

30984

T.C.

Dipnotta ve kâhatta
gösterilmek suretiyle
yararlanılabilir
Dilek

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
PERSONEL YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE LİDERLİK VE
İŞÇİ SENDİKALARI YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN
BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

DİLEK BAYKAL

91/739

Danışman: Prof. Dr. Zeki Adal

İSTANBUL - 1994

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



Çalışmamda değerli katkılarından dolayı,

Hocam Prof. Dr. Zeki Adal'a ve Dr. A. Oya

Özçelik'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET

GİRİŞ

I. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE LİDERLİK

A-LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI	2
1- Lider	3
2- Liderlik	5
B-LİDERLİĞİN AMACI VE LİDER GEREKSİNİMİ	7
1- Liderliğin Amacı	8
2- Lider Gereksinimi	9
C-LİDERİN ETKİNLİĞİ VE FONKSİYONLARI	10
1- Liderin Etkinliği	11
2- Liderin Fonksiyonları	13
D-LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK	16

II. BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE LİDERLİK TARZLARI

A-KLASİK LİDERLİK YAKLAŞIMI	21
B-DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI	23
1- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	24
2- University of Michigan Liderlik Çalışmaları	26

3- R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği	28
4- Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki Araştırması	31
5- Detroit Edison Araştırmaları	32
6- McGregor'un X-Y Kuramı	32
7- Likert'in Sistem 4 Modeli	34
C-MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMI	36
1- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	38
2- House'un Yol-Amaç Modeli	42
3- Vroom-Yetton Jago Yaklaşımı	44
4- Reddin'in Lider Etkinliği Modeli	45
5- Yaşam Dönem Yaklaşımı	47
D-LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	47
1- Özellikler-Davranışsal Yaklaşımı	48
2- Durumsal- Özellikler Yaklaşımı	49
3- Durumsal-Davranışsal Yaklaşımı	50
E-LİDERLİK TARZLARI	51
1- Otokratik Lider	53
2- Demokratik Lider	54
3- Laissez Faire Lider	55

III. BÖLÜM

İŞÇİ SENDİKALARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

A-SENDİKANIN YAPISI	56
B-ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	60
1- Araştırmanın Amacı	60
2- Araştırmanın Önemi	60

C-ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KONUSU VE SINIRLARI	61
1- Araştırmanın Kapsamı, Konusu	61
2- Araştırmanın Sınırları	62
D-ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	62
1- Araştırmayla İlgili Ön Çalışmalar	62
2- Araştırmanın Varsayımları	63
3- Araştırmanın Değişkenleri	63
4- Araştırmanın Hipotezleri	65
5- Araştırmanın Örneklem Süreci	66
6- Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	67
7- Araştırma Verilerinin Analizi	68
a- Verilerin işlenmesi	68
b- Uygulanan istatistik teknikleri	69
1- Frekans dağılım tabloları	70
2- Kontenjans tabloları ve ki-kare bağımsızlık testi	70
E-ARAŞTIRMA BULGULARI	71
1- Kişisel Durum Değişkenlerinin Frekans Dağılımı	71
2- Tutum Değişkenlerinin Frekans Dağılımı	73
3- Yöneticilerin Toplam Tutum Puanları Ortalamaları ile Kişisel Durum Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması	81
F-ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	88
SONUÇ	93
EK-1 Anket Formu	95
EK-2 Konfederasyonlara Bağlı Sendikalar	96
KAYNAKÇA	99

ÖZET

Davranış bilimlerinin, en önemli konularından biri de liderlik konusudur. Liderliği en geniş anlamda tanımlarsak, başkalarının davranış, tutum ve düşüncelerini etkileme yeteneğidir. Liderlik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde, izleyicilerin çabalarına yön veren, motive eden faktördür. Liderlik olmadıkça, kişisel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir ve organizasyon başarılı olmaz. Diyebiliriz ki, organizasyonların etkinlik ve verimliliklerin artmasında, liderlik kaçınılmaz bir unsurdur.

Liderliğin üç ögesi vardır. Bunlar; liderin kendisi, lideri izleyenler ve içinde bulunulan şartlardır. Liderliği bir olay, yukarıda belirtilen üç ögeyi de bu olayın nedenleri kabul edilerek, şöyle formülleştirilebilir.

$$\text{liderlik} = f(\text{lider, izleyenler, şartlar})$$

Liderlik bu üç öge arasındaki karışık ve çapraşık ilişkiler sonucu oluşur. Bu öğelerden yalnızca birine göre liderliği açıklayamayız.

Yapılan araştırmalarda liderlik tarzının, grup performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, liderin başarısının gruptan gruba, hatta farklı koşullarda aynı grupta bile başarısının değiştiği saptanmıştır.

Liderin fonksiyonları, yönettikleri grubun çeşidine göre değişiklik gösterse bile, planlayıcı, uzman, karar veren-yönlendiren, uygulayıcı kişi olarak vs. gibi bir dizi geleneksel fonksiyonları vardır.

Lider ve yönetici kavramları, birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak aralarında anlamlı ve önemli farklılıklar vardır. Yönetici ve lider arasındaki en önemli fark, yetki kullanımında ortaya çıkmaktadır. Yönetici, belirli ve biçimsel bir organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak

başkalarını çalıştıran kişidir. Lider ise resmi yetkiye sahip olmadan, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, başkalarını etkileyen kişidir. Her lider bir yönetici olmayabilir ve her yönetici de liderlik yeteneklerine sahip olmayabilir. Ancak liderlik yeteneklerine sahip yöneticiler, işletmelerin tercih nedeni olmaktadır. Hatta sadece üst kademelerde bulunan yöneticilerin değil, en aşağı kademelerden en üst kademede bulunan bütün yöneticilerin liderlik becerisine sahip olması gereklidir.

Liderlik olayının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan, bazı teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden birincisi, liderin sahip olduğu özelliklere ağırlık veren özellikler teorisidir. Bu teoriye göre, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve grubu etkilemesinin nedeni, o kişinin çeşitli açılardan grup üyelerinden farklı olmasıdır.

Liderlikte özellikler yaklaşımını eleştiren bazı araştırmacılar, liderin başarısının onun bazı özelliklerinden ziyade, izlediği davranış biçimine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu teori, liderlik denklemindeki 2. öge olan, izleyicilere ağırlık veren teoridir. Bu teoride izleyicilerin özellikleri ile liderin davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.

Üçüncü teori, o anda içinde bulunulan şartların, hangi özellikte ve hangi davranışı gösterebilecek nitelikte bir lider gerektirdiğine ağırlık veren, Durumsal teoridir. Bu teori liderlikte özellik ve davranışlardan çok, liderlik denklemindeki üçüncü öge olan şartlara ağırlık vermektedir. Buna göre, bir kişinin lider olup olmaması veya hangi tipte lider olması gerektiği, liderliğin oluşacağı koşullara bağlıdır. Durum değiştikçe, lidere yapılan talepler de değişecektir.

Liderin davranış biçimleri ile personelin verimliliği arasındaki ilişkiyi araştıran bilim adamları, üç tür liderlik tarzı saptamışlardır. Bunlar; otokratik, demokratik ve laissez faire'dir. Otokratik tarzda, tüm yetki liderde toplanır ve

bütün kararlar lider tarafından alınır, grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerler. Demokratik tarzda lider, kararlara grup üyelerinin de katılmasını sağlar, ekip çalışmasının geliştirilmesine yardımcı olur. Bu sayede lider ve çalışanlar arasında, olumlu ilişkiler gerçekleşir, çalışanların işten tatmin duymasına neden olur. Laissez faire tarzında, liderin hiçbir katkısı yoktur ve grup üyelerinin tamamen serbest bırakılması sözkonusudur. Bu tip liderler etkisizdir ve aslında liderlik fonksiyonu taşımazlar. Bu nedenle bu tarz, anket formunu oluşturan ifadelerin kapsamına alınmamış, ifadeler sadece otokratik ve demokratik tarzı kapsamıştır.

Yukarıda I. ve II bölümü özetlenen çalışmanın araştırma bölümü, işçi sendikaları üst düzey yöneticilerini kapsamış, liderlik tarzlarını belirleme amacını taşımıştır.

GİRİŞ

Çağdaş örgütler, giderek büyüyen ve uzmanlaşan bir özelliğe sahip olmaktadır. Örgütlerin büyümesi, uzmanlaşmaya yol açarken birçok yönetsel sorunları da beraberinde getirmektedir. Günümüz toplumlarında yöneticinin ödevi, geçmişin basit emir - komuta ilişkilerinden çok daha karmaşıktır. Kişilerarası ilişkilerin kontrolü, bireysel ve organizasyonel amaçların uyumlaştırılması, çeşitli görüşlerin ve çıkarların biraraya getirilmesini gerektirmektedir. İşte bu görevlerin yerine getirilmesi, liderlik kavramının incelenmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, bireyleri güdüleme sanatıdır ve bazı insanlar bu konuda öbürlerinden daha beceriklidirler. Son yıllarda, davranış bilimlerinde görülen gelişmeler ve insan davranışlarının incelenmesi, örgüt kuramında ve iletişim kuramında görülen gelişmeler lidere insanları daha iyi anlamasında ve insan ilişkilerini geliştirmesinde yardımcı olmaktadır. Ancak bazı yazarlar, son yıllarda görülen bu gelişmelerin demokrasi ve eşitliğin liderliğe olan gereksinimi azalttığı düşüncesindedirler. Fakat grup etkinliği, verimliliği, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde liderliğe ihtiyaç olacaktır. Demokrasi ve eşitlik liderliği ortadan kaldırmaz, ancak koşulların değişmesi, liderliğin uygulama biçiminde değişikliğe neden olacaktır.

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, örgütlerde liderlik konusuna açıklık getirmek amacıyla, lider ve liderlik kavramlarının tanımlanmasına, liderliğin amacına, gereksinimine, etkinliğine, fonksiyonlarına, liderlik ve yöneticilik kavramlarına yönelik açıklamaları içermektedir.

Çalışmamızın ikinci bölümü, liderlik yaklaşımları ve tarzlarına ayrılmıştır. Klasik, Davranışsal, Modern Yaklaşım ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu üç yaklaşımın karşılaştırılması yapılmıştır. Ayrıca otokratik, demokratik, laissez faire liderlik tarzlarına yönelik açıklamalarda bulunulmuş, duruma daha açıklık kazandırmak açısından bir araştırma yapılması düşünülmüş ve bu konuda sendikalar seçilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünü oluşturan araştırma, Türkiye'de işçi sendikalarının üst düzey yöneticilerini kapsamış, liderlik tarzları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, sahip oldukları yaşları, eğitim düzeyleri, meslekteki kıdemleri, bağlı oldukları işkolları ve üye oldukları konfederasyon arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, "araştırma bulguları" ve "araştırma sonuçları" başlığı altında verilmiştir.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE LİDERLİK

Liderlik Eski Yunan ve Roma dönemlerinden bu yana üzerinde durulmuş bir konudur. O zamandan bu yana toplum içerisinde bazı kişiler, diğerlerine üstünlük sağlamış ve kitleleri peşlerinden sürüklemişlerdir. Günümüz toplumlarında da, önemli görevler yüklenmiş, gerek fikir gerek davranışlarıyla çağımızı önemli ölçüde etkilemiş kişilere rastlamaktayız. İşte toplum; amaçlarını belirleyip tanımlayacak ve kendisini yönetecek bir lidere nasıl gereksinim duyarsa, gerek işletme yönetimi, gerek sendikalar karşılaştıkları problemleri çözümleyebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliştirilmesiyle öteden beri ilgilenmişlerdir⁽¹⁾. Liderin olmadığı bir organizasyon için insan ve makina yığınınından pek farkı kalmadığını söyleyebiliriz. Mekanik olan, organizasyona hayat veren yönetim san'atı, liderliktir⁽²⁾.

Lider niçin gereklidir? Örgütsel planlar tam, çevre koşulları aynıysa, örgütün iç dinamikleri yoksa ve örgütlerde insan üyeliği önemli değilse, örgütlerin lidersiz de olabilecekleri düşünülebilir. Ancak bu koşullar hiçbir örgüt için olmayacak bir durumdur. Karmaşık bir örgütte, bütün yapılacakları bir metin halinde yazmak olanaksızdır; yazılsa bile zamanla değişecektir. Bütün bu açıkladığımız olanaksızlıklar örgütlerde liderliği gerekli kılmaktadır. Örgütler açık sistemler ve değişen çevreler içinde varoldukları için, çevredeki değişmelerden etkilenecektir. Böylece her değişme, örgütte de

(1) Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Yayın Dağıtım, 1976, s.221.

(2) Zeyyat Hatiboğlu, Personel Davranışı ve Yönetimi, Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, 1976, s.143.

değişme istemi doğuracaktır. Bu durumda istemleri önceden sezerek yapılacak şeyler planlanabilir, ama yine de liderlik gerekecektir. Çünkü bütün örgütsel alt sistemler düzgün gelişemez ve ayrı dinamiklere sahip olabilirler⁽³⁾.

Diyebiliriz ki; en küçük işletme ve kurumlardan en büyük topluluklara kadar, her çeşit insan gruplarının yaşama ve gelişmesi, lider düzeyindeki yöneticiler sayesinde olur⁽⁴⁾.

A- LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI

İnsanlar kendi amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için bir gruba ve oluşan grupları yönetecek, amaçlara doğru yönlendirecek, beceri ve ikna yeteneğine sahip liderlere gereksinim duyar.

Liderlik en küçük gruplardan millet toplumuna kadar bütün sosyal gruplarda mevcuttur ve etkileri basit bir kişisel otorite kullanma derecesinden emir vermeye, kurallar tesis etmeye kadar gider⁽⁵⁾. Lider, sahip olduğu saygınlık, üstünlük ve çekicilik yüzünden kendisine itaat edilen bir kişidir⁽⁶⁾.

Herhangi bir topluluğun başarısı, büyük oranda lider veya liderlere bağlıdır. İşletme yönünden, çalışanları işletmenin amaçları etrafında toplayabilme ve daha etkin, daha verimli çalışmalarını sağlayabilmede, liderlik becerisi çok önemlidir⁽⁷⁾. Lider ne derece iyi olursa, o derecede daha iyi işgörenler yaratır, işgörenler de daha iyi ürünler geliştirip, rekabet ettikleri

⁽³⁾ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, Kamu Yönetimine Giriş, 3.b. Ankara: TODAİE Yayını, 1988, s.167.

⁽⁴⁾ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, 5. b. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990, c.1, s.392.

⁽⁵⁾ Sulhi Dönmezer, Sosyoloji, 5. b. İstanbul: Hüsnü Tabiat Matbaası, 1974, s.212.

⁽⁶⁾ Maurice Duverger, Siyaset Sosyolojisi, çev., Ş. Tekeli, 2. b. İstanbul: Varlık Yayınları, 1982, s.200.

⁽⁷⁾ Mahmut Paksoy, "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri," İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 13 (1984): 119.

şirketlere üstünlük sağlarlar. İşletme yönetiminde liderlik bu kadar önemli olduğuna göre, çeşitli nedenlerle oluşan boşlukları doldurmak için sürekli olarak ehliyetli liderlere ihtiyaç vardır. Bugün bir organizasyonda sadece üst kademelerde bulunan kişilerin liderlik becerisine sahip olmaları yeterli değildir. Organizasyonun başarılı olabilmesi için en aşağı kademelerden en üst kademelere kadar bütün amirlerin iyi birer lider olması gerekir⁽⁸⁾.

Örgüt ve yönetim literatüründe, liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Yapılan en büyük hatalardan biri de, genellikle lider ve liderlik kavramlarının birbirinden tam olarak ayırdedilmeden ve birbiri yerine kullanılmasıdır. Oysa ki lider ve liderlik kavramları birbirinden farklı anlama sahiptir. Lider; seçilme, atama, veraset, devir ya da değişik yollarla kendisine biçimsel bir statü verilen bireyi, liderlik ise bir grupta bulunan bir veya daha fazla kişi tarafından, grubun amacına ulaşmasına yardımcı olan davranışların başarılmaması anlamına gelmektedir⁽⁹⁾.

1- Lider

Liderlik olayı uzun yıllardan bu yana toplumbilimciler tarafından incelenen bir konudur. Dolayısıyla üzerinde birçok araştırmalar yapılmış, bir o kadar da tanımlamalar yapılmıştır. En basit tanımlamayla lider, önden giden, yol gösteren, öğreten, aydınlatandır⁽¹⁰⁾. Başka tanıma göre, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve amaçların gerçekleşmesinde gruba en fazla etkiye bulunan ve yön verebilen kişidir⁽¹¹⁾. Follet ise lideri, verdiği emrin, durum ve koşulların gereği ve bir parçası olduğunu, astlarına gösteren kişi

⁽⁸⁾ Besim Baykal, Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler, İstanbul: Met'er Matbaası, 1981, s.496.

⁽⁹⁾ Alireza A. Razian, "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modeli'nin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma," Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991, s.1-2.

⁽¹⁰⁾ Kemal Tosun, op.cit., s.392.

⁽¹¹⁾ Frank B. Miller, Sanayide Beşeri Münasebetler, çev., S. Yalçın, T. Dereli, İstanbul: Sermet Matbaası, 1966. s.115.

olarak tanımlamıştır⁽¹²⁾. Bir başka şekilde tanımlanırsa lider; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin var olan güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçirendir⁽¹³⁾.

Sosyologların çoğuna göre lider; kişisel otoritesini sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanan kişidir. Lider, kişisel otoritesini, başkaları aracılığıyla, çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kullanır; koordinasyon, denetleme, yöneltme, başkalarının güçlerini harekete geçirme gibi⁽¹⁴⁾.

Liderin ortaya çıkması için amacı, belirli bir grubun olması ve grup üyelerinin liderlik özelliklerine sahip kişiyi izlemesi gerekir. Liderliğin temelinde etkilene vardır. Etkilenen kişiler arttıkça, etkileyenin yani liderin gücü de artacaktır. Lider gücünü kullanarak, izleyicilerini etkiler. Genellikle lider, grubun inançları ve etkinlikleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan kişidir. Eylemi başlatan, buyrukları veren, kararları alan, üyeler arasındaki sorunların çözümünü üstlenen, yargıda bulunan hep o'dur. Beğenen ya da beğenmeyen, yüreklendiren, özendiren, heveslendiren, her tür etkinliğin en önünde giden, yine liderdir. Bütün bu işlevler liderin grup üzerindeki genel etkisinin göstergesidir⁽¹⁵⁾. Liderlik bir grup olayıdır, grup üyelerinin başka bir kişinin peşinden gitmeleri, onun dediklerini yapmaları ile ortaya çıkar.

Simon, Smithburg ve Thompson'a göre bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için öncelikle üstün niteliklerinin bulunduğu izleyenlerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisini kabullenmelerini sağlamasına bağlıdır. Önemli olan liderin üstün niteliklere

(12) Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 2.b. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979, c.1, s.268.

(13) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984, s.363.

(14) Sulhi Dönmezer, op.cit., s.211.

(15) J. L. Freedman, D. O. Sears ve J. Merrill Carlsmith, Sosyal Psikoloji, çev., A. Dönmez, 1.b. İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989, s.436.

sahip olması değil, izleyenlerin onun bu niteliklere sahip olduğuna inanmalarıdır⁽¹⁶⁾.

Lider yetkisini, daha çok kişiliğinden alır. Bu yetki daha çok biçimsel olmayan, doğal ve kendiliğinden doğma bir nitelik ve özellik taşır. Diktatörün yetkisi ise güce, zora, yasa ve düzene dayanır. Dolayısıyla tamamen biçimsel bir özellik gösterir⁽¹⁷⁾. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkiler içinde olması gerekli değildir. Resmi yetkisi olmadığı halde, grup üyelerini peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; resmi yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan, grup üyelerini peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.

Geçmişte liderliğin doğuştan gelen bir takım özelliklere sahip kimselere ait bir nitelik olduğu kabul edilirken, bugün bu tip kesin ifadelerden kaçınılmaktadır. Stogdill'in araştırma sonucunda, liderlik özelliklerinin duruma göre değiştiği belirlenmiştir.

2- Liderlik

Liderlik, bir kişinin bir amaç için biraraya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir grubu, bu amaca ulaşabilmesi açısından yönlendirilmesi ve etkilemesi sürecidir⁽¹⁸⁾. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur⁽¹⁹⁾. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Belirli bir durumda, bir kişinin sürekli diğer kişilerin davranışlarını etkilemesini amaçlar. Liderliği bir süreç olarak tanımlarsak, bir amaç etrafında biraraya gelmiş grup üyelerinin çabalarını

(16) Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, op.cit., s.167.

(17) Kemal Tosun, op.cit., s.393.

(18) Alireza A. Razian, op.cit., s.1-5.

(19) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 3.b. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1989, s.258.

yönetmek ve koordine etmek için düzeltici olmayan davranışlardır⁽²⁰⁾. Liderlik süreci, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkileri içerir⁽²¹⁾. Sosyal gruplarda sürekli etkileşim olduğu için, etkilemesi fazla olanlara lider, etkilenmesi daha fazla olanlara ise izleyiciler denilebilir.

Liderlik birtakım süreçleri içerir. Liderliğin oluşumu, liderin yönettiği grubun yapısına, izleyicilerin ve kendisinin kişilik özelliklerine bağlıdır. Bazı yazarlara göre, liderliğin doğuş ve oluşu şu formülle açıklanabilir:

$$\text{Liderlik} = f(\text{kişilik, izleyiciler, koşullar})$$

Bu eşitliğe göre, bir kişinin lider olabilmesi için güçlü bir kişilik, güçlü kişiliği izleyen bir grup insan ve grubun lideri izlemesini zorunlu kılan koşullar. Formülden anlaşıldığı gibi, liderliğin üç ögesi vardır ve liderlik bu üç öge arasındaki karışık ve çapraşık ilişkiler sonucu oluşur. Lider yönettiği grubu etkilerken, çeşitli kaynaklardan güç alır. Başlıca güç kaynakları zorlayıcı yasal, uzmanlık, karizmatik ve ödüllendirme gücü sayılabilir.

