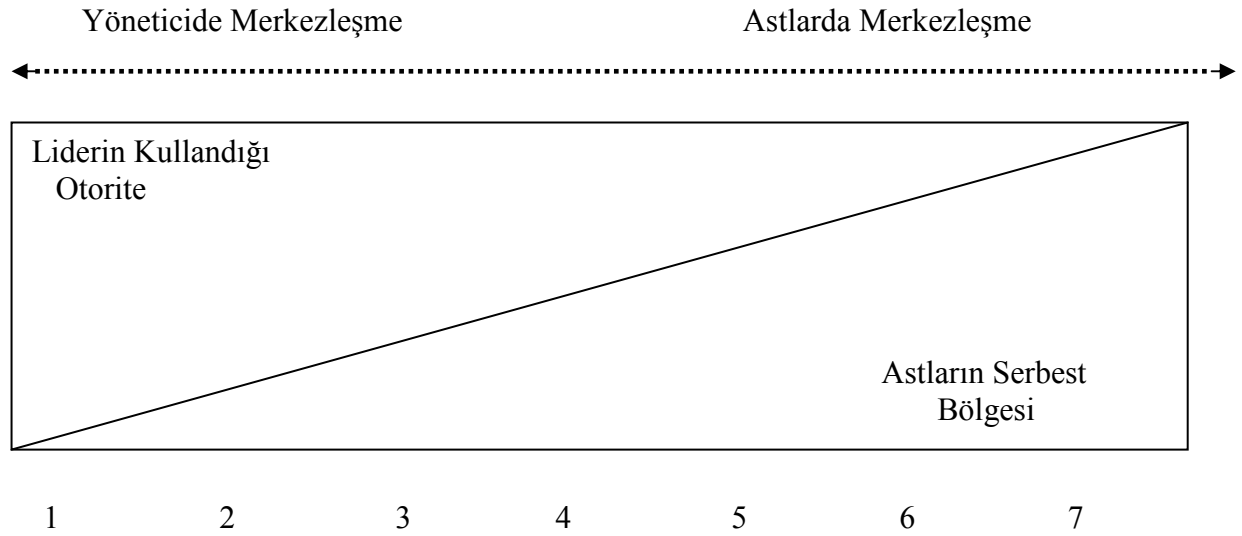
9.9 tipi lider (Takım Lideri) : Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır. (Zel,1995:21) Bu liderlik tipinde hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir.(Çelik,2000:15)

İNSANA İLĞİ	9	1.9								9.9
	8									
	7									
	6									
	5					5.5				
	4									
	3									
	2									
	1									
	0	1.1								9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
İŞE İLĞİ										

Şekil 9: Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği

2.4.7.Liderlik Doğrusu Teorisi

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı bu teoride, liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik “ ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir. (Zel,2001:107)



Şekil 10: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

- 1.Durum : Yöneticiler kararını verir ve duyururlar
- 2.Durum : Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
- 3.Durum : Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
- 4.Durum : Yönetici değişebilir bir kararlar ortaya çıkar.
- 5.Durum : Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
- 6.Durum : Yönetici sınırları tanımlar ve grubu karar vermesini ister.
- 7.Durum : Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

Araştırmacılar , onbir ayrı çalışmanın sadece yedisinde “paylaşımçı tip lider”’in verimliliği arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmalarda , paylaşımçı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür. (Zel,2001:108)

2.4.8.Bale Harvard Üniversitesi Araştırması

Bale'in araştırması ile vardığı sonuçlar, liderlik davranışının her hangi bir grup üyesi tarafından ifa edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli

kişiler bir grubun daha ilk ortaya çıktığı zamandan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle yeni kurulmuş grupların davranışını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar;

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, en iyi lider olabilmektedir. Yani lider olarak , diğer üyelere kıyasla daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir. (Zel,1995:23)

Bununla ilişkili olarak, grup üyeleri yalnızca konuşmalarının miktarı açısından değil, söylediklerinin türü açısından da farklılaşırlar. Bales, iletişim sürecinin analizini yaparak üç genel boyutta toplam oniki kategori belirlenmiştir. Bu üç boyut; duygusal, tepkisel ve bilişsel şeklinde sıralanmaktadır.(Zel,2001:107)

2.5.Liderlik Tipleri

Şekil 11: Altı Liderlik Tarzı

	Dayatıcı	Güven Verici	Yakınlık Sağlayıcı	Demokratik	Sürükleyici	Yönlendirici
Liderin Çalışma Tarzı	Hemen uyulmasını ister.	Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir.	Uyum yaratır ve duygusal bağlar oluşturur	Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur.	Performans için yüksek standartlar koyar	Gelecek için kişileri geliştirir.
Bir Cümleyle Tarz	“Ne diyorsam onu yap”	“Benimle gel.”	“Önce insan”	“Sen ne düşünüyorsun”	“Benim yaptığım gibi yap hemen”	“Bunu dene”
Altında Yatan Duygusal Zeka Yetenekleri	Başarma güdüsü, inisiyatif, oto kontrol	Özgüven, başkalarının duygularını anlama, değişim katalizörü	Başkalarını n duygularını anlama, ilişkiler kurma, iletişim	İşbirliği, ekip liderliği, iletişim	Dikkatlilik, başarma güdüsü, inisiyatif	Başkalarını geliştirme, duygularını anlama, kendinin farkında olma
Tarzın En Çok İşe Yaradığı Zaman	Kriz anında, bir dönüşümü başlatmak ya da sorunlu çalışanlarla	Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde	Bir takımdaki bozukluklar ı gidermek veya stresli şartlarda kişileri motive etmek için	Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için	Yüksek motivasyonlu ve yetenekli bir ekipten çabuk sonuç almak için	Bir çalışanın performansını artırmak ya da uzun dönemli gelişmesi için
Ortam Üzerindeki Genel Etkisi	Olumsuz	En çok olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu	Olumlu

(Ulaş Sema T.C.M.B.Uzmanlık Tezi)

2.5.1. Dayatıcı Liderler:

Ödül sistemine de zarar verici bir etkide bulunurlar. Yüksek performans gösterene işçilerin çoğunu paranın ötesindeki şeyler motive eder; bunlar işin iyi yapılmasının getirdiği tatmin duygusunu ararlar. Dayatıcı tarz böyle bir gururu aşındırır. Ve son olarak , bu tarzda bir liderin başlıca araçlarından biri baltalanmış olur; yaptıkları işin büyük ortak misyona nasıl uygun düştüğünü göstererek insanları motive etme olanağı ortadan kalkar. Berraklığın ve bağlılığın azalması açısından ölçüldüğünde, böyle bir kayıp insanları yaptıkları işe yabancılaştırır ve içlerinden “bunun artık ne önemli tarafı kaldı ki” diye düşünme durumunda bırakır.

2.5.2. Güven Verici Tarz

Güven verici lider vizyon sahibi bir kişidir; yaptıkları işin kuruluş için belirlenmiş daha geniş çaplı bir vizyona uygun düştüğünü berrak bir şekilde göstererek insanları motive eder. Böyle liderlerin yanında çalışan insanlar yaptıkları hangi şeylerin niçin önem taşıdığını anlarlar. Güven verici liderlik aynı zamanda kuruluşun hedeflerine ve stratejisine bağlılığı azami düzeye çıkarır. Tek tek görevlerin büyük bir vizyonun çerçevesine oturtulması ile , bu vizyon etrafında dönen standartlar tanımlanmış olur. Güven verici lider performans ile ilgili gerek olumlu gerek olumsuz geri-iletim verdiğinde, başta gelen kriteri bu performansın vizyonu ileriye götürüp götürmediğidir. Başarı standartları herkes için açıktır, ödüller de aynı şekilde. Son olarak bu tarzın esneklik üzerindeki etkisine bakalım. Güven verici bir lider amacı belirtir, ama genellikle insanlara kendi araçlarını geliştirmeleri için geniş hareket alanı bırakır. Güven verici liderler insanlara buluş yapma, denemeye girişme ve hesaplı riskler alma özgürlüğünü tanır.

Güven verici lider yeni bir rota çizer ve yanında çalışanlara körpe , uzun vadeli bir vizyonu benimsetir.

2.5.3.Yakınlık Sağlayıcı Tarz

Dayatıcı lider “Ne diyorsam onu yap” talebinde bulunurken ve güven verici lider “Benimle birlikte gelin” diye zorlarken , yakınlık sağlayıcı lider “insanlar her şeyden önce gelir” der. Bu liderlik tarzı insanlar etrafında döner ; savunucuları görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Yakınlık sağlayıcı lider, çalışanları mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. Güçlü duygusal bağlar kurarak ve ardından böyle bir yaklaşımı sergilemelerini toplayarak, yani sıkı sadakate dayanarak insanları yönetir. Bu tarzın da iletişim üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Birbirlerinden çok hoşlanan insanlar aralarında bolca konuşurlar. Aynı fikirleri, aynı heyecanı paylaşırlar. Yakınlık sağlayıcı tarz esnekliği de yukarıya taşır ,arkadaşların birbirlerine olan güveni mutlak buluşçuluğa ve risk almaya olanak verir. Esnekliğin yükselmesinin bir başka sebebi de yakınlık sağlayıcı liderin ev hayatı kurallarını olgunlaşma sürecindeki gence göre ayarlayan bir aile büyüğü gibi davranması, çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda gereksiz kısıtlamaları dayatmamasıdır. Böyle liderler insanlara işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar.

İyi yapılan işi takdir etme ve ödüllendirme anlayışı açısından yakınlık sağlayıcı lider geniş çaplı olumlu geri-iletim sunar. Böyle bir geri-iletim iş yerinde özel bir güç taşır, çünkü buna çok ender rastlanır. Yıllık değerlendirme dışında çoğu insan günlük çabaları konusunda genellikle hiç geri-iletim almaz –veya sadece olumsuz geri-iletim alır. Bu durum yakınlık sağlayıcı liderin olumlu sözlerini daha da motive edici hale getirir .Son olarak, bağlılık sağlamış olur.

2.5.4.Demokratik Tarz

Demokratik liderler işçilerin kendi hedeflerinin etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmalarına izin vererek, esnekliğin ve sorumluluğu daha ileriye götürürler. Ve de çalışanların endişelerine kulak vererek ,morali yüksek tutmak için ne yapılmasını gerektiğini öğrenirler. Son olarak hedefleri belirlemede ve başarıyı değerlendirme standartlarını saptamada söz hakkı

verilmesi sayesinde, demokratik bir sistem içinde çalışan insanlar genelde yapılabilecek ve yapılamayacak şeyler konusunda çok gerçekçi olurlar.

Ne var ki, demokratik tarzın kendine özgü pürüzleri vardır; iklim üzerindeki etkisinin diğer tarzlardan bazıları kadar yüksek olmamasının sebebi budur. Bu yaklaşımın en can sıkıcı sonuçlarından biri fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması, bir türlü mutabakata varılamaması ve gözle görülür tek netice olarak yeni toplantılar için takvim belirlenmesidir. Bazı demokratik liderler bu tarza hayati kararlar almayı ertelemek için başvururlar; çünkü meseleleri enine boyuna konuşmanın sonunda göz kamaştırıcı bir içgörü doğuracağını umarlar. Oysa gerçekte insanları kafa karışıklığı ve lidersiz kalma duygularıyla karşı karşıya bir noktaya varılır. Hatta böyle bir yaklaşım çatışmaları daha da tırmandırabilir.

Demokratik tarz en çok hangi durumlarda işe yarar? Bir lider izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığında ve becerikli elemanların fikirlerine yol göstericiliğine gerek duyduğunda bu yaklaşım idealdir. Ayrıca lider güçlü bir vizyona sahip olsa bile, demokratik tarz bu vizyonu hayata geçirmeye yönelik taze fikirler üretmede de iyi sonuç verir.

2.5.5.Sürükleyici Tarz

Liderin repertuarında tıpkı dayatıcı tarza da yer vardır; ama bu tarz tutumlu bir şekilde kullanılmazdır. Nede olsa sürükleyici tarzın ayırt edici özellikleri hayranlık duyulacak gibi görünür insana. Böyle bir lider son derece yüksek performans standartları koyar ve bizzat örnek teşkil eder. İşleri aha iyi ve daha hızlı yapma konusunda obsesif olur ve etrafındaki herkesten de aynısını ister. Düşük performanslılara hemen mim koyar ve onlardan daha fazlasını talep eder. İstenen düzeye çıkmazlarsa bir gün yerlerine bunu yapabilecek insanları geçirir. Böyle bir yaklaşımın sonuçları iyileştireceğini sanabilirsiniz. Ama hiç de öyle değildir.

Aslına bakılırsa sürükleyici tarz iklimi mahveder. Bir çok eleman sürükleyici liderin mükemmellik taleplerinden bunalır ve morali düşmeye başlar. Çalışmaya ilişkin yol gösterici ilkeler liderin kafasında berrak olabilir;ama bu ilkeleri açıklıkla belirtmez, insanların ne yapacaklarını ve hatta ne düşüneceklerini bilmelerini bekler.”eğer işi sana anlatmama gerek varsa demek ki bu iş için yanlış kişisin”.Böylece çalışma insanın belirli bir rota doğrultusunda elinden gelenin en iyisini yapmasından çıkarak , daha ,çok fikir yürüterek liderin ne istediğini anlama çabasına dönüşür. Öte yandan insanlar kendi bildikleri şekilde çalışma ve inisiyatif alma konusunda sürükleyici liderlerin kendilerine güvenmediği gibi bir duyguya kapılır çoğu kez. Esneklik ve sorumluluk buhar olup uçar;çalışma görev odaklı ve rutin hale geldiği için usandırıcı olur.

Ödüller konusuna gelince, sürükleyici lider ya insanlara işi nasıl yaptıkları konusunda geri-iletim vermez ya da geride kaldıklarını düşündüğünden balıklamasına devreye girerek işi kendisi üstlenir. Ve de lider şirketten ayrılacak olursa insanlar yönsüz kalmış gibi olurlar. Artık “bilirkişi”nin kuralları koymasına iyice alışmışlardır. Son olarak , sürükleyici liderin rejimi altında işe bağlılık zayıflar; çünkü insanlar kişisel çabalarının geniş tabloya ne kadar uyduğuna ilişkin bir anlayıştan yoksundurlar.

2.5.6.Yönlendirici Tarz

Yönlendirici liderler yetki vermede üstün başarı gösterirler işlerin çabuk yapılamamsı sonucunu getirse bile çalışanlara zorlu görevler veririler. Bir başka deyişle uzun vadeli öğrenmeye faydalı olacaksa, kısa vadeli başarısızlığa katlanmaya razı olurlar.

İşle ilgili görevlere değil ,kişisel gelişime odaklandığı için ,yönlendirici tarzın iş performansına etkisinde bir paradoks vardır. Buna rağmen yönlendiricilik sonuçları geliştirir.Sebebi şu: bu tarz sürekli diyalogu gerektirir ve diyalog da iklimin her itici gücünü daha da üst düzeye çıkarma gibi bir yön taşır.esnekliği ele alalım. Amirinin kendisini izlediğini ve yaptığı şeyleri umursadığını bilen eleman serbestçe

denemelere girişir. Nede olsa çabuk ve yapıcı ger-iletim alacağına emindir. Benzer bir şekilde ,yönlendiriciliğin getirdiği sürekli diyalog insanların kendilerinden beklenen şeyleri ve yaptıkları işin daha geniş bir vizyona yada stratejiye nasıl uyduğunu bilmelerin garanti eder buda sorumluluğu ve berraklığı ifade eder .bağlılığa gelince yönlendirici tarz bu noktada da yararlıdır; çünkü “sana inanıyorum sana yatırım yapıyorum ve senden en büyük çabayı göstermeni bekliyorum” gibi bir örtük mesaj verir. Çalışanlar çoğu durumda gönülleriyle, akıllarıyla ve ruhlarıyla bu meydan okumanın gereğini yerine getirirler.

