

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**THE ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT ON THE RELATION BETWEEN TEAM
CLIMATE AND ACQUIRED LEADERSHIP**

Yüksek Lisans Tezi

CEMAL BARIŞ HIZAL

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**THE ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT ON THE RELATION BETWEEN TEAM
CLIMATE AND ACQUIRED LEADERSHIP**

Yüksek Lisans Tezi

CEMAL BARIŞ HIZAL

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Tülay TURGUT

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (ING) Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi CEMAL BARIŞ HIZAL' ın THE ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT ON THE RELATION BETWEEN TEAM CLIMATE AND ACQUIRED LEADERSHIP adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.07.2010 tarih ve 2010-13/26 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

- Tez Savunma Tarihi : 30.11.2010
- 1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. TULAY TURGUT
- 2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. GÜLER İSLAMOĞLU
- 3) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM



ACKNOWLEDGEMENTS

First, I would like to thank my thesis advisors Assist. Prof. Tlay Turgut and Dr. Kutlu alıřkan for their encouragement and guidance throughout this thesis and for their support that carried me to the end.

I would like present my affections to my dear teacher Prof. Suna Tevrüz, whom I take as my model in terms of approach to science and people, and who taught me to think scientifically.

I appreciate Prof. İnci Artan and Associate Prof. Güler İslamoğlu for accepting to be my jury. I am also thankful to all lecturers in Organizational Behavior department who let us learn about this discipline and raised us as future researchers in social sciences.

I thank deeply to my crony mer Ocak, my supervisors Emre Gver, Sare Öztürk and Kubilay akır and all of my colleagues for their comprehension and support during all my master education, especially in writing my thesis.

Lastly, I present my gratefulness to my dear parents and family who were with me and will be during my all life.

Fathers grow up with the birth of their children; children, with the death of their fathers...

Can Dündar

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relationship between team climate and acquired leadership; and the role of supervisor on this relationship.

The beginning point of the present research is acquired leadership in autonomous teams, which is an unstudied concept. Acquired leaders in teams are team members who are either always or occasionally perceived as leaders by other members. The main factor that contributes teams to acquire their leaders is team climate. Besides, the effect of supervisors on this relationship is handled in this research.

The sample of the research consisted of 156 employees, of which 70% work in teams in an international telecommunication company as engineers. The rest of the sample consists of various employees from finance, education, maritime and construction sectors. Results of this study were evaluated using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 15.0 for Windows. The findings reported that as supervisory support is needed for development of the team climate and team members took on more effective roles in the way of their expertise, they took more part in team work processes and eventually autonomy increased in teams. Consequently, the contribution of team climate on acquiring team leader emerged.

Key words: Team, Teamwork, Leadership, Acquired leadership

TABLE OF CONTENTS

	Page No.
ACKNOWLEDGEMENTS	I
ABSTRACT	i
TABLE OF CONTENTS	ii
TABLE LIST	iv
FIGURE LIST	iv
INTRODUCTION	1
1. LITERATURE	
1.1. Team Concept.....	2
1.1.1. Types of Teams.....	3
1.1.2. Characteristics of an Effective Team.....	5
1.1.3. Team Climate (TC).....	9
1.2. Leadership.....	12
1.2.1. Leadership Theories.....	14
1.2.1.1. Trait Theories.....	14
1.2.1.2. Behavioral Theories.....	15
1.2.1.3. Contingency Approach.....	16
1.2.2. The Differences between Managers and Leaders.....	18
1.2.3. Definition of Acquired Leadership.....	20
2. METHOD	
2.1. The Purpose of the Research.....	23
2.2. The Sample.....	23
2.3. The Research Instruments.....	24
2.3.1. Team Climate Inventory (TCI).....	24
2.3.2. Perceived Supervisory Support Scale (PSS).....	25
2.3.3. Acquired Leadership Scale.....	26
2.4. The Procedure.....	27
2.5. The Data Analysis.....	27

3. FINDINGS

3.1. Factor Analysis and Internal Consistency for Team Climate Inventory (TCI).....	28
3.2. Factor Analysis and Internal Consistency for Perceived Supervisory Support (PSS).....	30
3.3. Correlation and Descriptive Analyses.....	31
3.4. Regression Analyses.....	34
3.5. Demographic Findings.....	36
DISCUSSION	39
CONCLUSION	41
LIMITATIONS and RECOMMENDATIONS	41
REFERENCES	42
APPENDICES	51
APPENDIX 1. The Questionnaires	52
APPENDIX 2. The Dissertation in Turkish	56

TABLE LIST

	Page No.
Table 1. Selection Criteria for Types of Team.....	4
Table 2. The Differences between Managers and Leaders.....	19
Table 3. Factorial Structure of TCI.....	29
Table 4. Factorial Structure of PSS.....	31
Table 5. Descriptive Analysis of Study Variables.....	32
Table 6. Correlations for Study Variables.....	33
Table 7. The Contribution of TC to types of AL.....	35
Table 8. The Difference of AL on Gender.....	37
Table 9. The Difference of AL on Education.....	38

FIGURE LIST

Figure 1. The Research Model.....	23
--	----

INTRODUCTION

In the frame work of research, for increasing quality and productivity in today's business world, it is seen that many organizations built their working style on teamwork. In eighties, organizations started to implement total quality management and quality circle methods to solve organizational conflicts. Besides, production groups and project teams were started to be established in organizations. In nineties, work groups became widespread (Sundstrom, 2000). Since the beginning form the millennium, the implementation of teamwork in organizations became popular in Turkey.

In order to have efficient team work in organizations, several factors are required to be provided. These factors form the concept of team climate. The team climate is affected by the purpose of team, characteristics of team members and team leadership. Due to the type of team, while some can have leaders that are assigned by superiors; in some, authorization is equally delegated to members. Whereas in some situations, teams acquire their own leaders.

In the present study, the relationship between team climate and acquired leadership; and the role of supervisor on this relationship are examined.

1. LITERATURE

1.1 Team Concept

In today's competitive business environment, as organizations become more complex, they require employees who gather together to work efficiently in the way of achieving organizational goals (West, Borrill & Unsworth, 1998; Cooper & Robertson, 1998). That is why the adoption of teams has expanded dramatically in response to competitive challenges. Therewithal, organizations which go through downsizing, aim to achieve goals effectively with minimum number of employees. For this reason, they incite employees to work in teams (Manz & Sims, 1993; Kirkman & Shapiro, 1997). The concept of team refers to a group of two or more cohesive individuals who gather for a common purpose and act together in the way of achieving a preset goal (Eren, 1998). Teams are usually work groups that are formed to provide a common goal, commitment and functional unity to its members (Özkalp, 1997).

Some features that teams should have are stated below:

- There is a definable membership of three or more people.
- There is a group consciousness or identity and the members perceive themselves as a group.
- There is a sense of shared purpose and the members share some common tasks or goals.
- The members of the group are interdependent.
- The members interact, communicate, and influence one another, and react to one another.

- From time to time, the members of the team review the team's overall effectiveness.
- The team has an ability to act together as one. (Kendiroğlu, 2000).

1.1.1. Types of Teams

Literature has set various types of teams that are similar but function differently actually. Teams are categorized due to their purpose of existence, degree of autonomy, sustainability, hierarchical structure, process of development, etc (Taşçı, Uzkesici & Eskinat, 1998).

Cohen and Bailey (1997) identify four types of team in organizational setting: (1) work teams, (2) project teams, (3) parallel teams and (4) management teams. Work teams are the type of team most people think about when discussing teams. They are continuous work units that are directed by supervisors who make most of the decisions about what and how it is done.

Project teams are temporarily formed by members from different units for accomplishing a certain task. When the project is completed, the members are either disbanded or they move to the next project.

Parallel teams (problem solving teams) draw their members from different work units to discuss the solution of organizational problems.

Lastly, management teams are established in order to coordinate and provide direction to other units under their jurisdiction. Their members are usually driven from the managers of the sub-units.

Larson and LaFasto (1998) state that the “question of goal” is an important factor for determination of the type of a team. Accordingly, they identify three broad goals that seem to characterize why teams are assembled. As it is seen in Table 1, problem resolution teams are dominated by trust, creative teams by autonomy and tactical teams by clarity.

Table 1
Selection Criteria for Types of Team (Larson & LaFasto, 1998, p.67)

Type of team	Broad objective	Dominant feature	Process emphasis
Problem resolution teams	Problem resolution	Trust	Focus on issues
Creative teams	Creativity	Autonomy	Explore possibilities and alternatives
Tactical teams	Tactics	Clarity	Directive, highly focused tasks, role clarity, well-defined operational standards, accuracy

In today’s manufacturer organizations; production, marketing, strategy, service, training, problem solving and quality circle teams are defined as project and semi-autonomous teams regarding their functions. Besides, there are autonomous teams which are self-managed, flexible-structured and responsive to changing events.

Self-managed teams are usually groups of 10 to 12 employees who perform highly related or interdependent jobs and take on many responsibilities of their former supervisors. This type of team is also called as autonomous team. Although problem solving team is an appropriate method of collective work; it is not sufficiently effective because in such teams, members are not totally involved in decision making process. Whereas self-managed teams do not only solve problems, but also change solutions and take full responsibility of results.

These teams plan their own work schedule and form their own supervisor. In other words, this type of team builds its own control by selecting their own members and having them evaluate each other's performance. As appositions take on decreased importance and may even be eliminated (Özalp, 1998; Weiss, 1993). Self-managed teams do not have a leader in one sense; in other they have many leaders. In these teams, every member actively follows leader. On the other hand, they exhibit leadership characteristics upon their competences in certain situations.

In the present time, many organizations adopt the idea of self-managed team. In literature, research put emphasis on some positive outcomes of this type of team. It is seen that self-managed team members tend to report high job satisfaction, productivity and performance. For instance, in Cohen and Ledford's (1994) research on a telecommunication company, self-managed teams reported higher productivity than others.

At this point, it is important to examine the characteristics of an effective team that are stated in literature.

1.1.2. Characteristics of an Effective Team

According to Hackman (1987), team synergy relates to the extent to which a team avoids process losses or whether the team takes the initiative to create innovative strategic plans. In teams, individual efforts result in level of performance that is greater than the sum of those individual inputs; whereas in groups, individual performance is more likely emphasized. In other words, 2+2 results 4 in a work group; but in a work team the result is higher. For teams, while values are primary issues; individual accomplishments are secondary. For example, in a soccer team, team success is more important than players' individual efforts. This team may contain both mediocre and star players. Eventually, the goal of the team is being the champion; so, the team is appraised due to accomplishment of their goal.

What are the factors that lead teams to become effective? There are of course various factors that team effectiveness depends on. Effective communication, member characteristics and trust are the primary factors.

According to Kurt (2001), firstly, a team should have right members. The competences of the members should fit the team goal. Sharing goals by all the members contribute to team effectiveness. Communication of a team among the members, with other teams and superiors is related to team effectiveness. Besides, a team should be trained for problem solving and reach to sources of information.

After a 3-year study of teams, Larson and LaFasto (1989) summarized the characteristics of an effective team:

1. A clear, elevating goal,
2. A results-driven structure
3. Competent team members
4. Unified commitment
5. A collaborative climate
6. Standards of excellence
7. External support and recognition
8. Principled leadership

In their other study (2001), they determined organizational structure that supports teamwork; collaborative, communicative and productive members and leader that supports collective success; as characteristics of team effectiveness. In terms of team effectiveness, Jehn and Mannix (2001) also put emphasis on effective communication and autonomous discussions in team.

In literature, it is seen that communication among members is one of the most common characteristics of effective teams. Communication involves an observable interchange of information and subtle interactions of power, attitude and values (Loxley 1997). Individuals need to listen frequently to each other and collaborate in order to develop mutual knowledge, which enhances communication. Joint decision making and formal and informal interchanges can also enhance communication (Headrick et al. 1998). Providing team coordination, increasing motivation, preparing members for innovation, improving performance and increasing inter-team communication require effective communication skills (Erengül, 1997). Good social relationships maintain effective teams. Personally, team members who are empathic and supportive of their colleagues offer practical assistance, share information and collaboratively solve problems. Social networks within and beyond teams also enhance individuals' access to strategic information; facilitate a better understanding of team tasks and an increased belief in the team's effectiveness (Kirkman & Rosen 1999).

According to Hackman (1990) team size should be appropriate and team should include members with ample task and interpersonal skills, and should consist of a good diversity of membership (Brill, 1976). Even though individual contribution does not seem to be a need of an effective team at first; in fact, it is a prior condition.

Trust within team, is another crucial factor for effectiveness. As members build trust among them, their productivity increases because trust renders control systems among members unnecessary; so, many invaluable processes are disabled. Struggles are either battled by a team or lost by an individual. The power and quality of a team is understood from the members' support among them. Individuals, who blame other team members in a case of failure, lose their chance to work in team with the same members (Baltaş, 2003). Trust must be slowly built up across team members who have different competencies, assumptions and priorities, through developing confidence in each other's competence and reliability. Trusting individuals are willing to share their knowledge and skills without fear of being diminished or exploited (Bassoff, 1983).

Clarity and specificity of goals are vitally necessary conditions for an effective team. West (1994) emphasizes the clarity of vision for organizations, which encompasses organizational values. Clear and realistic team goals give rise to productivity. As team members participate in setting and prioritizing goals, they better understand the task requirements and are more motivated to achieve them (Kirkman & Rosen 1999). Teams need measurable goals consistent with their values and abilities. These goals motivate members to work in collaboration and achieve goals (Sundstrom et al., 1990).

Team cohesion is another characteristic of effectiveness (Robbins, 1999). Members of effective teams desire to perform tasks cohesively and meet team's goals. So, cohesiveness leads members to find the team interesting and stay within the team. Teams, in which cohesiveness is high, do not delay their tasks, attend work activities and feel pleasure of team success. As much as a team reports high interaction and communication, it exhibits cohesion. By these tight relationships among them, members dedicate themselves to team's goals (Kesim, 1999).

It is important for organizations to establish teams and support teamwork in order to create an organizational culture (Costley, Melgoza & Todd, 1994). Organizational culture should fit team culture (Morley & Heraty, 1995). That is why organizations should clearly explain expectations from teams and team responsibilities (Sundstrom, De Meuse & Futrell, 1990). Organizational culture should transform its values into the principals and behaviors of team members. (Brill, 1976; Blechert, Christiansen & Kari, 1987).

Leadership is a key factor for team effectiveness and the main reason of team's success or failure (Katzenbach, 1997; as cited in Gil et al., 2005). Teams are usually directed by a leader assigned by managers (Kılınç, 1986). However, team members sometimes take on the role of leader. In effective teams, the member who takes on this role, acts like a leader who motivates his/her team to accomplish goals, rather than a manager who gives directives to members. In such teams, leadership is not considered as crucial and the tasks of a leader cannot be easily spotted (Katzenbach & Smith, 1994). It is said that in

effective teams, leaders or managers play important role in increasing motivation of the team. Delegation of responsibility appropriately by team leaders makes members become more confident and autonomous in their work (Capko, 1996).

The characteristics that are mentioned so far are defined in literature as the characteristics of effective teams. Besides, the intervening variable of the present study, team climate is next to being examined.

1.1.3. Team Climate (TC)

In literature, TC refers to similar characteristics of effective teams. Because of it, TC is perceived with a positive meaning for teams. It helps members develop a sense of potency, or belief that the team can be effective (Guzzo, et al., 1993). Two important factors of teamwork are the collaboration of team members for a common purpose and the team climate which contributes to work group effectiveness and process improvement (Burpitt & Bigoness, 1997; Campion, Papper & Medsker, 1996; Coates & Miller, 1995; Eby v Dobbins, 1997; Gupta et al., 1994; Howard et al., 2005; Klivimaki & Elovainio, 1999; O'Reilly, Williams & Barsade, 1997). Team climate also encourages members to exercise extra-role, citizenship behaviors, some of which extend beyond the boundaries of the team itself, and may directly impact satisfaction for a team's internal and external customers (Bowen, Gilliland & Folger, 1999; Harber, Ashkanasy & Callan, 1997; Kirkman & Rosen, 1999; Rajnandini, Schreisheim & Williams, 1999). According to Lembke and Wilson, it encourages members to view working in a team as a desirable arrangement. Schneider (1990) states that members' attitudes, principles and expectations constitute team climate. According to Anderson and West (1998), to create a TC, team members must share a teamwork experience. These researchers also set three demands for this sharing "(a) that individuals interact at work, at least on an infrequent basis, (b) that there exists some common goal or attainable outcome which predisposes individuals toward collective action,

and (c) that there is sufficient task interdependence such that individuals need to develop shared understandings and expected patterns of behavior” (p. 237).

In literature, there are numerous researches on team climate. West’s (1990) study is said to be the first one which explain comprehensively TC. Many studies followed and addressed to his because of its accurate prediction for team performance. In his study, TC is explained by four factors: Vision, participative safety, task orientation, and support for innovation.

West (1990) defines vision as “an idea of a valued outcome which represents a higher order goal and a motivating force at work” (p. 310). To accomplish a team goal, members should perceive it accurately and this depends on their communication with the team (Larsen & Diener, 1992). West asserts that team vision has three component parts: clarity, attainability, and sharedness. Clarity refers to the degree to which the vision is readily understandable. Attainability refers to realistic goals that team members can achieve. Lastly, sharedness refers to the extent to which the vision gains widespread acceptance by individuals in the team. The vision of a team should be evaluated in certain times and renovated if necessary (West, 1990; as cited in Dackert, Lööv & Martensson, 2004).

Participativeness and safety are characterized as “a single psychological construct in which the contingencies are such that involvement in decision-making is motivated and reinforced while occurring in an environment which is perceived as interpersonally non-threatening” (West, 1990, p. 311). Participative safety is related with active involvement in group interactions. The existence of an interpersonal atmosphere that involves non-threatening trust and support and participation in decision-making through influencing, interacting, and sharing information, lead a team to ideas for new and improved ways of working. In this sense, participativeness and safety is said to increase team commitment and creativity. Influence in decision making process, safety, interaction frequency and

information sharing are sub-dimensions that constitute this factor (Anderson & West, 1998).

Team members, who set goals to be accomplished in the best way, work in collaboration and create control systems for evaluating and maximizing quality of task performance (West, 1990). This factor hence describes a general commitment to excellence in task performance (Anderson & West 1996). Tjosvold (1982) states that to operate task orientation in team without a matter, team structure must be flexible and discussions should be constructive.

Support for innovation varies across teams to the extent that it is both articulated and enacted. West (1990) argues that articulated support, by implication, may be found in personnel documents, policy statements, or conveyed by word of mouth (cited in (Anderson & West, 1994). Such a support is an important factor in improvement of creativity in team. Besides that, meeting expectations of members and improving work conditions also influence creativity (West, 1990).

In teams where TC is established, team members may exhibit the role of leader; in that case a team is said to be autonomous. Members of such teams are found to have higher job satisfaction. The beginning point of the present study is the functioning of teams in organizational structure which supports autonomous team and the relationship of members of autonomous teams with the team leader. As it is mentioned in literature, self-managed teams create their own leader; but top management sometimes assign managers to these teams in order to provide work flow and communication between the team and management. Another question that is aimed to be answered in this research is the influence of a manager assigned on the team's creation of own leader. Thus, leadership approaches in literature should be examined.

1.2. Leadership

Throughout history, people have tried to say what makes a good leader. Some of the most often quoted historical authors include Plato, Machiavelli, Hobbes, Locke Confucius, etc. The etymological root of leadership in the years of 1300 came from the word “leaden”, which referred to moving forward, leading the way; and in the years of 1800, the concept acquired its present meaning (Sorenson, 2001; as cited in Akdoğan, 2002 and Turner & Müller, 2005).

For the first time, the concept of leadership was handled in 1946 in the book of *The Concept of the Corporation* by Peter F. Drucker, who was Freud’s nephew (Önen, 2006). In literature, there are more than 40,000 studies about this subject. Leadership has various definitions because of the great amount of source (Dubrin, 2004). The Anglo-Saxon origin word is used as “lead” in English, “leaiten, lietter” or “Führer” in German which means leader, director and dragger (Karamercan, 2001). The Turkish Language Association (2010) uses the word of leader as “pioneer, chief” and defines it as “the person in charge of top management of a party or establishment” and “a team or competitor in the first place in a competition”.

By its very nature, man has constituted groups in order to attain goal. In this process, the question of group act and goal orientation emerges. This question causes the need of leadership. Throughout history, man has needed of a leader to be guided in the way of goal attainment. Leadership exists and will exist in man’s history by its hierarchical nature (Eren, 2004). Leadership is the process of social influence on the activities of an individual or a group in which one person can enlist the direction and control others in the accomplishment of a common task by gathering them together and maintain the group. Moorhead and Griffin (1989) define the concept of leadership as “the use of non-coercive influence to direct and co-ordinate activities of group members towards goal accomplishment. Leadership is the set of characteristics attributed to those who are perceived to employ such an influence effectively” (p. 347)

A leader is a person who has a wide point of view; can synthesize what he/she sees and learns; builds a strategy on the basis of values and vision; has ability to see what others cannot; is encouraged to make and trusted by others; implement rapid decisions; and influence others (Sullivan & Harper, 1997). According to Hellrigel and Slocum (1978), a leader is a person who builds up trust and honesty on his/her followers and leadership is the process of the behaviors of a leader and his/her followers (Doğan, 2007). Leadership is the matter of influencing followers but not setting a power on them (Werner, 1993).

Helmsetter (2003) states that the mission of a leader is uniting people and take action. Having moral standards and a vision is an important characteristic of a leader. As a leader follows his vision, his/her group follows him/her. A leader's mental and intellectual background and vision create a future image. A leader dreams to accomplish the impossible. He/she visualizes goals in mind and takes action to accomplish it. The process of leadership is shaped by the time and conditions. In other words, leadership changes due to the stage on which a leader is (Batlas, 2000).

Another definition of leadership is an active process of uniting people in the framework of a vision and leading them to attain a common goal (Dengiz, 2000). Higgs (2002) says that "leadership is like a beauty which is hard to define; but it is recognized when it is seen."

In literature, leadership has been a research variable over decades. In organizational context, it is a key factor in attainment of individual, group or organizational goals (Kuchinke, 1999). In a research that was conducted in over 60 countries, leadership was found to be a competence of influencing motivating individuals and lead them to contribute to organizational achievement (Brodbeck, Frese & Akerblom, 2000)

1.2.1. Leadership Theories

In literature, there are different approaches to leadership behavior. Before 1950s, it was believed that the leader characteristics came from birth. Later on, not only characteristics of a leader but also his/her behaviors in management were taken in consideration.

1.2.1.1. Trait Theories

The studies of leadership after the 1st World War, in times of a need of military and industrial leaders, are the first studies of this subject. They were usually on leadership traits. In these studies, leadership traits were believed to be inherent (Baron & Greenberg, 2000; as cited in Hellriegel et al., 2001).

Renaissance philosopher Machiavelli mentioned that some princes in Italy were not good leaders, while some were good. Depending on this, he concentrated on the characteristics of a leader. Sir Stodgil (1948) stated that leaders have different traits than others and they are universal and unchangeable. According to Thomas Carlyle's Great Man Theory, great men are born with some distinguished traits and during their all life, these traits definitely emerge at least somewhere (Şimşek, 1995).

