

**STRATEJİK LİDERLİK VE TAKIM
ÇALIŞMASINDAKİ ROLÜ ERZURUM İLİ 112
ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR UYGULAMA**

Tevfik ERGEN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

**2011
Her Hakkı Saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Tevfik ERGEN

**STRATEJİK LİDERLİK VE TAKIM ÇALIŞMASINDAKİ ROLÜ
ERZURUM İLİ 112 ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

ERZURUM- 2011



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ BEYAN FORMU



0 8/04 /2011.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Stratejik Liderlik ve Takım Çalışmasındaki Rolü-Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama-” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

08/04/2011

Tevfik ERGEN



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doc. Dr. Ö. F. İÇCAN danışmanlığında, Tez Adı: ERGEN tarafından hazırlanan bu çalışma 31.10.2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından, SELETTİN G Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. A. NAKCIOĞLU

İmza: [Signature]

Jüri Üyesi : Doc. Dr. Ö. F. İÇCAN

İmza: [Signature]

Jüri Üyesi : Yrd. Doc. Dr. M. K. TİMURKÖK

İmza: [Signature]

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 4. / 4. / 2017

[Signature]

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET	VI
ABSTRACT	VII
KISALTMALAR	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
GRAFİKLER DİZİNİ	XII
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM**LİDERLİK ve STRATEJİK LİDERLİK**

1.1. LİDERLİK KAVRAMI	4
1.2. YÖNETİCİLİK KAVRAMI	7
1.3. STRATEJİ KAVRAMI	10
1.3.1. Stratejinin Anlamı	11
1.3.2. Stratejinin Özellikleri	12
1.3.3. Stratejik Yönetim	13
1.4. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR	15
1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	15
1.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı	15
1.4.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	16
1.4.1.3. Durumsal Yaklaşımlar	17
1.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları	19
1.4.2.1. Karizmatik Liderlik	20
1.4.2.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik	20
1.4.2.3. Hizmet-Edici Liderlik	21
1.4.2.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	22
1.4.2.5. Vizyoner Liderlik	23
1.4.2.6. Etik Liderlik	24
1.4.2.7. Otantik Liderlik	25

1.4.2.8. Ruhani (Spiritüel) Liderlik.....	25
1.4.2.9. Koçluk ve Rehberlik (Mentoring)	26
1.4.2.10. Stratejik Liderlik	27
1.5. STRATEJİK LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	30
1.6. KENDİNİZİN STRATEJİK LİDERİ OLMAK	30
1.7. STRATEJİK LİDERDEKİ TEMEL ÖZELLİKLER	31
1.8. STRATEJİK LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI	32
1.9. STRATEJİK LİDERLİK TÜRLERİ.....	35
1.9.1. Yüksek Kontrol Yenilikçisi(HCI).....	36
1.9.2. Statükonun Koruyucusu (SQG).....	36
1.9.3. Katılımcı Yenilikçi (PI).....	36
1.9.4. Süreç Yöneticisi (PM).....	37

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. TAKIM KAVRAMI.....	38
2.2. TAKIM OLUŞTURMA AŞAMALARI	39
2.2.1. Kuruluş Aşaması.....	41
2.2.2. Karışıklık veya Karmaşa Aşaması	41
2.2.3. Biçimlenme Aşaması.....	42
2.2.4. Başarma Aşaması.....	42
2.2.5. Takımın Dağılma Aşaması	43
2.3. ETKİLİ BİR TAKIMIN ÖZELLİKLERİ	43
2.4. TAKIM İLE GRUP ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	45
2.5. TAKIM ÇEŞİTLERİ	47
2.5.1. Çalışma Takımları	47
2.5.2. Geliştirme Takımları	47
2.5.3. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar	47
2.5.4. Entegrasyon Takımları.....	48
2.5.5. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	48
2.5.6. Problem Çözücü Takımlar	48
2.5.7. Sanal Takımlar	49

2.5.8. Gönüllü Kurulan Takımlar	49
2.6. TAKIM RUHU OLUŞTURMA.....	49
2.7. TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	51
2.7.1. Motivasyon.....	52
2.7.2. İletişim.....	53
2.7.3. Liderlik.....	53
2.7.4. Uyum	55
2.7.5. Heterojenlik.....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA STRATEJİK LİDER GEREKLİLİĞİ

3.1. TAKIMDA STRATEJİ OLUŞTURMA VE STRATEJİK LİDERİN ROLÜ .	57
3.2. STRATEJİK LİDERLİK İÇİN GEREKLİ YETERLİLİKLER.....	58
3.2.1. Kavramsal Yeterlilikler.....	59
3.2.1.1. Bilgi Birikimi Geliştirme.....	59
3.2.1.2. Sorun Yönetimi	60
3.2.1.3. Geleceği Planlama	60
3.2.2. Teknik Yeterlilikler	61
3.2.2.1. Sistemleri Kavrama	61
3.2.2.2. Politik ve Sosyal Yeterlilik.....	61
3.2.3. Bireylerarası Rol Yeterlilikleri.....	62
3.2.3.1. Uzlaşmacılık.....	62
3.2.3.2. Müzakerecilik	62
3.2.3.3. İletişim.....	63
3.3. TAKIMDAKİ ÇATIŞMADA STRATEJİK LİDERİN ROLÜ	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ERZURUM İLİ 112 ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI	71
4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI	72
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	72
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	73

4.5. ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNİN TÜRKİYE TARİHÇESİ	73
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	74
4.6.1. Örneğin Seçimi.....	74
4.6.2. Ölçeğin Seçimi.....	75
4.6.3. Veri Toplama Yöntemi	75
4.6.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	76
4.6.5. Anket formunun Güvenilirlik Analizi.....	76
4.7. VERİLERİN ANALİZİ	78
4.7.1. Araştırma Değişkenleri İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	
Analizleri	78
4.7.1.1. Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına	112
Çalışanlarının Bakış Açılarının Yaşlarına Göre Farkla İlgili Bulgular ve	
Yorum.....	78
4.7.1.2. Erkek ve Kadınların Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım	
Çalışmasına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkla İlgili Bulgular ve Yorum ...	79
4.7.1.3. 112 Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Kurumda Stratejik	
Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açıları ile İlgili	
Bulgular ve Yorum.....	80
4.7.1.4. 112 Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kurumda Stratejik	
Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açıları ile İlgili	
Bulgular ve Yorum.....	81
4.7.1.5. 112 Çalışanlarının Unvanlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin	
Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açıları ile İlgili Bulgular ve Yorum...	82
4.7.2. Araştırmaya Yönelik Diğer Bulgular ve Analizleri.....	82
4.7.2.1. 112 ASH' de Takım Çalışmasının Gerekli Olup Olmadığı ile İlgili	
Bulgular ve Yorum.....	83
4.7.2.2. Çalışanlar Stratejik Lidere İhtiyaç Duyma Durumları ile İlgili	
Bulgular ve Yorum.....	83
4.7.2.3. Takımda Stratejik Lider Kimin Olması Gerektiği ile İlgili Bulgular	
ve Yorum	83
4.7.2.4. 112 ASH' de Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile	
İlgili Bulgular ve Yorum.....	84

4.7.2.5. Sedyeden Hasta Düşürmenin Sebebi İle İlgili Bulgular ve Yorum.....	87
4.7.2.6. 112 Çalışanlarının Bayanların Ambulans Sürücülüğü Yapmasına Bakış Açıları ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	88
4.7.2.7. 112 ASH' de Çalışmak Kişilere Saygınlık Kazandırma Durumu ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	89
4.7.2.8. 112 Çalışanları Ambulansların Vakalara Geç Kaldığına İlişkin Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Yorum	91
4.7.2.9. 112 Çalışanları İşlerini ve Mesleklerini Sevme Durumu ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	92
4.7.3. Araştırmanın Hipotezleri İle İlgili Bulgular ve Analizleri.....	93
4.7.3.1. Stratejik Liderlik İle Takım Çalışması Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	93
4.7.3.2. Takımda Karşıt Görüşlerin Çokluğu İle Stratejik Liderin Takım Çalışmasına Bakışı Arasında İlişki Vardır İle İlgili Bulgular ve Yorum.....	94
4.7.3.3. Stratejik Liderlik Algısının Farklılaşmasında Cinsiyetin Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığı ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	97
4.7.3.4. Stratejik Liderlik Algısının Farklılaşmasında Eğitimin Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığı ile İlgili Bulgular ve Yorum.....	97
4.8. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ.....	98
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	99
KAYNAKLAR.....	106
EKLER.....	113
Ek-1:Anket Formu	113
ÖZGEÇMİŞ	116

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****STRATEJİK LİDERLİK VE TAKIM ÇALIŞMASINDAKİ ROLÜ ERZURUM İLİ 112 ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR UYGULAMA****Tevfik ERGEN****Danışman: Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2011- Sayfa: 116 + XII****Jüri: Doç. Dr. Ö. Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşat TİMURROĞLU**

Bu çalışmanın genel amacı; günümüzde oldukça anlam kazanmaya başlayan ve gerek birey, gerekse örgütsel bazda sürekli ihtiyacı hissedilen stratejik liderlik olgusunu incelemek ve 112 Acil sağlık hizmetlerinde(ASH) çalışan personelin takım çalışmasına ve stratejik liderlik ile takım çalışması arasındaki ilişkiye bakış açısını açıklamaktır.

Bu doğrultuda ilk olarak, liderlik ve stratejik liderlik konularına değinilmiştir. Daha sonra ise takım çalışması ile ilgili bazı bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde ise takım çalışması için stratejik liderliğin gerekliliği vurgulanmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise takım çalışması ve stratejik liderliğe bakışı belirlemek amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasına, Erzurum il merkezi ve ilçelerinde 112 ASH'de çalışan kişiler katılmıştır. Araştırma 2010 Haziran-Aralık döneminde yürütülmüş ve toplam 107 çalışana uygulanmıştır. Anket ile elde edilen veriler SPSS 15.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada toplanan verilerin analizinde 6 farklı istatistiksel analiz kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin yapısal güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayısı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde ise Kruskal-Wallis testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Sonuç olarak ise, stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca stratejik liderlik olgusunun algılanmasında cinsiyet ve eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturmadığı anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Stratejik Liderlik ve Takım Çalışması

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****STRATEGIC LEADERSHIP AND ITS ROLE IN TEAMWORK
AN APPLICATION IN 112 EMERGENCY HEALTH SERVICES
IN THE PROVINCE OF ERZURUM****Tevfik ERGEN****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2011- Number of pages: 116 + XII****Jury: Assoc. Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Asst. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU**

This study aims, in general, to examine the phenomenon of strategic leadership, which recently became an important focus of attention and came to be considered as a requirement at both individual and organizational levels. In particular, the views of the 112 Emergency health services (EHS) personnel on teamwork and on the relationship between teamwork and strategic leadership will be examined.

The study first provides a review of the concepts of leadership and strategic leadership. The second chapter examines teamwork, and the third chapter makes the argument that strategic leadership is a requirement for effective teamwork. In the fourth and final chapter, results of a survey on teamwork and strategic leadership are presented.

Participants in the study were the personnel of the 112 EHS working in the provincial center and districts of Erzurum. The survey was carried out between June and December 2010, and a total of 107 EHS workers responded by filled out the questionnaires. A total of six different statistical analyses were used to analyze the data gathered. In addition, Cronbach's alpha reliability coefficient was used to evaluate the reliability of the scales. For hypothesis testing, the Kruskal-Wallis test and Pearson Product Moment Correlation analysis were used.

A significant and positive relationship was found to exist between strategic leadership and teamwork. In addition, it was observed that perceptions of strategic leadership did not vary significantly by gender and by level of education.

Key Words: Leadership, Strategic Leadership, Teamwork

KISALTMALAR

- ASH : Acil Sağlık Hizmetleri
DEÜ : Dokuz Eylöl Üniversitesi
GÜ : Gazi Üniversitesi
HCI : Yüksek Kontrol Yenilikçisi
İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi
İÜ : İstanbul Üniversitesi
KMÜ : Karamanoęlu Mehmetbey Üniversitesi
PI : Katılımcı Yenilikçi
PM : Süreç Yöneticisi
SL : Stratejik Liderlik
SQG : Statüko koruyucusu
USA : United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
Vb : Ve Benzeri
Vd : Ve Diğerleri
ZKÜ : Zonguldak Karaelmas Üniversitesi

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1.	Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler.....	7
Tablo 1.2.	Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	10
Tablo 1.3.	Liderlik Yaklaşımlarının Dönemleri ve Konuları.....	18
Tablo 1.4.	Stratejik Fonksiyonlar	32
Tablo 2.1.	Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar	46
Tablo 4.1.	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	77
Tablo 4.2.	Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Çalışanlarının Bakış Açılarının Yaşlarına Göre Farkla İlgili Bulgular.....	112 79
Tablo 4.3.	Erkek ve Kadınların Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkla İlgili Bulgular.....	79
Tablo 4.4.	112 Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açıları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular	80
Tablo 4.5.	112 Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açıları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular.....	81
Tablo 4.6.	112 Çalışanlarının Unvanlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açıları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular	82
Tablo 4.7.	Takımda Stratejik Lider Kimin Olması Gerektiği ile İlgili Bulgular.....	84
Tablo 4.8.	112 ASH' de Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Bulgular	85
Tablo 4.9.	Şiddete Maruz Kalma Durumlarına Göre Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Bulgular.....	86
Tablo 4.10.	Sedyeden Hasta Düşürmenin Sebebi ile İlgili Bulgular.....	87
Tablo 4.11.	Çalışanlarının Bayanların Ambulans Sürücülüğü Yapmasına Bakış Açılırları ile İlgili Bulgular	89
Tablo 4.12.	112 ASH' de Çalışmak Kişilere Saygınlık Kazandırma Durumu ile İlgili Bulgular.....	90
Tablo 4.13.	112 Çalışanları Ambulansların Vakalara Geç Kaldığına İlişkin Düşünceleri ile İlgili Bulgular	91

Tablo 4.14. 112 Çalışanlarının İşlerini ve Mesleklerini Sevme Durumu ile İlgili Bulgular	92
Tablo 4.15. Stratejik Liderlik ile Takım Çalışması İlişkisini Gösteren Korelasyon Katsayısı ile İlgili Bulgular	94
Tablo 4.16. Takımda Karşıt Görüşlerin Çokluğu İle Stratejik Liderin Takım Çalışmasına Bakışı Arasında İlişki Vardır İle İlgili Bulgular	95
Tablo 4.17. LSD Post Hoc Testi.....	96
Tablo 4.18. Stratejik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Dağılımı İle İlgili Bulgular ...	97
Tablo 4.19. Stratejik Liderlik Algısının Eğitime Göre Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Yöneticinin Rollerini.....	8
Şekil 1.2. Stratejik Liderlik.....	29
Şekil 1.3. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları.....	34
Şekil 1.4. Stratejik Liderliğin Türleri	35
Şekil 2.1. Takım Oluşum Aşamaları	40

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 4.1. Takımda Stratejik Lider Kimin Olması Gerektiği ile İlgili Dağılım	84
Grafik 4.2. Fiziksel Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Dağılım	85
Grafik 4.3. Sedyeden hasta düşürmenin sebebi ile İlgili Dağılım	88
Grafik 4.4. Çalışanlarının Bayanların Ambulans Sürücülüğü Yapmasına Bakış Açıları ile İlgili Dağılım	89
Grafik 4.5. 112 ASH' de Çalışmak Kişilere Saygınlık Kazandırma Durumu ile İlgili Dağılım	90
Grafik 4.6. 112 Çalışanları Ambulansların Vakalara Geç Kaldığına İlişkin Düşünceleri ile İlgili Dağılım	91
Grafik 4.7. 112 Çalışanlarının İşlerini ve Mesleklerini Sevme Durumu ile İlgili Dağılım	93

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında yardım ve katkılarını gördüğüm danışman hocam Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN'a teşekkür ederim.

Beni bu süreçte hiç yalnız bırakmayan eşim Havva'ya ve oğlum Poyraz ENES'e ayrıca çalışmanın uygulama aşamasında, çalışmaya katılmayı kabul eden tüm 112 acil çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Erzurum – 2011

Tevfik ERGEN

GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinde aşırı iş bölümünün varlığı, rekabetin fazla olması, uzmanlaşma, karşılıklı bağımlılık, birbirinden çok farklı özelliklere sahip personelin bulunması, faaliyetlerin insan sağlığıyla ilgili olması, kaliteli hizmet verilebilmesi için gerekli olan teknolojik gelişmeleri takip etme zorunluluğu ve bu sektördeki yirmi dört saat hizmet vermesi gibi özelliklerin varlığı nedeniyle zorluklar yaşanmaktadır. Karmaşık bir sistem yapısına sahip olan sağlık kurumlarında birçok meslek grubundan personel bir arada çalışmakta ve kesintisiz bir hizmet vermektedir. Son derece karmaşık yapıda olan sağlık kuruluşlarında işlerin devamlılığının sağlanması hem yöneticilerin liderlik yetenekleriyle hem de etkili bir takım çalışması ile sağlanabilecektir.

Liderlik olgusu yönetim literatüründe ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Günümüz dünyası geçmişle mukayese edildiğinde pek çok açıdan farklılıklar içermektedir. Son 30–40 yıla bakıldığında temel kabuller, bireysel yaşam tarzı, sosyal yaşam, ihtiyaçlar gibi pek çok şeyde radikal biçimde değişimin olduğu görülür. Bu değişim anaforunun yönetimle ilgili kavram ve uygulamaları etkilememesi düşünülemez. Liderlik olgusunun yanında lider kavramının da zaman içinde değişimi söz konusudur.

Liderler belirsizlik ve karışıklığın şekillendirdiği günümüz örgütlerinde, fayda sağlaması mümkün olmayan bir doğrusal düşünme yapısına sahiptirler. Ayrıca değişim ile ilgili fikirleri de doğrusaldır. Bu doğrusal düşünme biçimi, ölçülebilir parametrelere odaklanmalarına sebep olmakta ve başarıya götüreceği yolun rasyonel olarak yapılacak planlamadan geçtiğine inanmalarını sağlamaktadır. Liderler buldukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta da problem yaşamakta ve bu sebeple de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve trendleri yakalayamamaktadırlar. Bunun yanında liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememektedirler. Liderler örgütsel değişim için gerekli olan hayati bazı fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da yalnızca yürüttükleri sınırlı liderlik özellikleri, içinde buldukları şartlar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedirler.

Sürekli değişen çevre şartları yönetim süreçlerinde yeni metotlar ve yeni bakış açıları geliştirmekte; organizasyonların da şekillenmesini değiştirmektedir. Bu yeni gelişmeler yeni liderlik türlerini ve becerilerini ortaya çıkartmaktadır. Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde buldukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir. Bu hızlı ve kompleks değişimlerle başa çıkabilmek de stratejik liderliği gerektirmektedir.

Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Stratejik liderlik aynı zamanda sürekli bir öğrenme sürecidir. Bu süreçte her şeyden önce sadece kendi kendisiyle, kendi kararlarıyla meşgul olmayıp; aktif bir şekilde, diğer bakış açılarını da ortaya çıkarmaya çalışarak alınan kararları veya yeni durumları her şekilde sorgular. Buna ilaveten, geliştirilen stratejilerin ardındaki beklentileri sorgulayarak neyin doğru neyin yanlış yapıldığını sürekli inceler ve elde ettiği bilgileri örgütteki diğer çalışanlarla paylaşır. Dolayısıyla stratejik liderlerin yönetimde etkinliği sağlamasında, sürekli öğrenmeye dayanan bir takım çalışmasını gerektirdiği söylenebilir.

Acil sağlık hizmetleri yaşamımızda hayati öneme sahiptir. Başımıza bir kaza geldiğinde veya sağlığımızla ilgili ciddi bir sorun yaşadığımızda ilk olarak 112 Acil Servis aranır. Ambulansın bize ulaşması için saniyeler bile önem taşır. Bize ulaştıktan sonra da ilk müdahalenin en kısa sürede yapılması gerekir.

Hastane öncesi Acil Sağlık Hizmetleri büyük bir takımın üyeleridir. Ambulansta çalışan sağlık personelini diğer sağlık personelinden ayıran en önemli fark, sağlık kurumu dışında sahada değişik koşullar altında çalışıyor olmasıdır. Yapılan işin zorluğunun yanı sıra verilen hizmetin değişken ortamlarda sunulması hizmet vermeyi zorlaştıran ve stresi artıran özelliklerdendir. Takımların verimli ve etkin bir şekilde görev yapabilmesi, yaşanan stresle başa çıkabilmesi uyumlu bir takım çalışması ile gerçekleşebilir. Bu takımın başında da sıradan bir lider değil stratejik yönü ağır basan bir lider yani stratejik lider olmalıdır.

Çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik ve stratejik liderlik kavramları incelenmiş, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımlarına değinilmiştir. Ayrıca stratejik liderliğin tarihsel gelişiminden de söz edilmiştir.

İkinci bölümde, takım çalışması üzerinde durulmuş, takım çeşitleri, takım ile grup arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Ayrıca takım performansına etki eden faktörler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, takım çalışmasında stratejik lider gerekliliği vurgulanmış, stratejik liderlik için gerekli yeterlilikler belirtilmiş ve strateji oluşturma ile takımdaki çatışmada stratejik liderin rolü izah edilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, Erzurum il merkezi ve ilçelerinde 112 ASH' de çalışan 107 personel üzerinde, takım çalışmasına ve stratejik liderliğe bakışı ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde ayrıca çalışmanın amaçları, varsayımları, hipotezleri, sınırlılıkları üzerinde durulmuş ve ASH' nin Türkiye tarihçesi anlatılmıştır. Daha sonra ise çalışmanın yöntemi ve etik yönünden bahsedilmiştir.

Çalışmanın sonunda ise araştırmadan elde edilen bulguların neticesinde sonuç ve değerlendirmeden bahsedilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK ve STRATEJİK LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik, üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, tanım ve içeriği konusunda çok az fikir birliği sağlanan ve hatta çoğunlukla sağlanamayan kavramlardır. Bu bağlamda, araştırmacıların ve yazarların lider/liderlik konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla kavramları tanımlamada kendi bakış açıları ve ilgileri doğrultusunda farklı değişkenleri dikkate almış olmaları, literatürde çok sayıda tanımın yer almasına neden olmuştur.¹

İlgili literatür incelendiği zaman, liderliğin çok farklı şekillerde tanımlandığı görülür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- 1- Liderlik, grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktasıdır.
- 2- Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir.
- 3- Liderlik, bir ilişkiler çerçevesi içerisinde lider ve diğer üyeler arasındaki karşılıklı beklentilerdir.
- 4- Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.
- 5- Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları amaçları gerçekleştirmeye etkileme sürecidir.
- 6- Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür.
- 7- Liderlik, rol farklılaşmasının bir görünümüdür.

Bütün bu tanımlar liderliği bir etkileme gücü olarak kabul etmiştir. Yapılan tanımlar liderlik ile lider arasında bir ayrıma gitmemişlerdir. Halbuki, lider bir kişiyi ifade ederken, liderlik kişinin grup içinde gösterdiği davranışı ifade etmektedir. Bunun

¹ Umut Avcı ve Cafer Topaloğlu, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Cilt:11, Sayı:16, Haziran 2009, s.3

altında liderlik davranışlarının lider olma özelliğine sahip kişilerce gösterilebileceği inancının yatmakta olduğu söylenebilir.²

Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir. Liderlik ise belli şartlar altında, belirli kişisel amaçları ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.³ Lider kelimesinin Türkçe karşılığı 'önder' kelimesidir. Fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve bu nedenle yapılan çalışmalarda önder kelimesinin çok tercih edilmediği gözlenmektedir.⁴ Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider üç anlamda kullanılmıştır. İlk anlamı; önder, şef, ikinci anlamı; bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, üçüncü anlamı ise bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacıdır.⁵

Liderlik, etkin bir biçimde güç kullanılma sürecidir. Güç kavramı ise başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle, güç; bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Etkileme ise, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir. Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakın iki kavramdır ve ikisini birbirinden ayırmak zordur. Ancak her iki kavram da birbirini destekler, şöyle ki; başkalarını etkilemek bir kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını etkileyebilmek kolaylaşacaktır. Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada astların algısı önem taşımaktadır. Çünkü astları liderlerini bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa, etkilenmeleri de kolay olacaktır.⁶ Liderlik, insanoğlunun çağlar boyu özlemidir. Çünkü her şey onunla yükselmiş, o olmayınca da düşmüştür. Ulusların ve devletlerin güçleri tarih boyunca çıkarabildikleri liderler kadar olmuştur. Doğal liderin sarsılmaz, tarih boyunca değişmez dört niteliği vardır. Değer sırasına göre bunlar; cesaret, sürat, sezgi ve özgüvendir. Dünyada her şey cesaret ve şiddetli arzu ile gerçekleşir. Cesaret kaybolunca yenilgi kaçınılmazdır. Liderdeki süratin düşmanları da; tereddüt, yavaşlık ve kararsızlıktır.

² Odunpazarı Belediyesi, *Öğretmenin Dünyası*, Mikro Yayıncılık, Ankara 2005. s.70

³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd .Şti., İstanbul 2007, s.445

⁴ Hasan İbicioğlu, H.İbrahim Özmen, Sebhattin Taş, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, 2009, s.3

⁵ Türk Dil Kurumu, (2005), Erişim: 06 Kasım 2010, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

⁶ Makalem.com, (2000), Erişim:06 Kasım 2010, <http://www.insankaynaklari.com>

Sezgi kavramı doğrudan bilme, yol gösterme, içe doğmadır. Ruhsal algılama yoluyla gelen bilgidir. Özgüven ise inancın derinliği, heyecanın yüksekliği ve görüşün genişliğidir.⁷

Liderin nitelikleri şöyle sıralanabilir:

- Karizmatik olmak
- Misyon ve vizyon sahibi olmak
- Her bakımdan güçlü olmak
- Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
- Hırslı ve heyecanlı olmak
- Etkili iletişim kurabilmek
- Olgun ve dürüst olmak
- Pozitif olmak
- İnançlı olmak
- Azimli ve çalışkan olmak
- Hitabet ve ikna kabiliyetine sahip olmak
- Güvenmek ve güvenilir olmak
- Genel kültür sahibi olmak
- Cesur, sabırlı ve soğukkanlı olmak
- Kararlı ve tutarlı olmak
- Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak
- Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak
- Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak
- İsbetli kararlar vermek
- Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Liderde bulunması gereken bazı özellikler burada sıralanmıştır. Bu listeye başka özelliklerde eklemek mümkündür.⁸

⁷ Osman Pamukoğlu, *Ey Vatan*, İnkılâp Kitapevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul 2004, s.85–88–89–90

⁸ Önder Barlı, *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Afşar Matbaacılık, Erzurum 2010, s. 356–357

1.2. YÖNETİCİLİK KAVRAMI

İster kendimiz için isterse bir kurum için olsun yönetmek hiç kolay bir iş değildir.

Yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlarına ulaşmaya çalışan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bir yönüyle yönetici, çeşitli gereksinme, amaç ve beklentileri bulunan örgüt üyelerinin gerek kendi aralarındaki, gerekse kendileri ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyumlaştırmaya çalışan kişidir. Yönetici, girişimcinin ileri sürdüğü fikirleri uygulamak ve gösterdiği hedeflere ulaşabilmek için yolları saptayan ve bunu yaparken içinde bulunduğu durumun muhasebesini yapan, bu yollardan geçişin zamansal ve parasal programını düzenleyen kişi olarak da tanımlanabilir. Yönetici bu etkinlikleri sergilerken aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.⁹

- İş bitirme azim ve heyecanı,
- Çalışkanlık,
- Bilgi,
- Organizasyon gücü,
- Finans,
- Denetim kabiliyeti,
- Çevre ile içte ve dışta iyi ilişkiler kurabilme

Tablo 1.1. Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler

İş bitirme azim ve heyecanı	Çevre ile iyi ilişkiler kurabilme
Çalışkanlık	Denetim yeteneği
Bilgi	Finans
Örgütlenme gücü	

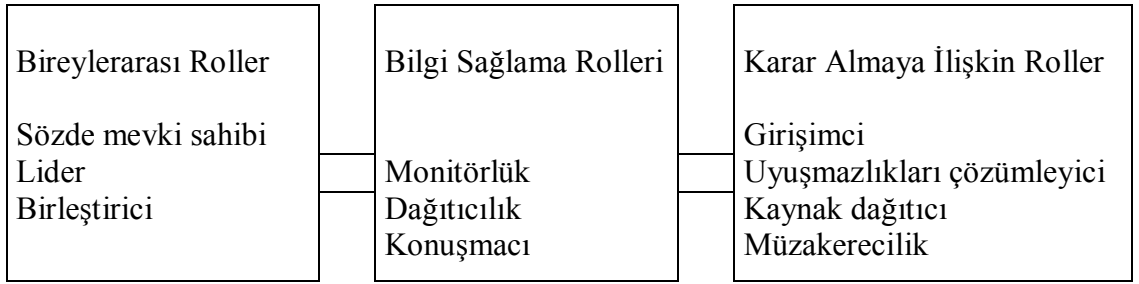
Kaynak: M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış” ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara, 2008, s. 239

⁹ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara 2008, s. 239

Yöneticiyi, başkaları aracılığıyla iş gören kişidir şeklinde tanımlamak da mümkündür. Profesyonel yönetici, bu işi bir meslek olarak yapan kişidir. Yöneticilik, henüz doktorluk, mühendislik, avukatlık, kimyagerlik gibi belli bir öğrenimi, belli bir diploma derecesini ve belli bir eğitimin ardı sıra mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı, bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren, bir meslek karakterini kazanmadığı söylenebilir.¹⁰

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yönetici sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurmak ve birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Mintzberg, yöneticilerin üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir.

Aşağıdaki şekilde yöneticilerin oynamış oldukları üç çeşit rol gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Yöneticinin Roller

Kaynak: Anadolu Üniversitesi, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir 2008.