Yönlendirici tarz bir çok iş durumunda iyi sonuç verir ama belki de en etkin olduğu durum alıcı uçtaki insanların bunu “almaya niyetli” olmasıdır. Örneğin ,çalışanlar zaten zayıf yanların farkında ve performanslarını geliştirmeye istekli olduklarında yönlendirici tarz özellikle işe yarar . benzer bir şekilde, çalışanların yeni yetenekler edinmenin ileride kendilerine yardımcı olacağını kavramları da yönlendirici tarzın iyi sonuç vermesini sağlar. Kısacası; yönlendirilmek isteyen elemanlarla ilişkilerde en iyi sonuç alınır.

2.6.İşletme Yönetiminde Liderin Yeri Ve Fonksiyonları

2.6.1.İşletmede Lider Etkinliği :

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan işletme arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının hemen hemen hepsinin bulgusu durumundadır.

Liderin organizasyon üzerindeki yapısal etkisi, onun işletmenin örgütsel başarısı üzerindeki etkisidir. Yerli ve yabancı bilim adamlarınca yapılan bir dizi araştırmanın sonuçları örgütsel başarının satış rakamı, işletmenin kârı, kâr oran, yıllara göre gösterdiği olumlu ekonomik gelişme, gibi göstergelerle açıklanmasının doğru olacağı sonucunu ortaya koymuştur. Liderlik alanında yapılan çalışmaların bazıları ise, liderin yapısal özellikleri ve grup içerisindeki davranışlarının sözü edilen örgüt başarı faktörlerini belirlemede etkin olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmenin örgütsel başarısında *liderin zorlayıcılığı* vardır. Etkili lider işletmenin başarısını farklılaştırır. Esasında personel sayısı, işletmenin organizasyon yapısı, çevresel değişkenler liderin işletmenin başarısı üzerindeki etkisini sınırlamaktadır. Buna rağmen, esnek lider davranışı, personel seçim süreci, grup baskısı devlet dahil çevresel etkileri işletmenin amaçları doğrultusunda düzenleme açısından liderin etkinliği giderek önem kazanmaktadır.

Birçok yönetici liderlik becerisi açısından yetersizdir. İşin yapısal özelliği ise değişik liderlik davranışlarını veya biçimlerini gerektirebilir. Yönetici üstlendiği rolün gereği bazı liderlik özelliklerini veya göstergelerini harekete geçirerek, organizasyon içerisindeki bireylerin işletmenin işleyişine etkilerini olumlu hale getirebilir. Bu tür davranışa *liderliğin değişmezliği* denebilir. O halde yönetici belirli durumlarda liderliğin temel davranışlarını sergilemek durumundadır.

İşletmeyi başarıya ulaştırmada liderin. bir diğer fonksiyonu da amaçlar doğrultusunda *grubu yönlendirme* davranışdır. Genel olarak yönetici karar verir, astlar onu izler. Ancak grup üyelerinin işletme içinde veya dışında yer alan bazı ilgi noktaları vardır. Bu ilgi noktalarının astlara etkisi, yönetici kararının tersine olabilir. Çevrecilerin, din gruplarının, kadın birliklerinin, tüketici birliklerinin işletme içerisindeki bireyleri olumsuz etkilemesinin önlenmesinde liderin önemi büyüktür.

2.6.2.İşletme İçerisinde Liderin Görünen Fonksiyonları

Uygulayıcı Olarak Lider : Grubun özelliği ne olursa olsun, liderin temel görevlerinden birisi grup çalışmalarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür.

Planlayıcı Olarak Lider : Lider işletme içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür.

Uzman Olarak Lider : Bir işletme içerisinde lider çok zaman belirli bilgilerin kaynağı, özel uygulamaların mimarıdır. Grubun saptanan amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı olan kişi, doğal lider adayıdır.

Sözcü Olarak Lider: Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda grup üyelerini başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere grup sözcüsü olma rolünü verir.

Kontrolör Olarak Lider: İşletme içerisinde yer alan her hangi bir grubun lideri o grubu oluşturan bireylerin aynı zaman da kontrolörü

Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü, vereceği ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği görevlerdendir.

Hakem ve Aracı Olarak Lider: Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulmanın olması durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindendir.

Örnek Olarak Lider: Grupların çoğunda lider üyeler karşısında örnek bir davranış sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır. Birliğin önünde cesaretle cepheye koşan askeri lider, astlarına kararlı davranmayı aşıl原因an kararlı yönetici bu özelliği ile onlara örnek olacaktır.

Grup Sembolü Olarak Lider: Kişilerin bir işletme içerisinde sahip oldukları statülerinin sembolleri vardır. Kişinin üstlendiği rolün önemine göre oturduğu oda, kullandığı masa, kendisine sağlanan benzeri olanaklar onun görevinin sembolüdür. Grupların da kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş veya eğitim gruplarının taşıdıkları rozetler onların grup sembolleridir. Bazen liderler de taşıdıkları özellikler nedeniyle gruplarının sembolü olabilirler.

Suç Üstlenen veya Üyelere Babalık Yapan Kişi Olarak Lider: Lider bazen bir grup içerisinde belirli kişilerle duygusal ilişkiler kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmede liderin görünümü «babalık» rolü ile bütünleşir. (Erdoğan,1997:358/359)

2.6.3.İş Hayatında Duygusal Zekânın Beş Bileşeni

TANIM

AYIRT EDİCİ ÖZELLİKLER

Öz-bilinç	İnsanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneği	Öz-güven Gerçekçi öz-değerlendirme Kendini önemsemeyici mizah duygusu
Kendini Ayarlama	Yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneği Hüküm vermede aceleci olmamaya, yani harekete geçmeden önce düşünmeye yatkınlık	Güçlü başarı dürtüsü Başarısızlık karşısında rahatlık değişime açıklık
Motivasyon	Para ve statü ötesindeki nedenler uğruna çalışma tutkusunu Hedefler peşinde gayret ve sebatla koşturmayı yatkınlık	Güçlü başarı dürtüsü Başarısızlık karşısında bile iyimserlik kuruluşa bağlılık
Empati	Başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği İnsanlara duygusal tepkilerine göre davranma becerisi	Yetenekli kişileri geliştirmede ve elde tutmada uzmanlık Kültürel farklılıklara duyarlılık Müşterilere ve alıcılara hizmet
Sosyal Beceri	İlişkileri yürütmede ve şebekeler kurmada ustalık Ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneği	Değişime öncülük etmede Etkinlik İnanılcılık ekip kurmada ve yönetimde uzmanlık

Öz-Bilinç

Öz - bilinç duygusal duygusal zekanın ilk bileşenidir. Delfi kahinin binlerce yıl önce ‘kendini bil ’ öğüsünde bulunduğu göz önüne alınırsa anlaşılır bir durumdur bu. Öz – bilinç kişinin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaçlarını ve güdülerini derin şekilde kavramasıdır. Öz-bilinci güçlü kişiler ne aşırı eleştirillğe ne de gerçeklikten uzak umutsuzluğa kapılırlar. Tersine kendilerine ve başkalarına karşı dürüst olurlar.

Öz-bilinci yüksek insanlar duygularının kendilerini, başkalarını ve onların iş performanslarını nasıl etkilediğini görür. Bu bakımdan en zayıf yanının sıkı teslim sürelerine uymakta ortaya çıktığını bilen bir kimse zamanını titizlikle planlar ve üstlendiği işi çok önceden yapar.

Duygusal öz-bilinç: Duygularınızı okuma ve anlama, ayrıca iş performansı, ilişkiler vb. üzerindeki etkilerini kavrama yeteneği.

Doğru öz-değerlendirme: Güçlü yanlarınızı ve kısıtlılıklarınızı gerçekçi bir şekilde değerlendirmek.

Öz-güven: Kendi değerini bilmeyi sağlayan güçlü ve olumlu bir sezgi. (Elhüseyni,2001:91)

Öz-Yönetim (Kendini Ayarlama)

Duygularımıza biyolojik dürtüler yön verir. Onları başımızdan savıp atamayız, ama yoluna koymada epey şey yapabiliriz. Aralıksız bir iç konuşmaya benzeyen kendini-ayarlama, duygusal zekânın bizi duygularımızın esiri olmaktan kurtaran bileşenidir. Böyle bir iç konuşma içine giren insanlar tıpkı herkes gibi kötü ruh halleri ve duygusal dürtüler yaşarlar; ama onları kontrol altına alacak ve hatta daha yararlı mecralara yönlendirecek yolları bulurlar. (www.insankaynakları.com)

Liderler için kendini ayarlama neden bu kadar önemlidir?.Birincisi, duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen, yani makul davranan insanlar bir güven ve haktanırlık ortamı yaratmayı başarırlar. Böyle bir ortamda politik manevralar ve iç kavgalar büyük ölçüde azalır ve üretkenlik yükselir. Yetenekli insanlar kuruluşa akın eder ve kuruluştan ayrılmayı akıldan geçirmezler. Ve de kendini-ayarlamının aşağıya sızan bir etkisi vardır. Patronun sakin yaklaşımıyla tanındığı bir yerde hiç kimse tez canlı olmak istemez. Tepede öfkeli ruh hallerinin az olması kuruluş genelinde de daha az olması anlamına gelir.

İkincisi, kendini-ayarlama rekabetçi nedenlerle de önemlidir.

Teknoloji baş döndürücü bir tempoyla çalışma hayatını dönüştürüyor. Duygularına hâkim olmasını bilen insanlar değişikliklere ayak uydurabilirler. Yeni bir değişim programı duyurulduğunda paniğe kapılmazlar; bunun yerine hemen yargıya varmaktan kaçınarak, enformasyon edinmeye çalışırlar ve yöneticilerin yeni programla ilgili açıklamalarına kulak verirler. İnisiyatif ileriye doğru giderken, aynı doğrultuda hareket edebilirler

Öz-denetim: Yıkıcı duyguları ve dürtüleri denetim altına alma yeteneği.

Güvenilirlik: Sürekli gösterilen bir dürüstlük ve tutarlılık.

Titizlik: Kendinizin ve sorumluluklarınızın üstesinden gelme yeteneği.

Uyarlanmaya yatkınlık: Değişen durumlara uyarlanma ve engelleri aşma becerisi,

Başarı yönelimi: İçsel bir mükemmellik standardının gereğini yerine getirme güdüsü.

İnisiyatif: Fırsatları yakalamaya hazırlıklı olmak. (Elhüseyni,2001:91)

Sosyal Bilinç

İşyerinde beklenen performansı gösteremeyen kişi için yapılması gereken onu işten atmak ya da motive etmeye çalışmak yerine onun içinde bulunduğu duruma

empati ile yaklaşmak ona yardım edebilmek için en uygun yapılabilecek iştir. Empati ise diğer kişi ile kimliksel bir yakınlık ve diğer kişinin yaşadıkları hislerin benzerini yaşamış olmayı gerektirir.(Elhüseyini,2001:91)

Bir görüşe göre, eğer bir çalışana üstü iltifat etmiyor ise, o çalışan kendi niteliği ne olursa olsun, kendi performansı hakkında şüpheyne kapılacaktır İşverenin işyerine olumlu duygularla gelmesi, çalışanları iyi bir gün geçireceği düşüncesini oluşturur ve onları mutlu eder.

Empati çalışanları şımartmak ya da yatıştırmaya çalışmak anlamına gelmez. Empati kuran üst altına karşı hala eleştirel olabilir, onlardan yüksek standartlarda olmasını bekleyebilir, onlardan bir şeyler talep edebilir. Empati kuran üst altına karşı saygısını koruduğunu tam olarak göstermiş olur (Rincover) . Empati kurmak, diğer kişinin gözü ile dünyayı görmek, diğer kişinin kulakları ile duymak ve diğer kişi ile birlikte hissetmektir.

Eğer yönetici çalışanlarının olumlu yönlerini görmez ise ve bu konuda onlara geri bildirimde bulunmaz ise çalışanların yaptıkları işlerine yönelik olumlu tutumlarında bir sönme yaşanır (Rincover) . Yöneticilerin empati kaybı, çatışmalara ve yanlış anlaşılmalara yol açar. (www.insankaynakları.com)

Empati: Başka insanların duygularını sezme pers pektiflerini anlama ve endişelerine aktif ilgi gösterme becerisi.

Örgütsel bilinç: Örgütsel yaşamın akıntılarını okuma, karar şebekeleri oluşturma ve politik manevralar yapma yeteneği.:

Hizmet yönelimi: Müşteri ihtiyaçlarını görme ve karşılama yeteneği.(Elhüseyini,2001:91)

Motivasyon

Motivasyon kelimesi Latince “movere” , yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon, istekleri, arzuları,

ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, gibi fizyolojik kökenli güdülere **dürtü** adı verilir. İnsanlara özgü başarma isteği gibi yüksek dürtülere de **ihitiya** denir. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir. (www.insankaynakları.com)

Günümüzün büyük şirketlerinin deneyimleri gösteriyor ki, çalışanların performansı bireysel motivasyonun yanında kurumsal motivasyon ile birlikte daha fazla artabiliyor. Bütün bunların yanında, kurumsal eksikliklerin “farkındalığı” gelecekteki yatırımların verimliliği için gerekli. Değişim sürecinde çalışanlara uygulanan esneklik ve uzlaşmacı yaklaşım da şirket çalışanlarının yeni koşullara uyumunu arttıran önemli bir kurumsal motivasyon aracı halini alıyor.

“Hayatta kalabilme”yi hedefleyen bir kurumsal “organizma” için en önemli ön koşul çalışanlarla kurulan duygusal yakınlığın yanında, alışılanlarla da kurulacak kuvvetli bir bağ ve “farkındalık”. (www.insankaynakları.com)

Sosyal Beceri

Duygusal zekânın ilk üç bileşeni öz-yönetim becerileridir. Son iki bileşen, yani empati ve sosyal beceri ise kişinin başkalarıyla ilişkileri yürütme yeteneğiyle ilgilidir. Duygusal zekânın bir bileşeni olarak sosyal beceri göründüğü kadar basit değildir. Her ne kadar sosyal beceri düzeyi yüksek insanlar nadiren huysuz olsa da, mesele sırf dostluk değildir. Sosyal beceri daha çok belli bir amacı gözeten dostluktur. İnsanları arzu ettiğiniz istikamete yöneltmek. Bu amaç yeni bir pazarlama stratejisi üzerinde görüş birliği sağlamak veya yeni bir ürün konusunda coşku uyandırmak olabilir.

Vizyona dayalı liderlik: Sorumluluk stlenme ve cazip bir vizyonu aşılama yeteneği.

Nüfuz: Bir dizi ikna edici taktiği kullanma yeteneği.

Başkalarını geliştirme: Geri-iletim sağlayarak ve yol göstererek başkalarının yeteneklerini teşvik etmeye yatkınlık

İletişim: Dinleme ve açık, inandırıcı ve uygun mesajlar verme becerisi.

Değişim katalizörlüğü: Yeni fikirlere öncülük etme ve insanları yeni bir istikamete yöneltme ustalığı.

Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları azaltma ve ortak kararlara varılmasını sağlama yeteneği.