Koçel (1999) proposes to measure these traits to explain leadership in this theory. Finally, research determined three specific characteristics of a leader:

- Personality: Sincerity, decisiveness, self-confidence, frankness, accuracy and initiative
- Physical appearance: Age, height, gender, nationality, appearance
- Abilities: Intelligence, interfix, elocution, knowledge, accomplishment, experience, etc.

In 1939, a group of researchers led by psychologist Lewin set out to identify different styles of leadership. According to them, authoritarian leaders, also known as autocratic leaders, provide clear expectations for what needs to be done, when it should be done, and how it should be done. Whereas in participative leadership, also known as democratic leadership, leaders offer guidance to group members, but they also participate in the group and allow input from other group members. Researchers observed that employees sometimes were not pleased to work under an autocratic leader; but they were more pleased to work under a democratic leader (Arnold et al., 1986). Tannenbaum and Schmidt state that a leader may have both democratic and autocratic styles. Although autocratic leadership style is the least preferred, it is required when absolute control is needed over a group in case of urgent situations. Leadership styles are related with followers' characteristics. As the level of competences of subordinates decreases, autocratic leadership style is more needed (Arnold et al., 1986).

Consequently leadership style theory is criticized because it does not contain a universal list of leader characteristics (Hodgetts & Kuratko, 1991), effective leaders do not have the same characteristics (Tahiroğlu, 2004), it is hard to determine all the characteristics of a leader and categorize them (Ogbonna & Harris, 2000), and the theory ignores the interaction of leader-followers and changeable environmental circumstances (Tahiroğlu, 2004).

1.2.1.2. Behavioral Theories

As a result of deficiency of trait theories, from the beginning of 1950s, researchers focused on the relationship between leadership behavior and leadership style (Likert, 1961). Behavioral theories define leadership as the behavior of leading a group in the way of attainment of goals. Accordingly, effective leadership is explained by leader behavior towards followers (Turner & Müller, 2005). This approach proposes that behaviors are

observable and can be learned. So, the assumption of “leaders are born rather than made” fails (Tahiroğlu, 2004).

Ohio and Michigan University studies are the most important studies for behavioral theories and according those studies, there are two types leadership: Task-oriented and people-oriented. Consideration is the extent to which a leader exhibits concern for the welfare of the members of the group. This factor is oriented towards interpersonal relationships, mutual trust and friendship. This leadership style is people-oriented. Being friendly and approachable, treating all group members as his/her equal, looking out for the personal welfare of group members and making himself/herself accessible to group members are some factors of this style. Initiating structure is the extent, to which a leader defines leader and group member roles, initiates actions, organizes group activities and defines how tasks are to be accomplished by the group. This leadership style is task-oriented. Some of the features of this style are letting group members know what is expected of them, maintaining definite standards of performance, scheduling the work to be done and asking that group members follow standard rules and regulations (Önen, 2006).

1.2.1.3. Contingency Approach

To understand leadership, examining leadership behavior contributed to literature; however, ignoring situations where leadership exists and not considering the circumstances under which leadership occurs, refer to deficiency of behavioral approach. In contingency approach, the situations and circumstances are taken in consideration because it is thought that these factors affect leadership style (Hersey et al., 1996). This approach handles leadership as a whole with followers, goals, characteristics and environment (Tahiroğlu, 2004).

Even though there are different factors emphasized in contingency studies, there is a consensus on the importance of situations and circumstances that they determine the

effective leadership style (Ogbonna & Harris, 2000). Contingency models are discussed next.

Fiedler (1960) proposes that effective group performance depends on the proper match between leader's style and the degree to which situation gives control to the leader. Fiedler considers leadership with the power of leader's status, the structure of task and the relationship with followers. He defines the situations in which a leader can be effective due to the task and the personality of the leader (Akiş, 2004, Aycan, 1998).

If a leader has positive relationship with his/her teammates, the team finds their leader powerful and respects him/her, and the task structure is clear; then the leader is said to have favorable situation. For a leader, being un/successful depends on the degree to which the situation gives control and influence to the leader and leadership approach to his/her personality (Howard, 2001).

Hersey ve Blanchard's theory suggests that the key contingency factor affecting leaders' choice of leadership style is the task-related maturity of the subordinates (Wilkinson & Wagner, 1993). The situation and the circumstances which are crucial for effective leadership should be evaluated with subordinates' maturity level (Schermerhorn et al., 1988). The major proposition of situational leadership theory is that the effectiveness of task and relationship-oriented leadership depends upon the maturity of a leader's subordinates (Tevrüz et al., 1999).

House and Evan's (1971) theory examines how the job perceptions and goals of the leader and the teammates affect their path to achieve goals. Guidance of the leader to the followers in the way of goal achievement lead to high motivation and job satisfaction for the followers (Yukl, 1989). The most important mission of a leader is to determine goals for his/her subordinates and the path to attain these goals (Dessler, 1985).

1.2.2. The Differences between Managers and Leaders

In literature, although the concepts of manager and leader were used in the same sense; they are in fact not the same. Burns (1978) was the first that examined distinctly these two concepts. From 1980s on, they are distinguished by researchers (Kılınç, 2002).

According to Davis and Newstorm (2006), leadership is a part of management. They define leadership as an ability of convincing subordinates to attain goals. A leader unites the group and motivates it in the way of goal achievement.

A manager's goals are originating from necessities but not desires. He/she is superior in distributing individuals or groups due to tasks. He/she provides daily organizational tasks to be done by calming parties. In contrast with manager, a leader reports personal and effective attitudes towards goals. He/she inspires followers by searching for potential opportunities and rewards in the environment, and provides creative processes to begin by his/her energy (Zaleznik, 1977). Zaleznik states the differences of leader and manager in Table 2.

Table 2

The Differences between Managers and Leaders

	MANAGERS	LEADERS
Attitudes toward goals	Take an impersonal, passive outlook. Goals arise out of necessities, not desires.	Take a personal, active outlook. Shape rather than respond to ideas. Alter moods; evoke images, expectations. Change how people think about what's desirable and possible. Set company direction.
Conceptions of work	Negotiate and coerce. Balance opposing views. Design compromises. Limit choices. Avoid risk.	Develop fresh approaches to problems. Increase options. Turn ideas into exciting images. Seek risk when opportunities appear promising.
Relations with others	Prefer working with people, but maintain minimal emotional involvement. Lack empathy. Focus on process, e.g., <i>how</i> decisions are made rather than <i>what</i> decisions to make. Communicate by sending ambiguous signals. Subordinates perceive them as inscrutable, detached, manipulative. Organization accumulates bureaucracy and political intrigue.	Attracted to ideas. Relate to others directly, intuitively, empathetically. Focus on substance of events and decisions, including their meaning for participants. Subordinates describe them with emotionally rich adjectives; e.g., "love," "hate." Relations appear turbulent, intense, disorganized. Yet motivation intensifies, and unanticipated outcomes proliferate.
Sense of self	Comes from perpetuating and strengthening existing institutions. Feel part of the organization.	Comes from struggles to profoundly alter human and economic relationships. Feel separate from the organization.

According to Mescon and his colleagues (1988), a leader takes on the responsibility of failure deals with the negative results when his/her team cannot achieve a goal.

The dependent variable of the present research is the concept of “acquired leadership”. So, it is necessary to explain the difference between a supervisor that is assigned by management and an acquired leader.

1.2.3. Definition of Acquired Leadership

In literature, studies about acquired leadership are not found often. The idea of this variable was occurred in the observation phase of the research. In this regard, it can be said that the present study contribute to literature in terms of emerging a new variable.

Especially, expect the self-managed teams, to which supervisors are assigned in order to set communication between the management and the team, autonomous teams acquire a leader that is perceived as a leader by teammates, supervisors and even sometimes by top management. In the present study, this type of leadership is called “acquired leadership”.

Werner (1993) refers leadership to the quality of interaction between a leader and his/her followers, rather than a status or authority. According to him, the crucial matter of a leader is to influence subordinates in the way of a certain vision, but not dominating over them. A manager uses several organizational means to make his/her subordinates adopt a desired behavioral pattern, and so he/she feels responsibility to them. While supervisory/management is assigned by superiors, leadership is a reward from followers (Tengilimoğlu, 2005; Ulaş 2002; as cited in Akiş, 2004).

A supervisor/manager emerges by being assigned by management and his/her responsibilities and authorization are designated by an enterprising group or their agents

independently from team members. Contrarily, a leader emerges as a result of carrying specific characteristics in a group (Erdoğan, 1997). These characteristics are listed below.

1. A leader is one who is followed by group members. Not all managers are leaders. A manager does not have to be followed by subordinates in terms of behavior. But behaviors of a leader are embraced by his/her followers.
2. A leader is one who is affectively accepted by group members. A manager makes decisions and solves problems in a rational way. It leads organizations to attain goals. Whereas a leader meet emotional expectations of his/her teammates.
3. A manager pays attention to organizational goals. In this regard, subordinates are required to follow him. In contrast with manager, a leader pays attention to the needs of his/her followers. He/she aims to meet the personal and sometimes emotional needs of the team members other than organizational needs.

Drucker (1997) states that leadership is not an attitude special to managers. It is not necessary to equip leaders with formal authority. Leadership can exist in every organizational level with different dimensions, patterns or content. The difference of leaders in different organizational levels is explained by the number of followers, goals and circumstances.

Depending on these explanations, it is said that leaders do not have to be assigned by management. But they have to have emotional relationship with their followers. Teams that contain these conditions may acquire their own leader. Team climate is another factor that leads a team to acquire a leader. The framework of the present study is formed this subject.

According to Durham and his colleagues (1997), managers play important role in configuration of work environment, sharing information and providing feedback to employees. So supervisors are said to affect the behavioral patterns of their team members.

In traditional work structures, managers have a key role in designation of employees' roles and meet their expectations (Graen ve Scandura, 1987). This role is also important for teamwork in terms of figuring team rules and increasing commitment of team members (McIntyre & Salas, 1995). Kopelman and his coworkers (1990) mention that if team members think that their supervisor concern for them and give them socio-emotional support, their job satisfaction increase.

Due to the studies on the effect of supervisory support on team members in literature and observations, it is believed that supervisors can influence on acquired team leader or leaders. Consequently the hypothesis of the research is:

H₁: Supervisor support positively contributes to acquire leadership and this relationship is mediated by team climate.

So that the support of supervisors on team members will have a facilitative effect on the appearance of acquired leader or leaders by improving the team climate. In another words, the teams where team climate exists, as the support of supervisors on team members increase, acquisition of a leader or leaders in team gets easier.

2. METHOD

2.1. The Purpose of the Research

The purpose of this research is to examine the relationship between supervisory support and acquisition of team leader, and the mediating effect of team climate on this relationship.

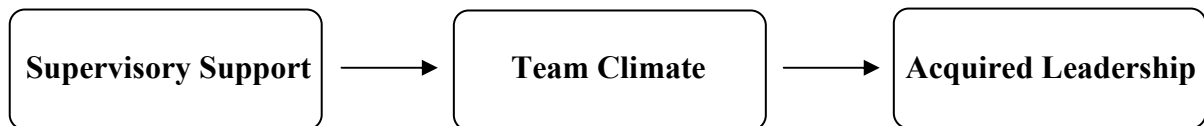


Figure 1. The Research Model

2.2. The Sample

The data were gathered conveniently from a total of 156 employees, mostly from telecommunication, finance, education, maritime and construction sectors. The sample consists of 77 (49.9%) female and 79 (50.6%) male employees. In terms of education, of 1.3% of the participants (N=2) were high school graduates, 60.9% (N=95) had bachelor's degree and 37.8% (N=59) had master's degree. The age of the sample ranges between 22 and 45 ($\mu_{age}=28$). The work tenure ranges between 2 months and 20 years ($\mu_{work\ tenure}=5$ years). Lastly, 17.3% (N=27) of the participants have manager status.

2.3. The Research Instruments

The scales that are used for this research are explained below.

2.3.1. Team Climate Inventory (TCI)

This scale is developed by Anderson and West (1994) and translated to Turkish by Abbas Yaghobi (1998). The 20-item, short version of the scale consists of four factors: Communication and safety, team vision, support for innovation and creativity, and task-oriented performance. Several analyses of internal consistency revealed coefficient alphas of .78 and .95. While all the factors are measured with 5 items, task orientation is measured with 6 items. The participants were asked to what extent the items were appropriate to measure their TC. The response alternatives ranged from (1) = “Never” to (6) = “Always” for the factors of communication and safety, support for innovation and creativity, and task-oriented performance; and from (1) = “Not at all” to (6) = “Completely” for team vision. Some examples of items are presented below:

Task-oriented performance

- Does the team critically appraise potential weaknesses in what it is doing in order to achieve the best possible outcome?
- Do members of the team build on each other's ideas in order to achieve the best possible outcome?

Communication and safety

- Team members get together un/officially.
- People keep each other informed about work-related issues in the team

Team vision

- To what extent do you think your team's objectives are clearly understood by other members of the team?
- To what extent do you think your team's objectives can actually be achieved?

Support for innovation and creativity

- People in this team are always searching for fresh, new ways of looking at problems
- In this team we take the time needed to develop new ideas

2.3.2. Perceived Supervisory Support Scale (PSS)

In this study, to measure this variable, the 13-item PSS scale of Eisenberger (2002) is used. It consists of two factors: Cognitive support (8 items) and affective support (5 items). The Turkish translation of the scale is done by some Organizational Behavior (OB) lecturers of Marmara University. They translated the last form of Turkish version to English in order to determine the distinction of meanings in two versions. Finally these distinctions were eliminated and so, the semantic accordance of the Turkish version was provided. The internal consistency of the scale was found to be .85 for cognitive support and .94 for affective support. The participants were asked to what extent the items were appropriate to measure the support of their supervisors. The response alternatives ranged from (1) = “Never” to (6) = “Always”. Some examples of the items are:

Cognitive support

- My supervisor supports extra trainings that I need for my career development.
- My supervisor takes my decisions in consideration.

Affective support

- My supervisor supports me in balancing my professional and personal needs
- My supervisor protects me in challenging situations.

2.3.3. Acquired Leadership Scale

The dependent variable of the research model, acquired leadership refers to the individuals that are perceived as leaders in group because of their specific traits. This variable is measured by four items that are developed by the OB lecturers of Marmara University. The participants were asked the extent to which four different acquired leaderships were appropriate to their teams. The response alternatives ranged from (1) = “Completely disagree” to (6) = “Completely agree”. The items are:

- In my team, other than the supervisor, there is a member who is perceived as a leader.
- In my team, members may sometimes exhibit leadership in the way of their expertise.
- In my team, other than the supervisor, there is a member who is trusted for direction of processes.
- In my team, other than the supervisor, there is a member who is respected in terms of managerial abilities.

2.4. The Procedure

The questionnaires were both personally distributed to the participants by convenience sampling method and sent through e-mail to the participants who work in different organizations. The confidentiality of the responses was underlined in the explanation of the research and it was pointed out that responses would only be used to gather data for the research in Marmara University. The survey consisted of five sections: The purpose of research, three questionnaires and the demographic questions (See app 1). The survey was distributed to 232 participants and in two weeks 156 replies (67.2%). were received

2.5. The Data Analysis

Results of this study were evaluated using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 15.0 for Windows. For the internal consistency of the scales, reliability analysis was performed and coefficient alphas were taken into consideration. For the factor structure of the scales, factor analysis was performed with principal components model and factor loadings were taken into consideration. Bivariate Correlations were conducted for analyzing the relation between the variables. Linear Regression analysis was used to test the hypotheses. Lastly, for demographic findings, T-Test test was used to test the independent samples.

3. FINDINGS

In this part, findings of the study are given in three sections. The first section represents the internal consistency of the scales and the factor analyses. The second section includes correlations descriptive analysis and hierarchical regression analysis. Lastly, demographic comparisons among the variables were made by difference tests in the third section.

3.1. Factor Analysis and Internal Consistency for Team Climate Inventory (TCI)

The reliability analysis of perceived uncertainty revealed high internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.931$). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy test and Bartlett's Test of Sphericity was done to see whether the data for this variable was convenient for conducting factor analysis or not. It was seen that KMO value was .862 and Bartlett's Test of Sphericity was significant ($p = 0.000 < 0.001$); which indicated that the data was adequate and appropriate to conduct factor analysis.

The factors that are acquired at the end of the factor analysis are shown with the values of internal consistency in Table 3. As a result, four factors (Communication and safety, team vision, support for innovation and creativity, and task-oriented performance) were acquired as it was in literature. Explained variance by task-oriented performance is 18.8%; by support for innovation and creativity, it is 12.8%; by communication and safety, it is 12.7% and by team vision, it is 16.1%. In total, they explain 60.3% of the variance.

Table 3
Factorial Structure of TCI

Factors	Items	Factor Loading	Variance Explained (%)	Cronbach's alpha (α)
task-oriented performance	13. Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel/olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilir mi?	.753	18.8	.842
	12. Siz ve ekip arkadaşlarınız, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?	.734		
	14. En iyi sonucu elde edebilmek için, ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler mi?	.710		
	15. Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?	.654		
	11. Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak toplanırlar	.603		
	9. Bu ekipteki kişiler problemleri ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar	.581		
Team vision	3. Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır?	.790	16.07	.868
	4. Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşabilir?	.775		
	2. Sizce ekibin diğer üyeleri, ekibin amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar?	.758		
	1. Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?	.737		
	5. Sizce bu hedefler ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?	.718		
support for innovation and creativity	2. Ekipte yeni fikirler destek görmektedir	.761	12.75	.794
	3. Ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için gereken zamanı ayırırsınız	.728		
	4. Ekip, değişikliğe açık ve isteklidir	.718		
	10. Ekip, en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşır	.482		
Communication and safety	8. Ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır	.745	12.73	.779
	7. İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar ederler	.726		
	5. Birbirimizle iletişim içinde oluruz	.661		
	1. Bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade ekip içinde paylaşırsınız	.583		
	6. Ekip, kendi alanında diğer ekiplerden çok daha iyidir	.501		
Total variance explained:			60.331	
KMO			.862	
Bartlett's Test of Sphericity			1445.459	
Df			190	
Sig.			.000	

3.2. Factor Analysis and Internal Consistency for Perceived Supervisory Support (PSS)

The reliability analysis of PSS revealed Alpha value of .937 which is satisfactorily high. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy test which valued .917 and Bartlett's Test of Sphericity indicated ($p = .000 < .001$) that a factor analysis could be done for the scale.

In the factor analysis, it was seen that the item "*My supervisor spend time to discover my goals and dreams*" has close factor loadings under different factors (.561, .537). So, this item was removed from the scale and the factor analysis was re-conducted. In the second iteration, the scale was found to be divided to two meaningful factors: Cognitive support, which explains 44.3% of the variance and affective support, which explains 26.2% variance of the scale. In total, they explain 70.5% of the variance (Table 4).

Table 4
Factorial Structure of PSS

Factors	Items	Factor Loading	Variance Explained (%)	Cronbach's alpha (α)
Cognitive Support	4. Performansım hakkında yararlı geribildirimde bulunur	.848	44.32	.94
	5. İhtiyacım olduğunda performansımı artırmak için bana fikir ve destek verir	.839		
	2. İşimle ilgili başarılı olduğum zamanlarda bu başarımın karşılığını verir	.826		
	3. Becerilerimi koruyabilmek ve geliştirebilmek açısından bana gerekli desteği sağlar	.820		
	1. Kariyerimin gelişimi için ihtiyaç duyduğum ekstra eğitimleri sağlamada destekleyicidir	.806		
	7. İş ile ilgili gerekli kaynakları sağlar			
	6. İş ile ilgili verdiğim kararları dikkate alır			
	8. Çalışanlara kendi kararlarını uygulama doğrultusunda yetki ve sorumluluk verir	.604		
Affective Support	9. Beklenmedik bir ailevi veya kişisel bir sorunum olduğunda anlayış gösterir	.888	26.19	.85
	11. İşteki hedeflerimi gerçekleştirmemde başarılı olsam da olmasam da bana değer verir	.828		
	10. İş ve kişisel ihtiyaçlarımı dengelemede destekleyicidir	.737		
	13. Zor durumlarda beni korur ve kollar	.619		
Total variance explained:			70.512	
KMO			.917	
Bartlett's Test of Sphericity			1360.316	
Df			66	
Sig.			.000	

3.3. Correlation and Descriptive Analyses

To examine the relationships between PSS, TC and acquired leadership (AL), bivariate correlation analysis was conducted (Table 6). In this analysis, Pearson Product Moment Correlation Method was used. The means, standard deviations and correlation coefficients related to all the factors are depicted in Table 5.

Table 5
Descriptive Analysis of Study Variables

	M	SD	N
1. AL	4.5769	.98522	156
2. TC	4.4388	.57056	156
3.PSS	4.3782	.93303	156
4.Task oriented performance	4.1229	.78633	156
5.Support for innovation & creativity	4.1667	.90755	156
6.Communication & safety	4.8949	.67181	156
7.Team vision	4.6128	.66145	156
8.Cognitive support	4.2532	1.03633	156
9.Affective support	4.6282	.97157	156
10.Existence of an AL	4.5256	1.29739	156
11.Trust to an AL	4.6731	1.14815	156
12.Shared leadership by expertise	4.5449	1.04321	156
13.Respect for AL	4.5641	1.17599	156
14.Age	28.4615	3.94377	156
15.Organizational tenure	39.0897	35.99128	156
16.Work tenure	57.0321	45.78582	156
17.Current team tenure	23.2500	28.99001	156
18.Existence span of team	36.9103	35.07124	156

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. AL	1																	
2. TC	.238**	1																
3.PSS	.148	.539**	1															
4.Task oriented performance	.186*	.876**	.421**	1														
5.Support for innovation & creativity	.191*	.735**	.435**	.552**	1													
6.Communication & safety	.202*	.766**	.442**	.622**	.394**	1												
7.Team vision	.140	.660**	.379**	.384**	.407**	.303**	1											
8.Cognitive support	.133	.504**	.964**	.367**	.434**	.351**	.428**	1										
9.Affective support	.143	.477**	.824**	.430**	.327**	.525**	.179*	.644**	1									
10.Existence of an AL	.899**	.190*	.115	.147	.132	.204*	.084	.090	.138	1								
11.Trust to AL	.915**	.124	.030	.078	.024	.127	.143	.022	.039	.839**	1							
12.Shared leadership by expertise	.651**	.345**	.261**	.264**	.330**	.263**	.212**	.266**	.185*	.392**	.430**	1						
13.Respect for AL	.888**	.159*	.110	.149	.177*	.095	.047	.089	.125	.743**	.783**	.442**	1					
14.Age	.014	.007	-.174*	.001	-.044	-.038	.088	-.167*	-.145	-.028	.025	.039	.017	1				
15.Organizational tenure	.023	-.003	-.279**	.022	-.035	-.051	.020	-.294**	-.176*	-.053	.023	.082	.043	.644**	1			
16.Work tenure	.013	-.055	-.266**	-.053	-.087	-.073	.030	-.263**	-.205*	-.065	.030	.077	.017	.843**	.807**	1		
17.Current team tenure	.015	.046	-.252**	.115	-.062	-.014	.030	-.236**	-.221**	-.063	.039	.068	.020	.435**	.754**	.606**	1	
18.Existence span of team	.083	-.059	-.306**	-.014	-.077	-.049	-.100	-.280**	-.284**	.078	.099	-.012	.105	.290**	.490**	.391**	.670**	1

Table 6. Correlations for Study Variables

* . $p < 0.05$, ** . $p < 0.01$

As a result of correlation analysis, some significant relationships among variables are acquired. As it is seen in Table 6, a weak positive relationship is found between AL (dependent variable) and TC (intervening variable) ($r = 0.24$; $p < 0.01$) and a powerful positive relationship between PSS (independent variable) and TC ($r = 0.54$; $p < 0.01$). Lastly, it's seen that PSS is positively related to shared leadership by expertise ($r = 0.26$; $p < 0.01$).