İlk rol, bireyler arası roldür. Yöneticilerin bireyler arası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yönetmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bireyler arası rollerden ilki, sözde mevki sahibidir. Kendi biriminin başı olarak yönetici, zaman zaman bir takım törensel görevleri icra etmek suretiyle bireyler arası rolünü yerine getirmektedir. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12'sinin tören ve kutlamalara, %17'sinin gelen yazı ve mektupların onaylanmasına ayırdığını belirtmektedir. Bireyler arası rollerden ikincisi, liderlik

¹⁰ Koçel, s.14-15

rolüdür. Bu rol organizasyonun başarısını artıracak her türlü işi kapsamaktadır. Yetki ile yapılmayacak işler liderlik yeteneği ile sağlanabilir. Bireyler arası rollerden sonuncusu ise birleştirici roldür. Bu rolüyle yönetici, örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticilerin oynadığı ikinci rol ise bilgi sağlama rolüdür. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki iş görenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye gereksinim duymaktadır. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir. Bunlardan ilki monitör olarak yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırır. İkincisinde dağıtıcı olarak yönetici, çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtır. Üçüncüsünde ise konuşmacı olarak yönetici, örgüt personelini gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönde tatmin etmek durumundadır. Yöneticilerin oynadığı üçüncü rol ise karar almaya ilişkin rollerdir. Mintzberg'e göre yöneticilerin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanır. İlk olarak girişimci rolünde yönetici değişim sürecini gönüllü olarak başlatır veya başlatılmasına ön ayak olur. Uyuşmazlıkları çözümleyici rolünde ise yönetici, kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır. Kaynak dağıtıcı olarak yönetici, örgütsel kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağını kararlaştırmakla sorumludur. Son olarak müzakerecilik rolünde ise herhangi bir işi karşılıklı tartışıp çözümleyebilmekten bahsedilir.¹¹

Liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı birbirine karıştırılmamalıdır. Liderin karar sürecinde en büyük payı alması gerekmez, aynı şekilde bu payın az olması da liderliğe zarar getirmez. Liderler büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Tarih boyunca ancak birkaç lider iyi yönetici ve ancak birkaç iyi yönetici lider olabildiği. Liderliğin, liderin izleyicileri, örgütün ve ortamın özellikleri gibi bazı değişkenleri vardır. Buna göre liderlik sadece kişinin niteliğinden değil, bu değişkenler arasındaki değişik ilişkilerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, liderin mi tarihi, tarihin mi lideri yarattığı tartışmasının her iki yönü de doğru sayılabilir.¹²

¹¹ Anadolu Üniversitesi, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir 2008.

¹² Odunpazarı Belediyesi, s.72

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla birlikte eşdeğer anlam taşımazlar. Liderliğin esasını, başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve amaç koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ancak ideal olan yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmalarıdır.¹³

Lider ve yönetici arasındaki farklar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişimle ilgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir
Yönlendiricidir	Yöneticidir
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayanır
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar	Mutlu topluluğu korur
Vizyon sahibidir	Liste ve bütçe sahibidir
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır
Güdüler	Denetler
İlham verir	Düzenler
Aydınlatır	Eşgüdümler

Kaynak: Odunpazarı Belediyesi, Öğretmenin Dünyası, Mikro Yayıncılık, Ankara 2005.

1.3. STRATEJİ KAVRAMI

Bu kısımda öncelikle strateji kelimesinin anlamına değinilecek daha sonra stratejinin özelliklerinden bahsedilecektir. Son olarak ise stratejik yönetim üzerinde durulacaktır.

¹³ Barlı, s.359–360

1.3.1. Stratejinin Anlamı

Strateji kelimesi iki eski Yunanca kelimedenden oluşmuştur. İlk parçası yayılmış bir ordu ya da geniş bir insan topluluğu anlamına gelen “stratos” tan gelmektedir. İkinci bölüm olan “egy” de eski Yunanca’da yön vermek fiilinden çıkmaktadır.¹⁴

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca’dan Türkçe’ye geçmiştir ve 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmek” demektir. Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary’e” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır. Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir. Strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir.¹⁵

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle politikalar, örgütün uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken, strateji ise amaçları ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar. Strateji, bir düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler önceden hiçbir hazırlık

¹⁴ John Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, (2. Baskı), (Çev.: Salih Fatih Güneş), Babiâli Kültür Yayıncılığı: 63, Yönetim:10, Mapsan Matbaacılık, İstanbul 2005, s.15

¹⁵ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, 2003, s.66

ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler. Günümüzdeki hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler değişime uyum sağlamada yeni stratejiler belirlemek durumundadırlar. Stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgüt, hedeflerini saptayamaz, bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalır.¹⁶

1.3.2. Stratejinin Özellikleri

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri anlamda taşıdığı öneme borçludur. Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Strateji kavramı, yönetim bilimleri açısından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şunlardır:¹⁷

- Strateji, zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir işletmenin kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yöntemidir.
- Strateji, bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır.
- Strateji, yönetimin önceden belirlenen misyon, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına planlanmasıdır.

Bütün bu tanımlara bakıldığında, stratejinin tanımı ile ilgili şu genel sonuçlar ortaya çıkar: Strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirler; bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla, nasıl ulaşılacağını gösterir; örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresini

¹⁶ Fiğen Ereş, "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:15, 2004, s.22

¹⁷ Hulusi Şentürk, *Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*, 2006, Erişim: 14 Kasım 2010, Plato Danışmanlık Ağ Sitesi, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k18.doc>

analiz eder; Örgütte, amaçlara ulaşmak için kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler.

Askeri alandan işletme alanına, oradan da yönetim bilimine giren stratejinin tanımından çok, özellikleri ön plana geçmektedir. Bunları da aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: Strateji, bir analiz etme sanatıdır; bu da birtakım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir. Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir; bunu yaparken de daha önceki stratejiler göz önünde bulundurulur. Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur; bir örgütün stratejisi o örgütün genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Strateji, örgütün bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır. Örgütün bütün kademelerinde koordinasyonu kolaylaştırır; strateji, çalışanları motive eder. Belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanların geleceğe daha güvenle bakmalarını sağlar. Böylece gelecek kaygıları azalan ve kendilerine belirli amaç ve hedefler verilen insanlar, üretim güçlerini daha etkili kullanırlar.¹⁸

1.3.3. Stratejik Yönetim

Tüm dünyada artan rekabet karşısında Stratejik Yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. Gerçekten de 1980’li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir.¹⁹

¹⁸ Sefa Çetin, “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:22, 2009, s.10–11

¹⁹ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:22, Sayı:4, Temmuz 2008, s.5

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir. Diğer bir deyişle stratejik yönetim, örgüt amaçlarını başarmaya yardım etmede stratejilerin veya etkili bir stratejinin gelişmesine yol gösteren eylemler ve kararlar selidir. Bu tanımlamalardan stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma süreci olarak düşünülebilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için ise yöneticiler örgüt koşullarını değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek planlarını geliştirmelidir.²⁰

Stratejik yönetim kavramı, genel yönetim kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsadığı söylenebilir. Yani stratejik yönetimde üst yöneticileri önemli ve kritik bir değere sahiptir. Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür. Stratejik yönetim alanı birçok belirsizliği taşıdığından, yönetim fonksiyonlarına göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, çevresel belirsizliklerin oluşturduğu değişik sorun ve problemlere uyum sağlama ve değişimi yönetme olayıdır. Stratejik yönetim bir anlamda çevresel karmaşayı/değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır. Bu ise, çok hızlı değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetilebilmelerini gerektirir. Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede (değişime önderlik etmede/değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme/yönetme önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem

²⁰ Figen Ereş, s.22

de daha ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek, geleceği yönetmekle mümkündür.²¹

1.4. LİDERLİKLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımları ve durumsal liderlik yaklaşımları anlatılacaktır. Bu liderlik yaklaşımlarına ek olarak günümüzde modern liderlik yaklaşımları başlığında ele alınan yaklaşımlarda bulunmaktadır. Burada özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımlarına ilişkin genel değerlendirme yapıldıktan sonra modern liderlik yaklaşımları da ele alınacaktır. Tez çalışma konumuz olan Stratejik Liderlik de Modern Liderlik Yaklaşımları içerisinde yer almaktadır.

1.4.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Özellikler yaklaşımı, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları zamanla geleneksel yaklaşımlar olarak görülmeye başlanmıştır. Bu geleneksel liderlik yaklaşımlarının yanında son 20–25 yıl içerisinde yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.²²

1.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı

1930'dan 1950'ye kadar literatürde yaygın olarak kabul görmüş ilk yaklaşımlardan biri olan özellikler yaklaşımı lideri esas alarak fiziksel ve kişilik özelliklerini incelemiş “lider olunmaz, lider doğulur” sloganını işlemiştir.²³

Liderliğin bazı kişisel özelliklere dayandığı varsayımından hareket edilerek, belli özelliklere sahip kişilerin lider olabilecekleri ileri sürülmektedir. Bu görüşe göre lider, toplumun hayal gücüne girmiş olan seçkin, yetenekli bir kişidir. Lideri kendisini izleyenlerden ayıran üstünlükler arasında yaş, boy, akıcı konuşma, anlayışlılık, inatçılık, sosyal ve ekonomik saygınlık, başkalarını harekete geçirebilme, içe ve dışa dönüklük

²¹ Abdullah Karakaya, “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2004, s.227–228

²² Adnan Ceylan, Halit Keskin ve Şule Eren, “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Cilt:16, Sayı:51, Haziran 2005, s.33.

²³ Cemile Çelik ve Önder Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, 2008, s.51

gibi özellikler vardır. Ancak günümüzde bu tür kişisel özelliklere veya kalıtımla gelen bazı niteliklere dayanarak bir kişinin lider olabileceği ve liderlik davranışı gösterebileceğine pek sıcak bakılmamaktadır. Bir liderde bazı kişisel üstünlüklerin (zekâ, yaratıcılık vb.) bulunması onun lider olmasını kuşkusuz olumlu yönde etkiler. Ancak problemin ne olduğunu algılayamayan, ilişkileri zayıf olan, üyeler üzerinde psikolojik bir denetim kuramayan bir kişinin liderlik görevini tam olarak yerine getirmesi mümkün olamaz.²⁴

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu yaklaşım üzerinden yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen izleyiciler arasında liderin özelliklerinden fazlasına sahip olanlar buldukları halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler yaklaşımına ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece ”lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır.²⁵

1.4.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşımda liderin sahip olduğu özelliklerin değil, liderin davranışları üzerinde durulur. Davranışsal yaklaşım, liderlik araştırmalarını özellik ve nitelik teorilerinden daha öteye taşımıştır. Araştırmalar sayesinde liderliğin belli bir ölçüde öğrenilebileceği kanıtlanmış oldu. Bu yaklaşımlar iyi liderlik yapmak isteyenlerin hangi davranışları sergilemesi gerektiği konusunda atılan ilk bilimsel adımlar oldular. Ancak evrensel liderlik davranışlarını belirleme çabası tıpkı özellik ve nitelik yaklaşımlarında olduğu gibi olumlu sonuçlanmadı. Araştırmalar sonunda yine farklı durumların farklı liderlik davranışları gerektirdiği, her duruma uygun ‘ideal lider’i yaratmak için genel geçer bir tarif olmadığı ortaya çıkmıştır.²⁶ Davranışsal liderlik yaklaşımında, insanın sosyal gereksinimlerini karşılamak ve onları güdüleme ana

²⁴ Odunpazarı Belediyesi, s.79

²⁵ Koçel, s.449-450

²⁶ Meltem Ünal Erzen, “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, 2008, s.70

etkendir. İnsanlar ekonomik çıkarları doğrultusunda akılcı davranmak yerine, çoğu kere birbirleri ile insancıl ve sosyal ilişkilerde bulunmayı yeğlerler. Yönetim biçimi bu tür sosyal gereksinimlere yanıt verebilecek ve insanlar arası ilişkileri ön plana çıkaracak bir yönetim tarzı olması gerektiği belirtilmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımında, liderler işyerindeki verimliliği sağlamak için gözetimde bulunurken iş görenlerin davranışları, değerleri ve ihtiyaçları yeterince göz önünde tutulmamıştır.²⁷

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, liderleri etkin ve başarılı kılan husus, liderin kişisel özellikleri değil, onun liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlarıdır. Bu bağlamda; liderin astları ile iletişim biçimi, yetki devri konusundaki tavrı, planlama ve denetim yaklaşımı, amaçları belirleme şekli v.b. gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen davranışlar olarak kabul edilmiştir. Davranışların liderlik tarzını belirlemesi ile ilgili olarak pek çok araştırma yapılmıştır. Örneğin; Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetim Biçimi Ölçeği sayılabilir.²⁸

1.4.1.3. Durumsal Yaklaşımlar

Gerek özellikler kuramının gerekse davranışsal kuramın en büyük eksikliği her zaman geçerli bir gerçekliğe ulaşmaya çalışarak durumsal faktörlerin getireceği değişiklikleri göz önüne almamalarıdır. Durumsal yaklaşım bu eksikliği kapatarak liderin etkinliğinin liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı olduğunu savunmaktadır.²⁹ Durumsal yaklaşım, liderlik denkleminin üçüncü değişkeni olan “koşullar” faktörü üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşımın temel varsayımı, değişik durumların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu yüzden, liderlik olayını açıklamaya çalışan bu yaklaşım “koşullar” değişkenini modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsal yaklaşımlar arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli, Yol-amaç Yaklaşımı, v.b sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir

²⁷ Celalettin Serinkan, “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *Pamukkale Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3, 2006, s.88

²⁸ İrfan Çağlar, “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2004, s.100

²⁹ Ulaş Çakar ve Yasemin Arbak, “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 2003, s.84

liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şekilde ifade edilebilir.³⁰

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri, üstlerin beklentileri ve davranışları ve meslektaşlarının özellikleridir. Durumsal yaklaşım en uygun önderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı yanını oluşturmaktadır. Durumsal yaklaşım belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.³¹

Buraya kadar incelediğimiz geleneksel liderlik yaklaşımlarını ve dönemlerini aşağıdaki çizelgede görebilmek mümkündür.

Tablo 1.3. Liderlik Yaklaşımlarının Dönemleri ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1940’ların Sonu	Özellik Yaklaşımı	Önderlik Yeteneği Doğustandır
1940’ların Sonundan 1960’ların Sonuna Kadar	Davranışsal Yaklaşım	Önderlik Etkililiği Önderin Nasıl Davrandığıyla İlgilidir
1960’ların Sonundan 1980’lerin Başına Kadar	Durumsal Yaklaşım	Etkin Önderlik Duruma Bağlıdır
1980’li Yıllardan Günümüze Kadar	Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	Etkin Önderler Değişimi Gerçekleştirebilenlerdir

Kaynak: Alptekin Sökmen ve Yasin Boylu, “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yaşar Üniversitesi Dergisi, Cilt:4, sayı:15, (2009), s.2383

³⁰ Çağlar, s.101

³¹ Koçel, s.456-457

1.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

1980 yılından günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili birçok kitap basılmış ve liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar getirilmiştir. Ancak dikkat çekici olan bu dönemde yapılan çalışmalar durumsallık teorilerinin bir uzantısı olarak görülmemektedir. Çünkü liderlik konusu ve tanımı bu dönemde ‘‘tercih edilen özelliklere sahip büyük insanların organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmele ulaşması’’ olarak görülmektedir. Günümüzde, bazı yazarlar tarafından ‘‘Modern Liderlik Yaklaşımları’’ olarak tanımlanan bu dönemdeki liderlik kuramlarının ortak özelliği liderin takipçilerini etkilemek için sonradan da kazanabilecek bazı özelliklere sahip olduğu düşüncesidir. Modern liderlik kuramları ile liderlerin karizma sahibi olma, kendi alanlarında değişim ve yaratıcılığı kullanarak kültürel değişimi ve dönüşümcülüğü sağlama, vizyon sahibi olma ve kuantum fiziği etkileri ve özelliklerine benzer etkileri liderlik alanında sergilemek suretiyle dinamik belirsizlik ortamlarında başarılı olmaları ön plana çıkarılmaktadır. Örneğin Robert Wess güçlü ve kabiliyetli liderlerin deneyim yoluyla yetenek haline gelecek özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır.³²

- Bağımlılık –Sezgi –Sorumluluk alma
- Cesaret –Kararlılık –Güvenilirlik
- Arzu –Tahmin –Kararlılık
- Duygusal güç –Zamanlama –Koruyuculuk
- Fiziksel güç –Kendine güven

Günümüzde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderlik tarzının ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle liderlik süreci; liderin, takipçilerin ve koşulların bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. O halde organizasyonların etkililik ve verimliliğini sağlamak üzere her durumda geçerli olabilecek liderlik tarzından bahsetmek mümkün olamayacaktır. Başta liderin kendisi olmak üzere, takipçileri, işin niteliği, organizasyonun yapısı ve kültür gibi değişkenler liderlik tarzına etki edebilecektir.³³

³² Robert Wess, *Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları*, (Çev: Yakut Eren), İlgı Yayıncılık, İstanbul 1989, s.36–41

³³ Yekta Soylu, Akif Tabak ve Mustafa Polat, ‘‘Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma’’, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:5, 2007, s.181

1.4.2.1. Karizmatik Liderlik

Karizma Eski Yunanca'da "armağan" veya "bağış" anlamında kullanılan "gift" kelimesinden türetilmiş ancak literatüre sosyolog Max Weber tarafından kazandırılmış bir liderlik tarzıdır.³⁴ Karizmatik liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1980'li yıllardan önce yapılan çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir. Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir. Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir. Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler. Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.³⁵

1.4.2.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

1978 yılından itibaren James McGroger Burns ve 1990'da Bernard Bass'ın yaptıkları araştırmalarda ortaya konan dönüştürücü liderlik tarzı, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma açık bir özellik taşımaktadır. Dönüştürücü liderlikte liderin, izleyenlerinin yeteneklerinin ortaya çıkarılması, kendilerine güvenlerini artırmaları, motive etmeleri ve değer yargılarını ve inançlarını değiştirmek gibi etkilerine karşılık,

³⁴ Çelik ve Sünbül, s.52

³⁵Ercan Oktay ve Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:10, 2003, s.404-405

izleyenler de liderin belirlediği hedefleri gerçek kılmak gibi etkilerle karşılık vererek karşılıklı bir güdülenme gerçekleştirmiş olurlar.³⁶

Dönüştürücü liderlikte, lider ve izleyici birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülenirler ve bu sayede ulaşılması çok güç olan hedeflere bile ulaşmayı başarırlar.³⁷ Dönüştürücü liderler değişimde etkili olan, enerji veren, çalışanları aydınlatan ve yeni tavırlar geliştiren liderlerdir. Bass, dönüştürücü liderleri, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olması konusunda çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, özgüvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir lider gerektirmektedir. Dönüştürücü liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerinin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir. Dönüştürücü liderlik, astların salt birer takipçi olmaktan çıkarılarak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır. Dönüştürücü liderler bunu, astların kendi özçıklarlarını ve değerlerini kullanarak yapmaktadırlar.³⁸

1.4.2.3. Hizmet-Edici Liderlik

Robert Greenleaf 1970 yılında “hizmet-edici liderlik” (servant leadership) kavramını ortaya atmıştır. Greenleaf’a göre liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir. Buradaki “hizmet etme” kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha mahir ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizliklere ve eşitsizliklere karşı gelebilmelidir. Greenleaf’a göre, toplumdaki zayıf ve marjinal kişilere de saygı duyulmalıdır. Lider astları güç kullanarak yönetmek yerine yetki ile güçlendirmelidir. Bu liderlik türüne göre bir organizasyonda güven tesis etmenin yolu dürüst ve açık

³⁶ Çelik ve Sünbül, s.53

³⁷ Çakar ve Arbak, s.85

³⁸ Erkan Faruk Şirin ve A. Azmi Yetim, “Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2009, s.22

olma, değerlerle tutarlı eylemler gerçekleştirmek ve astlara güvenmekten geçer. Bu tür bir liderliğin sonucu ise toplumda ahlak ajanı olarak hizmet edecek insan sayısının artması olacaktır.³⁹

Hizmet edici liderlik, liderliğin tam anlamıyla bir sanat haline dönüştüğü, her türlü hassasiyetin ön planda olduğu özel bir liderlik biçimidir. Bu özel liderlik biçimine her yöneticinin veya liderin erişmesi kolay değildir. Yani liderlik, belirli insanlarda bulunan özel bir donanımdır, benzer biçimde hizmet edici liderlikte belirli liderlerde bulunan özel kimi donanım ve yeteneğin doruğa ulaşmış halidir.⁴⁰

1.4.2.4. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik, geleneklere ve geçmişe bağlı bir liderlik yaklaşımıdır. Etkileşimci liderler, para ve statü gibi ödüller aracılığıyla çalışanları daha çok çaba göstermeye güdülemeye ve/veya çalışma koşullarında ve iş yapma biçimlerinde bazı küçük iyileştirmeler gerçekleştirerek, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmaya çalışırlar. Diğer bir deyişle, Etkileşimci liderlikte, liderin izleyenlere bir şeyler (parasal ödüller vb.) verdiği ve karşılığında onlardan bir şeyler (başarım vb.) beklediği, bir alış veriş süreci söz konusudur. Liderin bu süreçteki rolü, transaksiyonel kavramı ile anlatılmaktadır. Bununla birlikte, bu liderlik tarzında, gerçekleştirilen küçük değişimlere karşın statükonun büyük ölçüde korunduğu görülmektedir.⁴¹

Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu bağlamda etkileşimci liderlik, izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır.⁴² Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde var olan konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir etkileşimci lider, karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman durumsal faktörleri ve değişen durumlarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Böylece, her zaman kişileri güdüleyen alış verişler yaparak

³⁹ Semra Güney, "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 2006, s.142

⁴⁰ İlhami Fındıkçı, *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul 2009, s.382

⁴¹ M. Kemal Demirci ve Muzaffer Aydemir, "Transformasyonel Liderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 2006, s.255

⁴² Ercan Yavuz ve Cüneyt Tokmak, "İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2009, s.19

izleyicilerini etkilemeye ve onları motive etmeye özen gösterir. Bu çerçevede etkileşimci lider, çalışanların görevlerini ve rollerini tanımlar ve yapıyı oluşturma yoluna gider. Amaçlara ulaşma noktasında çalışanlara yardımcı olur, onlara geri bildirimde bulunur ve onları ödüllendirir. Amaca ulaşılmaması durumunda ise belli yaptırımlara başvurur. Kısacası, çalışanların çabaları amaca ulaşması açısından değerlendirmeye tabi tutulur. Etkileşimci liderlik bir nevi pozitif enerji alış verişidir. Lider izleyicilerine motivasyon sağlarken, izleyicilerin başarılarından da pozitif enerji alır.⁴³

Etkileşimci liderliğin boyutları genel olarak üç tanedir.⁴⁴

1. Şarta Bağlı Ödül: Liderin izleyicilerin hedeflere ve amaçlara ulaştıklarında ödül vermesidir. İstenilen konuya ulaşmak için lider ve takipçileri arasında pozitif pekiştirme vardır. İşyerinde çalışanlar işlerini ödül almak ve görevlerini yerine getirmiş olmak için yaparlar. Yöneticilerle astlar arasında şartlı bir pazarlık söz konusudur.

2. İstisnalarla Yönetim-Aktif: Liderin ancak işletmede bir hatanın ortaya çıkması durumunda veya bir problemin düzeltilmesi gerekmesi durumunda harekete geçmesidir. Bu harekete geçme negatif feedback verme olarak gerçekleşebilir. Bu unsorda yönetici ancak istisnai bir durumun olması durumunda harekete geçerek gerekli faaliyetlerde bulunur.

3. İstisnalarla Yönetim-Pasif: Bu liderliğin olmadığı faktör olarak da adlandırılmaktadır. Çünkü burada yöneticiler çalışanlarını tamamen serbest bırakmış durumdadır. Liderler gerekli kararları almakta zorlanırlar ve genellikle kararlar ertelenir. Problemlerin düzeltilmesi için müdahale söz konusu değildir. Yani herkesin yaptıkları işlerde ve yerine getirdikleri görevlerde serbest bırakılması, onlara pek karışılmamasıdır. Problemlerin çözümünü astlardan bekleme davranışıdır.

1.4.2.5. Vizyoner Liderlik

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda, özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderliğin önemi, örgütlerin

⁴³ Çağlar, s.103

⁴⁴ Celalettin Serinkan ve İpek İpekçi, "Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, 2005, s.286

geleceğe yönelik belirsizlikleri gidermesinde gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir.⁴⁵ Vizyoner liderler yeni ufuklar çizebilen insanlardır. Uzağı gören liderler, örgütlerindeki personelin potansiyelini iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi şeyler yapabileceklerine ikna ederler. Geçmiş, bugün ve gelecek liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli zaman dilimidir. Vizyoner liderlik davranışında gelecek yönelimli davranışları büyük önem taşımaktadır. Vizyoner liderlik bir ufuk liderliğidir ve geleceğe yönelir. Vizyoner liderler, vizyonlarıyla isteyenleri geleceğe taşımaya çalışırlar.⁴⁶

Vizyoner liderliğin beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

1. Vizyonda iletişim. 2. Düşünce çeşitliliği 3. Çeşitli konular, iletişim ağı, takım çalışması ve mükemmel kültür gelişimi. 4. Kişiler arası konular, ikili iletişim, insan yönlendirme, katılım stili ve yüksek görünürlük 5. Kişisel özellikler, pozitif kendine saygı, sebat, azim ve tutarlılıktır.⁴⁷

1.4.2.6. Etik Liderlik

Etik sözcüğü, Yunanca “Karakter” anlamına gelen “ethos” sözcüğünden türetilmiştir. Yunanca “ε” (epsilon) harfi ile yazılan “ethos” (εθος); alışkanlık, töre, gelenek anlamına gelmektedir ve toplumca kabul edilen “ahlak yasası” normlarına uygun davranışlardır. Türkçede “ethic” sözcüğüne karşılık olarak, Arapça “huy”, “mizaç”, “karakter” anlamına gelen ve “hulk” sözcüğünden türeyen “ahlak” sözcüğü kullanılmaktadır. Hukuk, gelenek, görenek gibi kavramlarla ilişkisi olan etiğin alan yazında özellikle ahlak kavramı ile karıştırıldığı, sık sık birbirinin yerine kullanıldığı ifade edilmektedir. Ahlakla etik arasında temel farklılık, etiğin ahlaka göre daha evrensel ilkeler üzerinde durmasıdır. Ahlak kavramına çeşitli açılardan bakıldığında, çeşitli gruplarda geçerli olan ilke ve değerlerin toplumdan topluma, hatta aynı toplumun farklı bölgelerinde bile farklılaşabildiği görülmektedir. Ancak özellikle meslek etiğine ilişkin ilkelerin evrensel olma arayışı vardır ve kolay kolay değişmezler. Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan

⁴⁵ Ali Aksu, “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, *DEÜ Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:34, Sayı:153, 2009, s.104

⁴⁶ Ali Aksu, “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, *Journal of Yasar University*, Cilt:4, Sayı:15, 2009, s.2439

⁴⁷ Ali Aksu, “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, s.105

bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderin öncelikle birtakım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Etik liderlik konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış ve etik liderlik belli bir modele oturtulmaya çalışılmıştır. Etik liderliğin kurucusu Bili Grace 4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutlarını değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) oluşturmaktadır.⁴⁸

Yukl, Burns'un "dönüşümcü liderlik" kavramı gibi olağanüstü liderlik kategorileri ile etik liderlik arasında bağlantı kurdu. Aslında, etik liderliğin bazen dik bir yapı olduğu düşünülmesine rağmen liderlik literatüründe etik için çok fazla referans olmasından liderlik bu olağanüstü biçimlerin üzerine odaklanmıştır.⁴⁹

1.4.2.7. Otantik Liderlik

Otantiklik "kendi kendini bilmek, kendini doğru olarak ifade edebilmek"tir. Otantikliğin özü insanın kendini bilmesi, kabul etmesi ve kendine karşı daima net-doğru olabilmesidir. Diğer bir deyişle "Birey; kendi öz değerlerine, kişiliğine, tercihlerine ve duygularına bağlı olduğu ölçüde otantiktir. Otantik, orjinal taklit olmayan manasına gelir. Bu bağlamda otantik lider, kendi düşünceleri, davranışları ve diğerleri tarafından nasıl algılandıklarının farkında olan, kendilerinin ve diğerlerinin değerleri, ahlaki bakış açıları, bilgileri ve güçlü yönlerini bilen; içinde buldukları-çalıştıkları ortamı tanıyan, kendine güvenen, umudu olan, iyimser, sorunların çabuk üstesinden gelebilen ve ahlaklı bireyler"dir.⁵⁰

1.4.2.8. Ruhani (Spiritüel) Liderlik

Spiritüalite, bireyin kendisi ve diğer insanlarla ilişkilerini, evrendeki yerini, yaşamın anlamını anlama ve kabul etme çabasıdır aynı zamanda yaşam boyu kazanılan bilgilerin bir sonucudur. Yaşamın amacını oluşturan, bireye anlamlı gelen unsurları içerir. Spiritüalite, ne olduğumuzdan çok ne yaptığımız ile tanımlanır, Latince anlamı ile

⁴⁸ M. Akif Helvacı, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri", *Journal of World of Turks*, Sayı: 2, Cilt: 1, 2010, s.392-395

⁴⁹ Trevino L. K., Brown M, Hartman L. P., "A Qualitative Investigation Of Perceived Xecutive Ethical Leadership: Perceptions Rom Inside And Outside The Executive Suite" [Algılanan Yönetici Etik Liderliğin Nitel Bir Araştırması: İç Ve Dıştan Yönetim Takımının Algıları.], *Human Relations*, Volume:56(1), 2003, 5-37

⁵⁰ Jülide Kesken, Nazlı Ayşe Ayyıldız, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:8, Sayı:2, 2008, s. 736-737

yaşamı hissetmektir.⁵¹ Spiritüalizm ve din sıklıkla aynı anlamda kullanılmasına karşın iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Din, yaygın anlamda inanç sisteminde kutsal ve metafizik değerlere ya da tanrı fikrine yer veren ve inananlara bir yaşam biçimi öngören sistem olarak tanımlanır. Grekçe, İbranice ve Latince'den gelen spirit sözcüğü ise; ruh, can, nefes, hava, cesaret, bilinçlilik gibi kelimelerle anlatılabilen, tanımlanması zor, soyut bir kavramdır. Din spiritüaliten farklı olarak geleneksel, törensel ve spesifik bir öğretilerdir.⁵²

Ruhani lider ise, çalışanlardaki yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir. Ruhani liderler önce insana sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler. Ruhani liderlerin ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ortak “anlam” ve değer yaratma
- Sevgi duyma
- Vizyon oluşturma
- Yetki verme
- Eğitim ve gelişim olanakları sağlama
- Önsözlerle önem verme ve risk alma
- Çalışanlarına ve örgüte hizmet etmek için duyulan derin istek
- Dönüşüme duyulan istek

Ruhani gücün kaynağı; politik güç yerine sevginin kullanılmasıdır. Ruhani liderler de bu güç ışığında çalışanlarının beklentilerine yanıt vermeye çalışırlar.⁵³

1.4.2.9. Koçluk ve Rehberlik (Mentoring)

Koçluk, çalışanların geliştirilmesine ve kariyer gelişimlerine yardımcı olunmasına dayalı faaliyetleri içerir. İşletme performansının artırılması, dış çevredeki değişimlere uyum gösterilmesi, iç değişimlerin benimsetilmesi, bireysel davranış

⁵¹ Bengü Çetinkaya, Sebahat Altundağ, Arife Azak, ”Spiritüel Bakım ve Hemşirelik”, *Pamukkale Üniversitesi, Denizli Sağlık Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1, 2007, s.47

⁵² Melahat Akgün Kostak, “Hemşirelik Bakımının Spiritüel Boyutu”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:6 2007, s.108

⁵³ Kesken ve Ayyıldız, s.746

değişikliklerinin gerçekleştirilmesi ve etkin takımların kurulması gibi amaçlarla koçluk uygulamalarına başvurulmaktadır.⁵⁴

İnsan kaynakları geliştirmenin birçok alanından birisi olarak rehberlik ise, “bir meslekte deneyimli bir bireyin, mesleğe yeni başlayan birinin istenen düzeye gelmesine yardımcı veya rehber olduğu bir süreç” olarak tanımlamıştır. Araştırmalar, rehberliğin çalışanlar için popüler olduğu kadar stratejik açıdan örgütler için de değerli olduğunu ortaya koymuştur. Rehberlik, etik bir davranış olduğu için, etkili mentorler, öğrettikleri kişilerle ilişkilerinde yönlendiren ve güvenilir kişiler değil; açık, iletişim ve davranışlarında tutarlı, başarı zamanlarında olduğu kadar çaba zamanlarında da öğrenme fırsatlarını değerlendiren ve ortaklaşa öğrenme süreçlerini geliştiren kişiler olmalıdır. Rehberliğin hem mesleki bilgi, norm ve davranışları kazandırmak, hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal işlevleri vardır.⁵⁵

1.4.2.10. Stratejik Liderlik

Strateji kelime olarak, oldukça yakın bir zamanda askeri kelime dağarcığından alınmıştır. Daha modern bir askeri kullanımı yansıtmaktadır. Aslında modern strateji fikri oldukça dar kapsamlıdır. Strateji ya da strategia, uygun manasıyla, büyük bir insan kitlesine, mesela bir orduya liderlik etmektir. Stratejik liderlik olgusunun tam anlamıyla ortaya çıkışı başkomutanlık rolü altındadır.⁵⁶ Stratejik liderlik konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, değişik yazarların stratejik liderliği farklı şekillerde tanımladığı görülmektedir.