Bağları geliştirme: Bir ilişkiler ağını geliştirme ve koruma ustalığı.

Ekip çalışması ve işbirliği: İşbirliğini destekleme ve ekipler kurma yetkinliği.(Elhüseyni,2001:93)

İLETİŞİM

3.1.İletişim Kavramının Tanımı ve Önemi

Latince “communis” sözcüğünden türetilmiş olan iletişim dilimizde İngilizce “comunication” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. İletişim konusunun çeşitli yaklaşımların incelenmesi, iletişim kavramının oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur.(Gökçe,2001:58) Başlangıç itibarıyla güzel sanatların içinde yer aslan ve edebiyatın bir uzantısı sayılan iletişime daha sonra bilimsel yaklaşım egemen olmaya başlamıştır.(Usluata,1997:9-10)

İnsanların toplumda var olan kuralları öğrenmesi, değer ve inançları benimsemesi, kurallara uygun olarak kendisine verilen rolleri oynaması, yani toplumsallaşması, ancak iletişimle gerçekleşir. İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani; toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bir başka ifadeyle iletişim bireylerin kendini ifade edebilme ve kendilerini dinletme gereksinimleri sonucu ortaya çıkmaktadır.(Gürgeç, 1997:5)

İletişim hakkında genel bir tanımlamaya gidersek, iletişim; bireyler, gruplar ya da toplumlar arasında çeşitli yöntemlerle bilgi, düşünce ve inanç alış verişini sağlayan etkileşim sürecidir. İletişim bireylerin kendilerinden farklı rolleri, inançları, tutumları, değer ve davranışlara sahip bireylerle ve gruplarla nasıl ilişki kurulacağını öğrenilmesini de sağlar.(Şimşek,2003:50)

İletişim biliminin önemli isimlerinden biri olan Watzlawick ve Jackson iletişimle ilgili olarak beş temel varsayım geliştirmişlerdir. (Şimşek,2003:50-51)

- İlk varsayım, iletişim kurmanın zamanla olduğu üzerine kuruludur. Watzlawick ve arkadaşları iletişim ve varsayımı eşdeğer görmektedir. Başkalarının nezaretinde ya da başkaları ile birlikte her davranışın bu birey

için bir ileti oluşturduğu ve bu nedenle iletişim olarak nitelendirilmesi gerektiği varsayımından hareket etmektedir.

- İkinci varsayım, her iletişimin bir içerik (bilgi boyutu) ve bir de ilişki boyutu vardır. İkincisi daima birincisini yönlendirmekte ve böylece bir iletişimin ötesi iletişim (meta-iletişim) olmaktadır.
- Üçüncü varsayım, iletişim sürecinde bulunan herkes iletişimin akımına yönelik bir yapı oluşturur, birey mesajı sunduğu anda hedef kitle bunu alır ve geribildirim yolu ile tekrar kaynağa yönlendirir. İletişim bu süreç ile devam eder.
- Dördüncü varsayım, mesajların sözlü ve sözsüz olarak iki şekilde sunulabileceği üzerine kuruludur.
- Beşinci varsayım, iletişim süreci, iletişim ortamına göre ya simetrik ya da komplementer gelişmektedir.

3.2.İletişimin Toplumsallaşmadaki Rolü

İletişim, toplumsal yaşamın temelidir ve ortak semboller aracılığıyla, anlamın oluşturulması ve paylaşımı olarak ele alındığında, bu paylaşımın toplumsal olma özelliği öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bireylerin, belli bir ortamda ve zamanda belli değerler, ihtiyaçlar, normlar etrafında karşılıklı ilişki ve etkileşim altında hareket ettiklerini belirtebiliriz. İnsan doğal ortama toplumsallaşması ile oluşturduğu kültürü ile uyum sağlamayı öğrenmiş ve bu oluşum içindeki etkileşimde, duygularını, düşüncelerini, inançlarını anlam yüklü seslerle, sözcüklerle ve bedensel hareketlerle yani sembollerle aktararak, etkin bir anlamlandırma ve bunu paylaşma çabası içine girmiştir. İletişim kültür ve toplum arasındaki bağlantıyı oluşturur.

Bilginin bir şekilde (sözlü, yazılı, sözsüz) paylaşılması, değiş-tokuş edilmesi ve insanın ancak diğer insanlarla ilişkileri içinde kendini ve diğerlerini tanımlayabilmesi, toplumun bir ilişkiler toplamının ifadesi olduğunu açıklar. Bu, insanların bilinçsizce bir arada yaşamaktan çıkıp, bilinçli bir etkileşim aracılığıyla, sosyal yapıyı oluşturmalarını ifade eder. (Şatır,1998:7)

İnsanlar için iletişim bir eylemdir ve beş temel amaca yönelik olarak gerçekleşir.(Bıçakçı,1998:22-23)

- Var olmak,
- Haberleşmek,
- Paylaşmak,
- Etkilemek ve yönlendirmek,
- Eğlenmek ve mutlu olmak

Geçmişten günümüze insanoğlu, gerek çevresinde, gerekse dünyada olup bitenleri hep öğrenmek istemiştir. Bu bilgi, bilinmeze ve erişilmeze yönelik bitmek tükenmek bilmeyen bir arzudan kaynaklanmaktadır. İnsan, bedenlen aynı zamanda birçok yerde olabilme yeteneğine sahip olsaydı, haberleşme bu denli önem taşımazdı. Gerçekte kitlesel ya da bireysel nitelikli iletişim araçların teknolojik gelişimiyle haber, insansal niteliğinden uzaklaşarak metalaşmıştır.(Düşükcan,2003.52) Kitle haberleşmesi, bireyler arası haberleşmeyi kısırlaştırırsa da haberleşme olgusu, iletişimin temel amacı ve önemi olarak görülmektedir.

Günümüzde iletişimin öneminin artmasının bir nedeni de iletişimin bugün bir güç kaynağı olan bilgi iletmenin temel aracı olmasıdır. İçinde bulunduğumuz çağ enformasyon çağı olarak nitelendirilmektedir. (Tutar/Yılmaz,2002:13) Çağımıza adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi iletişimin sayesinde olabilmektedir.

Örgütsel yaşamda başarılı, etkili ve verimli olabilmek için özellikle yöneticilerle etkili bir iletişim kurmak gerekir. Örgütte yönetici ile etkili iletişim

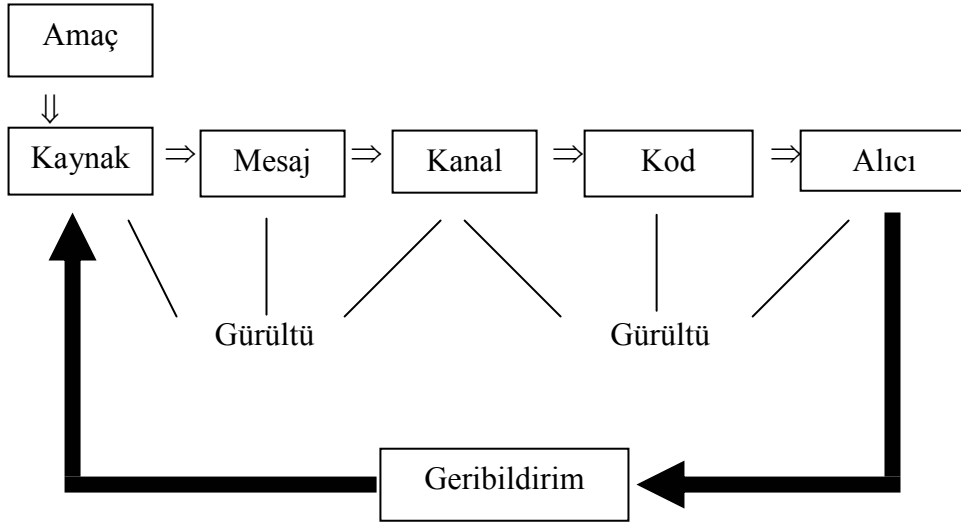
kurmak demek herşeyden önce kendini yönetici yerine koyabilmek demektir.(Peker/Aytürk,2000:121) Yöneticiler iletişimin örgüt için önemi konusunda ne kadar bilgili ve bilinçli ise iletişimin örgütteki başarı şansıda o kadar yüksek olacaktır.

Yöneticilerin farkında oldukları iletişimin önemini Chris Argyris şu şekilde açıklamıştır. 21. yüzyılda örgütleri çalışanlarında daha yüksek performans elde edemezler ise varlıklarını sürdürmede zorluk çekeceklerdir. Çalışanlardan yüksek performans elde etmenin yolu yalnızca çalışanlara daha fazla iş yüklemek değildir. Aksine asıl olarak kendi davranışları için daha fazla sorumluluk almaları işleri hakkında bilgi geliştirmeleri ve paylaşımları köklü problemlere kalıcı çözümler getirmek için karşılıklı ilişkilerin ve samimiyetin geliştirilmesidir. Örgütlerin bunu yapabilmesi ancak her düzeyde yüksek kaliteli bir iletişimle bilgi üretilmesi ve bu bilginin paylaşılmasıyla olanaklıdır.(Düşükcan,2003:53)

Kan dolaşımı sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ve önemi ne ise iletişimin örgütteki rol ve görevi aynıdır. (Peker,1995:68) Organizasyonda tüm birimler arasındaki bağlantı ve koordinasyon iletişimle sağlanmaktadır. Hatta organizasyonlar bir iletişim sistemi olarak ele alınıp, organizasyondaki ileti akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür.

3.3.İletişim Sürecinin Öğeleri ve İşleyişi

İletişim bir süreç, bir eylem olduğu için bu eylemin gerçekleşmesini sağlayan öğelerin ve bu eylemin yerine getirilmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin olması kaçınılmazdır. İletişimin temel öğeleri arasında kaynak, mesaj, kanal, gürültü, alıcı ve geribildirim bulunmaktadır. İletişim süreci öğeleri ve işleyişi aşağıda verilmiştir.



Şekil 12 : İletişim Sürecinin İşleyişi (Düşükcan,2003:54)

3.3.1.Kaynak

İletişim sürecinde kaynak iletişimi başlatır ve temel unsurdur. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye (kaynak) bağlıdır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan, duygu, düşünce ve olguları başkalarına aktarmak için harekete geçen kişi veya örgüttür.(Canlier,1997:8)

Kaynak bir birey olabileceği gibi bir grup, kurum, kuruluş ya da toplum da olabilir. Örgütsel iletişim açısından kaynak bir üst, bir ast örgütün çevreyle iletişiminde ise örgüt veya çevre olabilir.(Gürgen,1997:14)

İletişim sürecinde kaynak hayati önem taşımaktadır. Çünkü kaynak durumundaki birey, bilgisi, deneyimleri, geçmişi, fiziksel durumu gibi etkenlerden ötürü alıcılar üzerinde güven uyandırmıyorsa, iletişim sürecinin başarıya ulaşması oldukça zordur. Yani kaynak tutarlı bir mesaj göndermek için yeterli bilgi, yetenek ve özelliklere sahip olmalıdır.(Bingöl,1998:292)

3.3.2.Mesaj

İletişim sürecinde ileten, alıcı için uyaran olarak işlev gören, kaynağın alıcıya iletmek istediği anlamdan oluşan bir sinyal ve sinyaller bütünü olan mesaj, kaynağın amaçladığı iletişimin içeriği, alıcının ise algıladığı anlamdır. Mesaj, alıcı ile kaynak arasındaki ilişkiyi sağlar.(Canlıer,1997:7)

Mesaj, bilgi, duygu, düşünce, olay, olgu, kavram vb.. olabilir. İletişimin başarılı bir iletişim sayılabilmesinin şartı, gönderilen mesaj ile alına mesajın aynı olmasıdır.(Kaşıkçı,2002:22)

Kaynağın ifade etmek istediği, alıcı tarafından anlaşılmıyorsa, mesajın seçiminde ya da aktarılmasında bir hata vardır.

Mesajın iki yönü vardır. Bunlardan ilki içerik, diğeri ise, ilişkidir. İçerik kaynak tarafından mesajın taşıdığı düz anlamdır. Sözcüklere ya da kavramlara yüklenen ve toplumun geneli tarafından paylaşılan anlam, mesajın içerik anlamıdır. Diğer yandan, iletişim kurallar arasındaki ilişkiden kaynaklanan ve iletişim kuralların sözcük ya da kavramlara yüklediği ve sadece kendi aralarında paylaşılan anlamlar ise, mesajın ilişki boyutundaki anlamları oluşturmaktadır.(Düşükcan,2003:55)

Mesajın özelliğine göre haberleşme çeşitlenir. Söz konusu olan çeşitliliğe göre de, mesajın taşınması gereken özellikler vardır. Ayrıca tüm mesajların taşınması gereken özellikleri belirtip, daha sonra mesaj türlerine göre etkinliği sağlayacak özellikleri verirse, aşağıdaki sonuca ulaşmamız mümkün olacaktır.(Erdoğan,1997:286-287)

Mesajların genel özelliği:

- Anlaşılır olmalı,
- Açık olmalı,
- Haberleşme zamanında yapılmalı,

- Mesaj uygun yolu izlemeli,
- Mesaja etki olarak kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

3.3.3.Kanal

Kanal, mesajın kaynaktan alıcıya ulaştığı yoldur.(Canlier,1997:10) Kanal ya da kanallar insanlar tarafından üretildiği gibi, doğal olan kanallar da olabilir. Bu bağlamda iletişim sürecinde kullanılan kanallar doğal ve insan tarafından üretilen kanallar olarak ikiye ayrılabilir. (Düşükcan,2003:56)

Doğal kanalların başında insan vücudu gelmektedir. Sözle kurulan iletişimde insanın konuşmasını sağlayan sestir. Ses ise, insan vücudunun organlarından çıkmaktadır.. ses gırtlakta bulunan ses tellerinin titreşmesi ile ortaya çıkan fiziksel bir olaydır.Söz konusu edilen teller belli bir eğitime tabi tutularak, anlamlı hale gelir. Bu sesler ise belli anlamları ifade etmeye yarayan sözcüklere dönüşür. Sözcüklerin ifade ettiği anlamlar, kültürle belirlenir ve toplumun genelinin aynı anlamı paylaşması koşulu vardır.(Cüceloğlu,1998:70)

İnsan tarafından üretilen yazılı iletişim kanallarının başında kağıt ve kağıdın üzerinde yer alan harf ve yazı formunda sözcükler bulunmaktadır. Yazılı iletişim araçları arasında gazeteden başka, dergi, bülten, bildiri, broşür, bil board da bulunmaktadır. (Düşükcan,2003:57)

İletişimde kime, ne için, neyi iletmek istediğimiz ile kullanacağımız kanal arasında sıkı bağ bulunmaktadır. (Gürgeç,1997:20) İletişimin etkili olabilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. Hangi kanalın seçileceği iletişimin amaçları, alıcının özellikleri ile zaman ve mekanın sınırlarına bağlı olarak değişir. İletişimde kullanılan kanalların mümkün oldukça kısa ve doğrudan olması iletişim sürecinin etkinliğini arttıracaktır. (Düşükcan,2003:57)

3.3.4. Alıcı

Alıcı, iletişimi baştan kaynak tarafından ulaşılmak istenen birey, grup, kurum ya da toplumdur. Örgütlerde gönderilen mesaj tek olmasında rağmen aynı mesajın bir veya birçok alıcısı olabilir. İletişim sürecinde alıcı, kaynak tarafından belli araçlar kullanılarak gönderilen kodlanmış olan iletiyi, kodu açarak alır ve bir tepkide bulunur. Alıcı, kaynak tarafından kodlanan sembolleri duyu organları aracılığı ile alarak aklına ulaştırır. Akıl ise bu sembolleri çözümleyerek bunlara anlam verir. Alıcının kod açma işleminden sonra iletiyi, yine kodlayarak göndermesi beklenir. Bu durumda iletişim süreci başarıya ulaşmış olur. (Düşükcan,2003:58)

Alıcı mesajı algılayabilecek bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmalıdır.(Ertürk,2000:144)

Etkin bir haberleşme için alıcının da taşınması gereken bazı özellikler vardır. Aşağıda belirteceğimiz bu özelliklerin tamlığı oranında mesaj, alıcı tarafından alınacak ve haberleşme etkin olacaktır.(Erdoğan,1997:282-283)

1. Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya arzulu olmalıdır.
2. Alıcı bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalıdır.
3. Alıcı seçici olmalıdır.
4. Alıcı bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir.