Zorlayıcı güç kaynağında, bir kişinin korkutarak ve gereğinde zor kullanarak, başkalarını etkileme durumu vardır. Günümüz örgütsel yaşamında buna pek rastlanmaz. Yasal güç kaynağı, formal yetki ile aynı anlamdadır. Organizasyona giren kişi üstünün kendisinden bazı şeyleri isteme hakkına sahip olduğunu kabul eder ve bu kişiler üstünün istekleri doğrultusunda davranır. Uzmanlık gücünde kişinin sahip olduğu bilgi, tecrübe önemlidir. İzleyiciler kendilerinden daha bilgili ve tecrübeli olan kişiden etkilenecek, o kişinin istekleri doğrultusunda davranacaktır. Karizmatik güç kaynağı, liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişilik özellikleri, izleyicileri güdülemesi, onların istek ve beklentilerini dile getirebilmesi bu

(20) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1991, s.331.

(21) A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri I-II, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1987, s.144.

kaynağın temelidir. Ödüllendirme gücünde, grup içinde bir kişi, başkalarını ödüllendirme olanağına sahip ise, grup üyelerini etkileyebilecektir⁽²²⁾.

Liderlik sadece organizasyonların üst kademelerinde olan kişilere has bir süreç değildir. Bu süreç değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşının da liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Tek farkı kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri hedeflerin niteliği, içinde bulundukları koşullardır, süreç olarak liderlik işi aynıdır.

B- LİDERLİĞİN AMACI VE LİDER GEREKSİNİMİ

İki veya daha çok kişinin biraraya geldiği yerde mutlaka bir lider vardır. Bir grup oluşur oluşmaz, muhakkak üyelerden bir kısmı diğerlerinden daha aktif olacak, diğerlerine tercih edilecek, diğerlerinden daha çok dinlenecek ve onlara hakim olacaktır⁽²³⁾. Günümüz toplumlarında önemli görevler yüklenmiş, gerek fikir, gerek davranışlarıyla çağımızı önemli ölçüde etkilemiş kişilere rastlamaktayız. Toplumlar kendisini yönetecek bir lidere gereksinim duyduğu gibi, gerek işletmeler, gerek sendikalar karşılaştıkları problemleri çözümleyebilecek nitelikteki kişilerin seçimi ve geliştirilmesiyle ilgilenmektedirler.

Lider, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde çalışanların çabalarına yön verir. Lider olmadığı zaman, kişisel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşer ve kişiler ancak kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırlar. Liderin olmadığı bir organizasyon, insan ve makina yığındır. Organizasyona hayat veren, lider düzeyindeki yöneticilerdir. Lider olan kimse, kişileri güdülemedikçe yönetim

⁽²²⁾ Kemal Tosun vd., İş İdaresi, Ankara: A.Ü. AÖF Yayını, 1984, Fasikül 4, s.316-317.

⁽²³⁾ D. Krech, R. S. Crutchfield ve Ballachey, Cemiyet İçinde Fert, çev., Mümtaz Turhan, 1.b. İstanbul: M.E.B. 1971, s.240.

fonksiyonlarının bir yararı olmaz. Organizasyonun yaşayıp, gelişmesi lider düzeyindeki yöneticilere bağlıdır. Ancak böyle bir durumdaki organizasyonun başarısından sözedebiliriz.

1- Liderliğin Amacı

Biçimsel örgüt liderinin amaçları, grubu temsil etmek, çıkarlarını korumak, yanındakileri, organizasyonun bir bütün olarak amaçları yönünde çalıştırmaktır. Gruptaki bireylerin amaçları farklı olacağı için, amaçlar birbirleriyle çelişebilir, grubun ya da organizasyonun ana hedef ve amaçlarına uymayabilir⁽²⁴⁾. Amaçların birleştirilmesi lider düzeyinde yöneticilerin bilgi ve becerileri sayesinde olacaktır.

Liderlik olmadıkça, kişisel ve organizasyonun amaçları arasındaki bütünlük bozulabilir ve bu durum organizasyonlar için istenmeyen bir durumdur. Keith Davis'e göre, liderin olmadığı bir organizasyon insan ve makina topluluğundan başka birşey değildir. Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için, motive eden unsur insan faktörüdür. Lider kişileri güdülemedikçe, amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, yönetim fonksiyonlarının bir yararı olmaz. Liderlik bir organizasyon ve organizasyondaki kişileri ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir. Diyebiliriz ki, bir organizasyonun başarılı olabilmesi için liderlik kaçınılmaz bir unsurdur⁽²⁵⁾.

Organizasyonlarda liderlik bu kadar önemli olduğuna göre, lider düzeyinde yöneticilere her zaman ihtiyaç olacaktır. Liderlik sadece üst

⁽²⁴⁾ Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, 4.b. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.214.

⁽²⁵⁾ Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, çev., Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981, s.234.

kademelerdeki yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik değil, en aşağıdan en üst kademeye kadar bütün yöneticilerde olması gereken bir özelliktir.

2- Lider Gereksinimi

Lider niçin gereklidir? Bir örgüt olgunluk durumunu elde ettikten sonra bile niçin liderlere gereksinme duyar? Örgütlerin lidersiz olabileceği düşünülebilir ancak örgütsel planlar tam ise, çevre koşulları değişmiyorsa, örgütün iç dinamikleri yoksa ve örgütlerde insan üyeliği önemli değilse. Ancak bu koşullar hiçbir örgüt için sözkonuzu olamaz⁽²⁶⁾. Çünkü hiçbir örgüt şeması, siyaset ve usuller kitabı, tüm eylemleri sayamaz, olasılıkları tamamıyla belirleyemez. Böyle bir belirleme çabası, cansıkıcı bir emirler kümesi ortaya çıkarmaktan öteye gidemez. Böyle belirlemeler yapılsa bile, zamana ayak uyduramayacak, modası geçmiş durumuna gelecektir. Örgütler açık sistem oldukları için, çevredeki her değişiklik, örgüt içinde bir değişme isteğini doğuracaktır. Bu istekler, bir dereceye kadar önceden görülebilir ve uygun tepkiler programlanabilir. Bir dereceye kadar da, bu gibi tepkilerin ötesinde bir liderlik gerektirir. Liderlik için sürekli gereksinme yaratan diğer etkenler, birkaç örgütsel alt sistemin dengeli olmayan gelişmeleri ve farklı dinamiklere sahip olması ile örgütlerdeki insan üyeliğinin bölünebilir özellikte olmasıdır⁽²⁷⁾.

Dünyada gittikçe yaygınlaşan, demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim biçimleri, bilimde ve haberleşme araçlarında hızlı gelişmelerin, olması, liderliğe olan ihtiyacı azalttığı düşüncesine yol açsa bile, grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi,

⁽²⁶⁾ Turgay Ergun, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara: TODAİE Yayını, 1981, s.11.

⁽²⁷⁾ Ibid., s.371.

koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç olmuştur ve olacaktır da. Demokrasi ve eşitlik liderliği ortadan kaldıramaz ancak liderliğin uygulama biçimini değiştirir.

C- LİDERİN ETKİNLİĞİ VE FONKSİYONLARI

Warren Bennis'in, 80 büyük Amerikan şirketinin yöneticileri üzerine yaptığı araştırmalarda ve on başarılı, 'yaratıcı' liderlerle yaptığı görüşmelerde, etkin liderliğin doğası üzerine bazı ipuçları elde etmiştir. "Başarılı yöneticilerin tümünün paylaştığı ve oluşturduğu liderlik yapısı, bu rolü örgütlenmeleri içinde nasıl yapılandırdıkları ile doğrudan ilgiliydi. Kendilerini müdür değil, lider olarak görüyorlardı. Örgütlenmelerinin temel amaçlarıyla, genel çizgilerini neden koruduklarıyla ilgileniyorlardı. Zamanlarını, 'çıkamaz'ların 'nasıl açılacağı' üzerine değil, amaç ve eylem çizgisi üzerine harcıyorlardı. Kısacası 'işlerin doğru yapılmasıyla' değil, 'doğru işlerin yapılmasıyla' ilgileniyorlardı"⁽²⁸⁾.

'Liderlikteki etkinlik ve başarının ölçüsü, liderin davranışlarının etkisiyle izleyicilerin başarıya ulaştıracak aktivitelere yönelmesi ya da onların bireysel isteklerinin işletme amaç ve politikalarına göre yönlendirilebilmesidir'⁽²⁹⁾. Önemli olan işletmenin amaç ve politikalarıyla, çalışanların istekleri arasında uyumu sağlayabilmektir.

Liderin fonksiyonları, yönettikleri grupların çeşidine göre değişmektedir. Otoriter bir grupta liderin fonksiyonu başka, demokratik bir grupta ise farklı fonksiyonları vardır. Ancak işletmenin büyüklüğü, çalıştığı

(28) Warren Bennis, "Liderlik Sanatı," Karizma Dergisi, S.5(1984), s.16.

(29) Muhammet Seyhan, "Önderlikte Yönetim Biçimleri ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma," Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990, s.12. Aktarılan Eser, Jerry C. Wofford, Organizational Behavior: Foundation For Organizational Effectiveness, Boston: Kent Publishing Comp., 1982, s.262.

alan, personel yapısı ne olursa olsun bütün liderlerin yerine getirme mecburiyetinde olduğu fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlara ileride değinilecektir.

1- Liderin Etkinliği

Yapılan araştırmalarda liderlik tarzının grup performansı üzerindeki etkisi incelenmiş, liderin başarısının gruptan gruba, hatta farklı koşullarda aynı grupta bile değiştiği görülmüştür. Durumsallık yaklaşımlarının vardıkları sonuca göre tek bir en iyi liderlik tarzı, yoktur. Liderlik tarzının etkinliği, grubun amaçlarına, grubun üyelerine ve ortama bağlıdır. Bu nedenle, vurgulanabilecek en önemli nokta liderin esnek olma ve koşullara uyabilmesi gereğidir⁽³⁰⁾.

Liderliğin kişilik ve ortamsal yönlerini kaynaştıran bir model geliştirilerek, kişinin gruba yönelimi ele alınmıştır. İşe yönelik ve işgörene yönelik ayrımı çerçevesinde, hangi tarzın daha etkin olduğu üzerinde durulmuştur. Kişiler bir ucu sosyal yönelimli ve diğer ucu iş yönelimli olarak nitelendirilen bir boyut üzerinde, farklılık göstermektedirler. Sosyal yönelimli lider, kaygısız, yönlendirici olmayan ve diğer üyelerle sıcak, sevecen ilişkiler kurmayı amaçlar. İş yönelimli lider ise daha kaygılıdır, yönlendiricidir ve sıcak, sevecen grup ilişkilerini sürdürmekle daha az ilgilidir. İş yönelimli lider, grubun karşılaştığı işi üzerinde odaklaşarak, başarıyla tamamlamasını amaçlamaktadır. Bazı ortamlarda sosyal yönelimli lider daha başarılıyken, diğer ortamlarda iş yönelimli lider daha başarılı olmaktadır⁽³¹⁾.

⁽³⁰⁾ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.160.

⁽³¹⁾ Hüsnü Arıcı vd., Davranış Bilimlerine Giriş, Ankara: A.Ü. AÖF. Yayını 1984, Fasikül 6, s.306.

Liderin konum gücü, görev yapısı ve gruptaki lider, üye ilişkileri önemli görülen üç ortamsal değişkendir. Konum gücü, Liderlik konumunun grup üyelerini etkilemesine ne kadar olanak verdiğiine işaret eder. Liderin meşruluğu ya da yetkisiyle de ilişkilidir. Görev yapısı ise, grubun karşılaştığı işin belirginliğine işaret eder. Bazı işler belirsizdir ve grup üyeleri amaçlarının ne olduğundan ve onlara erişmek için ne gibi taktik gütmeleri gerektiğinden emin değildirlir. Yapılan araştırmalarda amaca ulaştıran yolun belirsiz olduğu işlerde, çalışanların daha az doyum aldığı, daha az güdülendiği ve verimin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Lider-üye ilişkileri en son ortamsal değişkendir. Bazı durumlarda lider-üye ilişkileri iyidir. Çalışanlar liderlerini kabullenir, sadık olurlar. Bazı durumlarda ise lider ve üyeler arasında gerginlik vardır⁽³²⁾.

Bu modele göre üç değişken birleştirilmiş ve ortamlar lidere göre olumluluk açısından sınıflanmıştır. En olumlu ortam, liderin konum gücünün yüksek, görevin belirgin biçimde yapılanmış ve lider-üye ilişkilerinin iyi olduğu ortamdır. En olumsuz ortam, liderin konum gücünün düşük görevin pek yapılaşmamış ve lider-üye ilişkilerinin kötü olduğu ortamdır⁽³³⁾.

Liderin yönelimi ve ortamın olumluluk derecesi, liderin etkinliğini belirler. Ortam çok olumlu olursa, iş yönelimli lider, eldeki görev üzerinde yoğunlaşır, problemi çözer ve diğer sorunlara yönelir. Sosyal yönelimli lidere, bu durumda gerek duyulmaz. Ortam çok olumsuzsa, grup dağılmak üzereyse, iş-yönelimli lider, grubu işi tamamlamaya yöneltir. Çünkü olumsuz koşullarda, grubun işlerini kontrol altına alacak bir kişiye gereksinim olur. Sosyal yönelimli lider, orta derecede olumlu ya da olumsuz koşullarda daha etkilidir. Bu ortamdaki koşullarda, grubun moralini yüksek tutacak, doyum almasını sağlayacak birine gereksinim duyulur. Yöneltilici, katı, sert olan iş-

(32) Ibid.

(33) Ibid.

yönelimli lider kırgınlığa yol açabilir ve grubun amaca ulaşmasını engelleyebilir⁽³⁴⁾.

Lider etkinliğinin geliştirilmesi konusunda yaklaşımlardan birinde, ağırlık liderdedir. Alınabilecek önlemler, etkin liderliği kolaylaştıracak örgütsel ortamın yaratılması, belirli özellikleri taşıyan bireylerin seçilmesi ve eğitimidir. Etkinliğin geliştirilmesi konusunda diğer yaklaşım, Fiedler'in yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın esası, lideri ortama uydurmaya çalışmak yerine, ortamı liderle bağdaştırmayı amaçlamak gerekir. Fiedler'in değişkenleri ile, etkin liderlik için lidere tanınan yetkinin, işin niteliğini veya grubun yapısının değiştirilmesi gerekir. Bu iki yaklaşımın birlikte kullanılmasının geçerliliği üzerinde durmak gerekir. Bir yandan bireyi geliştirme, öte yandan koşulları bireyle bağdaştırarak, bilgi ve becerisinden yararlanmak en geçerli yaklaşımdır⁽³⁵⁾.

2- Fonksiyonları⁽³⁶⁾

Liderlerin fonksiyonları sevk ve idare ettikleri grupların çeşidine göre değişmektedir. Otoriter bir grupta faaliyet gösteren lider belirli bazı fonksiyonlar üzerinde dururken, demokratik bir grupta faaliyet gösteren bir lider başka fonksiyonlarda bulunacaktır. Liderin fonksiyonları işletme içerisinde bulunduğu yere göre farklılık gösterecektir. Ancak işletmenin büyüklüğü, çalıştığı alan, personel yapısı ne olursa olsun liderlerin üstlendiği fonksiyonlar vardır. Buna liderin geleneksel fonksiyonu diyebiliriz. Bu bir dizi göreve, liderin doğal liderlik fonksiyonları denebilir.

(34) Ibid.

(35) A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.160.

(36) D. Krech, R. S. Crutchfield ve Ballachey, op.cit., s.248-253.

a- Uygulayıcı Olarak Lider: Hangi grupta olursa olsun bir liderin rolü, grup çalışmalarını koordine etmektir. Uygulayıcı olarak lider, yapılması zorunlu olan işi bizzat kendisi yapmaz, sorumluluk ve yetkilerini grubun diğer üyelerine havale eder. Lider böyle yapmadığı zaman astların gelişmelerini, grup etkinliklerine katılmalarını zorlaştırır veya bazı işler liderin onayını beklediği için gecikme olur.

b- Planlayıcı Olarak Lider: Lider genelde, grubun amaçlarına erişmesinin yollarını ve vasıtalarını kararlaştırmak suretiyle, planlama rolünü üzerine alır. Lider, çalışanların amaçlara ulaşmaları için, gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Grubun uzun vadeli hedeflerini, hedef doğrultusunda stratejik ve taktik kararların belirleyicisi ve uygulayıcısıdır.

c- Uzman Olarak Lider: Genellikle bir organizasyonda lider, kolayca temin edilebilen grubun saptanan amaçlarına uygun bilgilerin kaynağı ve özel uygulamaların mimarıdır.

d- Sözcü Olarak Lider: Bir grubun bütün üyelerinin, diğer gruplarla ilişki kurmaları güç olmaktadır. Böyle bir durumda lider, grup üyelerini temsil eder, grubun içerden dışarıya ve dışarıdan içeriye bütün haberleşmesini sağlar.

e- Kontrolör Olarak Lider: Lider, grup yapısının ayrıntısı üzerinde, diğer üyelerden daha çok hakimdir. Böylece işletmedeki herhangi bir grubun lideri, grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunu kontrol yetkisine sahiptir.

f- Ödüllendiren ve Cezalandıran Olarak Lider: Üyelerin, grup amaçlarına uyma derecelerine göre, davranışlarının değerlendirilmesi, sınırlar dahilinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi, liderin görevlerindendir. Bu sayede, grup üyelerini kontrol edebilmektedir.

g- Hakem ve Aracı Olarak Lider: Grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda, onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltme çalışmaları liderin aracılık görevidir.

h- Örnek Olarak Lider: Bazı gruplarda lider, davranış bakımından model görevi görmektedir. Liderin genel davranışı, grup üyelerine nasıl olmaları, neyi nasıl yapacakları konusunda model oluşturabilmektedir.

ı- Grubun Sembolü Olarak Lider: Rozetler, üniformalar vb. gibi şeylerle bir grup kendisini teşhis ettirebilir. Liderler de, özellikleri nedeniyle grubun sembolü olabilirler. Grubun sürekliliğini sağlayıp, devamlı liderliğini üstlenen kişi giderek o grubun sembolü olur.

i- Koruyucu Olarak Lider: Bazen Lider gruptaki bazı kişilerle yakın ilişki kurup, aşırı saygı ve sevgi kazanabilir. Aynı duyguları lider de yaşayınca, grup üyelerinin sorunlarını çözmede, liderin görünümü "babalık" rolü ile bütünleşir. Babalık rolü, bazen liderin grup üyelerinin suçlarını üstlenmesine, neden olabilir. Grup amaçlarından sapan üyelerden bazılarının, bir üst düzey yöneticinin baskısı karşısında kalması durumunda, grup lideri üyelerinin suçunu üstlenebilir.

j- Karar Veren ve Yönlendiren Kişi Olarak Lider: Liderin fonksiyonlarının, en önemlilerindendir. Grubun siyaset ve hedefleri üç kaynaktan gelebilir. Birinci kaynak yukarıdan, yani grubun üstünde bulunan otoriteler tarafından, dikte edilebilir. Ancak, siyaset yukarıdan gelmiş olsa bile, çok defa alt kademedeki liderlerin fikirleri, alınmaktadır. İkinci kaynak aşağıdan, yani grup üyelerinin bütün olarak verdikleri kararlar, grubun siyaset ve hedefleri tesbit edilebilir. Bu durumda bile lider, müzakereleri idare etmek sorumluluğunu taşıdığı için, grup siyasetinde önemli rol oynar. Üçüncü kaynak olarak lider, bizzat kendi karar verir, bu durumda siyaset ve hedef konusunda karar vermekte muhtardır.

k- İdeolog Olarak Lider: Grup ideolojisi, lider tarafından meydana getirilebilir. Bu durum grup üyelerinin inançları, kıymetleri ve normları için bir kaynak teşkil eder ve grubun resmi ideolojisi her kademedeki üyelerin düşüncelerinden çok, liderin düşüncelerini gösterir.

l- Sorumluluk Yüklenici Olarak Lider: Bazı gruplarda lider, grup üyelerinin şahsi kararlar almak- mes'uliyetinden ve kaçınmak istediği hareketlerde bulunma külfetinden kurtarmak gibi önemli bir rol oynar.

D- LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Yönetim, yönetici, liderlik ve lider kavramları, birbirlerine yakın kavramlardır. Ancak, bu kavramlar arasında farklılıklar vardır. Liderlik teorisyenleri, 1940'lardan başlayarak lider ile yöneticiyi, aşağı yukarı aynı anlamda kullanarak, etkili liderlik veya etkili yöneticilik için gerekli olan koşulları ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Diğer taraftan, bazı yönetim düşünürleri ise yöneticilik ve liderliği farklı kavramlar olarak, kesin biçimde ayırt etmeye çalışmışlardır⁽³⁷⁾. Keith Davis'e göre liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik diğerlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmaya, isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir⁽³⁸⁾.

Lider, kendi kişisel özelliklerine dayanarak, herhangi bir resmi yetkiye sahip olmadan, başkalarını etkileyen, grubunu oluşturan üyelerin çoğunluğunca, izlenen kişidir. Yönetici ise, belirli ve biçimsel bir organizasyon içinde, kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak, başkalarını çalıştıran kişidir. Lider, biçimsel bir yapı içinde, biçimsel olmayan bir yoldan

⁽³⁷⁾ Feriha Balekoğlu, "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri," Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1992, s.59.