Alan yazında stratejik liderliğe ilişkin çeşitli tanımlar yer almaktadır. Stratejik liderliği 1980’lerde ilk ortaya atan kişi olduğunu söyleyen John Adair stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Hitt ve diğerlerine göre stratejik liderlik; “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneğidir”. Kaplan ve Norton ise örgütlerdeki stratejik liderleri, Yelken

⁵⁴ Alev Torun, “İş yerinde Psikolojik Danışmanlık”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:1, 2007, s.138

⁵⁵ Koçel, s.19

⁵⁶ John Adair, *Etkili Takım Kurmak*, (2.Baskı), (Çev.: Halime Gürbüz), Babıâli Kültür Yayıncılığı: 56, Yönetim:7, Mapsan Matbaacılık, İstanbul 2005, s.61

yarışındaki bir tekne kaptanlarına benzetmişlerdir. Yelken yarışında tekne kaptanlarının sürekli olarak; çevre koşullarını, rüzgârın şiddetini ve yönünü, akıntı hızını, rakiplerinin hareketlerini kontrol etmesi, ekibinin ve teknenin özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Aynı şekilde stratejik liderin de, başında bulunduğu örgütün yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri izlemesi ve buna uygun stratejileri belirleyerek uygulaması gerekmektedir.⁵⁷ Stratejik liderlik, “geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve iş görenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmek” olarak tanımlanabilir.⁵⁸

Stratejik Liderler, zamanında, yürekli ve faydacı kararlar almaya istekli olanlardır. Bu kararlar genel olarak gözlenebilen, kuruluş içi ve kuruluş dışı koşullarda alınması güç olan kararlardır. Etkin stratejik liderlik, alınan kararların etkinliğinin değerlendirilmesine olanak sağlayan çevrelerinden, üslerinden, çalışanlarından gelebilecek geri beslemelere ihtiyaç duyarlar. Stratejik yönetimde bu geri besleme son derecede önemli bir yönetim aktifidir. Bunu gerçekleştirmek ve kolaylaştırmak için her türlü önlem alınmalı ve her türlü olanak sağlanmalıdır. Bu geri beslemeyi almaktan kaçınmak birçok yetenekli yöneticiyi başarısızlığa götürecektir ve maliyeti ağır stratejik başarısızlıklara yol açacaktır.⁵⁹

Stratejik liderlik, örgütsel amaçları devam ettirmek ve gerçekleştirmek için bir vizyon, misyon ve strateji yaratma gerekliliğine inanma ve yönelme sağlayan, uzun vadeli bakış açısı olan ve olayları önceden tahmine dayanan bir liderlik sürecidir. Stratejik liderler, karizmatik rolleri sayesinde vizyon ve rol belirler, izleyenleri güçlendirir ve enerjilendirirler.⁶⁰ Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir. Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek,

⁵⁷ Yahya Altınkurt, *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir 2007, s.11

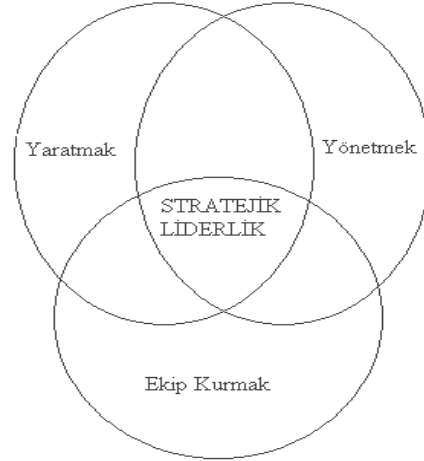
⁵⁸ Ntvmsnbc (2003), Erişim: 10 Ocak 2011, <http://www.arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>

⁵⁹ Eylem, (2002), Erişim: 13 Ocak 2011, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>

⁶⁰ Atılhan Naktiyok, *İç Girişimcilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004, s.158-159

geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak bu üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir.⁶¹

Aşağıdaki şekilde stratejik liderliğin üç boyutu gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Stratejik Liderlik

Kaynak: Senem Besler, *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s. 20

Stratejik liderlik kavramı yazarlar ve araştırmacılar tarafından örgütün bütününe etkileyen liderlik olarak tanımlanır. Stratejik liderlik diğer liderlik türlerinden farklı olarak daha karmaşık bir yapıya sahiptir.⁶² Stratejik lider ise bir örgütün veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise stratejik lider, pek çok farklı liderlik rollerine sahip kişi olarak tanımlanmaktadır.⁶³

Sonuç olarak, stratejik liderliğin, yapılan tanımlarında farklı boyutlardan değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca stratejik liderlik konusu, araştırma ve çalışmalar açısından fazla irdelenilmemiş bir alan olma özelliği taşımaktadır.

⁶¹ Senem Besler, *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayınları, İstanbul 2004, s.18

⁶² Afsaneh Nahavandi, *The Art And Science Of Leadership*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey 2006.

⁶³ Besler, s.20

1.5. STRATEJİK LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Stratejik liderlik kavramını anlamak için askeri tarihin 2500 yıl öncesinde, Xenophon'un çağındaki köklerini incelemeliyiz. Modern stratejik liderlik mefhumunu devasa yabancı otlar gibi kaplayan yanlış anlamaların kökünü ancak bu şekilde kazıyabiliriz.⁶⁴ Stratejik liderlik teorisinin ortaya çıkışı hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Stratejik liderlik, stratejik yönetime paralel olarak gelişen ve uygulamada başarıyı etkileyen önemli bir süreç olarak ortaya çıkmıştır.⁶⁵ Vera ve Crossan gibi bazı yazarlar stratejik liderlik teorisinin Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen özgün Üst Kademe Teorisinden (Upper Echelon Theory) geliştirildiğini savunmaktadırlar. Öte yandan Neumann ve Neumann gibi yazarlar da stratejik liderliğin, dönüştürücü liderlik teorisinden türetildiğini vurgulamaktadırlar.⁶⁶ John Adair ise stratejik liderlik kavramını 1980'li yıllarda ilk takdim eden ilk kişinin kendi olduğunu savunmaktadır.⁶⁷

Yapılan araştırmalar incelendiğinde stratejik liderlik kavramının 1980'li yıllarda ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. İlk olarak kim tarafından kullanıldığı ise tam olarak bilinmemektedir.

1.6. KENDİNİZİN STRATEJİK LİDERİ OLMAK

Örgüt bireyinin kendi kendinin lideri olmasının en önemli özelliği; cazip çalışma olanağı ve doğal ödül sisteminin varlığıdır. Kişilerin kendi kendilerine motive olmaları da uygulamada çok daha etkili olmaktadır.⁶⁸

Bir kitabın yazarı olmayabilirsiniz. Fakat siz kendi hayatınızın kitabını yazıyorsunuz. Her birimizin kendi "krallığı" vardır ve biz kendi yürütmemizden sorumluyuz. Kendi kendinizin stratejik lideri olabilmenin açık bir yolu, hayatınız hakkında stratejik olarak düşünmektir. Hayatınızın geri kalan kısmını boş bir tuval olarak düşünün. Ön plan zaten çizilmiştir ve bazı renklendirmeler de yapılmıştır. Fakat

⁶⁴ Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, s.41

⁶⁵ Senem Besler, s.80

⁶⁶ Bahar Yalçın ve Canan Ay. "Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi" (Edit: Said Kınır), *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

⁶⁷ Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, s.42

⁶⁸ Şimşek, Akgemici ve Çelik, s.278

tuvalin çoğu beyazdır. Bir fırça almayı ve ortasına bir rengi sıçratmayı deneyin. Resim kabataslak çizgilerden, bir vücuda, renge ve şekle sahip olan bir şeyler olmaya doğru ilerletilirken, fırçayı vurdukça istikametiniz değişiyor gibi görünür. Bu canlı bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle bu bir sanat eseridir.⁶⁹

1.7. STRATEJİK LİDERDEKİ TEMEL ÖZELLİKLER

Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik içinde geçerlidir. Ancak, stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, tanım gereği, örgütün yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır. Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz.⁷⁰

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek.

⁶⁹ Adair. *Etkili Stratejik Liderlik*, s. 253–258–266

⁷⁰ Hayri Ülgen, S.Kadir Mizre, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s.643

1.8. STRATEJİK LİDERLİĞİN FONKSİYONLARI

Başarılı bir stratejik liderlik bazı kilit fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. Örgütlerde bu fonksiyonlar S5K olarak tanımlanmaktadır. Bu kilit fonksiyonlar, STRATEJİK: Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültür olarak sıralanabilir.

Tablo 1.4. Stratejik Fonksiyonlar

<i>Stratejik Fonksiyonlar(S5K")</i>	
Stratejik Kurgu	Kuruluş varlık nedeninin (Misyon ve Vizyon) ve hedeflerinin belirlenmesi
Stratejik Konum	Kuruluş yapısının, yetkinlikler becerilerin yaratılması ve geliştirilmesi.
Stratejik Kontrol	Dengeli ve uyarıcı bir Stratejik Kontrol Sistemi yaratılması ve sürdürülmesi
Stratejik Kadro	İnsan kaynağının geliştirilmesi ve strateji ile bütünleştirilmesi
Stratejik Kültür	Deontolojiye dayanan etkin bir kuruluş kültürünün yaratılması ve yaygınlaştırılması

Kaynak: Eylem,(2002), Erişim: 13 Ocak 2011, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>

Bu fonksiyonların kuruluşların yaşı, ölçeği ve yapısı ile doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bir kişilik basit yapıli kuruluşlardan yüz binlerce kişilik çok karmaşık kuruluşlara kadar ürün ve hizmet sunmayı planlayan her kuruluşun her dönemi ve yapısı için geçerlidirler.

Stratejik Kurgu, burada kuruluşun var oluş ortamı, var oluş nedeni amaç ve hedefleri belirlenir. Genelde bu fonksiyonun zaman perspektifi uzun dönemlidir (5–10 yıl ve sonrası). Burada kuruluşun bu zaman dönemi içinde nasıl bir şekil alması ve nasıl bir yörünge izlemesi gerektiği belirlenir. Ayrıca ulaşılabacak hedeflerle ilgili bir felsefe oluşturulmakta olup stratejik bir kurgu ortaya koyulmaktadır.

Stratejik Konum, yapı ve strateji arasındaki uyum kuruluşun stratejik konumunu belirlemektedir. Belirli stratejiler belirli kuruluş yapılarını ve bunların yönetim süreçlerini öngörmektedir. Stratejik konumun belirlenmesinde stratejik liderler, bazı

sorulara cevap bulmalıdırlar. Sorulara bulunacak cevaplar çerçevesinde, kesin olarak yapılamayan seçimler stratejik başarısızlığa neden olacaktır. Diğer taraftan, liderler bu sorulara cevap vermede yeni yollar tanımladığında ve bu yeni niyetler başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde stratejik yenilik ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, başarılı bir strateji formülizasyon süreci, stratejik liderlerin sadece sabit ve kapsamlı bir davranışa sahip olmayıp, aynı zamanda yenilikçi ve hevesli olmalarına da bağlıdır.

Stratejik Kontrol, kuruluşun istenilen ve tasarlanan performans düzeylerine ulaşmasını gerçekleştirmek için kullanılır. Kontroller uygulanan stratejilerinin etkinliğini, güvenilirliğini test etmeye ve ulaşılan düzeyi izlemeyi sağlar. Ayrıca kontrol süreçleri stratejilerin revize edilmesini gerektiren kritik dönüm noktalarını da belirleyebilmelidir.

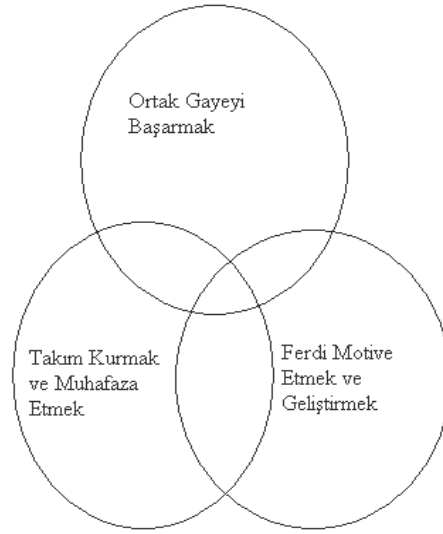
Stratejik Kadro, bir kuruluşun yönetsel ve operasyonel kadrolarında çalışanların performansları, kuruluşların strateji kurgulama ve uygulama başarılarını tayin edici bir faktör olmaktadır. Bu başarıyı yakalayan örgütlerin uyguladıkları stratejiler ve benimsedikleri yönetim tarzı incelendiğinde, stratejik liderliğin ve buna bağlı olarak “yetenek yönetimi”nin çok güçlü olduğu söylenebilir.

Stratejik Kültür, bir örgüt kültürü, bütün kuruluşça paylaşılan ortaklaşa değerler, idealler, semboller ve anlayışlardır. Örgütsel kültür kuruluş içinde işlerin nasıl yürütüleceğini ve stratejilerini nasıl uygulanacağını büyük ölçüde tayin eder. Etkin bir stratejik lider; yeni stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yapılması gereken değişikliklere karşı çalışanlar tarafından gösterilebilecek olumsuz tepkileri aza indirmekle ve değişikliklerin çalışanlar tarafından daha çabuk kabullenilmesi için örgüt kültürünü biçimlendirmekle yükümlüdür.⁷¹

Ayrıca stratejik liderlik fonksiyonlarını üç halka modeli ile açıklamak mümkündür. Modelde stratejik bir liderden temelde üç rol beklenmektedir. Bu üç genel fonksiyonlar şunlardır:⁷²

⁷¹ Eylem,(2002), Erişim: 13 Ocak 2011, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>

⁷² Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, s. 93-94



Şekil 1.3. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları

Kaynak: John Adair, Etkili Stratejik Liderlik, Çeviren: Salih Fatih Güneş, Babiâli Kültür Yayıncılığı: 63, Yönetim: 10, Mapsan Matbaacılık, İkinci Baskı, İstanbul 2005, s. 93

- Ortak gayeyi başarmak
- Takım kurmak ve muhafaza etmek
- Ferdi motive etmek ve geliştirmek

Bu üç rol temel alınarak, stratejik liderlik fonksiyonlarını yedi boyutta ele almak mümkündür. Bunlar:

- Teşkilatın tamamı için bir yön belirleme.
- Başarılı bir strateji ve politika izleme.
- Stratejileri uygulama.
- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.
- Örgüt ruhunu ortaya çıkarma.
- Örgütü diğer örgütlere ve topluma bağlama.
- Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme.

Stratejik liderliğin bu fonksiyonları üç halka modeli açısından değerlendirildiğinde, aralarında yakın bir ilişki olduğu görülmektedir. Stratejik liderler, amaca ulaşmak için, stratejik düşünerek, bütün ve kısımlar arasındaki dengeyi sağlayarak ve bireyleri motive ederek takım ruhuyla faaliyette bulunurlar.

1.9. STRATEJİK LİDERLİK TÜRLERİ

Liderin karar verme, yönetim stili ve değişik stratejik güçleri yönetebilmesi için iki konu vardır. Bunlar; mücadele isteği ve kontrol gereksinimi etkisidir. İlk olarak üst kademe lider, örgütün çevresini anlamalı ve yorumlamalıdır. İkincisi, birincil karar verici olarak örgüt için strateji oluşturur. Üçüncüsü, lider seçilen kişi stratejinin uygulanması süresinde, organizasyon genelinde yönetici ve lider seçimi ve yapı ile kültür oluşturulmasında önemli bir rol oynar. Mücadele isteği ve kontrol gereksinimi dört stratejik liderlik türünü ortaya çıkarır. Her bir stratejik yönetim tarzı uçlarda temsil edilir ve her durumda kendi temel eğilimleri ve tercihleri ile tutarlı stratejik güçleri yönetir.⁷³

Yüksek mücadele isteği	Yüksek Kontrol Yenilikçisi(HCI) Mücadele isteyen lider, kendi organizasyonunda sıkı kontrol sağlar.	Katılımcı Yenilikçi (PI) Mücadele isteyen lider, organizasyonunda kontrolü delegelere bırakır.
MÜCADELE İSTEĞİ		
Düşük mücadele isteği	Statükonun Koruyucusu (SQG) Mücadele isteği olmayan lider, organizasyonun da sıkı kontrol sağlar.	Süreç Yöneticisi (PM) Mücadele isteği olmayan lider, organizasyondaki kontrolü de delegelere bırakır.
Yüksek kontrol Düşük kontrol		
KONTROL İSTEĞİ		

Şeki1 1.4. Stratejik Liderliğin Türleri

Kaynak: Afsaneh Nahavandi, The Art And Science Of Leadership, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, (2006), s.208

⁷³ Nahavandi, s. 208

1.9.1. Yüksek Kontrol Yenilikçisi(HCI)

İlk stratejik tür yüksek kontrol yenilikçisidir(HCI). Bir HCI liderin örgütsel işleyiş üzerinde sıkı kontrol sağlamayabilmesi için mücadele gücü yüksektir. Bu tip lider çevrede fırsatları görür ve hedeflere ulaşmak için teknolojik gelişmeleri kullanmak ister. HCI kendi örgütünün yönetimi ile ilgili muhafazakâr olma eğilimindedir ve dış faktörler söz konusu olduğu zaman yenilik ihtiyacı farklı olmaktadır. HCI' nin yüksek kontrol gereksinimi vardır, lider yüksek kontrol kültürü oluşturup ortak hedef ve prosedürleri teşvik edip ödüllendirir. Bir HCI lideri için ideal organizasyon yenilikçi ve odaklanmış olmalıdır.

1.9.2. Statükonun Koruyucusu (SQG)

HCI' nin aksine, statükonun koruyucusu (SQG) mücadeleyi istemez, ancak HCI gibi SQG da kontrolünü sağlamak ister. Bu tür lider kendi örgütünün iç işleyiş üzerindeki kontrolünü ister ve riskten kaçınır. Çevreden algılanan tehdit ve bazı eğilimler gibi etkilerden örgütü korumak isterler. Bu liderler yeni ve yenilikçi stratejiler aramak yerine oldukça iyi test edilmiş ve denenmiş stratejilere bağlıdırlar. Bir SQG lideri tarafından yönetilen örgütün yeni sonuç geliştirme ve yenilikçi bir endüstri lideri olması muhtemel değildir. O Ancak, etkinliği ve maliyeti düşük biri olarak bilinir. Bir SQG lideri için ideal bir organizasyon yüksek odaklı ve sıkı muhafazakârlıkla çalışanların ve yöneticilerin mevcut uygulamaları ve usulüne uygun beklediğini iyi tanımlanmış kültürdür.⁷⁴

1.9.3. Katılımcı Yenilikçi (PI)

Katılımcı yenilikçi (PI) taban tabana SQG' a karşı çıkar. SQG' da değer kontrolü ve düşük riskli stratejiler var iken, PI de mücadele isteği ve yenilik dışında son derece açık, serbest ve katılımcı bir kültür ve yapı organizasyonu vardır. Bunların görüşü, çevreden kaynaklanan bazı fırsatlar ve dış etkilere açıklık ve teknoloji dâhil tüm alanlarda değişimi getirebilir.

HCI' ye benzer şekilde, PI' de bir mücadele isteği ve yüksek riskli stratejiler belirlemek muhtemeldir. Bir PI tarafından yönetilen bir kuruluş sık sık teknoloji, yönetim, yenilik ve yaratıcılık yönünden azaltılıyor olarak bilinir. Bir PI lideri için ideal

⁷⁴ Nahavandi, s.209

bir örgüt, açık ve merkezi olmayan, mümkün olan en düşük düzeyde alınan kararlar ile birçok kararın yetkilendirmesi için liderin düşük kontrol gereksinimi sağlamasıdır.

1.9.4. Süreç Yöneticisi (PM)

Stratejik liderin son türü, süreç yöneticisi (PM), PI liderlik iç unsurları ve SQG liderlik dış unsurlarının karmasıdır. PM lideri denenmiş ve test edilmiş sadık muhafazakâr stratejileri tercih eder. Bu liderin riskli yeniliklerden uzak durması muhtemeldir. Ancak, PM' nin düşük kontrol gereksinimi organizasyon içinde çeşitliliğe ve açıklığa neden olabilir. Çalışanların ortak amaç ve kültüre bağlı kalmaları gerekmez.⁷⁵

⁷⁵ Nahavandi, s. 210

İKİNCİ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASI

2.1. TAKIM KAVRAMI

Literatürde takım kavramını açıklamaya yönelik birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımlar arasında çok sayıda benzerliğin ve bazı küçük farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Takım en basit şekliyle, benzer amaçlı ve ortak değerleri paylaşan kişilerin oluşturduğu ilişkiler topluluğu şeklinde tanımlanabilir.⁷⁶

Diğer bir tanıma göre takım, ortak ve değerli bir amaç, hedef, misyon için dinamik, birbirine bağımlı ve uyumlu bir şekilde birlikte hareket eden; her biri yapması için özel rol veya işlemlerle görevlendirilmiş ve her birinin sınırlı bir üyelik süresi olan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu ayırt edilebilir bir grup olarak tanımlanabilir.⁷⁷

Bir başka tanıma göre ise takım, tıpkı birbirlerine tam anlamıyla uyan ve birlikte bir netice oluşturan bir yapboz oyununun parçaları gibi, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda, meslek, görev ve yetenekleriyle birbirlerini tamamladığı bir gruptur. Bu tanımda yer alan iki standart, ortak hedef ve tamamlayıcı katılım, takım kavramının vazgeçilmezleridir. Etkili bir takım, görevini tamamlayarak en etkin biçimde hedefine ulaşan ve ardından da eğer gerekirse daha zor hedeflere talip olan takımdır.⁷⁸

Küçük örgütlerde takım yapısı, bütün örgütü tanımlayabilir. Takımlar, insanın tek başına üreteceğinden daha büyük fikir ve bilgi üretir, verimlilik, kalite ve morali iyileştirir, daha riskli ve yenilikçi kararlar verebilir.⁷⁹ Bu nedenle örgütler, takım çalışmasını kurum içinde organize etmeli ve buna destek vermelidir.

Bir topluluğa takım diyebilmemiz için birtakım kriterleri yerine getirmesi gerekir. Bu kriterler:⁸⁰

⁷⁶ Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, *Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara 2000.

⁷⁷ Cemal Zehir, Mehtap Özşahin, "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı: 2, 2008, s.267

⁷⁸ John Adair, *Etkili Takım Kurmak*, s.125

⁷⁹ Naktiyok, s.119

⁸⁰ Zehir ve Özşahin, s.267

- İki veya daha çok kişinin varlığı
- Genel bir takım amacının olması
- Zaman, materyal ve çalışma alanının ayrılması
- Amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması olarak sıralanabilir.

2.2. TAKIM OLUŞTURMA AŞAMALARI

Takım oluşturmanın en genel amacı; birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirlerine güvenen bir takım oluşturulup, verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır.

Takımlar bir anda meydana gelebilecek topluluklar değildir. Üyelerin birbirleriyle tanışıp, etkileşim içerisinde birlikte hareket etmeleri belli bir zaman diliminde olabilecektir. Takımlar ancak belirli aşamaları geçerek olgunluğa ulaşmaktadırlar.⁸¹

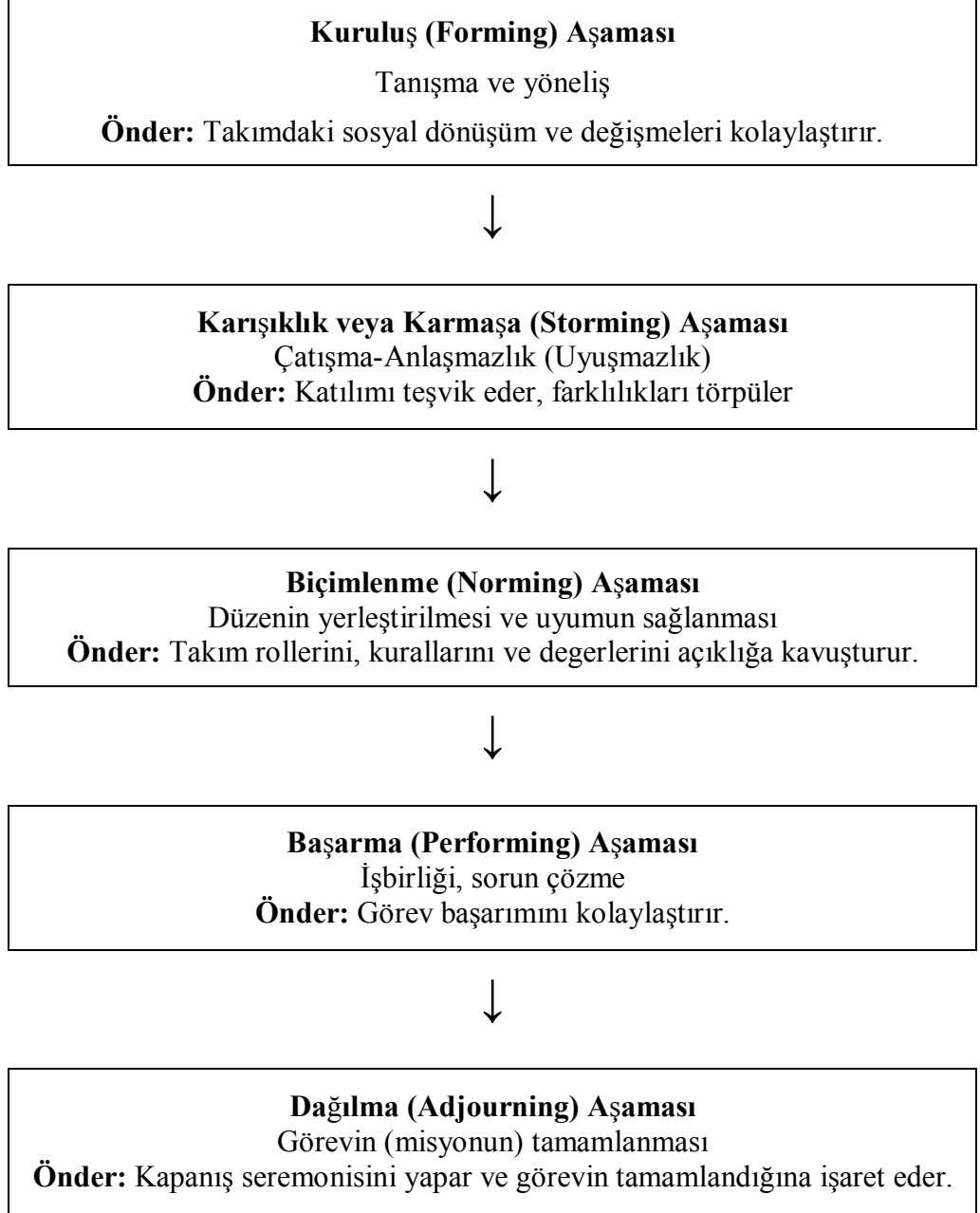
Takım oluşturma işlemi hem dinamik hem de interaktiftir. Başarılı olmak için yaratıcılık ve esneklik gerekir. Takım üyelerinin çalışma ilişkilerini ve takım fonksiyonlarını geliştirdiği bir işlemdir. Takım oluşturma işlemi sürekli değişim gerektirir. Takımı oluştururken iyi bir planlama önemlidir. Fakat en önemlisi takımı oluşturma süresi içerisinde takımın ihtiyaçlarına göre yapılan değişikliklerdir. Takım oluşturma, takım üyelerine etkili bir takım çalışması için gerekli olan takım doğasını anlamaya başlamalarını ve takımın etkinliğini arttırmak için takım üyelerine imkân sağlar.⁸²

Takımları oluşturmak ve harekete geçirmek belirli bir zamanı ve çabayı gerektirmektedir. Bu çabalar yeni bir takım kurmakla ilgili olabileceği gibi, var olan takımların etkinliğini artırma ve problemleri ortadan kaldırma faaliyetlerini de içermektedir. Takım oluşturma belirli bir süreci içerdiğine göre bu sürecin başarısı için başlangıçta iyi bir planlama yapılmalı ve zaman iyi bir şekilde kullanılmalıdır.