3.3.5. Geribildirim

İletişim unsurunun son unsuru geri bildirimdir. İletişim döngüsel bir süreçtir. Bir mesaj göndericiden alıcıya sonra tekrar göndericiye geribildirim yoluyla iletilir. Geribildirim dinleyicinin mesajı sözlü ya da sözsüz yorumlama tarzını gösterir.(Tutar/Yılmaz,2002:29) Geribildirim çift yönlü iletişimin ortaya çıkmasının zorunlu bir faktörüdür. Geri bildirim süreci ile kaynak ile alıcı yer değiştirerek alıcı kaynak, kaynakta alıcı konumuna geçer. (Düşükcan,2003:59)

3.3.6.Gürültü

İletişim sürecinde ortaya çıkan her türlü engelleyici duruma gürültü denir. Gürültü, mesajın anlamını azaltan veya algılanmasını güçleştiren faktörlerdir.gürültü, iletişim sürecinin bütününde veya bazı bölümlerinde oluşabilir. İletişim sürecinde gürültüyü tam anlamıyla ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Bu nedenle gürültünün kaynaklarını iyi tespit edip gürültüyü en aza indirmek iletişim etkinliği için gerekmektedir. (Düşükcan 2003:60)

Gürültü, kanaldan, alıcıdan, kaynaktan veya mesajın kendisinden de kaynaklanmış olsa da daima kaynağın iletişim konusundaki niyetlerini alt-üst edebilmektedir.(Gürgeç,1997:204)Gürültü, haberin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan herhangi bir faktördür. Sistem üzerinde geniş bir şemsiye gibi durur ve bütün unsurları içinde bulunur. Bir kaynak eğer bir mesajı anlamaktan veya iletmekten yoksun ise gürültü yaratır. Anlam, yeterli sembollerle temsil edilmiyorsa kodlama sürecinde gürültü meydana gelir.(Tutar/Yılmaz,2002:33) Gürültüyü üç farklı açıdan ele alabiliriz. Bunlar; (Düşükcan,2003:61)

1. Kesinti
2. Zaman kısıtlaması
3. Fiziksel uzaklık

3.4.Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi

Örgütlerin işleyişinde örgütte neleri nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacağına ilişkin bilginin dolaşması örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun görevleri bilecek bireyler arasında iletişim olmadan eş güdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde örgütünde neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve geçerli kararlar verebilir. Örgütün her köşesinde varlığını ve

önemini kabul ettiren iletişim düzeni aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Örgüt iletişimi yönetme becerilerinin geliştirilmesi çeşitli iletişim araçlarının etkinliğinin artırılması ve iletişimin başarısızlığının nedenlerinin bulunması ile yakından ilgilidir. (Erdoğan,2002:271)

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla örgütü meydana getiren birimler ve ögeler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alış-verişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. (Dicle,1974:20)

Yönetimde iletişimin canlı organizmalardaki dolaşım ve sinir sisteminin yaptığı işlevi yerine getirdiğini söyleyebiliriz. Özellikle günümüzün karmaşıklaşan örgüt yapılarında, birimler arasında eşgüdüm sağlanması, amaçlara ve başarıya ulaşılabilmesinde iletişimin önemi ortadadır. Örgütteki çalışanlar iletişim vasıtasıyla etkileşime girerler ve grupla özdeşleşirler.(Canlıer,1997:29)

Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için son yapılan işlem ve eylemlerde geri bildirim yolu ile tepkileri taşımak zorundadır. Böylece örgüt iletişimi, hem yöneticinin çalışanı etkilemesini hem de çalışanın yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir. (Düşükcan,2003:61)

Örgütsel iletişimin örgütteki işlevlerini şöyle sıralayabiliriz. (Türkmen,2000:40-41))

- Örgütsel iletişim örgütteki çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilir.
- Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün amaçlarına ulaşılması yaptıkları mesaj alış verişidir.Örgütte faaliyetlerin

sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim vasıtasıyla gerçekleşebilir.

- Örgütlerin termodinamiğinin ikinci yasası gereği örgütün entropi etkisinde kalması olumsuz sonuçlar doğuracaktır.Örgütsel iletişim, dış çevre ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir.Günümüzde hızla değişen çevre şartları karşısında örgütlerin kendilerini yeni şartlara uyarlamaları da yine örgütsel iletişimle sağlanabilir.
- Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli yönetim araçlarından biridir. Örgütte planlama, karar verme, güdüleme, eşgüdüm ve denetimin sağlanabilmesi etkin bir örgütsel iletişim gerektirir.
- Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve yönetsel otoritenin sağlamasında önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, bilgiler, belgeler ve dokümanlar örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.
- Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirlerine karşı ve çalışanların örgüte bağlılık duygularının geliştirilmesini sağlar.
- Örgütsel iletişim, işletmelerde endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-işveren-örgüt bütünü arasındaki ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynar.Örgütün bütünlüğü ve örgütsel iletişimin amaçlarının ne olacağı, geniş ölçüde iletişime katılan bir kişi yada birimlerin amaçlarına ve davranışlarına, eylemin içinde sendika ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olur.İletişim ürünü, ortama, zamanın niteliklerine ve örgütün kendi amaçlarına bağlı olarak değişebilecektir.

İşletmenin düzenli bir şekilde işleyişinin sağlamak ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere, işletmeyi oluşturan tüm bölümler ile işletmenin çevresi arasında girilen sürekli bir materyal, bilgi ve düşünce alışverişi örgütsel iletişimdir.(Canlier,1997:31)

Örgütsel iletişim, örgütteki tüm üyelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede çok önemli bir işlev üstlenir. (Düşükcan, 2003:64)

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşıklaşmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde çatışmaların ikna yöntemiyle çözümlenmesine paralel olarak gittikçe artmıştır. Günümüzde , örgütsel iletişimin örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde rol oynayan en önemli etmenlerden biri olduğu anlaşılmıştır.(Dicle,1974:47)

Çalışanların örgütü benimseyebilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekir.Çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri de örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir. Çalışanlara örgütün amaçları v.s hakkında ne kadar fazla bilgi verilirse ve iletişimin gerektirdiği eylemler yapılırsa sonuç o kadar başarılı olabilir diyebiliriz. Örgütün amaçları çalışanlarında katılımıyla belirlenebilirse veya bu amaçlar çoğunluk tarafından benimsenirse iletişim ile amaçlara ulaşmak daha kolay olur.

Örgütsel başarı büyük ölçüde organlar arasında kurulan biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine bağlıdır.Diğer yandan işletmelerin diğer işletmeler, kurumlar ve halk kesimi yani, çevresi ile doğrudan doğruya yada dolaylı nitelikte ilişkileride bulunmaktadır.

Örgütler geleceklerini güvence altına almak ve istenilen çizgiye ulaşabilmek için gerek iç ilişkilerini gerek çevre ile ilişkilerini titizlikle yürütmek ve bunları bir

düzen altına almak zorundadır. Böyle bir düzenin kurulması ise hiç kuşkusuz iyi bir iletişim sisteminin varlığı ile gerçekleşebilir. (Canlıer, 1997:31-32)

İletişim, işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesine yardım eden bir yönetim aracıdır ve işletmede birimleri birbirine bağlayan temel alt sistemlerden biridir.

İşletmelerin büyümeleri ve yönetimin gittikçe karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması, devletin ve sendikaların işletme yönetiminde daha etkili rol almaları, işletmelerde iletişimin önemini arttıran başlıca etkenler arasında sayılabilir. İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru ve etkin karar almalarına yardım eden temel bir unsurdur.

Özellikle yöneticilerin yetkisinin diğer çalışanlar göre geniş olması ve alacağı kararların işletmenin geleceğini doğrudan etkileyecek olması nedeniyle yöneticilere verilen bilgilerin doğru olması gereklidir. Aksi halde, yöneticilere verilecek yanlış veya eksik bilgiler işletmedeki tüm çalışanların faaliyetlerini aksatacağı gibi işletmeyi de olumsuz yönde etkiler... bir an için işletmelerde iletişimin olmadığını farz edersek işletme yönetiminin bir karmaşıklığa dönüşebileceği ortadadır. Şöyle ki; böyle bir varsayımı kabullendiğimizde, astlar üstlerinin kendilerinden neyi, ne zaman ve nasıl yapmalarını istediğini açıkça bilemeyecekler, aynı düzeydeki çalışanlarda, aralarında belirli bir eşgüdüm sağlayamayacaklar, sonuçta işletme yönetimi tam bir karmaşıklığa dönüşecektir. İşletme çalışanlarının çabaları , işletmenin amaçlarına yöneltilemeyecek ve sonuçta verimlilik düşecektir. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşmalarında rol oynayan en önemli etkenlerden birinin de iletişim olduğu söylenilebilir. (Canlıer, 1997:65-66)

3.5.Örgütsel İletişim Çeşitleri

Örgütsel iletişimi öncelikle örgüt içi ve örgüt dışı iletişim olarak ikiye ayırabiliriz. Örgüt yaşayan bir varlık olarak çevresindeki kişi, kurum ve kuruluşlar ile ilişki kurmak zorundadır. İşletmeler diğer firmalar ve kuruluşlarla bilgi ve materyal alış-verişinde bulunarak hayatiyetini sürdürebilir. (Canlıer, 1997:33)

Örgüt Dışı İletişim

Örgüt dışı iletişim, bir örgütün diğer örgütlerle yaptığı iletişimdir. Örgüt dışı iletişim, örgütün çevresindeki kişi, grup, devlet v.s. ile ilişki kurarak çevresinden ihtiyacı olan girdilere (hammadde, enerji v.s.), bilgileri alması ve ürettiği ürünleri çevresine vermesidir. Örgütün çevre ile iletişiminde geri besleme süreci çok ağır işler. İşletme, yaşayan bir sistem olarak çevresiyle bilgi ve materyal alış-verişi yapmak zorundadır. İşletmenin diğer işletme veya sistemlerle iletişiminin iyi olması örgüt içi iletişiminin yeterli olması ile mümkün olabilir. (Canlıer,1997:33)

Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişimin kapsamına kişisel, kişiler arası, kişi ile grup, kişi ile örgüt, gruplar arası ve grup ile örgüt arasındaki iletişimi alabiliriz. Bu tür iletişim, örgütün işleyişine örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde olmalıdır.

Kişisel iletişim, örgüt çalışanlarının örgüt hakkındaki düşünceleri v.s. dir. Ayrıca, kişinin kendisi ile iletişim kurması ve kendisini motive eden gereksinimlerini karşılamak istemesidir. (Canlıer,1997:33)

3.6.Örgütlerde İletişim Kanalları

Örgütlerdeki iletişim öncelikle örgütün hiyerarşik düzeniyle birlikte formel (biçimsel) bir yapı özelliği taşır. Bu iletişim biçimi genellikle örgütün kurallarıyla tanımlanır ve akış biçimi örgütün yapısını gösteren şemalarla ortaya konur. Bununla birlikte örgütte formel yapının dışında gerçekleşen iletişim de bulunmaktadır.

Formel İletişim Kanalları

Bir örgütte formel (biçimsel) iletişim yapısı, hem personel arasındaki bilgi akışını düzenler hem de sınırlar. Çünkü uygun kanal ve mesaj türlerinin

belirtilmemesi ve bazı sınırlamalar getirilmemesi, örgüt içinde karışıklığa neden olmaktadır. Ayrıca örgütler arası iletişim kişiler arası iletişim değildir örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur. Başka bir ifadeyle, iletişim artık sadece bireyler arasında değil, bu bireylerin hiyerarşi içinde sahip oldukları konumlar arasında oluşur. Örgüt içerisindeki formel iletişim akışını;

- Dikey iletişim
- Yatay iletişim
- Çapraz iletişim
- Dışa dönük iletişim olarak ayırmak mümkündür.(Düşükcan,2003:71)

İnformel İletişim Kanalları

Örgütlerdeki iletişim süreci sadece formel iletişim değil aynı zamanda bilginin örgüt içinde resmi olmayan bir şekilde dedikodu, fısıltı ve söylenti şeklinde yayıldığı informal (biçimsel olmayan) iletişimi de içerir. Bu tür iletişim çalışanların birbirini çok iyi tanıdığı ve bir üst otoritenin izni veya haberi olmadan bilgilerin iletildiği ortamlarda sık görülmektedir. Dedikodu, fısıltı ve söylenti olarak da adlandırılabilen informal iletişim örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve çoğu zaman mesajlar yüz yüze veya telefonla aktarılmaktadır.(Düşükcan,2003:75)

Grupsal İletişim

Gruplar üzerine yapılan araştırmalarda üç, dört ve beş üyeden oluşan grupların farklı birkaç iletişim ağı oluşturdukları görülmektedir. Bir ağın bir diğerinden temel farklılığı kanalların dağılımı, onların sayısı ve onların tek yönlü mü yoksa çift yönlü mü olmalarıdır. Meydana gelen bir iletişim yapısı örgütsel aktiviteler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bir örgütün iletişim sürecinde oluşan etkili bir ağ davranışları düzenleyebilir, yenilikleri

cesaretlendirebilir, bir takım aktiviteleri koordine edip tamamlayabilir ve çalışanlara yol gösterip onlara bilgi kazandırabilir.(Düşükcan,2003:79)

3.7.Örgütlerde İletişim Biçimleri

Örgütlerdeki iletişim, genel olarak örgütün yapısına ve uygulanış zamanına paralel olarak sözlü, yazılı ve sözsüz olarak üç biçimde gerçekleşir. Bu bölümde bu üç iletişim biçimi ana hatlarıyla ele alınacaktır.

Sözlü İletişim

Sosyal iletişim esasında sözlü yani dil yardımıyla gerçekleştirilen iletişimdir. Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur. Dil, insanlara ait ve en gelişmiş iletişim aracı olarak kabul edilmektedir.