⁽³⁸⁾ Aynur Karatepe, "Yönetimde Karar verme Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri," Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi 1991, s.3.

ortaya çıkabilir. Yönetici ise, atamayla ortaya çıkar ve aralarındaki en önemli fark, yetki kullanımındadır. Yönetici yetki ve sorumluluklarının sınırı, müteşebbis grup veya onların temsilcilerince belirlenir⁽³⁹⁾. Liderlikte, resmi yetki yoktur, yetkisini daha çok kişiliğinden alır; bu yetki daha çok informal, doğal ve kendiliğinden doğma bir nitelik ve özellik taşır.

Lider, bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikler taşıması sonucu, grup üyelerince benimsenir ve davranışsal olarak izlenmesiyle ortaya çıkar. Yöneticinin ise grup üyelerince kabullenilmesi ve izlenmesi gerekli değildir. Zaleznik'e göre yönetici, rasyonel karar veren ve problem çözen kişi olduğu için, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar, lider ise grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir. Liderin temel ilgi alanı, grubunun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal zaman zaman işletmenin amaçlarının dışında veya bu amaçların zıddı olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktır. Yönetici ise, işletmenin amacı ile ilgilidir. Örgüt üyelerinin kendisini, izlemelerine ihtiyacı vardır⁽⁴⁰⁾.

Yöneticinin karar ve hareket serbestisi üstlerinin ona vermiş olduğu yetki ve sorumlulukla sınırlandırılmıştır. Amaçlar yöneticinin dışında, örgütün daha üst kademelerinde belirlenmektedir.

Lider bu açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilikten daha geniş nüfuz ve otoriteye sahiptir. Onu izleyenler yani grup üyeleri, isteyerek liderin emirlerine uyarlar. Lider ise grubun amaçlarını belirlemede daha özgürdür.

Yöneticinin hem yönettiği gruba hem de üst düzey yöneticilerine karşı belli sorumlulukları vardır. Lider ise lideri olduğu gruba karşı sorumludur. Sorumluluğu, grup amaçlarının gerçekleştirilmesiyle sınırlıdır.

⁽³⁹⁾ Kemal Tosun vd., İş İdaresi, op.cit., s.315.

⁽⁴⁰⁾ İlhan Erdoğan, op.cit., s.332.

Yöneticiler; fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme fonksiyonlarını, yerine getirirler. Bütün fonksiyonlar arasında, liderlik etme ve yol gösterme fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği, onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir. Halbuki bir lider, sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir. Aslında bir liderden, kendisine bağlı elemanları "doğru" yöne sevk etmesi dahi, beklenmemektedir⁽⁴¹⁾.

Liderlik, neyin yapılması gerektiği üzerinde durur. Yönetim ise, liderin kendisine verdiği amacın nasıl en etkili biçimde gerçekleştirilebileceği yöntemini ve başarı "merdiven"inin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır. Liderlik ise "merdiven"in dayandığı "duvar"ın doğru olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyla ilgilenir. Bir şirketin başındaki kişi, eğer yönetime daha çok önem veriyorsa, verimliliği ilk sıraya alacak ve "nasıl daha verimli olunabilir ve en ucuz nasıl üretilebilir" konusu dışında birşey düşünmeyecektir. Şirketin başındaki kişi liderlik özelliğine sahip biriyse, verimlilik sorularını kendi altında çalışan teknisyenlere bırakır ve "toplum nereye gidiyor, benim şirketim 10, 20, 30, 50 sene sonra bu toplumda nasıl rol alacak, şirketin kültürü nedir, insan ilişkileri nasıl işlemektedir, çalışanlar bu şirkette ne bulmaktadırlar" gibi sorulara dönük düşünecektir⁽⁴²⁾.

Liderlik ve yöneticilik işlevleri arasında temel değil, derece ayrıkları vardır. Her yönetici liderlik işlevini de yerine getirebilir. Ancak komuta zincirinin alt kademelerine doğru inildikçe, liderlik işlevinin yeri azalır, yönetsel faaliyetlerin önemi artar. Bu nedenle, lider doğrudan doğruya bireylerle ve grupla ilişkide bulunur. Onları ortak amaç uğrunda çalışmak ve

(41) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.233.

(42) Doğan Cüceloğlu, "Liderlik ve Yönetim için Etkin Kişilik," Cumhuriyet Bilim Teknik Eki, S.320 (1993), s.4.

her türlü çaba ve fedakarlık için inandırmaya ve bu ortak amacı onlara benimsetmeye çalışır. Yönetici de aynı işlevi görür. Ancak bu noktadaki fark, lider grubun üyesi olan bireylerin işbirliğini daha demokratik yapmasıdır⁽⁴³⁾.

Kısacası, liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı olmakla birlikte, aralarında önemli bir ilişki vardır. Yöneticilik rolüne sahip olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır.



⁽⁴³⁾ Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, op.cit., s.392-393.

II. BÖLÜM

LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE LİDERLİK TARZLARI

Liderlik = f (lider, izleyenler, şartlar) biçiminde ifade ettiğimiz, liderlik olayını açıklamak üzere, çeşitli teoriler geliştirilmiş ve değişik görüşler ortaya konmuştur. Bunlardan bazıları, liderliğin doğuştan gelen bir yetenekler bileşimi olduğu, bazıları ise liderlik niteliklerinin sonradan da kazanılabileceğini, ileri sürmüşlerdir. Ayrıca geliştirilen kuramların bir kısmı, liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, bir kısmı liderin davranışına dolayısıyla üyeleri etkileme derecesine ağırlık vermiş, sonraları ise lider, durumun gerektirdiği koşullara göre davranan kişi olarak, görülmeye başlanmıştır.

Kısaca ifade edecek olursak, geleneksel yaklaşımlar; liderin ortaya çıkışını, liderin kişisel özelliklerine bağlamış, modern yaklaşımlar ise liderin kişisel özelliklerinin dışında kalan bazı davranışsal olguların da lideri belirlemede etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Yapılan araştırmaların birçoğunda sonuç olarak çıkan gerçek, çeşitli çevrelerden ve eğitim düzeyinden gelen, değişik kişilikteki insanların başarılı lider olabildikleridir. Çünkü lideri genellikle yaratan çevredir ve liderin kişisel özellikleri de, ancak onun liderliğinin bir kısmını oluşturmaktadır. Liderin belirli bir özelliği, belli bir durum veya grubun ihtiyaç duyduğu zaman önemlidir. Değişik durumlar ve ihtiyaçlar değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Liderin davranışı farklı yer ve zamanda farklı

değerlendirilebilir. Yani, belirli yer ve zamanda liderin davranışı iyi olarak değerlendirilirken, başka yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilir⁽¹⁾.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılabileceği gibi liderlik tarzlarının birbirlerine göre daha iyi veya kötü olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü liderlik tarzları, iş yapılan ortamın ve grubun özelliklerine göre değişiklik gösterebilecektir. Olağanüstü hallerde, ekonomik ve sosyal bunalım dönemlerinde, savaşlarda ve zamanın çok önemli olduğu acil karar verme gereken durumlarda otokratik yönetimin ve liderliğin daha iyi olduğunu söyleyebiliriz⁽²⁾.

A- KLASİK LİDERLİK YAKLAŞIMI (ÖZELLİKLER)

Bu yaklaşım liderlik = f (lider, izleyenler, şartlar) eşitliğindeki ögelerden "lider" ögesine ağırlık verir. Bu yaklaşıma göre, liderler grup üyelerinden farklı oldukları için, lider olurlar, liderin farklılığı kişisel özelliklerindedir.

Yöneticilerin başarılı ve etkili lider olabilmeleri için, bazı kişisel özellikler taşıması gerekliliği üzerinde durulmuş ve çeşitli kişisel özellikler incelenmiştir. İncelemeler sonucunda, başarılı liderleri diğerlerinden ayıran ortak kişisel özellikler saptanmaya çalışılmıştır⁽³⁾. Ancak, her liderin özellikleri dikkate alındığında, liderde olması gereken özelliklerin miktarı gittikçe artmaya başlamıştır. Bir liderde bulunan özellikler, diğer liderde tam bulunmadığı gibi, istenmeyen bazı özelliklerin bulunduğu görülmüştür. Bu nedenle, kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için, düşünürler arasında bir fikir birliğine varılamamıştır.

(1) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.358.

(2) Ibid.

(3) Nursen Çelebi, İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları, Üniversite Sanayi İşbirliği Yayını, 1987, s.46.

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları, fazla başarılı olamamıştır. 'Kişisel zellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zeka, motivasyon ve insan ilişkileri becerileri gibi yetenek veya özelliklere bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana kıyasla daha fazla olduğu'dur'(4). Ancak, bu gibi nitelikler istenir olmakla beraber, zorunlu değildir. Çünkü,bu tür özelliklere sahip olmayan,birçok lider gösterilebilir.

Kişisel zellikler yaklaşımının,verimli olamamasının temel nedeni, tüm liderlik ortamını gözönüne almamasıdır. Belli bir özellik var olsa da, belli bir grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkin olmayabilir; dolayısıyla kişisel özelliklerle liderlik eylemleri arasında mutlak bağlantı yoktur(5). Bu yaklaşım, grubun diğer üyelerinin kişisel özellikleri, beklentileri, yetenekleri ne olursa olsun, belirli özelliklere sahip bir kimsenin lider olacağını ne sürmektedir. Ancak yapılan araştırmalar sonunda, lider ile diğer grup üyelerinin etkileşiminin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan güçlüklerden biri de liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlanması ve belirli bir özelliğin farklı şekilde anlaşılması olmuştur(6).

zellikler yaklaşımının, liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına, işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya çalışmışlardır.

(4) A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, Davranış Bilimleri I-II, İstanbul: İ.. İşletme Fakültesi Yayını, 1987, s.146. Aktarılan Eser, F. E. Kast-J.E. Rosenzweig., Organization and Management, Mc Graw Hill Tokyo, 1974, s. 344.

(5) Keith Davis, İşletmede İnsan Davranışı, ev., Kemal Tosun vd., 3.b. İstanbul: İ.. İşletme Fakültesi yayını, 1988, s.143.

(6) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 3.b. İstanbul: İ..İ.İ.E. Yayını, 1989, s.262.

B- DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMI

Liderlikte özellikler yaklaşımını eleştiren araştırmacılar liderin başarısının, özellik ve niteliklerden ziyade, işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranış biçimine bağlı olduğunu, söylemişlerdir⁽⁷⁾. Böylece araştırmacılar dikkatlerini, kişisel özellikler yerine davranışa yöneltmişlerdir. Davranışlar, kişilik özelliklerine oranla daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir olduğundan, araştırmacılar bu yeni yaklaşımı çalışmalarında kullanmaya başlamışlardır⁽⁸⁾. Lider nedir? Liderin özellikleri nedir? soruları yerine liderler ne yapıyorlar? sorusuna cevap aramaya başlamışlar ve araştırmaların sonucunda liderler hakkındaki fikirlerini değiştirmişlerdir⁽⁹⁾.

Bu teorinin ana teması, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Amaç liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir.

Davranışsal teori, liderlik eşitliğinde ikinci öge olan izleyicilere ağırlık veren, bir teoridir. Burada, izleyicilerin özellikleri ile liderin davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır..

Lider davranışlarına ilişkin araştırmaların çoğunda, farklı terimler kullanmakla beraber iki temel liderlik tarzından sözedilmektedir. Bunlardan biri işgörene yönelik, diğeri işe yönelik liderdir. Göreve yönelik lider, işin genellikle teknik ve yönetsel yönlerine önem verip, üretimi arttırmaya yönelirler. Bunu gerçekleştirmek için aşırı baskı, ayrıntılı kural, talimat ve sıkı denetimden yararlanırlar. Çalışanların beşeri yönlerini dikkate almadan, onları makinalar olarak gören, rasyonel insan varsayımına sahiptirler.

(7) Tanıl Kılınc, "Yöneticilik ve Önderlik," Karizma Dergisi, S.5 (1984), s.7.

(8) "Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlemesi," Karizma Dergisi, S.11 (1986), s.22.

(9) Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, 4.b. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s.218.

İnsana yönelik lider ise; işin süreci ve teknik yönünden ziyade insanların davranışlarını ve çalışmalarını güdüleyerek verimliliği arttırmaya yönelir. İnsanların yaratıcı oldukları düşüncesiyle, onları bu yaratıcılıkları ortaya koyar hale getirmeyi, amaçlar.

"Davranışsal yaklaşımda, etkili liderin sonuca iki yolla ulaşacağı düşünülmüştür: Birinci yol, işi başarmak için işgörenlerin katılımına başvurmak gerektiğinin bilinmesi ve bu katılımın liderce sağlanmasıdır. İkinci yol ise, grup üyelerinin amaçları ile örgütün (işletmenin) amaçlarının uyumlandırılması olup, lider her iki yolu birlikte kullanmak zorundadır"⁽¹⁰⁾.

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli araştırma ve çalışmaların katkısı olmuştur. Bu çalışmalar sonucu çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Şimdi bu araştırmalar ele alınacak, liderlik tarzları ise ayrı bir başlık altında verilecektir.

1-Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi, 1945'te başlayan Ohio State University liderlik çalışmasıdır.

OSU çalışmaları 1945 yılında başlatılmış ve öncelikle askeri organizasyonlar ve bu organizasyonlarda liderlik olgusu üzerinde durulmuştur. Araştırma sonuçlarında, liderin davranışlarının grup üyelerinin tatmini ve başarısı üzerinde etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmaların amacı, liderin nasıl tanımlandığını tesbit etmek olmuştur. Bu tanımlar Faktör Analizi'ne tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan

⁽¹⁰⁾ İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1991, s.336.

faktörler belirlenmeye çalışılmıştır⁽¹¹⁾. Bunun için Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç,kullanılmıştır.

"Bir üst, astları, üstleri ya da kendi iş arkadaşları tarafından bu listedeki davranış tanımlarına göre, değerlendirilmektedir. Lider Davranışı Tanımı Anketi olarak adlandırılan bu değerlendirme formunun sonucunda,"yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörüne ilgi" gibi iki liderlik boyutu ortaya çıkmıştır"⁽¹²⁾.

"Yapıyı harekete geçirme" veya "inisyatif" , veya "göreve dönüklük" faktörü, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaçları belirleme, grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini belirleme, işle ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışdır⁽¹³⁾.

"İnsan faktörüne ilgi" liderlik boyutu ise,kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven ve dayanışmayı geliştirme amacını taşıyan yönetim faaliyetlerini, kapsar. Liderliğin bu boyutunda, üstün, astların her türlü fikirlerine ve duygularına saygı göstermesi,söz konusudur, Liderliğin bu boyutunda elde edilen yüksek puanlar, kişiler arasında uyum ve dayanışmanın, iyi ilişkilerin ve haberleşmenin çift yönlü olduğunu gösterir. Düşük puanlar ise, bu alanlarda daha gayri şahsi ve zıt yönde değerlerin varlığı anlamına gelir⁽¹⁴⁾.

Fleishman ve Harris'in araştırma bulgularına göre, insan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin gruplarında, yüksek uyumsuzluk ve işçi devri görülmüştür. "İnsan faktörüne ilgi" yönünden yüksek.

(11) Tamer Koçel, op.cit., s.263.

(12) "Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlemesi," op.cit., s.22-23.

(13) Tamer Koçel, op.cit., s.264.

(14) Toker Dereli, Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Yayın Dağıtım, 1976, s.232.

puanlı yöneticilerin gruplarında, uyumsuzluk ve işçi devri oranı düşük bulunmuştur⁽¹⁵⁾.

Araştırmacılar, kuramlarının geçerliliğini fabrika ve çeşitli sanayi işletmelerinde sınavıp, çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Araştırma sonuçlarında elde edilen bulgulara göre, çalışanlar yönetim kendilerine ilgi gösterdikleri zaman mutlu olsalar da, amaçları yönetim tarafından kesin bir biçimde belirlendiğinde, daha etkin olarak çalıştıkları görülmüştür.

Ohio State çalışmalarının bulgularına göre, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı, liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının arttığı saptanmıştır.

Özetlemek gerekirse, kişiyi dikkate alma faktörü, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini, inisiyatif faktörü yani göreve yönelik faktörü ise liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Ancak 1960'ların başlarında bu temel iki boyutu araştırmacılar, liderliğin incelenmesi için çok basit bularak terketmeye başlamışlardır.

2. University of Michigan Liderlik Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan çalışmalardan biri de, 1947 yılları civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri

(15) Ibid., s.233.

belirlemektir. "Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır"⁽¹⁶⁾.

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi, endüstride liderlik ve nezaret konularında birçok araştırmalar yapmıştır. Likert ve yardımcıları lider davranışı bakımından, iki ana kategori saptamışlardır. Bunlardan biri, işe yönelmiş lider diğeri ise işçiye yönelmiş lider. "Araştırmaları sonucunda "işçiye yönelmiş" nezaretçilerin, prodüktivitesi daha yüksek gruplara sahip olduklarını görmüşler, dolayısıyla bu liderlik kategorisinin daha başarılı olduğu sonucuna varmışlardır"⁽¹⁷⁾.

Üretime yönelmiş nezaretçiler, iş sürecinde yönetim ve teknolojiye önem verip, ilgi duydukları konu, daha çok üretimde bulunma ihtiyacıdır. Bunlar çalışanları, görevlerini mekanik bir biçimde yerine getiren emekçiler olarak görmektedir⁽¹⁸⁾. Bu tip nezaretçiler, işçileri daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar, hata olduğu zaman sert cezalar verirler.

"İşçiye yönelmiş bir nezaretçi, faaliyetlerinin büyük kısmını işçilerin davranış ve çalışma güdülerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için, yönetsel ve teknolojik yöntemlerden çok, fertlerin insan olarak potansiyel enerjilerinden yararlanmaya çalışır. Bu nezaretçi tipi, mevcut alet ve teçhizatla işçilerin daha çok çalışmalarını sağlayabilen, bir kimsedir. Faaliyetlerinde daha çok, astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur"⁽¹⁹⁾.

(16) Tamer Koçel, op.cit., s.265.

(17) Toker Dereli, op.cit., s.235.

(18) Ibid., s.236-237.

(19) Ibid., s.236.

Yapılan araştırmalarda, işçiye yönelik nezaretçilerin yüksek bir moral ve üretim seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, üretime yönelik nezaretçilerin ise, moral ve üretim düşüklüğüne neden oldukları sonucuna varılmıştır⁽²⁰⁾. Ancak bu konuda yapılan daha sonra ki araştırma, bir nezaret ve verimlilik arasındaki ilişkinin, bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir üretim seviyesinin, daha çok işçiye yönelmiş davranış çeşidi ile üretime dayanan görüşü birleştiren nezaretin sonucu olduğu, gerçeğini ortaya koymuştur.

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından farkı, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan, üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmaları sonucuna göre, yönetici her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabilecektir⁽²¹⁾. Michigan araştırmaları ise, bir yönetici ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşacağını ileri sürer.

"Michigan Üniversitesi araştırma bulgularına göre, iki liderlik biçimi ile iş etkinliği arasında işin de türüne göre, yakın ilgi vardır. Katz ve arkadaşları, işin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderlerin daha etkili olduklarını, buna karşılık yapı olarak oturmuş işlerde, kişiye yönelik liderlerin daha etkili olduğu sonucuna varmışlardır"⁽²²⁾.

3- R. Blake ve J. Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği

'Blake ve Mouton, kendilerinin şekillendirdiği "yönetim kafesleri" esasına dayalı, yönetim ve geliştirme programları hazırlamışlardır"⁽²³⁾.

(20) Ibid., s.237.

(21) A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.149.

(22) İlhan Erdoğan, op. cit., s.338.

(23) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, Organizasyonlar: Teori ve Davranış, çev., Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981, s.241, Aktarılan Eser, R. Black ve J. Mouton, The Managerial Grid, Gulf, Houston, 1964

Genellikle, örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri, iki grupta toplamıştır. Birinci boyut üretime yönelik olma, ikinci boyut kişilerarası ilişkilere yönelik olma boyutudur. Her boyut, faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır⁽²⁴⁾.

Blake ve Mouton'un hazırladıkları programların esasında, en iyi yöneticilerin, hem insan hem de üretime yönelik olduğu vardır. Blake ve Mouton tarafından geliştirilmiş testler yardımıyla, bir yönetici kendisine özgü liderlik felsefesini, kafesler üzerinde saptayabilir⁽²⁵⁾.

Son zamanlarda liderlik tarzları, yönetim ölçeği anlayışına göre çözümlenebilmektedir. Liderlik tarzları bir koordinat eksenini üzerinde gösterilerek, x eksenini üzerinde üretime duyulan ilgi, y eksenini üzerinde insana olan ilgi gösterilir. Bu ilgiler "0" noktasına yaklaştığı ölçüde azalmaktadır. Buna göre beş temel liderlik tarzı vardır. "1,1" noktasında korkak lider yer alır⁽²⁶⁾. Bu tip lider, işe ve kişiye en az yönelim ve davranışı ortaya koyan, iş başarımı ve üyelerin organizasyon içi tatmini için en az gayreti gösterir⁽²⁷⁾. Bu tip liderlerde, başarısızlık korkusu vardır, örgüt üyeliğini korumak için az çaba gösterirler⁽²⁸⁾.

"1,9" noktasında arkadaş tipinde lider yer alır. Bu tip lider davranışı işe en az, kişiye en çok yönelim davranışını ortaya koyar. Bu tip lider, iş ortamında organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi öncelikle ele alır, yapının arkadaşlık ortamı içerisinde yürümesini ister⁽²⁹⁾.

(24) Tamer Koçel, op.cit., s.266.

(25) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.241-242.

(26) Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, Kamu Yönetimine Giriş, 3.b. Ankara: TODAİE Yayını, 1988, s.173.