⁸¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, Basım, İstanbul 1998, s. 375

⁸² Korkut Uluç İşisağ ve Selma Deneme, Takım Nedir, Erişim: 12 Şubat 2011, Gazi Üniversitesi Ağ Sitesi: <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm>

Oluşturulan takımın başarılı faaliyetler gösterebilmesi bu sürecin iyi bir şekilde işlenmesiyle mümkün olacaktır.



Şekil 2.1. Takım Oluşum Aşamaları

Kaynak: M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış" ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara, 2008.

Takımlar oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşırlar. Bu açıdan, yeni kurulmuş takımlar ile olgunluğa erişmiş takımlar arasında bazı farklılıkların olması doğaldır. Başlangıçta; takım üyeleri birbirlerini tanıma, takım içinde yüklenilecek roller ile uyulması gereken kuralları belirleme, iş bölümü yapma ve takımın görevini tanımlama gereğini duyarlar. Bu yolla, üyeler uyum içinde çalışan bir bütünün parçaları haline gelmiş olurlar. Araştırma bulguları, takımların rasgele ya da tesadüf olarak değil de belirli bir takım evrelerden geçerek olgunlaştıklarını ortaya koymaktadır.⁸³Bu evreler şekil 2.1'deki gibi gösterilebilir.

2.2.1. Kuruluş Aşaması

Takımların oluşumundaki ilk aşama, takım üyelerinin bir araya gelmesidir. Tek tek takım üyeleri, bu ilk aşamada kendilerine, 'Burada kendilerinden ne istendiğini, 'Başka kimin burada olduğunu', 'Burada toplanan isimlerin verimli bir çalışmaya imza atıp atamayacaklarını' vs. sorarlar. Bu ilk aşamada gerçekleşen süreçlerden biri de, takım üyelerinin kendilerini birbirlerine tanıtmasıdır. Takımın bir araya gelmesi aşamasının başarılı biçimde yürütülmesi için, takımlar genellikle bir lidere ihtiyaç duyarlar.⁸⁴

2.2.2. Karışıklık veya Karmaşa Aşaması

Bu aşamanın, çatışma ve uyuşmazlıkların yoğun biçimde yaşandığı bir aşama niteliğinde olduğu söylenebilmektedir. Bunun nedeni olarak, takımı oluşturan bireylerin, takımın misyonunu algılama konusunda anlaşmazlığa düşme olasılığının yüksek olması olarak gösterilebilmektedir. Yine bu aşamada takım üyeleri, ortak çıkar temeline göre ortaya çıkabilecek pozisyonlar, koalisyonlar veya alt gruplar konusunda uyuşmazlığa düşebilmektedirler. Oluşan alt gruplardan biri diğerleriyle takımın genel amaçları ve bunların nasıl gerçekleştirilebilecekleri konusu üzerinde anlaşmazlığa düşebilmektedir. Bütün bu hususlar dikkate alındığında, bu aşamada takımın henüz uyum içinde bulunmadığı ve birlik içinde olmaktan yoksun olduğu söylenebilmektedir.

⁸³ Şimşek, Akçemici ve Çelik, s. 295

⁸⁴ Türk Ticaret.Net, (2006), Erişim: 12 Şubat 2011, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=44

Takımlar, bu aşamanın ötesine geçmeyi başaramadıkça etkin biçimde oluşmalarını tamamlama ve yüksek performans ortaya koymaya hiçbir zaman başarılı olamayacaklardır.

2.2.3. Biçimlenme Aşaması

Şekillenme veya biçimlenme aşaması, ikinci aşamada ortaya çıkan tüm uyuşmazlıkların ve çatışmaların çözümlendiği ve takım uyumu ile birlikteliğinin sağlandığı bir aşamayı simgelemektedir. Bu aşamada, güç sahibi ile liderin kim olacağı ve bireylerin yüklenecekleri roller konusunda bir görüş ve fikir birliği sağlanmaktadır. Her şeyin sistematik bir hale gelmeye başlayan yapısal düzen içerisinde bireylerin birbirlerini kabullenip anlamaya çalıştıkları gözlenmeye başlanmaktadır. Bu aşamanın belirgin özelliği, bireylerarası farklılıkların hızla giderilmesi ve üyelerin takım uyumu duygusunu geliştirmeye başlamaları şeklinde ifade edilebilmektedir. Bu aşamanın diğer bir özelliği ise kısa süreli olmasıdır. Bu aşama boyunca, takımın liderinin takım içindeki birlik ve birlikteliğin önemini vurgulaması ve takım norm ve değerlerinin ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaya çalışması gerekmektedir.⁸⁵

2.2.4. Başarma Aşaması

Başarma evresinde üzerinde önemle durulan temel iki husus; sorun çözme ve takım üyelerinin rolleri gereği yüklendikleri görevleri başarıyla yerine getirmeleri şeklinde ifade edilebilir. Bu evrenin belirgin özelliği, üyelerin misyonlarını kararlılıkla benimseyip onu uygulamaya çalışmalarıdır. Yine bu evrede, takım üyeleri birbirleriyle uyum içinde her nevi uyuşmazlık ve anlaşmazlıklarını olgun bir tarzda ele alıp çözümlenmeye çalışırlar. Üyelerin takım amaçlarını gerçekleştirmek için çok sık etkileşimde bulunmaları, konuları tartışmaları ve birbirlerini bu yönde etkilemeye çalışmaları bu aşamanın bir diğer tipik özelliğini oluşturur.⁸⁶

Bu aşama süresince, liderin temel fonksiyonunun yüksek bir görev performansını sağlamak üzere üyeler arasındaki ilişkilerin yönetimi üzerinde yoğunlaşmak olduğu söylenebilir. Lider bu fonksiyonunu yerine getirmeye çalışırken,

⁸⁵ Şimşek, Akgemici ve Çelik, s. 296–297

⁸⁶ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2009, s.196

gerektiğinde sosyal işler ve görev uzmanlarının yardım ve katkılarından da yararlanma yoluna gidebilmektedir.⁸⁷

2.2.5. Takımın Dağılma Aşaması

Takımın dağılma aşaması, takımların başvurdukları son evreyi oluşturur. Bu aşamada görev icrası artık öncelikli bir hedef olmaktan çıkar. Uzun zaman birlikte çalıştıkları takımın ortadan kalktığını gören üyelerin yüksek düzeyde bir duygusallık, güçlü bir dayanışma, depresyon ve hatta büyük bir üzüntü ve pişmanlık duygusu içine girmeleri ihtimal dahilindedir. Bazen üyeler, mutluluk ve mutsuzluk duygularını bir arada yaşayabilmektedirler. Bu karmaşık ruh hallerine şu durum örnek verilebilir. Takım üyeleri, ortak bir misyonu başarmış olmaktan mutlu, ancak arkadaşlık ve birlikteliklerini kaybetmiş olmaktan da elem ve hüznü duyabilmektedirler. Bu aşamada lidere düşen görev, takımın dağılmasının bireylerde yarattığı üzüntüyü hafifletici ve işi başarmaktan duydukları mutluluğu pekiştirici bir takım törenler düzenlemek suretiyle görevi başarıyla tamamlamış olanlara ödül ve plaket vererek bir misyonun tamamlanmış olmasını kutlama havası içinde bitirmek olmalıdır.⁸⁸

2.3. ETKİLİ BİR TAKIMIN ÖZELLİKLERİ

Örgütlerde etkili ve verimli bir takım anlayışının oluşturulabilmesi için takımların belirli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:⁸⁹

- **Ortak Amaç ve Vizyona Sahip Olmak:** Çalışanların örgütsel amaç ve vizyon çerçevesinde kanalize edilebilmeleri bu konularda bilgi sahibi olmalarını gerektirmektedir. Takım sayesinde örgütlerde çalışan bireyler temel hedefler ve örgütsel vizyonun belirlenmesi ve bu sürecin gerçekleştirilmesinde takımın yapması gerekenler konusunda belirli bir bilinç düzeyine sahiptirler.

⁸⁷ Şimşek, Akgemici ve Çelik, s. 298

⁸⁸ Şimşek ve Çelik, s.196

⁸⁹ Mehmet İnce, Aykut Bedük ve Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:11, 2004, s.427

- **Sağlıklı İletişimin Oluşturulması:** Manaları ortak kılma süreci olarak tanımlanan iletişim takım, grup ve örgüt gerçeğinin özünü teşkil etmektedir. Birlikte çalışma konseptinin oluşturulabilmesi ve başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır. Böyle bir sistemde bütün çalışanlar problem ve sorunlara ilişkin görüş ve düşüncelerini serbestçe ifade etmekte ve alternatiflerin değerlendirilmesi konusunda ortak karar vermektedirler.

- **Sağlıklı Bir Çatışma Alanı ve Yaratıcılık:** Çatışma örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyici ve örgütsel sorunları çözümsüzlüğe sevk edici olmadığı sürece örgütsel amaçlara katkı yapıcı bir karakter kazanabilir. Takım çalışmaları sürecinde yaşanan bazı gelişmeler takım üyelerinin bilgi ve yetenek düzeylerinin üzerinde gerçekleşebileceği gibi çözümü oldukça zor olan bir takım konuların görüşülmesi de söz konusu olabilir. Bu süreçte ortak karar verme çabası çalışanların kendi yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve düşünce ufuklarını geliştirmelerini sağlayabilir.

- **Takımsal Yetkilendirme:** Takım çalışmasının temeli çalışanların yetkilendirilmesi anlayışına dayanmaktadır. Yetkilendirme sayesinde çalışanlar üzerinde çalıştıkları işler konusunda ortak sorumluluk ve ortak karar verme haklarına sahiptirler. Esasen çalışanların güdülenmeleri ve çalışma etkinliklerini geliştirmeleri bakımından bu bir zorunluluktur.

- **Takıma Ait Olma Duygusu:** İnsanlar için ait olma duygusu önemli ve vazgeçilemeyen ihtiyaç türlerinden birisidir. Özellikle takıma ya da örgüte bağlılık duygusunun yaratılması bireylerin aitlik ihtiyaçlarının tatmin araçlarından birisini oluşturmaktadır. Takım üyeleri üyesi bulunduğu takımın normlarını bir bütün olarak benimsemekte ve bundan da gurur ve tatmin duymaktadır.

- **Ortak Sorumluluğun Paylaşılması:** Takım çalışmasında takım üyeleri aynı zamanda ortak karar verme kadar ortak sorumluluk anlayışına göre çalışmalarını yürütmektedirler. Takımlar örgütsel görevleri yerine getirmede aktif olarak hep birlikte çalışma sorumluluğunu hisseden, bunu özümseyen üyelerden oluşmaktadırlar. Paylaşılan sorumluluk ağı bireyi daha fazla örgüt ortamının bir parçası kılmaktadır.

- **Takıma Bağlılık:** Birey olarak üyelerin her biri takımın amaç ve hedeflerine yönelik olarak hissi ve şahsi bir bağlılık içerisindedirler. Takım ruhu olarak

tabir edilen ve takımın birlikte hareket etme güdüsünü oluşturan kavrama sonsuz bir inanç vardır. Üyeler takımca kabul edilmiş olma hislerini sürekli olarak taşımaktadırlar.

- **Bireysel Gelişimin Desteklenmesi:** Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma ve iş başarıma güdülerinin arttırılması konusunda öncelikli olarak parasal ihtiyaçların giderilmesi yeterli değildir. Hem ilerleme hem terfi hem de takdir edilme çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri ve öz güvenlerini oluşturmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Takımın bir parçası olarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri hem takım hem birey hem de örgütsel olarak önemli katma değerleri de beraberinde getirmektedir.

Bu özellikler, takım oluşturulduktan sonra, takım üyeleri arasında kendiliğinden oluşabilir veya takım lideri tarafından geliştirilebilir.

2.4. TAKIM İLE GRUP ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Birçok takım tanımının yanında, özellikle takımlara yönelik çalışmaların yoğun olmadığı önceki yıllara ait bazı çalışmalarda “takım” ve “grup” sözcüklerinin aynı anlamı ifade edecek şekilde birbirleri yerine kullanıldığı gözlenmiştir. Genellikle, yönetimle ilgili literatürde takım kelimesinin popüler kullanım olduğu, akademik literatürde ise genel olarak grup kelimesinin tercih edildiğidir. Direkt olarak takımları veya grupları konu almayan günümüzde yapılan bazı çalışmalarda da bu kavramların birbirleri yerine kullanıldıkları görülmektedir. Birbirleriyle kavramsal olarak karışabilen takım ve grup kavramları, bazı araştırmacılar tarafından daha net olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.⁹⁰

Takımları gruplardan ayıran en temel özellik, takımları oluşturan üyeler arasında (bireyler) bir “hedef birliği” bulunmasıdır. Bu yönüyle, takımlar belirli bir hedef birliği içinde olan insanların, belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu sinerjetik bir iş topluluğu olarak yeniden tanımlanabilir.⁹¹

Grup, belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen, birbirleriyle iletişimi olan, birbirlerini etkileyen ve birbirlerine bağımlı olan iki ya da daha fazla kişinin, kendilerini

⁹⁰ Ali E. Akgün, Halit Keskin ve Mehtap Özdemir, “Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 3-4, 2004, s.300-301

⁹¹ Türkay Dereli, Adil Baykasoğlu, *Takım Yönetimi*, 2004, Erişim: 6 Ocak 2011, Gaziantep Üniversitesi Ağ Sitesi: http://gul3.bim.gantep.edu.tr/~gusem/formlar/bil_bank/takim.pdf

de “grup” olarak algıladıkları oluşumlardır. Amaç, kişiyi çalıştığı yerde başarılı kılmaktır. Ortak bir çaba ve faaliyet yoktur.⁹²

Bir grup aşağıdaki özellikleri varsa “takım” olur:

- Önderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcudiyeti,
- Grubun kendine has amaç ve misyonunun varlığı,
- Sorun çözenin grubun yaşam tarzı olması,
- Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi.

Görüleceği üzere bir “takımın” ana varlık nedeni “bir ortak amaca yönelmiş” olmaktır.⁹³

Tablo 2.1. Takım ve Grup Arasındaki Farklılıklar

GRUP	TAKIM
Üyelerin bireysel performanslarının toplamına dayalıdır.	Üyelerin kolektif ve birbirlerine bağımlı faaliyetlerine dayalıdır.
Grubun amacı ile organizasyonun amacı aynıdır.	Takım tarafından gerçekleştirilecek özel bir amaç vardır.
Bireysel çalışmaların çıktıları esastır.	Kolektif ve bağımlı çalışma gerektiren çıktılar esastır.
Verimliliği, dolaylı yollarla ölçülür.	Performansı, kolektif olarak yapılan çalışmanın sonucunda ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesi ile ölçülür.
Etkin toplantılar yapılır.	Sürekli müzakere ve aktif problem çözme toplantıları yapılır.
Tartışma, fikir belirtme ve yetki devri söz konusudur.	Tartışma, fikir belirtme, gerçek işi birlikte yapma söz konusudur.

Kaynak: Ali E. Akgün, Halit Keskin Ve Mehtap Özdemir, “Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 3-4, (2004), s.300-301

⁹² Halil Can, Öznur Aşan ve Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Yayıncılık Matbaası, İstanbul 2006, s.195

⁹³ Koçel, s.468

2.5. TAKIM ÇEŞİTLERİ

Takımlar pek çok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Ancak genellikle takımlar yaptıkları işlere göre ve bu işleri nasıl yaptıklarına göre ele alınmaktadır. Bu anlamda başlıca takım çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

2.5.1. Çalışma Takımları

Çalışma takımları bir ürünün tasarlanması, üretimi ve dağıtımını veya bir hizmetin sunulması gibi görevleri üstlenirler. Çalışma takımlarında genellikle çok yönlü eğitim almış ve belirli bir ürünü üretmek için gerekli olan bütün özelliklere sahip iş görenler istihdam edilmektedir. Aynı zamanda çalışma takımları genellikle sürekli ekiplerden oluşmaktadır.

2.5.2. Geliştirme Takımları

Geliştirme takımları örgütsel değişime katkıda bulunmak amacıyla kalitenin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi veya yeni teknolojilere geçişin sağlanması gibi konularda çalışmalar yapar ve bu çalışmaların sonunda önerilerde bulunurlar. Geliştirme takımları, çalışma takımlarının aksine genellikle daimî değil geçici ekiplerdir ve üyeleri birden çok ekipte aynı anda görev alabilmektedirler.⁹⁴

2.5.3. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar. Yalnız farklı departmanlardan gelen insanların ortak noktaları bunların aynı hiyerarşik kademedede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır. Çapraz fonksiyonlu takımlar genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır.⁹⁵

2.5.4. Entegrasyon Takımları

⁹⁴ Joseph Boyett, Jimmie Boyett, *Guru Guide*, John Wiley and Sons, Inc, USA: 1998, s. 142

⁹⁵ İnce, Bedük ve Aydoğan, s.430

Entegrasyon takımları organizasyon içerisinde koordinasyon sağlayan ekiplerdir. Bu takımlar iki veya daha çok sayıda çalışma ve/veya geliştirme takımını birbirine entegre ederek belirli bir ortak amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar.⁹⁶

2.5.5. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar, temel yönetim fonksiyonu olan planlamayı kendisi yapan, iş dağılımını kendisi kararlaştıran ve sonuç için gerekli kararları kendisi veren takımdır. Sürekli olabilecekleri gibi, geçici ve belirli süreli de olabilirler. Üyeleri genellikle beyaz yakalı ve yüksek vasıflı iş görenlerdir.⁹⁷

Takımlar, üyelerin bireysel olarak sahip oldukları yetenekleri bir bütün olarak kullanma isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Takım performansını iyileştirmek için takım çalışmalarında üyelerin kişilik ve değerlerine değil davranış ve yaptıklarına odaklanılır. Bunu daha iyi gerçekleştirmek için ortaya çıkan kendini yöneten takımlar sorumlu oldukları işe ilişkin tasarım, geliştirme, uygulama ve değerlendirme gibi süreçlerin tümünden sorumludur. Başka bir ifade ile kendini yöneten takım, kompleks ve birbiri ile ilişkili işleri yapmak için oluşturulan, yönetim tarafından korunan sorumluluk ve zorunlulukları olan otonomili iş gruplarıdır.⁹⁸

2.5.6. Problem Çözücü Takımlar

Bu tip takımlar, aynı bölümde çalışan beş ile onbeş kişiden oluşurlar. Her hafta birkaç saatliğine toplanırlar ve işin kalitesini, etkililiğini ve çalışma ortamını geliştirmek için yollar bulmaya çalışırlar ve tartışırlar. Bu takımlarda üyeler, çalışma usul ve yöntemlerinin geliştirilmesi konusunda fikir alışverişinde bulunurlar. Ancak bu takımlar fikirlerini her zaman uygulatabilme gücüne sahip değildirler.⁹⁹

⁹⁶ Boyett, s. 143

⁹⁷ Koçel, s. 470

⁹⁸ Naktiyok, s. 152

⁹⁹ Can, Aşan ve Aydın, s. 198

2.5.7. Sanal Takımlar

Örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi teknolojilerinin kullanımı bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlanmış olan örgüt ve takım kavramını farklılaştırmıştır.¹⁰⁰

Üyelerin bilgisayar desteği sayesinde görüştüğü, bu sayede fiziksel uzaklıkları ortadan kaldırıp, ortak amaç başarımı için çalışan takımlara sanal takımlar denmektedir ve bu tarz takımlar günümüz örgütlerinde sıkça kullanılmaktadır. Sanal takımlar tıpkı diğer takımlar gibi bilgi paylaşımı, karar verme ve amaç başarımı yaşarlar. Ancak bilgisayar ortamında bir araya gelen takımların, yüz yüze oluşan takımlarla aynı dinamikleri yaşamaları beklenemez. Teknoloji sayesinde üyeler arasındaki uzaklıklar ortadan kaldırılabilir; ama üyeler arasındaki paylaşımlar azalır. Üyeler arasında kısıtlı bir toplumsal anlayış söz konusudur. Ancak sanal takımlar binlerce kilometre birbirinden uzakta olan ve hiçbir şekilde işbirliği yapma olanağı bulunmayan örgüt üyelerini bir araya getirebilmektedir. Bu takımlar, birlikte çalışma konusunda uygun bir yöntem olmakla birlikte, işle ilgili karar ve süreçlerde çalışanları tam içine almadığı için yetersiz kalmaktadır.¹⁰¹

2.5.8. Gönüllü Kurulan Takımlar

Yukarda sayılan takım çeşitlerine ilave olarak bir de yönetimin zorlaması olmaksızın iş görenler tarafından gönüllü olarak kurulan takımlar bulunmaktadır. “Kalite çemberleri” olarak da isimlendirilen bu takımlara katılım gönüllü olup yönetimler bu konuda ancak teşvik etmek ve gerektiğinde yol göstermekle yetinmektedirler.¹⁰²

2.6. TAKIM RUHU OLUŞTURMA

Takımın görevi, hedefleri saptandıktan sonra, takım lideri, takımın verimini en üst düzeye çıkaracak ve takımdaki her bireyin yaratıcı potansiyelini teşvik edecek bir

¹⁰⁰ İnce, Bedük ve Aydoğan, s.432

¹⁰¹ Can, Aşan ve Aydın, s. 199–200

¹⁰² Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, s. 732

ortam yaratmalıdır. Uygun bir ortam takım ruhunun gelişmesini sağlar. Gerçek bir takım ortamı, açık iletişimi, kapsamlı ve katılımlı bir yönetim felsefesini gerektirir.¹⁰³

Takım ruhu oluşturmak takım üyelerinin katkıda bulunmaları ve bir arada çalışmalarını sağlayarak, onları teşvik edecek bir ortam yaratmak adına harcanan zaman ve efordur. Ancak şartlar uygun olduğunda etkin bir takım bir araya getirilebilir ve en iyi şekilde oluşması sağlanabilir. “Etkin bir takım ruhu oluşturmak için gerekli şartlar şunlardır; Takım üyeleri arasında sıkı bir bağ kurmak; takımda istenilen hedeflere ulaşabilmek için, takım üyelerinin her birinin çalışılan önemli projelerin sorumluluğunu üstlenmesi ve takım çalışması halinde işi yürütebilmek için birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olmaları gerekmektedir”.¹⁰⁴

Takımın "kimya"sı oturmamışsa ve kimliği oluşmamışsa, üyelerin bilgili veya bilgisiz olması sonuç üzerinde etkili olmaz. Ayrı dünyalarda yaşayan takım üyeleri işbirliğini geliştiremez. Kendini işine adanmak, gücünü son noktasına kadar zorlamak, her an ve durumda yapabileceğinin azamisini sergileyebilmek takım kimyasının oluşmasında ilk adımdır.¹⁰⁵

Takımlar, değişik özellikte insanlardan oluşur. Her birinin ayrı bir kişiliği, farklı iletişim tarzı ve farklı karar verme yaklaşımı bulunur. Genel olarak takım elemanları ya yapıcı ya da yıkıcı roller üstlenirler değişik zamanlarda insanlar bu rollerden birden fazlasını oynayabilirler. Genel olarak insanların çoğu iyi bir takım oyuncusu olmak ister ve takımın çabalarına katkıda bulunur. Bununla beraber takım yönetici ve liderlerinin yıkıcı rol üstlenenlere dikkat etmeleri gerekir. Örneğin şeytanın avukatı olarak herşeye muhalefet eden ve tartışan kimseler vardır. Bunların bazen yeni fikirlerin doğmasına ve sorunların çözümünde yaratıcılığa yol açabileceği dikkate alınmalıdır. Ancak bu aşırıya kaçarsa takım oluşumunu ve çabalarını engeller. Etkin takım yönetici ve liderleri, takım elemanlarını iyi tanımalı, karşılıklı saygı, özdeşleşme, güç birliği, birbirlerinin başarısı için çalışma gibi durumların da başarılı takım oluşturma ve iyi takım ortamının temel malzemeleri olduklarını unutmamalıdır.

¹⁰³ Zeki Atıl Bulut, “Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme”, *Mevzuat Dergisi*, Cilt:7, Sayı:77, 2004.

¹⁰⁴ Emin Üçüncü ve Velittin Balcı, “Türkiye Süper Liginde Mücadele Eden Bir Futbol Takımının (Gençlerbirliği) Ekibin Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, 2003, s.32

¹⁰⁵ Faruk Türkoğlu, “Takım Çalışması ve Başarı”, 2008, Erişim: 17 Aralık 2010, Melekler Mekânı Ağ Sitesi, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56108-takim-calismasi-ve-basari.html>

Yunanca “Synergos” dan gelen SİNERJİ, birlikte çalışmak demektir. Takım ruhu ve gerçek takım çalışması sinerji oluşturur. Sinerji, ortak güç ve ortak akıldır. Kazların “V” şeklinde birlikte uçarak tek bir kazdan %70 daha hızlı uçmasının nedeni sinerjidir. Takım ruhu duygusal yoğunluk gerektirir. İşe beyin ve yürekle odaklanmayı gerektirir. Beyin ve yüreklerimizi kullanarak iş ve güç birliği yapmalıyız, kendimize ve takımımıza inanç duymalıyız. Takım ruhu ve sinerjiye ancak bu şekilde ulaşabiliriz.¹⁰⁶

Üyeleri arasında takım ruhunu oluşturmuş olan takımlar, şu özellikleri göstermektedirler.¹⁰⁷

- Bunlardan ilki projelerin ya da görevin yerine getirilmesi sırasında minimum personel değişim oranıdır. Takım ruhunu oluşturmuş takım elemanları, görev yerine getirilmeden takımdan ayrılmamaktadır. Daha iyi bir ücret, statü veya pozisyon avantajı gibi öncelikli unsurlar dahi takım birliğinden sonra gelmektedir.
- Bu takımlardaki diğer bir özellik ise, takımda bir benlik oluşmasıdır. Takım üyeleri çoğu zaman benzer sözcüklerle konuşup, ortak espriler geliştirmektedir. Öğle yemeklerini birlikte yemekte ya da iş çıkışı bazı sosyal aktivitelerde bulunmaktadır.
- Bu takım üyelerinde seçkinlik duygusu gelişmektedir. Takım üyeleri benzersiz bir şeyin parçası olduklarını hissetmektedir. Üyeler için isimlerinin bu takım içinde yer alması oldukça özeldir.
- Takım üyeleri arasında gözle görülür bir hoşlanma duygusu oluşmaktadır. Takım üyeleri yaptıkları işten memnundur ve bu tüm takıma bir rahatlık duygusunun hakim olmasını sağlamaktadır. Takımlar sağlıklı bir ortamı yansıtmakta ve iletişim kolay, güvenli ve sıcak olmaktadır.

2.7. TAKIM PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Bu güne kadar takımlar üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, farklı takım türleri için farklı etkililik kriterleri ve etkililiği etkileyen farklı değişkenler kullanıldığı ifade edilebilir. Takım etkililiği pek çok seviyede ölçülebilir. Takım etkililiğinin ölçülmesinde kriter olarak kullanılan performans pek çok seviyede farklı sonuçlar

¹⁰⁶ Bulut, s. 14

¹⁰⁷ Nalan Ergün, *Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Hava Yolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2001.

verebilir yani bir takımın bir seviyedeki performansı diğer seviyelerde de performanslı olacağı anlamına gelmeyebilir.¹⁰⁸

Başlangıçtan itibaren belirlenen performans hedefleri takım etkinliğini yükseltecektir. Bu hedeflerin açık, anlaşılabilir, ayrıca gözleme uygun ve ölçülebilir olması gereklidir. Böylece devam eden süreçler için belirlenen bu hedefler kontrol edilecek ve gerekli girdiler sağlanarak performans artırılacaktır. Bu hedeflerin belirlenmesinde takım üyelerinin katılımının sağlanması ve bu hedeflerin örgütlerin genel hedefleri paralelinde olması gerekir.¹⁰⁹

Takımların performansına pozitif yönde etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında yer alan etkili liderlik, takım içindeki iletişim ve takım arasındaki uyumun takımların performansını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda bu üç faktöre heterojenlik ve motivasyon kavramlarının da eklendiği görülmektedir.¹¹⁰

2.7.1. Motivasyon

Dilimizde Güdüleme, Güdümleme, Güdülenme olarak ifade edilen Motivasyon kavramı, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.¹¹¹ Yüksek motivasyonu sağlayabilmenin temel koşulu, öncelikle yüksek iç motivasyona sahip ve başarı yönelimi yüksek kişileri işe almak, aynı zamanda kişilerin hedefleri ile organizasyonun hedeflerinin örtüşmesini sağlamaktır. Motivasyonun düşük olduğu bir iş ortamında, takım çalışması da boşa zaman ve kaynak harcamaktır. Çünkü insanlar takımı başarıya ulaştıracak çabayı göstermeyecek ve bu çabayı birbirlerinden bekleyecektir.¹¹² Örgütlerin başarılı olması büyük ölçüde örgüt içerisinde çalışan personelin yüksek performansla çalışmasına bağlıdır. Personelin performansı ise; onların gereksinimlerinin, beklentilerinin ve isteklerinin yerine

¹⁰⁸ Akgün, Keskin ve Özdemir, s.305

¹⁰⁹ Zehir ve Özşahin, s.269

¹¹⁰ John H. Bradley, Frederic J. Hebert, "The Effect Of Personality Type On Team Performance", *Journal of Management Development*, Vol:16, No:5, USA, 1997, p.337-353.