Sözlü iletişim yüz yüze aktif bir biçimde olabileceği gibi radyo, tv ve telefon gibi iletişim araçları ile de gerçekleşebilir. Sözlü iletişimde en sık kullanılan yöntemler görüşme, toplantı, konferans ve seminer olarak görülmektedir. Sözel iletişim anında geri bildirim olanak tanımaktadır ve bireysel bir iletişimdir. Anında geri bildirim ile fark edilen yanlış anlamalar vakit kaybedilmeden düzeltilebilir. (Düşükcan, 2003:81)

Yazılı İletişim

Yazılı iletişim mektuplar, memorandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamla gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir. Bunların yanında yazılı iletişim, araştırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, eçici raporlar, mektuplar, telgraf, bültenler, yıllık raporlar, ortaklık raporları gibi örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlar ile ilgili bilgilendirici raporları içerir. (Düşükcan,2003:83)

Sözsüz İletişim

İletişimin temelinde oluşan bir iletişim yolu da sözsüz iletişim yoludur. İyi Bir dinleyici iletişim kurduğu bireyin yalnız söylediklerini değil yüzü, eli, kolu ve bedeni ile yaptıklarını da duyar. Çünkü yüz ifadeleri el ve kol hareketleri bedenin duruş tarzı sesin tonu gibi sözsüz mesajlar kullanarak da iletişim kurulur. Yüzdeki anlamlar, göz hareketlerini duruşu, giyinmeyi ve sesin özelliklerini içeren bu iletişim en ilkel toplumsal davranış diye tanımlanan beden dili olarak ta tanımlanmaktadır.(Usluata,1997:54)

Sözsüz iletişim sözcüklerle değil hareketlerle ve davranışlarla gerçekleşen bir iletişim tarzıdır. Sözsüz iletişim daha çok sözlü iletişimi pekiştirmek amacıyla kullanılmakta ve böylece bireyler arası iletişimde duygu ve tavırları düzenleyerek sözlü iletişimi desteklemektedir. Kaynak durumundaki birey yüz ve bedenin yardımı ile akıcılığı yakalamaya çalışırken diğer taraftan karşıdaki bireyin yüz ve beden ifadelerine bakarak mesajın algılanıp algılanmadığını veya karşıdaki bireyin psikolojik durumunu anlayabilmektedir. (Işık,2000:39)

3.8.Örgütlerde İletişim Araçları

İletişim araçlarının seçimi ve kullanımı belli ölçülere dayanmalıdır. İletişim araçları mesajları tam ve anlaşabilir biçimde ve özünü değiştirmeden iletecek ve hedef gurubun ilgisini çekecek özelliklerde olmalıdır. Bireylerin yakınlaşmalarına ve bir birleri ile daha iyi anlaşmalarına katkıda bulunmalıdır. İletişim kanallarının mesaj iletme hızına katkıda bulunmalıdır. Örgütlerde yararlanılacak iletişim araçlarını aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz. (Düşükcan 2003:75)

Yazılı İletişim Araçları

Mesajın kalıcı olması istenen durumlarda iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğu kaybolmadan iletilmesini sağlamak için, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır

Yazılı iletişim araçları

- Yazılı genelgeler, duyurular, belgeler ve raporlar
- Örgüt gazetesi ve dergisi
- Broşür, bülten ve el kitapları
- Afişler, posterler ve duvar toplulukları
- İlan (duyuru) panoları
- Mektuplar
- Dilek kutuları (Düşükcan,2003:86-88)

Sözlü İletişim Araçları

Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır

- Görüşme ve toplantılar
- Konferans ve seminerler
- Telefon görüşmeleri

Görsel – işitsel iletişim araçları

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan projeksiyon, tepegöz, ses ve resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir.

Sözsüz iletişim :

İnsanların yüzlerini, vücutlarını kullanarak birbirlerine mesaj iletmeleri sözsüz iletişim sayılır.

- Yüz ifadeleri
- Bedenin duruş ve hareketleri ile yapılan, konuşma ve yazı olmaksızın insanların birbirlerine bir takım mesajları iletmesidir.

Bu iletişim şeklinde insanların ne söylediği değil ne yaptığı ön plana çıkar.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ- LİDER VE İLETİŞİM

Günümüz işletmeleri bir yandan insan ihtiyaçlarını giderirken, bir yandan da kuruculara kar sağlama amacının taşıyor. Gerek hizmet edilen toplumun büyümesi, gerekse işletme faaliyeti sonunda elde edilecek karı paylaşan kitlenin sayıca çoğalması işletmelerin iriliğini arttırmıştır. Zamanla aynı konuda çalışan işletmeler aynı bölgede faaliyet göstermeye başlamıştır. İşletmelerde çalışan personelin sayısının da artması, yöneticiyi bilimsel çalışmaya zorlamıştır. Yönetici (lider), bir yandan içinde bulunduğu sosyal çevreyi daha iyi tanımak isterken, bir yandan da personelin davranışlarını belirli esaslara bağlamak istemiştir. (Erdoğan, 1997;113)

Uluslararası işletmecilik sosyal çevrenin ve personelin tanınma zorunluluğunu daha da arttırmıştır. Günümüzün yöneticisi (lideri) çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalıştırdığı fertlerin davranışlarını önceden kestirmek istemektedir. Kişi davranışlarının önceden bilinmesi, toplumun çeşitli özelliklerinin tanınması, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle olur. Bu sebeple işletmeci (veya lider / yönetici) çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadır. Bu bakımdan da yönetimin kültüre bağlı olduğu düşünülmektedir. (Erdoğan, 1997;113)

Örgütü, kendine özgü kültür geliştiren bir "minyatür toplum" olarak gören Tınar; örgütsel kültürün, üyelerin düşünme ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon (uyum) bilgileri veya düşüncelerin kolektif programlanması olarak tanımlanabileceğini ileri sürmektedir. Örgüt içi sosyalleşme süreci boyunca üyelerin kafalarına ve kalplerine bilinçli veya farkında olmadan yerleşen sistem kültürü, örgütün ideal geleceğinin taslağını içeren, bu geleceğe ulaşmak için gerekli araç ve stratejileri saptayan, örgüt içi ve dış dünyadaki ilişkileri düzenleyen, yaptırımları ve ödülleri belirleyen görünmez bir yönlendirici ya da örgütü diğerlerinden ayıran bir kod (genetik bilgi) durumundadır. Elde edilmiş bilgi birikimi, örgüt elemanlarının dünya görüşleri. insan anlayışları, değer yargıları, dış dünyayı algılama şekilleri, dilleri ve

sembolleri ile amaç yorumlamaları ve öncelikleri gibi faktörler örgüt kültürünü meydana getirirler. Kültür, örgütün, geçmişi (gelenekler) ile geleceği (yenilikler) arasında bir köprü olarak görülebilir. Bu bakımdan geçmişte oluşmuş kültürel içerikler ve biçimlerin, sadece gelecekte ortaya çıkacak yeni sorunların çözümünü sağlayabildikleri ölçüde yaşama şansına sahip oldukları söylenebilir."(Tınar,1990.82)

Örgütlerde beşeri yönün öneminin zamanla artması sosyal ve siyasi alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır. (Erdoğan, 1997;113)

Örgütleri, içinde kuruldukları toplumun üyeleri oluşturduklarına göre gerek toplumdan genel olarak, gerekse üyelerinden bireysel olarak etkilenirler. Bununla beraber örgütler, çevre kültüründen bağımsız bir davranış biçimi de sergilemekte, onunla baş etmeye çalışmakta fakat yinede ona ters düşmemektedirler. Kültürün oluşum sürecinde öncelikle yöneticilerin (liderlerin) daha sonrada çalışanların etkisi büyüktür. (Üçok,1989;310)

Ulusların kültür oluşumunda olduğu gibi işletmelerde de belli etkiler ve süreçler sonucu örgüt kültürü oluşur. Bir örgütte kendine özgü kültürün oluşumunda en etkili faktör yürütme fonksiyonunun başı olan yöneticilerdir. Yöneticiler örgüte alınacak elemanların seçimindeki rolü, yönetim tarzı, düşünceleri, inançları, duygulan, hayat tarzı, kısaca kültürü ile bir yönetici örgüt kültürünün temelini oluşturur ve devam ettirir. Kendi kültürel niteliklerine uygun elemanları alır, uymayanları uzaklaştırır. Özellikle sahipleri tarafından yönetilen örgütlerde bu durumla karşılaşılır. Çünkü örgütleri onların her şeyidir, bizzat kurmuşlardır ve işletmişlerdir. Başkalarının etkisini ve dolayısıyla kültürünü kabul edemezler.(Özdevecioğlu,1994:123)

Görüldüğü gibi bir örgüte alınacak çalışanların ve o örgütün sahip olduğu kültüre uyumlu olmalarına dikkat edilmektedir. Kişi-kültür uyumu örgüt için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin geleceği, başarısı ve verimliliğinde uyum etkilidir.(Unutkan,1995:71)

Üst yöneticinin önem vermediği bir değer ya da norm örgüte kolay kolay giremezken, beğendiği değerler ve normlar çabucak yayılırlar. Üst yönetici bunun için iletişimi denetlemeden, ödül-ceza sistemlerini çalıştırmaya dek pek çok yöntemi kullanır. Lider, örgütlerin yapı ve teknoloji gibi ussal ve somut yönlerini yaratmakla kalmaz, ayrıca simgelerin, ideolojilerin, dilin, inançların, törenlerin ve efsanelerin, bir başka deyişle örgütsel yaşamın daha çok kültürel ve anlamlı bileşenlerinin de yaratıcısı olur.

Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki eylemlerini etkileyen, meslektaşlarıyla çalışmalarına yön veren, görevlerini yaparken davranış ve tutumlarını şekillendiren, kültürel normlar, değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, örgütün davranışı, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunduğu çevre ile etkileşimin bir ürünüdür. (Karşlı,1998:17)

Örgütte iletişimin etkili bir biçimde oluşabilmesi bir örgütte ortak anlayış ve işbirliğinin hakim olmasına ve takım ruhunun geliştirilmesine olanak vererek, örgütte olumlu bir yapının oluşmasına önemli bir katkıda bulunmaktadır. Örgütte etkili bir iletişim, yönetim ve çalışanlar arasında güvensizlik, bilgi eksikliği, bilgi fazlalığı, rol belirsizliği gibi ortaya çıkabilecek gerginlikleri azaltarak anlaşma ortamı oluşturabilir

Örgüt içerisinde iyi bir iletişim ortamı oluşabilmesi için örgütte sıcak ve olumlu bir havanın oluşması gerekir yöneticilerin kişiliği ne kadar demokratik ve insancıl olursa örgütteki iletişim daha kolay olacaktır. Örgütlerde iletişimi geliştirmeye yönelik olarak yapılacak en etkili faaliyetlerden biri de zaman zaman tüm çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmektir. Örgütlerde bilgi akışını düzenlemek örgütsel faktörlerle ilgili olarak oluşan çoğu iletişim engelini gidermede önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin yönetimin etkililiğini sağlamak için önemli olan bir yetenek alanı da sözsüz iletişim sinyallerinin alınması ve bunların ne anlama geldiğinin bilinmesi de gereklidir.(www.insankaynakları.com)

Etkili iletişimin ölçütü amaçlanan davranış değişikliklerinin alıcı kitlede görülmesidir. Bu davranış değişikliği en genel anlamıyla personelin yerine getirdiği fonksiyonları daha yüksek kalitede yapabilmeleri için kendi üretkenliklerini ve enerjilerini kullanabilme yolunda çaba harcar duruma gelmelidir. Bu yolla personelin yaptığı işi kendi işleri gibi benimser bir duruma ulaşp ilgi düzeylerini artırırılar. Süreçte hatayı en aza indirgeyip iyi mal ve hizmet üretmek için verimliliklerini yükseltmeyi amaç edineceklerdir.

Etkin bir iletişim örgütlerde hayati bir unsurdur. Etkin bir örgütsel iletişimin, işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığını buna karşın iş motivasyonu, iş tatmini, üretkenlik ve bunların sonucunda kan arttırdığını göstermiştir. Price, etkin iletişimin işbirliğini ve dolayısıyla örgütsel etkinliğini arttırdığını göstermiştir. Tubbs ve Judgins'de iletişimin etkinliği ile şirket verimliliği arasındaki ilişkiyi araştırmış ve incelediği iki şirketten daha yüksek ürün kalitesine sahip olanın aynı zamanda daha yüksek bir iletişim etkinliğine de sahip olduğunu göstererek, iletişimin etkinliğinin örgütsel verimliliğe doğrudan katkıda bulunduğuna dikkat çekmiştir.

Etkin bir yönetici iletişimi en etkin bir biçimde kullanarak astlarına örgütün amaçları doğrultusunda iş yaptıran kişi olmalıdır. Astların amirlerinin iletişim kalitesini algılayış biçimleri onların performansını, işe devam ve iş değiştirme durumlarını dolayısıyla verimliliklerini etkilemektedir. Çalışanların üstlerin iletişimini yeterli, uygun ve etkin olarak algılamalarının onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yaptığını bunun da sonuç olarak onların performans ve verimini arttırdığını göstermiştir.

Örgütlerdeki etkin bir iletişim iletişimin interaktif olmasına bağlıdır. Örgütlerdeki interaktif iletişimin en önemli amaçlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- İşlerin koordinasyonu; Etkin bir iletişim örgütsel ve yönetsel işlerin etkin

olarak koordinasyonuna katkıda bulunur.

- Problem çözme; Örgütün farklı bölümleri ve çalışanları arasında ortaya çıkan problemleri çözmeye katkıda bulunur.
- Bilgi paylaşımı; Örgüt üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgileri diğer üyelerle paylaşımına olanak sağlar.
- Çatışmanın çözümü; Bireyler, gruplar veya bölümler arasındaki çatışmanın çözülebilmesi etkin bir iletişim ile olanaklı olabilir.

Destekleyici iletişim ortamı açık iletişim ortamı olarak adlandırılırken bu düzeyde iletişim kurmanın karşımızdakine güven duyup, değer vermenin aynı şekilde karşımızdakinin de bize karşı açık olmasını, güven duyup, değer vermesini sağlayacağını belirtmiştir. Sonuç ise daha iyi insan ilişkileri, daha etkin problem çözümü ve daha yüksek verimliliklerdir. Örgülerde iletişimin etkinliğini arttırabilmek için aşağıdaki koşulların uygulanabilmesi gerekmektedir(Düşükcan,2003:65)

İletişim kanalları örgüt üyeleri tarafından iyi bilinmelidir.

- Örgütün her üyesi için formel iletişim kanalları belirli olmalıdır.
- Kullanılan iletişim kanalları mümkün olduğu kadar kısa ve direkt olmalıdır.
- İletişimde kullanılan formel hatlar tam ve etkin bir kullanımda olmalıdır.
- Örgütteki iletişimin merkezinde bulunan bireyler iletişim konusunda yeterli düzeyde olmalıdır.
- İletişimde kullanılan hatlar kesintilere olanak verilmemelidir.
- Örgütteki her iletişim doğrulayıcı olmalıdır.

Liderin Etkili Bir Örgüt Oluşturmak İçin Dikkat Etmesi Gereken Noktalar :

1- İletişime öncelik verin

Çalışanlar kuruluşun bütün kademelerinde olup bitenlerden haberdar olma yönünde köklü bir ihtiyaç duyarlar. Özellikle –günümüzün neredeyse değişmez bir olgusu olan- altüst oluş dönemlerinde , çalışanlar ne tür değişikliklerin meydana geldiğini, bu değişikliklerin kendilerini nasıl etkileyeceğini ve gerek kendilerine gerekse kuruluşa hangi ayarları sağlayacağını bilmek isterler. Bütün çalışanların her değişikliğe rıza göstermesi beklenemez, ama değişiklikleri anladıklarında kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Bu görevi yerine getirmede artık komuta zincirine ya da şirket genelinde çıkarılacak bir genelgeye bel bağlayamazsınız. Bunun yerine çalışanlarla şahsen bağlantı kurmanın yollarını bulmalısınız.