(27) İlhan Erdoğan, op.cit., s.339.

(28) Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, op.cit., s.173.

(29) İlhan Erdoğan, op.cit., s.339.

"9,1" noktasında, komutan tipi liderler yer alır. İşe en çok, kişiye en az eğilim sergileyen bu lider tipi, iş başarımını ön planda tutar, iş ortamı ve iş yerinin sosyal yönü ile fazla ilgilenmez, denetimi elinde bulundurmak isterler⁽³⁰⁾.

"5,5" noktasında, kurnaz türdeki liderler yer alır. Bu tip liderlik, ara liderlik biçimidir. İş yapısına göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu, iş başarımı ile dengeleyen lider türüdür.

"9,9" noktasında, başaran türünde liderler yer alır İşe ve kişiye en üst düzeyde yönelme gösterip, ortak organizasyon amacı etrafında, sosyal ilişkileri en yüksek düzeyde tutar ve iş başarımının da yüksek olmasını isterler.

"Yönetim kafesleri, bir yöneticinin insana ve üretime yönelik olma derecesinin toplamının, ona verilecek puanı oluşturduğunu söyler. Sahalardan herhangi birisindeki düşük not, yönetim açısından zayıf bir yaklaşımı işaret eder. Blake ve Mouton'un geliştirme programlarının amacı, "9,9" tarzı bir yönetim felsefesini oluşturabilmektir⁽³¹⁾."

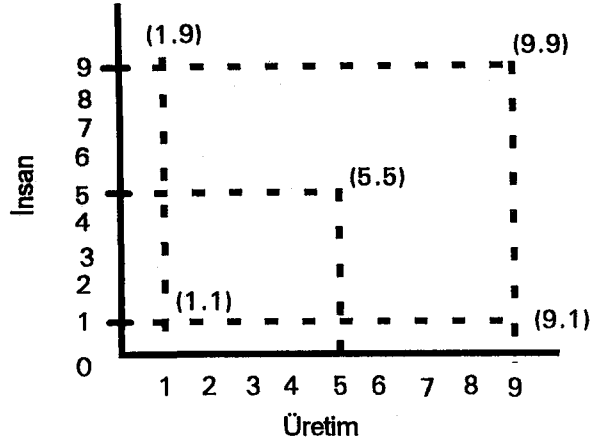
"Böyle bir modelin en önemli yararı, yöneticiler ve önderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı, vermesidir. Böylece, kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır⁽³²⁾." Yönetim ölçeği eğitim programları, yönetici yetiştirmek amacı dışında da örgütü geliştirmek için uygulanmıştır⁽³³⁾.

(30) Ibid.

(31) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.242.

(32) Tamer Koçel, op.cit., s.267.

(33) Turgay Ergun, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara: TODAİE Yayını, 1981, s.17.



Şekil 1. Yönetim Ölçeği

Kaynak: Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, op.cit., s.267.

4- Bale'in Harvard Üniversitesi'ndeki Araştırması

Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirebileceği, noktası üzerinde durmuştur. Fakat belirli kişiler, bir grubun daha ilk oluştuğu zamandan itibaren, diğer grup üyelerine göre, daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar.

Bale, yeni teşekkül etmiş laboratuvar gruplarının davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışıyla ilgili, üç boyutun varlığını saptamıştır. Bunlardan ilki faaliyet seviyesi, diğeri görevi başarabilme yeteneği ve son olarak üyeler tarafından sevilme derecesidir. Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri söyleyen, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi liderdir⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ Toker Dereli, op.cit., s.231-232.

5- Detroit Edison Araştırması

Bu araştırmalar, "değişme" olayının liderlik konusunda önemli olduğunu, ortaya çıkarmıştır. "Değişme" halinde, yöneticinin teknik ve idari yetenekleri, "insan faktörüne ilgi yeteneklerine nazaran, astlarının gözünde daha önemli olmaktadır. Uzun süre "değişme" etkisinde kalmamış gruplarda ise yöneticinin "insan faktörüne ilgi" alanındaki yetenekleri, önemli olmaktadır. Bu gibi durumlarda, "yapının harekete geçirilmesi ve teknik - idari fonksiyonlar, artık iyice öğrenildiği için astlar tarafından da yeterince ifa edilebilmekte ve böylece önemli olan tek konu "insan faktörüne gösterilen ilgi" olmaktadır⁽³⁵⁾.

6. McGregor'un X - Y Kuramı

Douglas McGregor, insan kaynaklarından en yüksek düzeyde ve en iyi biçimde yararlanmanın nasıl gerçekleşebileceği, konusunda çalışmalar yapmıştır⁽³⁶⁾.

McGregor'a göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır⁽³⁷⁾. Böylece, yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

'Douglas McGregor, X kuramı ve Y kuramı biçiminde ortaya çıkan iki tür liderlik öngörmüştür'⁽³⁸⁾. McGregor'un yaptığı şey geleneksel, otoriter liderlik ile demokratik, işbirliği ile karar verici, kendi kendini kontrol eden

⁽³⁵⁾ Ibid., s. 234-235.

⁽³⁶⁾ Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, 2.b. Uludağ: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1984, s.18.

⁽³⁷⁾ Tamer Koçel, op.cit., s.268.

⁽³⁸⁾ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.151. Aktarılan Eser, Douglas McGregor, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, çev., D. Energin, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, No:16 Ankara, 1970, s.30-40.

tipteki liderliğin performansı arttırma açısından karşılaştırmakta ve sonucu tipteki liderliğin araştırma bulgularına daha uygun olduğu sonucuna varmaktadır⁽³⁹⁾.

X Kuramı, insanların edilgin oldukları ve örgütsel gereksinmelere direndikleri varsayımına dayanır. X kuramına göre, insanlar emir almaktan hoşlanmaz, sorumluluktan kaçır, güvenlik ararlar. "Başarımı belirleyen etkenler para, yan ödemeler ve ceza korkusudur"⁽⁴⁰⁾. X teorisi anlayışında olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pekaz yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X Teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin, tipik uygulamaları olacaktır.

Y kuramına göre, insan kendi kendini yönetebilir, yaratıcıdır, sorumludur, genellikle çalışma istenmeyen bir şey değildir. Başarının olması için, kişiye güdülen etkenler sevgi, saygı, prestij ve kendi kendini gerçekleştirme etkenleridir⁽⁴¹⁾. Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanda var olan potansiyelin, gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesi, esasına dayanır. Bu varsayımları benimseyen bir yönetici, danışmacı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı denetim yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olması için şartları yaratacaktır⁽⁴²⁾. Teori Y'nin ana ilkesine göre, koşullar öyle yaratılmalıdır ki, çalışanlar kendi kişisel amaçlarına, en iyi şekilde çabalarını işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman, ulaşabilmelidirler.

(39) Abraham Korman, Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, çev., İ. Akhun, C. Alkan, Ankara: M.E.B., 1978, s.130.

(40) Richard I. Drake ve Peter J. Smith, Sanayide Davranış Bilimleri, çev., K. Tosun, İ. Erdoğan vd. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1990, s.219-220.

(41) Ibid., s. 220.

(42) Tamer Koçel, op.cit., s.87.

Bütün bunlara rağmen Y Kuramı, örgütsel bütünleşmeyi örgüt ve birey amaçlarının birleştirilmesi olarak tanımlarken, bunun nasıl sağlanacağı konusunda açıklık getirmemektedir. "İşletme yönetimi, daha iyisini bulduğu zaman, izlediği amaçlar ve kullandığı yöntemleri terkedebilir. Bu durumda, yeni amaçlara çalışanları yeniden uyarlamak, ayrı bir sorun yaratacaktır"⁽⁴³⁾. Ayrıca, çalışanlara gerektiği zaman "sorumluluklarını yükleme ve kendi kendilerini denetleme" ilkesinin uygulaması, kolay değildir. Otorite zayıfladığı zaman, örgütsel düzen ve örgütsel kaynaşma yerine, düzensizlik ve kargaşalık alacaktır⁽⁴⁴⁾. İşte, Y Kuramının yönetim sürecinde uygulanabilirliği, tartışılabilir. Ancak, suçu yalnız sanıların irrasyonelliğinde değil, yönetici ve işgören olarak bireyin, sosyal ve kültürel açıdan, beşeri ilişkilerinin amaçladığı düzeye ulaşamamış olmasında da arayabiliriz⁽⁴⁵⁾.

7- Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, University of Michigan araştırmalarından sonra, örgütsel liderliği dört grup altında toplamıştır. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir.

⁽⁴³⁾ Zeyyat Sabuncuoğlu, op.cit., s.20.

⁽⁴⁴⁾ Ibid.

⁽⁴⁵⁾ Tuğray Kaynak, Organizasyonel Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990, s.42.

Likert'e Göre Liderlik Tipleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı Otokratik	Sistem-2 Yardımsever	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara Ölan güven	Astlarına güvenmez	Hizmetçi- efendi güveni	Sınırlı güven, karar kontrolü liderde	Tüm konularda, tam güven
Astların duyduğu serbestlik hissi	Astların iş konularını üstleri ile görüşmede kendilerini serbest hissetmezler	İş konularında astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler	Astlar kendilerini tam olarak serbest hissederler
Üstün astla olan ilişkisi	İş konularında astın fikrini çok az alır	Ara-sıra astın fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır, onlardan yararlanır	Her zaman astların fikrini alır

Yukarıdaki tabloya⁽⁴⁶⁾ göre Sistem - 1 tipi istismarcı otokratik, Sistem - 2 tipi yardımsever otokratik, Sistem - 3 tipi katılımcı, Sistem - 4 tipi ise demokratik lider tipini göstermektedir. Bu dört sistem, sürekli bir değişken üzerinde bulunmaktadır. Likert'e göre, bir örgütte verimlilik düzeyinin yükselmesi, sürekli değişkenin sağ ucunda olan sistem 4'ün kullanılmasına, bağlıdır⁽⁴⁷⁾.

Sistem 4'e yaklaştıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderlerin astlarına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbesti hissi artarken, Sistem - 1 tipinde bu özellikler sınırlanmaktadır. Sistem - 1 tipi tüm gücü kendinde toplayan, karar verme işini kendi başına gerçekleştiren tiptir⁽⁴⁸⁾. Bunlara göre astın iyisi, kendine söyleneni yapandır.

Yardımsever - otokrat (Sistem - 2) lider tipi, az da olsa astlarına iş doyumunu sağlar. Sistem - 1 ve Sistem - 2 liderlik tipinin temel özelliği, otokratik liderliğin ön planda olmasıdır. Bu liderlik biçimi, kararların çabuk alınmasını

(46) Tablo için Bkz: İlhan Erdoğan, op.cit., s.354.

(47) Mustafa Tosun, Örgütsel Etkililik, Ankara: TODAİE Yayını, 1981, s.129.

(48) İlhan Erdoğan, op.cit., s.355.

sağlarken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de, arttıracaktır. Bu liderlik biçiminin, aşırı uygulanması durumunda, işgörenlerin iş görme isteklerinin azaldığı, çatışma eğilimlerinin arttığı da, gözlenen durumlardandır⁽⁴⁹⁾.

Katılımcı lider (Sistem - 3) yetkiyi dağıtma eğiliminde olup, kararlar astların katılımıyla alınır. Modern yönetimde genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırılması yönündedir.

Demokratik lider (Sistem - 4) tipi, Likert'in ideal modelidir. Sistem - 4 otoriteyi en aza indirmeye çalışır⁽⁵⁰⁾. Bu tip lider, güçten kaçınır ve bu tür liderin yönetimindeki grup üyelerinin, kendi kendisini eğitmesi söz konusudur. Liderin görevi, grubun dış temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmektir⁽⁵¹⁾.

Likert'in araştırma sonuçlarına göre, verimliliği yüksek grupların Sistem - 3 ve Sistem - 4 tipi bir yönetim altında olduğunu, verimliliği düşük grupların ise Sistem - 2 tipi bir yönetim altında olduğunu göstermiştir⁽⁵²⁾.

Demokratik liderliğin aşırı uygulamalarında, işletme içerisindeki farklı grupların, zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilir ve işletmede kargaşa olabilir⁽⁵³⁾.

Sistem - 4 modeli ile ilgili olarak, metodolojiye ilişkin eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca, Sistem-4 modelini her yerde daima geçerli, en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri almıştır⁽⁵⁴⁾.

(49) Ibid.

(50) Frank Goble, Excellence in Leadership, U.S.A: American Management Association, In., 1972, s.137.

(51) İlhan Erdoğan, op.cit., s.355.

(52) Tamer Koçel, op.cit., s.270.

(53) İlhan Erdoğan, op.cit., s.355.

(54) Tamer Koçel, op.cit., s.270.

C- MODERN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI (DURUMSALLIK)

Liderlik konusunda, özellikler ve davranışsal yaklaşımlara yapılan eleştiriler, iki yaklaşımın karışımı niteliğinde olan Modern (Durumsal) Liderlik Yaklaşımının gelişmesine neden olmuştur.

1950'lerden itibaren araştırmacılar, ilgilerini lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etmenlere, çevirmeye başlamışlardır. Bu yaklaşıma göre, lideri ortam yaratır ve ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin, davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bundan ötürü, en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan, söz etmek daha doğru olur⁽⁵⁵⁾.

Liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle astları arasında olan karşılıklı etkileşimin sonucudur. Bu duruma göre, hiçbir ayırım gözetmeden tek bir liderlik davranış tarzının kullanılmasının, çok çeşitli yönetsel durumlarda başarı getirme olasılığından, söz edilemez⁽⁵⁶⁾. Durumsallık yaklaşımına göre, lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve başarılı olmaya çalışır. 'Bu kuram, çeşitli durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit etmeye ve bunların liderin davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır'⁽⁵⁷⁾.

Modern Liderlik Yaklaşımına göre, bir liderin davranışı ulaşılmak istenen amacın özelliklerine, ast, üst ve eş düzeylilerin beklentilerine, işin yapılanma özelliklerine, liderin geçmiş tecrübelerine v.s. bağlıdır.

⁽⁵⁵⁾ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.153.

⁽⁵⁶⁾ Leonard J. Kazmier, İşletme Yönetimi İlkeleri, Çev., Cemil Cem, Cahit Tutum vd. Ankara: TODAİE Yayını, 1979, s.307.

⁽⁵⁷⁾ Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: Eskişehir İ.T.İ.A.Yayını, t.y., s.229, Aktarılan Eser, Filley and House., op.cit., s.396.

Durumsallık yaklaşımı, uzun araştırmaların sonucuna bağlı olarak gelişmiştir. Daha sonra benzer araştırmalar yapıldığı gibi, çalışmaların çoğu bu modelin belirli şartlarda geçerli olduğunu, vurgulamıştır. Ancak bu modelin, bazı yetersizliklerini de gözardı edemeyiz. Bu model, bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş, teorik bir formül üzerine oturtulamamıştır. Dolayısıyla, etkin liderin saptanması için bir formül, geliştirilememiştir.

1- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu model, liderin iki farklı kişiliği üzerinde durur:

- a) İşe güdülenmiş
- b) İlişkiye güdülenmiş

İşe güdülenmiş lider, daha çok işin yapılmasına ağırlık verdiği gibi, daha çok yönlendiricidir; kesin emirler verir, astlarıyla daha az ilgilenir. Onlara göre önemli olan, verilen işin kısa sürede yapılmasıdır. İlişkiye güdülenmiş lider ise, daha çok kişiler arasındaki ilişkiye önem verir. Arkadaşlık, uyum bu tip liderlerin üzerinde durdukları konulardır.

Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) puanına göre, çeşitli yapıdaki insanları ayırt etmeye çalışmıştır⁽⁵⁸⁾. LPC leği, liderin en az tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için, birtakım sıfatlardan oluşmaktadır. Eğer kişiler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, olumlu bir takım sıfatlarla nitelerse, bu kişiler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedirler. şayet kişiler, en az tercih ettikleri iş

⁽⁵⁸⁾ Ibid., s.232.

arkadaşlarını olumsuz bir takım sıfatlarla nitelerse, bu kişiler işe güdülenmiş, otoriter lider olarak betimlenmektedirler.

Yüksek (LPC) puanına sahip liderler, herkesi hoş tutmaya çalışan, sevgi gösteren liderlerdir. Düşük (LPC) puanına sahip lider ise iş yapmaya önem verir, iyi çalışmayanı sevmez; grup üyelerine ayrıcalıklı davranabilir⁽⁵⁹⁾.

Fiedler, yüksek (LPC)'li ve düşük (LPC)'li liderleri çeşitli doğal gruplarda incelemiş ve hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Bu modele göre, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen, üç önemli durumsal değişken vardır:

- Lider - üye ilişkileri
- İşin yapısı
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir.

Lider - Üye İlişkileri: Lider sevilip, sayılıyor ve güven duyuluyorsa, liderlik için olumlu bir ortam olacak ve bu ilişkiler "iyi" olarak nitelendirilecektir. Aksi durumda ilişkiler "zayıf" olarak nitelendirilecek ve bu durumda liderlik için olumsuz ortam olacaktır.

İşin Yapısı: İş ne ölçüde açık amaçlara sahipse, işin ayrıntıları belirlenmişse, o ölçüde yapılaşmıştır. Ancak, işin yapılma yöntemleri belli değilse,

⁽⁵⁹⁾ Ibid., s.233.

karmaşık işlerse,yapısallaşmamış olarak kabul edilir.Rutin işler "planlanmış" nitelikteki işler olup, liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. Karmaşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında,önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Bu gruptaki işler, "planlanamayan" nitelikteki işler olup, liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişken, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme, v.s. konularında sahip olduğu yetkinin,derecesini gösterir. Bir organizasyonda çalışan liderin, bu yetkileri "fazla" veya "az" olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum, liderlik için olumlu bir ortamı; az olduğu durum ise olumsuz bir ortamı gösterir.

En olumlu ve olumsuz durumlarda, "göreve yönelik" lider davranışı etkindir. Orta derecede olumlu ve olumsuz durumlarda, ise "insana yönelik" liderlik davranışı önem kazanmaktadır. Fiedler'e göre en olumlu durumda, herşey belirli ve açık olduğu için, liderin sadece ne yapılacağını söylemesi yeterli olacaktır. En olumsuz durumda ise, göreve yönelik davranışı daha etkin olacaktır. Çünkü bu durumda, liderin kişiye yönelik davranış göstermesi zaten belirsiz ve kötü olan durum nedeniyle; işin görülememesine yol açacaktır. Orta derecede olumlu ya da olumsuz durumlarda ise nispeten, boyutların çoğu olumlu olmakta ve bu durumda bireylerin teşviki ve motive edilmesi daha önemli olmaktadır⁽⁶⁰⁾

(60) Tanıl Kılınç, op.cit., s.7.

	Önder-Üye İlişkileri	İşin yapısallaşma derecesi	Önderin pozisyonuna bağlı gücü	Uygun önderlik davranışı
En Olumlu Durum	İYİ	Yapılanmış	Fazla	Göreve yönelik
			Zayıf	Göreve yönelik
		Yapılanmamış	Fazla	Göreve yönelik
			Zayıf	İnsana yönelik
En Olumsuz Durum	KÖTÜ	Yapılanmış	Fazla	İnsana yönelik
			Zayıf	İnsana yönelik
		Yapılanmamış	Fazla	Göreve yönelik
			Zayıf	Göreve yönelik

Şekil 2

Kaynak: Tanıl Kılınç, op.cit., s.7.

Fiedler'in liderlik kuramı, insanların pek esnek olmayan özelliklere sahip olduğunu, insanların doğası gereği işe eğilimli veya insanlararası ilişkilere yönelik olduğunu ortaya koyar. Fiedler, yapıya bağlı liderleri eğitimle insanla ilgili liderlik biçimini uygulamalarını sağlamanın, zor olduğunu ileri sürmüştür. Fiedler, uygulanan liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, uygulanmakta olan liderlik biçimlerini o tür lidere gerek gösteren işlerle bağdaştırmayı önermektedir⁽⁶¹⁾. Böylelikle, tek bir örgüt içinde değişik koşullara göre, durumsal olarak liderlik biçimi departmandan departmana değişecektir.

Fiedler'in modeli çeşitli organizasyonlar, ordu ve spor klüplerinde denenmiş, destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, LPC konusu tam olarak anlaşılamamıştır. LPC ölçeğinde, hangi liderin neden LPC puanının düşük olduğu, neden ilişkiye yönelik liderlerin bu test puanının yüksek sayıldığı, yeterince açıklanmamıştır. Bu yaklaşım, liderin eğilimlerine göre

⁽⁶¹⁾ Keith Davis, op.cit., s.159.

zamanla değişmeyeceği görüşünü ortaya atmıştır. Kısa zamanda kişinin, liderlik biçimi değişmez olabilir. Ancak, uzun sürede bireyin yetenek ve özellikleri değişebileceğine göre, liderlik biçiminin değişmesi gerekir, bir kişi bir dönem başarı eğilimli iken, daha sonra ilişki eğilimli olabilir.

Fiedler'in verdiği sonuçları doğrulamayan bulgular elde edilmesine ve eleştirilmesine rağmen, model en azından liderliğin tek bir en iyi yolu olmadığını, göstermiştir⁽⁶²⁾

2- House'un Yol - Amaç Modeli

Liderlik konusunda yapılan en yeni sayılabilen kuramlardan biri de, House ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol - amaç modelidir. Bu teori, motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu modele göre birey, belirli ihtiyaçların tatminini sağlayacak ve bu ihtiyaçları tatmin etme olasılığını yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir.