¹¹¹ Koçel, s.483

¹¹² Acar Baltaş, "Ekip Çalışması Her Derde Deva mı?", *Activeline Gazetesi*, No:44, Kasım 2003.

getirilmesi ve doğru şekilde yönlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerde takım temelli bir örgüt modelinin uygulanması, motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Takımların etkinliğinden söz edebilmek için, takımların hedeflerini gerçekleştirme azim ve kararlılığına ne ölçüde inandıklarının ve buna ulaşmak için ne düzeyde motive olduklarının belirlenmesi gerekmektedir.¹¹³

2.7.2. İletişim

İletişim, etkileşimde kullanılan bir araçtır. En az iki birimin birbiriyle alış-verişidir.¹¹⁴ Özellikle astların çalışmalarını yeterince kontrol etmenin en önemli yolu iletişim sürecinden geçmektedir. Sık sık iletişim kurmak, takım elemanlarının hem yönetici ile hem de birbirleri ile iletişim sürecini devam ettirmelerini sağlamak ve desteklemek yöneticinin görevleridir. Aksi durumda çalışanlar merkezden kolaylıkla kopabilirler. Teknolojinin sağladığı bütün iletişim kanallarını aktif olarak kullanabilmek bu süreci kolaylaştıracaktır.¹¹⁵ Kısaca, iletişim yöneticinin dikkat etmek zorunda olduğu en önemli süreçlerden birisidir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise; iletişimdir. İletişim eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise gecikme, performans düşüklüğü, kayıp, zarar vs. şekillerinde kendini gösterir.¹¹⁶

2.7.3. Liderlik

Takımları bireyler oluşturur. Üyeler kendi aralarından birisini “takım lideri” olarak seçebilirler. Ama genellikle “liderlik” vasfının getirdiği özellikler bu kişileri kendiliğinden “takım liderliği” için ön plana çıkartır. Takım lideri; en basit anlamıyla, takım toplantılarını yöneten ve takım faaliyetlerinden sorumlu olan takım üyesidir. Bir

¹¹³ Derya Ergun Özler ve Emrah Koparan, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:8, 2006. s.6

¹¹⁴ Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basımevi Dağıtım, İstanbul 1995, s.111

¹¹⁵ Çiğdem Kirel, “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, 2007, s.97-98

¹¹⁶ Koçel, s.404

kişinin takım lideri olması onun üyelik görevleri yükünün omzundan kalkması anlamına gelmez. Takımın üyeleri bir zincirin halkaları gibidir. Zincir ise en zayıf halkasından kopar. Dolayısıyla, bir halkanın zayıflığı bütün bir takımın verimliliğini düşürür. Bu nedenle, takım üyeleri kendilerini sürekli olarak geliştirmeli ve takım lideri de bu yöndeki çalışmaları desteklemelidir.¹¹⁷

Takım liderleri, takım üyelerinin iş süreçlerinde gerek duydukları veya duyacakları becerileri kazanmalarına yardımcı olmalıdır. Yeterli beceri seviyesindeki takım üyeleri, iyi çalışmakta ve anlamlı sonuçlar alabilmektedir. Ancak takım lideri, üyelerin teknik ve yönetsel becerilerine ek olarak bir takım kilit sorumluluklara da sahip olmalarına yardımcı olmalıdır.¹¹⁸

Etkili bir takım liderinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir.¹¹⁹

1. Sonuçlara yönelmiş,
2. İyi örgütleyici,
3. Diğerlerine karşı saygılı,
4. Motive edici,
5. Hızlı ve açık düşünme yeteneğine sahip,
6. Sözel akıcılık,
7. Verileri özetlemede başarı,
8. İstekli,
9. Tarafsız olabilen,
10. Sabırlı,
11. Analitik düşünebilen,
12. Duyarlı,
13. Diğerlerinin konuşmasına izin verici,
14. Dinleyici,
15. Hassas durumlarda taktik gösterici,
16. Kararlı,
17. Takım kavramlarını anlayan,

¹¹⁷ Dereli, Baykasoğlu, s.14–15

¹¹⁸ David Cleland, *Strategic Management of Teams*, John Wiley&Sons Inc., New York, 1996, p. 92.

¹¹⁹ Mürşit Kuyumcu, *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği)*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2007.

18. Sorgulayıcı,
19. Açık fikirli,
20. Özgüveni olan,
21. Kritik durumları tanıma,
22. Kendi rolüne eleştirel bakma,
23. Yaratıcı,
24. Diğerlerini cesaretlendirici,
25. Empatik olma.

2.7.4. Uyum

Bir takımın uyumluluğu, bireysel parçaları bağlayıp tek bir bütün haline getiren bağın kuvvetiyle belirlenir. Uyum, bazen “biz-hissî”, üyelerin kendilerinden “biz”, “bizler” diye bahsetmeleri olarak da tanımlanabilir.¹²⁰ Takımın yüksek performans gösterebilmesi için takım içerisinde yer alan üyeler arasında uyumun sağlanması için gerekli her türlü çabanın gösterilmesi zorunludur. Bu çabanın gösterilmesinde takım üyelerinin her birinin uyumlu çalışmanın önemini kavramış olması ve çıkabilecek uyumsuzlukları gidermede ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Takım üyeleri arasında uyumlu bir çalışma ortamının sağlanması üzerinde takım liderlerinin de büyük rolü bulunmaktadır. Uyumun hakim olduğu bir takım çalışmasında çalışanlar olumlu yönde motive olmakta, üyeler arasında güçlü ve sağlıklı bir iletişimin olduğu görülmekte tüm bunlar da takımın performansını olumlu yönde artırmaktadır.

2.7.5. Heterojenlik

Takımların performansına etki eden sonuncu faktör heterojenliktir. Takım içerisinde yer alan üyelerin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasının takımın performansı üzerinde olumlu etkiler yapabileceği ve performansı artırabileceği düşünülmektedir.

Takımdaki heterojenliğin boyutlarından biri olan kolayca saptanabilen yönler, hızlıca karar verilebilen ve kişiyi yüzeysel bir biçimde incelemekle ortaya konulabilen

¹²⁰ John Adair, *Etkili Takım Kurmak*, s.32-33

yönlerdir. Bunlar, örgütte ya da takımda çalışma süresini ve eğitim düzeyini kapsamaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken ve ulusal köken de kolayca saptanabilen yönler arasında yer almaktadır. Altta kalan yönler; daha az belirgindir, ispatlanabilirliği daha zordur ve yoruma açıktır. Görevle bağlantılı altta kalan yönler; fiziksel beceri ve yetenekler, bilişsel bilgi, beceri, yetenekler ve iş deneyimi gibi yönleri içerirken, ilişkili odaklı altta kalan yönler; sosyal statü, tutumlar, değerler ve kişilik gibi yönleri içermektedir.¹²¹

¹²¹ Özler ve Koparan, s.10–11

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TAKIM ÇALIŞMASINDA STRATEJİK LİDER GEREKLİLİĞİ

3.1. TAKIMDA STRATEJİ OLUŞTURMA VE STRATEJİK LİDERİN ROLÜ

Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir.¹²² Günümüzün "Bilgi Çağı" olarak addedildiği düşünüldüğünde başlangıçta askeri terminolojide kendine yer bulmuş "strateji" kavramının kamu kurumları ve özel kuruluşlarda da kullanılması uygundur. Nihayetinde bu kurumların da kendilerini var etmeye çalıştıkları, bu var oluşun da maddi temelleri olduğu bilinmektedir.

Stratejiler, örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Strateji belirlerken stratejilerin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerle karşılıklı uyumuna dikkat edilmelidir.¹²³

Takımlardaki en önemli rollerden biri liderlik rolüdür. Lider takımı başarıya götüren, önemli kişilik özellikleri olan ve aynı zamanda diğerlerini etkileme gücü yüksek olan kişidir.

Stratejik liderin ana mesuliyeti, ne kadar büyük ya da ne kadar mühim olurlarsa olsunlar örgütün kısımları değil, örgütün bütünüdür. Bir stratejik lider teşkilatını doğru istikamete götürmelidir. Bunu da en iyi stratejiyi tespit etmek ve arzu edilen neticeyi elde edene kadar onu takip etmekle başarabilir.¹²⁴ Net bir hedef olmadan bir takım çalışması planlanamaz. Üstelik nereye gittiğini bilmeyen bir lideri kimse takip etmez. "Bir kör, bir başka köre önderlik ederse her ikisi de kuyuya düşer."¹²⁵ Yetenekli liderler örgüt için bir vizyon oluşturmalarında, örgüt çalışanlarının ilgisinin çekilmesinde, stratejik hedeflere bağlılığın oluşturulmasında ve örgütün stratejik işlerinin geliştirilmesi

¹²² Ereş, s.22

¹²³ Ülgen ve Mizre, s.198

¹²⁴ Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, s.159

¹²⁵ Adair, *Etkili Takım Kurmak*, s.156

ve örgütsel kaynaklar üzerine odaklanılmasında örgüte çok yararlı bir araç sağlar. Meydana gelen olayları tanımlayabilme ve örgüt için onların karmaşık yönlerini kavrayabilme, mevcut stratejileri büyük bir hünerle işletebilme ve bu stratejiler için destek oluşturabilme, zorlayıcı bir tarzda gelecek için bir vizyon ortaya çıkarabilme ve güvenilir ekipler ve ilişkiler oluşturabilme yetenekleri, arzu edilen değişimin meydana gelmesine yardımcı olacaktır. Bu şekilde stratejik yapı; stratejik liderler için büyük bir önem taşır, onları faaliyetlerinde destekler ve liderlik yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli ortamı hazırlar.¹²⁶ Liderler stratejinin yürütülmesi yönünde gerekli davranışları benimsetmek için örgüt üyelerini etkileme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Liderlik; ikna, motivasyon ve örgüt değer ve kültüründe değişim yapılmasını gerektirir. Örgütte yeni bir strateji uygulamaya çalışan stratejik liderler çalışanlarına konuşmalar yapar, emirler gönderir, işbirliği oluşturur, örgüt vizyonuna uygun davranışlarda bulunmaları için orta yöneticileri ikna ederler. Liderler stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına diğer yöneticilerin katkıda bulunmalarını sağlarlarsa stratejinin yürütülmesi daha kolay hale gelir. Liderler strateji yönünde yeni davranışlar benimsetmek ve yeni değer ve tutumlar aşlamak için çalışanları motive etmeye çalışırlar.¹²⁷

Sonuç olarak, insanlar aracılığıyla kurulan, geliştirilen ve işletilen sistemler ne kadar mükemmel olursa olsun içerisinde insan unsurunu barındırmaktadır. Bütün sistemler sürekli gelişmek, zamana ve koşullara uyum sağlamak zorundadır. İnsanlardan oluşan her örgütün başarılı ve verimli çalışabilmesi için yönetim bilimi insan faktörünün ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla takım çalışmasının büyük önem kazandığı günümüz dünyasında takım liderliğinin önemi daha da çok artmıştır. Organizasyonlarda başarılı olan liderler strateji belirleme özelliğine sahiptirler. Stratejik liderler de, takımın stratejisini belirleyip takımdaki bireyleri bu yönde yönlendirmelidir.

3.2. STRATEJİK LİDERLİK İÇİN GEREKLİ YETERLİLİKLER

Yeterlilikler bir liderin gereken görevlerini yerine getirmesini sağlayan bilgi, beceriler, nitelikler ve kapasitelerdir. Bir yeterlilik doğal yeteneğe bağlı olabilir veya

¹²⁶ Poister, Theodore H. ve Gregory D. Streib (1999); "Strategic Management In The Public Sector", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3, s. 320

¹²⁷ Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1, 2002, s.4-5

öğrenim, eğitim ya da deneyimden türetilir. Genelde stratejik lider yeterlilikleri daha düşük seviyelerde liderlik gereklerinin temeli üzerine kurulmuştur. Liderlik yeterliliklerinin ana kategorileri kavramsal, teknik ve kişilerarası olarak gruplandırılabilir. Stratejik kavramsal yeterliliklere karmaşık ve belli olmayan stratejik dünyayı anlama ve bununla uğraşma için gerekli olan düşünme becerileri dâhildir. Teknik yeterliliklere organizasyonu etkileyen dış politika, ekonomik ve kültürel sistemler dâhildir. Kişilerarası yeterliliklere organizasyon için hem dâhili hem de harici olan konsensüs oluşturma ve etkin bir şekilde iletişim kapasitesi dâhildir.¹²⁸

3.2.1. Kavramsal Yeterlilikler

Stratejik liderlerin olağanüstü karmaşıklık ile başa çıkması için belli kapasiteye sahip olması gerekir. Stratejik kavramsal yeterlilikler, bilgi birikimi geliştirme, sorun yönetimi ve gelecek planlamayı içerir.

3.2.1.1. Bilgi Birikimi Geliştirme

Her liderin eğitim, deneyim ve kendi çalışması ile zamanla karmaşık bir bilgi yapısı oluşur. Stratejik lider için, bu bilgi yapısı stratejik dünyanın "haritasıdır"; bu yüzden bu sebep-sonuç ilişkileri de stratejik ortamda önemli faktörlerin dinamik bir gösterimidir. Üç özellik iyi bir bilgi birikimi oluşturmak için gereklidir. İlki, lider yeni deneyimlere ve astları da dâhil olmak üzere diğerlerinden gelen tavsiyelere açık olmalıdır. İkincisi lider yansıtıcı olmalıdır, geçmiş deneyimleri yeniden düşünmekten ve bunlardan ders almaktan korkmamalıdır. Üçüncüsü ise, lider konusunda deneyimli olmalıdır.

Bilgi birikimi geleneksel sınıf yöntemleriyle öğretilemez. Yeni bilgi ve deneyimi yansıtıp anlamını kavrayacağı için zamanla birey tarafından geliştirilir. Bilgi birikimi, organizasyonda doğrudan stratejik liderlik seviyelerine doğru liderler gelişme kaydettikçe şekillenir. Bireysel inisiyatif geniş bilgi birikimi geliştirmede önemlidir. Sonuç olarak, stratejik lider olmanın bir bölümü de bu zihinsel etkinliğe özünde ilgi çekici ve ileriye yönelik olarak yaklaşmaktır.

¹²⁸ Stephen A. Shambach, *Strategic Leadership Primer*, (2nd Edition), USA, 2004.

3.2.1.2. Sorun Yönetimi

Sorun yönetimi ve karar verme iki ayrı faaliyetlerdir. İlkinde istenen sonuç ilk yaklaşım da, değişimi ve ilerlemeyi engelleyen alternatifleri atıp doğru düzenlemeler yaparak sorunları yönetmektir. Hareket basit ve doğrudan alternatifi olmadığı için stratejik düzeyde en önemli sorunların çoğu bu yaklaşımı gerektirir. İkincisi alternatif eylem planları geliştirme, başarı ihtimalini değerlendirme ve seçilen eylem planını takip etmeyi içerir.

Stratejik liderlik gereksiz ve marjinal sorunları tanımak ve bunlardan kaçınmak için rafine bir yetenek gerektirir. Stratejik sorunlarda çalışmanın önemli bir yeteneği de alınan bilgilerin hemen ötesinde belli olanı ve hangi bilgilerin eksik olduğunu görmektir. Bu duruma aynı hedefe giden çoklu yolları tanıma, her bir yol için fırsat maliyetlerini anlama ve her birinin dolaylı etkilerini anlamayı içerir. Ayrıca bazı risk derecesi kabulü de önemlidir. Stratejik sorunlar genelde iyi tanımlanmamış olup çoğu bilgiler belirsiz ve eksiktir. Çoğu olası eylem planı öyle karmaşık ikinci ve üçüncü sıra etkilere sahiptir ki bunların sonuçlarının tamamen doğru öngörüsü mümkün değildir. Bu durum kararlara bağlı kalmayı ve belirsizlik durumları altında etkin olarak çalışmayı gerektirir. Risk durumunda fırsatları tanıma ve yakalama yeteneği en açıkça stratejik liderin ilgili bilgileri tanımladığı, stratejik yönü için diğerlerinin projeleri veya etkinliklerinin önemini anladığı ve dikkat dağıtıcılardan kurtulduğu yerde görülür.

3.2.1.3. Geleceği Planlama

Stratejik hedeflere ulaşmak için tasarlanmış orta ve uzun vadeli programlar stratejik planların gerçekleşmesinde örgüte yol gösterir. Stratejistlere göre bir çalışan, strateji geliştirebilir ve düzeltebilir, ama stratejik lider yönlendirme, kavrama ve odaklanma sağlar. Bu sadece geleceği hayal etme yeteneği değil aynı zamanda, hedefe ulaşmak için gelecekte ortamı şekillendirmeye proaktif bir şekilde çalışmaktır. Stratejik seviyede hedefler geniş kapsamlı olabilir ve değişen bir ortam için organizasyonun ilişkisini yansıtan beklenmedik durumları barındırmak için formüle edilmelidir. Bu durum kurulu sınırlar dışında bilgilerin yaratıcı bir biçimde düşünülmesini ve işlenmesini gerektirir. Organizasyonu ve ortamı olduğu gibi görme değil ama daha çok olması gerektiği gibi görmedir.

3.2.2. Teknik Yeterlilikler

Teknik yeterlilikler, çevreyi, tüm parçalarıyla bir bütün olarak ve her parçanın örgüt üzerinde etkisinin olabileceğini anlamayı gerektirir. Stratejik liderin teknik yeterlilikleri doğrudan veya örgütsel düzeyde gerekli olan becerilerden önemli ölçüde farklıdır. Daha düşük düzeylerde kullanılan teknik beceriler stratejik liderin bilgi birikiminin önemli unsurları olmakla birlikte, genellikle doğrudan üst düzeydeki belirli görevleri ile ilgili değildir. Stratejik düzeydeki teknik yeterlilikler, örgütsel sistemleri kavrama ve politik ve sosyal sistemler hakkında bilgi içerir.

3.2.2.1. Sistemleri Kavrama

Örgütsel düzeyde, liderler kurumların nasıl çalışacağını ve nasıl daha etkili olması gerektiğini sağlayacak koşulları bilir. Bu seviyedeki örgütsel sistemler de karmaşık ilişkiler mevcut ve stratejik liderlerin çok sayıda raporlama ve koordinasyon ilişkileri olabilir. Bu nedenle lider oynadığı farklı rolleri, bu rollerin sınırlarını, onların talepleri ve diğer birim ve kurumların beklentilerini anlamalıdır. Stratejik liderler, kendi astlarının tam olarak anlaması ve bağlı kalmaları için çok kültürlü ortamda nasıl çalışacaklarını bilmelidirler.

3.2.2.2. Politik ve Sosyal Yeterlilik

Bu politik ve sosyal yeterliliğe politika geliştirme, strateji geliştirmede bilgi vermek ve stratejiyi uygulamak için yeterli kaynakların güvenliğini sağlamak için çalışmak amacıyla sahip olmak gerekir. Politika formüle etme takımının üyeleri olarak stratejik düzeydeki liderler, ulusal çıkarları ve hedefleri belirlemeye yardım ederler. Bunların ulusal güvenlik gereksinimleri, yararları, maliyeti ve riskleri dengeli bir argüman sunar.

3.2.3. Bireylerarası Rol Yeterlilikleri

Stratejik liderin kişilerarası yeterlilikleri örgüt içinde uzlaşma yaratma kabiliyeti, dış kurum veya kuruluşlar ile müzakere yeteneği ve iletişim yeteneğidir.

3.2.3.1. Uzlaşmacılık

Eğer bir konuda koordinasyon ve etkinlik varsa uzlaşma gerekli olmaktadır. Uzlaşmacılık akıl ve mantığa dayalı, akıl ve mantığı uzun bir süre içinde barındıran etkili bir karmaşık süreçtir. Uzlaşma oybirliği ile anlaşma değildir.

Stratejik liderler teşvik edici ve aynı zamanda da gerektiğinde işbirliği yapmaya istekli olmalıdır. Konsensüs oluşturma direktif vermeden veya komuta etmeden farklıdır. Stratejik liderler organizasyonel liderler gibi doğrudan emirler yayınlamayabilse de bu gibi emirler karmaşık stratejik dünyada daha az güce sahip olacaktır. Grup üyeleriyle çalışırken konsensüse varmak önemlidir. Grup üyeleri emirlere cevap vermeyecektir. Aslında konsensüs oluşturma işlemi etkin gerekçenin meydana geldiğini ve mücadeleciler sorunların çözülmesini sağlar. Bu durum geleceğe daha iyi uzama ihtimali olan uzun süreli hedeflere bağlılık kazandırır.

3.2.3.2. Müzakerecilik

Stratejik düzeyde birçok ilişki yataydır ve bağımlı değildir. Bu ilişkilerin pek çoğunda stratejik liderlerin becerileri müzakere temeline dayanmaktadır. Başarılı bir müzakere bir dizi kişilerarası beceri gerektirir. Belki de en önemlisi diğer katılımcılar için eşzamanlı olarak saygılı bir şekilde görüşülemeyen konularda sağlam durma yeteneğidir. Bu yeteneğin altını çizen kişisel nitelikler dinleme becerisi, konuşulmamış gündemleri teşhis etme becerisi ve kişinin kendisini görüşme sürecinden kişisel olarak ayırma kapasitesidir. Başarılı görüşmenin özü ise uzlaşmak için hala isteklilik gösterirken bir sorun üzerine açık bir konum belirtmektir.

3.2.3.3. İletişim

Organizasyonda stratejik liderler dolaylı ve dolaysız araçlar aracılığıyla iletişim kurarlar. Liderler politika, düzenleme veya vizyon ile değişime kalkıştığında, iletişimleri her seviyede kesilir. Bu yüzden istenen mesajın alınmasını sağlamak için kelime seçiminde dikkatli olmak gerekir. Organizasyon dışında ise stratejik liderler, hükümet kurumları, ulusal politik liderler ve bunların seçmenleriyle iletişim kurarlar. Bu durum birkaç araç ile gerçekleştirilir. Haber medyası için yazma, toplantılar ve görüşmelerle veya kamuya açık demeçler vermeyle stratejik liderler organizasyon için iletişim kurarlar. Bu durum düşünce, yönlendirme ve işlem açıklığı gerektirir. İletişimle ilgili niteliklere sahip olmak, yüksek derecede ikna edicilik ile birleştirilmiş olup lidere destek olma, konsensüs oluşturma ve başarılı olarak görüşme yapma için gereken araçları sağlar. Kısa, açık ve ikna edici bir şekilde iletişim kurma (anlaşılması güç, belirsiz bir ortamda uğraşırken) stratejik liderlerin uzmanlaşması gereken bir yeterliliklerdir.

Sonuç olarak örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını ve liderlik biçimini değiştirip, stratejik liderliği ve dolayısıyla stratejik liderin sahip olduğu kavramsal, teknik ve bireylerarası rol yollarını örgütsel yapıya kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Bu nedenle değişime karşı işgörenlerini hazırlamak, gerekli bilgileri öğrenmelerini sağlamak örgütlerin ana görevi haline gelmiştir. Örgüt içinde stratejik liderin sahip olduğu yeterlilikler ile öğrenen bir örgüt yapısı oluşmaktadır. Takım çalışması için vazgeçilmez unsurların başında takım öğrenmesi gelmektedir. Takım öğrenmesi için belki de en önemli unsur takımın lideridir. Ancak örgütte liderlerin bir şeyleri öğrenmesi yetmemektedir. Örgütler bütün işgörenlerin öğrendiklerine ihtiyaç duymaktadır. Bilginin öğrenilmesi bireyle başlar. Birey bilgisini takımı ile paylaşır ise onların da öğrenmesini sağlar ve örgüt böylece öğrenen örgüte dönüşür. Bu nedenle takımlar örgütlerin öğrenen örgüt olma sürecinde çok önemli bir katkıya sahiptir. Ayrıca örgüt içinde iletişimi artırıp yeni bilgilerin takım içinde paylaşılması sağlanabilir.

3.3. TAKIMDAKİ ÇATIŞMADA STRATEJİK LİDERİN ROLÜ

Her canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacı karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsan bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür.¹²⁹ Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak da tanımlanır.¹³⁰ Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarını meydana getirir. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar, kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya görüşlerini hâkim kılmak çabası içine girerler.¹³¹

Sıradan gruplarda olduğu gibi takımlarda da çatışmaların ortaya çıkması doğaldır ve etkili bir biçimde yönetilirse takımın işleyişine katkıda bulunması bile mümkündür.¹³² Çatışmalar, “takım yönetimi”nin vazgeçilmez unsurlarıdır. Bu nedenle, başarılı olmak isteyen takımlar yapıcı çatışmalardan yeterince faydalanmalıdır, takım üyeleri “çatışmasını bilen” kişiler arasından, takım lideri de “çatışmaları yönetebilen” kişiler arasından seçilmelidir.¹³³ Bir problemin çözümü için komite ya da takım gibi bir türden toplantılara liderlik etmek zor bir iştir ve hem görev hem de koruma faktörlerinin yanı sıra bireysel bazda akıl, kişilik ve karakter gerektirmektedir.¹³⁴

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde üç temel yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir.

- Geleneksel/klasik yaklaşım, çatışmayı istenmeyen bir durum olarak kabul etmiştir. Bu yaklaşıma göre, çatışmalardan kaçınmalı ve meydana geldiği anda hemen

¹²⁹ Kaya Yıldız, “Üniversitelerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, No:5, 2003, s.109

¹³⁰ Koçel, s.506

¹³¹ Emel Bahar, *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009, s.115

¹³² Milli Eğitim Bakanlığı, *Anahtar Beceriler Öğrenci Modülü II*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2004

¹³³ Türkay Dereli vd, *Çatışma Yönetimi*, 2004, Erişim: 6 Ocak 2011, Gaziantep Üniversitesi Ağ Sitesi: http://gul3.bim.gantep.edu.tr/~gusem/formlar/bil_bank/catismayonetimi.pdf

¹³⁴ Adair, *Etkili Takım Kurmak*, s.201

izlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu yaklaşımda, çatışma genel olarak yıkıcıdır ve yönetimin bu anlamda görevi örgütü çatışmalardan korumaktır.¹³⁵

- Davranışsal yaklaşımda, çatışma örgütsel hayatta çok sık rastlanan bir durum olarak görülür. Örgüt gereksinimleri, çıkarları, amaçları ve beklentileri sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde çatışmalar azaltılabildiği kadar azaltılmalıdır. Ancak çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz.¹³⁶

- Etkileşimci/modern yaklaşım ise çatışmayı doğal bir olay olarak görmekte; örgütsel ahenk ve uyumunun, gelişmeyi, değişimi ve yaratıcılığı azalttığını ileri sürmektedir. Buna göre “çatışma yaşamayan örgütler, hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkûmdur”. Çatışmanın hiç olmaması kadar yaşanan şiddetli çatışmalar da örgütsel ve yönetsel başarı ve performans açısından zararlıdır. Yönetimin görevi, çatışmayı, optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmek ve teşvik etmektir. Bir başka ifadeyle, etkileşimci yaklaşım, bütün yöneticilerin çatışmaları çözmek ya da engellemek yerine, çatışmaların zararlı yönlerini minimize, yararlı yönlerini maksimize edecek bir strateji benimsemelerini savunmaktadır.¹³⁷

Modern yönetim anlayışında bir örgütte çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla lider bu çatışmaları, örgütün yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmelidir. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek hatta örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir.¹³⁸ Her şeyden önce takım liderleri takımlarını her yönüyle tanımalı, bireysel becerilerine dair temel bilgiye sahip olmalı, bireylerin uzmanlık alanlarını bilmeli, takım çalışmasının ruhuna inanmalı, takım içi çatışmaları önlemeli, etkili iletişim ve demokratik bir çalışma ortamı sağlamalıdır.

¹³⁵ Barlı, s. 386

¹³⁶ Kürşat Özdaşlı ve Ali Murat Alparslan, “Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009, s. 17

¹³⁷ Ali Şahin, Filiz Tufan Emni, Ömer Ünsal, “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, 2006, s.555

¹³⁸ Koçel, s.505–506

Takım liderlerinin en önemli görevlerinden birisi, takımın stratejilerine yönelik olarak takım içinde oluşan anlaşmazlıkları gidermek ve takımdaki olumlu heyecanı canlı tutmaktır.¹³⁹ Takım lideri, dışsal ilişki ve irtibatları sağlar, takımda problem olduğunda ve yardım istendiğinde problemi çözmek için bir tamirci gibi davranır, ortaya çıkan çatışmaları çözer, beklenti ve rolleri açıklar, öğretir, destek ve takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu yardımı sağlar.¹⁴⁰

Aşağıda sırasıyla çatışmayı azaltma stratejileri açıklanacaktır:

1- Güç kullanma ve zorlama: Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” demektedir. Bu yönetime yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir fakat her iki tarafça da kabul edilecektir.¹⁴¹ Bu yöntemi uygulayan yöneticinin dirayetli ve sağlam bir otoriteye sahip olması önemlidir. Bu özelliklerden yoksun bir yöneticinin inandırıcı olması da beklenemez.¹⁴² Stratejik liderdeki temel özellikler içinde olan belirsizliklerle baş edebilme yeteneği, böyle durumlarda ön plana çıkmaktadır. Stratejik lider, örgütte var olan çatışmayı karizması ve otoritesi ile çözüme kavuşturur.

2- Yumuşatma: Bu yöntemde, çatışan taraflardan birbirlerinin olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini görmeleri istenilerek; daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur.¹⁴³ Bu davranış ile yönetici çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmasını önleyerek, dayanışma halinde olmaya sevk eder. Taraflara soğukkanlı olmalarını ve akıllı hareket etmelerini tavsiye etme; sorunu fazla büyütmemeleri gerektiğini vurgulama gibi eylem ve uygulamalar bu metot kapsamında düşünülmesi gerekenlerdendir.¹⁴⁴

3- Görmezden Gelme: Yönetici taraf olmadan, doğrudan çatışmaya müdahale etmeden ve olayları akışına bırakarak çatışmanın bitmesini bekleyebilir.¹⁴⁵ Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük

¹³⁹ J.S. Zaccaro, L.A. Rittman ve A. M. Marks, “Team Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Volume: 12, Issue: 4, Pages: 453, Winter:2001.