Örneğin, Minneapolis’ teki Mackay Envelope’un başkanı Scott Mitchell’in bir uygulaması var; her çalışanla fikirler, iyileştirme önerileri ya da çalışanın kafasından geçen şeyler üzerine yirmi dakikalık yüz yüze bir görüşme yapıyor. Her yıl 170 saati aşkın bir süreyi bu işe ayırıyor ve bunun kendisi açısından iyi kullanılmış bir zaman olduğunu belirtiyor.

2- Sahiplik duygusunu geliştirin

İşin sahibi gibi hareket etmeleri için, çalışanlara işin sahibiymiş gibi davranmak gerekir. Bu da büyük ölçüde çalışanlara karşı tutumunuza bağlıdır. İnsanlar kendilerini ve yaptıkları işleri etkileyen kararlarda söz sahibi olmak ve kuruluşun çıkarlarına en uygun şekilde hareket etmeyi sağlayacak araçlarla donanmak isterler. Çalışanların sahipliğini hisse senedi dağıtım programı aracılığıyla kelimenin gerçek anlamında gerçekleştirmeye çalışan yüzlerce şirket vardır ve elde ettikleri sonuçlar çok çarpıcıdır. Sözgelimi, Starbucks Coffee gerek tam gün gerekse yarım gün çalışan elemanlarına eksiksiz sosyal yardımlar ve hisse senedi opsiyonları sunuyor. Üst düzey yöneticilerin üç ayda bir düzenlediği açık forumlarda işleri büyütme planları ve finansal sonuçlar tartışılıyor, katılımcıların geri-iletimde

bulunması sağlanıyor. Dolayısıyla Starbucks’ da işçi değişim oranı sektör ortalamasının yaklaşık dörtte biri düzeyinde kalıyor.

Sahiplik duygusunu uyandıracak öteki unsurlar arasında şunlar sayılabilir:

- 3M Company ‘nin yaygın bir yöntemle dönüşen uygulamasında olduğu gibi, tasarımdan hayata geçirme aşamasına kadar bir fikri geliştirme fırsatına sahip olmak
- Yapılan işin müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerle, şirketin kalıcılığıyla ilişkisini bilmek
- Şirketin misyonunu ve değerlerini kavrayıp benimsemek

3- İyileştirme Yönelimini Yerleştirmek

Çalışanların katılımını sözde benimsiyor görünmekle birlikte, birçok yönetici sahadaki elemanlardan gelen önerilere ayak diredir; bunun nedeni belki de işçilerin kendi yetki alanlarındaki konulara karışmasını bir tehlike olarak görmeleridir. Oysa özel raporlar ve ticari yayınlar çıkaran Boardroom adlı şirket, bünyesindeki herkesi üstlendiği iş ve bunu daha iyi yapma yolu üzerine kafa yormaya özendiriyor. Şirketin kurucusu ve genel müdürü Martin Edelston, çalışanların haftada iki fikir sunarak katkıda bulunmasını istiyor- üstelik ülke ortalamasına göre bir yıl içinde yedi işçi başına ancak bir önerinin düştüğü bir ortamda. Her toplantıda ve ofisin çeşitli kilit noktalarında basit öneri formlarını bulmak mümkün. Haftada bir fikirler toplanıyor ve gözden geçirilmek üzere bir üst düzey yöneticiye iletiliyor. Fikir sunan kişilere 2 ya da 5 dolarlık sembolik nakit ödüller hemen veriliyor; önerilere ve uygulanma biçimlerine ilişkin aylık raporlar bütün personele dağıtılıyor. Bir keresinde, sevkıyat elemanlarından biri Boardroom kitaplarındaki sayfaları iki milim kadar tıraşlamanın posta masraflarını – sadece ilk yılda 500 bin doları bulan bir tutarla –aşağıya çekeceğini fark etmiş. İşte insana göre getiri denen şey bu.

Amaç her seferinde parlak başarıları kovalamak değil, bir iyileştirme kültürü yaratmaktır. Boardroom ‘un verdiği mütevazı parasal ödüller, çalışanların dikkatini

iyileştirmeye dönük büyük ya da küçük bütün fırsatlar üzerinde toplamayı ve fikrin başka bir çalışma arkadaşınca çalınması korkusunu ortadan kaldırarak işbirliğini geliştirmeyi sağlayan bir araçtır.

Öneri sistemlerinin başarıya ulaşması için, liderlerin şahsen bu konuda öncülük etmesi ve önerileri ortaya çıkarıp uygulama konusunda yöneticileri sorumlu tutması gerekir.

4- Esnekliği teşvik edin

Dünün şirketleri genelde katı, bürokratik ve kurallara bağılyken, bugünün başarıyla rekabet eden şirketleri esnek, hızlı ve kuruluş çıkarlarını gözeterek şekilde kendi başına hareket eden sahadaki çalışanlara bağılıdır. Akıllı örgütler çalışanları doğru şeyler yapmaya zorlayacak politikalara ve prosedürlere dayanmak yerine, kendi başlarına doğru şeyler yapmaları için çalışanlara dayanırlar.

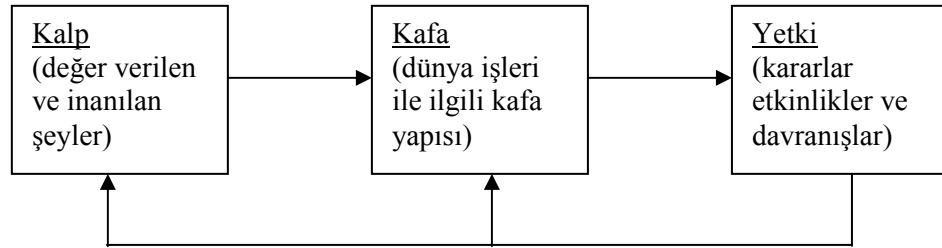
5- Takdir etmeyi bir yaşam tarzı haline getirin

Çalışanları taktir etme sağduyunun gereğı olmakla birlikte, gerçek hayatta böyle olmaktan çok uzaktır. Tom Peters'ın belirttiğı gibi, ‘ ABD’ de asıl sorunumuz teşviklere fazla ağırlık vermemiz değil, tersine bunların bir şekilde sunan şirketlerin çok az olması.

Belki garip gelecek ama, pozitif teşviklerin en etkili biçimleri aynı zamanda yerine getirilmesi en kolay ve en ucuz olanlardır. Çok değişik çalışma ortamlarındaki onbeşbin çalışanı kapsayan yakın zamandaki bir araştırmada, Wichita eyalet Üniversitesi'nin işletme profesörlerinden Gerald Graham en güçlü motivasyon unsurunun yöneticilerden şahsen ve anında taktir görmek olduğı belirlenmiştir. Ona göre, ‘ yöneticiler çalışanları işin içine katılmaya çağırmanın başlı başına motivasyon sağlayıcı olduğınu görmüşlerdir.’ Gene Graham'ın bir çalışması, başkalarını motive etmede en etkili araçların şunlar olduğınu ortaya koymaktadır:

- İyi bir iş yapan elemanı tebrik etmek
- İyi performansla ilgili kişisel notlar yazmak
- İyi performanstan dolayı çalışanı herkesin önünde taktir etmek
- Grup başarılarını kutlamak

Bu gerçeğe rağmen, söz konusu araştırmaya göre bir işi iyi yaptıkları için yöneticilerden hiç denecek kadar az sıklıkta teşekkür aldıklarını belirtenlerin oranı % 58, yöneticilerinin olumlu not, herkesin önünde övücü sözler yada grup olarak taktir yoluna hiç denecek kadar az sıklıkta başvurduğunu belirtenlerin oranı % 75 ‘dir.



Şekil 13: Liderlikle Üç Temel Öge ve İlişkileri

Liderliğin anlaşılabilmesi için liderin kalbinin ve kafa yapısının da anlaşılması gerekir. Liderliğin kalbi kişisel inançlar, değerler, hayaller ve bağlılıklar ile birlikte hareket etmek durumundadır. Buna yaygın bir ifadeyle kişisel vizyon da denilmektedir. Ancak bu kişisel vizyondan daha büyük bir şeydir. Bu, kişinin gerçekliğinin temellerini oluşturan iç dünyasıdır. Liderliğin kafası ise liderin her zaman geliştirdiği uygulama teorileri veya düşünce yapısı ile birlikte hareket etmek durumundadır. Liderin kafası, liderin yeteneklerinin ve teorilerin karşı karşıya gelinen durumlara yansıtılabilmesidir. Yansıtma, kişisel vizyonla ve iç değerler sistemiyle birleşen temel liderlik stratejileri ve hareketlerinin temeli haline dönüşür. Eğer kalp, kafa ve yetki birbirinden ayrılırsa liderlerin hareketleri, kararları ve davranışları anlaşılamaz. Liderliğin kafası kalp ve kafa ile şekillenirken sırasıyla bunların kararlar ve hareketlere yansıtılmasıyla kalp ve kafa birbirlerini yeniden şekillendirir(Yıldırım,2001:63)

Kalp, kafa ve yetki arasındaki bağlantı ve etkileşim, başarılı liderin yönetsel esrarın, düşünce yapısını yeniden kavramasını sağlar. Bu ancak düşünce biçimlerinin değiştirilmesiyle gerçekleşebilir. Her lider bunu başaramaz. Çünkü yönetilenler yönetsel değişimin çoğunu reddedebilirler. Aynı şekilde yönetim literatüründe nelerin olduğunu görmek isteyebilirler ve onun fonksiyonundan çok tarihi gelişimindeki kökleşen kalıplarını ön plana çıkarabilirler. Bir okulda öğretmenler müdürün doğru olarak kabul ettiği ve yapılmasını istediği her şeyi kabul etme yerine, onun tarihi süreç içerisindeki yerini ve kendilerine etkisini düşünerek ona karşı çıkabilir ya da en azından pasif direnç gösterebilirler.

Kafa yapısı, bireyin dünya işlerine ilişkin zihinsel resmidir. Düşünce yapısı bireyin zihninde gizli olarak yer alır ve onun inancına, gerçekliğini oluşturma biçimine ve karar alma biçimlerine temel oluşturur. Farklı düşünme biçimleri farklı gerçeklikleri yansıtır. Farklı gerçeklikler de insanların farklı şekilde davranmalarına yol açabilir. Farklı düşünce yapısı okul müdürlerinin aynı mesele ile ilgili farklı anlayışlarını ortaya çıkarır. İnsanların gerçeklikleri yani dünyayı algılama biçimleri birbirinden farklıdır. Bir liderin yaptıkları diğerinden daha verimli ve başarılı olabilir; ama geleneksel düşünce yapıları bugünün insanların beklentilerini karşılamada yetersiz kalabilir.(Yıldırım,2001:64)

Değerler yöneticilerin düşünce yapılarında ve liderlik uygulamalarında önemli bir etkidir. Bir yönetici kendi okulu için "Bu okul çok iyi bir okuldur, burada her şey çok iyi işlemektedir. Benim hiçbir şey yapmama gerek kalmamaktadır. Ben insanlardan sadece yapabileceklerini isterim" şeklinde düşünebilir. Bir diğeri de mesleki kariyeriyle ilgilenme yerine öğretmen, öğrenci ve okul için en iyi olduğuna inandığı her şeyi kendisi yapabilir. Bireylerin bir şey üzerinde nasıl düşündüğünü, gelişim çabalarının nasıl olduğunu ve değerlerini nasıl seçtiğini tanımlayan altı temel unsuru Sergiovanni şu şekilde ele almaktadır :

1. Otorite: Bir kişinin bir başkasının sözlerini dış güçle dinlemesi. Bu dini bir inancın kabulü ve ona uyma, yasal yetkiye uyma olarak tanımlanabilir.

2. Tümdengelim mantığı: Uyum farklılığına ilişkin öznel inançlar tümdengelimle mantıksal çizgiyi denetler.

3. Duygusal tecrübe: Beş duyu organıyla doğrudan bilgi edinmeyi ifade eder.

4. Coşku: Bir şeyin doğruluğuna inanma duygusudur. İnsanlar genel olarak düşünme ve yargılamalarına hislerini katmamalarına rağmen, güncel düşüncelerinde hemen her zaman coşkularının etkisi görülür.

5. Sezgi: Bilinçsizce düşünme coşkusallıktan daha akılcıdır. Bir çok yaratıcı buluşlar sezgisel yolla keşfedilir ve iç gözlemle, mantıkla ya da diğer bilinçsiz tekniklerle elde edilir.

6. Bilim: Suni teknikler, kavranabilir gerçeklerle bağlantı kurmak için duygusal tecrübeye dayanır. Bir gerçek hakkındaki bir hipotez testi geliştirmek için sezgiye başvurulur. Testin tamamlanması için de tekrar duyu tecrübesine dönülür. Yasal otorite kavramının dayanağı kuralların, hukukun ya da bürokratik kuralların ve düzenlemelerin gücüdür.

Manevi otorite ise, dini alanlardaki otoriteye, uzmanlık otoritesine, toplumsal normlara, ortak amaçlara ve demokratik idealler gibi birtakım ideallerin gücüne dayanır.

Yöneticilerin (liderlerin) odaklandığı ve üzerinde ağırlıklı olarak durduğu noktalar planlama, çok iyi belirlenmiş amaçlar ve hedefler, karar alma, ürünün değerlendirilmesi, ödüllendirme ve sistemli şekilde planlanmış değişimi başarmaktır. Mantıksal bir analizle bunların doğru olacağı ve başarı sağlanabileceği düşünülebilir. Ancak uygulamaları gerçekleştirecek olan çalışanların bu çalışmalarını etkilediği konusunda pek fazla düşünüldüğü söylenemez.

İşletmenin bir de sembolik boyutu vardır. Bu yaklaşım mantıksal yaklaşımdan hayli farklıdır. Okullarda yer alan ve bireyleri derinden etkileyen belirgin inançlar, temel değerler ve ortak semboller okul yönetiminde önemle üzerinde durulması gereken etkenlerdir. Liderler örgütsel değerlerin önemini anlamaya başlamışlardır. Yöneticiler o değerleri bireyler arasındaki güvenin, amaçlara yönelmenin, işletme ile bütünleşmenin kaynağı olarak kullanmaktadırlar.

İşletmelerde mükemmelliğin yakalanabilmesi için işletmelerin mükemmellik ruhu ve paylaşılan değerlerle işlenip kültürel temeller üzerine kurularak şekillenmesi gerekir. Bu kültürün içinde çalışan insanlar örgütsel bir vizyon, değer ve normlar setiyle hareket ederler. Mükemmel işletmeler, bireyleri örgüt içerisinde geliştirir ve yeni idealler oluşturmaya çalışır. Başarılı takımlar düşünceleri sınamak için yetenek ve özgürlüğe sahiptirler ve bu düşünceleri kurumsallaştırmak için hareket ederler. Yöneticiler çalışanları işletme ve toplum için büyük işler yapabilecekleri yönünde yüreklendirerek onları işletme içinde toplumsallaştırabilir.

Her işletmenin bir kültürü vardır. Bu kültürlerin bazıları güçlü ve işlevsel bazıları da zayıf ve işlevsel değildir. Başarılı şirketler mükemmel işletme vizyonu ile güçlü işletme kültürüne sahip olan şirketlerdir.(www.bilgiyönetimi.com)

Güçlü ve işlevsel kültürler işletmelerdeki liderlik ve takım çalışanlarının üyeliğiyle beslenerek, bilinçli olarak oluşturulan birlik duygusunda olgunlaşarak ortak algı ve değerlere dönüşür. İşletme yöneticileri işlerini işletme kültürünün, anlamların, örgütsel kimliğin önemini vurgulayarak yürütürler. İşletmeye yeni gelen üyeler bu kültürün içine girerler, bu kültürde işe başlarlar ve onun içinde asimile olurlar. Şirketlerin başarılı olması için işletme kültürünün anlaşılması, taşınması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerekir. Liderler, takım çalışanlarının işlerinde başarılı olabilmesi için beceri ve yeteneklerine destek sağlayacak bir kültür geliştirmelidir. (www.insankaynakları.com)

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Anonim (?), “Etkili Takım Çalışması” konulu araştırmada takımın önemi, takım dinamikleri, takımda iletişim – liderlik, sinerji kavramlarına ve bunların önemine değinilmiştir.