House'un modelindeki değişkenlerden biri; işten duyulan tatmin, diğeri ise rol belirsizliğidir. İşten duyulan tatminde, kişinin bir durumu ne ölçüde kişisel açıdan ödüllendirici nitelikte gördüğü, anlamına gelir. Örgütsel rolün belirsizliği ise, işin özgül olarak amaçlarının ve davranışları yönlendiren kuralların, ne denli belirlikle tanımlanabildiği anlamındadır. Belirsizlik durumu, bireyin gereksinmelerini tatmin açısından amaçlar ve davranış - sonuç beklentilerini oluşturmada, güçlük çekmesine neden olur⁽⁶³⁾.

House'da Ohio liderlik araştırmalarının, "yapıyı harekete geçirme" ve "insan faktörüne ilgi" boyutlarını kullanmakta ve bu boyutların bir lider tarafından işten duyulan tatmini arttırmak ya da rol belirsizliğini azaltmak

⁽⁶²⁾ A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.155.

⁽⁶³⁾ Ibid., s.156-157.

amacıyla kullanılabileceğini, belirtmektedir. "Yapıyı harekete geçirme" rol belirsizliğini azaltan "insan faktörüne ilgi" ise işten elde edilen tatmini arttıran bir araç olarak, görülmektedir. Dolayısıyla, bu modele göre etkili bir liderin görevi, işle ilgili durumları açıklığa kavuşturma ya da değiştirme ve böylece fertlerin işlerinden sağlayacakları değeri arttırmasıdır⁽⁶⁴⁾.

Liderin davranışının izleyicilerce kabul edilmesi, ancak bu davranışının derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna yani ödüle götürme olasılığına, bağlıdır. Yine bu modele göre, bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde, güdüleyicidir⁽⁶⁵⁾.

Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli olacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin belirlenen amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir. Ayrıca, bu modelde temel görüşlerden biri de, yönetici için arzulanan örgütsel başarı ve amaçlarının, izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmede araç olabileceğini göstermektir. Böylelikle, gösterilecek çaba ve davranışlar örgütsel amaç ve başarıların araç olarak önemini ve değerini arttıracaktır⁽⁶⁶⁾.

Amaç - yol teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre lider; otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik davranışından birini gösterebilir. Bu davranışların uygunluğu, izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliğiyle bağlantılıdır. En uygun liderlik davranışının hangisi olduğu, duruma göre değişecektir.

(64) Toker Dereli, op.cit., s.246.

(65) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984, s.380.

(66) Ibid., s.381.

House'un görüşleri, Vroom'un modelinin liderlik alanındaki uzantısını teşkil etmektedir. Yol - Amaç kuramı, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip, gerçekçi bir kuramdır. Ancak yapılan araştırmalar, kuramın orijinal biçimiyle basit olduğunu, işyerlerinde yeterince değişkeni olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Kimi insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygun olabilir ama bütün insanlar için uygun olduğu söylenemez⁽⁶⁷⁾. 'Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için, liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme, iş ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışa yöneltebilir'⁽⁶⁸⁾. Ancak bu model de, liderlik teorisine önemli katkılarda bulunmuştur.

3- Vroom - Yetton - Jago Yaklaşımı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım Vroom ve Arthur G. Jago'nun çalışmaları ile daha da gelişmiştir. Bu yaklaşım, amaç - yol yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan ötürü farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Ancak, Vroom - Jago modelinin üzerinde durduğu daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin amaçları arasında astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamaktır⁽⁶⁹⁾.

Vroom Jago modeli, belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuç olarak ne

⁽⁶⁷⁾ Ibid., s.382.

⁽⁶⁸⁾ Ibid., Aktarılan eser, Stinson, J.E. ve T.W. Jhonson, The Path-Goal Theory of Leadership, a Partial Test and Suggested Refinement, Academy of Management Journal, Vol. 18, No.2, June 1975, s.242-252.

⁽⁶⁹⁾ İlhan Erdoğan, op.cit., s.351.

kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacını, taşımaktadır. "Tüm durumlar için, en ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesi, bu tür sorulara verilen cevaptan sonra varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olacaktır"⁽⁷⁰⁾.

Vroom, çalışanların eğitiminin önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü, Vroom'a göre, insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini, belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürüldüğü, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçiminin her durum için geçerli sayılamayacağıdır.

4- Reddin'in Lider Etkinliği Modeli

Bu modelde, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake Mouton'un yönetim izgarası modelinden esinlenerek, adapte edilmiştir. W. J. Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlarına etkinlik boyutunu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve buna 3- Boyut Yaklaşımı demiştir. Bu yaklaşıma göre, önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil, sonuç olarak ortaya koyduğudur.

Modelin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kuramsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Böylelikle, her koşulda

⁽⁷⁰⁾ Ibid., s.351-352.

etkin olacak bir tek lider davranış tipi,olamaz. Etkinlik, yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticinin etkilemesidir.

Liderin tipi belirli bir duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkinsizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğu için,göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini söylemek,yanlış olacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım, daha ziyade liderin davranışının kendisine değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı,onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır⁽⁷¹⁾.Bu önemli bir noktadır. Çünkü,tek bir en iyi liderlik davranışı olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurlarken, liderliğe durumsal yaklaşımla yaklaşanlar ise,uyarıcıdan çok tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler.

Üç boyutlu lider etkinliği modeli,bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen,tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır. Mesela,yüksek görev ve yüksek ilişki,yalnızca belirli durumda uygundur. Kriz durumlarına göre kurulmuş güvenlik ve askeri kuruluşlar gibi örgütlerde; başarı emirlere hemen uyulmasına dayandığından, bu durumlara en uygun tipin yüksek görev ve düşük ilişki tipi olduğu görüşü benimsenir. Kriz bittikten sonra,yine öteki tipler uygun olabilir.

Yönetici, meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin olmak zorundadır ve mümkün olduğu ölçüde tarz genişliğine sahip olması gereklidir. Bu sayede yönetici, değişik durumlarla baş edebilmesini ve dolayısıyla etkinliğinin yüksek olmasını sağlar. Bir yönetici, üst kademelere yükseldiği ölçüde tarz genişliği de önemli hale gelecektir. 3-Boyut yaklaşımı,

(71) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, op.cit., s.377.

yöneticilerin durumu analiz etmesinden sonra, etkinliği sağlayacak davranış değişikliğini sağlayacak alıştırmaları gösterir⁽⁷²⁾ .

5- Yaşam Dönem Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderin davranışı, kendisine bağlı olan astların olgunlaşma sürecine, bağlıdır. Bu süreç, astların zaman içerisinde sorumluluğu kabul etme eğilimlerinin, ilgi ve deneyimlerinin, etkiledikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir⁽⁷³⁾ .

Bu yaklaşıma göre, astların olgunlaşma düzeyi zaman içerisinde en alt düzeyden, olabilecek en üst seviyeye doğru gelişme gösterecektir. Bu değişim süreci içerisinde, liderin davranışı yüksek başarımlı eğiliminden daha düşük iş başarımlı davranışına doğru, gelişme gösterecektir⁽⁷⁴⁾ .

Yaşam dönem yaklaşımı, yöneticiler tarafından önemli ölçüde benimsenmiştir. Ancak bilimsel araştırmalarla, bu yaklaşımın bulgularının desteklenmesi yeterli olamamıştır. Bu olumsuzluğa rağmen, yöneticilerin astların gelişmesi ile başarı faktörünün artacağı biçimindeki görüşü, yönetimin yetiştirme fonksiyonunu ön plana çıkarması bakımından ilginçtir⁽⁷⁵⁾

D- LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENMESİ

Bu bölümde, liderlik yaklaşımları, üç temel başlık altında incelenmiştir. Bunlar, özellikler, Davranışsal ve Durumsal yaklaşımlardır. Daha önceki sayfalarda ayrıntılı bir şekilde incelendiğinden, bu kısımda bu üç yaklaşımın sadece karşılaştırılması yapılacaktır. İlk karşılaştırma, özellikler yaklaşımı ile

(72) A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, op.cit., s.157-158.

(73) İlhan Erdoğan, op.cit., s.353.

(74) Ibid.

(75) Ibid., s.354.

davranışsal yaklaşım arasında; ikinci karşılaştırma, durumsal liderlik yaklaşımı ile özellikler yaklaşımı arasında, son karşılaştırma ise durumsallık liderlik yaklaşımı ile davranışsal yaklaşım arasında yapılacaktır.

1- Özellikler Yaklaşımı ile Davranışsal Yaklaşımın Karşılaştırılması

Liderlik davranışı üzerine yapılan çalışma ve araştırmalar, özellikler yaklaşımının yarattığı tatminsizliğin bir sonucudur. Özellikler yaklaşımı, lider etkinliğini kişiliğe bağımlı olarak; davranışsal yaklaşım ise, liderin yaptıklarını dikkate alarak açıklamaya çalışmıştır. Davranışsal yaklaşım, geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak lider-grup üyeleri ilişkisi üzerinde durmuştur. Liderin etkinliğinin işletme içerisinde üstlendiği role ve grup üyeleri ile kuracağı ilişkiye de bağlı olduğunu ortaya koymuştur⁽⁷⁶⁾.

Davranışsal yaklaşımda üzerinde durulan temel konu, etkin liderlerin astlarla iletişimleri, emir verme şekilleri, astlarını güdüleme şekli, yetki göçerme düzeyleri, planlama tarzları toplantıları yönetme biçimleri gibi grup faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiklerinin belirlenmesidir. Bu nedenle, "Özellikler Yaklaşımı"na nazaran "Davranışsal Yaklaşım"ın geçerliliğini arttıran görüşün "liderlerin, lider olarak doğuşları gerekmez; liderler doğru şeyleri yapacak şekilde eğitilebilirler felsefesinden kaynaklandığı söylenebilir⁽⁷⁷⁾.

⁽⁷⁶⁾ Ibid., s.339.

⁽⁷⁷⁾ Alireza A. Razlan, "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma," Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991, s.2-53.

2-Durumsal Liderlik Yaklaşımı - Özellikler Yaklaşımı Karşılaştırması

1960'lı yıllardan itibaren literatüre hakim olan Durumsallık Yaklaşımına göre, en uygun liderlik davranışı durumlara göre değişmektedir. Davranışsal teoriye göre ise yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı bulunmaktadır. Özellikler yaklaşımına bir tepki olarak geliştirilen Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımının gelişimiyle önemini genelde yitirmiş görünmektedir. Ancak ilk iki liderlik yaklaşımının, bugün kesinlikle geçersiz olduğunu söylemek de yanlış olacaktır.

Durumsal ve özellikler yaklaşımı, birbirinden çok farklı gibi görünmekle beraber, bu iki görüşü kısmen uyumlaştıracak bazı genellemeler yapılabilir. Bu genellemelerden biri, liderliğin gelişmesi için gerekli olan özgün özelliklerin mevcut olmadığının görülmesine karşılık, özgün durumlarda yer alan lider için bazı özgün özelliklerin gerekli olacağı şeklindedir. Böylelikle, bu özellikler liderin bir durumdan diğerine transferini mümkün kılmakta, durumların benzerliği arttıkça transfer olasılığı daha da güçlenebilecektir. Örnek verecek olursak, bir ordu mensubuna göre, bir araştırma laboratuvarı müdürünü, bir üniversitenin fizik bölümü başkanı olmaya muhtemelen daha kolay uyum sağlarken, ordu mensubu ise, araştırma laboratuvarı müdürüne nazaran, bir polis şefi olmaya daha kolay uyum sağlayacaktır⁽⁷⁸⁾.

Diğer genelleme ise, her ne kadar her yerde geçerli bir liderlik özelliği olmasa da, bir bireyin sahip olduğu özelliklerin çevresi ile, faaliyetler ile ve yönettiği grubun amaçları ile kısmen de olsa ilişkili olması gerektiği şeklindedir. Örneğin, bir lise futbol takımının kaptanı, okul bandosunun şefine nazaran, daha iyi bir polis memuru olacaktır. Çünkü futbol kaptanının

(78) Ibid., s.3-100.

aktiviteleri, polis memurluğu içinde geçerli olan çevikliği, zorunlu kılmaktadır⁽⁷⁹⁾.

3- Durumsal Liderlik Yaklaşımı - Davranışsal Yaklaşım

Karşılaştırması

Durumsallık teorisine göre en uygun liderlik davranışı, durumlara göre değişmektedir. Davranışsal teoriye göre ise, yönetimde "tek ve en iyi" yönetim tarzı vardır.

Davranışsal teori, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatminini, verimliliğini böylelikle liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Durumsallık teorisine göre her iki davranış tarzı da belirli koşullar altında aynı derecede etkin olabilir⁽⁸⁰⁾. Dolayısıyla Durumsallık Teorisi, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Durumsallık Yaklaşımı, göreve yönelik (düşük LPC puanlı) liderlerin çok istenilen ve istenilmez durumlarda, ilişkiye yönelik (yüksek LPC puanlı) liderlerin ise orta düzeyde istikrarlık durumlarında, daha etkin olacağını ortaya koymuştur. Bu sonuç, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarının bulgularıyla çelişiyor görünüyorsa da, aradaki farklılık önemsizdir. Fiedler'in istenilir durumlar için, düşük LPC puanlı liderlerin etkin olacağı ve bunların grup üyeleriyle iyi beşeri ilişkiler geliştirme eğiliminde bulunacağı yolundaki bulguları ve orta istenirlikteki durumlarda yüksek LPC

⁽⁷⁹⁾ Ibid., s.3-101.

⁽⁸⁰⁾ Tamer Koçel op.cit., s.271-272.

puanlı liderlerin etkin olacağı ve iyi beşeri ilişkiler geliştirme eğilimli olacağı yolundaki bulguları, aslında Michigan ve Ohio State araştırmalarının hipotezleri arasındaki uyumsuzluk yalnızca çok fazla istenilmez durumlar için görülmektedir⁽⁸¹⁾.

Durumsallık yaklaşımı ile Davranışsal yaklaşımı temsil eden Ohio Michigan ve diğer grupların yorumlanmasında önemli farklılık vardır. Davranışsal yaklaşımın savunucuları, bir kimsenin insanı dikkate alıcı tarzda davranmak üzere eğitilerek, liderlik başarımının daha iyi hale getirilebileceğini belirtmelerine karşılık, Durumsal yaklaşımın savunucuları sadece davranış tarzı yönünde eğitimin, liderlik başarımını daha iyi hale getiremeyeceğini vurgulamışlardır. Hatta Fiedler, daha da ileri bir yorumda bulunarak, bireysel davranışın geniş ölçüde motivasyonel sistem tarafından ve yine bireyin amacına ulaşmış derecesince belirleneceğini, bu nedenle bireyin kendi davranışı üzerindeki iradi kontrolünün muhtemelen düşük olacağını, vurgulamıştır. Dolayısıyla, sadece bireylerin davranışlarını değiştirmeye yönelik bir eğitim, liderin etkinliğini sağlamada yetersiz kalacağını ifade etmiş, liderlik davranışını değiştirmek ve etkinliği arttırmak için durumsal istenilirliğin, kişinin tarzına uygun olarak değiştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır⁽⁸²⁾.

E- LİDERLİK TARZLARI

Yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve uygun dışsal motivasyon, hem bireysel hem de organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesine yol açar. Eğer uygun olmayan liderlik tarzı ve

⁽⁸¹⁾ Alireza A. Razian, op.cit., s.3-102.

⁽⁸²⁾ Ibid.

motivasyon teknikleri kullanılırsa, organizasyonel amaçlar gerçekleştirilemez ve çalışanlar üzgün, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilir⁽⁸³⁾.

Yapılan araştırmalar sonucunda, çeşitli liderlik türleri ortaya çıkmış ve bunların hangi durumlarda geçerli olacağı konusunda, çeşitli fikirler öne sürülmüştür. Belirli bir durumda iyi, başarılı olan bir lider, mutlak olarak başka koşullarda da başarılı ve iyi lider olur denemez⁽⁸⁴⁾. İçinde bulunan koşullara göre liderin, otokratik, demokratik veya laissez faire olması olasıdır. Liderlik tarzları otokratikten, kalıtsala, laissez faire'e kadar değişmekte olup, her birinin yarar ve sakıncaları vardır. Yöneticiler bunların hepsini aynı anda da kullanabilirler ancak en sık kullanılan tarz yöneticinin otokrat, kalıtsal veya "bırakın yapsınlar"cı bir lider olarak sınıflandırılmasını sağlar⁽⁸⁵⁾.

Bu üç liderlik davranışının ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. Örneğin izleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları, iş deneyimleri, ortam koşullarının belirli veya belirsizliği, işin aciliyeti v.s. liderlik biçimini etkilemektedir.

Lewin, Lippit ve White tarafından yapılan araştırmalarda, demokratik yönetim altındaki çocukların morali, otoriterlerinkinden daha yüksek ve üretkenliğin ise otoriter ve demokratik gruplarda da, oldukça yüksek olsa da birincisinde daha iyi olduğu saptanmıştır. Lewin, Lippit ve White'dan beri yapılan araştırmalar, liderliğe demokratik yaklaşımın, her zaman otoriter olandan daha iyi olmadığını göstermiştir. Özellikle stres durumlarında ya da büyük hız ve verime ihtiyaç olduğu zamanlarda, otoriter liderlik pozitif sonuçlar ortaya koyar ve üretkenliği arttırabilir, daha da şaşırtıcısı morali

(83) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.234.

(84) Edmund P. Learned ve Audrey T. Sproat, Örgüt Kuramı ve Politikası, Ankara: TODAİE Yayını, 1972, s.60.

(85) Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.234.

yükseltir. Bunun nedeni, böyle durumlarda grup üyelerinin demokratik uygulamalar için yeterli zamanın olmadığını farketmeleri ve bu nedenle "iş üstlenen" liderleri ve işlerin yapılmasını sağlayan yöneticileri tercih etmeleridir⁽⁸⁶⁾.

Çalışmamızda yöneticilerin en sık kullandıkları liderlik tarzlarından, otokratik, demokratik ve laissez faire'e değinilecektir. Ancak araştırmanın anket formunda yer alan olumlu ve olumsuz ifadeler, sadece otokratik ve demokratik liderlik tarzını kapsamış, laissez faire tarzını kapsamamıştır. Böyle bir tarzın gerçekte liderlik denen kavramı oluşturmadığı düşünülmüş, anket formunu oluşturan ifadelerin kapsamına alınmamıştır.

1- Otokratik Lider

Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanır ve bütün kararlar lider tarafından alınır, keyfi kuvvet uygular, açıklayarak veya çoğu açıklamadan emirler verir, grup üyelerinin çalışmalarını kendi standartlarına göre değerler, ceza veya ödülleri kendi kontrol eder. Bu tipteki liderler, işe yönelik lider olarak belirtilir. Fiedler ve taraftarları bu tip liderleri işe yönelik, Likert ise üretime yönelik olarak tanımlamışlardır⁽⁸⁷⁾.

Otokratik tarzdaki lider, astlarının kendi emirlerine uymasını ister ve herhangi bir konuda vereceği kararın astlarından gelebilecek önerilerden üstün olduğu inancını taşır. Bu tip lider, üyelerine danışmadan ortam ne olursa olsun aynı davranır. Otokratik tarz, liderin takipçileri üzerinde yüksek ölçüde etkisi olduğu zamanlarda uygulanabilir. Bu tip bir liderin en çok gözönünde bulundurduğu konu, duruma göre sonuçların çeşitli olmasına

⁽⁸⁶⁾ Robert A. Baron, *Behavior in Organizations* 4, Boston: Ally and Bacon, Inc., 1980, s.461.

⁽⁸⁷⁾ İsmail Hakkı Albayrak, "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini," *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(1977): s.236.

rağmen, işin başarıyla tamamlanmasının garantilenmesidir. Esasen bu tarzdaki lider, tek yana doğru, tipik olarak işlerin yapılması ve nasıl başarıya ulaşacağı konusunda azmeder⁽⁸⁸⁾.

Otokratik lider tarzının yararı, hızlı karar alınabilmesini kolaylaştırmasıdır. Çünkü bu yaklaşımda, karar sadece yönetici tarafından verilir. Ancak otokratik tarzın sağlayacağı güveni arzulamayan işçiler için, işçilerin tatminsizlik duyması, lidere tabi olması veya organizasyonel amaçlara karşı pasif davranması gibi sakıncaları da vardır⁽⁸⁹⁾.

2- Demokratik Lider

Adından da anlaşıldığı gibi bu stilin özelliği, güç paylaşımı ve bölünmedir⁽⁹⁰⁾. Bu tarz yönetim, neoklasik dönemde popüler olmuştur. Bu yaklaşımın temel amacı, çalışanların kararlara katılmasını sağlayarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi, çalışanların işbirliği yapmalarını sağlayabilmektir.

Demokratik lider, grubun hedeflerini, amaçlarını bilir, grubunu da aynen görmek ister. Emrinde çalışanların, hedefleri anlamasına ve yönelmesine, çalışanların arasında ekip çalışmasının geliştirilmesine yardımcı olur. Likert ve taraftarları demokratik liderlik tipini; işgörene yönelik, Fiedler ve taraftarları ise münasebete yönelik lider olarak tanımlamışlardır⁽⁹¹⁾.

Demokratik lider, her zaman gruba danışır, ona göre hareket eder, astların fikirlerine saygı gösterir, destekler. Bu tip liderlik tarzı kararlara

⁽⁸⁸⁾ W. Jack Duncan, Organizational Behavior, Boston: Houghton Mifflin co., 1978, s.216 217.

⁽⁸⁹⁾ Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.236.

⁽⁹⁰⁾ W. Jack Duncan, op.cit., s.216-217.

⁽⁹¹⁾ İsmail Hakkı Albayrak, op.cit., s.236.

katılma yöntemiyle yönetici ve çalışanlar arasında olumlu ilişkilere, moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına, lider durumunda bulunan kişiye daha az bağımlı olmaya yol açabilir. Ancak bazen de üretkenliğin düşmesi, herkesi hoşnut etmek için alınan kararların sağlıklı olmaması gibi bir sakıncaya yol açabilir ve fazla zaman da alabilir⁽⁹²⁾.