¹⁴⁰ Naktiyok, s.151

¹⁴¹ Koçel, s.515–516

¹⁴² Barlı, s.392

¹⁴³ Şahin, vd, s.557

¹⁴⁴ Barlı, s.393

¹⁴⁵ Özdaşlı ve Alparslan, s. 17

problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Bazı yöneticiler, bir konuda bir şey yapmak veya karar vermek çatışmayı artıracaksa, o konuda karar vermekten veya işi yapmaktan kaçınarak çatışmayı önlemeye çalışırlar.¹⁴⁶

4- Oylama Yöntemi: Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık sonucunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir.¹⁴⁷ Çatışmanın taraflarının, izlenen bu yöntemin adil olduğuna inanmaları gerekmektedir.

5- Hakeme Başvurma: Çatışmaya taraf olanlar kendileri anlaşmazlık konusuna çözüm bulamıyorlar ise, yönetici de tarafları herhangi bir çözüm konusunda anlaşmaya ikna edememiş ise, üçüncü bir kişinin hakemliğine başvurulabilir. Hakemliğine başvuru yapan kişi her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır. Hakemin kararı ne yönde olursa olsun tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları, çatışmanın çözümünde esastır. Hakemlik yapan kişi, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır.¹⁴⁸

6- Sorun Çözme: Yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirerek sorunun bütün yönleriyle tartışılabilceği, konuşulabileceği bir ortam oluşturur. Taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken karşı tarafın görüş ve iddialarını cevaplamak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalarını taraflar belirli bir çözümde birleşinceye kadar devam ettirebilir.¹⁴⁹ Özellikle haberleşme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yöntemin sonuç vereceği şüphelidir.¹⁵⁰

7- Politik Yaklaşma: Bu yöntemde yönetici uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz vermekte, taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara

¹⁴⁶ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2009, s.232-233

¹⁴⁷ Şahin, vd, s.560

¹⁴⁸ Ertürk, s. 235

¹⁴⁹ Özdaşlı ve Alparlan, s.18

¹⁵⁰ Bahar, s. 124

kavuşturulacağını ve destekleneceğini garanti etmektedir.¹⁵¹ Burada her iki taraf ta belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkânlar elde ederler. Burada açık olarak hiçbir taraf için kazanma-kaybetme durumu yoktur. Bu yöntem belki ideal ve kusursuz bir çözüm getirmeyebilir. Ancak çatışmayı tamamen ortadan kaldırırsa da zararsız düzeye indirebilir.

8- Meşgul Etme: Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması söz konusu değildir. Çatışmanın şiddet derecesi azalır ve makul sayılacak belli bir düzeye inebilir.¹⁵²

9- Daha üstün Amaçlar Belirleme: Bu yöntemde, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak esastır.¹⁵³ Çatışma içerisinde yer alan beşeri unsurların dikkatlerini başka tarafa yönlendirerek enerjilerini boşa harcamayı engellemeyi amaçlayan bir yöntemdir. Amaç olarak belirlenen ve gösterilen hedeflerin, çatışmaya neden olan amaçtan gerçekten daha önemli olması gerekmektedir. Hem organizasyonun hem de bireylerin ortak çıkarına olacak böylesi önemli hedefleri belirleyebilmek gerçekten iyi bir yönetici kabiliyeti gerektirir.¹⁵⁴

10- Kura Çekme: Yönetici tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa, bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olması yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir¹⁵⁵

11- Kaynakları Artırma: Çatışmanın kaynakların sınırlı olması nedeniyle meydana gelmesi durumunda bu yöntem uygulanır. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan

¹⁵¹ Şahin, vd, s.558

¹⁵² Ertürk, s.236

¹⁵³ Koçel, s.516

¹⁵⁴ Barlı, s. 393

¹⁵⁵ Şahin, vd, s. 559

tarafların her birine arzu ettiği imkân verildiğinde, çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözüme kavuşmuş olur. Ancak kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmasının da mümkün olmadığı durumlarda bu yöntem zorlaşır.¹⁵⁶

12- Örgütsel Önlemler Alma: Yönetici çatışma taraflarının görev, yetki ve sorumluluklarını yeniden belirleyip veya görev yerlerini değiştirip karşılıklı ilişkileri azaltarak çatışmayı sonlandırabilir.¹⁵⁷ Bu yöntemin esası, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynakların ayrılması şeklinde olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir veya yeni örgütsel birimler yaratılabilir. Bazen yeni komisyonların kurulması yoluna gidilebilir.¹⁵⁸

Her yönetici, yönetim labirentinin başında bulunduğu organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları yönetmek durumundadır. Organizasyonlarda çatışmayı sıfıra indirmek ne mümkün, ne de gereklidir. Belirli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir. O halde her yönetici aynı zamanda organizasyondaki farklılıkların ve çatışmanın yöneticisidir. Farklılıkların ve çatışmanın yönetimi, aynı zamanda yöneticinin yönetim yeteneğinin test edilmesi anlamındadır. Başında bulunduğu organizasyonun çatışma yönetimini başarıyla yürütemeyen yöneticinin sorumlu olduğu organizasyonun başarısızlığa mahkûm olacağını söyleyebiliriz.¹⁵⁹

Sonuç olarak, örgüt içindeki çatışmaları minimize etmek, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başında gelmektedir. Çatışmaların çözümünde yukarıda belirtildiği gibi birçok yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesi ile mümkün olmaktadır. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüm yolunun bulunmasında görev alacak kimselerin sosyal bilimler alanında uzman, sabırlı, başka insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen, bu konuda belirli bir süre çalışmış ve iş tecrübesine sahip biri olması gereklidir. Bu kişiler örgüt içinden ve örgüt dışından bulunarak görevlendirilebilirler.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Ertürk, s. 233–234

¹⁵⁷ Özdaşlı ve Alparslan, s.18

¹⁵⁸ Koçel, s.516–517

¹⁵⁹ Ertürk, s.237

¹⁶⁰ Bahar, s. 125–126

Stratejik liderin temel özellikleri içerisinde belirsizliklerle baş edebilmek, insan kaynaklarını etkili yönetebilmek ve çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek gibi birçok özellik mevcuttur. Çatışma, temelinde belirsizliklerin, zıtlıkların ve anlaşmazlıkların olduğu, içinde insan unsurunun yer aldığı bir kavramdır. Çatışmanın çözümünde ise cesur kararların alınması gerekebilir. Tüm bu unsurlar bir araya getirildiğinde çatışmanın çözümü için yukarı da söz edilen yöneticinin, stratejik lider olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ERZURUM İLİ 112 ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Bu çalışmada genel olarak, 112 ASH’de çalışanların stratejik liderliğe, takım çalışmasına ve bu ikisi arasındaki ilişkiye bakışını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla, Erzurum il merkezi ve ilçelerinde 112 hizmeti veren birimlerdeki çalışan personele bir anket çalışması yapılmıştır. Bu anket ile günümüzde oldukça anlam kazanmaya başlayan ve gerek birey, gerekse örgütsel bazda sürekli ihtiyacı hissedilen stratejik liderlik olgusunu incelemek ve 112 ASH’de çalışan personelin takım çalışmasına ve stratejik liderlik ile takım çalışması arasındaki ilişkiye bakış açısını belirlemek amaçlanmıştır.

Acil sağlık hizmetlerinin yurt dışında eşit, ulaşılabilir, kaliteli, süratli ve verimli olarak yürütülmesi gerekir. Değişimin anlık olduğu günümüz dünyasında, tüm diğer örgütler gibi sağlık örgütlerinin de gelişmelere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmesinin gerekliliği ve bu değişim sürecinde liderlerin rolünün değişmekte olduğu ve stratejik liderliğin gerekliliği vurgulanacaktır.

Teknolojinin her geçen gün geliştiği, rekabet yoğunluğunun ve hizmet kalitesinin arttığı günümüz koşullarında, örgütleri ileriye götürebilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için bireysel karar vermek ve bireysel olarak harekete geçmek yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle gerekli olan bilgi, yetenek ve deneyime sahip kişiler bir araya getirilerek takım halinde çalışmaları sağlanmaktadır. Takım çalışmaları gün geçtikçe daha da önem kazanmakta, özellikle de sağlık kurumları için vazgeçilmez olmaktadır. Sağlık kurumları takımlarının bilgi, iletişim ve etkili karar alma sürecini kullanabilen takımlar olduğu da düşünüldüğünde, takım çalışmalarının sağlık kurumları için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmada temel amaç, takım çalışmasının bireysel çalışmadan daha önemli olduğunu ve takımdaki liderin stratejik yönü ağır basan bir lider olması gerektiğini açıklamaktır. Ayrıca demografik özelliklerin takım çalışması ve stratejik liderlik konusuna etkileri açıklanacaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmamızda aşağıdaki temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

- 1- Araştırmaya katılan kişiler, anket sorularına içtenlikle ve doğru olarak cevap vermişlerdir.
- 2- Araştırmaya katılan kişilerin stratejik liderlik ve takım çalışması kavramlarını tam olarak bildikleri kabul edilmiştir.
- 3- Araştırmaya katılan kişilerin tümünün görevi ne olursa olsun stratejik lider olabileceği kabul edilmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır. Hipotezlere ek olarak bazı sorulara cevap aranacaktır.

- 1- Stratejik liderlik ile takım çalışması arasında anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki vardır.
- 2- Takımda karşıt görüşlerin çokluğu ile stratejik liderin takım çalışmasına bakışı arasında ilişki vardır.
- 3- Stratejik liderlik algısının farklılaşmasında cinsiyet anlamlı bir farklılık nedenidir.
- 4- Stratejik liderlik algısının farklılaşmasında eğitim anlamlı bir farklılık nedenidir.

Araştırmanın soruları

- 1- 112 ASH' de takım çalışması gerekli midir?
- 2- Çalışanlar stratejik lidere ihtiyaç duyuyorlar mı?
- 3- Takımda stratejik lider kim olmalı?
- 4- 112 ASH' de fiziksel şiddete engel olmak için ne yapılabilir?
- 5- Sedyeden hasta düşürmenin sebebi nedir?
- 6- 112 çalışanlarının bayanların ambulans sürücülüğü yapması olayına bakışları nasıldır?
- 7- 112 ASH' de çalışmak kişilere saygınlık kazandırıyor mu?

- 8- 112 çalışanları ambulansların vakalara geç kaldığını düşünüyorlar mı?
- 9- 112 çalışanları işlerini ve mesleklerini seviyorlar mı?
- 10- Araştırma değişkenleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiye de bakılacaktır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma Erzurum il merkezi ve ilçelerinde 112 hizmeti veren birimlerde çalışanlar üzerinde yapıldığından, elde edilen bulgular bu çalışanlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır. Bu araştırma kamu sektöründe geçerlidir ancak benzer çalışma sistemine sahip özel hizmetler içinde geçerli olabilir. Ayrıca yapılan işin ne kadar karmaşık ve değişken koşullar altında yapıldığı düşünüldüğünde zaman konusunda sınırlılıklar vardır.

Araştırmada verileri elde etmek için standart bir anket formu kullanılmıştır. Bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Maddi imkânların yeterli olmaması nedeniyle araştırmanın sadece Erzurum il merkezi ve ilçelerinde yapılması en büyük sınırlılığı oluşturmaktadır. Ayrıca sosyal bilimlere özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli ve toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniklerinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.5. ACİL SAĞLIK HİZMETLERİNİN TÜRKİYE TARİHÇESİ

Acil sağlık hizmetlerinin geçmişine baktığımızda tıbbın tarihiyle paralel gelişme gösterirken, hastane öncesi acil sağlık hizmetleri dediğimiz ambulans hizmetleri dünyada son 30 yılda önem kazanmaya ve hızlı değişimler yaşamaya başlamıştır.

Ülkemizde ilk kez Sağlık Bakanlığı tarafından 1985 yılında bazı ana arterler ve turistik bölgelerde bir merkeze bağlı olmadan araç telefonu ile ulaşılabilen gezici ambulans ekipleri bir süre denenmiş ve bu organizasyon daha çok trafik kazaları için kullanılmıştır. 1986 yılında da 077 Hızır Acil Servis olarak Ankara, İstanbul ve İzmir Büyükşehir Belediyelerinin ambulans, teknik altyapı, şoför ve maddi destek vermesi, Sağlık Bakanlığının hekim ve tıbbi malzeme desteği ile daha çok doktorlu hasta

taşımacılığına benzer bir sistem ülkemizde kullanılmış ve şimdiki 112 Acil Sağlık Hizmetlerinin temelleri bu yıllarda atılmıştır. Daha sonra belediyelerin yeterli kaynak ayıramaması, çalışan personelin eğitimlerinin yapılmaması, yazılı kuralların olmaması, teknolojik yeniliklerin sisteme dâhil edilmemesi ile her geçen gün önemini ve etkinliğini yitirmiştir. Servisin kapanma noktasına geldiği 1993 yılı sonunda Sağlık Bakanlığı'nın oluşturduğu "112 Acil Yardım ve Kurtarma Hizmetleri" projesi, 1994 Mart ayında Ankara, İstanbul ve İzmir İl Sağlık Müdürlükleri bünyesinde pilot çalışma olarak başlatılmıştır.¹⁶¹ 2011 yılı itibarıyla 112 istasyon sayısı 1314, ambulans sayısı ise 2235 olmuştur. Günümüzde teknolojinin gelişmesine bağlı olarak 17 helikopterin ve 2 uçağın bile ambulans olarak kullanıldığı bir aşamaya gelinmiştir.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu kısımda örneğin seçimi, ölçeğin seçimi, veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler ve anket formunun güvenilirlik analizi açıklanacaktır.

4.6.1. Örneğin Seçimi

Araştırmanın evrenini Erzurum il merkezi ve ilçelerinde bulunan 112 hizmeti veren birimlerde çalışan doktor, ambulans ve acil bakım teknikeri, acil tıp teknisyeni, sağlık memuru, ebe/hemşire ve şoför statüsündeki 247 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu çalışanların 155 tanesi temsil etmektedir. Bu araştırmada %95 güven sınırlarında %5 hata payı ile örnek büyüklüğü 151 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anketi cevaplayanların hataları dikkate alınarak 155 anketin bir kısmı tesadüfî yöntemle belirlenen 112 çalışanlarına bir kısmı da araştırmacının kişisel ilişkisine dayanarak belirlenen kişilere dağıtılmıştır. Toplam 117 anket geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerin 10 tanesi hatalı ve eksik cevaplandırıldığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmada 107 anket kullanılmıştır. Gönderilen anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık %75'dir. Tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen örneklemin ana kütleyi temsil ettiği düşünülmektedir.

¹⁶¹ H.Fazlı İnan, M. Turhan Sofuoğlu, Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, C. Ertekin vd. (Ed), *Acil Hekimliği Sertifika Programı Temel Eğitim Kitabı* (s.1-4), Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara 2006.

4.6.2. Ölçeğin Seçimi

Ankette genelde bir tutum ölçeği olarak kabul edilen Likert ölçeği tekniği kullanılmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların Ölçümü İçin Bir Teknik" başlıklı makalesi ile ortaya atılan ve Sperman'ın Faktör Teorisinden beslenen bu ölçekle, konuyla ilgili hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her bir önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde tercihler bulunmaktadır. En olumlu ifadeden en olumsuz ifadeye doğru yapılan derecelendirmeye göre verilen cevap, kendisiyle anket yapılan kişinin soruda belirtilen durum karşısındaki tutumu hakkında bilgi verir.

4.6.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada birinci elden bilgilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasından önce yapılan çalışmada literatür taraması yapılmış, bu konuda daha önce yapılmış olan araştırmalar, yöntemleri, soru belgeleri incelenmiş ve anket formu son haline getirilmiştir.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete cevap verenlerin kişisel bilgileri yer almaktadır. Bu bölümde; yaş, cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu, unvan gibi soruların yer aldığı 10 ifade bulunmaktadır.

İkinci bölümde çalışılan kurumla ilgili 14 ifade yer almaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumla ilgili bazı sıkıntılarına cevap bulabilmek amacıyla, araştırmaya katılan kişilerin de görüşleri doğrultusunda 14 ifadeden oluşan bazı sorular hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise stratejik liderlik ile ilgili 10 ifade yer almaktadır. Afsaneh Nahavandi'nin The Art And Science Of Leadership adlı eserinde yer alan stratejik liderlik türü ölçeği kullanılmıştır. Bu eserde yüksek kontrol yenilikçisi, katılımcı yenilikçi, statüko koruyucusu ve süreç yöneticisi olmak üzere dört farklı stratejik liderlik türü olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilerin stratejik liderlik türünü başlıca iki konu belirlemektedir. Bunlar: mücadele isteği ve kontrol gereksinimidir. 10 tane sorunun 1, 2,

5, 8 ve 10. sıradaki soruları mücadele isteği ile ilgilidir ve mücadele isteği dikey bir hatla belirlenir. Diğer sorular ise kontrol gereksinimi ile alakalıdır ve yatay çizgide gösterilir.

Ve son olarak dördüncü bölümde ise takım çalışması ile ilgili 15 ifade yer almaktadır. Bu bölümde David P. Baker ve arkadaşlarının takım çalışması için yapmış olduğu takım tutum ölçeği kullanılmıştır. Bu tutum ölçeğinde ise iki tutum yeterliliği ortaya çıkarılmıştır. Bunlar, takım çalışmasının önemine inanma ve toplu uyumdur. 15 ifadeden ilk 7 öge toplu uyuma inanma diğer 8 öge ise takım çalışmasının önemine inanma ile ilgilidir.

4.6.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada toplanan verilerin analizinde 6 farklı istatistiksel analiz kullanılmıştır. Ölçeklerin yapısal güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha analizinden faydalanılmıştır. Bu analizler bilgisayarda SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows 15.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Bu analizler:

1. Aritmetik ortalama
2. Standart sapma
3. Student t testi
4. Kruskal-Wallis testi
5. Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon analizi
6. LSD Post Hoc testi

4.6.5. Anket formunun Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik boyutlarının araştırılması gerekmektedir. Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenilirlik analiziyle, ölçek ile ölçmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır.

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Bir ölçümün güvenilirliği çeşitli yöntemlerle elde edilmektedir. Bu yöntemler içinde en yaygın olarak kullanılan içsel tutarlılık (Internal consistency) yöntemidir. Nunnally, güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını tavsiye etmektedir. Yani bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının 0,70 veya daha büyük değerinde olması istenmektedir. Benzer birçok çalışmada olduğu gibi bu araştırmada da bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır.

Cronbach's Alpha testinde, ilgili değişkenin (sorunun) ölçüm dışı bırakılması halinde ölçeğin güvenilirliğinin nasıl etkilendiğini gösteren “değişken çıkarıldığında alfa katsayısı” verisi kullanılmaktadır. Yine Nunnally bu katsayının da 0,70 ve daha yukarı olmasını tavsiye etmektedir. Anket formu içerisinde yer alan “stratejik liderlik” ve “takım çalışması” ile ilgili ölçeklere Cronbach's Alpha testi ayrı ayrı SPSS for Windows 15.00 programı kullanılarak uygulanmıştır.

Stratejik Liderlik anketinin yapı iç güvenilirliği için uygulanan analiz sonucu Cronbach Alfa katsayısı 0,62 ve Takım Çalışması anketinin yapı iç güvenilirliği için uygulanan analiz sonucu Cronbach Alfa katsayısı 0,95 olarak bulunmuştur. Stratejik liderlik ölçeğinin katsayı değeri 0.70'den düşük olduğu için bazı sorular devre dışı bırakılarak analiz tekrar yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımlı değişkenlerle ilgili faktör analizinde sorular iki faktöre yüklenmiştir. Stratejik liderlik ile ilgili 5 soru, takım çalışması ile ilgili 14 soru ilgili faktöre dağılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket sorularından elde edilen stratejik liderlik ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,75, takım çalışması ölçeği güvenilirlik katsayısı ise 0,95 olarak bulunmuştur. Bu iki değerinde 0,70 kritik noktasının üzerinde olduğundan, kullanılan soru ve ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha (α)	Madde sayısı
Stratejik Liderlik	0,75	5
Takım Çalışması	0,95	14

4.7. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar verilmiştir.

4.7.1. Araştırma Değişkenleri İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki Analizleri

Araştırmamıza konu olan stratejik liderlik ve takım çalışması konuları ile demografik özellikler başlığı altında incelenen yaş, cinsiyet, medeni hal, öğrenim durumu ve ünvan konuları arasındaki ilişki analizleri bu kısımda açıklanmıştır.

4.7.1.1. Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına 112 Çalışanlarının Bakış Açılarının Yaşlarına Göre Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının yaşlarına göre fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Kruskal-Wallis testi, birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla grubun, bağımlı bir değişkene ilişkin ölçülerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılır.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının yaşlarına göre farka ilişkin ki-kare değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının yaşlarına göre farklılaşmadığını tüm yaş gruplarındakilerin benzer görüşlerde olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.2. Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına İlişkin Çalışanların Bakış Açılarının Yaşlarına Göre Farkla İlgili Bulgular

		N	\bar{X}	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	P
Stratejik Liderin Varlığı	18-24	35	3,57	0,47	50,71	,983	,912
	25-29	41	3,67	0,46	56,91		
	35-39	17	3,54	0,64	53,15		
	30-34	4	3,75	0,42	60,63		
	40 ve üzeri	10	3,65	0,53	52,35		
Takım Çalışması	18-24	35	4,07	0,65	52,00	4,621	,328
	25-29	41	4,23	0,62	59,24		
	35-39	17	3,80	0,71	43,35		
	30-34	4	4,42	0,46	70,75		
	40 ve üzeri	10	4,01	0,46	50,90		

4.7.1.2. Erkek ve Kadınların Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Erkek ve kadınların kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına ilişkin görüşleri arasında fark olup olmadığı t testi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.3'de verilmiştir.

t testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, ararlarındaki farkın rastlantısal mı yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir.

Tablo 4.3. Erkek ve Kadınların Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına İlişkin Görüşleri Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S.s	T	P
Stratejik Liderin Varlığı	Erkek	57	3,66	0,50	,831	,408
	Kadın	50	3,58	0,50		
Takım Çalışması	Erkek	57	4,11	0,68	,180	,857
	Kadın	50	4,08	0,60		

Tablo incelendiğinde erkek ve kadınların kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına ilişkin farka ait t değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu erkek ve kadınların kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına ilişkin görüşlerinin farklılaşmadığını erkek ve kadınların benzer görüşlerde olduklarını göstermektedir.

4.7.1.3. 112 Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açılırları ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 çalışanlarının medeni durumlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açıları arasında fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. 112 Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açılırları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

	Medeni durum	N	\bar{X}	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	P
Stratejik Liderin Varlığı	Evli	57	3,61	0,49	52,86	,214	,899
	Bekâr	48	3,63	0,51	55,10		
	Diğer	2	3,75	0,49	60,00		
Takım Çalışması	Evli	57	4,10	0,66	54,51	1,121	,571
	Bekâr	48	4,08	0,63	52,49		
	Diğer	2	4,50	0,52	75,75		

Tablo incelendiğinde 112 çalışanlarının medeni durumlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açıları arasındaki farka ilişkin ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu 112 çalışanlarının medeni durumlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açılarının farklılaşmadığını göstermektedir.

4.7.1.4. 112 Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açılırları ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 çalışanlarının öğrenim durumlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açıları arasında fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. 112 Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açılırları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

	Öğrenim durum	N	\bar{X}	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	P
Stratejik Liderin Varlığı	Lise	53	3,62	0,54	55,01	,363	,948
	Ön lisans	19	3,67	0,50	55,32		
	Lisans	29	3,58	0,45	51,05		
	Y.lisans/Doktora	6	3,68	0,40	55,17		
Takım Çalışması	Lise	53	4,07	0,66	53,60	,122	,989
	Ön lisans	19	4,12	0,63	52,61		
	Lisans	29	4,11	0,67	55,16		
	Y.lisans/Doktora	6	4,18	0,45	56,33		

Tablo incelendiğinde 112 çalışanlarının öğrenim durumlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açıları arasındaki farka ilişkin ki-kare değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu 112 çalışanlarının öğrenim durumlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açılarının farklılaşmadığını göstermektedir.

4.7.1.5. 112 Çalışanlarının Unvanlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açılırları ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 çalışanlarının unvanlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açıları arasında fark olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. 112 Çalışanlarının Unvanlarına Göre Kurumda Stratejik Liderin Varlığına ve Takım Çalışmasına Bakış Açılırları Arasındaki Farkla İlgili Bulgular

	Öğrenim durum	N	\bar{X}	S.s.	Sıra ortalaması	Ki-kare	P
Stratejik Liderin Varlığı	Doktor	17	3,71	0,39	59,35	1,976	,740
	Att/Paramedik	42	3,66	0,46	56,12		
	Ebe/Hemşire	20	3,50	0,48	46,63		
	Sağlık memuru	20	3,55	0,71	51,70		
	Şoför	8	3,68	0,25	55,69		
Takım Çalışması	Doktor	17	4,15	0,56	57,74	1,287	,864
	Att/Paramedik	42	4,15	0,71	56,05		
	Ebe/Hemşire	20	4,03	0,54	49,00		
	Sağlık memuru	20	4,00	0,74	50,43		
	Şoför	8	4,13	0,36	56,75		

Tablo incelendiğinde 112 çalışanlarının unvanlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açıları arasındaki farka ilişkin ki-kare değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu 112 çalışanlarının unvanlarına göre kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına bakış açılarının farklılaşmadığını göstermektedir.

4.7.2. Araştırmaya Yönelik Diğer Bulgular ve Analizleri

Bu kısımda, yapılan anket çalışmasıyla kurumdaki işleyişi ve kurumda çalışan kişilerin bazı konulara bakış açılarını tespit amacıyla sorulan soruların analizi yapılmıştır.

4.7.2.1. 112 ASH' de Takım Çalışmasının Gerekli Olup Olmadığı ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 ASH' de takım çalışmasının gerekli olup olmadığını anlamak amacıyla Takım Çalışması Anketi'ne verilen yanıtların aritmetik ortalaması hesaplanmış ve $\bar{X}=4,06$ olarak bulunmuştur. Hesaplanmış aritmetik ortalama değeri Takım Çalışması Anketi'nde "Katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

Sonuç olarak 112 ASH' de takım çalışmasının gerekli olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

4.7.2.2. Çalışanlar Stratejik Lidere İhtiyaç Duyma Durumları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Çalışanların stratejik lidere ihtiyaç duyup duymadıklarını anlamak amacıyla Stratejik Lider Anketi'ne verilen yanıtların aritmetik ortalaması hesaplanmış ve $\bar{X}=3,62$ olarak bulunmuştur. Hesaplanmış aritmetik ortalama değeri Stratejik Lider Anketi'nde "Katılıyorum" seçeneğine denk gelmektedir.

Sonuç olarak çalışanlar stratejik lidere ihtiyaç duydukları yönünde bulgular elde edilmiştir.

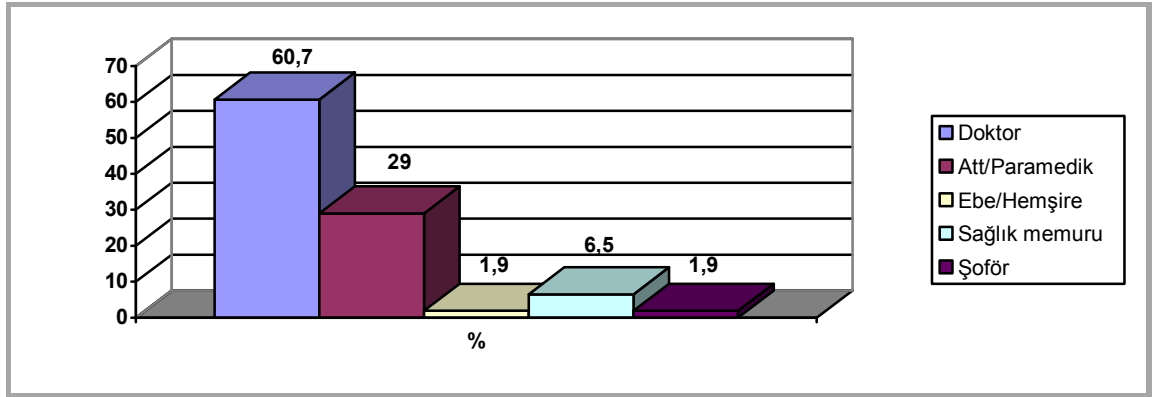
4.7.2.3. Takımda Stratejik Lider Kimin Olması Gerektiği ile İlgili Bulgular ve Yorum

Takımda stratejik liderin kim olması gerektiğini anlamak amacıyla "Takımda stratejik lider kim olmalıdır?" sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.7'de verilmiştir.

Aşağıdaki tablo 4.7 incelendiğinde "Takımda stratejik lider kim olmalıdır?" sorusuna araştırmaya katılanların % 61'inin "Doktor", % 29'unun "Att/Paramedik", % 1,9'unun "Ebe/Hemşire", % 6,5'inin "Sağlık memuru" ve % 1,9'unun "Şoför" yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 1).

Tablo 4.7. Takımda Stratejik Lider Kimin Olması Gerektiği ile İlgili Bulgular

Lider	N	%
Doktor	65	60,7
Att/Paramedik	31	29,0
Ebe/Hemşire	2	1,9
Sağlık memuru	7	6,5
Şoför	2	1,9

**Grafik 4.1.** Takımda Stratejik Lider Kimin Olması Gerektiği ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.7 ve Grafik 4.1.’deki sonuçlara göre takımda stratejik liderin “Doktor” olması gerektiği söylenebilir.