İrmiş (1995), “Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama” konulu doktora tezinde Türkiye’nin şartlarını zorladığı, daha iyi yaşamak ve daha çok kalkınmak için çaba sarfettiği bu dönemde örnek alınan iki örgütün mevcut kültürü ve bir kültür unsuru olarak yapısı ortaya çıkarılmaya daha iyisine ulaşmak için ne yapılması gerektiğine dair öneriler sunulmuştur.

Zel (1995), “Liderin Rehberlik Rolü” konulu yüksek lisans tezinde liderlerin iş görevleri ile kurduğu bağları inceleyerek, “insan ulusuna ilgi” gösterilmesi gerektiğini savunan liderlik teorilerinin ve modern psikoloji yaklaşımlarından olan “hümanistik yaklaşımın” desteği ile son zamanlarda ortaya çıkan yeni bir liderlik boyutunu incelemiştir. Hazırladığı ”rehberlik uygulaması modeli” örnek olay incelemesi olarak TAI/F16 uçak firmasında uygulayarak rehberlik eğitimi alan liderlerle, rehberlik eğitimi almayan liderlerin iş görenleri ile nasıl iletişim kurduklarını incelemiştir. Araştırma sonucunda rehberlik eğitimi alan liderlerin iş görenleri ile iletişiminin daha sağlıklı olduğu tespit edilmiştir.

Canlıer (1997); “Yönetimde İletişim ve Başarı” konulu yüksek lisans tezinde iletişim ve yönetim kavramları üzerinde durulmuştur. Yönetimde iletişimin önemi, etkisi ve yeri incelenen bu araştırmada yönetimde iletişimin etkisi vurgulanmıştır.

Tabak (1997), “Askeri Liderlik ve Uygulama” üzerine yapmış olduğu yüksek lisans tezinde Kara Kuvvetlerindeki birliklerde uygulanan yönetim biçimi araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, bürokratik yapıların olduğu yerlerde otoriter yönetimin daha çok uygulandığı vurgulanmıştır.

İshakoğlu (1998), “Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi” konulu doktora tezinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemli olan, personelin örgütsel amaçlar çevresinde birlikte hareket etmelerini sağlayan ve örgütler tarafından bir strateji olarak benimsenmesi gereken örgüt-birey uyumu kavramı bütüncül bir bakış açısıyla incelenmiştir.

Şatır (1998), “İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi (Talya Otelinde Bir Uygulama)” konulu doktora tezinde otel örgütünde kültürün, metaforlarla derinlemesine analiz edilip edilemeyeceğini ve metaforların bu analiz için etkin birer araç olup olmadıklarını, kullanılan metaforların pozisyon, cinsiyet ve hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Çapçı (1999), “İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması ve Geliştirilmesi” konulu yüksek lisans tezinde ekiplerin özellikleri, ekip liderinin önemi ve ekibi daha verimli çalışma sistemine getirme düzeyi incelenmiştir. Yüksek performanslı ekiplerin oluşum aşamaları, önemi ve lider etkinliği belirlenerek açıklanmıştır.

Çınar (1999), “Örgütsel Kültür ve Yöneticelerde Kendini Geliştirme (Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama) konulu doktora tezinde örgütsel kültür ile yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek, yöneticinin çalıştığı örgütün sahip olduğu kültürün, yöneticinin kendini geliştirmesi üzerindeki etkisi ortaya konmuştur.

Zel (1999), “Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler / Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama” konulu doktora tezinde kişiliğin örgütsel performansa etkilerini ortaya koymak için kişilik-yönetim kavramlarını ilişkilendirerek bağlantılar ortaya konmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan da örgüt performansının alt boyutları olarak liderlik tarzları, takım rolleri ve ast olarak çalışma tarzları ele alınarak incelenmiştir. İki

ayrı kültür olarak (Türkiye – İngiltere) ve üç ayrı sektör olarak da (özel, kamu, askeri) incelenmiştir.

Aksoy (2000), “Etkin Gruplardan Yaratıcı Gruplara Geçiş süreci” konulu yüksek lisans tezinde ekip çalışmasının yaratıcılık ve sorun çözmeye etkisinin araştırıldığı bu tez de hiyerarşik yapıya ve kurallara en sıkı şekilde bağlı olması bakımından yaratıcılığın ve yeniliklerin ortaya çıkarılıp uygulanmasının en zor olacağı kurum olan askeri bir birlikte yapılan ekip çalışmaları ve çalışmalar sonucu ortaya çıkan çözümler ve yenilikler açıklanmaya çalışılmıştır.

Kendiroğlu (2000), “Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler” konulu yüksek lisans tezinde kişilerarası iletişim yeteneği ve dışa dönüklük / içedönüklük olarak ele alınan kişisel özellikler ile bireycilik / toplulukçuluk ve güç aralığı olarak belirlenen kültürel değişkenlerin takım performansı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Türkmen (2000), “Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli” konulu tezinde yönetsel iletişimi etkileyen unsurları belirlemek ve etkin bir iletişim modelinin oluşumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Yıldırım (2001), “Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi” konulu doktora tezinde yöneticilerin kültürel liderlik rolleri ile öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakı arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Özdüren (2002), “Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde takım çalışmasının bireylerde yarattığı iş tatmini, tek başına çalışanlarla takım halinde çalışanlar karşılaştırılarak takım halinde çalışmanın iş tatminine olan etkileri incelenmiştir.

Öztürk (2002), “Kurum İçi İletişim ve Etkin İletişim” konulu KOSGEP Uzmanlık Tezinde iletişimin kurumsal düzeyde nasıl etkin kullanabileceği, hangi

nedenlerle kurumda etkin iletişimin engellendiği ve nasıl geliştirilebileceği konularında çalışma yapılmıştır.

Pehlivanlı (2002), “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri” konulu yüksek lisans tezinde liderlikte yeni yaklaşımlar, liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri, motivasyon ve çalışanların verimlilik düzeyleri incelenmiştir.

Sarıkır (2002), “Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri (Bir Uygulama)” konulu yüksek lisans tezinde takım çalışmasında liderin motive etme derecesi, liderin özellikleri,takımın önemi-özellikleri, motivasyon ve önemi açıklanmıştır.

Düşükcan (2003), “Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma” konulu doktora tezinde örgütlerde çatışma ve çatışma yönetimi sürecinde tarafların iletişim stratejilerini kullanma düzeyleri incelenmiştir.

Turan (2003), “Kültürel Farklılıkların ve Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi: Man Otobüs ve Kamyon A.Ş. Örneği”konulu yüksek lisans tezinde kültürel farklılıkların veya benzerliklerin örgüt kültürüne kültürün etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Türk (2003), “Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi” örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmada, örgüt içerisindeki işgörenlerin doyum elde etme sürecinde, örgüt kültürü bileşenlerinin iş gören tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, işlenmesi ve çözümlenmesi ile açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada betimsel (survey) araştırma modeli kullanılmıştır. Survey; popülasyondaki bireylerden popülasyonun bir veya birkaç değişken yönünden mevcut durumun belirlenmesi için veri toplamadır. (Arlı,Nazik,2003;15)

Survey modeli olayların objelerin, kurumların grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu mevcut olayların önceki durumlarla ilişkisini dikkate alarak durumlar arasındaki etkileşimi açıklamaya çalışan araştırmalardır.(Kaptan,1993;59)

Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini; Ankara Giyim Sanayi Derneği'ne bağlı elli beş hazır giyim işletmesi oluşturmaktadır.

Örneklem grubunu ise; A.G.S.D.'ye bağlı olan firmalardan random yoluyla seçilmiş hazır giyim firmaları oluşturmaktadır. Bu firmalardan sadece 45 hazır giyim işletmesine ulaşılabilmektedir.

Veri Toplama Teknikleri

Araştırmada kullanılan veriler anketler yoluyla elde edilmiştir.

Bu araştırmada gerekli olan verilere ulaşmak için işletme liderlerine ve takım çalışanlarına anketler uygulanmıştır. Lider anket formu 47 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 7 si kişisel bilgileri ölçmek için kullanılmıştır.

Personel anket formu 38 sorudan oluşmaktadır. Bu soruların 3 ü personelin kişisel bilgilerini öğrenmek amaçlı sorulmuştur.

Yapılan bu araştırmada verilerin güvenilirliğini ölçmek üzere personele ve lidere aynı sorular sorulmaya çalışılmıştır. Hazırlanan anket soruları iki hazır giyim işletmesinde ön denemesi yapılmıştır. Anket soruları ölçme değerlendirme alanında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurularak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra anket uygulama çalışmalarına başlanmıştır.

Veri Analiz Teknikleri

Örnekleme alınan liderlere ve takım çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılarak bilgisayar ortamında sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen veriler alt problemlere uygun bir biçimde değerlendirilmiştir.

Veri toplama aracı olan anketler üç seçenekli likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin ağırlıkları aşağıda verilmiştir.

1. Seçenek	Hayır	1
2. Seçenek	Kısmen	2
3. Seçenek	Evet	3

SPSS programından yararlanılarak elde edilen verilere ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, frekans, ve yüzde değerleri hesaplanmıştır. Lider ve takım çalışanlarının görüşleri arasındaki farkı belirlemek için t-testi kullanılmıştır. T-testinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenerek, anlamlı bulunan p değeri ile belirtilmiştir.

Elde edilen bulgular istatistiki sonuçları içeren tablolar halinde verilmiştir.

LİDER ANKET FORMU

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi Ve Giyim Sanatları Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. ‘Hazır Giyim İşletmelerinde, Liderlerin Eğitim Düzeylerinin Takım Çalışmasındaki İletişim Becerilerine Olan Etkileri Üzerine Bir Araştırma ’ adlı tez çalışmam için sorulara vereceğiniz cevaplar tezimin geçerliliğini sağlayacaktır. Vereceğiniz doğru ve güvenilir cevaplar için teşekkür ederim.

ESRA ERTAN

AÇIKLAMA

Örgüt kültürü:

Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.

Takım grubu:

- Modelist
- Tasarımcı yada tasarım ekibi
- Atölye şefleri
- Pazarlama personeli
- Depo sorumlusu
- Muhasebeci olarak belirlenmiştir.

FİRMADAKİ GÖREV SÜRENİZ:.....
FİRMANIZDAKİ GÖREVİNİZ:.....

YAŞINIZ:

20 ve daha az () 21-30() 31-40() 41 ve daha fazla()

EĞİTİM DÜZEYİNİZ:

İlkokul() Ortaokul() Lise() Önlisans() Lisans() Lisansüstü()

ÇALIŞMA YILINIZ:

1-4 yıl() 5-9 yıl() 10-14 yıl() 15-20 yıl() 21 ve daha fazla()

MESLEKTEKİ KIDEMİNİZ:

1-4 yıl() 5-9 yıl() 10-14 yıl() 15-20 yıl() 21 ve daha fazla()

1. Takımla yaptığınız görüşmeleri nasıl bir ortamda yapıyor sunuz?

- ☐ Ofis
- ☐ Toplantı Salonu
- ☐ Takıma Ait Oda
- ☐ Yönetime Ait Oda
- ☐ Diğer

2. Takım çalışanlarıyla yaptığınız görüşme ortalama ne kadar zaman ayırıyor sunuz?

- 5dk(). 10dk(). 20dk(). 30dk(). 30dk. ve üzeri()

3. Takım çalışanlarıyla ne sıklıkta görüşme yapıyor sunuz?

- ☐Haftada Bir
- ☐Ayda Bir
- ☐Takım Üyelerinin İsteğine Bağlı
- ☐Yöneticiye Bağlı
- ☐Diğer

4. Personelinize daha çok hangi yaklaşım biçimini uyguluyor sunuz?

- ☐ Yakınlık sağlayıcı
- ☐ Dayatıcı
- ☐ Sürükleyici
- ☐ Güven verici
- ☐ Yönlendirici

5. Çalışanların motivasyonunun sağlaması için aşağıdakilerden hangisini uyguluyor sunuz?

- ☐Prim ödülü
- ☐Maaş zammı
- ☐Teşekkür - Takdir Belgesi
- ☐Tatil İzni
- ☐Diğer

A.PERSONELİN SORUNLARINI SAPTAMA

6.Takımınızın bir sorunu olduğunda lider sizlere zaman ayırıyor mu?
7.Liderle konuşurken rahatça duygu ve düşüncelerinizi açıklayabiliyor musunuz?
8.Bir probleminiz olduğunda lidere örneğin; ‘Bu konuda kendimi rahat hissetmiyorum,’ gibi sözlerle, kişisel ihtiyaç yada duygularınızı dile getirebiliyor musunuz?
9.İşinizi kendi işinizmiş gibi benimseyerek mi yapıyor sunuz?
10.Bir hata yaptığınızda lider tarafından hemen olumsuz tepki alıyor musunuz?
11.İşletmenizde gerçek bir örgüt kültürü olduğuna inanıyor musunuz?
12.Çalıştığınız fiziksel ortamla ilgili sorunlarınızla lider ilgileniyor mu?

[illegible]

B.PERSONELE REHBERLİK YAPMA

13.İşletmenizde, takım çalışmalarına önem verilip takım çalışmaları destekleniyor mu?
14.İşletmenizde, takım çalışmalarına önem verilip lider tarafından takım çalışmaları destekleniyor mu?
15.İşletmenizde sizin nitelikleriniz ve başarılı olabileceğiniz etkinlikler tespit edilerek, bu doğrultuda mı görevlendiriliyor sunuz?
16.İşletmenizde çalışanların niteliklerinin artırılması ve kariyerlerinde yükselmeleri için, seminer, kurslar vb. düzenleniyor mu?
17.İşletmenizde çalışanlarla, belirli tarihlerde gündemli toplantılar yapılarak bilgilenmeleri sağlanmakta, herkesin fikrine değer verilmekte midir?
18.İşletmenizde çalışanlarınızla, belirli tarihlerde gündemli toplantılar yapılarak bilgilenmeniz sağlanıyor mu?
19.Lider güveninizi kazanma konusunda gerekli çabayı gösteriyor mu?
20.Lideriniz sizden kendisi için eleştiri yapmanızı istiyor mu?
21. Lider için yaptığınız eleştirileri lider dikkate alıp hatalarını veya eksiklerini tamamlamaya çalışıyor mu?

[illegible]

B.PERSONELE REHBERLİK YAPMA

EVET KISMEN HAYIR

A large rectangular box containing a grid of 21 small circles arranged in 3 columns and 7 rows. The circles are intended for a dot marker activity where students place a dot in each circle.

C.PERSONELİ ÖDÜLLENDİRME

EVET KISMEN HAYIR

A rectangular frame containing a 6x3 grid of circles. There are 6 rows and 3 columns of circles, totaling 18 circles. The circles are arranged in a regular grid pattern, intended for a dot marker activity.