3- Laissez Faire Lider

Bu tarz, otokratlığın zıddı olarak alınabilir. Takipçiler ana etkidir, tüm pratik amaçlar için lider anlamsız olur, çünkü hiçbir kişi önemli bir etki bırakmaz⁽⁹³⁾.

Bu tarz liderlik, grup üyelerinin tamamen serbest bırakıldığı liderlik olarak tanımlanabilir. Bu tip liderlikte, liderin hiçbir katkısı yoktur ve böyle bir liderlik küçük gruplarda etkili olup, grup büyüdükçe etkisi azalmaktadır⁽⁹⁴⁾.

Liberal bir lider pozitif bir nüfuz kullanmaz ve grup üyeleri kendisini lider pozisyonunda görür, liderin kendisi faaliyetlere başlamada veya koordinasyonda çok az rol alır veya hiç almaz. Bu tip liderler etkisizdir ve aslında liderlik fonksiyonu taşımaz, sözde mevki sahibidir⁽⁹⁵⁾.

Çalışanlar, gereksinim ve isteklerine göre kendi kendilerini motive ederler. Çalışanlara bir amaç bildirilir ve kendi yetenekleriyle amacın gerçekleştirilmesi konusunda tamamen serbest bırakılırlar⁽⁹⁶⁾. Bu yaklaşımın yararı, çalışanların bağımsızlığını artırma ve grubun üyesi olarak işgörmeye zorlamadır. Ancak güçlü bir liderin olmadığı zamanlar, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesi, organizasyonel kaosun ortaya çıkmasına neden olabilecek sakıncası da vardır.

⁽⁹²⁾ Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.236.

⁽⁹³⁾ W. Jack Duncan, op.cit., s.217.

⁽⁹⁴⁾ Enver Özkalp, op.cit., s.242.

⁽⁹⁵⁾ İsmail Hakkı Albayrak, op.cit., s.236.

⁽⁹⁶⁾ Herbert G. Hicks ve C. Ray Gullett, op.cit., s.237.

III. BÖLÜM

İŞÇİ SENDİKALARI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

Daha önceki bölümlerde liderlik, liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise sendikanın yapısı hakkında kısaca bilgi verilecektir.

A- SENDİKANIN YAPISI

Çalışma alanımız, Türkiye'de konfederasyonlara bağlı işçi sendikaları olduğundan, aşağıda sendika ve konfederasyonun tanımı verilmiştir.

Yürürlükteki Sendikalar Kanununa göre, işçilerin ya da işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve yararlarını korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara sendika denilmektedir. İşçi sendikaları, işkolu esasına göre bir işkolundaki ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu işkolunda işyerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur.

Sendikalar Kanununun 2. maddesinde; Konfederasyon: Değişik işkollarında en az beş sendikanın biraraya gelmesi suretiyle meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlar..." olarak tanımlanmaktadır.

Sendika ve Konfederasyonlarda bulunması gereken zorunlu organlar aşağıda verilmiştir.

SENDİKANIN ORGANLARI

ZORUNLU ORGANLAR

A - GENEL MERKEZ ORGANLARI

- a) Genel Kurul
- b) Genel Yönetim Kurulu
- c) Genel Denetim Kurulu
- d) Genel Disiplin Kurulu

B - ŞUBE ORGANLARI

- a) Şube Genel Kurulu
- b) Şube Yönetim Kurulu
- c) Şube Denetim Kurulu
- d) Şube Disiplin Kurulu

Sendika ve konfederasyonlarda bulunması zorunlu organlar Kanunda; Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu ve Disiplin Kurulu olarak sayılarak gösterilmektedir. Bununla birlikte sendika ve konfederasyonlar ihtiyaç duymaları halinde, ayrıca başka organları da isteğe bağlı olarak kurabilirler.

Araştırma alanımız işçi sendikalarının genel merkezleri ve hedef kitle olarak üst düzey yöneticileri olduğu için, Genel merkez organlarına ve bunlardan sadece Genel Kurul ve Yönetim Kuruluna değinilecektir.

Genel Kurul; sendikanın, sendika şubelerinin ve konfederasyonların en üst zorunlu organıdır. Kanunda 4 genel kurul türünden söz edilmektedir. Bunlar; "İşçi Sendikası Şubesi Genel Kurulu", "İşçi Sendikası Genel Kurulu", "İşveren Sendikası Genel Kurulu" ve "İşçi ve İşveren Konfederasyonu Genel Kurulu"dur.

İşçi Sendikası Genel Kurulu; üyelerden, üye sayısının bin'i aşması halinde ise delegelerden oluşur. Sendika Genel Kurulunun delege sayısı ikiyüzelli'den az, beşyüz'den çok olmamak üzere sendika tüzüğünde belirlenir.

Sendikalar Kanununun 11.maddesinde gösterildiği üzere Genel Kurulların başlıca görevi ve yetkileri şunlardır:

- 1- Organların seçimi
- 2- Tüzük değişikliği
- 3- Yönetim ve denetleme kurulları raporlarının görüşülmesi.
- 4- Yönetim ve denetleme kurulunun ibrası
- 5- Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabulü
- 6- Gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması hususunda yönetim kuruluna yetki verilmesi.
- 7- Konfederasyonlara üye olma ve üyelikten çekilme

- 8- Şube açma, birleştirme, kapatma
- 9- Aynı türden olmak şartıyla bir başka sendika veya konfederasyonla birleşme veya katılma
- 10- Sendika veya konfederasyonun uluslararası işçi veya işveren kuruluşlarına üye olması veya üyelikten çekilmesi
- 11- Feshetme
- 12- Mevzuatta veya tüzüklerinde genel kurulca yapılması belirtilen diğer işlemlerin yerine getirilmesi, başka bir organa bırakılmış konuların karara bağlanması.

Yönetim Kurulu; Yönetim kurulu üyeliğine seçimle gelinir. Sendika ve Sendika Şubeleri Yönetim Kurulları en az üç, en çok dokuz üyeden, konfederasyonların yönetim kurulları ise en az beş, en çok yirmidokuz üyeden oluşur (m.15.).

Genel Başkan, Genel Sekreter, Genel Kurulca tüzüğün ilgili maddesinde öngörülen usul uyarınca seçilir. Genel Başkan ve Genel Sekreter ile Yönetim Kurulunun diğer üyeleri, oylamaya katılan üye ya da delege sayısının 2/3'ünün oyu ile seçilir. Genel Başkan ve Genel Sekreter dışındaki Genel Yönetim Kurulu üyeleri, Genel Başkan Yardımcılığı sıfatını taşır ve bu statüde görev yaparlar. Genel Başkan Vekili ise Yönetim Kurulunca kendi içinden seçilir. Genel Başkan ve Genel Sekreter her sendikada bulunmakla beraber Genel Başkan Yardımcısı ve Genel Başkan Vekili her sendikada bulunmamaktadır. Dolayısıyla, her sendikanın organizasyon yapısı farklıdır. Ancak bir fikir verme amacıyla, aşağıda Disk Konfederasyonuna bağlı, Gıda-İş Sendikasının örgütlenme şeması verilmiştir.

sağlayabilirler. Sendikalar işçilerin bu nedenle biraraya gelerek kurdukları örgütlerdir ve üye olan işçilerin tümünü temsil eder.

Örgütlerde güçlü doğal liderlerin bulunması sık karşılaşılan bir olaydır. Doğal liderler gerekli yetki ve otoriteyi etkiledikleri grup üyelerinden almaktadırlar. İşçi sendikaları da birer mücadele örgütü olarak, liderlerle sıkça karşılaşmıştır. Sendikada görülen liderler de doğal liderlerdir, güçlerini üyelerinden alır ve diğer liderlere göre daha geniş kitleye hitap ederler.

Konunun bu öneminden hareket edilerek, kaynak taraması yapılmış ve ulaşılabilen kaynaklarda işçi sendikalarında liderlik tarzını belirleme amacıyla yönetici tutumlarını inceleyen başka bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Gerek bu nedenle gerekse sendikadaki liderlerin daha geniş kitlelere hitap etmeleri nedeniyle konu ilginç gelmiş ve bu konuda çalışma yapmanın önemli ve yararlı olacağı düşünülmüştür.

C- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KONUSU VE SINIRLARI

1- Araştırmanın Kapsamı, Konusu

Bu araştırma, Türkiye'deki işçi sendikalarının üst düzey yöneticilerini kapsamaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren tüm işçi sendikaları ana kütle kabul edilerek, konfederasyonlara bağlı toplam 67 sendika örnek kütle olarak seçilmiştir. Örnek kütledeki sendikaların, konuyla ilgili yöneticilerine birer anket gönderilmiştir. Anketlerin 59 tanesi yanıtlanmış ve gerekli incelemelerden sonra 59 anket geçerli sayılarak değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmanın konusunu, sendika yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemeye çalışan çeşitli tutum boyutları ve yöneticilerin bazı kişisel durum

özellikleriyle, tutumları arasında herhangi anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi oluşturmaktadır.

2- Araştırmanın Sınırları

Araştırmanın ana kütlesi; ülkemiz sınırları içinde bulunan işçi sendikalarının, üst düzey yöneticilerinden oluşmaktadır. Örnek kütleyi ise, konfederasyonlara bağlı, 28 iş koluna ait işçi sendikaları oluşturmaktadır.

Ayrıca çeşitli liderlik tarzları arasından, otokratik ve demokratik tarzın, en sık karşılaşılan tarz olduğu varsayılarak, anketin olumlu ve olumsuz ifadelerini oluşturmuştur. Belirtilen liderlik tarzlarıyla ilgili yönetici tutumlarını araştırırken, birçok tutum boyutunun ankette verilmesinin olanaksızlığı düşünülerek, konu sadece genel olarak, en önemli görülen yönetici tutumlarını en iyi şekilde ortaya çıkarabileceğinin zannedildiği, 14 tutum boyutunda ele alınmıştır. Dolayısıyla, gerek seçilen liderlik tarzları gerekse, yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin tutumları, incelenen tutum boyutlarıyla sınır oluşturmaktadır.

D- ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1- Araştırmayla İlgili Ön Çalışmalar

Araştırmaya başlamadan önce, araştırılan konunun daha önce ele alınmış olup olmadığını belirlemek amacıyla kaynak taraması yapılmıştır. Ulaşılabilen kaynaklarda sendikalarda liderlik tarzını belirleme amacıyla, yönetici tutumlarını inceleyen başka bir araştırmaya rastlanmamıştır.

2- Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada bazı varsayımlardan hareket edilmiştir. Birinci varsayım, eğitim, kültür, tecrübe yönünden farklı olan cevaplayıcıların algılama farklılıklarına rağmen, tüm cevaplayıcıların soru ve ifadeleri aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır. İkinci olarak, bireylerin gerçek düşüncelerini işaredikleri varsayılmıştır. Son varsayım ise, kullanılan anket yönteminin ve bunların analizinde kullanılan, frekans dağılım tabloları, kontenjans tablolarının istenilen sonuçlara ulaşmada en uygun yöntem ve teknikler olduğu varsayılmıştır.

3- Araştırmanın Değişkenleri

Bu araştırmada değişkenler, bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Sendika yöneticilerinin, kişisel durum özellikleriyle ilgili değişkenler bağımsız, bu bağımsız değişkenlerden etkilendiği kabul edilen ve yöneticilerin liderlik tarzlarıyla ilgili tutumları belirten toplam tutum puan ortalamaları ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

a) Tutum değişkenleri (Bağımlı değişken)

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak, yöneticilerin liderlik tarzlarıyla ilgili tutumları belirten toplam tutum puan ortalamaları kabul edilmiştir. Ek1'de sunulan anket formuyla yöneticilerin otokratik veya demokratik yönü ölçülmüştür. Ölçekte yer alan bazı ifadeler olumlu, bazı ifadeler ise olumsuz niteliktedir. Olumlu ifadeler demokratikliği belirten, olumsuz ifadeler ise otokratikliği belirten ifadeler olarak kabul edilmiştir. Kişinin olumlu ifadeyi "tamamen katılıyorum" olarak yanıtlaması durumunda, söz konusu ifadeye 5

puan, "katılıyorum" olarak yanıtlaması durumunda 4 puan, "kararsızım" olarak yanıtlaması halinde 3 puan, "katılmıyorum" olarak yanıtlaması durumunda 2 puan, "kesinlikle katılmıyorum" olarak yanıtlaması durumunda 1 puan verilmektedir. Olumsuz ifadelerde ise tamamen katılma 1, katılma 2, kararsızlık 3, katılmama 4, kesinlikle katılmama 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Minimum puan en olumsuz tutumu, maksimum puan ise en olumlu tutumu ifade etmektedir.

b) Kişisel durum değişkenleri (Bağımsız değişken)

Bu çalışmada, liderlik tarzları ile kişisel durum özellikleri arasındaki ilişkiyi, en anlamlı şekilde yansıtacağı düşünülen 5 bağımsız değişken seçilmiştir.

Birinci bağımsız değişken olarak, yaş unsuru ele alınmış, ankete sendika yöneticilerinin yaşı katılmış, 30-40, 40-50, 50-60 ve 60 üzeri yaş grubu olmak üzere 4 gruba ayrılmıştır.

İkinci bağımsız değişken olarak, yöneticilerin eğitim düzeyleri ele alınmış, ilk, orta, lise ve üniversite olmak üzere 4'e ayrılmıştır.

Üçüncü bağımsız değişken olarak, yöneticilerin kıdemleri belirtilmiştir.

Dördüncü bağımsız değişken olarak, sendikanın dahil olduğu işkolları belirtilmiştir.

Beşinci bağımsız değişkende, sendikanın üye oldukları konfederasyon belirtilmiştir.

4- Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızda, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, bağlı olduğu işkolu, üye olduğu konfederasyon bağımsız değişkenleri ile başka bir deyişle kişisel durum özelliklerinin farklılığı ile toplam tutum puanı ortalamaları arasında ilişkinin varlığı ya da yokluğu araştırılmaktadır. Bu sayılan hipotezler ayrı ayrı test edilecektir.

Bağımsız değişken 1 (Yaş)

HO : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, yaşları arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H1 : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, yaşları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bağımsız değişken 2 (Eğitim düzeyi)

HO : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H1 : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bağımsız değişken 3 (Kıdem)

HO : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H1 : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, kıdemleri arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bağımsız değişken 4 (İşkolu)

HO : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, bağlı oldukları işkolları arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H1 : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, bağlı oldukları işkolları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Bağımsız değişken 5 (Konfederasyon)

HO : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, üye oldukları kofederasyon arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H1 : Yöneticilerin liderlik tarzlarıyla, üye oldukları kofederasyon arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

5- Araştırmanın Örnekleme Süreci

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye'deki bütün işçi sendikalarının en üst düzeydeki yöneticileri, oluşturmaktadır. Ana kütleyi oluşturan 99 sendikadan, konfederasyonlara bağlı 28 işkoluna ait 67 sendika örnek kütleyi oluşturmuştur.

67 sendikanın 7'si Hak-İş, 33'ü Türk-İş, 27'si Disk üyesidir. İstanbul'daki sendika yöneticilerinin çoğuyla yüzyüze görüşmeler yapılmış, diğer sendikalara posta ve faksla ulaşılmaya çalışılmıştır. Her sendikadan bir kişi yanıtlamak üzere, Ek 1'de ki anket kendilerine verilmiştir. Araştırmanın en başında hedef kitle olarak, sadece Genel Başkanlar düşünülmüş ancak araştırmaya başladıktan sonra, Genel Başkanlara ulaşmanın zor olacağı görülmüş, araştırmaya Genel Başkan dışında, Genel Başkan Yardımcısı ve Genel Sekreter de dahil edilmiştir. Genel Başkan ve Genel Sekreter her

sendikada bulunmakla beraber, Genel Başkan Yardımcısı her sendikada bulunmamaktadır. En üst düzeydeki bu yöneticilerden sadece birinin anketi yanıtlaması istenmiştir.

Genel Başkanlara ulaşmanın zor olacağı endişesi taşınmasına rağmen 51 Genel Başkana ulaşılabildiği görülmüştür. Anketi yanıtlayan diğer kişilerden 2'si Genel Sekreter, 6'sı Genel Başkan Yardımcısıdır.

Hak-İş üyesi 7 sendikadan 4'ü, Türk-İş üyesi 33 sendikadan 32'si, Disk üyesi 27 sendikadan 23'ü anketi cevaplamış, toplam 59 sendika yöneticisi ankete katılmıştır. Bu rakam, örnek kütlenin %88.05'ini oluşturmaktadır.

6- Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada, Ek 1'de sunulan anket formu, Türkiye'deki konfederasyonlara bağlı 28 işkoluna ait işçi sendikalarına gerek yüzyüze, gerek, posta ile gerek faksla verilmiştir. Anketin ilk bölümünde yer alan sorular, yöneticilerin kişisel durum özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Soruların bazıları şıklı, bazıları ise sonradan gruplanmak üzere açık uçlu olarak düzenlenen sorulardır.

Anketin ikinci bölümünde ise, çift taraflı Likert ölçeği esas alınarak oluşturulmuş ve 14 tutum boyutunu içeren bir tutum ölçeği yer almaktadır. Bu ölçek 5 şıklı olarak hazırlanmış, tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde düzenlenmiş ve yöneticilerden bunlardan birini işaretlemesi istenmiştir. Tutum boyutlarını ölçen ifadelerin 7 tanesi olumlu, 7 tanesi ise olumsuz olarak düzenlenmiştir.

İstanbul'da bulunan sendika yöneticilerinin çoğu ile, yüz yüze görüşmeler halinde araştırmacı tarafından yapılmış, araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için görüşülen kişilere çalışmanın amacı anlatılmış, anketin sonucunda çıkacak liderlik tarzı için "iyidir veya kötüdür" diye bir yorumda bulunulmayacağı belirtilmiş ve anketler kendilerine verilmiştir. İstanbul dışındaki sendikalara faks ve posta aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmış, araştırmanın amacını belirten ve açıklayan bir yazı da ek olarak gönderilmiştir. Ayrıca ankete katılımın fazla olması için,hiç bir yöneticiye isim sorulmamıştır.

7- Araştırma Verilerinin Analizi

a) Verilerin İşlenmesi

Kişisel durum değişkenlerinden biri olan, sendikanın dahil olduğu işkolunu belirten değişken,analize alınmamıştır. 59 sendikanın bağlı olduğu işkolları, anlamlı gruplandırma yapılabilecek sayıda olmadığından, bu değişken değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Kişisel durum değişkenlerinden 4 tanesi analize dahil edilmiştir. Bunlar; yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve sendikanın üye olduğu konfederasyon. Yaş değişkeni ankette 4 gruba ayrıldığı halde, gelen anketlerde sadece 3 kişinin 60 yaşın üzerinde olduğu belirlenmiş dolayısıyla 3'lü grup oluşturulmuştur. Bunlar 1) 30-40 2)40-50 3) 50 ve üzeri. Kıdem değişkeni ankette açık uçlu olarak sorulmuş, gelen yanıtlara göre 3'lü grup oluşturulmuştur. Kıdemi; 1) 5yıla kadar 2) 5-10 3) 10 ve üzeri

Tutum değişkenleri ise 14 tanedir. Ankette tutum boyutlarını ölçmek için,çift yönlü Likert ölçeği kullanılmıştır. 14 tutum boyutu olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların olumlu ifadelerle "tamamen

"katılma" durumunda 5 puan, "katılma halinde" 4, "kararsızlık" halinde 3, "katılmama" durumunda 2, "kesinlikle katılmama" durumunda 1 puan verilmektedir. Olumsuz ifadelerde "tamamen katılma" durumunda 1 puan, "katılma halinde" 2, "kararsızlık" durumunda 3, "katılmama" durumunda 4, "kesinlikle katılmama" durumunda 5 puan verilmektedir. Ölçeğin puanları 14(1) - 70(5) arasındadır. Minumum puan en olumsuz tutumu, maksimum puan ise en olumlu tutumu göstermektedir.

Ankete katılan yöneticilerin, toplam ortalama tutum puanları hesaplandığında, puanlar arasında fazla olmasa bile farklılıklar görülmüştür. Bu nedenle, toplam tutum puan ortalamaları gösterdiği dağılıma göre gruplandırılmıştır. Toplam tutum puanı ortalaması olumsuz ve çok olumsuz hiçbir kimse olmadığı için, kararsızlar ve olumlular arasında 3 grup oluşturulmuştur. 1.grup kararsızlar, 2.grup olumlu tutum puanına sahip olanlar, 3.grup çok olumlu ortalama tutum puanına sahip olanlardan oluşmaktadır. Ayrıca kararsız olan sadece 1 kişildiği için, tabloda gösterilecek yeterlilikte olmadığından, kontenjans tablolarında gösterilmemiştir. Dolayısıyla kontenjans tabloları 58 kişiden, olumlu ve çok olumlu tutuma sahip olanlardan (bağımlı değişken) oluşturulmuştur.

b) Uygulanan İstatistik Teknikleri

Anketimizde 5 tane kişisel durum değişkenleri, 14 tutum değişkenleri yer almaktadır. Ancak kişisel durum değişkeni olarak ele alınan işkolu uygun gruplamaya olanak vermediği için analizden çıkarılmış, geriye toplam 18 değişken kalmıştır. Bu değişkenlerin, araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmesinde istatistik yöntemlerden yararlanılmıştır.

1- Frekans dağılım tabloları

Kişisel durum değişkenleri ve herbir tutum değişkeni için yöneticilerin verdikleri cevapların dağılımını saptamak amacıyla frekans dağılım tabloları oluşturulmuştur. Burada herbir tutum değişkeni için işaretlenen şıklar, kişi sayısı ve yüzde olarak gösterilmiş, ayrıca herbir değişkenin ortalama tutum puanı belirtilmiştir.