It can be said that exhibition of leadership in the way of expertise is significantly related to TC ($r = 0.35$; $p < 0.01$). This type of acquired leadership has also significant relationships with the factors of PSS and TC. For example, the teams in which innovation and creativity are supported, are found to be positively related with both shared leadership by expertise ($r = 0.33$; $p < 0.01$) and respected AL ($r = 0.18$; $p < 0.05$).

3.4. Regression Analyses

To see whether TC contribute to AL or not, simple regression analysis was run. As result, it was seen that TC can statistically explain AL ($\beta = .24$; $p < .05$). For all four types of acquired leadership, regression analysis was conducted with TC. The highest contribution of TC is found to shared leadership by expertise ($\beta = .35$; $p < .05$). The other contributions of TC to the factors of AL are depicted in Table 7.

Table 7

The Contribution of TC to types of AL

<i>Types of AL</i>	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>	<i>Significance Level</i>
Existence of an AL	.190	.036	5.779	.017
Trust to AL	.124	.015	2.419	.122
Shared leadership by expertise	.345	.119	20.843	.000
Respect for AL	.159	.025	3.970	.048

Later on, Baron and Kenny's (1986) three-stage linear regression analysis was conducted to see whether TC has a mediating effect on the relationship between PSS and AL. According to this model, the effect of the independent variable on the intervening variable needs to be examined in the first step. In the following step, the effect of the independent variable on dependent variable needs to be examined. If the independent variable contributes both of the dependent and intervening variables significantly, third step can be performed to see the effects of dependent and intervening variables on independent variable. According to Baron and Kenny (1986), if the contribution of the independent variable on dependent variable is significantly positive in the second step but if it is not significant in the third step; besides if the intervening variable contributes the dependent variable significantly in the third step, the model will be accepted completely. If the contribution of the independent variable on dependent variable decreases instead of disappearing completely in the third step, the model will somewhat be accepted.

In the first step it's seen that the PSS has a significant contribution on TC ($\beta = .54$; $\rho < .01$). In the second step the results show that PSS has no significant contribution on the AC ($\beta = .15$; $\rho > .05$) which means that our hypothesis is rejected. But at this point, since the exhibition of leadership in the way of expertise has significant relationships with all of the factors of PSS and TC (Table 6), we keep on performing the regression analysis from the second step by replacing the acquired leadership variable with shared leadership by expertise as the dependent variable.

It's seen that PSS has a significant contribution on shared leadership by expertise ($\beta = .26$; $\rho < .01$). Finally the effect of PSS and TC on shared leadership by expertise has been checked in the third step and seen that the significant contribution of PSS on shared leadership by expertise has been dissapeared ($\beta = .11$; $\rho > .05$), moreover the contribution of the TC on shared leadership by expertise is significant ($\beta = .29$; $\rho < .05$).

This result shows that the support of supervisors on team members will have a facilitative effect on the appearance of the shared leadership by expertise, by improving the team climate.

In the following part, the differences of the variables in terms of demographic characteristics will be examined.

3.5. Demographic Findings

Firstly variables are examined in terms of gender groups by t-test analysis. Existence of an AL and trust to AL are found to be different in terms of gender ($\rho=.01$, $\rho=.01$). Consequently, male employees are found to believe more the existence of an AL and trust more to AL. There is no difference found in terms of shared leadership by expertise and respect for AL (Table 8).

Table 8
The Difference of AL on Gender

	Gender	N	M	SS	P
AL	Male	79	4.7468	.79208	.03
	Female	77	4.4026	1.12913	
Existence of an AL	Male	79	4.7848	1.05819	.01
	Female	77	4.2597	1.46362	
Trust to an AL	Male	79	4.8861	.90564	.01
	Female	77	4.4545	1.32333	
Shared leadership by expertise	Male	79	4.5696	.96985	.077
	Female	77	4.5195	1.11933	
Respect for AL	Male	79	4.7468	.99316	.055
	Female	77	4.3766	1.31828	

In terms of education, employees with bachelor's degree are believe more the existence of an AL ($p=.05$), share more leadership in the way of their expertise ($p=.04$) and respect more their AL ($p=.03$), rather than employees with master's degree. There is no difference found in terms of existence of an AL and Trust to an AL (Table 9).

Table 9
The Difference of AL on Education

	Education	N	N	SS	P
AL	Bachelor's	95	4.7053	.86293	.05
	Master's	59	4.3814	1.13274	
Existence of an AL	Bachelor's	95	4.6000	1.22388	.42
	Master's	59	4.4237	1.41669	
Trust to an AL	Bachelor's	95	4.8105	.99247	.10
	Master's	59	4.4746	1.34364	
Shared leadership by expertise	Bachelor's	95	4.6737	.96141	.04
	Master's	59	4.3220	1.13625	
Respect for AL	Bachelor's	95	4.7368	1.07397	.03
	Master's	59	4.3051	1.28994	

DISCUSSION

In this section of the study, the findings acquired are discussed. The present research revealed a new variable “acquired leadership” (AL) by the observation done on work teams in telecommunication sector. Especially self-managed teams are seen to acquire their own leaders besides their supervisors.

One of the main ideas of this research is about the contribution of Team Climate (TC) on AL. It is important for team members to acquire their own leaders and share sometimes leadership in terms of developing team values. These values contain reciprocal trust among members and open communication in team. Consistently, the factor of communication & safety is found to have the highest contribution to AL. In a climate of trust, members can clearly exhibit their knowledge, skills and abilities. At the same time, they can use their competences in the way of team goals, act autonomously and participate in decision making. The main predecessor of AL is the development of autonomous team structure. The factors of TC (communication and safety, support for innovation and creativity, team vision and task-oriented performance) are found to contribute to AL in team.

In autonomous teams, team members are expected to take on sometimes leadership role. In such teams, leadership is developed in different manners. For instance, the members in a team may trust to a one and perceive him/her as a leader. It happens because of two reasons: AL carry out leadership characteristics and the unit, which can most conveniently determine a team leader, is the team itself (Erez et al., 2002).

In the newspaper of Milliyet (2002) an article was published about the managers in Pfizer. Pfizer, which is an international drug company, is established in Turkey since 1957. The company has assigned 13 Turkish managers to the head of other Pfizer centers abroad. The marketing director Ahmet Göksun said *“We have changed adversely the idea of every team has a supervisor. When you assign a supervisor to the head of a team, you tell the members to follow him/her. Thus, people cannot develop their creativity. In Pfizer, many*

teams are self-managed and they take on all the responsibility of their actions. For example our production teams are autonomous. In only some cases the leaders emerge in these teams. In some units, motivation may reduce. Yet, there is a contingent leadership we talk about. It was our hypothesis and we tested it. For the first time that we implemented it, it was criticized, even abroad. They said 'is it possible to have no supervisor in a team?' But it did work and it is a widespread implementation now."

In examination of AL, the items are developed in two senses: A leader who influences teammates and effective in all team processes, and occasional exhibition of leadership by members in the way of their expertise in some. It's seen that the most contributive factor of TC for AL was shared leadership by expertise (Table 7). It means that in autonomous teams, members may tend to take on leader role in situations which let them to show their expertise.

Another result that emerged by the analyses is the effect of PSS on TC and AL. PSS has a positively significant relation with TC and the leadership by members in the way of their expertise. But there is no significant relationship between PSS and existence of one AL in a team. As a result, as predicted in the hypothesis, the effect of supervisors on acquired leader or leaders and the mediating role of team climate on this relationship is somewhat accepted. So that the model is not supported if only one acquired leader appears in a team; but the effect of supervisory support and mediating role of the team climate can be seen once the acquired leaders appear by their expertise.

The reason that adoption of AL was higher by men than women may be the intensity of interaction between men and women outside of work. The observation on telecommunication employees reported that male employees took more place in social activities than female employees, thus the interaction in male group is expected higher. This interaction may positively affect male employees' interaction in team.

In terms of education, it was found that employees with bachelor's degree adopted more AL. This result suggests that as education level increases, the adoption of AL in team gets harder. It is because employees with higher degree of education may exhibit his/her expertise on particular cases and not accept to share authorization in those cases.

CONCLUSION

The beginning point of the present research is AL in autonomous teams, which is an unstudied concept. The aim was to examine the relationship between PSS and AL, and the mediating effect of TC on this relationship. The findings prove that as TC develops, team members take on more effective roles in the way of their expertise, they take more part in team work processes and eventually autonomy increases in team. In today's business environment, the implementation of autonomous teams becomes widespread. For teams, to adopt such characteristic, it is necessary to set clear common team goals, create communicative team environment, support innovative approaches of members and determine high standards of task-oriented performance.

LIMITATIONS and RECOMMENDATIONS

The greatest limitation of the present research in terms of generalization is that the 75% of the sample were members of a work team and the sample heavily consisted of employees of a telecommunication company. So, the findings acquired by the end of the research are valid for the employees of this organization. Other than that, weak differences between difference groups, except educational and gender groups limit the research. For that reason, in future studies it is recommended to conduct research on a greater sample from various sectors and organizations in order to provide higher validity in finding.

REFERENCES

Agrell, A. ve Gustafson, R. (1994). The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: a psychometric test on a Swedish sample of work groups. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, sf. 143-151.

Akdoğan E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akiş, Y.T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.

Arnold, H.J. ve Feldman, D.C. (1986). Organizational Behaviour. NewYork: McGraw Hill.

Aycan, Z. (1998). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara. sf.21-34.

Baltaş, A. (2003). Değer Katan Ekip Çalışması. Remzi Kitabevi Yayınları

Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). Leadership in Organizations, Behavior in Organizations. Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, sf.442-477.

Bassoff, B.Z. (1983). Interdisciplinary Education as a Facet of Health Care Policy: The Impact of Attitudinal Research. Journal of Allied Health, vol 3, sf. 280-286.

Batlas, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi, Aralık 2000, sf. 107.

Bowen, D. E., Gilliland, S.W., ve Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. Organizational Dynamics 27.3: 7-23.

Brill, N.I. (1976). Teamwork: Working Together in the Human Services. JB Lippincott, Philadelphia.

Brodbeck, Felix C., Frese M. ve Akerblom S. (2000) Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, sf. 1-29.

Burpitt, W. J., ve Bigoness, W.J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. Small Group Research 28, sf. 414-423.

Burningham, C. ve West, M.A. (1995). Individual, climate and group interaction processes as predictors of work team innovation. Small group research, 26(1) sf. 106-117.

Capko, J. (1996). Leadership teams key to succeed with managed care. American Medical News, vol 39, no 30, sf. 34-36.

Campion, M. A., Papper, E. M., ve Medsker, G .J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. Personnel Psychology, 49, sf. 429-452.

Coates, D., ve Miller, M. (1995). Self-directed teams: Lessons learned for local government. PM. Public Management 77, sf.16-22.

Cohen, S.G., ve Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor and to the executive suits. Journal of Management, 23, sf. 239-290

Cohen, S.G., ve Ledford, G.E., Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasiexperiment. Human Relations, 47: sf: 13-43.

Costley, L., Melgoza, S. (1994). Human relations in organizations. West Pub. Co., Minneapolis/St. Paul, 5th edition.

Davis, K., Newstrom, J.W. (1989). Human Behavior at Work. New York, Mc Graw Hill Publishing Company, 1989, sf. 205.

- Dengiz, M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri. Elma Yayınevi, Ankara, sf. 240.
- Dessler, G. (1985). Management Fundamentals, USA, sf.56
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik. Kare Yayınları, 2, İstanbul.
- Drucker, P. F. (1988). Coming of then new organization. Harward Business Review.
- DuBrin, AJ (2004). Leadership: Research Findings. Practice and Skills. 4th Edition. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Durham, C. C., Knight, D. ve Locke, E.A. (1997). Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.72, Iss.2, sf.203.
- Eby, L. T., ve Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. Journal of Occupational Behavior, 18, sf. 275-295.
- Ekval, G., Arvonen, J. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent, Creativity And Innovation Management. Blackwell Publishers Ltd. USA, Vol.8, Number 4, sf. 242-250
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınevi, 5, sf. 371.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, 8 sf. 431.
- Erengül, B. (1997). Kültür Sihirbazları. Evrim Yayınevi, İstanbul, sf.213.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış İstanbul, sf. 244.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. ve Barrasa, A. (2005). Change oriented leadership, satisfaction and performance in work groups. Effects of team climate and group potency. Journal of Managerial Psychology, 20, 312-328.

Graen, G. B., ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Research in organizational behavior (Volume 9, pp. 175-208). Greenwich, JAI Press.

Gupta, P. P., Dirsmith, M.W. ve Fogarty, T.J. (1994). Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional perspectives on GAO audits. Administrative Science Quarterly, 29, sf.264-285.

Guzzo, R. A., Yost, P.R., Campbell, R.J. ve Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. British Journal of Social Psychology, 32, sf.87-106

Güney, S.(2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, sf.160-161.

Hackman, R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior (p.315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Headrick L, Wilcock P.M. ve Batalden P.B. (1998) Interprofessional working and continuing medical education, British Medical Journal, vol 316, 7 March, pp 771-774.

Harber, D. G., Ashkanasy, N. M., ve Callan, V. J. (1997). Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes. Public Productivity & Management Review 21, sf.13-29.

Harris, C. ve Ogbonna, E. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. International Journal of Human Resource Management, 11, sf. 766–788

Hellriegel, D., Jackson, S. E. ve Slocum, J. W. (2001). Management, A Competency – Based Approach. South Western, Australia, 9, sf.407.

Helmstetter, S. (1996). Başarıya Giden Yol. Çev.: H.Betül Çelik, Sistem Yayınları, İstanbul.

Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (1996). Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, New Jersey.

Higgs, M. (2002). Do Leaders Need Emotional Intelligence?: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership of Change. International Journal of Organizational Behavior, Vol.25, No:6, sf. 203.

Hodgetts, R. ve Kuratko D. F. (1991). The Nature of Leadership Management. Third Edition, United State of America, sf.476- 482.

Howard, L. W., Foster, S. T., ve Shannon, P. (2005). Leadership, Perceived Team Climate and Process Improvement in Municipal Government. International Journal of Quality & Reliability Management 22, 769-795.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. (2002). Leadership, Enhancing the Lessons of Experience. McGraw-Hill, Boston, sf.210.

Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of Management Journal, 44, sf.238–251.

Karamercan, Erdal. (2001). Değişimin Liderleri. Mavi Kitaplar, İstanbul.

Katzenbach, J.R., Smith, ve Douglas, K. (1994). The Wisdom of Teams. Harper Business.

Katzenbach, J.R. (1997). Teams at Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders. Harvard Business School Press, Boston, MA. Cited in

Kendiroğlu, Ç., (2000). Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, sf. 7

Kesim, S. (1999). Sağlık Hizmetlerinde Takım ve Takım Çalışmasına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü, sf.14.

Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal 42, sf. 58-74.

Kirkman, B.L., ve Shapiro, D.L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. Academy of Management Review, 22, sf. 730-757.

Klivimaki, J., ve Elovainio, M. (1999). A short version of the team climate inventory: Development and psychometric properties. Journal of Occupational and Organizational Psychology 72, sf. 241-246.

Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, 7, İstanbul

Kopelman, R. E., Arthur P. B. ve Guzzo R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. Organizational Climate and Culture, San Francisco, CA, sf.. 282-313

Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. Human Resources Development Quarterly, Vol.10, No:2, s.135-154

Kurt, E., (2001). Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LaFasto, F. M. J., ve Larson, C. E. (2001). When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Larsen, R. J., Diener E. (1992). In Review of Personality and Social Psychology. Vol. 13 sf. 25-59.

Larson, C. E., ve LaFasto, F. M. J. (1989). Teamwork: What must go right, what can go wrong. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lembke, S. W., ve Wilson, M.G. (1998). Putting the "team" into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. Human Relations 51: 927-944.

Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961.

Loxley, A. (1997). Collaboration in Health and Welfare. Jessica Kingsley Publishers, London.

Manz, C. ve Sims, H., (1993). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. Administrative Science Quarterly, 32, sf. 106-128.

McIntyre, R. ve Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. San Francisco, CA: Jossey-Bass, sf.9-45.

Mescon, M. H., Allbert, M. ve Khedouri, F. (1988). Management. Philadelphia, Harper and Row.

Moorhead, G., ve Griffin, R.W. (1989). Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company

Morley, M., Gunnigle, P. ve Heraty, N. (1995). Developments in flexible working practices in the Republic of Ireland: Research evidence considered. International Journal of Manpower (Bradford), Vol. 16, No. 8, sf. 38

O'Reilly, C. A., Williams, K.Y., ve Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? Stanford, CT, JAI Press.

Önen, L. (2006). Liderlik ve Motivasyon Ders Notları. Maltepe Üniversitesi

Özalp, İ. (1998). Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusas'ta Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi, VI. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Eskişehir, sf.185-186.

Özkalp, E. (1997). Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği. A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, sf. 431-460

Rajnandini, P., Schreisheim, C.A., ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of Management, 25, sf. 897-933.

Robbins, S. P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Stoner, J.A.F. ve Edward, F.R. (1992). Management. New Jersey, sf.67.

Sullivan,G.,R.,ve,Harper M.V. (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz. Çev.: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları,Ankara.

Sundstrom, E., De Meuse, K.P. ve Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. American Psychologist, vol 45, no 2, sf 120-133.

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., ve Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne Studies to the work teams of the 1990s. Group Dynamics, sayı 4, sf.44-67.

Şimşek, M.S. (1995). Yönetim ve Organizasyon. Damla Matbaacılık, Konya.

Tahiroglu, Figen (2004). Liderlik, İşte Başarı. Hayat Yayınları, İstanbul, sf.77-84.

Taşcı, D., N. Uzkesici ve R. Eşkinat. (1998). Ekiplere Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm mü?. VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Eskişehir.

Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Basım Yayım, İstanbul, sf.189.

Tjosvold, D. (1982). Effects of Approach to Controversy on Superiors incorporation of Subordinates Information in Decision Making. Journal of Applied Psychology, 67, sf. 189 – 193.

Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. Project Management Journal, sf. 49-61.

Weiss, D. (1993). Başarılı Ekip Oluşturma. Çev. E. Tuksan, İstanbul, sf.119.

Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. Rota Yayınları, İstanbul.

West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Akt: Dackert, I., Lööv, L. and Martensson, M. (2004). "Leadership and climate for innovation teams." Economic and Industrial Democracy, 25, 301-318.

West, M.A. ve Anderson, N.R. (1996). Innovation in Top Management Teams. Journal of Applied Psychology, sf. 81.

West, M. A., Borrill, C. S., ve Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 13, sf. 1-48). Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.

Wilkinson, A.D., Wagner, R. M. (1993). Supervisory Leadersip Styles and State Vocational Rehabilitation Counselor Job Satisfaction and Productivitiy. Rehabilitation Counseling Bulletin, 00343552, Vol.37, Issue 1. 28 Eylül 2006.

Yukl, G. (2002). Leadership in Organizatons. Prentice Hall International Inc., New Jersey.

Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı Mıdır?. Harward Business Review, sf. 67.

APPENDICES

APPENDIX 1. The Questionnaires



Sayın Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi'nde gerçekleştirilmekte olan bilimsel bir çalışmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, ekip çalışması yapan çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Cevaplayacağınız anket 5 bölümden oluşmaktadır.

*Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Anketin üzerine isminizi yazmayınız. Çalışmaya katılan kişilerin vereceği **her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak** ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır.*

Çalışmayı Yürütenler

Cemal Barış Hızal

Marmara Üniversitesi

İngilizce İşletme A.B.D.

Örgütsel Davranış Yüksek Lis. Prog.

e-mail: hizalb@yahoo.com

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Tülay Turgut

Marmara Üniversitesi

İngilizce İşletme A.B.D.

Örgütsel Davranış Bölümü

e-mail: tturgut@marmara.edu.tr

BÖLÜM I.

Aşağıda ekip çalışması ile ilgili çeşitli durumlar ifade edilmiştir ve **Her zaman(6)** ile **Hiçbir Zaman(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen cümleleri dikkatle okuyarak size ve çalıştığınız ekibe uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

[illegible]

BÖLÜM II.

Aşağıda ekip çalışması ile ilgili çeşitli sorular mevcuttur ve **Tamamen(6)** ile **Hiçbir Şekilde(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen soruları dikkatle okuyarak size ve çalıştığınız ekibe uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6 Tamamen	5 Oldukça	4 Kısmen	3 Biraz	2 Çok Az	1 Hiçbir Şekilde
	1. Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?				
	2. Sizce ekibin diğer üyeleri, ekibin amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar?				
	3. Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır?				
	4. Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşabilir?				
	5. Sizce bu hedefler ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?				

BÖLÜM III.

Aşağıda çalıştığınız ekibin amirinin/müdürünün, ekip çalışanları ile olan ilişkisiyle ilgili çeşitli durumlar ifade edilmiştir ve **Her Zaman(6)** ile **Hiçbir Zaman’a(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen cümleleri dikkatle okuyarak size uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6	5	4	3	2	1
Her Zaman	Çoğu Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
	1. Kariyerimin gelişimi için ihtiyaç duyduğum ekstra eğitimleri sağlamada destekleyicidir				
	2. İşimle ilgili başarılı olduğum zamanlarda bu başarımın karşılığını verir				
	3. Becerilerimi koruyabilmek ve geliştirebilmek açısından bana gerekli desteği sağlar				
	4. Performansım hakkında yararlı geribildirimde bulunur				
	5. İhtiyacım olduğunda performansımı artırmak için bana fikir ve destek verir				
	6. İş ile ilgili verdiğim kararları dikkate alır				
	7. İş ile ilgili gerekli kaynakları sağlar				
	8. Çalışanlara kendi kararlarını uygulama doğrultusunda yetki ve sorumluluk verir				
	9. Beklenmedik bir ailevi veya kişisel bir sorunum olduğunda anlayış gösterir				
	10. İş ve kişisel ihtiyaçlarımı dengelemede destekleyicidir				
	11. İşteki hedeflerimi gerçekleştirmemde başarılı olsam da olmasam da bana değer verir				
	12. Benim hedeflerimi ve hayallerimi öğrenmek için zaman harcar				
	13. Zor durumlarda beni korur ve kollar				

BÖLÜM IV.