4.7.2.4. 112 ASH’ de Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Bulgular ve Yorum

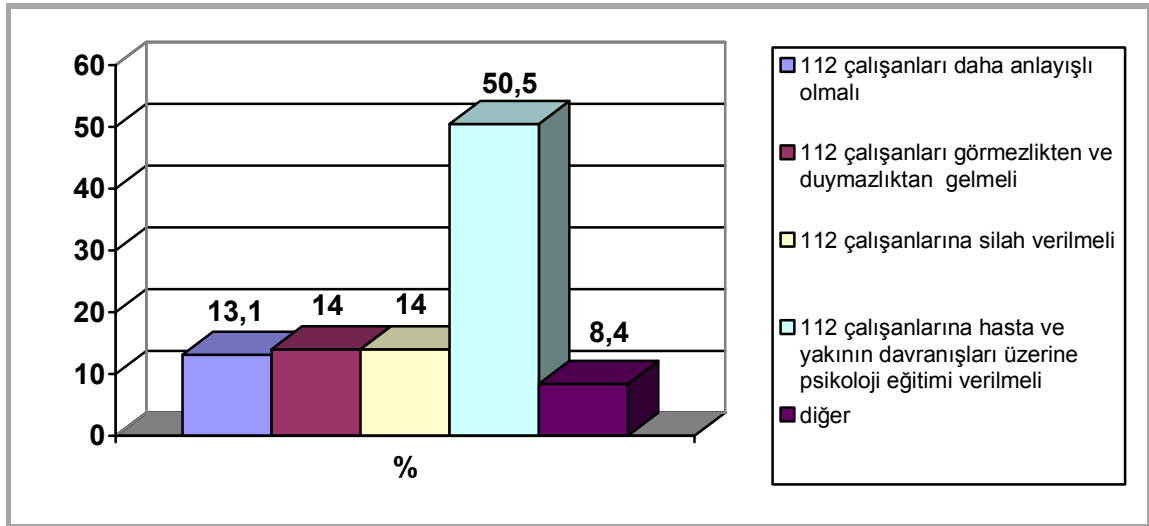
112 ASH’ de şiddete engel olmak için ne yapılması gerektiğini anlamak amacıyla “Fiziksel şiddete engel olmak için ne yapılabilir?” sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8 incelendiğinde “Fiziksel şiddete engel olmak için ne yapılabilir?” sorusuna araştırmaya katılanların % 13’ünün “112 çalışanları daha anlayışlı olmalı”, % 14’ünün “112 çalışanları görmezlikten ve duymazlıktan gelmeli”, % 14’ünün “112

çalışanlarına silah verilmeli”, % 51’inin “112 çalışanlarına hasta ve yakınını davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmeli” ve % 8’inin “Diğer” yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 2).

Tablo 4.8. 112 ASH’ de Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Bulgular

	n	%
112 çalışanları daha anlayışlı olmalı	14	13,1
112 çalışanları görmezlikten ve duymazlıktan gelmeli	15	14,0
112 çalışanlarına silah verilmeli	15	14,0
112 çalışanlarına hasta ve yakınını davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmeli	54	50,5
Diğer	9	8,4



Grafik 4.2. Fiziksel Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.8 ve Grafik 4.2.'deki sonuçlara göre fiziksel şiddete engel olmak için 112 çalışanlarına hasta ve yakının davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu soruya verilen yanıtlar içinde silah verilmesi yönünde yanıtların da % 14 gibi bir oranda olması sağlık çalışanları açısından düşündürücüdür. Bu açıdan şiddete maruz kalma durumlarına göre soruya verilen yanıtlar arasında fark olup olmadığı ki-kare analizi incelenmiş ve bulgular Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Şiddete Maruz Kalma Durumlarına Göre Şiddete Engel Olmak İçin Ne Yapılması Gerektiği ile İlgili Bulgular

		Yanıtlar					Toplam
		112 çalışanları daha anlayışlı olmalı	112 çalışanları görmezlikten ve duymazlıktan gelmeli	112 çalışanlarına silah verilmeli	112 çalışanlarına hasta ve yakının davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmeli	Diğer	
Evet	N	2	2	9	5	2	20
	%	10,0	10,0	45,0	25,0	10,0	18,69
Hayır	N	12	13	6	49	7	87
	%	13,8	14,9	6,9	56,3	8,0	81,31
Toplam	N	14	15	15	54	9	107
	%	13,1	14,0	14,0	50,5	8,4	100,0

S.d.=4

$\chi^2=20,539$

p=000

Tablo incelendiğinde ki-kare değerinin 20,539 olarak $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunduğu görülmektedir. Bu bulgu şiddete maruz kalma durumlarına göre şiddete engel olmak için ne yapılması gerektiğine ilişkin görüşler arasında fark olduğunu göstermektedir. Tablo incelenmeye devam edildiğinde şiddete maruz

kalanların % 45'inin "112 çalışanlarına silah verilmeli" ve şiddete maruz kalmayanların % 51'inin "112 çalışanlarına hasta ve yakının davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmeli" yanıtını verdikleri görülmektedir.

Sonuç olarak "112 çalışanlarına silah verilmeli" yanıtını verenlerin şiddete maruz kalan kişiler olduğu söylenebilir.

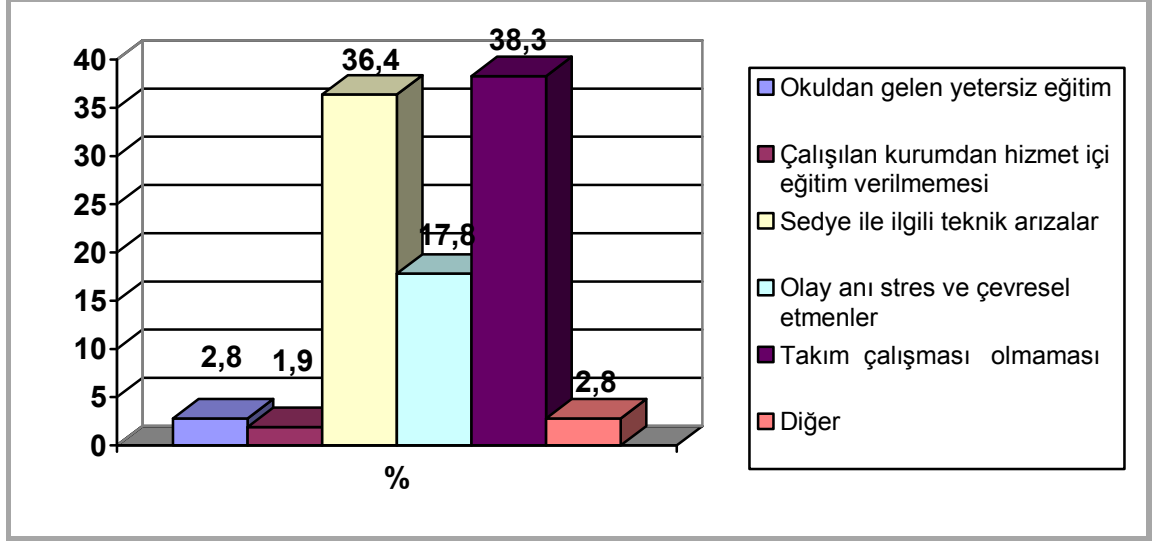
4.7.2.5. Sedyeden Hasta Düşürmenin Sebebi İle İlgili Bulgular ve Yorum

Sedyeden hasta düşürmenin sebebini anlamak amacıyla "Sedyeden hasta düşürme olayının sebebi sizce ne olabilir?" sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Sedyeden Hasta Düşürmenin Sebebi ile İlgili Bulgular

	N	%
Okuldan gelen yetersiz eğitim	3	2,8
Çalışılan kurumdan hizmet içi eğitim verilmemesi	2	1,9
Sedye ile ilgili teknik arızalar	39	36,4
Olay anı stres ve çevresel etmenler	19	17,8
Takım çalışması olmaması	41	38,3
Diğer	3	2,8

Tablo 4.10 incelendiğinde "Sedyeden hasta düşürme olayının sebebi sizce ne olabilir?" sorusuna araştırmaya katılanların % 3'ünün "Okuldan gelen yetersiz eğitim", % 2'sinin "Çalışılan kurumdan hizmet içi eğitim verilmemesi", % 36'sının "Sedye ile ilgili teknik arızalar", % 18'inin "Olay anı stres ve çevresel etmenler", % 38'inin "Takım çalışması olmaması" ve % 3'ünün "Diğer" yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 4.3).



Grafik 4.3. Sedyeden hasta düşürmenin sebebi ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.10 ve Grafik 4.3.’deki sonuçlara göre takım çalışması olmamasının ve sedye ile ilgili teknik arızaların sedyeden hasta düşürme olayının sebebi olduğu söylenebilir.

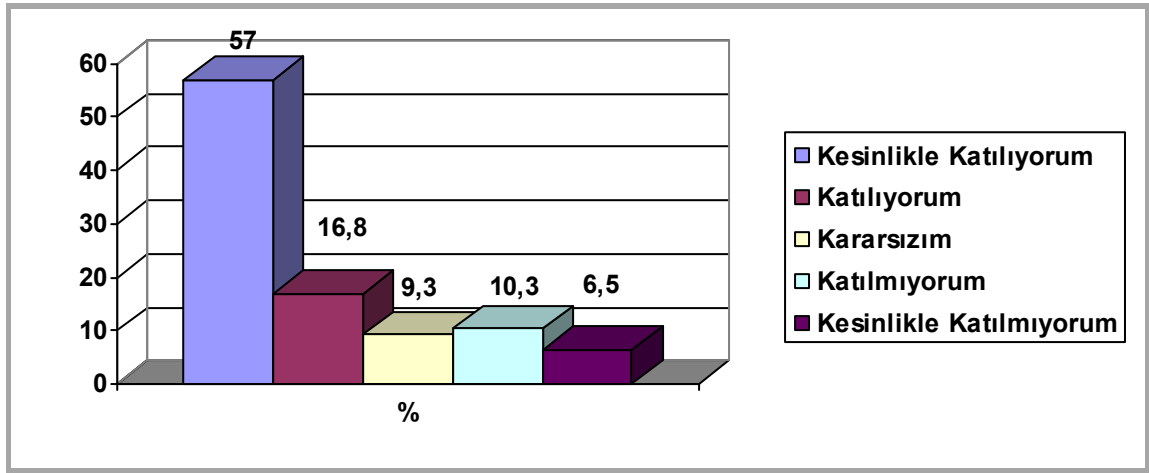
4.7.2.6. 112 Çalışanlarının Bayanların Ambulans Sürücülüğü Yapmasına Bakış Açıları ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 çalışanlarının bayanların ambulans sürücülüğü yapmasına bakış açılarını anlamak amacıyla “Bu kurumda bayanların ambulans sürücülüğü yapması uygundur.” ifadesine verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11 incelendiğinde “Bu kurumda bayanların ambulans sürücülüğü yapması uygundur” ifadesine araştırmaya katılanların % 57’sinin “Kesinlikle Katılıyorum”, % 17’sinin “Katılıyorum”, % 9’unun “Kararsızım”, % 10’unun “Katılmıyorum” ve % 7’sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 4).

Tablo 4.11. Çalışanlarının Bayanların Ambulans Sürücülüğü Yapmasına Bakış Açıları ile İlgili Bulgular

	F	%
Kesinlikle Katılıyorum	61	57,0
Katılıyorum	18	16,8
Kararsızım	10	9,3
Katılmıyorum	11	10,3
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,5



Grafik 4.4. Çalışanlarının Bayanların Ambulans Sürücülüğü Yapmasına Bakış Açıları ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.11 ve Grafik 4.4.’deki sonuçlara göre 112 çalışanlarının bayanların ambulans sürücülüğü yapmasına olumlu baktıkları söylenebilir.

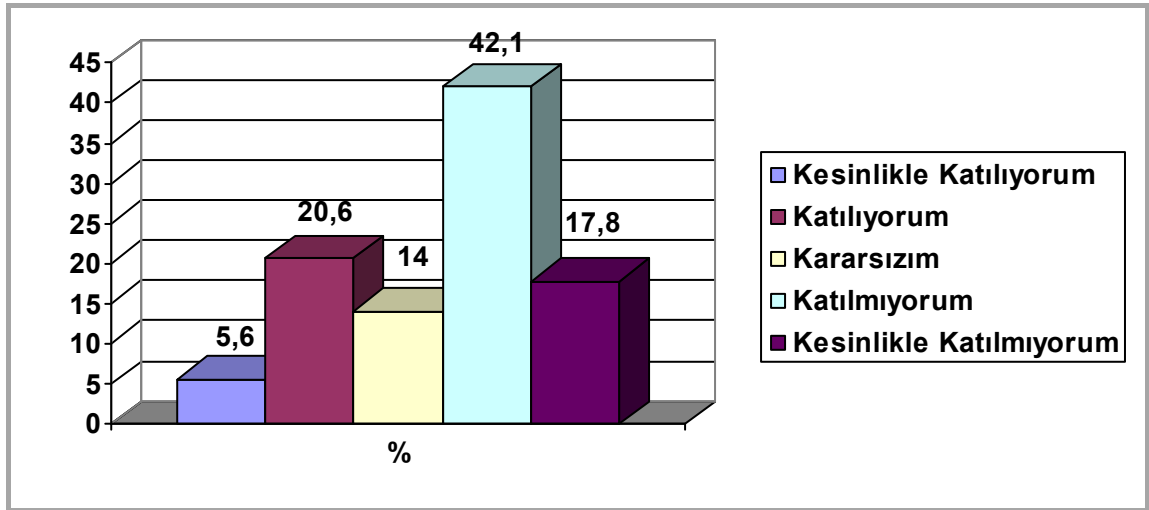
4.7.2.7. 112 ASH’ de Çalışmak Kişilere Saygınlık Kazandırma Durumu ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 ASH’ de çalışmanın kişilere saygınlık kazandırma durumunu anlamak amacıyla “Bu kurumda çalışmak bana çevremde saygınlık kazandırıyor.” ifadesine verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. 112 ASH’ de Çalışmak Kişilere Saygınlık Kazandırma Durumu ile İlgili Bulgular

	f	%
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,6
Katılıyorum	22	20,6
Kararsızım	15	14,0
Katılmıyorum	45	42,1
Kesinlikle Katılmıyorum	19	17,8

Tablo 4.12 incelendiğinde “Bu kurumda çalışmak bana çevremde saygınlık kazandırıyor.” ifadesine araştırmaya katılanların % 6’sının “Kesinlikle Katılıyorum”, % 21’inin “Katılıyorum”, % 14’ünün “Kararsızım”, % 42’sinin “Katılmıyorum” ve % 18’inin “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 4.5).



Grafik 4.5. 112 ASH’ de Çalışmak Kişilere Saygınlık Kazandırma Durumu ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.12 ve Grafik 4.5.’deki sonuçlara göre 112 ASH’ de çalışmanın kişilere saygınlık kazandırmadığı söylenebilir.

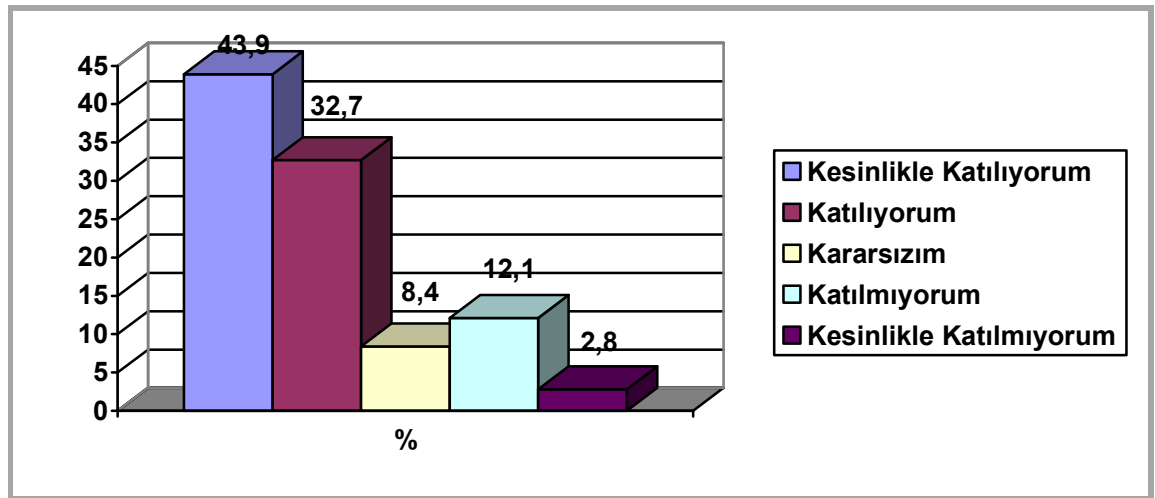
4.7.2.8. 112 Çalışanları Ambulansların Vakalara Geç Kaldığına İlişkin Düşünceleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 çalışanları ambulansların vakalara geç kaldığına ilişkin düşünceleri anlamak amacıyla “Ambulansların vakalara geç kaldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.13’da verilmiştir.

Tablo 4.13. 112 Çalışanları Ambulansların Vakalara Geç Kaldığına İlişkin Düşünceleri ile İlgili Bulgular

	F	%
Kesinlikle Katılıyorum	47	43,9
Katılıyorum	35	32,7
Kararsızım	9	8,4
Katılmıyorum	13	12,1
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,8

Tablo 4.13 incelendiğinde “Ambulansların vakalara geç kaldığını düşünüyor musunuz?” sorusuna araştırmaya katılanların % 44’ünün “Kesinlikle Katılıyorum”, % 33’ünün “Katılıyorum”, % 9’unun “Kararsızım”, % 12’sinin “Katılmıyorum” ve % 3’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 4.6.).



Grafik 4.6. 112 Çalışanları Ambulansların Vakalara Geç Kaldığına İlişkin Düşünceleri ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.13 ve Grafik 4.6.’daki sonuçlara göre 112 çalışanlarının ambulansların vakalara geç kaldığını düşündükleri söylenebilir.

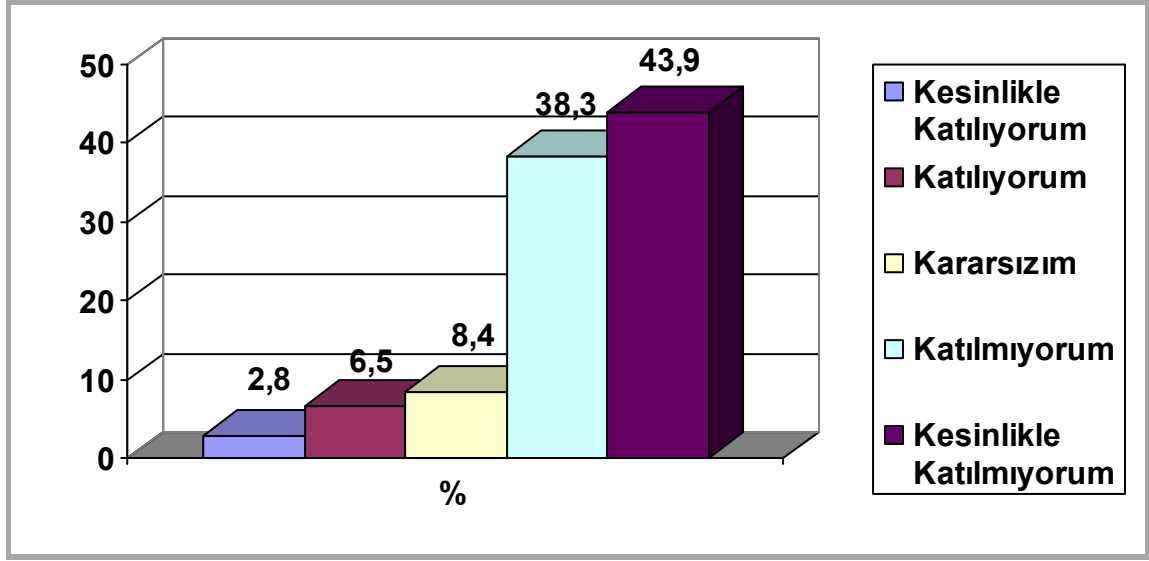
4.7.2.9. 112 Çalışanları İşlerini ve Mesleklerini Sevme Durumu ile İlgili Bulgular ve Yorum

112 çalışanlarının işlerini ve mesleklerini sevme durumlarını anlamak amacıyla “İşimi ve mesleğimi çok seviyorum” ifadesine verilen yanıtların frekans ve yüzde değerleri hesaplanmış ve Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14. 112 Çalışanlarının İşlerini ve Mesleklerini Sevme Durumu ile İlgili Bulgular

	f	%
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,8
Katılıyorum	7	6,5
Kararsızım	9	8,4
Katılmıyorum	41	38,3
Kesinlikle Katılmıyorum	47	43,9

Tablo 4.14 incelendiğinde amacıyla “İşimi ve mesleğimi çok seviyorum” ifadesine araştırmaya katılanların % 3’ünün “Kesinlikle Katılıyorum”, % 7’sinin “Katılıyorum”, % 8’inin “Kararsızım”, % 38’inin “Katılmıyorum” ve % 44’ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmektedir (Grafik 4.7.).



Grafik 4.7. 112 Çalışanlarının İşlerini ve Mesleklerini Sevme Durumu ile İlgili Dağılım

Sonuç olarak Tablo 4.14 ve Grafik 4.7.'deki sonuçlara göre 112 çalışanlarının işlerini ve mesleklerini çok sevmedikleri saptanmıştır.

4.7.3. Araştırmanın Hipotezleri İle İlgili Bulgular ve Analizleri

Çalışmanın bu kısmında ise araştırmanın hipotezleri ile ilgili analizler yapılmıştır.

4.7.3.1. Stratejik Liderlik İle Takım Çalışması Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgular ve Yorum

Stratejik liderlik ile takım çalışması arasında ilişki olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.15'de verilmiştir.

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını

açıldığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı ya da bağımsız değişken arasında da aranabilir.¹⁶²

Tablo 4.15. Stratejik Liderlik ile Takım Çalışması İlişkisini Gösteren Korelasyon Katsayısı ile İlgili Bulgular

		Ort.	SS	R	P
1	Stratejik Liderlik	3,97	0,69	0,42	0,00**
2	Takım Çalışması	4,13	0,64		

**p<0,05

Tablo 4.15’de verilen korelasyon katsayısı (r=0,42) stratejik liderlik değişkeni ile takım çalışması değişkeninin ilişkilerini göstermektedir. %5 anlamlılık düzeyinde (p<0,05) her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Korelasyon katsayısı dikkate alınacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerin arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (p<0,05). Bu bulgular stratejik liderlik ile takım çalışması arasında doğru yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

4.7.3.2. Takımda Karşıt Görüşlerin Çokluğu İle Stratejik Liderin Takım Çalışmasına Bakışı Arasında İlişki Vardır İle İlgili Bulgular ve Yorum

Karşıt görüşlerin çokluğu ile stratejik liderin takım çalışmasına bakışı arasında ilişki olup olmadığını anlamak amacıyla stratejik liderlik ölçeğindeki “karşıt görüşler çok olduğu zaman bir şeyler yapmak bana zor gelir” sorusu ile takım çalışmasına verilen yanıtlar, Kruskal-Wallis testi ile incelenmiş ve bulgular Tablo 4.16’da verilmiştir.

¹⁶² Mahir Nakip, “Süpermarketlerde Çalışanların ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006, s. 369–385.

Tablo 4.16. Takımda Karşıt Görüşlerin Çokluğu İle Stratejik Liderin Takım Çalışmasına Bakışı Arasında İlişki Vardır İle İlgili Bulgular

	N	Mean	Std. Deviation	Sıra Ortalaması	Ki-kare	P
Kesinlikle Katılıyorum	15	4,28	0,72	64,20	21,692	,000
Katılıyorum	39	4,24	0,52	59,77		
Kararsızım	19	3,81	0,53	39,39		
Katılmıyorum	23	3,71	0,66	37,26		
Kesinlikle Katılmıyorum	11	4,62	0,43	79,86		

Karşıt görüşlerin çokluğu ile stratejik liderin takım çalışmasına bakışı arasındaki ilişkiye ilişkin görüşlere ait ki-kare değeri 21,692 olarak $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu bulgu karşıt görüşlerin çokluğu ile stratejik liderin takım çalışmasına bakışı arasındaki ilişkiye ilişkin görüşler arasında fark olduğunu göstermektedir. Bu farkın hangi görüşlerdekinden kaynaklandığını anlamak amacıyla LSD Post Hoc testi uygulanmış ve Tablo 4.17’de verilmiştir.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” yanıtını verenlerin “Kararsızım” ve “Katılmıyorum” yanıtını verenlere göre karşıt görüşlerin çokluğunun stratejik liderin takım çalışmasına bakışını olumsuz etkilediği yönünde görüşlerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. LSD Post Hoc Testi

(I) Görüş	(J) Görüş	Ortalamalar arası fark (I-J)	P
Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	,70256	,790
	Kararsızım	7,05614(*)	,020
	Katılmıyorum	8,57101(*)	,004
	Kesinlikle Katılmıyorum	-5,09697	,141
Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	-,70256	,790
	Kararsızım	6,35358(*)	,010
	Katılmıyorum	7,86845(*)	,001
	Kesinlikle Katılmıyorum	-5,79953	,053
Kararsızım	Kesinlikle Katılıyorum	-7,05614(*)	,020
	Katılıyorum	-6,35358(*)	,010
	Katılmıyorum	1,51487	,574
	Kesinlikle Katılmıyorum	-12,15311(*)	,000
Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	-8,57101(*)	,004
	Katılıyorum	-7,86845(*)	,001
	Kararsızım	-1,51487	,574
	Kesinlikle Katılmıyorum	-13,66798(*)	,000
Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	5,09697	,141
	Katılıyorum	5,79953	,053
	Kararsızım	12,15311(*)	,000
	Katılmıyorum	13,66798(*)	,000

(*) p<0.05 anlamlı

Sonuç olarak, karşıt görüşlerin çokluğunun stratejik liderin takım çalışmasına bakışını olumsuz olarak etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir.

4.7.3.3. Stratejik Liderlik Algısının Farklaşmasında Cinsiyetin Anlamli Bir Farklılık Olup Olmadığı ile İlgili Bulgular ve Yorum

Stratejik liderlik algısının farklılaşmasında cinsiyetin anlamli bir fark olup olmadığını anlamak amacıyla ki-kare testi uygulanmış ve bulgular Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Stratejik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Dağılımı İle İlgili Bulgular

Cinsiyet	N	Ortalama	SS	F	P
Erkek	57	4,04	0,71	0,003	0,28
Kadın	50	3,89	0,66		

$p < 0,05$

Çalışmamızda stratejik liderlik değişkeni için erkek ve kadın gruplarından elde edilen ortalamalar arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 4.18'de erkek ve kadın grupların stratejik liderlik görüşlerine ait ortalamaları arasında fark olduğu ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamli olmadığı görülmektedir. Kadın ve erkeklerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri arasında fark yoktur.

4.7.3.4. Stratejik Liderlik Algısının Farklaşmasında Eğitimin Anlamli Bir Farklılık Olup Olmadığı ile İlgili Bulgular ve Yorum

Stratejik liderlik algısının farklılaşmasında eğitimin anlamli bir fark olup olmadığını anlamak amacıyla varyans analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 4.19'da verilmiştir.

Varyans analizi, normal dağılım gösteren iki ya da daha fazla grup arasındaki farklılığın önemli olup olmadığını ve bu farklılığı oluşturan sebepleri kontrolde kullanılan bir metottur. Bağımlı değişkenin tek, bağımsız değişkenin en az üç olduğu

durumlarda tek yönlü varyans analizi kullanılabilir. Çalışmamızda stratejik liderlik bağımlı değişkeninin eğitim durumuna göre farklılık gösterme durumunu incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 4.19. Stratejik Liderlik Algısının Eğitime Göre Dağılımı ile İlgili Bulgular

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	SS	F	P
Lise	53	4,01	0,75	0,144	0,93
Ön Lisans	19	3,92	0,68		
Lisans	29	3,93	0,64		
Yüksek Lisans/Doktora	6	3,93	0,50		

$p < 0,05$

Tablo 4.19’de öğrenim durumu ortalamaları arasındaki farkın çok düşük olduğu ve stratejik liderlik görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılığının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). 112 ASH çalışanlarının stratejik liderlik görüşleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

4.8. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ

Araştırma kapsamında anket uygulamasını kabul eden kişilerin istedikleri zaman araştırmadan çekilebilecekleri belirtilerek “Özerklik”, bireysel bilgilerin araştırmacı ile paylaşıldıktan sonra korunacağı söylenerek “Gizlilik ve Gizliliğin Korunması” ilkesine uyulmasına özen gösterildi. Elde edilen bilgilerin ve cevaplayanın kimliğinin gizli tutulacağı belirtilerek “Kimliksizlik ve Güvenlik” ilkesi ile araştırmaya katılan her bireye eşit davranıldı.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Günümüzde kamu kesiminde veya özel kesimde olsun yöneticiden çok lidere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Liderlik yüzyıllardır bilinen bir kavram fakat 20. yüzyılın sonlarında modern liderlik teorileri altında yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. İşte stratejik liderlik kavramı da bu teoriler içerisinde yer almaktadır. Önemi gittikçe artan ve ülkemizdeki çalışmalarda kendine fazla yer bulamayan stratejik liderlik kavramını ve bu kavramın takım çalışmasındaki rolünü anlatmaya çalıştığımız bu çalışmada konuya geniş bir açıdan bakmaya çalıştık. Araştırmanın evrenini, Erzurum il merkezi ve ilçelerinde bulunan 112 ASH' de çalışan doktor, ambulans ve acil bakım teknikeri, acil tıp teknisyeni, sağlık memuru, ebe, hemşire ve şoför statüsündeki 247 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada birinci elden bilgilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan birinci bölümde liderlik kavramı, yöneticilik kavramı ve strateji kavramı incelenip, liderlikle ilgili temel yaklaşımlar açıklanmıştır. Liderlik, üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, tanım ve içeriği konusunda çok az fikir birliği sağlanan ve hatta çoğunlukla sağlanamayan bir kavramdır. Yine de bu çalışmalar sayesinde liderlikle ilgili bazı soruların cevabını bilmekteyiz ancak liderliğin gizemini oluşturan pek çok sorunun cevabı da henüz bulunabilmiş değildir. Liderlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda en çok ele alınan konulardan biri de yöneticilik ve liderlik arasındaki farklardır. Süratle değişen dünyada örgütler, adapte olmak ve değişim için daha istekli ve daha hızlı cevap veren nitelikte esnek olmalıdır. Yeniliği teşvik etmek, artan bir hızla yeni bilgiyi özümsemek ve yaratmak durumundadırlar. Hızlı değişimlerin yaşandığı bilgi toplumunda, yöneticilik kavramı sınırlı bir rolde kalmaktadır.