2- Kontenjans tabloları (corsstable) ve ki-kare bağımsızlık testi

Toplam tutum puan ortalamaları ile 4 kişisel durum değişkeni arasındaki ilişkiyi göstermek amacıyla kontenjans tabloları düzenlenmiş ve ki-kare bağımsızlık testi yapılmış, 2 hipotez oluşturulmuştur. Bunlar;

H₀ : İki değişken birbirinden bağımsızdır.

H₁ : İki değişken birbirinden bağımsız değildir.

Hesaplanan ki-kare değerinin 0.05 güven sınırındaki ki-kare tablo değerinden büyük olması durumunda H₁ hipotezi kabul, tersi durumda, yani ki-kare tablo değerine eşit veya küçük olması halinde H₀ hipotezi kabul edilerek iki değişken arasında bağımlılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Hipotezler 0,05 güven sınırında yani 0,95 ihtimal kademesinde test edilmiştir.

E- ARAŞTIRMA BULGULARI

1- Kişisel Durum Değişkenlerinin Frekans Dağılımı:

Araştırmanın başında, 5 kişisel durum değişkeni belirlenmiştir. Ancak anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, işkolu değişkeni gruplandırma yapılabilecek yeterli dağılımda olmadığından, bu değişken analize alınmamıştır. Dolayısıyla kişisel durum değişkeni 4'e indirmiştir. Bunlar; a) Yaş, b) Eğitim düzeyi, c) Kıdem, d) Üye olduğu konfederasyon.

Şimdi 59 kişinin kişisel durum değişkenlerine göre frekans dağılımlarını gösterelim.

a) Yaş

Değişken (Yaş)	Sayı (kişi olarak)	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) 30-40	10	16.95	3.824
2) 40-50	30	50.85	3.907
3) 50 ve üzeri	19	32.2	3.853

Ankete katılan 59 kişinin 10'u 30-40 yaş grubunu (genç), 30'u 40-50 yaş grubunu (orta yaş), 19'u 50 ve üzeri yaş grubundaki kişiler, oluşturmaktadır.

I. yaş grubunun toplam tutum puanı ortalaması 3.824, II. yaş grubunun 3.907, III. yaş grubunun 3.853'tür. Yani, orta yaş grubunun diğerlerine göre daha demokratik liderler olduklarını söylemek mümkündür.

b) Eğitim Düzeyi

Değişken (Eğitim Düzeyi)	Sayı (kişi olarak)	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) İlk	10	16.95	3.995
2) Orta	7	11.86	3.742
3) Lise	26	44.07	3.772
4) Üniversite	16	27.12	4.026

Ankete katılan 59 kişinin 10'u ilkokul, 7'si ortaokul, 26'sı lise, 16'sı üniversite mezunudur.

Eğitim düzeyi I. grupta olanların toplam tutum puanı ortalaması 3.995, II. gruptakilerin 3.742, III. gruptakilerin 3.772, IV. gruptakilerin ise 4.026'dır. Yani, üniversite mezunu olan yöneticilerin, diğerlerine göre daha demokratik liderler olduklarını söylemek mümkündür.

c) Kıdem

Değişken (Kıdem)	Sayı (kişi olarak)	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) 5 yıla kadar	30	50.84	3.881
2) 5-10	16	27.11	4.026
3) 10 ve üzeri	13	22.03	3.667

Ankete katılan 59 kişinin 30'unun kıdemi 5 yıla kadar (az tecrübeli), 16'sının 5-10 yıl arasında (orta derecede tecrübeli), 13'ünün 10 ve üzeri yıllarda olmakla beraber fazla tecrübeye sahiptir.

Kıdemi I. grupta olanların toplam tutum puanı ortalaması 3.881, II. gruptakilerin 4.026, III. gruptakilerin 3.667'dir. Yani, orta derecede tecrübeye sahip yöneticilerin, diğerlerine göre daha demokratik liderler olduklarını söyleyebiliriz.

d) Konfederasyon

Değişken (Konfederasyon)	Sayı (kişi olarak)	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) DİSK	23	38.98	3.951
2) HAK-İŞ	4	6.78	3.762
3) TÜRK-İŞ	32	54.4	3.836

Ankete katılan 59 yöneticinin 23'ü Disk, 4'ü Hak-İş, 32'si Türk-İş'e üye sendikalarladır.

I. konfederasyon grubunda çalışan yöneticilerin toplam tutum puanı ortalaması 3.951, II. gruptakilerin 3.762, III. gruptakilerin ise 3.836'dır. Yani Disk'e üye sendika yöneticilerinin, diğerlerine göre daha demokratik liderler olduklarını söyleyebiliriz.

2- Tutum Değişkenlerinin Frekans Dağılımı:

Araştırmamızda yer alan 19 kişinin 14 tutum boyutuna verdikleri yanıtlar açısından, sayı ve yüzde olarak dağılımları ve her bir tutum boyutunun ortalama puanları aşağıda tablolar halinde gösterilmektedir.

(1) Sendika politikası ve stratejiler sendika başkanı tarafından belirlenmelidir.

1. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	9	15.25	3.711
	Katılıyor	4	6.78	
	Kararsız	2	3.39	
	Katılmıyor	24	40.68	
	K. Katılmıyor	5	33.9	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 74.58'i katılmamakta, % 3.39'u kararsız, % 22.03'ü katılmaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 3,711 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsememiş, bu konuya demokrat yaklaşmışlardır.

(2) Sendikalarda,yönetime muhalif grupların oluşmasını tasvip etmem.

2. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	4	6.78	4.220
	Katılıyor	3	5.08	
	Kararsız	1	1.69	
	Katılmıyor	19	32.2	
	K. Katılmıyor	32	54.24	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 86.44'ü katılmamakta, % 11.86'sı katılmakta, % 1.69'u kararsız bulunmaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.220 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsememiş, bu konuya demokrat yaklaşmışlardır.

(3) Sendikanın başarısında, sendika başkanının payı çok büyüktür.

3. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	26	44.07	1.949
	Katılıyor	22	37.29	
	Kararsız	1	1.69	
	Katılmıyor	8	13.56	
	K. Katılmıyor	2	3.39	

Bu ifadeye, anket uygulanan yöneticilerin % 81.36'sı katılmakta, % 16.95'i katılmamakta, % 1.69'u ise kararsız bulunmaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 1.949 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsemiş, bu konuya otokrat yaklaşmışlardır.

(4) Sendikaların gelişmesi ve değişmesi taraftarıyım.

4. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	46	77.97	4.667
	Katılıyor	11	18.64	
	Kararsız	0	0	
	Katılmıyor	0	0	
	K. Katılmıyor	2	3.39	

Bu ifedeye, anket uygulanan yöneticilerin % 96.61'i katılmakta, % 3.39'u katılmamakta, kararsız ise bulunmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.667 olup, yöneticilerin çoğu bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu konuya oldukça demokrat yaklaşmışlardır.

(5) Üyelere, sendikayla ilgili her konuda bilgi vermeye özen gösteririm.

5. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	49	83.05	4.830
	Katılıyor	10	16.95	
	Kararsız	0	0	
	Katılmıyor	0	0	
	K. Katılmıyor	0	0	

Bu ifedeye, anket uygulanan yöneticilerin % 100'ü katılmıştır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.830 olup, yöneticilerin tamamı bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu konuya oldukça demokrat yaklaşmışlardır.

(6) Sendikadaki yerimin ve ağırlığının üyelerce anlaşıldığından emin olmak isterim.

6. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	22	37.29	1.898
	Katılıyor	28	47.46	
	Kararsız	3	5.08	
	Katılmıyor	5	8.47	
	K. Katılmıyor	1	1.69	

Bu ifedeye, anket uygulanan yöneticilerin % 84.75'i katılmakta, % 5.08'i kararsız, % 10.16'sı katılmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 1.898 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsemiş, bu konuya otokrat yaklaşmışlardır.

(7) Sendikal hedefler bence, üyelerin katılımıyla belirlenmelidir.

7. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	43	72.88	4.745
	Katılıyor	15	25.42	
	Kararsız	0	0	
	Katılmıyor	1	1.69	
	K. Katılmıyor	0	0	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 98.3'ü katılmakta, % 1.69'u katılmamakta, kararsız ise bulunmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.745 olup, yöneticilerin çoğu bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu konuya oldukça demokrat yaklaşmışlardır.

(8) Çeşitli konularda üyelerin ne düşündüklerinden haberim olur.

8. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	25	42.37	4.101
	Katılıyor	23	38.98	
	Kararsız	5	8.47	
	Katılmıyor	4	6.78	
	K. Katılmıyor	2	3.39	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 81.35'i katılmakta, % 8.47'si kararsız, % 10.17'si katılmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı, 4.101 olup, yöneticilerin çoğu bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu konuya demokrat yaklaşmışlardır.

(9) Üyelerden birinin, bence uygun olmayan önerisini hemen reddetmem, onu tekrar düşünmeye yöneltirim.

9. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	36	61.02	4.542
	Katılıyor	20	33.9	
	Kararsız	2	3.39	
	Katılmıyor	1	1.69	
	K. Katılmıyor	0	0	

Bu ifadeye, anket uygulanan yöneticilerin % 1.69'u katılmamakta, % 94.92'si katılmakta, % 3.39'u kararsız bulunmaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.542 olup, yöneticilerin çoğu bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu oldukça demokrat yaklaşmışlardır.

(10) Sendikadaki yenilikleri ve değişiklikleri çabuk kabul edemem.

10. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	1	1.69	4.084
	Katılıyor	7	11.86	
	Kararsız	4	6.78	
	Katılmıyor	21	35.59	
	K. Katılmıyor	26	44.07	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 79.66'sı katılmamakta, % 13.55'i katılmakta, % 6.78'i kararsız bulunmaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.084 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsememiş, bu konuya demokrat yaklaşmışlardır.

(11) Bazı önemli kararlarda, üyelerin katılımı gerekir.

11. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	44	74.58	4.610
	Katılıyor	12	20.34	
	Kararsız	0	0	
	Katılmıyor	1	1.69	
	K. Katılmıyor	2	3.39	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 94.92'si katılmakta, %5.08'i katılmamakta, kararsız ise bulunmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.610 olup, yöneticilerin çoğu bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu konuya oldukça demokrat yaklaşmışlardır.

(12) Sendikada farklı görüşlere taraftarım.

12. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	38	64.41	4.220
	Katılıyor	19	32.2	
	Kararsız	2	3.39	
	Katılmıyor	0	0	
	K. Katılmıyor	0	0	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 96.61'i katılmakta, %3.39'u kararsız, katılmayan ise bulunmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.220 olup, yöneticilerin çoğu bu olumlu ifadeyi benimsemiş, bu konuya oldukça demokrat yaklaşmışlardır.

(13) Sendikadaki her çeşit sorunlar ve buna ait çözümler, sendika başkanını ilgilendirmelidir.

13. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	26	44.07	2.169
	Katılıyor	16	27.12	
	Kararsız	2	3.39	
	Katılmıyor	11	18.64	
	K. Katılmıyor	4	6.78	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 71.19'u katılmakta, %3.39'u kararsız, %25.42'si katılmamaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 2.169 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsemiş, bu konuya otokrat yaklaşmışlardır.

(14) Sendikanın aldığı kararları, üyeler eleştirmemelidir.

14. ifade	Cevap	Kişi sayısı	Yüzde	Ortalama tutum puanı
	T. Katılıyor	5	8.47	4.169
	Katılıyor	3	5.08	
	Kararsız	12	3.39	
	Katılmıyor	16	27.12	
	K. Katılmıyor	33	55.93	

Bu ifadeye anket uygulanan yöneticilerin % 83.05'i katılmamakta, % 3.39'u kararsız, % 13.55'i katılmaktadır. Bu değişkenin ortalama tutum puanı 4.169 olup, yöneticilerin çoğu bu olumsuz ifadeyi benimsememiş, bu konuya demokrat yaklaşmışlardır.

3- Yöneticilerin Toplam Tutum Puanları Ortalamaları ile Kişisel Durum Özellikleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Bu başlık altında, kişisel durum değişkenleriyle (bağımsız değişken), 14 tutum boyutunun her bir kişi için hesaplanan toplam tutum puanı ortalamaları bağımlı değişken olarak kabul edilerek karşılaştırılmıştır. Yukarıda belirtilen bağımsız, bağımlı değişken için kontenjans tabloları düzenlenmiş ve aralarında anlamlı ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Bunun için iki hipotezimiz mevcuttur.

H0 : 2 değişken arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir.

H1 : 2 değişken arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Hipotezlerde belirtilen ilişki, 0,05 güven sınırında test edilmiştir.

59 kişinin toplam ortalama tutum puanları hesaplandığında, puanlar arasında küçükte olsa farklılıklar görülmüştür. Bu nedenle toplam tutum puan ortalamaları gösterdiği dağılıma göre gruplandırılmıştır. Toplam tutum puanı ortalaması olumsuz ve çok olumsuz hiçbir kimse olmadığı için, en uygun olarak 3 grup oluşturulmuştur. 1.grup kararsızlar, 2.grup olumlu tutum puanına sahip olanlar, 3.grup çok olumlu ortalama tutum puanına sahip olanlardan oluşmaktadır. Ayrıca kararsız olan sadece 1 kişi olduğu için, tabloda gösterilecek yeterlilikte olmadığından, kontenjans tablolarında gösterilmemiştir. Dolayısıyla kontenjans tabloları 58 kişiden, olumlu ve çok olumlu tutuma sahip olanlardan (bağımlı değişken) oluşturulmuştur. 59 kişinin toplam tutum puanı ortalaması 3.875'dir.

a) Yaş değişkeni ile toplam tutum puanı ortalamasının karşılaştırılması

Yaş Grupları	(olumlu) 43-56 puan	Yüzde	(çok olumlu) 57-70 puan	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) 30-40	7	70	3	30	3.824
2) 40-50	17	58.62	12	41.37	3.941
3) 50 ve üzeri	13	68.4	6	31.6	3.853

Yaşı 30-40 arasında genç olanların 7'si olumlu, 3'ü çok olumlu tutuma sahiptir. Yüzde olarak ifade edecek olursak %70'i olumlu, %30'u ise çok olumlu düşünmektedir.

Yaşı 40-50 arasında orta yaş olanların 17'si olumlu, 12'si çok olumlu tutuma sahiptir. Başka bir deyişle, orta yaşta olanların %58.62'si olumlu, %41.37'si çok olumlu düşünmektedir.

Yaşı 50 ve üzerinde olup, orta yaşı geçen kişilerin 13'ü olumlu, 6'sı çok olumlu tutuma sahiptir. Yani yaşı 50 ve üzerinde olan kişilerin %68.4'ü olumlu, %31.6'sı ise çok olumlu düşünmektedir.

Tabloya baktığımızda, yaşı 30-40 arasında genç olanların, diğer yaş gruplarına göre daha olumlu, yaşı 40-50 arasında orta yaştaki kişilerin ise diğer yaş gruplarına göre çok olumlu ya da daha çok demokratik lider özelliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Yaş değişkeni burada bağımsız, toplam tutum puanı ortalaması ise bağımsız değişken olarak kabul edilmektedir.

Analiz Sonuçları :

Serbestlik Derecesi : 4

Ki - kare Hesap Değeri : 1,66

Ki - kare Tablo Değeri : 9.488 $p=0.05$

Hesaplanan χ^2 değeri, %95 ihtimalle (%5 güven sınırında) teorik değerden küçük olduğundan H_1 hipotezi red, H_0 hipotezi kabul edilecektir. Yani yöneticilerin yaşları ile toplam tutum puan ortalamaları arasında, herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani yaş grupları arasındaki tutum farklılıkları, tesadüflerden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç, 0,05 güven sınırı için geçerlidir.

b) Eğitim düzeyleri ile toplam tutum puanı ortalaması karşılaştırılması

Eğitim Düzeyi	(olumlu) 43-56 puan	Yüzde	(çok olumlu) 57-70 puan	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) İlk	7	70	3	30	3.395
2) Orta	4	57.1	3	42.9	3.742
3) Lise	18	72	7	28	3.806
4) Üniversite	8	50	8	50	4.026

Eğitim düzeyi ilköğretim olanların 7'si olumlu, 3'ü çok olumlu tutuma sahiptir. Başka bir deyişle ilköğretim mezunu olanların %70'i olumlu, %30'u ise çok olumlu düşünmektedir.

Eğitim düzeyi ortaokul olanların 4'ü olumlu, 3'ü çok olumlu tutuma sahiptir. Yüzde ile ifade edecek olursak, ortaokul mezunu olanların %57.1'i olumlu, %42.9'u ise çok olumlu düşünmektedir.

Eğitim düzeyi lise olanların 18'i olumlu, 7'si çok olumlu tutuma sahiptir. Başka bir deyişle lise mezunu olanların, %72'si olumlu, %28'i ise çok olumlu düşünmektedir.

Eğitim düzeyi üniversite olanların, 8'i olumlu, 8'i ise çok olumlu tutuma sahiptir. Yani üniversite mezunu olan kişilerin %50'si olumlu, %50'si ise çok olumlu düşünmektedir.

Tabloya baktığımızda, eğitim düzeyi lise olanların, diğer gruptakilere göre daha olumlu, üniversite mezunu olanların ise diğer gruptakilere göre çok olumlu ya da daha çok demokratik lider özelliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitim düzeyi değişkeni burada bağımsız, toplam tutum puanı ortalaması ise bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir.

Analiz Sonuçları :

Serbestlik Derecesi : 6

Ki - kare Hesap Değeri : 3,65

Ki - kare Tablo Değeri : 12.592 p=0.05

Hesaplanan x değeri, %95 ihtimalle (%5 güven sınırında) teorik değerden küçük olduğundan H1 hipotezi red, H0 hipotezi kabul edilecektir. Yani, yöneticilerin eğitim düzeyleri ile toplam tutum puan ortalamaları arasında, herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani eğitim düzeyleri arasındaki tutum farklılıkları, tesadüflerden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç 0,05 güven sınırı için geçerlidir.

c) Kıdemleri ile toplam tutum puan ortalaması karşılaştırılması

Kıdem	(olumlu) 43-56 puan	Yüzde	(çok olumlu) 57-70 puan	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) 5 yıla kadar	19	65.5	10	34.5	3.914
2) 5-10	7	43.75	9	56.25	4.026
3) 10 ve üzeri	11	84.6	2	15.4	3.667

Kıdemi 5 yıla kadar, az tecrübeli olanların 19'u olumlu, 10'u çok olumlu tutuma sahiptir. Başka bir deyişle tecrübesi az olanların %65.5'i olumlu, %34.5'i ise çok olumlu düşünmektedir.

Kıdemi 5-10 yıl arasında, orta derecede tecrübeli olanların 7'si olumlu, 9'u çok olumlu tutuma sahiptir. Yani orta derecede tecrübeye sahip olan kişilerin %47.35'i olumlu, %56.25'i ise çok olumlu düşünmektedir.

Kıdemi 10 yıl ve üzerinde olanların 11'i olumlu, 2'si çok olumlu tutuma sahiptir. Başka bir deyişle, tecrübesi fazla olanların %84.6'sı olumlu, %15.4'ü ise çok olumlu düşünmektedir.

Tabloya baktığımızda, kıdemi 10 yıl ve üzeri olanların diğer gruptakilere göre daha olumlu, kıdemi 5-10 yıl arasında yani orta derecede tecrübeye sahip olanların ise diğer gruptakilere göre çok olumlu ya da daha çok demokratik lider özelliğine sahip olduğu söylenebilir.

Kıdem değişkeni burada bağımsız, toplam tutum puanı ortalaması ise bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir.

Analiz Sonuçları :

Serbestlik Derecesi : 6

Ki - kare Hesap Değeri : 1,66

Ki - kare Tablo Değeri : 12.592 $p=0.05$

Hesaplanan χ^2 değeri, %95 ihtimalle (%5 güven sınırında) teorik değerden küçük olduğundan H_1 hipotezi red, H_0 hipotezi kabul edilecektir. Yani, yöneticilerin kıdemleri ile toplam tutum puan ortalamaları arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani kıdemleri arasındaki tutum farklılıkları tesadüflerden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç 0,05 güven sınırı için geçerlidir.

d) Üye oldukları konfederasyon ile toplam tutum puanı ortalaması karşılaştırılması

Konfederasyon	(olumlu) 43-56 puan	Yüzde	(çok olumlu) 57-70 puan	Yüzde	Ortalama Tutum Puanı
1) DİSK	11	50	11	50	3.997
2) HAK-İŞ	3	75	1	25	3.762
3) TÜRK-İŞ	23	71.9	9	28.1	3.836

Disk'e üye sendikalarda çalışan yöneticilerin 11'i olumlu, 11'i ise çok olumlu tutuma sahiptir. başka bir deyişle, Disk üyesi sendikalarda olan yöneticilerin %50'si olumlu, %50'si ise çok olumlu düşünmektedir.

Hak-İş'e üye sendikalarda çalışan yöneticilerin 3'ü olumlu, 1'i ise çok olumlu tutuma sahiptir. Yani, Hak-İş'e üye sendikalarda olan yöneticilerin, %75'i olumlu, %25'i ise çok olumlu düşünmektedir.

Türk-İş'e üye sendikalarda çalışan yöneticilerin 23'ü olumlu, 9'u ise çok olumlu tutuma sahiptir. Başka bir deyişle, Türk-İş üyesi sendikalarda olan yöneticilerin %71.9'u olumlu- %28.1'i ise çok olumlu düşümeğtedir.

Tabloya baktığımızda, Hak-İş'e üye sendikalarda olan yöneticilerin, diğer gruptakilere göre daha olumlu, Disk'e üye sendikalarda olan yöneticilerin ise, diğer gruptakilere göre çok olumlu ya da daha çok demokratik lider özelliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Konfederasyon değişkeni burada bağımsız, toplam tutum puan ortalaması ise bağımlı değişken olarak kabul edilmektedir.