Aşağıda takımınız ile ilgili verilen ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı, **Tamamen Katılıyorum(6)** ile **Kesinlikle Katılmıyorum(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen cümleleri dikkatle okuyarak size uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6 Tamamen Katılıyorum	5 Oldukça Katılıyorum	4 Biraz Katılıyorum	3 Pek Fazla Katılmıyoru m	2 Katılmıyorum	1 Kesinlikle Katılmıyorum
	1. Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, takım üyeleri tarafından lider olarak görülen bir kişi vardır				
	2. Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, takımdaki süreçleri yönetecek, takım üyeleri tarafından güvenilen bir kişi vardır				
	3. Çalıştığım takımın üyeleri, uzmanlıkları doğrultusunda belirli dönemlerde liderlik sergileyebilirler				
	4. Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, yönetsel becerileri dikkate alındığında takım üyelerinin ortak saygı duydukları bir üye vardır				

BÖLÜM V.

Lütfen son olarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1.	Cinsiyet :	☐ Erkek	☐ Kadın
2.	Eğitim durumu:	☐ Lise	☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
3.	Yaşınız:		
4.	Şu anki işinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?		
5.	Toplam ne kadar süredir ekibiniz mevcut?		
5.	Şu an üyesi olduğunuz ekipte bulunma süreniz?		
6.	Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?		
7.	Şirket içerisinde herhangi bir idari sorumluluğunuz var mı? :	☐ Evet	☐ Hayır
8.	Şirketinizin dahil olduğu sektör:		

APPENDIX 2. The Dissertation in Turkish

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

TAKIM İKLİMİNİN, DOĞAL TAKIM LİDERİNİN ORTAYA ÇIKMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU İLİŞKİDE AMİR DESTEĞİNİN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

CEMAL BARIŞ HIZAL

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

**TAKIM İKLİMİNİN, DOĞAL TAKIM LİDERİNİN ORTAYA ÇIKMASI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BU İLİŞKİDE AMİR DESTEĞİNİN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

CEMAL BARIŞ HIZAL

Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Tülay TURGUT

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (İNG) Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi CEMAL BARIŞ HIZAL' ın THE ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT ON THE RELATION BETWEEN TEAM CLIMATE AND ACQUIRED LEADERSHIP adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 06.07.2010 tarih ve 2010-13/26 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 30.11.2010

1) Tez Danışmanı : YRD. DOÇ.DR. TULAY TURGUT

2) Jüri Üyesi : DOÇ. DR. GÜLER İSLAMOĞLU

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. İNCİ ARTAN ERDEM



TEŞEKKÜR

Öncelikle bu çalışmanın oluşması aşamasında benden desteklerini ve yardımlarını hiçbir zaman eksik etmeyen danışmanlarım Dr. Kutlu Çalışkan ve Yrd. Doç. Dr. Tülay Turgut’a sonsuz teşekkür ederim.

Bilime ve insanlara olan yaklaşımını her zaman örnek aldığım, bana bilimsel düşünmeyi öğreten değerli hocam Prof. Dr. Suna Tevrüz’a saygı ve sevgilerimi sunarım.

Tez jürimde bulunmayı kabul eden Prof. Dr. İnci Artan ve Doç. Dr. Güler İslamoğlu’na, yüksek lisans programını tamamlamamda emeği olan Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış bölümünün değerli öğretim üyelerine teşekkür ederim.

Yüksek lisans programım devam ederken ve tez sırasında benden anlayış ve dostluklarını hiçbir zaman eksik etmeyen başta kardeşim Ömer Ocak olmak üzere, sevgili yöneticilerim Emre Göver, Sare Öztürk ve Kubilay Çakır ile beraber tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak hayatımın her aşamasında yanımda olan ve olmaya devam edecek sevgili aileme, anneme ve babama minnetlerimi sunuyorum.

Babalar, çocuklarının doğumıyla büyür; çocuklarsa babalarının ölümüyle...

Can Dündar

ÖZET

Araştırmamızın temel amacı, çalışma takımlarında, takım iklimi ile takımın kendi liderini yaratması arasındaki ilişki ve takımın üst yönetim tarafından atanmış yöneticisinin bu ilişkide olan rolünü incelemektir.

Bu araştırmanın başlangıç noktası, literatürde çok fazla çalışmanın bulunmadığı, özellikle kendi kendini yöneten takımlarda açığa çıkabilen ‘Doğal Lider’lik kavramıdır. Doğal liderler, takım üyeleri içinden, diğer takım üyelerinin kendilerini seçmesiyle, bazı durumlarda sürekli, bazı durumlarda ise geçici olarak bu görevi üstlenebilirler. Bir takımda doğal liderin çıkmasındaki asıl etken, o takımın sahip olduğu takım iklimi olarak öngörülmüştür. Bunun yanı sıra, ilişkide takımın atanmış yöneticisinin katkısı olup olmadığı incelenmiştir.

156 kişilik örneklem grubunun yaklaşık %70’ini takım çalışması yapan, çok uluslu bir telekom firmasında görevli mühendisler, geri kalan kısmını ise finans, eğitim ve muhtelif mesleklerden takım çalışması yapan insanlar oluşturmaktadır. Toplanan verilerin analizleri SPSS 15.0 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Elde ettiğimiz bulgular, takım ikliminin gelişimi için amir desteğinin gerektiğini, bununla beraber takım ikliminin gelişmesi ile birlikte, takım üyelerinin daha etkin roller benimsediği, uzmanlıkları doğrultusunda takım üyelerinin iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif aldıkları ve takımın kendi kendine hareket yetisinin arttığıdır. Takım ikliminin, takımın kendi doğal liderini yaratmasında katkısı açığa çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Takım, Takım Çalışması, Liderlik, Doğal Liderlik

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the relationship between team climate and acquired leadership; and the role of supervisor on this relationship.

The beginning point of the present research is acquired leadership in autonomous teams, which is an unstudied concept. Acquired leaders in teams are team members who are either always or occasionally perceived as leaders by other members. The main factor that contributes teams to acquire their leaders is team climate. Besides, the effect of supervisors on this relationship is handled in this research.

The sample of the research consisted of 156 employees, of which 70% work in teams in an international telecommunication company as engineers. The rest of the sample consists of various employees from finance, education, maritime and construction sectors. Results of this study were evaluated using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 15.0 for Windows. The findings reported that as supervisory support is needed for development of the team climate and team members took on more effective roles in the way of their expertise, they took more part in team work processes and eventually autonomy increased in teams. Consequently, the contribution of team climate on acquiring team leader emerged.

Key words: Team, Teamwork, Leadership, Acquired leadership

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

Teşekkür.....	i
Özet.....	I
Abstract.....	II
İçindekiler.....	III
Tablo Listesi.....	V
Şekil Listesi.....	V
Giriş.....	1
1. Takım Kavramı.....	2
1.1 Takım Çeşitleri.....	3
1.2 Verimli Takımların Özellikleri.....	5
1.3 Takım İklimi.....	10
2. Liderlik Kavramı.....	13
2.1. Liderlik Teorileri.....	15
2.1.1.Lider Özellikleri Teorisi.....	15
2.1.2.Lider Davranışları Teorisi.....	17
2.1.3.Durumsallık Yaklaşımı.....	18
2.2.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	20
2.3.Doğal Liderlik Tanımı.....	22
3.Araştırmanın Amacı, Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler....	23
4.Metot.....	25
4.1.Katılımcılar.....	25
4.2.Ölçme Araçları.....	26
4.2.1.Takım İklimi Ölçeği.....	26
4.2.2.Amir Desteği Ölçeği.....	27
4.2.3.Doğal Liderlik Ölçeği.....	28
4.3.Uygulama.....	29

4.4. Veri Analizi.....	29
5. Bulgular.....	30
5.1. Ölçeklerle İlgili Bulgular.....	30
5.1.1. Takım İklimi Ölçeği Faktör ve İç Tutarlılık Analizleri.....	30
5.1.2. Amir Desteği Ölçeği Faktör ve İç Tutarlılık Analizleri.....	32
5.1.3. Doğal Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi.....	33
5.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	34
5.3. Hipotez Testleri.....	36
5.4. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular.....	39
6. Tartışma.....	41
7. Sonuç.....	44
8. Kısıtlar.....	44
9. Kaynakça.....	45
Ek 1. Araştırmada kullanılan anket soruları.....	56

TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1. Takım çalışmasındaki temel yapılar ve özellikleri	4
Tablo 2. Yöneticiler ve liderler arasındaki farklar	21
Tablo 3. Takım İklimi Faktör Analizi Sonuç Tablosu	31
Tablo 4. Amir Desteği Faktör Analizi Sonuç Tablosu	33
Tablo 5: Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Analiz Sonuçları.....	34
Tablo 6: Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi	35
Tablo 7: Takım ikliminin diğer doğal liderlik tipleri üzerindeki katkısı.....	37
Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine göre fark analizi sonuçları.....	39
Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları.....,,.....	40

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli	25
--	-----------

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, kalite ve verimliliğin artırılmasına yönelik yapılan çalışmalar çerçevesinde, birçok kurumsal şirketin çalışma şekli, takım çalışması üzerinde yoğunlaşmıştır. Seksenli yıllarda şirketler, iş sorunlarına çözüm bulmak için Toplam Kalite Yönetimi ile Kalite Çember'leri uygulamalarına başlamışlardır. Bunlara ek olarak, üretim grupları ve proje takımları, dünyada birçok büyük firmada iş süreçlerinde yaygın bir biçimde yer almaya başlamıştır. Doksanlı yıllar itibariyle çalışma grupları, yaygınlaşmıştır (Sundstrom ve diğerleri, 2000). İkibinli yılların başından itibaren de Türkiye'de birçok kurumsal firmada takım çalışmaları uygulanmaya başlamıştır.

Kurumlarda, takım çalışmalarının etkili ve verimli olabilmesi için, birçok faktörün sağlanması gerekmektedir. Takımların oluşmasında etkili olan bu özelliklerin tümü, takım iklimini belirleyici etkiye sahiptir. Takım iklimi üzerinde, takımın amacının, takım üyelerinin özelliklerinin ve takımın liderinin büyük etkisi bulunmaktadır. Takımların tiplerine göre, bazı takımlarda üst yönetim tarafından atanmış takım lideri olabilir, bazılarında ise bütün takım üyeleri eşit yetkiye sahiptir. Takım bazı durumlarda ise kendi liderini kendi yaratabilir.

Bu çalışmada takım iklimi ile takımın kendi liderini yaratması arasındaki ilişki ve bu ilişkide takımın üst yönetim tarafından atanmış yöneticisinin rolü incelenecektir.

1. TAKIM KAVRAMI

Günümüz iş dünyasında, birçok firma genel anlamda verimliliğin artırılması için takım çalışması uygulamaya başlamıştır. Büyüyen ve git gide karmaşık bir yapıya dönüşen birçok örgüt, hedeflerinin gerçekleşmesi için birlikte, uyumlu bir şekilde çalışabilen insan topluluklarına ihtiyaç duyar (West, Borrill ve Unsworth, 1998; Cooper ve Robertson, 1998). Bununla beraber çalışan sayısında küçülmeye giden birçok firma, örgütün yapısını daha az sayıda çalışanla daha verimli hale getirebilmek için çalışma takımları oluşturmuşlardır (Manz ve Sims, 1993; Kirkman ve Shapiro, 1997). Takım, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için biraraya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden, iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren, 1998). Takımlar nispeten sürekli iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık ve örgütün içinde işlevsel bir bütünlük sağlamak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Özkalp, 1997).

Birçok farklı takımın, var olan ve olması gereken bazı ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Bir takım oluşturmak için en az iki veya daha fazla kişi gerekmektedir.
- Takım üyeleri önceden belirlenmiş bir hedefi gerçekleştirmek ya da belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmektedirler.
- Takım üyelerinden her biri, birbirinden farklı yetenek ve becerilere sahiptirler ve bunu amaçlarını gerçekleştirmek yolunda bütünleyici bir şekilde kullanmaktadırlar.
- Takım içerisinde, paylaşılan liderlik rolü hakimdir.
- Takım üyeleri, karar alma aşamasında söz sahibidirler.
- Takım üyeleri arasında karşılıklı güven ortamı hakimdir.
- Takım üyeleri birbirlerine karşı sorumludurlar.
- Takım üyeleri arasında kolektif iş yapabilme ve kolektif performansın ölçümü hakimdir (Kendiroğlu, 2000).

1.1. Takım Çeşitleri

Literatüre bakıldığı zaman farklı isimlerde ancak tanım ve işlev olarak birbirine benzeyen birçok takım çeşidi mevcuttur. Takımlar kuruluş amaçlarına, özerklik derecelerine, sürekli olup olmadıklarına, gelişme evrelerine, dikey farklılaşma derecelerine ve benzeri ölçülere göre de sınıflandırılabilir (Taşçı, Uzkesici ve Eskinat, 1998).

Cohen ve Bailey(1997) takımları; çalışma, proje, paralel ve yönetim takımları olarak dört ana başlık altında sınıflandırmıştır. Buna göre çalışma takımları; örgütlerde var olan ve ‘takım’ denince akla ilk gelen takım tipidir. Görevleri ve çalışanları sabit, üst yönetin tarafından atanmış bir yönetici tarafından kararların alındığı ve yönetildiği takımlardır.

Proje takımları; belli bir proje için, farklı pozisyonlardan gelen çalışanlarla geçici olarak oluşturulan takımlardır. Proje bitiminde takımlar dağılır, çalışanlar eski pozisyonlarına geri dönebilirler ya da yeni projelerde yer alabilirler.

Paralel takımlar; sorun çözme takımları olarak da adlandırılabilir. Genellikle örgüt içinde aksayan noktaların giderilmesi ve iyileştirilmesi amacıyla farklı pozisyonlardan gelen çalışanların bir araya gelerek oluşturdukları takımlardır.

Yönetim takımları ise örgütte var olan takımların ya da diğer birimlerin yönetilmesi ve verimliliklerinin artırılması amacıyla oluşturulmuş, kendilerine bağlı olan takımların yöneticilerinden oluşan takımlardır.

Larson ve LaFasto (1989) ise ‘Amaç nedir?’ sorusunun takım tipini belirlemede önemli olduğunu ve amaca yönelik; problem çözücü, yaratıcı ve taktik takımlar olarak üç ayrı yapıda takım bulunduğunu belirtmiştir (Tablo 1). Buna göre problem çözücü takımlarda güven, yaratıcı takımlarda özerklik, taktik takımlarda ise açıklık özellikleri ön plandadır.

Tablo 1: Takım çalışmasındaki temel yapılar ve özellikleri (Larson ve LaFasto, 1989)

Takımın Türü	Takımın Amacı	Baskın Özelliği	Önemli süreçleri
Problem Çözücü Takımlar	Problem çözümü	Güven	Sorunlar üzerinde yoğunlaşma
Yaratıcı Takımlar	Yaratıcılık	Otonomi	Olanakların ve alternatiflerin keşfi
Taktik Takımlar	Taktik oluşturma	Açıklık	Yöneltme, göreve yoğunlaşma, rollerin açıklığı, operasyonel standartların iyi belirlenmesi, iş tanımlarının kesinliği

Günümüzün üretim işletmelerinde faaliyette bulunan takımların, yaptıkları iş bakımından genellikle; üretim takımları, pazarlama takımları, strateji takımları, hizmet takımları, eğitim takımları, sorun çözücü takımlar, kalite çemberleri, proje takımları ve yarı özerk çalışma takımları olarak adlandırıldıkları görülür. Bununla birlikte, pazardaki değişikliklere ve teknolojik ilerlemelere daha hızlı uyum sağlayabilecek olan üst düzeyde özerklik derecesine sahip kendi kendilerini yöneten takımlar, daha esnek ve daha yalın bir örgüt yapısı olarak popülerliğini sürdürmektedir.

Kendi kendini yöneten takımlar, genelde 10-12 kişiden oluşan, yaptıkları işlerden sorumlu olup, başlarında yönetici olmaksızın çalışan takımlardır. Takım üyeleri yaptıkları işler ve kendi yöntemleri konusunda yetkilendirilmiştir. Bu tür çalışma takımlarına Özerk Çalışma Takımları da denilmektedir. Sorun çözme takımları, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam olarak içine almadığı için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle kendi kendini yöneten takımlar sadece sorunları çözmekle kalmamakta, çözümleri değiştirip sonuçlarından da tam bir sorumluluk almaktadırlar. Yani, bir ölçüde kendi çalışmalarını planlamakta, çözümleri değiştirip bunları uygulamakta ve programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedirler. Diğer bir deyişle yapılan iş üzerinde ortak bir kontrol; iş tanımları, çalışma araları, ortak denetleme prosedürleri gibi konularda karar alabilmektedirler. Tümüyle kendini yöneten takımlar kendi üyelerini seçebilmekte hatta her üye bir diğerinin başarısını değerlendirebilmektedir. Bunun sonucunda danışman sayısı azalır

hatta giderek ortadan kalkabilmektedir (Özalp, 1998). Weiss'e (1993) göre kendi kendini yöneten takımlar bir yöneticiye veya lidere bağlı olmaksızın kendi sorunlarını çözebilen, kendi üyelerini seçebilen, iş süreçlerini bir denetlemeye tabi olmaksızın kendi başlarına yapabilen ve hatta kendi performanslarını objektif olarak değerlendirebilen takımlardır. Kendi kendini yöneten takımların bir anlamda lideri yoktur, bir başka anlamda ise bir çok lidere sahiptir. Her üye aktiftir ve lideri izler. Öte yandan her üye, yetkinlikleri doğrultusunda, belirli durum ve zamanda farklı liderlik özellikleri gösterebilir.

Günümüzde artık birçok örgüt kendi kendini yöneten takım tipini benimsemeye başlamıştır. Literatürde var olan çalışmalara bakıldığında zaman zaman kendi kendini yöneten takımlarda verimlilik, performans ve iş tatmini gibi birçok faktörün yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin Cohen ve Ledford'un (1994) bir telekom şirketinde yaptığı araştırmaya göre kendi kendini yöneten takımlar kalite, üretkenlik ve güvenlik bakımından geleneksel olarak yönetilen takımlardan daha verimli iş yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Bu noktada verimli takımların literatürde var olan ortak özelliklerini incelemekte fayda olduğunu düşünüyorum.

1.2. Verimli Takımların Özellikleri

Belki de takımları diğer insan toplulukları ya da gruplardan ayıran en temel özellik, takımlarda var olması gereken 'Sinerji' kavramıdır. Hackman'a (1987) göre sinerji, takım üyeleri arasındaki, takımın gelişmesine katkıda bulunan, aynı zamanda takımdaki olumsuzlukları azaltan etkileşimlerdir. Takımlarda, gruplarda elde edilen bireysel başarılarından ziyade, çalışanların elde ettikleri başarıların hepsi, takımın başarısını doğrudan etkilemektedir. Kısacası 2+2'nin 4 ettiği topluluklar grup, sonucun daha fazla olduğu topluluklar ise takım olarak adlandırılabilir. Takımlarda, katma değerler ön planda, bireysel başarılar ise ikinci plandadır. Örneğin bir futbol takımında oyuncuların bireysel başarılarından çok, takımın başarısı önemlidir. Bu takımda yıldız oyuncular da olabilir vasat oyuncular da. Bireysel anlamda vasat olarak

adlandırılabilir, maddi değeri çok yüksek olmayan, tanınmamış birçok oyuncu bir araya gelerek çok başarılı bir takım oluşturabilir. Sonuç olarak burada asıl hedef takımın şampiyon olmasıdır.

Peki takımların verimli olması nelere bağlıdır? Bir başka deyişle takımların şampiyon olması nasıl sağlanabilir? Şüphesiz, takımların verimliliği birçok faktöre bağlıdır. İletişim, takım üyelerinin özellikleri ve ortamdaki güven olgusu, bu faktörlerden başında gelmektedir.

Kurt'a (2001) göre bir takımın başarılı olması için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Takım öncelikle doğru üyelerden oluşmalıdır. Takımın üyelerinin beceri ve yetenekleri takım hedeflerine uygun olmalıdır. Takımın hedeflerinin takım üyeleriyle paylaşılmış olması ve üyeler tarafından bu hedeflerin benimsenmesi, takımın başarısını artırır. Takım üyelerinin birbirleriyle, diğer takımlarla ve yönetimle olan iletişimleri ne derece verimli ise takımın verimliliği de o derece verimli olur. Yönetimin takım ile olan ilişkisi takım tarafından destek olarak algılanır ve takımın verimli olmasına katkıda bulunur. Bunlarla beraber takımın sorun çözme konusunda eğitilmiş, yüksek derecede bilgi sahibi olması gerekmekte ve kaynakları en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Herhangi bir konuda kısa zamanda çözüm bulunmasından ziyade doğru çözümün bulunması önemlidir.

Larson ve LaFasto'nun (1989) birçok takım üzerinde 3 yıl boyunca yaptığı çalışmalar sonucunda, verimli takımların aşağıda belirtilen karakteristik özelliklere sahip olduğu açıkça çıkmıştır:

- 1) Hedeflerin belirgin olması
- 2) Sonuç odaklı yapı
- 3) Takımın yetenekli üyelerden oluşması
- 4) Takım üyelerinin takıma bağlı olmaları
- 5) Takım içinde işbirliğinin gelişmiş olması
- 6) Takımda mükemmellik algısının yer alması

- 7) Takımın üst yönetim ve diğer takımlar tarafından desteklenmesi ve tanınması
- 8) Takım liderinin ahlaklı olması

Aynı araştırmacıların 2001 yılında yaptıkları bir başka çalışmanın sonucuna göre ise başarılı takımların sahip oldukları ortak özellikler; takım çalışmasını ve işbirliğini destekleyen örgüt yapısı, işbirliği yapan, iyi ilişki ve iletişime sahip ve de üretken bir şekilde sorun çözebilen takım üyeleri, bunlarla beraber takımın kollektif başarıyı destekleyen bir lidere sahip olması olarak belirtilmiştir (LaFasto ve Larson, 2001). Yine aynı sene, Jehn ve Mannix (2001) verimli takımlarda takım içindeki iletişimin ve özgür bir şekilde konuların tartışılabilmesinin önemini vurgulamıştır.

Literatüre bakıldığı zaman takım üyeleri arasındaki ilişkinin, yani üyeler arasındaki iletişimin, verimli takımların sahip oldukları özelliklerin en önemlilerinden biri olduğu görülmektedir. Loxley'e (1997) göre iletişim, gözle görülebilen bir bilgi paylaşımı ile ince bir güç, tutum ve değer etkileşimi gerektirir. Headrick ve arkadaşlarına (1998) göre ise takım üyelerinin bilgi paylaşımı için sık sık birbirlerini dinlemesi ve işbirliği yapması iletişimi artıran özelliklerdir. Bununla beraber kararların ortak alınması, resmi ve gayri resmi ilişkiler, takım içi iletişimin artmasına katkıda bulunur. İletişimde etkinliğin sağlanabilmesi için, takım üyelerinin dinleme, anlatma, sorgulama, geri bildirim, beden dilini kullanma gibi becerilerini hayata geçirmiş olmaları gerekmektedir. Takımda koordinasyonu sağlama, faaliyetleri yürütme, motivasyonu artırma, takım üyelerini değişime hazırlama, performansı iyileştirme ve takım dışı ilişkilerde etkinliği artırma açısından iletişimin duyarlı bir biçimde yapılması zorunludur (Erengül, 1997). Takım üyelerinin sosyal ilişkilerinin iyi olması takım verimliliğini artırır. Kendini takım arkadaşının yerine koyabilen ve onlara yardımcı olmaya çalışan üyeler, bilgiyi paylaşarak ve iş birliği yaparak sorun çözerler. Takım üyelerinin takım içinde ve dışında sahip oldukları sosyal ağlar, onların önemli bilgilere ulaşmasını kolaylaştırır, takımın görevlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur ve takımın başarısına olan inancı artırır (Kirkman ve Rosen, 1999).