Geçen 20 yılda, liderlik konusunda ve bunla beraber konuya ilişkin çalışmalarda hızlı bir artış olmuştur. Bu çalışmalarda, liderliğin içerdiği değişik boyutlar üzerine odaklanılmış ve sonuçta liderliğin farklı boyutlarını vurgulayan değişik başlıklara sahip liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu modellerin bir kısmı geleneksel yaklaşımlar olarak, bir kısmı da modern liderlik yaklaşımları olarak adlandırılmıştır. Modern liderlik yaklaşımları kapsamında ele alınabilecek olan stratejik liderlik modeli, örgütün bütününe etkileyen liderlik olarak tanımlanır. Stratejik liderlik diğer liderlik türlerinden

farklı olarak daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Artık liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır. Bilgi toplumunda, liderlerin stratejik özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle stratejik düşünme gücü gelişmiş, etkin bir takım çalışması kavramına ve yeniliğe önem veren, stratejik kararlar verebilen ‘Stratejik Lider’lere gereksinim duyulmaktadır.

Stratejik liderlik; eski çağlardan bu yana hep askeri ortamda kendini gösterirken, günümüzün büyük muharebeleri ekonomi, sağlık gibi alanlarda yapıldığından, artık bu ortamlarda zaferlerin kazanılmasını sağlamaktadır. Eski komutanların stratejik liderlik yeteneklerine de üst düzey örgüt yöneticileri ihtiyaç duymaktadır. Ancak kaynaklar stratejik liderlik kavramının mutlak üst seviyeyi işaret etmediğini göstermektedir. Stratejik Liderlik; özellikle çağımızda değişimlere açık, rekabet ortamının yüksek ve karar vererek harekete geçme süresinin kısalığı nedeniyle yalnız üst düzey yöneticilerinin değil, orta, hatta küçük seviyedeki örgüt yöneticilerinin sahip olması gereken bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Mutlaka her seviyede ve her şartta gereklidir diyebilmek fazla iddialı bir yaklaşım olacaktır. Her durumda stratejik liderliğin kullanılması gerekemeyebilir. Değişimin gerektiği veya önceden tanımlanamayan sorunlarla karşılaşıldığında, işte stratejik liderliğin katkısına o zaman ihtiyaç duyulacaktır. Fark o zaman ortaya çıkacaktır. Bu nedenle “stratejik liderlik” her seviyede yöneticinin sahip olması arzu edilebilecek bir özellik olarak kabul edilmelidir.

Birinci bölümde ayrıca stratejik liderliğin tarihsel gelişimi, stratejik liderliğin fonksiyonları ve stratejik liderin sahip olması gereken temel özellikler açıklanmış ve stratejik liderlik türleri hakkında bilgi verilmiştir.

Takım çalışmasına ayırdığımız ikinci bölümde, takım kavramı ve takım oluşturma aşamaları üzerinde durulduktan sonra etkili bir takımın özelliklerine değinilmiştir. Ayrıca takım ve grup arasındaki ayrım anlatılmıştır. Takım ruhu oluşturma ve takım performansı konularına da değinilmiştir.

Çağımızda klasik örgüt anlayışıyla hareket ederek, kararlar alarak ve uygulayarak rekabete ve yeniliklere ayak uydurmak mümkün değildir. Klasik yönetim anlayışının esnek olmaması, değişimlere kolayca yanıt verilmesine engel olmaktadır. Katı bir yönetim anlayışı ve bireysel bir çalışma sistemiyle değişime ayak uydurmak ve yenilikleri oluşturmak konusunda başarı sağlanamamaktadır. Bu sorunlarla başa

çıkabilmek içinse örgüt içerisinde daha paylaşımcı ve yaratıcı bir ortamın yaratılması gerekmektedir. Çözüm olarak yapılması gereken en önemli şeylerden birisi bireysel olarak faaliyet gösteren personeli takımlar halinde birleştirerek yetenek ve bilgilerinden her yönden yararlanmaktır.

Takım çalışması uygulamalarının etkin bir şekilde yürütülüp, performansı yükseltme amacına hizmet edebilmesi için doğru şekilde anlaşılıp, yorumlanması gerekmektedir. Çünkü etkin şekilde oluşturulmayan takım çalışmaları örgütleri dönüştürmeyen sorunlara götürmektedir. Bu nedenlerle örgütlerin takım kavramının anlamını çok iyi anlayıp, benimsemeleri ve her topluluğun bir takım olmayacağını bilmeleri gerekmektedir. Örgütler için en büyük tehlike etkin ve üretken olmayan bir takım oluşturmaktır. Etkin bir takımın özellikleri bu çalışmada detaylı olarak açıklanmıştır. Her şeyden önce takım ve grubun aynı şey olmadığını kavranılması şarttır. Birçok işletmenin yönetim anlayışında takım çalışmasını benimsediklerini belirtmelerine karşın, uygulamada istenilen sonucun elde edilmediği gözlemlenmektedir. Bu durumun temel sebeplerinden biri, takım çalışmasının grup çalışmasından farklı olmadığını düşünülmesidir. Çalışmanın teorik kısmında ayrıntıları ile açıklandığı gibi takım çalışması ile grup çalışması birbirinden oldukça farklı yaklaşımlardır.

Takım çalışmasını örgütün başarısı için gerekli gören ve önemini kavrayan yöneticiler, kendi personellerine ve faaliyet alanlarına uygun takım türlerini seçmelidirler. Her takım türünün kendine has özellikleri vardır ve farklı uygulama süreçlerinden geçmektedirler. Takımlar, yaşayan varlıklardır, hayata gelir, büyür, gelişir, olgunlaşır ve yok olurlar. Takımların faaliyetleri süresince geçirdikleri bu gelişme aşamalarının başarılı şekilde atlatılabilmesi için gerekli stratejiler uygulanmalıdır.

Takım çalışmasının örgütteki herkes tarafından benimsenip, kabul edilmesi için öncelikle örgüt içerisinde takım ruhunun oluşturulması gerekmektedir. Takım ruhunun benimsenmemesi uygulama aşamasında birçok problemi doğurabilmektedir. Yıllarca bireysel çalışma ve bireysel performans hedeflerine kilitlenmiş personelin bir anda kendilerini bir takım içerisinde bulmaları direnç göstermelerine neden olmaktadır. Önemli olan onlara, takım içerisinde yer aldıklarında tatmin düzeylerinin artacağını anlatabilmektir. Takım çalışmasına katılmakla performanslarının yükseldiğini gören ve

bu yüksek performanslarının da bir şekilde takdir edildiğini gören personel zamanla takım çalışmasının önemine ve yararlarına inanacaktır.

Örgütlerin takım çalışmasını benimseyip uygulamaya koymalarındaki temel neden takım çalışması sayesinde personelin performansını artırarak amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmayı düşünmeleridir. Çalışanları ne kadar yüksek performansla çalıştırsa örgütlerde o oranda başarılı olacaktır. Örgütler için en önemli konulardan birisi performansın nasıl artırılacağıdır. Takımların performansına pozitif yönde etki eden bazı faktörlerin olduğu kabul edilmektedir. İkinci bölümde bu faktörler üzerinde de durulmuştur.

Teorik çalışmamızın üçüncü bölümünde ise stratejik liderlik ve takım çalışması ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Stratejik liderlik için gerekli yeterlilikler incelenip, stratejik liderin takım çalışmasındaki rolü açıklanmıştır.

Takım çalışmasının başarıyla uygulanabilmesi için takımdaki liderin ve liderlik anlayışının önemi çok fazladır. Doğru bir liderlik anlayışı ve doğru liderlerle çalışmak takımı başarıya götürecektir. Her takımın bir lideri olduğu açıktır. Lider; özelliklerine, rollerine ve örgütteki konumuna göre isimler alır. Takım liderliği bütün liderlik türlerinin özelliklerini de içerir. Stratejik liderlikte diğer liderlik türlerini içinde barındıran şemsiye bir kavram olduğu için takım liderliği için en uygun liderlik türünün stratejik liderlik olduğu söylenebilir. Lider takımın beyni rolündedir, ancak takım başarısı için sadece liderin yetenekleri ve gayretleri yeterli değildir. Liderin başarısı üyelerin gayreti ile gerçekleşir.

Örgütün iç ve dış çevresinin hızla değiştiği günümüz dünyasında; yapıların esnek, akıcı, çevresel değişmelere hızla uyum sağlayabilmeleri yanında; Klasik yöneticilik veya genel liderlik tarzları içinde kabul gören örgütün her işlevi veya rutin görevleri ile yakından ilgilenmek yerine; artık stratejik liderlik olgusunun oturtulması gereği vurgulanmaktadır.

Teorik çalışmanın sonuçları bu şekilde özetlendikten sonra uygulamaya ayrılan dördüncü bölümdeki bulgularımızla ulaştığımız genel sonuçları ise aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.

1-Kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının yaşlarına göre farklılığı baz alındığında, bakış açılarının yaşlarına göre

farklılaşmadığı, tüm yaş gruplarındakilerin benzer görüşlerde oldukları ortaya çıkmıştır. Erzurum ili ve ilçelerinde 112 ASH' de çalışan 107 kişinin 76'sı, bu rakamda çalışanların %71.02' sine tekabül etmekte, 18–29 yaş aralığında yer almaktadır. Çalışanların çok büyük bir bölümünü genç yaştaki kişiler oluşturmaktadır. Böyle olunca da benzer görüşlerin olması normal kabul edilmektedir.

2-Kurumda stratejik liderin varlığına ve takım çalışmasına 112 çalışanlarının bakış açılarının cinsiyetlerine göre de değişmediği benzer görüşlerde oldukları ortaya çıkmıştır. 107 kişinin 57'si erkek, 50'si bayandır. Erkekler %53.27'lik bir orana sahipken, bayanlar %46.73'lük orana sahiptirler. Rakamlardan da anlaşıldığı üzere bayan ve erkek sayıları birbirine çok yakındır. 112 ASH' nin sadece erkek işi olmadığı bayanlarında bu işi yaptıkları ortaya çıkmıştır.

3- Medeni durumlarına göre farklılıklar incelendiğinde ise, 57 kişinin evli, 48 kişinin bekâr olduğu tespit edilmiştir. Evlilerin oranı %53.27 iken, bekârların oranı %44.86'dır. Medeni duruma göre farklarında bakış açılarını değiştirmedeği anlaşılmıştır.

4-Aynı şekilde öğrenim durumlarına ve unvanlarına göre de bakış açılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

5-Araştırmamızda ulaştığımız diğer bir sonuca göre, 112 ASH' de takım çalışmasının gerekli olduğuna çalışanların büyük bir bölümünün katılmasıdır. Takım çalışmasının 112 Acil çalışanları için ne kadar gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

6- Çalışanların stratejik lidere ihtiyaç duydukları ve stratejik liderinde 65 kişinin yani katılanların %61'inin tercihi ile doktor olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Doktorların aldıkları eğitim ve sahip oldukları yetki ile bu konuma seçilmeleri doğal değerlendirilebilir.

7- Sağlık personeline yönelik her gün bir yenisi eklenen ve saldırganlara karşı caydırıcı cezaların olmadığı ülkemizde, şiddet olayları ile ilgili çalışanların %51'i, 112 çalışanlarına hasta ve yakınının davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmeli diye düşünmektedirler. Çalışanların işe başlamadan önce bu konu hakkında okulda yeterli eğitim almadıkları söylenebilir. İlginç olan, çalışanların %14'ünün şiddete engel olmak için 112 çalışanlarına silah verilmeli diye düşünmeleridir. Ne kadar acıdır ki silah hala bir çözüm yolu olarak değerlendiriliyor. Şiddete maruz kalanların %45'i de 112

çalışanlarına silah verilmeli diye düşündüklerinden, silah seçeneğini işaretleyenlerin şiddete maruz kalanlar olduğu söylenebilir.

8-Sedyeden hasta düşürmenin sebebi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede, sebebin % 38'lik oranla kurumda takım çalışması olmaması ve %36'lık oranla sedye ile ilgili teknik arızalar olduğu açıklanmıştır. Sedyeden düşen hastaların hayati tehlike durumları olacağından, takım çalışmasının ne kadar önemli olduğu bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ambulanslarda kullanılan tıbbi ve teknik malzemeler ile ilgili düzenleme yapılabilir.

9-112 çalışanlarının ambulansların vakalara geç kalma durumu ile ilgili olarak ambulansların vakalara geç kaldığını düşünmesi ilginçtir. Basın yayında sürekli gündeme gelen bu konunun çalışanlar tarafından da onaylanması düşündürücüdür. Ülkemizde trafik yoğunluğunun fazla olması ve diğer sürücülerin gerekli hassasiyeti göstermemesi sebep olarak gösterilebilir. Ülkemizde 112 istasyonlarının sayısının artırılması ve bölgeyi bilen deneyimli sürücülerin çalıştırılması sorunu çözebilir.

10-Ülkemizde yapılan araştırmalarda çalışan kesimin büyük bir bölümünün çalıştıkları işi sevmedikleri gerçeği mevcuttur. Hal böyle olunca bu durum 112 çalışanlarına da sirayet etmiş %44' lük oranla mesleklerini kesinlikle sevmedikleri ortaya çıkmıştır. Mesleğini sevmeyen insanların işlerini doğru ve düzgün bir şekilde yapmayacakları düşünülebilir. Bizim için en kıymetli olan sağlığın, başkaları için ki bunlar sağlık çalışanları önemsenmemesi kaygı vericidir. Bu konuda İlköğretimden itibaren kişileri ilgi alanlarına doğru yönlendirmek gerekir. Bu uzun soluklu bir süreç olmakta ama hayatımız da riske atılmayacak kadar değerlidir.

11- Stratejik liderlik ile takım çalışması arasındaki ilişki istatistiksel olarak doğru yönlü ve anlamlı çıkmıştır. Stratejik liderliğin takım çalışması için gerekli olduğu ve stratejik liderlik yaklaşımını sergileyen kişilerin, takım çalışmasının önemini daha güçlü olarak algıladıkları anlaşılmıştır. Takım çalışması oluşturmak için yöneticilerin liderlik yaklaşımlarının tartışılmayacak kadar büyük önemi vardır. 112 ASH' de çalışan kişilerinin takım çalışması ile ilgili algılamalarının daha güçlü olmasını sağlayabilmek için kişilerin daha çok stratejik liderlik yaklaşımında bulunmalarının faydalı olacağı söylenebilir.

Özetle 112 çalışanlarının stratejik liderlik yaklaşımlarının takım çalışması algılamaları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu bu araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın, ileride yapılacak çeşitli araştırmalarla birleştirilerek, daha zengin ve genellenebilir bir hale getirilebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adair, J., *Etkili Stratejik Liderlik*, (2.Baskı), (Çev.: Salih Fatih Güneş), Babiâli Kültür Yayıncılığı:63, Yönetim:10, Mapsan Matbaacılık, İstanbul 2005.
- Adair, J., *Etkili Takım Kurmak*, (2. Baskı), (Çev.: Halime Gürbüz), Babiâli Kültür Yayıncılığı:56, Yönetim:7, Mapsan Matbaacılık, İstanbul 2005.
- Akgün, E. A., Keskin, H. ve Özdemir, M., “Geçici (Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı Ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 3-4, 2004.
- Aksu, A., “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, *DEÜ Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:34, Sayı:153, 2009.
- Aksu, A., “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik”, *Journal of Yasar University*, Cilt:4, Sayı:15, 2009.
- Aktan, Ç. C., “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt:22, Sayı:4, 2008.
- Altinkurt, Y., *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir 2007.
- Anadolu Üniversitesi, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir 2008.
- Avcı, U., ve Topaloğlu, C. “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, Cilt:11, Sayı:16, 2009.
- Bahar, E., *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.
- Baltaş, A., “Ekip Çalışması Her Derde Deva mı?”, *Activeline Gazetesi*, No:44, Kasım 2003.
- Barlı, Ö., *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Afşar Matbaacılık, Erzurum 2010.
- Besler, S., *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, Beta Yayınları, İstanbul 2004.
- Boyett, J., Boyett, J., *Guru Guide*, John Wiley and Sons, Inc, USA: 1998.
- Bradley, J. H., Hebert, F. J., “The Effect Of Personelity Type On Team Performance”, *Journal of Management Development*, Vol:16, No:5, USA, 1997.

- Bulut, Z. A., “Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme”, *Mevzuat Dergisi*, Cilt:7, Sayı:77, 2004.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E., M., “*Örgütsel Davranış*”, Yaylacık Matbaası, İstanbul 2006.
- Ceylan, A., Keskin., H., ve Eren, Ş. “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim Dergisi*, Cilt:16, Sayı:51, 2005.
- Cleland, D., *Strategic Management of Teams*, John Wiley&Sons Inc., New York 1996.
- Çağlar, İ., “İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, 2004.
- Çakar, U. ve Arbak, Y., “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 2003.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö., “Liderlik Algulamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:13, Sayı:3, 2008.
- Çetin, S., “Vizyon Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:22, 2009.
- Çetinkaya, B., Altundağ, S., Azak, A., “Spiritüel Bakım ve Hemşirelik”, Pamukkale Üniversitesi, *Denizli Sağlık Yüksek Okulu*, Cilt:8, Sayı:1, 2007.
- Demirci, M. K. ve Aydemir, M., “Transformasyonel Liderlik Boyutlarının Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1, 2006.
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., Emre, G., S., Sevim, T., *Çatışma Yönetimi*, 2004, Erişim: 6 Ocak 2011, Gaziantep Üniversitesi Ağ Sitesi: http://gul3.bim.gantep.edu.tr/~gusem/formlar/bil_bank/catismayonetimi.pdf
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., *Takım Yönetimi*, 2004, Erişim: 6 Ocak 2011, Gaziantep Üniversitesi Ağ Sitesi: http://gul3.bim.gantep.edu.tr/~gusem/formlar/bil_bank/takim.pdf

- Durna, U. ve Eren, V., “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:35, Sayı:1, 2002.
- Ereş, F., “Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:15, 2004.
- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, Basım, İstanbul 1998.
- Ertürk, M., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2009.
- Erzen, M., Ü., “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı:31, 2008.
- Eylem, (2002), Erişim: 13 Ocak 2011, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm>
- Fındıkçı, İ., *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul 2009
- Güçlü, N., “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, 2003.
- Gümüş, M., *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Basımevi Dağıtım, İstanbul 1995.
- Güney, S., “Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1, 2006.
- Helvacı, M. A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri”, *Journal of World of Turks*, Sayı: 2, Cilt: 1, 2010.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S., “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, 2009.
- İnan, H. F., Sofuoğlu, M. T., Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, C. Ertekin vd. (Ed), *Acil Hekimliği Sertifika Programı Temel Eğitim Kitabı* (s.1–4), Sağlık Bakanlığı Yayınları, Ankara 2006.
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E., “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:11, 2004.

- İşisağ, K. U. ve Deneme, S., *Takım Nedir*, Erişim: 12 Şubat 2011, Gazi Üniversitesi Ağ Sitesi: <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/takim.htm>
- Karakaya, A., “Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2004.
- Kesken, J., Ayyıldız, N. A., “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:8, Sayı:2, 2008.
- Kırel, Ç., “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, 2007.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd .Şti., İstanbul 2007.
- Kostak, M. A., “Hemşirelik Bakımının Spiritüel Boyutu”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Cilt:2, Sayı:6, 2007.
- Kuyumcu, M., *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği (Elazığ İli Örneği)*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ 2007.
- Makalem.com, (2000), Erişim:06 Kasım 2010, <http://www.insankaynakları.com>
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Anahtar Beceriler Öğrenci Modülü II*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2004.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Eğitimde Stratejik Planlama*, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2009.
- Nahavandi, A., *The Art And Science Of Leadership*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey 2006.
- Nakip, M., “Süpermarketlerde Çalışanların ve Tüketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2006.
- Naktiyok, A., *İç Girişimcilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2004.
- Ntvmsnbc (2003), Erişim: 10 Ocak 2011, <http://www.arsiv.ntvmsnbc.com/news/249410.asp>
- Odunpazarı Belediyesi, *Öğretmenin Dünyası*, Mikro Yayıncılık, Ankara 2005.
- Oktay, E. ve Gül, H., ” Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdür-Lüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:10, 2003.

- Özdaşlı, K. ve Alparslan, A. M., “Çatışma Yönetimi Stratejilerine İlişkin Tutumlar: Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplum Kuruluşları Yöneticileri Üzerinde Mukayeseli Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2009.
- Özler, D. E. ve Koparan, E., “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:8, 2006.
- Pamukoğlu, O., *Ey Vatan*, İnkılâp Kitapevi Yayın Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul 2004.
- Poister, T. H. ve Gregory, D. S., “Strategic Management In The Public Sector”, *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3. 1999.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ., “Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1, 2005.
- Serinkan, C., “İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi”, *Pamukkale Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:3, 2006.
- Shambach, S. A., *Strategic Leadership Primer*, (2nd Edition), USA, 2004.
- Soylu, Y., Tabak, A. ve Polat, M., ”Ankara İlinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) İle Bir Çalışma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı:5, 2007.
- Şahin, A., Emimi, F. T., Ünsal, Ö., “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:15, 2006.
- Şentürk, H., Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2006, Erişim: 14 Kasım 2010, Plato Danışmanlık Ağ Sitesi, <http://www.platodanismanlik.com/v2/images/k18.doc>
- Şirin, E. F. ve Yetim, A. A., “Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2009.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A., “*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*”, ÖzBaran Ofset Matbaacılık, Ankara 2008.

- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A., *Yönetim ve Organizasyon*, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2009.
- Torun, A., “İş yerinde Psikolojik Danışmanlık”, *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:1, 2007.
- Trevino, L. K., Brown M, Hartman L. P.“A Qualitative Investigation Of Perceived Xecutive Ethical Leadership: Perceptions Rom Inside And Outside The Executive Suite” [Algılanan Yönetici Etik Liderliğin Nitel Bir Araştırması: İç Ve Dıştan Yönetim Takımının Algıları.], *Human Relations*, Volume:56(1), 2003.
- Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, *Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan*, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Ankara 2000.
- Türk Dil Kurumu, (2005), Erişim: 06 Kasım 2010, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- Türkoğlu, F., *Takım Çalışması ve Başarı*, 2008, Erişim: 17 Aralık 2010, Melekler Mekânı Ağ Sitesi, <http://www.meleklermekani.com/is-ve-kariyer/56108-takim-calismasi-ve-basari.html>
- Türk Ticaret.Net, (2006), Erişim: 12 Şubat 2011, http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=44
- Üçüncü, E. ve Balcı, V., “Türkiye Süper Liginde Mücadele Eden Bir Futbol Takımının (Gençlerbirliği) Ekip Etkenliğinin Değerlendirilmesi”, *Ankara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1, 2003.
- Ülgen, H., Mizre, S. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Yalçın, B. ve Ay, C., “Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi”, (Edit: Said Kınır), *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C., “İş görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, 2009.
- Yıldız, K., “Üniversitelerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:3, No:5, 2003.

- Zaccaro, J. S., Rittman, L. A. ve Marks A. M., “Team Leadership”, *The Leadership Quarterly*, Volume. 12, Issue. 4, Pages 451–483, Winter: 2001.
- Zehir, C., Özşahin, M., “Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı: 2, 2008.
- Wess, R., *Hun İmparatoru Atilla'nın Liderlik Sırları*, (Çev: Yakut Eren), Ilgı Yayıncılık, İstanbul 1989.

EKLER

Ek-1 :Anket

Bu anket bir yüksek lisans tezi ile ilgili olup amacı stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolünü belirlemektir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde çalışılan kurum, üçüncü bölümde stratejik liderlik ve dördüncü bölümde takım çalışması ile ilgili sorular yer almaktadır. Sizden beklenen bu ifadelerin ne derece geçerli olduğunu belirtmenizdir. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Sizden alınan veriler, bu araştırma çerçevesinde kalacak ve kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Bunun için isim belirtmenize gerek yoktur.

Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

TEVFİK ERGEN
YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

İBÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- 1- Yaşınız?
a) 18–24 b) 25–29 c) 30–34 d) 35–39 e) 40 ve üzeri
- 2- Cinsiyetiniz?
a) Erkek b) Kadın
- 3- Medeni haliniz?
a) Evli b) Bekâr c) Diğer
- 4- Öğrenim durumunuz?
a) Lise b) Ön lisans c) Lisans d) Y.lisans/Doktora e) Diğer
- 5- Ünvanınız?
a) Doktor b) Att/Paramedik c) Ebe/Hemşire d) Sağlık memuru e) Şoför
- 6- Alanınızla ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?
a) Evet b) Hayır
- 7- Bir önceki soru ile bağlantılı olarak eğitim/eğitimler yeterli mi?
a) Evet b) Hayır
- 8- Ne zamandır bu mesleği yapıyorsunuz?
a)1 yıldan az b)1–3 yıl c)4–6 yıl d)7–10 e)10 üstü
- 9- Ne zamandır 112’de çalışıyorsunuz?
a)1 yıldan az b)1–3 yıl c)4–6 yıl d)7–10 yıl e)10 üstü
- 10- Çalıştığınız kurumdan elde ettiğiniz gelir ne kadar?
a) 1000 TL’den az b) 1001–1500 TL c) 1501–2000 TL d) 2001–2500 e) 2500 TL ve üzeri

II.BÖLÜM: ÇALIŞILAN KURUM

- 1- Ne sıklıkla nöbet tutuyorsunuz?
a) 2 gün ara ile b) 3 gün ara ile c) 4 gün ara ile d) 5 gün ve üzeri ara ile
- 2- İcap nöbetleriniz var mı?
a) Evet b) Hayır
- 3- Sedyeden hasta düşürme olayı hiç başınıza geldi mi?
a)Evet b)Hayır
- 4- Sedyeden hasta düşürme olayının sebebi sizce ne olabilir?
a) Okuldan gelen yetersiz eğitim b) Çalışılan kurumdan hizmet içi eğitim verilmemesi
c)Sedye ile ilgili teknik arızalar d) Olay anı stres ve çevresel etmenler
e) Takım çalışması olmaması f) Diğer (lütfen belirtiniz)...
- 5- Takımda stratejik liderin varlığı bu ve benzeri olayları engelleyebilir veya en aza indirebilir mi? a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 6- Takım çalışması ile bu ve benzeri olaylar engellenebilir veya en aza indirilebilir mi?
a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 7- İşimi ve mesleğimi çok seviyorum.
a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 8- Bu kurumda çalışmak bana çevremde saygınlık kazandırıyor.
a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 9- Ambulansların vakalara geç kaldığını düşünüyor musunuz?
a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 10- Yaptığımız işe karşılık aldığımız ücret yeterli mi?
a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 11- Bu kurumda bayanların ambulans sürücülüğü yapması uygundur.
a)Kesinlikle b)Katılıyorum c)Kararsızım d)Katılmıyorum e)Kesinlikle Katılmıyorum
- 12- Takımda stratejik lider kim olmalıdır?
a) Doktor b) Att/Paramedik c) Ebe/Hemşire d) Sağlık memuru e) Şoför
- 13- 112 ash'de hiç fiziksel şiddete maruz kaldınız mı?
a)Evet b)Hayır
- 14- Fiziksel şiddete engel olmak için ne yapılabilir?
a)112 çalışanları daha anlayışlı olmalı b)112 çalışanları görmezlikten ve duymazlıktan gelmeli c)112 çalışanlarına silah verilmeli d)112 çalışanlarına hasta ve yakının davranışları üzerine psikoloji eğitimi verilmeli e)diğer(lütfen belirtiniz)...

III. BÖLÜM (STRATEJİK LİDERLİK)	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1- Rutin işlerde çalışmaktan hoşlanırım.					
2- Bir şeyler yapmanın yeni yollarını ararım.					
3- Astlarımı zor işlerde görevlendiririm.					
4- Astlarım ile aynı değerler ve inançları paylaşmayı severim.					
5- Değişiklik yapmaktan rahatsız olurum.					
6- Astlarımı karar vermeye katılmaya teşvik ederim.					
7- Karşıt görüşler çok olduğu zaman bir şeyler yapmak bana zor gelir.					
8- Yeni işlerde çalışmaktan hoşlanırım.					
9- Astlarıma enerjimi aktardığımda kendimi rahat hissedirim.					
10- Kendimi risk alan biri olarak düşünürüm.					
IV. BÖLÜM (TAKIM ÇALIŞMASI)					
1- Takım çalışma becerisi kurumda daha fazla dikkat çeker.					
2- Takımlar bireylerden daha iyi kararlar alır.					
3- Seçme hakkı sunulduğunda, tek başıma çalışmaktansa bir takımda çalışmayı seçerim.					
4- Günümüz toplumunda iyi bir takım oyuncusu olmadan bir işlevi yerine getirmek olanaksızdır.					
5- Takım odaklı faaliyetlere katılmayı tercih ederim.					
6- Takımlar daima bireylerden daha iyi performans gösterir.					
7- İyi bir takım oyuncusu olmak gerektiği herkese öğretilmelidir.					
8- Takım üyeleri kendi işlerini bağımsız yapmaktansa birlikte yapmayı tercih ettiklerinden takımlarda çalışmayı tercih ederim.					
9- Bir takımın bir üyesi gibi çalıştığım zaman, yeteneklerimin etkin şekilde artış gösterdiğini keşfettim.					
10- Bir takımda çalışmanın çok tatmin edici olduğunu keşfettim.					
11- Takım çalışması hayatta çok önemli yeteneklerden biridir.					
12- Bireysel performansım dansa takımımın performansının ödüllendirilmesini tercih ederim.					
13- Güçlü bir takım çalışması becerileri olan insanlar daima başarılı olurlar.					
14- Takımlar bireylerden daha iyi plan yapar.					
15- Tek başıma çalışmaktansa bir takımın parçası gibi çalışmayı tercih ederim.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Tevfik ERGEN
Doğum Yeri ve Tarihi	08.07.1982/YUSUFELİ
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F.
Y. Lisans Öğrenimi	ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ANABİLİMDALI
Bildiği Yabancı Diller	-
Bilimsel Faaliyetleri	-
İş Deneyimi	
Stajlar	-
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	İSPİR 1 NOLU ASH VE İSPİR DEVLET HASTANESİ
İletişim	
E-Posta Adresi	tevfik_ergen@hotmail.com
Tarih	31.03.2011