Analiz Sonuçları :

Serbestlik Derecesi	: 4	
Ki - kare Hesap Değeri	: 4,5	
Ki - kare Tablo Değeri	: 9.488	p=0.05

Hesaplanan χ^2 değeri, %95 ihtimalle (%5 güven sınırında) teorik değerden küçük olduğundan H_1 hipotezi red, H_0 hipotezi kabul edilecektir. Yani, yöneticilerin bağlı oldukları sendikanın, üye olduğu konfederasyon ile toplam tutum puan ortalamaları arasında herhangi anlamlı bir ilişki yoktur. Yani, üye oldukları konfederasyonlar arasındaki tutum farklılıkları tesadüflerden kaynaklanmaktadır. Bu sonuç, 0,05 güven sınırı için geçerlidir.

F- ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Bu çalışma, Türkiye'de işçi sendikaları yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamış ve sendika genel merkezlerinde uygulanmıştır.

Anketi yanıtlayan sendika yöneticilerinin %50.85'inin 40-50 yaş grubunda orta yaşı oluşturduğu, %44.07'sinin lise mezunu olduğu, %50.84'ünün 5 yıla kadar az tecrübeye sahip olduğu, %54.4'ünün Türk-İş'e bağlı sendikalara üye oldukları belirlenmiştir.

Ankete katılan sendika yöneticilerinin 14 tutum boyutu için verdikleri cevap yüzdeleri genel olarak şöyledir:

"Sendika politikası, stratejiler, sendika başkanı tarafından belirlenmelidir" ifadesine yöneticilerin %74.58'inin katılmadığı, bu konuda demokrat davrandıkları belirlenmiştir.

"Sendikalarda, yönetime muhalif grupların oluşmasını tasvip etmem" ifadesine yöneticilerin %86.44'ünün katılmadıkları, bu konuda demokrat davrandıkları görülmüştür.

"Sendikanın başarısında, sendika başkanının payı çok büyüktür" ifadesine yöneticilerin %81.36'sinin katıldığı ve bu konuda otokrat davrandıkları ortaya çıkmıştır.

"Sendikaların gelişmesi ve değişmesi taraftarıyım" ifadesine %96.61'inin katıldıkları ve bu konuda oldukça demokrat davrandıkları belirlenmiştir.

"Üyelere, sendikayla ilgili her konuda bilgi vermeye özen gösteririm" ifadesine yöneticilerin tamamının katıldığı ve bu konuya oldukça demokrat yaklaştıkları belirlenmiştir.

"Sendikadaki, yerimin ve ağırlığının üyelerce anlaşıldığından emin olmak isterim" ifadesine yöneticilerin %84.75'inin katıldığı ve bu konuda otokrat davrandıkları görülmüştür.

"Sendikal hedefler bence üyelerin katılımıyla belirlenmelidir" ifadesine yöneticilerin %98.3'ünün katıldıkları ve bu konuda oldukça demokrat davrandıkları belirlenmiştir.

"Çeşitli konularda üyelerin ne düşündüklerinden haberim olur" ifadesine yöneticilerin %81.35'inin katıldığı ve bu konuda demokrat davrandıkları görülmüştür.

"Üyelerden birinin, bence uygun olmayan önerisini, hemen reddetmem onu tekrar düşünmeye yöneltirim" ifadesine yöneticilerin %94.92'sinin katıldığı ve bu konuda oldukça demokrat davrandıkları belirlenmiştir.

"Sendikadaki yenilikleri ve değişiklikleri çabuk kabul edemem" ifadesine yöneticilerin %79.66'sının katılmadıkları ve bu konuda demokrat davrandıkları ortaya çıkmıştır.

"Bazı önemli kararlarda, üyelerin katılımı gerekir" ifadesine yöneticilerin %94.92'sinin katıldığı ve bu konuda oldukça demokrat davrandıkları belirlenmiştir.

"Sendikada, farklı görüşlere taraftarım" ifadesine yöneticilerin %96.61'inin katıldıkları ve bu konuda oldukça demokrat davrandıkları görülmüştür.

"Sendikadaki her çeşit sorunlar ve buna ait çözümler sendika başkanını ilgilendirmelidir" ifadesine yöneticilerin %71.19'unun katıldığı ve bu konuda otokrat davrandıkları görülmüştür.

"Sendikanın aldığı kararları, üyeler eleştirmemelidir" ifadesine yöneticilerin %83.05'inin katılmadığı ve bu konuda demokrat davrandıkları görülmüştür.

Yukarıda da belirtilen 14 tutum boyutunun değerlendirilmesi sonucu, 59 yöneticinin toplam tutum puanı ortalamaları 3.875 puan olarak belirlenmiştir. Bu ortalamaya göre en olumlu puanın "5", en olumsuzun "1", kararsızlık göstergesinin de "3" olduğunu gözönünde bulundurarak, yöneticilerin tutumlarının olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Toplam puan ortalamaları, gösterdiği dağılıma göre en uygun olabilecek şekilde gruplandırılmış ve 3 grup oluşturulmuştur. Birinci grup; kararsızlar, ikinci grup; olumlu tutum puanına sahip olanlar, üçüncü grup; çok olumlu ortalama tutum puanına sahip olanlardır. Kararsızlar, örnek kütlenin; %1.69'unu, olumlu tutumlu olanlar %62.71'ini, çok olumlu tutumda olanlar %35.59'unu oluşturmaktadır. 59 sendika yöneticisinin %62.71'i olumlu tutuma sahiptir. Yani araştırmaya katılan sendika yöneticilerinin, %62.71'inin demokratik lider özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin en olumlu tutum puanına sahip oldukları görüş, üyelere sendikayla ilgil her konuda bilgi vermeye özen gösteririm ifadesidir. Bu tutum boyutunun toplam ortalama tutum puanı 4.830'dur. Yöneticiler 2.sıradaki en olumlu tutumlarını ise sendikal hedefler bence üyelerin katılımıyla belirlenmelidir, ifadesine büyük oranda katılmakla göstermektedirler. Bu tutum boyutunun toplam ortalama puanı 4.745'dir. Yöneticilerin en olumsuz tutumu 1.898 toplam tutum puanı ortalamasıyla sendikadaki yerimin ve ağırlığının, üyelerce anlaşıldığından emin olmak isterim görüşüne büyük ölçüde katılmakla göstermişlerdir. 2.sıradaki olumsuz tutumları ise 1.949 toplam tutum puanı ortalaması ile sendikanın başarısında, sendika başkanının payı çok büyüktür görüşüne katılarak göstermişlerdir.

Yaşı 30-40 arasında, genç olanların %70'i, yaşı 40-50 arasında orta yaşta olanların %58.62'si, yaşı 50 ve üzerinde olanların %68.4'ünün olumlu tutuma sahip olduğu belirlenmiştir. Yaşı 30-40 arasında gençlerin, diğer yaş gruplarına göre daha olumlu, yaşı 40-50 arasında orta yaşta olanların %41.37'sinin ise diğer yaş gruplarına göre çok olumlu yani daha çok demokratik lider özelliğine sahip oldukları saptanmıştır.

Eğitim düzeyi ilkokul olanların %70'i, ortaokul olanların %57.1'i, lise olanların %72'si, üniversite olanların %50'si olumlu tutuma sahiptir. Eğitim düzeyi lise olanların, diğer gruptakilere göre daha olumlu, üniversite mezunlarının %50'sinin ise diğer gruptakilere göre çok olumlu, yani daha çok demokratik lider özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

Kıdemi 5 yıla kadar, az tecrübesi olanların %65.5'i, 5-10 yıl arasında orta derecede tecrübeli olanların %43.75'i, 10 yıl ve üzeri olanların %84.6'sı olumlu tutuma sahiptir. Kıdemi 10 yıl ve üzeri olanların, diğer gruptakilere göre daha olumlu, kıdemi 5-10 yıl arasında olanların %56.25'inin ise diğer gruptakilere göre, çok olumlu yani daha çok demokratik lider özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

Sendika yöneticilerinden Disk üyesi olanların %50'si Hak-İş üyesi olanların %75'i, Türk-İş üyesi olanların %71.9'u olumlu tutuma sahiptir. Hak-İş üyesi olanların, diğer gruptakilere göre daha olumlu, Disk'e üye sendika yöneticilerinin %50'sinin ise, diğerlerine göre çok olumlu yani daha çok demokratik lider özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

Yöneticilerin kişisel durum özelliklerinin farklılığı ile toplam tutum puan ortalamaları arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için, toplam tutum puanları gruplandırılarak, kontenjans tabloları düzenlenmiş ve ilgi analizi yapılmıştır. Yapılan ilgi analizi ile, farkların olduğu durumda bunların oranı ve bu oranın tesadüflerden kaynaklanır nitelikte mi yoksa kişisel özelliklerden

kaynaklanır nitelikte mi oldukları belli istatistik kriterler altında test edilmiştir. Burada 0.05 güven sınırında hiçbir kişisel durum değişkeniyle, toplam tutum puanı ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. 0.05 güven sınırında yöneticilerin toplam puanı ortalamalarıyla hiçbir bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yani yöneticilerin yaşları, eğitim düzeyleri, kıdemleri ve üye oldukları konfederasyonla, liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, aralarındaki farkın 0.05 güven sınırında tesadüflerden kaynaklandığı kabul edilmiştir.



SONUÇ

Organizasyonların, etkinlik ve verimliliklerinin artmasında ve azalmasında en büyük etkenlerden biri de liderliktir. Liderliği, insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak, tanımlayabiliriz. Bu bağlamda liderliği, kişisel ve organizasyonel amaçları birleştiren, uyumlaştıran, amaçların gerçekleşebilmesi için grubun üyelerini motive eden bir faktör olarak, ele alabiliriz. Dolayısıyla liderlik olmadıkça, organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşer ve organizasyonun başarısından sözedilemez. O halde liderlik, organizasyonların başarısı için kaçınılmaz bir unsur olmaktadır.

Liderlikteki etkinlik ve başarımın ölçüsü; liderin davranışlarının etkisi ile izleyicilerin kişisel isteklerinin, işletme amaç ve politikalarına göre yönlendirilebilmesidir. Yapılan araştırmalarda, liderin başarısının gruptan gruba, hatta farklı koşullarda aynı grupta bile değiştiği görülmüştür. Liderin fonksiyonları da her ne kadar grubun çeşidine göre değişiklik gösteriyorsa da, geleneksel denilen, doğal liderlik fonksiyonları vardır.

Günümüzde, lider düzeyinde yöneticilere sahip olmak önemlidir ve gelecekte de önemli olacağı düşünülmektedir. Ancak, yöneticilik rolüne sahip olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ama ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine de sahip olmalarıdır.

Liderlik olayını açıklamaya çalışan teoriler geliştirilmiştir. Teorilerin bir kısmı, liderin kişisel özellikleri üzerinde dururken, bir kısmı liderin davranışına önem vermiş sonraları ise lider, durumun gerektirdiği koşullara

göre davranan kişi olarak görölmüştür. Bu teoriye, göre bir kişinin lider olup olmaması veya hangi tipte lider olması gerektiği liderliğin oluşacağı koşullara bağlıdır. Dolayısıyla liderlik tarzlarının, birbirlerine göre daha iyi veya kötü olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü iş yapılan ortamın ve grubun özelliklerine göre liderlik tarzı da değişiklik gösterecektir. Bu bağlamda, konuya daha açıklık kazandırmak için, bir araştırma yapılması düşünölmüş, ulaşılabilen kaynaklarda sendikalarda bu konu üzerinde böyle bir araştırmanın yapılmadığı görölmüş, bu nedenle sendikalar seçilmiştir.

Araştırmamız, Türkiye'de işçi sendikaları yöneticilerinin, liderlik tarzlarını belirlemeyi amaçlamış, örnek kütleyi oluşturan konfederasyonlara bağlı, 28 işkoluna ait işçi sendikaları yöneticilerinin %62.71'inin, demokratik lider özelliğine sahip oldukları saptanmıştır. Bu oranın da, bizi Türkiye çapında işçi sendikaları yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına sahip oldukları, genellemesine götürebileceği kanısındaız. Eldeki verilere göre yaşı 40-50 arasında orta yaştakilerin, eğitim düzeyi üniversite olanların, kıdemi 5-10 yıl arasında orta derecede tecrübelilerin, Disk'e üye sendika yöneticilerinin, diğerlerine göre daha çok demokratik lider özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca sendika yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla, kişisel durum değişkenlerinden olan yaş, eğitim düzeyi, meslekteki kıdemi ve üye oldukları konfederasyon açısından ilişkiler araştırılmış, sonuça anlamlı bir ilişki bulunamamış ve aralarındaki farkın tesadüflerden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Ek-1 Anket Formu

I- Lütfen aşağıdaki soruları sizce uygun olan şıkka (X) işareti koyarak ve noktalarla gösterilen boşlukları doldurarak cevaplayınız.

1. Yaşınız:

() 30 - 40 arası () 40 - 50 arası () 50 - 60 arası () 60 ve yukarısı

2. Eğitim Düzeyiniz:

() İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite

3. Kaç yıldır başkanlık yapıyorsunuz?

4. Sendikanızın dahil olduğu iş kolu:

5. Sendikanızın üye olduğu Konfederasyon:.....

II. Aşağıda liderlik tarzlarıyla ilgili görüşleri yansıtan çeşitli ifadeler verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı, her ifadenin karşısındaki beş seçenekten birini işaretleyerek belirtiniz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Sendika politikası, stratejiler sendika başkanı tarafından belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Sendikada, yönetime muhalif grupların oluşmasını tasvip etmem.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sendikanın başarısında, sendika başkanının payı çok büyüktür.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Sendikaların gelişmesi ve değişmesi taraftarıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Üyelere, sendikayla ilgili her konuda bilgi vermeye özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Sendikadaki yerimin ve ağırlığımın, üyelerce anlaşıldığından emin olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Sendikal hedefler, bence üyelerin katılımıyla belirlenmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Çeşitli konularda üyelerin ne düşündüklerinden haberim olur.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Üyelerden birinin, bence uygun olmayan önerisini hemen reddetmem, onu tekrar düşünmeye yöneltirim.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Sendikadaki yenilikleri ve değişiklikleri çabuk kabul edemem.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Bazı önemli kararlarda, üyelerin katılımı gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sendikalarda, farklı görüşlere taraftarım.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Sendikadaki her çeşit sorunlar ve buna ait çözümler sendika başkanını ilgilendirmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Sendikanın aldığı kararları üyeler eleştirmemelidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-2 Konfederasyonlara Bağlı Sendikalar

HAK-İŞ'e BAğLI SENDİKALAR

Özsağlık-İş Sendikası

Öztarım-İş Sendikası

Özçelik-İş Sendikası

Özgıda-İş Sendikası

Öziplik-İş Sendikası

Hizmet-İş Sendikası

Özağaç-İş Sendikası

TÜRK-İŞ'e BAğLI SENDİKALAR

Tarım-İş

Orman-İş

Türkiye Maden-İş

Genel Maden-İş

Petrol-İş

Tekgıda-İş

Şeker-İş

Teksif

Deri-İş

Ağaç-İş

Selüloz-İş

Basın-İş

Basisen

Bass

Türkiye Çimse-İş

Kristal-İş

Türk-Metal

Dok Gemi-İş

Türkiye Yol-İş

Tes-İş

Tezkoop-İş

Türk Koop-İş

Tümtis

Demiryol-İş

Türkiye Denizciler

Hava-İş

Liman-İş

Türkiye Haber-İş

Sağlık-İş

Toleyis

Türk Harb-İş

TGS

Türkiye Belediye-İş

DİSK'e BAĞLI SENDİKALAR

Asis

Aster-İş

Basın-İş

Baysen

Bank-Sen

Birleşik Metal-İş Sendikası

Deri-İş

Dev Maden-Sen

Dev Sağlık-İş

Devrimci Yapı-İş

Genel-İş

T.Gıda-İş Sendikası

Hürcam-İş+Keramik-İş

Lastik-İş

Laspetkim-İş

Limter-İş

Nakliyat-İş

Oleyis

Sine-Sen

Sosyal-İş

Petkim-İş

Tis

Tekges-İş

Tekstil İşçileri Sendikası

Tümka-İş

Yeni Haber-İş

Yeraltı Maden-İş

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Albayrak, İsmail Hakkı. "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini." I.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, 6(1977): 235-241.

Arıcı, Hüsnü vd. Davranış Bilimlerine Giriş. Ankara: A.Ü. AÖF Yayınları, 1983. fasikül 6.

Balekoğlu, Feriha. "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri." Yüksek Lisans Tezi, I.Ü. İşletme Fakültesi, 1992.

Baransel, Atilla. Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 2.b. İstanbul: I.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979, c.1.

Baron, Robert A. Behavior in Organizations 4. Boston: Ally and Bacon, Inc, 1980.

Baykal, Besim. Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler. İstanbul: Met/Er Matbaası, 1981.

Baysal, A. Can; Erdal Tekarslan. Davranış Bilimleri I-II. İstanbul: I.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1987.

Bennis, Warren. "Liderlik Sanatı." Karizma Dergisi, S.5(1984),s.16.

Cüceloğlu, Doğan. "Liderlik ve Yönetim İçin Etkili Kişilik." Bilim Teknik Dergisi, S.320(1993), S.4-5.

Çelebi, Nursen. İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları. Üniversite Sanayi İşbirliği Yayını, 1987.

Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı. çev., K. Tosun vd., 3.b. İstanbul: I.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1988.

Dereli, Toker. Organizasyonlarda Davranış. İstanbul: Yayın Dağıtım, 1976.

Dönmezer, Sulhi. Sosyoloji. 5.b. İstanbul: Hüsnü Tabiat Matbaası, 1974.

Drake, Richard I.; Peter J. Smith. Sanayide Davranış Bilimleri. çev., K. Tosun, İ. Erdoğan vd., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayını, 1990.

Duncan, Jack W. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Co., 1978.

Duverger, Maurice. Siyaset Sosyolojisi. çev., Ş. Tekeli, 2.b. İstanbul: Varlık Yayınları, 1982.

Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1991.

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984.

Eren, Erol. Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

Ergun, Turgay; Aykut Polatoğlu. Kamu Yönetimine Giriş. 3.b. Ankara: TODAİE Yayını, 1988.

Ergun, Turgay. Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Ankara: TODAİE Yayını, 1981.

Freedman, J.L; D.O. Sears ve J.Merrill Carlsmith. Sosyal Psikoloji. çev., A.Dönmez, 1.b. İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989.

Goble, Frank. Excellence in Leadership. U.S.A.: American Management Association, Inc., 1972.

Hatipoğlu, Zeyyat. Personel Davranışı ve Yönetimi. Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları, 1976.

Hicks, Herbert G.; C.R. Gullett. Organizasyonlar: Teori ve Davranış. çev., B.Baykal, İstanbul : İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, 1981.

Karatepe, Aynur. "Yönetimde Karar Verme, Yaratıcılık ve Liderliğin Etkileri."Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Kaynak, Tuğray. Organizasyonel Davranış. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990.

Kazmier, Leonard J. İşletme Yönetimi İlkeleri. çev., Cemil Cem, Cahit Tutum vd. , Ankara : TODAİE Yayını, 1979.

Kılınç, Tanıl. "Yöneticilik ve Önderlik." Karizma Dergisi, S.5(1984), s.s.5-7.

Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 3.b. İstanbul :İ.Ü. İ.İ.E. Yayını, 1989.

Korman, Abraham K. Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji. çev., İ.Akhun, Cevat Alkan, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1978.

Krech, D; R.S. Crutchfield ve Ballachey. Cemiyet İçinde Fert. çev., Mümtaz Turhan, 1.b. İstanbul: M.E.B., 1971.

Kurtuluş, Kemal. İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1989.

Learned, Edmund P.; Audrey T. Sproat. Örgüt Kuramı ve Politikası. Ankara: TODAİE Yayını, 1972.

"Liderlik Kuramlarının ve Yönetici Eğitim Programlarının Yeniden Değerlemesi." Karizma Dergisi, S.11(1986), s.22.

Miller, Frank B. Sanayide Beşeri Münasebetler. çev., S.Yalçın, T.Dereli, İstanbul: Sermet Matbaası, 1966.

Özçelik, A.Oya. "Toplu Pazarlık Sisteminin İşletme Yönetimine Etkileri ve Konuyla İlgili İşveren Tutumlarını İnceleyen Bir Araştırma." Doktora Tezi, İ.Ü İşletme Fakültesi, 1993.

Özkalp, Enver. Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış. Eskişehir : Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, t.y.

Paksoy, Mahmut. "Önderlikte Özellikler Kuramı ve Ahmet Vefik Paşa'nın "M"leri." İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 13(1984) : 118-123.

Petrol-İş. Sendikalar, Yapıları, Çalışmaları. İstanbul: Petrol-İş Yayını, 1993.

Petrol-İş. Demokrasi. İstanbul: Petrol-İş Yayını, 1993.

Petrol-İş. Sendikal Demokrasi. İstanbul: Petrol-İş Yayını, 1993.

Razian, Alireza A. "Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma." Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. Çalışma Psikolojisi. 2.b. Uludağ: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984.

Seyhan, Muhammet. "Önderlikte Yönetim Biçimleri ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1990.

Tosun, Kemal. İşletme Yönetimi. 5.b. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1990, c.1.

Tosun, Kemal vd. İş İdaresi. Ankara: A.Ü. AÖF Yayını, 1984, Fasikül 4.

Tosun, Mustafa. Örgütsel Etkililik. Ankara : TODAİE Yayını, 1981.

Yalçın, Selçuk. Personel Yönetimi. 4.b. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991.

2821 Sayılı Sendikalar Kanunu

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**