Hackman'a (1987) göre takımlar doğru sayıda ve gereken işi yapabilme becerisine sahip üyelerden oluşmalıdır. Takımlar oluşturulurken farklı ilgi, yetenek ve geçmişe sahip, uyumlu şekilde çalışabilecek üyeler tercih edilmelidir. Takım üyelerinin bireysel katkıları ilk başlarda önemli gereksinimlerden biri olmuyor gibi gözükse de, verimli bir takım çalışması için gereken ön koşullardan biridir. Farklı kişilik ve tecrübelerle sahip takım üyeleri arasındaki ilişkinin kurulması ve bu ilişkilerin yönetilmesi takım çalışmasının kritik bileşenlerindendir (Brill, 1976).

Takım içinde güven olgusunun yerleşmiş olması, takımı verimli kılan başka bir özelliktir. Takım üyeleri arasında birbirine güven düzeyi arttıkça takımlar daha verimli çalışmaya başlamaktadır. Çünkü güven artışı, birçok ara kontrol sistemini gereksiz kılmakta ve yapılan işlere değer katmayan birçok işlem devreden çıkarılmaktadır. Bu koşulların oluşmadığı takımlar başarısız olmaktadır. Mücadele, ya takım olarak kazanılır ya da bireyler olarak kaybedilir. Bir takımın gücü ve kalitesi zor zamanlarda birbirine verdiği destekle anlaşılır. Zor durumlarda birbirini suçlayan insanlar daha sonra birlikte yaşama ve çalışma şansını zora sokarlar (Baltaş, 2003). Bassoff'a (1983) göre güvenebilme olgusu takım üyelerinin kendi bilgi ve becerilerinden açığa çıkar. Güven; farklı beceri, beklenti ve önceliklere sahip bireyler arasında, zamanla birbirlerine ve becerilerine güvenerek, yavaşça oluşmalıdır. Takım içinde güven, üyelerin sahip oldukları bilgi ve becerilerini korkmadan ya da büyüklük edasında olmadan, gönüllü bir şekilde paylaşmasıyla oluşur.

Hedeflerin açık ve ulaşılabilir olması, başarılı bir takım için olmazsa olmazlardandır. West'e (1990) göre örgüt hedeflerinin açık olması, bir örgütün var olan değerlerinin temelini oluşturur. Hedefler ne kadar gerçekçi ve takım üyeleri tarafından ne kadar iyi anlaşılırsa verimlilik o ölçüde artar. Bir takımın hedeflerinin açık ve ölçülebilir olması, o takımın görevleriyle bağlantılıdır. Takım üyeleri hedeflerin belirlenmesinde rol alırlarsa, takımın görevlerinin gereksinimlerini daha iyi anlarlar ve bu da onları hedeflere ulaşmak ve başarılı olmak için motive eder (Kirkman ve Rosen, 1999). Bunlarla beraber takımlar, kendi amaç, yetenek ve görüşlerine uygun, aynı zamanda içinde var oldukları örgüte somut bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlayan görevlere ihtiyaç duyarlar. Bu

görevler, sorumluluk paylaşımı ve başarı için takım üyelerini güdüleyici olmalıdır (Sundstrom ve diğerleri, 1990).

Robbins'e (1993) göre takım üyelerinin takıma bağlılıkları takımları verimli kılan başka bir olgudur. Verimli takımların üyeleri, takım başarısı için istekli ve takımlarına yüksek bir sadakatla bağlı bir şekilde, üzerine düşen görevleri eksiksiz yerine getirmek isterler. Takım bağlılığı, takım üyelerinin takımı cazip bulma ve takımda kalma isteklerinin ölçüsüdür. Bu bağlılığın yüksek olduğu takımlarda, üyeler takım aktivitelerini aksatmazlar, toplantılara katılırlar ve takım başarılı olduğunda bundan mutluluk duyarlar. Takım üyeleri arasındaki etkileşim, iletişim ne kadar yüksekse ve birlikte geçirilen zaman da ne kadar fazlaysa takım o kadar birbirine bağlı olur. Bu sıkı bağlar sayesinde üyeler birbirlerini tanır ve kendilerini takımlarına adarlar (Kesim, 1999).

Takım çalışması ve işbirliğini destekleyen bir örgüt kültürü yaratabilmek, günümüz iş dünyasında önemli bir özellik haline gelmiştir (Costley, Melgoza ve Todd, 1994). Örgüt kültürü ile takım kültürü arasındaki uyum, takımların başarılı olması için gerekli bir diğer özelliktir. Örgütler takımlardan beklentilerini ve takımların sorumluluklarını bütün takımlar için açık bir şekilde tanımlamalıdır (Sundstrom, De Meuse ve Futrell, 1990). Örgüt kültürü, örgütün var olan değerlerini takım üyelerinin ilke ve davranışlarına dönüştürmelidir (Brill, 1976). Morley ve Heraty (1995) örgüt ve takım kültürünün uyumlu olmasının, takımların verimlilik ve performansın artmasına yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Takım çalışmasının uygulandığı örgütlerde liderlik; takımların işlevselliği açısından anahtar değişken, bunun yanında takımların başarılı ya da başarısız olmasındaki temel nedenlerden biri olarak tanımlanabilir (Katzenbach, 1997; aktaran Gil, Rico, Alcover ve Barrasa, 2005). Kılınç'a (1986) göre takımlar genellikle üst yönetim tarafından atanmış yöneticiler tarafından yönetilir. Ancak takım üyeleri zaman zaman takım içinde liderlik görevini üstlenir. Verimli takımlarda var olan ve zaman zaman değişik takım üyeleri tarafından üstlenilen bu tip liderlik rollerinde, bu rolü üstlenen takım üyesi, bir yönetici ya da üst gibi davranmaktan ziyade takımın görevini etkinlik ve

başarıyla tamamlaması için yönetici rolünü oynar. Bu tarz takımlarda, liderlik daha az önem taşır ve liderin görevleri kolayca ayırt edilemez (Katzenbach ve Smith, 1994). Bununla beraber verimli takımlarda yönetici ya da liderler takımın hedeflerine ulaşmasında ve takım üyelerinin motivasyonunun yükselmesinde önemli rol oynarlar. Yöneticilerin görev ve sorumluluk dağılımını uygun bir şekilde yapması, takım üyelerinin kendine olan güvenini artırır ve özerk bir şekilde çalışmalarını sağlar (Capko, 1996).

Yukarıda bahsi geçen özellikler, literatürde verimli takımların sahip oldukları ortak özellikler olarak yer almaktadır. Bu özelliklere ek olarak literatürde var olan ve çalışmamızın ara değişkeni olan takım iklimi kavramının da, bu noktada ve ayrı bir başlık altında incelenmesi gerektiğini düşünüyorum.

1.3. Takım İklimi

Literatürde yer alan birçok araştırmacıya göre takım iklimi, verimli takımlarda var olan özelliklere paralel özellikler gösterir. Bu nedenle ‘takım iklimi’ terimi takımlar için çoğu zaman olumlu anlamda kullanılmıştır. Takım iklimi, üyelerde o takımın verimli olacağı inancının gelişmesine yardımcı olur (Guzzo, Yost, Campbell ve Shea, 1993). Bireylerin ortak bir görev için işbirliği yapması olarak da tanımlanabilen takım çalışmasının en önemli iki unsuru olan, takım üyelerinin işbirliğine katılımı ve takıma desteklerini artıran takım iklimi, bu sayede verimliliği ve süreç gelişimini de olumlu yönde etkiler (Burpitt ve Bigoness, 1997; Campion, Papper ve Medsker, 1996; Coates ve Miller, 1995; Eby ve Dobbins, 1997; Gupta ve ark., 1994; Howard ve ark., 2005; Klivimaki ve Elovainio, 1999; O'Reilly, Williams ve Barsade, 1997). Bununla beraber takım iklimi, bireylerin takım için özverili bir şekilde farklı roller üstlenmesine, takımı benimsemesine, takıma olan bağlılığın artmasına ve sonuç olarak sınırları genişleterek diğer takımlarla olan ilişkilerin ve müşteri memnuniyetinin iyileştirilmesine doğrudan etki eder (Bowen, Gilliland ve Folger, 1999; Harber, Ashkanasy ve Callan, 1997; Kirkman ve Rosen, 1999; Rajnandini, Schreisheim ve Williams, 1999). Lembke ve Wilson'a (1998) göre ise takım iklimi, bir takımı cezbedici bir çalışma ortamına dönüştürür ve bireylerin o takım için hevesli bir şekilde çalışmalarını sağlar.

Schneider'e (1990) göre takım üyelerinin bulundukları takımda sergiledikleri tavırlar, savundukları ilkeler ve o takımdan beklentileri o takımın iklimini oluşturur. Anderson ve West (1996) ise bir takımda takım ikliminden söz edilebilmesi için öncelikle üyelerin takım çalışması esnasında ortaklaşa deneyim kazanabilmeleri gerektiğini ve buna ek olarak o takımda üç kriterin olması gerektiğini belirtmiştir. Buna göre takım üyeleri az da olsa çalışırken birbirlerini etkileyebilmeli, birlikte çalışabilecekleri ortak hedeflere sahip olmalı ve en önemlisi kendilerinden beklenen davranışları sergileyebilecek ve birbirleriyle olan iletişimlerini artıracak yeterli derecede göreve sahip olmaları gerekmektedir.

Literatürde takım iklimiyle ilgili birçok çalışma yer almaktadır. Fakat bunların içinde takım iklimini en anlaşılır şekilde açıklayan ilk ve en önemli çalışma West'in 1990 yılında yaptığı çalışmadır. Agrell ve Gustafson'un 1994, yine West'in Burningham'la 1995'de, Mann ve Pirola Merlo'nun 2000 yılında yaptıkları çalışmalarda olduğu gibi birçok araştırmacı bu çalışmayı referans olarak almış ve özellikle takım performansının tahmininde kullanışlı olması nedeniyle kendi çalışmalarına adapte ederek kullanmışlardır. Bu çalışmaya göre takım iklimi; takım vizyonu, iletişim ve güven ortamı, işe yönelme ve yenilikçiliğe olan destek olmak üzere dört ana faktörden oluşmaktadır.

West'e (1990) göre takım vizyonu, takımı motive edici bir güç ve takımın en önemli hedefidir. Bu hedefin gerçekleşmesi, bireyin o hedefi doğru şekilde algılamasıyla, bu da bireyin takımla olan iletişimiyle alakalıdır (Larsen ve Diener, 1992). West ve Anderson'a (1996) göre takım vizyonu, açıklık, erişilebilirlik ve paylaşılabirlik olmak üzere üç ana başlıktan oluşur. Buna göre açıklık, vizyonun tüm takım üyeleri tarafından rahatlıkla anlaşılabilmesi, erişilebilirlik, hedeflerin gerçekçi, bir başka deyişle tüm üyeler tarafından ulaşılabilir olması ve paylaşılabirlik ise takımın vizyonunun bütün üyeler tarafından kabul edilip benimsenebilmesidir. Bununla beraber takımın vizyonu zaman zaman değerlendirilmeli ve duruma göre gerekirse soyutlaştırılmadan yenilenmelidir (West, 1990).

West (1990), kararların ortaklaşa alındığı ve takım üyeleri tarafından desteklendiği ortamlarda, iletişim ve güven olgusunu tek bir psikolojik yapı olarak belirtmiştir. Buna göre takım ikliminin ikinci faktörü, üyelerin takımda her aşamada kendilerini güvende hissetmeleridir. Üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinin iyi olması, birbirlerini tehdit olarak değil, dost olarak görebilmeleri, bununla beraber karar alma aşamasında özgürce, diğer takım üyelerinden çekinmeden ve onların desteklerini alarak fikir üretebilmeleri takım üyeleri için güvenli bir katılım ortamı oluşmasını sağlar. Bu aynı zamanda takıma bağlılığı ve yaratıcılığı artırır. Takım üyelerinin karar verme sürecindeki etkileri, güvenlik, etkileşim sıklığı ve bilgi paylaşımı bu faktörün alt boyutlarını oluşturur (Anderson ve West, 1998)

Yapılan işin mükemmel bir şekilde sonuçlanmasını hedefleyen takım üyeleri, bunun için tam performansla, diğer takım üyeleriyle de işbirliği içinde çalışarak işe yönelirler ve kontrol mekanizmaları oluştururlar (West, 1990). Kontrol mekanizmaları, ortaya atılan fikirleri yapıcı bir şekilde, en iyiye ulaşmak için denetler. Bu yapı, takımın başarıya olan bağlılığı sonucu oluşur (Anderson ve West 1996). Tjosvold'a (1982) göre işe yönelme boyutunun sorunsuz bir şekilde işlemesi, en iyiye hedeflemenin yanında takımın esnek bir yapıya sahip olmasına ve tartışmaların yapıcı olmasına bağlıdır.

Bir takımda yeniliğe olan destek, takım ikliminin dördüncü ve son faktörüdür. Takımın yeni fikirler üretmesi için bu desteğin hem örgüt politikası olarak resmi bir şekilde, hem de yönetici ve çalışanlar tarafından sözlü, açık bir şekilde ve uygulamalara dökülerek, gerekli olan eğitim ve kaynağın sağlanmasıyla benimsetilmesi gerekmektedir (Anderson ve West, 1994). Bu tarz destek, takım üyeleri için daha gerçekçi ve de yaratıcılığı geliştiren önemli bir etkidir. Bununla beraber üyelerin beklentilerinin karşılanması ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi yaratıcılığın gelişmesinde etkilidir (West, 1990).

Takım ikliminin yüksek olduğu durumlarda takım üyeleri liderlik özellikleri sergileyebilir ve takım özerk bir yapıdadır. Kendi kendini yöneten takımların üyelerinin diğer takımların üyelerine göre yaptıkları işten daha memnun oldukları açığa çıkmıştır. Bu araştırmanın da asıl başlangıç noktası, ağırlıklı olarak kendi kendini yöneten

takımların var olduğu bir örgüt yapısındaki takımların işleyiş şekilleri, bununla beraber takım üyelerinin kendi aralarındaki ve yöneticileriyle olan ilişkileridir. Çoğu zaman literatürde de bahsedildiği üzere kendi kendini yöneten takımların lideri, üst yönetim tarafından atanmaz. Takım genelde kendi liderini kendi içinden yaratır. Ancak, üst yönetim ve takım arasındaki iletişim ve iş akışını sağlamak amacıyla genellikle üst yönetim tarafından bir yönetici atanabilir. Araştırmamızda cevap aradığımız noktalardan biri de üst yönetim tarafından atanmış bu yöneticinin, takımın kendi liderini yaratması üzerindeki katkısıdır. Bu noktada literatürde yer alan liderlik yaklaşımlarına bakmakta fayda var.

2. LİDERLİK KAVRAMI

Konfüçyüs, Plato, Machiavelli ve Hobbes başta olmak üzere pek çok düşünürün üzerinde çalıştığı bir konu olan liderlik kavramı, Sorenson'a (2001) göre etimolojik olarak 1300'lü yıllarda 'Yol almak ve yol göstermek' anlamında kullanılan 'leaden' kelimesinden gelmiş, ancak 1800'lü yıllarda bu günkü anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Akt. Akdoğan, 2002; Turner ve Müller, 2005).

Birçok insanın yöneticilikten bahsettiği bir zamanda, ilk kez Freud'un yeğeni Peter F. Drucker, 1946 yılında, "The Concept of the Corporation" isimli kitabında liderlik konusunu işlemiştir (Önen, 2006). Literatürde var olan liderlik ile ilgili araştırmalara bakıldığında zaman 40.000'den fazla çalışmaya ulaşmak mümkündür. Liderlik ile ilgili çalışmaların bu kadar fazla olması, birçok farklı tanımın yapılmasına neden olmuştur (Dubrin, 2004). Anglo Sakson kökenli bir kelime olan ve İngilizce'de 'Lead', Almanca'da da 'Leiten, lietter' yada 'Führer' olarak kullanılan lider kelimesi yöneten, sürükleyen ve önde giden anlamına gelmektedir (Karamercan, 2001). Türk Dil Kurumu (2010) ise lider kelimesini 'Önder', 'Şef', 'Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse' ve 'Bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı' olarak tanımlamıştır.

İnsan, doğası gereği hedefleri doğrultusunda gruplar oluşturmuş ve bu grupları hedeflerine ulaşmada bir araç olarak kullanmıştır. Bunu yaparken grubun harekete geçirilmesi ve hedefe yöneltilmesi gerekliliği sorunu ortaya çıkmıştır. Bu sorun lidere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Tarih boyunca, insan kendini yönetecek ve hedefine ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duymuştur. Liderlik tarihin her döneminde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır (Eren, 2004). Tevrüz, Artan ve Bozkurt'a göre (1999) liderlik, herhangi bir durumda, hedefe ulaşmak amacıyla, kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini biraraya getirerek, grubun devamını sağlama süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, ekip üyelerinin faaliyetlerini, hedefe ulaşırken yöneltme ve koordine etmede etkinin, zora dayanmayan biçimde kullanılmasıdır (Moorhead ve Griffin, 1989).

Lider, geniş bir kişisel bakış açısına sahip, gördüklerini ve öğrendiklerini birbiriyle yoğuran, değerlerin ve vizyonun köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen, başkalarının göremediği şekilleri görebilen ve hızlı karar verip bunları uygulayabilme cesaretine sahip, çevresindeki insanları etkileyerek öğrenen bağlı bulunduğu kuruma önderlik ederek onlara öğretebilen geleceğin ihtiyaç duyacağı kişidir (Sullivan ve Harper, 1997). Hellrigel ve Slocum' a (1978) göre ise lider, izleyicileri üzerinde dürüstlük ve güven oluşturan kimse; liderlik ise, lider ve izleyicilerin davranışlarını içeren sürece verilen isimdir (Doğan, 2007). Liderlik bir anlamda bağlı kişiler üzerinde güç sahibi değil, onları etkileme ve yönlendirme sorunudur (Werner, 1993).

Helmstetter'e (2003) göre liderin insanları birleştirebilmesi, harekete geçirmesi gerekir. Ahlaklı olmak ve bir mesaja sahip olmak, liderde olması gereken ön koşullardır. Lider mesajını, çevresindekiler de lideri izler. Liderin vizyonu, zihinsel ve entelektüel birikimi ile geleceğe dönük bir resim oluşturmaktır. Lider imkansız olduğu şeyleri yapmayı ve başarmayı hayal eder. Hedeflerini zihninde canlandırır ve başarmak için çaba sarf eder. Liderlik çoğu kez insanların içinde bulunduğu şartlar ve zaman süreci

tarafından biçimlendirilen bir süreçtir. Başka bir ifade ile liderlik, içinde bulunduğunuz sahneye göre değişim göstermektedir(Batlas, 2000).

Bir başka tanıma göre liderlik, bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyon çerçevesinde bir araya gelerek, istekli ve coşkulu bir şekilde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir (Dengiz, 2000). Malcolm Higgs (2002) ise liderliği şu şekilde tanımlamıştır: “Liderlik güzellik gibidir, tanımlamak zordur ama gördüğün zaman farkına varırsın.”

50 yıldan beri birçok ampirik çalışmanın konusu olan liderlik, örgütsel açıdan bakıldığı zaman birimlerdeki kilit yapılarıdır ve bunun sonucu olarak bireysel, takım ve kurum seviyesinde hedeflere ulaşmaya yardımcı olur (Kuchinke, 1999). 60’dan fazla ülkede yapılan bir araştırmaya göre liderlik, bireyleri etkileme, motive etme ve üyesi oldukları kurumun başarısına ve etkinliğine katkıda bulunmayı sağlama kabiliyetidir (Brodbeck, Frese ve Akerblom, 2000).

2.1. Liderlik Teorileri

Literatürde var olan çalışmalara baktığımız zaman, lider olan insanların özellikleri için dönem dönem farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. 1950 ve öncesinde lider olacak insanın, doğuştan gelen yeteneklere bir başka değişle sahip olduğu özelliklere göre lider olduğu öngörülmüştür. Sonraları liderlerin bu yeteneklerin yanısıra yönetim sırasındaki davranışlarının etkili olduğu, bunlara ek olarak liderlik ortamının sağlanması gerektiği yapılan çalışmalarda kabul görmüştür.

2.1.1. Lider Özellikleri Teorisi

Özellikle 1. Dünya Savaşı’ndan 1950’li yıllara kadar devam eden, askeri ve endüstriyel liderlere olan ihtiyacın var olduğu süreçte yapılan çalışmalar, liderlikle ilgili yapılan ilk çalışmalardır ve temel olarak liderlerin sahip oldukları özellikleri incelemeye yönelik yapılmışlardır. Bu çalışmalarda asıl olarak liderliğin doğuştan gelen bir yetek

olduğu, insanların sahip olduğu özel özelliklerden dolayı lider oldukları benimsenmiştir (Baron ve Greenberg, 2000). Belirli kişisel özelliklerin varlığı ya da yokluğu, lideri, lider olmayandan ayırır (Hellriegel ve diğerleri, 2001).

Tarih boyunca pek çok düşünür, liderlik konusu ile ilgilenmiştir. Makyavelli, Rönesans İtalya'sında bazı prenslerin mükemmel, bazılarının ise iyi liderler olmadığından yola çıkarak liderlerin kişisel özellikleri üzerine araştırmalarını yoğunlaştırmıştır. 1948'de Sir Stodgil liderin diğer insanlardan farklı olarak belirli özelliklere sahip olduğunu ve bu özelliklerin evrensel ve değişmez olduğuna inanmıştır. Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" kuramına göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Şimşek, 1995).

Koçel'e (1999) göre bu teoride liderliği açıklamanın tek yolu bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Araştırmalar sonucunda aşağıda yer alan üç tip etkin liderlik özelliği bulunmuştur:

- Kişisel özellikler; Samimiyet, karalılık, özgüven, açık sözlülük, doğruluk ve inisiyatif sahibi olma
- Fiziksel özellikler; Yaş, boy, cinsiyet, ırk, görünüş
- Yetenekler; Zeka, ilişki kurma yeteneği, güzel konuşma, bilgi, iş başarma, deneyim

Kurt Lewin ve arkadaşları (1939) ise, otokratik ve demokratik liderlik üzerinde çalışmıştır. Otokratik liderlerin otoriteyi tek elde toplamasına karşın demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşır. Araştırmalar sonunda otokratik lidere sahip takımların liderleri başlarında yüksek performansla çalıştıkları ancak takım üyelerinin kimi zaman otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları gözlenmiştir. Buna karşın demokratik lidere sahip takım üyelerinin liderleri başlarında olsun olmasın performansları iyi düzeyde bulunmuş ve diğer araştırmadan farklı olarak takım üyelerinin çoğu zaman liderlerinden memnun oldukları gözlenmiştir (Arnold ve diğerleri, 1986). Tannenbaum ve Schmidt'in yaptıkları araştırmalar sonucunda ise Lewin ve

arkadaşlarının araştırmalarından farklı olarak bir liderin aynı anda hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Bunun yanında astların sahip oldukları özellik ve yetenekler, liderin yönetim tarzını belirlemede bir diğer etkidir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (Arnold ve diğerleri, 1986).