LİDERLERİN TAKIM İÇERİSİNDE YAŞANAN SORUNLARI ÇÖZME YÖNTEMLERİ

EVET KISMEN HAYIR

35.İşletmede takımın karşılaştığı ciddi sorunlar karşısında liderlerin konu hakkında uzmana danışması
36. Liderlerin personel tarafından kendileri için yapılan eleştirileri dikkate alıp hatalarını ve eksiklerini tamamlamaya çalışmaları
37. Liderlerin işletmede çalışanların sorunlarıyla özel olarak ilgilenmesi
38. Liderlerin takımla yaptığı görüşme boyunca empati yeteneğini yeterince kullanabilmesi
39.Problemi olan personelin yada takımın liderler tarafından görüşme sonrası gözlemlenmesi
40. Liderlerin tarafından problemi olan takımın gözlemlendikten sonra olumlu yada olumsuz görüşlerin takıma aktarılması

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

41.Bunların dışında başka eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.

PERSONEL ANKET FORMU

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi Ve Giyim Sanatları Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. ‘Hazır Giyim İşletmelerinde, Liderlerin Eğitim Düzeylerinin Takım Çalışmasındaki İletişim Becerilerine Olan Etkileri Üzerine Bir Araştırma ’ adlı tez çalışmam için sorulara vereceğiniz cevaplar tezimin geçerliliğini sağlayacaktır. Vereceğiniz doğru ve güvenilir cevaplar için teşekkür ederim.

ESRA ERTAN

AÇIKLAMA

Örgüt kültürü:

Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır.

Lider grubu:

- Patron
- Genel müdür olarak belirlenmiştir.

FİRMADAKİ GÖREV SÜRENİZ:.....
FİRMANIZDAKİ GÖREVİNİZ:.....

EĞİTİM DÜZEYİNİZ:

İlkokul() Ortaokul() Lise() Önlisans() Lisans() Lisansüstü()

1. Liderle yaptığınız görüşmeleri nasıl bir ortamda yapıyor sunuz?
☐ Ofis
☐ Toplantı Salonu
☐ Takıma Ait Oda
☐ Yönetime Ait Oda
☐ Diğer
2. Liderle yaptığınız görüşme ortalama ne kadar zaman alır?
5dk(). 10dk(). 20dk(). 30dk(). 30dk. ve üzeri()
3. Liderle ne sıklıkta görüşme yapıyor sunuz?
☐Haftada Bir
☐Ayda Bir
☐Takım Üyelerinin İsteğine Bağlı
☐Yöneticiye Bağlı
☐Diğer
4. Takım içinde problemler oluyor mu?
☐Çok sık
☐Nadiren
☐Çok az
5. Çalışanların motivasyonunun sağlaması için aşağıdakilerden hangisi lider tarafından uygulanıyor?
☐Prim ödülü
☐Maaş zammı
☐Teşekkür - Takdir Belgesi
☐Tatil İzni
☐Diğer

A.PERSONELİN SORUNLARINI SAPTAMA

EVET KISMEN HAYIR

B.PERSONELE REHBERLİK YAPMA

EVET KISMEN HAYIR

[illegible]

B.PERSONELE REHBERLİK YAPMA

EVET KISMEN HAYIR

22. İşletmenizde iletişiminizin az olduğu personeliniz ya da takımınıza lider iletişiminizi güçlendirmek için özel olarak ilgileniyor mu?
23. Liderinizin takımla yaptığı görüşme boyunca empati (olayları karşınızdakinin gözüyle görme) yeteneğini yeterince kullanabildiğine inanıyor musunuz?
24. Lideriniz işletmenizle ilgili bir sorunu ve ya öneriyi sizinle paylaşıp fikir alış verişinde bulunuyor mu?
25. Lideriniz sizinle aranızda çeşitli konulardan sorumlu bir yönetici görevlendiriyor mu?
26. Şirket içinde lider tarafından motivasyonun sağladığına inanıyor musunuz?
27. Lider tarafından proje grubundaki projeler, projenin başlangıcından bitişine kadar sıkı bir biçimde takip edilmekte midir?
28. Şirket içinde hangi işten kimin sorumlu olduğu kimlerin gerektiğinde çalışanlara bilgi vereceği açık bir biçimde belirtilmiş midir?

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

C.PERSONELİ ÖDÜLLENDİRME

EVET KISMEN HAYIR

29. İşletmenizde, orijinal ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması destekleniyor mu?
30. İşletmenizde, sizin orijinal ve yaratıcı fikirlerinizin ortaya çıkarılması desteklenip, bu fikirlerinizin uygulanması sağlanıyor mu?
31. Lider tarafından çalışmanın gerektirdiği yeterli yetki ve sorumluluk veriliyor mu?
32. Yaptığınız güzel bir iş sonucunda takdir ediliyor musunuz?
33. Şirket içinde her bir elemanın şirket için önemli ve değerli olduğunu düşünüyor musunuz?
34. Şirket içinde iletişimi güçlendirmek için özel toplantılar, yemekler düzenleniyor mu?

☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐
☐	☐	☐

35. Bunların dışında başka eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

Sonuçlar

“Hazır giyim işletmelerinde, liderlerin eğitim düzeylerinin takım çalışmasındaki iletişim becerilerine olan etkileri” konulu tez çalışmasında, araştırmanın alt problemlerine cevap aranmış, bulgular ve yorumları açıklanmıştır.

1. Liderin takım çalışanlarıyla görüşmeleri daha çok ofis ortamında gerçekleştirdiği, görüşmelerin en az haftada bir yapıldığı belirlenmiştir. Örgütte etkili bir iletişim oluşabilmesi için liderin takım çalışanlarına gerekli süreyi, yeri ve ortamı ayarlaması önemli bir unsurdur. Bu da takım çalışanlarının verimliliğini, işe bağlılığını ve en önemlisi lider ile takım grupları arasındaki iletişim hatalarının önlenmesini sağlamaktadır.

2. Araştırmada liderle takım çalışanlarının yaptıkları görüşme süresinin ortalama yirmi dakika sürdüğü belirtilmiştir. Takım içinde problem yaşanıp yaşanmama durumuna bakıldığında, takım içinde zamanla problemlerin olduğu bununda iş yaşamında olağan bir durum olduğu tesbit edilmiştir.

3. Araştırma kapsamına alınan liderlerin büyük bir çoğunluğu, takım çalışanlarına yönlendirici liderlik tarzını uyguladığı ama takım çalışanlarının motivasyonlarının artırılması için hiçbir uygulama (prim ödülü, tatil izni, teşekkür/takdir belgesi, maaş zammı) yapmadıkları belirlenmiştir. Liderlerin işletmede motivasyonu sağlama düzeyine bakıldığında, liderlerin bu konuda yetersiz oldukları görülmüştür. Araştırma sonucuna göre takım çalışanları, liderlerin iletişim becerileriyle birlikte oryantasyon, tatil izni, prim ödülü ve bunun gibi diğer motivasyon araçlarının da uygulanmadığı tespit edilmiştir.

4. Liderlerin takım çalışanlarının problemlerini dikkate alarak çözüm üretmede çalışanlarına zaman ayırdıkları görülmüştür.

5. Liderlerin, takım çalışanlarının duygu ve düşüncelerini dikkate aldıkları tespit edilmiştir.

6. Liderlerin takım çalışmasına önem verdiği ve çalışanları desteklediği görülmüştür.

7. Liderlerin takım çalışanlarının niteliklerine ve başarılarına göre kendi alanlarında görev yapmalarına olumlu baktıkları tespit edilmiştir. Ancak işletme içerisinde çalışanların ve takım gruplarının niteliklerini arttırmaları, kariyerlerinde yükselmeleri için işletme içerisinde seminer, kurs gibi faaliyetlerin düzenlenmesine önem verilmediği görülmektedir.

8. Araştırmada işletme içerisinde yaratıcı fikirlerin desteklendiği ve bu fikirlerden yararlanıldığı görülmektedir.

9. İşletmede gündemi konu alan toplantıların yeterli düzeyde yapılmadığı ve liderlerle çalışan personel arasında iletişim kopuklukları olduğu tespit edilmiştir.

10. Liderlerin takım çalışanlarına gerekli yetki ve sorumluluğu verdiği görülmektedir.

11. Liderlerin, iş ortamında karşılaştıkları problemler hakkında danışmandan yeterli düzeyde yararlanmadıkları görülmektedir.

12. İşletmede çalışanların güvenlerini kazanma konusunda liderlerin gerekli çabayı gösterme düzeyi incelendiğinde her iki grupta olumlu cevap vererek aynı görüşü paylaşmışlardır.

13. Liderlerin, işletmenin başarısına bağlı olarak takım çalışanlarını taktir etme ve ödüllendirme araçlarına önem verdiği görülmüş; ayrıca bütün personelin işletme için önemli ve değerli olduğu ve empatiye kısmen önem verdikleri görülmüştür.

14. İşletmelerde örgüt kültürü felsefesinin yeterli düzeyde oluşmadığı ve liderlerinde bu konuda yeterli çalışma yapmadıkları tespit edilmiştir.

15. Liderlerin personelin çalıştığı fiziksel ortamla ilgili sorunlarıyla yeterli düzeyde ilgilendikleri ve departmanlardaki iş akışına önem verdikleri tespit edilmiştir.

Öneriler

Uygulamalı araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek geleceğe yönelik öneriler sunulmuştur.

1. Liderler işletmenin ve toplumun kültürel değerlerini iyi analiz ederek takım çalışanlarına kültürel değerleri, normları benimseterek sağlam bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmalıdırlar.

2. Liderlerin ve çalışanların sağlıklı iletişim kurabilmeleri için empatiye önem vermesi ve bu alandaki eğitim faaliyetlerine (seminer) katılmaları gerekmektedir.

3. Liderler, takım çalışanlarının iş ortamına uyum sağlaması için teknolojik gelişmelerle birlikte insan faktörünü dikkate almalı ve gerekli önemi vermelidirler.

4. İşletme içinde ortaya çıkan problemler, etkili iletişim yoluyla zamanında fark edilerek çözüm önerileri sunulmalıdır.

5. Hazır giyim işletmelerinin iç ve dış pazarda rekabet edebilmesinin yolu etkili iletişim ve sağlam bir örgüt kültürü felsefesinin oluşmasıyla sağlanabilir.

KAYNAKÇA

AKKAYA Sera, Ayşen DİCLELİ. *Konuşa Konuşa İletişimin Sırları*, MESS, Ankara, 2000

AKSOY, Arif. “*Etkin Gruplardan Yaratıcı Gruplara Geçiş Süreci*”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000

ALEMDAR, Korkmaz, İrfan ERDOĞAN, *Popüler Kültür Ve İletişim*, Ankara, 1994

ANONİM , “*Etkili Takım Çalışması*”,

ASLAN Esra, *Örgütte Kişisel Gelişim*, Nobel Yayınları, Ankara, 2002

ATAY Salim, *Liderden Lidere*, MESS, İstanbul, 1999

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:108, Ankara, 1982

BAŞARAN İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992

BIÇAKÇI İlker, *İletişim Ve Halkla İlişkiler*, Media Cat Yayınları, İstanbul, 1998

BİNGÖL Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basın Yayın Dağıtım Şirketi, İstanbul, 1998

CANLIER Veysi, “*Yönetimde İletişim ve Başarı*” Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997

CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan Ve Davranış*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1998

ÇAPÇI Galip, *“İşletmelerde Yüksek Performanslı Ekiplerin Yaratılması ve Geliştirilmesi”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999

ÇELİK Vehbi, *Eğitimsel Liderlik*, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2000

ÇINAR Orhan, *“Örgütsel Kültür ve Yöneticelerde Kendini Geliştirme (Elektronik ve Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama)”*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1999

DİCLE Ülkü, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, MPM Yayınları, No.169, Ankara, 1974

DÜŞÜKCAN Muhammet, *“Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma”* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003

ELHÜSEYNİ Nurettin, *Lideri Lider Yapan Nedir?*, MESS, İstanbul, 2001

ERDEM Ferda, *İşletme Kültürü*, Ankara, 1996

ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1997

ERDOĞAN İrfan, *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara, 2002

EREN Erol, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

ERKEN Veysi, *Eğitimsel Liderlik*, Ankara, 1999

ERTÜRK Mümin, *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000

GÖKÇE Orhan, *İletişim Bilimine Giriş*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001

GÜVENÇ Bozkurt, **Kültür Konusu ve Sorunlarımız**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985

GÜVENÇ Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991

GÜRGEN Haluk, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997

HACKMAN C.R.Silvia, Çev: Hüseyin KANBUR, **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 2000

İŞİK Metin, *İletişimden Kitle İletişime*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Konya, 2000

İRMİŞ Ayşe, *“Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama”* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum, 1995

İSHAKOĞLU Gülem, *“Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi”*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1998

KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 7.basım, Ankara, 1995

KARSLI Mehmet Durdu, *Yönetmel Etkililik*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları, No:6, Bolu, 1998

KAŞIKÇI Ercan, *Doğurucu Beden Dili*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

KEÇECİOĞLU Tamer, *Lider&Liderlik*, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, İstanbul, 2003

KENDİROĞLU, Çiğdem, *“Takım Performansını Belirleyen Kişisel ve Kültürel Faktörler,”* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000

KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern - Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

KOZLU Cem M., *Kurumsal Kültür Amerika –Japonya Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, 2.Baskı, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1988

OKAR Ayla, *Kurum Kimliği*, Media Cat Kitapları, Ankara, 2000

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim Ve Kültürü*, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994

ÖZDÜREN Esra, *“Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama”* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

ÖZTÜRK Hasan, *“Kurum İçi İletişim ve Etkin İletişim”*,Uzmanlık Tezi KOSGEP, Konya, 2002

PEHLİVANLI Serkan, *“İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002

PEKER Ömer, Nihat AYTÜRK, *Etkili Yönetim Becerileri: Öğrenilebilir Ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

PEKER Ömer, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995

SABUNCUOĞLU Zeyyat , Melek TÜZ *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 1998

SAĞLAM Mehmet, *Örgütsel Değişme*, TODAİE Yayınları, No:185, Ankara, 1979

SARIKIR Fatih, *“Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri (Bir Uygulama)”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2002

ŞATIR Çiğdem, *“İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi (Talya Otelinde Bir Uygulama)”*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1998

STRAUB T.Joseph, Çev: Savaş ŞENEL *Ekip Kurma Ve Yönetme Atak Yöneticinin Rehberi*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002

TABAK Akif, *“Askeri Liderlik ve Uygulama,”* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997

TAHİROĞLU Figen, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, MESS, İstanbul, 2002

TEKARSLAN Erdal, *Sosyal Psikoloji*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1989

TERZİ Ali Rıza, *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

TINAR Mustafa Yaşar, *Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El?*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt:5, Sayı1-2, İzmir, 1990

TURAN, G.Handan, *“Kültürel Farklılıkların ve Kültürün Örgüt Kültürüne Etkisinin İncelenmesi: Man Otobüs ve Kamyon A.Ş. Örneği”* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003

TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, *Genel İletişim, Kavramlar Ve Modeller*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002

TÜRK S.Mehmet, *“Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi”* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2003

TÜRKMEN İsmail, “*Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*” MPM Yay No:480, Ankara, 2000

TÜZEL Meral, *Liderlik*, MESS, İstanbul, 1999

USLUATA Ayseli, *İletişim*, İletişim Cep Yayınları, İstanbul, 1997

YILDIRIM Bilal, “*Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlakına Etkisi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ, 2001

ZEL Uğur, “*Liderin Rehberlik Rolü*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995

ZEL Uğur, “*Kişiliğin Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler / Sektörler Arasında Karşılaştırmalı Bir Uygulama*” Doktora Tezi, Ankara, 1999