Özetle lider özellikleri teorisi tüm liderleri kapsayan evrensel bir özellikler listesinin belirlenememesi (Hodgetts ve Kuratko, 1991), yapılan araştırmalarda bütün etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının belirlenmesi (Tahiroğlu, 2004), belirli özellikler belirlense bile bunları kategorize etme ve geçerli kılmadaki güçlük (Ogbonna ve Harris, 2000) ve lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden eksikliklere sahiptir (Tahiroğlu, 2004).

2.1.2. Lider Davranışları Teorisi

Lider özellikleri teorilerinin yetersiz kalması sonucu 1950’li yılların başından itibaren liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda liderlerin davranışları ve liderlik tipleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Likert, 1961). Liderliği, bir kişinin başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranış olarak tanımlayan bu teoriye göre, lideri başarılı ve etkin kılan husus, liderin gösterdiği liderlik davranışı veya izleyicilere karşı nasıl davrandığıdır (Turner ve Müller, 2005). Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir, yani “Lider Özellikleri Teorisi’nde” belirtildiği gibi “Lider olarak doğulur, bu sonradan öğrenilecek bir olgu değildir” görüşü doğru değildir (Tahiroğlu, 2004).

Liderlerin davranışlarını inceleyen Michigan ve Ohio Üniversite’lerinin araştırmaları sonucunda temel olarak ‘Göreve Yönelik’ ve ‘Kişiyeye Yönelik’ olmak üzere iki tip liderlik tarzı açığa çıkmıştır. Kişiyeye dikkate alan bir lider, izleyicilerinin üzerinde güven ve saygı yaratır; onlarla dosttur, arkadaşır. İzleyenlerin rahatına, düşüncesine, konumuna ve çalışanların iş doyumlarına önem verir. Grup üyelerinin ihtiyaç ve

arzularına göre davranış gösterir. Astlarının ve izleyenlerinin sorunlarına çözüm bulmaya gayret eder. Kısaca bu tarz liderler izleyicilerini dikkate alarak davranırlar. İşi dikkate alan bir lider ise, amaçların gerçekleştirilmesi için çabalar, izleyenlerini bu amaçları gerçekleştirmek için yönlendirerek, işin zamanında ve tam olarak bitirilmesi için gayret gösterir. Bu liderlerin davranışları doğrudan örgütsel amaçlarla ilgilidir; grup üyelerinin görevlerini yerine getirmesine ve belirlenen performans standartlarının sürdürülmesine ve önceden belirlenmiş tek biçim kurallara uymaya önem verirler (Önen, 2006).

2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik olgusunun anlaşılması için liderlerin davranışlarının incelenmesi, literatüre önemli katkılarda bulunmuştur, ancak liderliğin var olduğu ortamdaki şartların yeterince incelenmemesi, bu modelin eksik kalan tarafıdır. ‘Durumsallık yaklaşımı’ modellerinde, liderlerin içinde bulundukları ortam ve şartlar da değerlendirmeye alınmış, koşullara göre liderlik tarzının değişebileceği belirtilmiştir. Değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak birçok araştırma yapılmıştır (Hersey ve arkadaşları, 1996). Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar (Tahiroğlu, 2004).

Literatürde var olan başlıca durumsallık yaklaşımları çalışmalarında farklı faktörlerin öneminden bahsedilse de ortak nokta, liderlik etkinliğinin liderin bulunduğu ortam ve şartlara göre uygun yönetim şekline göre belirlenmesidir (Ogbonna ve Harris, 2000).

Liderlikte durumsallık teorisi ilk kez Fred Fiedler tarafından ortaya atılmıştır. Fiedler’e (1960) göre liderin ortaya çıkması, liderin kişiliği ve ortamın ne derece elverişli olduğuyula bağlantılıdır. Liderliği, üyelerle olan ilişkiler, görevin yapısallığı ve liderin konumunun sağladığı güce göre ele alan Fiedler, işe ve kişiye yönelik olarak liderin etkin olabileceği koşulları tanımlamaya çalışmıştır (Akiş, 2004; Aycan, 1998).

Liderle takım üyelerinin ilişkilerinin iyi olması, takım üyelerinin lideri güçlü olarak görmesi ve sayması, bunun yanında iş yapısının belirgin olması, lider için uygun bir ortamın var olduğu anlamına gelmektedir. Liderin başarılı ya da başarısız olması ortamın durumuna, liderlik anlayışı ise liderin kişiliğine bağlıdır (Howard, 2001).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli ise, liderin içinde bulunduğu ortamın şartlarına göre oluşturduğu yönetim şekli ve davranışıyla, takımın iş ve psikolojik yapısını kapsayan olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır (Wilkinson ve Wagner, 1993). Hersey ve Blanchard'a göre iyi bir liderlik için gereken şartların ve ortamın sağlanması, çalışanların olgunluk düzeyleriyle beraber değerlendirilmelidir (Schermerhorn ve ark., 1988). Tevrüz, Artan ve Bozkurt'a (1999) göre ise çalışanların görevi yerine getirebilmek için bulundukları olgunluk seviyesine uygun liderlik davranışı çok önemlidir.

House ve Evans (1971) tarafından geliştirilen teoriye göre genel olarak liderin, takım üyelerinin iş algılarını, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşırken kullandıkları yolları ne şekilde etkilediğini inceler. Bu teoriye göre liderin hedeflere ulaşma aşamasında çalışanlarına yol göstermesi onların iş tatmini ve motivasyonlarını yükseltir, bununla beraber çalışanların hedeflerine ulaşma istekleri de o ölçüde artar (Yukl, 1989). Bu teoriye göre liderin en önemli görevi, astları için önemli sayılacak hedefler belirlemek ve onların bu hedeflere ulaşmak için uygun yolu bulmalarına yardım etmektir (Dessler, 1985).

2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Literatürde var olan çalışmalara bakıldığında lider ve yönetici kavramların aslında aynı olmadıkları, ancak çoğu zaman aynı anlamda kullanıldıkları görülmektedir. Burns tarafından 1978 yılında ilk defa birbirinden ayrılarak incelenen bu iki kavram, seksenli yıllardan itibaren birbirinden ayrılmaktadır (Kılınç, 2002; Akt. Akdoğan, 2002; Akiş, 2004).

Davis ve Newstorm'a (2006) göre liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir. Liderlik, astları hedeflere ulaştırmak için isteyerek çaba göstermeleri konusunda ikna etme yeteneğidir. Lider grubu birbirine bağlar ve hedefler doğrultusunda motive eder.

Yöneticinin hedefleri, arzulardan çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken astlara esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir (Zaleznik, 1977). Zaleznik yönetici ve lider arasındaki farklılıkları Tablo 2 deki gibi tanımlamıştır:

Tablo 2: Yöneticiler ve liderler arasındaki farklar

YÖNETİCİLER	LİDERLER
Yönetmek, insanlara yapılması gerekeni yapmaktır.	Liderlik, insanların yapılması gerekeni yapmak istemelerini sağlamaktır.
Yöneticiler iter.	Liderler çeker.
Yöneticiler emir verir.	Liderler iletişim kurar.
Yöneticiler işleri doğru yapanlardır.	Liderler doğru işi yapan kişilerdir.
Yönetici idare eder.	Lider yenilik yapar.
Yönetici bir kopyadır.	Lider orijinaldir.
Yönetici sürdürür.	Lider geliştirir.
Yönetici sistemlere ve yapıya odaklanır.	Lider insanlara odaklanır.
Yönetici kontrole bel bağlar.	Lider güven ilham eder.
Yönetici kısa vadeli bir bakış açısına sahiptir.	Lider uzun vadeli perspektife sahiptir.
Yönetici nasıl ve ne zaman diye sorar.	Lider neden ve niçin diye sorar.
Yöneticinin gözü sonuçtadır.	Liderin gözü ufuktadır.
Yönetici taklit eder.	Lider icat eder.
Yönetici statükoyu kabul eder.	Lider ona meydan okur.
Yönetici klasik anlamda bir askerdir.	Lider kendine özgü bir şahsiyettir.
Yönetici işlerin nasıl yapıldığıyla ilgilenir.	Lider işlerin insana ne ifade ettiğiyle ilgilenir.
Yönetici risk almayı sevmez.	Lider risk almadan yaşayamaz.
Yönetici kısa vadeli hesaplar peşindedir.	Lider uzun vadeli hesaplar peşindedir.

Mescon ve arkadaşlarına (1988) göre ise lider, takım belirlenen hedeflere ulaşamadığında ortaya çıkan olumsuzlukları üstlenmek durumunda ve sonuçlarına katlanmak zorundadır.

Araştırmamızın bağımlı değişkeni ve aynı zamanda çıkış noktası olan ‘Doğal Liderlik’ kavramını bu noktada, takımın üst yönetim tarafından atanmış bir yöneticisi ile olan farkının belirtilmesi açısından açıklanmasında fayda var.

2.3. Doğal Liderlik Tanımı

Literatüre bakıldığı zaman, araştırmamızda ‘Doğal Liderlik’ olarak adlandırdığımız kavramla ilgili çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Henüz araştırmamızın fikir aşamasında yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkan bu kavram, literatüre farklı ve yeni bir kavram katması nedeniyle araştırmamızın önemini artırmaktadır.

Özellikle kendi kendini yöneten ve yönetim tarafından takım üyeleri ile üst yönetimin iletişimini sağlamak için atanmış bir yönetici haricinde lideri olmayan takımlarda, takım üyelerinin, yöneticinin ve bazen de üst yönetimin de o takımda lider olarak gördükleri ve diğer takım üyeleriyle aynı ünvana sahip çalışanlar, bu araştırmada ‘Doğal Lider’ olarak tanımlanmıştır.

Werner’e (1993) göre liderlik bir statü ya da otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile takipçileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgilidir. Liderin en önemli sorunu, astları üzerinde güç sahibi olmak değil, onları ortak vizyon yönünde etkilemektir. Yönetici, astlarını istenen davranış kalıbına sokmak için bir çok örgütsel araca sahiptir ve öncelikle astlarına karşı sorumluluk duyar. Yöneticilik üst makamlar tarafından verilirken, liderlik takipçiler tarafından verilen bir ödüldür (Akt. Akiş, 2004).

Yönetici, tanımlanan görev için atama ile ortaya çıkar, çalışmaları, yetki ve sorumlulukları grup üyelerinden bağımsız olarak müteşebbis grup ya da onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı koşulları vardır. Liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar. Bu özelliklerden başlıcaları aşağıda verilmiştir (Erdoğan, 1991).

1. Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından grubu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğunca

benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise, grubunu oluşturan üyelerin tümü ya da büyük bir çoğunluğu tarafından izlenen kişidir.

2. Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise, kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

3. Yönetici işletmenin amacı ile ilgilidir. Örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider öncelikle grubun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zaman örgütün amaçlarının dışında ya da bu amaçların zıttı olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.

Yukarıda yapılmış tanımlara baktığımız zaman lider olarak kabul edilen kişilerde atanmışlık şartı aranmasına gerek yoktur. Buna ek olarak liderin, diğer çalışanlarla arasındaki ilişkinin iyi olması, onların büyük çoğunluğu tarafından izlenmesi ve aralarında duygusal bağ bulunması gerekmektedir. Bir takımda bu koşulların var olması durumunda takım kendi liderini yaratabilir. Bununla beraber önceki bölümlerde açıkladığımız takım iklimi kavramının da takımda olması, takımın kendi liderini yaratmasında önemli bir rol oynayabilir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ve HİPOTEZLER

Araştırmamızın amacı, çalışma takımlarında, takım iklimi ile takımın kendi liderini yaratması arasındaki ilişki ve takımın üst yönetim tarafından atanmış yöneticisinin bu ilişkide olan rolünü incelemektir.

Drucker'e (1998) göre liderlik, sadece yöneticilere has bir özellik olmamaka beraber liderin resmi yetkiler ile donatılması şart değildir. Örgütün her kademesi için liderlikten söz edilebilir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Örgütün farklı kademelerinde var olan liderler arasındaki farklar, daha çok kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri hedefler ve içinde bulundukları koşullardır. Araştırmamızın ana konusu özellikle özerk takımlarda, takım üyelerinin kendi liderlerini kendi içlerinden yaratması ve takım ikliminin bu süreçteki katkısıdır. Literatürde var olan birçok araştırmada ise çalışmamızın tersine, atanmış lider ya da yöneticinin takım iklimini oluşturmadaki katkısı incelenmiştir.

Durham ve arkadaşlarına (1997) göre çalışma ortamının şekillenmesi, bilgi paylaşımı ve çalışanlara geribildirim sağlanması konularında yöneticiler önemli rollere sahiptirler. Yöneticilerin sergiledikleri davranışların takım üyeleri üzerindeki etkileri büyüktür ve onların davranışlarını şekillendirmede önemli bir yeri vardır. Geleneksel iş yapılarında yöneticiler, çalışanların rollerinin belirlenmesi ve onların beklentilerinin karşılanmasında kilit rol oynarlar (Graen ve Scandura, 1987). Bu rol aynı zamanda takım çalışması için takımın temel kurallarının belirlenmesi ve de takım üyelerinin takıma olan bağlılıklarının artması açısından önemlidir (McIntyre ve Salas, 1995). Kopelman ve arkadaşlarına (1990) göre takım üyeleri, yöneticilerinin kendileri için kaygılandıklarını ve sosyo-duygusal bir şekilde onları desteklediklerini düşünürse, bu onların doğrudan iş doyumlarını artırır.

Literatürde var olan yönetim şekli ve yönetici desteğinin takım üyeleri üzerinde olan etkisi ile ilgili çalışmalar ve gözlemlerimiz sonucunda, atanmış yöneticilerin, takımın doğal liderini yaratmasında etkisi olabileceği kanaatine varılmıştır. Buna göre araştırmamızın hipotezi şu şekilde oluşmuştur:

H1: Amir desteği ile doğal liderlik arasında bir ilişki vardır ve bu ilişkide takım iklimi ara değişken işlevine sahiptir.

Şöyle ki, takıma atanmış yöneticinin takım üyelerine olan desteği, takım iklimini geliştirerek takımın doğal liderini veya liderlerini çıkarmasını kolaylaştıracaktır.

Araştırma modelimizin şematik gösterimi ise aşağıdaki gibidir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

4. METOT

4.1. Katılımcılar

Araştırmaya telekom sektörü ağırlıklı olmak üzere finans, eğitim, denizcilik ve inşaat sektöründe çalışan toplam 156 kişi katılmıştır. Katılımcıların 79'u (%50.6) erkek, 77'si (%49.4) kadındır. Ankete katılanların eğitim durumlarına baktığımızda 2 (%1.3) lise, 95 (%60.9) üniversite ve 59 (%37.8) yüksek lisans mezunu olduğunu görmekteyiz. Katılımcıların yaşları 22 ile 45 arasında değişirken yaş ortalamaları 28, çalışma süreleri 2 ayla 20 yıl arasında olup, toplam çalışma süreleri ortalama 5 yıldır. Katılımcıların 27'si (%17.3) bulundukları kurumlarda idari görevlere sahiptirler.

4.2. Ölçme Araçları

Araştırmamızda var olan değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçüm araçlarının ayrıntıları aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Takım İklimi Ölçeği

Anderson ve West (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Abbas Yaghobi (1998) tarafından çevrilen Takım İklimi Envanteri'nin (Team Climate Inventory) kısa versiyonu; iletişim ve güven, takım vizyonu, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa olan destek ile işe yönelik performans olarak dört alt boyut ve bu boyutları ölçen toplam yirmi ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri, .78 ile .84 aralıklarında çıkmıştır. İşe yönelik performans altı, takım vizyonu, iletişim ve güven beş, yenilikçilik ve yaratıcılığa olan destek ise dört ifade ile ölçülmüştür. Katılımcılara takım iklimini ölçen ifadelerin kendilerine ve takımlarına ne derece uygun oldukları sorulmuş, cevaplar iletişim ve güven, yenilikçiliğe ve yaratıcılığa olan destek ile işe yönelik performans için “Hiçbir zaman” dan , “Her zaman” a giden altı basamaklı bir aralıkta, takım vizyonu için ise “Hiçbir şekilde” den , “Tamamen” e giden altı basamaklı bir aralıkta derecelendirilmiştir. Bu boyutların ölçülmesinde kullanılan örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

İşe yönelik performans:

- Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel/olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilir mi?
- Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?

İletişim ve güven:

- Bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade ekip içinde paylaşıyoruz
- Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak toplanırlar

Takım vizyonu:

- Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?
- Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır?

Yenilikçilik ve yaratıcılığa olan destek:

- Ekipte yeni fikirler destek görmektedir
- Bu ekipteki kişiler problemleri ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar

4.2.2. Amir Desteği Ölçeği

Araştırmamızda amir desteğini ölçmek için Eisenberger (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 13 ifadeden oluşan ölçekte amir desteği, sekiz adet bilişsel ve beş adet duygusal destek ölçen ifadelerden oluşmuş ve iki alt boyut halinde ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi, Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı öğretim elemanlarının katkısı ile gerçekleştirilmiştir. Belirlenen en son Türkçe haliyle tekrardan İngilizce'ye çevrilen ölçek, aradaki anlam farklılıkları giderilmiş ve semantik uyum sağlanmış şekliyle kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık değeri, duygusal destek için .85, bilişsel destek içinse .94 olarak bulunmuştur. Katılımcılara amir desteğini ölçen ifadelerin kendilerine ve amirlerine ne derece uygun oldukları sorulmuş, cevaplar “Hiçbir zaman” dan , “Her zaman” a giden altı basamaklı bir aralıkta derecelendirilmiştir. Bu boyutların ölçülmesinde kullanılan örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

Bilişsel destek:

- Kariyerimin gelişimi için ihtiyaç duyduğum ekstra eğitimleri sağlamada destekleyicidir
- İş ile ilgili verdiğim kararları dikkate alır

Duygusal destek:

- İş ve kişisel ihtiyaçlarımı dengelemede destekleyicidir
- Zor durumlarda beni korur ve kollar

4.2.3. Doğal Liderlik Ölçeği

Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan doğal liderlik kavramı, çalışanların takım içinde doğal lider olarak gördükleri insanların farklı özelliklere sahip oldukları için diğer çalışanlar tarafından lider olarak görülebilecekleri düşünülerek dört ayrı soruyla ölçülmüş ve diğer değişkenlerle ilişkileri ayrı ayrı incelenmiştir. Ölçek Marmara Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış Bilim Dalı öğretim elemanlarının katkısı ile hazırlanmıştır. Katılımcılara takım içinde dört farklı doğal liderlik tipini ölçen ifadelerin kendilerine ve takımlarına ne derece uygun oldukları sorulmuş, cevaplar “Kesinlikle katılmıyorum” dan , “Tamamen katılıyorum” a giden altı basamaklı bir aralıkta derecelendirilmiştir. Bu boyutların ölçülmesinde kullanılan ifadeler aşağıda verilmiştir:

- Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, takım üyeleri tarafından lider olarak görülen bir kişi vardır
- Çalıştığım takımın üyeleri, uzmanlıkları doğrultusunda belirli dönemlerde liderlik sergileyebilirler
- Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, takımdaki süreçleri yönetecek, takım üyeleri tarafından güvenilen bir kişi vardır
- Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, yönetsel becerileri dikkate alındığında takım üyelerinin ortak saygı duydukları bir üye vardır

4.3. Uygulama

Araştırmamızın uygulama aşamasında katılımcılara, anketler araştırmacı tarafından hem elden, hem de farklı firmalarda takım çalışması yapan kişilere ulaşmak için elektronik ortamda dağıtılmıştır. Anketlerde yer alan kişisel bilgilerin gizli kalacağına dikkat çekilmiş, araştırmanın Marmara Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bilimsel bir çalışmaya veri tabanı sağlamak için yapıldığı belirtilmiştir. Anket toplam 5 bölümden oluşmuş, araştırmanın değişkenleri haricinde son bölümde demografik özellikler yer almıştır(Bkz. Ek1). Anket formları 232 adet katılımcıya ulaşmış, 2 haftalık bir süre içerisinde 156 (%67,2) adet katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Toplanan anketler daha sonra verilerde bir karışıklık olmaması amacıyla tek tek numaralanmış ve SPSS programı ile veri girişi yapılmıştır.

4.4. Veri Analizi

Analizler SPSS 15.0 paket programı ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının iç tutarlılıklarını belirlemek amacı ile Cronbach Alfa güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında ölçülen değişkenlerin alt boyutlarının olup olmadığını tespit edebilmek için faktör analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile, araştırma hipotezi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Kategorik demografik değişkenlerle ilgili analizler ise bağımsız örneklem t-testi kullanılarak yapılmıştır.

5. BULGULAR

Çalışmamızın bulguları üç bölüm olarak hazırlanmıştır. İlk bölümde kullanılan ölçüm araçlarının iç tutarlılığı ve faktör analizi sonuçları, ikinci bölümde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler ve son olarak da demografik özelliklere göre yapılan karşılaştırmalar sunulmuştur.

5.1. Ölçeklerle İlgili Bulgular

5.1.1. Takım İklimi Ölçeği Faktör ve İç Tutarlılık Analizleri

Takım İklimi Ölçeği'nin iç tutarlılığını ölçmek için ilk olarak güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha değerinin .90 olduğu görülmüştür. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir ($\alpha > .70$). Daha sonra Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) analizinde elde edilen .862 değeri, kabul edilen sınır değerin üzerinde çıkmıştır. Bu sonuç, değişkenlerin homojen yapısını işaret ederek, faktör analizine uygun olduklarını, buna ek olarak Bartlett küresellik testi de aynı şekilde manidar çıkmıştır (.000).

Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık analizi için, öncelikle faktör analizi uygulanmış ve her bir faktörün temsil ettiği boyut belirlenip, güvenilirliği ölçülmüştür. Takım İklimi Ölçeği alt boyutları ve iç tutarlılıkları Tablo 4'da verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda takım iklimi değişkeni beklendiği gibi, işe yönelik performans, vizyon, yenilikçilik ve yaratıcılığa olan destek, iletişim ve güven olmak üzere dört faktöre ayrılmıştır. İşe yönelik performans takım ikliminin %18.8'ini, vizyon %16.1'ini , yenilikçilik ve yaratıcılığa olan destek %12.8'ini, iletişim ve güven ise takım ikliminin %12.7'sini açıklayabilmektedir. Belirlenen dört alt boyut, takım ikliminin %60.3'ünü açıklayabilir. Sonuç olarak bu dört alt boyut, takım iklimini ölçebilir. Tablo 3'de takım iklimi faktör analiz sonucu görülmektedir.

Tablo 3. Takım İklimi Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör Adı	Ölçek İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	İç Tutarlılık Katsayısı
İşe Yönelik Performans	13. Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel/olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilir mi?	.753	18.8	.842
	12. Siz ve ekip arkadaşlarınız, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?	.734		
	14. En iyi sonucu elde edebilmek için, ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler mi?	.710		
	15. Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?	.654		
	11. Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak toplanırlar	.603		
	9. Bu ekipteki kişiler problemleri ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar	.581		
Vizyon	3. Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır?	.790	16.07	.868
	4. Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşabilir?	.775		
	2. Sizce ekibin diğer üyeleri, ekibin amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar?	.758		
	1. Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?	.737		
	5. Sizce bu hedefler ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?	.718		
Yenilikçilik ve Yaratıcılığa Olan Destek	2. Ekipte yeni fikirler destek görmektedir	.761	12.75	.794
	3. Ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için gereken zamanı ayırırız	.728		
	4. Ekip, değişikliğe açık ve isteklidir	.718		
	10. Ekip, en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşır	.482		
İletişim ve Güven	8. Ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır	.745	12.73	.779
	7. İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar ederler	.726		
	5. Birbirimizle iletişim içinde oluruz	.661		
	1. Bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade ekip içinde paylaşıyoruz	.583		
	6. Ekip, kendi alanında diğer ekiplerden çok daha iyidir	.501		
Toplam			60.331	
KMO			.862	
Bartlett Küresellik Testi			1445.459	
df			190	
p değeri			.000	

5.1.2. Amir Desteği Ölçeği Faktör ve İç Tutarlılık Analizleri

Amir Desteği Ölçeği'nin iç tutarlılığını ölçmek için ilk olarak güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha değerinin .937 olduğu görülmüştür. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir ($\alpha > .70$). Daha sonra Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) analizinde elde edilen .917 değeri, kabul edilen sınır değer üzerinde çıkmıştır. Bu sonuç, değişkenlerin homojen yapısını işaret ederek, faktör analizine uygun olduklarını, buna ek olarak Bartlett küresellik testi de aynı şekilde manidar çıkmıştır (.000).

Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılık analizi için, öncelikle faktör analizi uygulanmış ve her bir faktörün temsil ettiği boyut belirlenip, güvenilirliği ölçülmüştür. Amir Desteği Ölçeği alt boyutları ve iç tutarlılıkları Tablo 5'de verilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda '*Benim hedeflerimi ve hayallerimi öğrenmek için zaman harcar*' ifadesinin faktör ağırlığının, her iki faktör altında da yakın değerler aldığı görülmüştür(.561, .537). Bunun üzerine bu ifade çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır. Buna göre ölçekte yer alan amir desteği, bilişsel ve duygusal destek olmak üzere iki faktöre ayrılmıştır. Bilişsel destek, amir desteğinin %44.3'ünü, duygusal destek ise %26.2'sini açıklamaktadır. Belirlenen iki alt boyut, amir desteğinin %70.5'ini açıklayabilmektedir. Sonuç olarak bu iki alt boyut, amir desteğini ölçebilir. Tablo 4'de amir desteği faktör analiz sonucu görülmektedir.

Tablo 4. Amir Desteği Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör Adı	Ölçek İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	İç Tutarlılık Katsayısı
Bilişsel Destek	4. Performansım hakkında yararlı geribildirimde bulunur	.848	44.32	.94
	5. İhtiyacım olduğunda performansımı artırmak için bana fikir ve destek verir	.839		
	2. İşimle ilgili başarılı olduğum zamanlarda bu başarımın karşılığını verir	.826		
	3. Becerilerimi koruyabilmek ve geliştirebilmek açısından bana gerekli desteği sağlar	.820		
	1. Kariyerimin gelişimi için ihtiyaç duyduğum ekstra eğitimleri sağlamada destekleyicidir	.806		
	7. İş ile ilgili gerekli kaynakları sağlar			
	6. İş ile ilgili verdiğim kararları dikkate alır	.604		
	8. Çalışanlara kendi kararlarını uygulama doğrultusunda yetki ve sorumluluk verir			
Duygusal Destek	9. Beklenmedik bir ailevi veya kişisel bir sorunum olduğunda anlayış gösterir	.888	26.19	.85
	11. İşteki hedeflerimi gerçekleştirmemde başarılı olsam da olmasam da bana değer verir	.828		
	10. İş ve kişisel ihtiyaçlarımı dengelemede destekleyicidir	.737		
	13. Zor durumlarda beni korur ve kollar	.619		
Toplam			70.512	
KMO			.917	
Bartlett Küresellik Testi			1360.316	
df			66	
p değeri			.000	

5.1.3. Doğal Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi

Doğal Liderlik Ölçeği'nin iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha değerinin .863 olduğu görülmüştür. Bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir ($\alpha > .70$). Ölçek dört sorudan oluştuğu için faktör analizi yapmaya gerek duyulmamıştır.

5.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmamızda yer alan takım iklimi, amir desteği ve doğal liderlik kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin belirlenmesi için ilk aşamada pearson korelasyon katsayısı kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenlerinin betimsel analiz sonuçları Tablo 5’de, araştırma değişkenleri korelasyon matrisi Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Analiz Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	N
1. Doğal Liderlik	4.5769	.98522	156
2. Takım İklimi	4.4388	.57056	156
3.Amir Desteği	4.3782	.93303	156
4.İşe Yönelik Performans	4.1229	.78633	156
5.Yenilik ve Yaratıcılık	4.1667	.90755	156
6.İletişim ve Güven	4.8949	.67181	156
7.Vizyon	4.6128	.66145	156
8.Bilişsel Amir Desteği	4.2532	1.03633	156
9.Duygusal Amir Desteği	4.6282	.97157	156
10.Tek Bir Doğal Liderin Varlığı	4.5256	1.29739	156
11.Tek Bir Doğal Lidere Güven	4.6731	1.14815	156
12.Uzmanlıklar Doğrultusunda Paylaşılmış Liderlik	4.5449	1.04321	156
13.Tek Bir Lidere Duyulan Saygı	4.5641	1.17599	156
14.Yaş	28.4615	3.94377	156
15.Şu Anki İşte Çalışma Süresi	39.0897	35.99128	156
16.Toplam Çalışma Süresi	57.0321	45.78582	156
17.Şu Anki Ekipte Çalışma Süresi	23.2500	28.99001	156
18.Ekibin Var Oluş Süresi	36.9103	35.07124	156

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Doğal Liderlik	1																	
2. Takım İklimi	.238**	1																
3. Amir Desteği	.148	.539**	1															
4. İşe Yönelik Performans	.186*	.876**	.421**	1														
5. Yenilik ve Yaratıcılık	.191*	.735**	.435**	.552**	1													
6. İletişim ve Güven	.202*	.766**	.442**	.622**	.394**	1												
7. Vizyon	.140	.660**	.379**	.384**	.407**	.303**	1											
8. Bilişsel Amir Desteği	.133	.504**	.964**	.367**	.434**	.351**	.428**	1										
9. Duygusal Amir Desteği	.143	.477**	.824**	.430**	.327**	.525**	.179*	.644**	1									
10. Tek Bir Doğal Liderin Varlığı	.899**	.190*	.115	.147	.132	.204*	.084	.090	.138	1								
11. Tek Bir Doğal Liderin Güven	.915**	.124	.030	.078	.024	.127	.143	.022	.039	.839**	1							
12. Uzmanlıklar Doğrultusunda Paylaşılmış Liderlik	.651**	.345**	.261**	.264**	.330**	.263**	.212**	.266**	.185*	.392**	.430**	1						
13. Tek Bir Saygı Duyulan Lider	.888**	.159*	.110	.149	.177*	.095	.047	.089	.125	.743**	.783**	.442**	1					
14. Yaş	.014	.007	-.174*	.001	-.044	-.038	.088	-.167*	-.145	-.028	.025	.039	.017	1				
15. Şu Anki İşte Çalışma Süresi	.023	-.003	-.279**	.022	-.035	-.051	.020	-.294**	-.176*	-.053	.023	.082	.043	.644**	1			
16. Toplam Çalışma Süresi	.013	-.055	-.266**	-.053	-.087	-.073	.030	-.263**	-.205*	-.065	.030	.077	.017	.843**	.807**	1		
17. Şu Anki Ekipte Çalışma Süresi	.015	.046	-.252**	.115	-.062	-.014	.030	-.236**	-.221**	-.063	.039	.068	.020	.435**	.754**	.606**	1	
18. Ekiabin Var Oluş Süresi	.083	-.059	-.306**	-.014	-.077	-.049	-.100	-.280**	-.284**	.078	.099	-.012	.105	.290**	.490**	.391**	.670**	1

Tablo 6: Araştırma Değişkenleri Korelasyon Matrisi

* . $p < 0.05$, ** . $p < 0.01$

Korelasyon matrisi tablosundan da görülebileceği üzere araştırmamızın bağımlı değişkeni olan doğal liderlik kavramı ile araştırmamızın ara değişkeni olan takım iklimi kavramı arasında olumlu ve manidar ancak zayıf bir ilişki mevcuttur ($r = 0.24$; $p < 0.01$). Bununla beraber araştırmamızın bağımsız değişkeni olan amir desteği ile takım iklimi arasında olumlu, manidar ve yüksek seviyede bir ilişki vardır ($r = 0.54$; $p < 0.01$). Aynı şekilde amir desteği ile uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik arasında olumlu, manidar bir ilişki vardır ($r = 0.26$; $p < 0.01$) .

Doğal liderliğin ölçüldüğü araştırmamızda korelasyon analizine göre insanların uzmanlıkları doğrultusunda zaman zaman liderlik özellikleri sergilemelerinin takım iklimiyle arasında olumlu ve manidar ancak zayıf bir ilişkisi mevcuttur ($r = 0.35$; $p < 0.01$). Yine aynı liderlik tipinin takım iklimi ve amir desteğinin alt boyutlarıyla da olumlu ve manidar ilişkisi vardır. Özellikle yenilikçilik ve yaratıcılığın desteklendiği takımların hem çalışanların uzmanlıkları doğrultusunda zaman zaman liderlik özellikleri sergilemeleriyle olumlu yönde ilişkisi ($r = 0.33$; $p < 0.01$), hem de takım içinde saygı duyulan doğal liderlik tipiyle olumlu yönde ilişkisi vardır ($r = 0.18$; $p < 0.05$).

5.3. Hipotez Testleri

Takım ikliminin, araştırmamızın bağımlı değişkeni olan doğal liderliği açıklama oranının testi için öncelikle bu iki değişken regresyon analizine sokulmuştur. Takım ikliminin basit regresyon analizi neticesinde tek başına, doğal liderliği manidar düzeyde açıklayabildiği ($\beta = .24$; $p < .05$) belirlenmiştir.

Dört farklı doğal liderlik tipi ayrı ayrı olarak da takım iklimiyle regresyona sokulmuştur. Buna göre takım ikliminin en yüksek katkısı, çalışanların uzmanlıkları doğrultusunda zaman zaman liderlik özellikleri sergilemelerinde görülmüştür ($\beta = .35$; $p < .05$). Takım ikliminin diğer doğal liderlik tipleri üzerinde de katkısı Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Takım ikliminin diğer doğal liderlik tipleri üzerindeki katkısı

Doğal Liderlik Tipleri	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>	<i>Manidarlık düzeyi</i>
Tek Bir Doğal Liderin Varlığı	.190	.036	5.779	.017
Tek Bir Doğal Lidere Güven	.124	.015	2.419	.122
Uzmanlıklar Doğrultusunda Paylaşılmış Liderlik	.345	.119	20.843	.000
Tek Bir Saygı Duyulan Lider	.159	.025	3.970	.048

Amir desteği ile doğal liderlik arasındaki ilişkide takım ikliminin aracı bir rolü olup olmadığını test etmek için Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği üç aşamalı regresyon modeli kullanılmıştır. Bu modele göre birinci adımda bağımsız değişkenin ara değişken üzerindeki katkısına bakılır. İkinci adımda yine bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki katkısına bakılır. Bağımsız değişkenin hem ara değişken hem de bağımlı değişken üzerinde manidar katkısı varsa üçüncü adım uygulanır. Üçüncü adımda, bağımsız ve ara değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki katkılarına bakılır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre bağımsız değişkenin ikinci adımda elde edilen katkısı manidar olup, üçüncü adımda elde edilen katkısı manidarlığını kaybetmişse ve yine üçüncü adımda ara değişkenin katkısı manidar ise ara değişkenli model tam destek görür. Bağımsız değişkenin üçüncü adımda elde edilen katkısı manidarlığını kaybetmediği halde, ikinci adımda elde edilen katkısına kıyasla daha zayıf ise ara değişkenli model kısmi destek görmüştür çıkarımı yapılır.

Buna göre birinci basamakta araştırmamızın bağımsız değişkeni olan amir desteğinin, araştırmamızın ara değişkeni olan takım iklimi üzerindeki katkısına bakılmıştır ve amir desteğinin takım iklimi üzerinde manidar bir katkısı olduğu görülmüştür ($\beta = .54$; p

< .01). İkinci basamakta ise, araştırmamızın bağımsız değişkeni olan amir desteğinin, araştırmamızın bağımlı değişkeni olan doğal liderlik üzerindeki katkısına bakılmış, sonuç olarak amir desteğinin doğal liderlik üzerinde manidar bir katkısı görülmemiştir ($\beta = .15$; $\rho > .05$). Bu sonuca göre hipotezimiz desteklenmemektedir. Ancak daha önce yapılan korelasyon analizleri sonucuna göre (Tablo 6), uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik boyutunun, diğer değişkenler ve onların alt boyutlarının hepsiyle manidar ilişkiye sahip olması nedeniyle uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılan liderlik boyutu, bağımlı değişken olarak kabul edilerek regresyon analizine ikinci basamaktan devam edilmiştir. Buna göre amir desteğinin uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılan liderlik olgusu üzerinde manidar bir katkısı olduğu görülmüştür ($\beta = .26$; $\rho < .01$). Son olarak bağımsız değişkenle beraber ara değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki katkılarının kontrol edileceği üçüncü basamakta amir desteği ve takım ikliminin uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik üzerindeki katkılarına bakılmıştır. Sonuç olarak modelimizin bağımsız değişkeni olan amir desteğinin, bağımsız değişken olan uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik üzerindeki manidar katkısı ortadan kalkmış ($\beta = .11$; $\rho > .05$), ara değişken olan takım ikliminin ise uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik üzerinde manidar bir katkıya sahip olduğu görülmüştür ($\beta = .29$; $\rho < .05$).

Açığa çıkan bu sonuçla, takımlardaki paylaşılmış liderlik süreçlerinde takım ikliminin katkısı, bununla beraber takım ikliminin gelişebilmesi için de amir desteğinin var olması gerektiği görülmüştür. Araştırmamızın bundan sonraki bölümünde çalışanların demografik özelliklerinin araştırmamızın bağımlı, bağımsız ve ara değişkenleriyle olan ilişkileri incelenecektir.

5.4. Demografik Değişkenler ile İlgili Bulgular

İlk olarak cinsiyet farkının doğal liderlik ile olan ilişkisi bağımsız örneklem t-testi analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre doğal liderlik ($p=.03$), tek bir doğal liderin varlığı ($p=.01$) ve tek bir doğal lidere güven ($p=.01$) puanları bakımından kadın ve erkekler arasında manidar fark görülmüştür. Buna göre erkek çalışanların, kadın çalışanlara kıyasla tek bir doğal liderin varlığına ve lidere olan güven eğilimleri manidar düzeyde yüksek çıkmıştır. Uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik ($p=.08$) ve tek bir saygı duyulan lider ($p=.06$) puanları bakımından manidar bir fark görülmemiştir (Tablo 8).

Tablo 8: Cinsiyet Değişkenine göre fark analizi sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Doğal Liderlik	Erkek	79	4.7468	.79208	.03
	Kadın	77	4.4026	1.12913	
Tek Bir Doğal Liderin Varlığı	Erkek	79	4.7848	1.05819	.01
	Kadın	77	4.2597	1.46362	
Tek Bir Doğal Lidere Güven	Erkek	79	4.8861	.90564	.01
	Kadın	77	4.4545	1.32333	
Uzmanlıklar Doğrultusunda Paylaşılmış Liderlik	Erkek	79	4.5696	.96985	.077
	Kadın	77	4.5195	1.11933	
Tek Bir Saygı Duyulan Lider	Erkek	79	4.7468	.99316	.055
	Kadın	77	4.3766	1.31828	

Eğitim farkına bakıldığı zaman ise analiz sonuçlarına göre doğal liderlik ($p=.05$), uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik ($p=.04$) ve tek bir saygı duyulan lider ($p=.03$) puanları bakımından lisans ve yüksek lisans mezunları arasında manidar fark görülmüştür. Buna göre lisans mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına kıyasla takım içinden bir doğal lider oluşmasına bakışları, üyelerinin belirli dönemlerde uzmanlıkları doğrultusunda liderlik görevini üstlenmeleri ve lidere olan saygıları manidar düzeyde yüksek çıkmıştır. Tek bir doğal liderin varlığı ($p=.42$) ve tek bir doğal lidere güven ($p=.10$) puanları bakımından manidar bir fark görülmemiştir (Tablo 9).

Tablo 9: Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	P
Doğal Liderlik	Lisans	95	4.7053	.86293	.05
	Yüksek Lisans	59	4.3814	1.13274	
Tek Bir Doğal Liderin Varlığı	Lisans	95	4.6000	1.22388	.42
	Yüksek Lisans	59	4.4237	1.41669	
Tek Bir Doğal Lidere Güven	Lisans	95	4.8105	.99247	.10
	Yüksek Lisans	59	4.4746	1.34364	
Uzmanlıklar Doğrultusunda Paylaşılmış Liderlik	Lisans	95	4.6737	.96141	.04
	Yüksek Lisans	59	4.3220	1.13625	
Tek Bir Saygı Duyulan Lider	Lisans	95	4.7368	1.07397	.03
	Yüksek Lisans	59	4.3051	1.28994	

6. TARTIŞMA

Araştırmamızın bu bölümünde bulgular bölümünde elde ettiğimiz sonuçlar tartışılacaktır. Araştırmamızın başlangıç noktası, Telekom sektöründe yer alan ve takım çalışmalarının yaygın olduğu bir kurumda yapılan gözlemler sonucu ortaya çıkan ‘Doğal Liderlik’ kavramı ve bu kavramda takımın diğer üyelerinin ve yöneticinin etkisi olmuştur. Özellikle kendi kendini yöneten ve yönetim tarafından takım üyeleri ile üst yönetimin iletişimini sağlamak için atanmış bir yönetici haricinde lideri olmayan takımlarda, takım üyelerinin, yöneticinin ve bazen de üst yönetimin de o takımda lider olarak gördükleri ve diğer takım üyeleriyle eşit yetkiye sahip çalışanlar, bu araştırmada ‘Doğal Lider’ olarak tanımlanmıştık.

Çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve takım iklimini oluşturan temel özelliklerin, doğal liderlik üzerinde katkısı olabileceği, araştırmamızda savunduğumuz noktalardan biriydi. Nitekim gerçekleştirdiğimiz korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına göre bu hipotezimiz desteklenmektedir. Takımın kendi içinden bir lider çıkarması veya takım üyelerinin belirli dönemlerde uzmanlıkları doğrultusunda liderlik görevini üstlenmeleri için, takım üyelerinin belirli değerler geliştirmesi önemlidir. Bu değerlerin başında, takım iklimini oluşturan üyeler arası güven ve açık iletişim göze çarpmaktadır. Regresyon analizi sonucunda da doğal liderlik üzerinde açıklayıcılığı en yüksek boyut olarak görülmektedir. Güven ortamı kurulduğunda, takım üyeleri kendi bilgi, beceri ve yetkinliklerini açık bir şekilde ortaya koyabilmektedirler. Aynı zamanda ortak paylaşılan hedefler ile birlikte, takım üyeleri, var olan yetkinliklerini, kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda kullanmaktan çekinmemekte, bağımsız hareket yetisi kazanarak, kendi kararlarını kendileri almaktadırlar. Doğal lider/liderlerin takım üyelerinden gelişmesi olgusunun en temel önceli, takımın kendi kendine hareket etme kabiliyetini geliştirmesidir. Bu kabiliyetin gelişmesi için de, araştırma bulgularımızda doğal liderlik üzerinde katkısı olan ve takım iklimini oluşturan iletişim, güven, ortak paylaşılmış vizyon, yenilikçilik ve yüksek performans etkili olmaktadır.

Özerk, yani kendi kendini yöneten takımlarda, çalışanların zaman zaman liderlik rolleri üstlenmesi beklenen bir özelliktir. Bu tip takımlarda liderlik olgusu birçok şekilde gelişebilir. Örneğin takım, bir ya da birden çok çalışana güvenip, onları lider olarak görebilir. Bu durum, özerk takımların bir çoğunda açığa çıkar ve en azından iki nedenden dolayı geçerlidir. İlk olarak, doğal seleksiyonla seçilen lider, en vasıflı ve de liderliği taşıyabilecek olandır. İkinci neden ise, takımın liderini seçecek en iyi mercinin, işi bizzat yapan, işin bire bir içinde olan çalışanlar olmasıdır (Erez ve arkadaşları, 2002).

Milliyet gazetesinde 2002 yılında Pfizer ilaç şirketinin üst yöneticileriyle yapılan söyleşi şu şekildedir: *“İlaç sektörünün çok uluslu devlerinden Pfizer’in Türkiye’deki şirketi Pfizer Türkiye yönetici fabrikası gibi. Türkiye’de 1957 yılından beri faaliyet gösteren şirket, burada yetiştirdiği Türk yöneticilerin 13’ünü Pfizer’in başka ülkelerdeki şirketlerinin başına yönetici olarak gönderdi. Pfizer Türkiye Pazarlama Direktörü Ahmet Göksun ‘Her takımın bir lideri olur anlayışını tersine çevirdik. Takımın başına bir lider koyduğunuz zaman, geri kalanlara ‘onu takip edin’ diyorsunuz. Halbuki insanlar devamlı birisinin peşinden koşmaktan hoşlanmıyor. Yaratıcılıkların önü açılmıyor. Bizdeki takımların bir çoğu lidersiz, sorumluluğu kollektif olarak kendileri üstleniyorlar. Örneğin ürün gelişim takımlarımızın liderleri yok. Lider, değişik aşamalarda da olaya hakim olmaya çalışıyor. Bazı bölümlerde motivasyon düşebiliyor. Oysa durumsal liderlik denen bir şey var. Bizim hipotezimiz buydu. İlk defa uyguladığımızda yurtdışında da yadırgandı, ‘Lidersiz takım olur mu?’ dediler. Ama biz değiştirme gereği duymadık. Şimdi yaygın olarak kullanıyoruz”*(Milliyet, 2002).

Doğal liderliği incelerken, iki temel bağlamda ifadeleri oluşturduk. Takımın tek bir üyesinin etkin olacağı ve tüm süreçlerde lider olarak kabul görüp, hareket edeceğini belirten ifadeler ile birlikte, bir de takım üyelerinin çeşitli uzmanlıkları doğrultusunda, değişen zamanlarda bölüşülmüş liderlik şeklinde hareket edeceklerini ortaya koyan ifadeler bulunmaktadır. Bu iki uçta, doğal liderliğin takım iklimi tarafından ne derece belirleyici

olduğuna baktığımızda, en yüksek açıklayıcılık değeri, uzmanlıklara göre bölüşölmüş liderlik olarak görölmektedir (bkz. tablo 7). Bu bize, yüksek performanslı, özerk takımlarda, takımın yönetim olgusunun tek bir üyede toplanmasından ziyade, liderin rollerinin uzmanlıklar doğrultusunda tüm üyelerce paylaşılma eğilimini göstermektedir.

Analiz sonuçlarında açığa çıkan bir diğer sonuç, amir desteği ile ilgilidir. Amir desteği, takım iklimi ile yüksek olumlu ilişkiye sahiptir. Yine amir desteğinin uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış liderlik ile olumlu manidar ilişkisi vardır, ancak tek bir doğal liderin ortaya çıkması ile manidar ilişkisi bulunmamaktadır. Hipotezimizde öngördüğümüz, amir desteğinin doğal liderlik üzerindeki katkısı ve bu ilişkide takım ikliminin ara değışken işlevi kısmen desteklenmektedir. Şöyle ki tek bir doğal liderin ortaya çıkması durumunda model desteklenmezken, uzmanlıklar doğrultusunda paylaşılmış birden çok doğal liderlin ortaya çıkması durumunda amir desteğinin katkısı ve bu katkıda takım ikliminin ara değışken işlevi analiz sonuçlarında görölmektedir.

Araştırmamızda yapılan analizler sonucunda doğal liderlik kavramının erkek çalışanlar tarafından daha çok benimsenmesinin açığa çıkması, erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasındaki iş dışı etkileşim yoğunluğundan kaynaklanabilir. Araştırmamızın ağırlıklı örneklem grubunun yer aldığı telekom firmasında yapılan gözlemler çerçevesinde erkek çalışanların özellikle iş dışında birbirleriyle sosyal aktivitelerde, kadınlara oranla daha fazla yer aldıkları ve bu sayede birbirleriyle olan paylaşımlarının arttığı gözlemlenmiştir. Bu da erkek çalışanların takım içindeki paylaşımları üzerinde olumlu etkiye sahip olabilir.

Eğitim düzeylerine göre farklara baktığımız zaman, lisans mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına oranla doğal liderlik olgusunu daha fazla benimsedikleri açığa çıkmıştır. Bu sonuç, eğitim düzeyinin artmasıyla, çalışanların eşit yetkilere sahip takım arkadaşlarını lider olarak benimsemesini zorlaştırabileceğini göstermektedir. Yüksek lisansın temel amacı olarak, kişinin uzmanlığını geliştirmesi, o kişinin takım içerisinde, uzmanlığı

doğrultusunda yetki sahibi olması yönünde tutumlarını belirleyebilir, kendi yetkinliklerini paylaşma konusunda daha temkinli davranmasına yol açabilir.

7. SONUÇ

Bu araştırmanın başlangıç noktası, literatürde çok fazla çalışmanın bulunmadığı, özellikle kendi kendini yöneten takımlarda açığa çıkabilen ‘Doğal Lider’lik kavramıdır. Daha önce de belirttiğimiz gibi araştırmamızın amacı, çalışma takımlarında, takım iklimi ile takımın kendi liderini yaratması arasındaki ilişki ve üst yönetim tarafından atanmış yöneticinin bu ilişkide olan rolünün incelenmesiydi. Elde ettiğimiz bulgular, takım ikliminin gelişmesi ile birlikte, takım üyelerinin daha etkin roller benimsediği, uzmanlıkları doğrultusunda takım üyelerinin iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif aldıkları ve takımın kendi kendine hareket yetisinin arttığıdır. Günümüzde kendi kendini yöneten takımların giderek yaygınlaştığı iş yaşamında, takımların bu yetiyi kazanmaları için, takım gelişim sürecinde takım üyeleri tarafından ortak kabul görmüş, açık ve net hedefler konulması, takım üyeleri arasındaki güven ve iletişimi geliştirecek ortamın yaratılması, takım üyelerinin yenilikçi yaklaşımlarının desteklenmesi ve başarı odaklı yüksek performans kriterleri belirlenmesi gerekmektedir.

8. KISITLAR

Araştırmamızın örneklem grubunun %75’lik kısmının, ağırlıklı olarak takım çalışması yapan, yaklaşık bin mühendisin çalıştığı bir telekom firmasında yer alması, araştırmamızın genellenebilmesi açısından en büyük kısıtlamalardan biridir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, genel olarak bu firmada çalışan mühendisler için geçerlidir. İlerde bu konuda yapılacak araştırmaların daha fazla sayıda örneklemle, farklı sektör ve kurumlarda yapılması araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırabilir.

9. KAYNAKÇA

- Agrell, A. ve Gustafson, R. (1994). The Team Climate Inventory (TCI) and group innovation: a psychometric test on a Swedish sample of work groups. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, sf. 143-151.
- Akdoğan E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akış, Y.T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.
- Arnold, H.J. ve Feldman, D.C. (1986). Organizational Behaviour. NewYork: McGraw Hill.
- Aycan, Z. (1998). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara. sf.21-34.
- Baltaş, A. (2003). Değer Katan Ekip Çalışması. Remzi Kitabevi Yayınları
- Baron, R. A. ve Greenberg, J. (2000). Leadership in Organizations, Behavior in Organizations. Prentice-Hall Inc., Seventh Edition, New Jersey, sf.442-477.
- Bassoff, B.Z. (1983). Interdisciplinary Education as a Facet of Health Care Policy: The Impact of Attitudinal Research. Journal of Allied Health, vol 3, sf. 280-286.
- Batlas, A. (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik. Remzi Kitabevi, Aralık 2000, sf. 107.

- Bowen, D. E., Gilliland, S.W., ve Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. Organizational Dynamics 27.3: 7-23.
- Brill, N.I. (1976). Teamwork: Working Together in the Human Services. JB Lippincott, Philadelphia.
- Brodbeck, Felix C., Frese M. ve Akerblom S. (2000) Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, sf. 1-29.
- Burpitt, W. J., ve Bigoness, W.J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. Small Group Research 28, sf. 414-423.
- Burningham, C. ve West, M.A. (1995). Individual, climate and group interaction processes as predictors of work team innovation. Small group research, 26(1) sf. 106-117.
- Capko, J. (1996). Leadership teams key to succeed with managed care. American Medical News, vol 39, no 30, sf. 34-36.
- Campion, M. A., Papper, E. M., ve Medsker, G .J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. Personnel Psychology, 49, sf. 429-452.
- Coates, D., ve Miller, M. (1995). Self-directed teams: Lessons learned for local government. PM. Public Management 77, sf.16-22.
- Cohen, S.G., ve Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor and to the executive suits. Journal of Management, 23, sf. 239-290

- Cohen, S.G., ve Ledford, G.E., Jr. (1994). The effectiveness of self-managing teams: A quasiexperiment. Human Relations, 47: sf: 13-43.
- Costley, L., Melgoza, S. (1994). Human relations in organizations. West Pub. Co., Minneapolis/St. Paul, 5th edition.
- Davis, K., Newstrom, J.W. (1989). Human Behavior at Work. New York, Mc Graw Hill Publishing Company, 1989, sf. 205.
- Dengiz, M. (2000). Takım Çalışması Teknikleri. Elma Yayınevi, Ankara, sf. 240.
- Dessler, G. (1985). Management Fundamentals, USA, sf.56.
- Doğan, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik. Kare Yayınları, 2, İstanbul.
- Drucker, P. F. (1988). Coming of then new organization. Harward Business Review.
- DuBrin, AJ (2004). Leadership: Research Findings. Practice and Skills. 4th Edition. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Durham, C. C., Knight, D. ve Locke, E.A. (1997). Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy and Tactics on Team Effectiveness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol.72, Iss.2, sf.203.
- Eby, L. T., ve Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. Journal of Occupational Behavior, 18, sf. 275-295.

- Ekval, G., Arvonen, J. (1999). Effective Leadership Style: Both Universal and Contingent, Creativity And Innovation Management. Blackwell Publishers Ltd. USA, Vol.8, Number 4, sf. 242-250
- Eren, E., (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınevi, 5, sf. 371.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım, 8 sf. 431.
- Erengül, B. (1997). Kültür Sihirbazları. Evrim Yayınevi, İstanbul, sf.213.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış İstanbul, sf. 244.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. ve Barrasa, A. (2005). Change oriented leadership, satisfaction and performance in work groups. Effects of team climate and group potency. Journal of Managerial Psychology, 20, 312-328.
- Graen, G. B., ve Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Research in organizational behavior (Volume 9, pp. 175-208). Greenwich, JAI Press.
- Gupta, P. P., Dirsmith, M.W. ve Fogarty, T.J. (1994). Coordination and control in a government agency: Contingency and institutional perspectives on GAO audits. Administrative Science Quarterly, 29, sf.264-285.
- Guzzo, R. A., Yost, P.R., Campbell, R.J. ve Shea, G.P. (1993). Potency in groups: Articulating a construct. British Journal of Social Psychology, 32, sf.87-106
- Güney, S.(2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, sf.160-161.

- Hackman, R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior (p.315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Headrick L, Wilcock P.M. ve Batalden P.B. (1998) Interprofessional working and continuing medical education, British Medical Journal, vol 316, 7 March, pp 771-774.
- Harber, D. G., Ashkanasy, N. M., ve Callan, V. J. (1997). Implementing quality service in a public hospital setting: A path-analytic study of the organizational antecedents of employee perceptions and outcomes. Public Productivity & Management Review 21, sf.13-29.
- Harris, C. ve Ogbonna, E. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. International Journal of Human Resource Management, 11, sf. 766–788
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. ve Slocum, J. W. (2001). Management, A Competency – Based Approach. South Western, Australia, 9, sf.407.
- Helmstetter, S. (1996). Başarıya Giden Yol. Çev.: H.Betül Çelik, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (1996). Management of Organizational Behavior. Prentice Hall, New Jersey.

Higgs, M. (2002). Do Leaders Need Emotional Intelligence?: A Study of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership of Change. International Journal of Organizational Behavior, Vol.25, No:6, sf. 203.

Hodgetts, R. ve Kuratko D. F. (1991). The Nature of Leadership Management. Third Edition, United State of America, sf.476- 482.

Howard, L. W., Foster, S. T., ve Shannon, P. (2005). Leadership, Perceived Team Climate and Process Improvement in Municipal Government. International Journal of Quality & Reliability Management 22, 769-795.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C. ve Curphy, G. J. (2002). Leadership, Enhancing the Lessons of Experience. McGraw-Hill, Boston, sf.210.

Jehn, K. A. ve Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of Management Journal, 44, sf.238–251.

Karamercan, Erdal. (2001). Değişimin Liderleri. Mavi Kitaplar, İstanbul.

Katzenbach, J.R., Smith, ve Douglas, K. (1994). The Wisdom of Teams. Harper Business.

Katzenbach, J.R. (1997). Teams at Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders. Harvard Business School Press, Boston, MA. Cited in

Kendiroğlu, Ç., (2000). Takım Çalışmasında Kişisel ve Kültürel Faktörler Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, sf.

- Kesim, S. (1999). Sağlık Hizmetlerinde Takım ve Takım Çalışmasına Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Bölümü, sf.14.
- Kirkman, B. L., ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. Academy of Management Journal 42, sf. 58-74.
- Kirkman, B.L., ve Shapiro, D.L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. Academy of Management Review, 22, sf. 730-757.
- Klivimaki, J., ve Elovainio, M. (1999). A short version of the team climate inventory: Development and psychometric properties. Journal of Occupational and Organizational Psychology 72, sf. 241-246.
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları, 7, İstanbul
- Kopelman, R. E., Arthur P. B. ve Guzzo R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. Organizational Climate and Culture, San Francisco, CA, sf.. 282-313
- Kuchinke, K. P. (1999). Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles among One Company's U.S. and German Telecommunication Employees. Human Resources Development Quarterly, Vol.10, No:2, s.135-154

- Kurt, E., (2001). Kalite Takımlarından Kalite Çemberleri ile Kendini Yöneten Takımlar ve Uygulamadan Örnekler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LaFasto, F. M. J., ve Larson, C. E. (2001). When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Larsen, R. J., Diener E. (1992). In Review of Personality and Social Psychology. Vol. 13 sf. 25-59.
- Larson, C. E., ve LaFasto, F. M. J. (1989). Teamwork: What must go right, what can go wrong. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lembke, S. W., ve Wilson, M.G. (1998). Putting the "team" into teamwork: Alternative theoretical contributions for contemporary management practice. Human Relations 51: 927-944.
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Loxley, A. (1997). Collaboration in Health and Welfare. Jessica Kingsley Publishers, London.
- Manz, C. ve Sims, H., (1993). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. Administrative Science Quarterly, 32, sf. 106-128.
- McIntyre, R. ve Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. San Francisco, CA: Jossey-Bass, sf.9-45.

- Mescon, M. H., Allbert, M. ve Khedouri, F. (1988). Management. Philadelphia, Harper and Row.
- Moorhead, G., ve Griffin, R.W. (1989). Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company
- Morley, M., Gunnigle, P. ve Heraty, N. (1995). Developments in flexible working practices in the Republic of Ireland: Research evidence considered. International Journal of Manpower (Bradford), Vol. 16, No. 8, sf. 38
- O'Reilly, C. A., Williams, K.Y., ve Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? Stanford, CT, JAI Press.
- Önen, L. (2006). Liderlik ve Motivasyon Ders Notları. Maltepe Üniversitesi
- Özalp, İ. (1998). Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusas'ta Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi, VI. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Eskişehir, sf.185-186.
- Özkalp, E. (1997). Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği. A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1-2, sf. 431-460
- Rajnandini, P., Schreisheim, C.A., ve Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of Management, 25, sf. 897-933.
- Robbins, S. P. (1993). Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

- Schneider, B. (1990). Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stoner, J.A.F. ve Edward, F.R. (1992). Management. New Jersey, sf.67.
- Sullivan,G.,R.,ve,Harper M.V. (1997). Umut Bir Yöntem Olamaz. Çev.: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları,Ankara.
- Sundstrom, E., De Meuse, K.P. ve Futrell, D. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. American Psychologist, vol 45, no 2, sf 120-133.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., ve Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne Studies to the work teams of the 1990s. Group Dynamics, sayı 4, sf.44-67.
- Şimşek, M.S. (1995). Yönetim ve Organizasyon. Damla Matbaacılık, Konya.
- Tahiroglu, Figen (2004). Liderlik, İşte Başarı. Hayat Yayınları, İstanbul, sf.77-84.
- Taşcı, D., N. Uzkesici ve R. Eşkinat. (1998). Ekiplere Dayalı Organizasyon Herşeye Çözüm mü?. VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Eskişehir.
- Tevrüz, S., Artan, İ., Bozkurt, T. (1999). Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım), Beta Basım Yayım, İstanbul, sf.189.
- Tjosvold, D. (1982). Effects of Approach to Controversy on Superiors incorporation of Subordinates Information in Decision Making. Journal of Applied Psychology, 67, sf. 189 – 193.

- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. Project Management Journal, sf. 49-61.
- Weiss, D. (1993). Başarılı Ekip Oluşturma. Çev. E. Tuksan, İstanbul, sf.119.
- Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim. Rota Yayınları, İstanbul.
- West, M.A. (1990). The social psychology of innovation in groups. Akt: Dackert, I., Lööv, L. and Martensson, M. (2004). "Leadership and climate for innovation teams." Economic and Industrial Democracy, 25, 301-318.
- West, M.A. ve Anderson, N.R. (1996). Innovation in Top Management Teams. Journal of Applied Psychology, sf. 81.
- West, M. A., Borrill, C. S., ve Unsworth, K. L. (1998). Team effectiveness in organizations. International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 13, sf. 1-48). Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Wilkinson, A.D., Wagner, R. M. (1993). Supervisory Leadersip Styles and State Vocational Rehabilitation Counselor Job Satisfaction and Productivity. Rehabilitation Counseling Bulletin, 00343552, Vol.37, Issue 1. 28 Eylül 2006.
- Yukl, G. (2002). Leadership in Organizatons. Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı Mıdır?. Harward Business Review, sf. 67.

Ek 1. Araştırmada kullanılan anket soruları



Sayın Katılımcı,

Bu anket, Marmara Üniversitesi'nde gerçekleştirilmekte olan bilimsel bir çalışmaya veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmış olup, ekip çalışması yapan çalışanların çeşitli durumlar ile ilgili görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Cevaplayacağınız anket 5 bölümden oluşmaktadır.

*Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Anketin üzerine isminizi yazmayınız. Çalışmaya katılan kişilerin vereceği **her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak** ve hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır.*

Çalışmayı Yürütenler

Cemal Barış Hızal

Marmara Üniversitesi

İngilizce İşletme A.B.D.

Örgütsel Davranış Yüksek Lis. Prog.

e-mail: hizalb@yahoo.com

Danışman

Yrd.Doç.Dr. Tülay Turgut

Marmara Üniversitesi

İngilizce İşletme A.B.D.

Örgütsel Davranış Bölümü

e-mail: tturgut@marmara.edu.tr

BÖLÜM I.

Aşağıda ekip çalışması ile ilgili çeşitli durumlar ifade edilmiştir ve **Her zaman(6)** ile **Hiçbir Zaman(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen cümleleri dikkatle okuyarak size ve çalıştığınız ekibe uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6 Her Zaman	5 Çoğu Zaman	4 Genellikle	3 Bazen	2 Nadiren	1 Hiçbir Zaman
	1. Bilgiyi kendimize saklamaktan ziyade ekip içinde paylaşıyoruz				
	2. Ekipte yeni fikirler destek görmektedir				
	3. Ekipte yeni fikirlerin geliştirilmesi için gereken zamanı ayırırız				
	4. Ekip, değişikliğe açık ve isteklidir				
	5. Birbirimizle iletişim içinde oluruz				
	6. Ekip, kendi alanında diğer ekiplerden çok daha iyidir				
	7. İnsanlar, işe ilişkin konularda birbirlerini haberdar ederler				
	8. Ekipteki kişiler arasında karşılıklı kaynak alışverişi vardır				
	9. Bu ekipteki kişiler problemleri ele almanın yeni, denenmemiş yollarını ararlar				
	10. Ekip, en yüksek hedeflere kolaylıkla ulaşır				
	11. Ekip üyeleri hem resmi hem de gayri resmi olarak toplanırlar				
	12. Siz ve ekip arkadaşlarınız, işlerin daha yüksek standartta yapılması için birbirinizi izleyip yönlendiriyor musunuz?				
	13. Ekibiniz en iyi sonuca ulaşmak için yapılan işin muhtemel/olası zayıflıklarını eleştirel bir şekilde değerlendirebilir mi?				
	14. En iyi sonucu elde edebilmek için, ekip üyeleri birbirlerinin fikirlerinden kaynaklanan yeni fikirler üretirler mi?				
	15. Ekip üyelerinde, ekibin en yüksek performansı sağlaması için gerçek bir istek var mı?				

BÖLÜM II.

Aşağıda ekip çalışması ile ilgili çeşitli sorular mevcuttur ve **Tamamen(6)** ile **Hiçbir Şekilde(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen soruları dikkatle okuyarak size ve çalıştığınız ekibe uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6 Tamamen	5 Oldukça	4 Kısmen	3 Biraz	2 Çok Az	1 Hiçbir Şekilde
	1. Ekip hedefleriniz size ne kadar açık ve belirgin geliyor?				
	2. Sizce ekibin diğer üyeleri, ekibin amaçlarını ne ölçüde kabul ediyorlar?				
	3. Sizce ekibin amaçları, ekibin diğer üyeleri tarafından ne kadar anlaşılmaktadır?				
	4. Sizce, ekip hedeflerine gerçekte ne kadar ulaşabilir?				
	5. Sizce bu hedefler ne kadar gerçekçi ve ulaşılabilir?				

BÖLÜM III.

Aşağıda çalıştığınız ekibin amirinin/müdürünün, ekip çalışanları ile olan ilişkisiyle ilgili çeşitli durumlar ifade edilmiştir ve **Her Zaman(6)** ile **Hiçbir Zaman’a(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen cümleleri dikkatle okuyarak size uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6	5	4	3	2	1
Her Zaman	Çoğu Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
	1. Kariyerimin gelişimi için ihtiyaç duyduğum ekstra eğitimleri sağlamada destekleyicidir				
	2. İşimle ilgili başarılı olduğum zamanlarda bu başarımın karşılığını verir				
	3. Becerilerimi koruyabilmek ve geliştirebilmek açısından bana gerekli desteği sağlar				
	4. Performansım hakkında yararlı geribildirimde bulunur				
	5. İhtiyacım olduğunda performansımı artırmak için bana fikir ve destek verir				
	6. İş ile ilgili verdiğim kararları dikkate alır				
	7. İş ile ilgili gerekli kaynakları sağlar				
	8. Çalışanlara kendi kararlarını uygulama doğrultusunda yetki ve sorumluluk verir				
	9. Beklenmedik bir ailevi veya kişisel bir sorunum olduğunda anlayış gösterir				
	10. İş ve kişisel ihtiyaçlarımı dengelemde destekleyicidir				
	11. İşteki hedeflerimi gerçekleştirmemde başarılı olsam da olmasam da bana değer verir				
	12. Benim hedeflerimi ve hayallerimi öğrenmek için zaman harcar				
	13. Zor durumlarda beni korur ve kollar				

BÖLÜM IV.

Aşağıda takımınız ile ilgili verilen ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı, **Tamamen Katılıyorum(6)** ile **Kesinlikle Katılmıyorum(1)** arasında uzanan cevap seçenekleri verilmiştir. Lütfen cümleleri dikkatle okuyarak size uygun olan cevap seçeneği hangisi ise, o seçeneğin numarasını, ifadenin sol tarafındaki boşluğa yazınız.

6 Tamamen Katılıyorum	5 Oldukça Katılıyorum	4 Biraz Katılıyorum	3 Pek Fazla Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	1 Kesinlikle Katılmıyorum
	1. Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, takım üyeleri tarafından lider olarak görülen bir kişi vardır				
	2. Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, takımdaki süreçleri yönetecek, takım üyeleri tarafından güvenilen bir kişi vardır				
	3. Çalıştığım takımın üyeleri, uzmanlıkları doğrultusunda belirli dönemlerde liderlik Sergileyebilirler				
	4. Çalıştığım takımda yöneticimiz haricinde, yönetsel becerileri dikkate alındığında takım üyelerinin ortak saygı duydukları bir üye vardır				

BÖLÜM V.

Lütfen son olarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

1.	Cinsiyet :	☐ Erkek	☐ Kadın		
2.	Eğitim durumu:	☐ Lise	☐ Üniversite	☐ Yüksek Lisans	☐ Doktora
3.	Yaşınız:				
4.	Şu anki işinizde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?				
5.	Toplam ne kadar süredir ekibiniz mevcut?				
5.	Şu an üyesi olduğunuz ekipte bulunma süreniz?				
6.	Toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?				
7.	Şirket içerisinde herhangi bir idari sorumluluğunuz var mı? :		☐ Evet	☐ Hayır	
8.	Şirketinizin dahil olduğu sektör:				