



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖNDERLİK
- ESKİŞEHİR YEM FABRİKASI VE TÜLOMSAŞ'DAKİ ÖNDERLİK YAPILARININ İNCELENMESİ -

(Yüksek Lisans Tezi)

Şahin AYDEMİR ✓

ESKİŞEHİR - 1989

İÇİNDEKİLER

B i r i n c i B ö l ü m

K A V R A M V E T A N I M L A R

<u>1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI</u>	4
1.1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE TANIMI	6
1.2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ETKİLİ FAKTÖRLER ...	11
<u>1.2.1. Teknoloji</u>	11
<u>1.2.2. Çevre</u>	15
<u>2. ÖNDERLİK</u>	18
2.1. ÖNDERLİĞİN TANIMI	20
2.2. ÖNDERLİĞE BENZER KAVRAMLAR	23
<u>2.2.1. Önderlik-Yöneticilik İlişkisi</u>	23
<u>2.2.2. Önder-Nezaretçi İlişkisi</u>	25
2.3. ÖNDER VE ÖNDERLİK SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAK- TÖRLER	27
<u>2.3.1. Önderin Kişisel Özellikleri</u>	30
<u>2.3.2. İzleyiciler</u>	31

II

<u>2.3.3. Organizasyon Yapısı</u>	32
<u>2.3.4. Çevre Koşulları</u>	33
2.4. ÖNDER TIPLERİ	34
<u>2.4.1. Otokratik Önder</u>	35
<u>2.4.2. Demokratik Önder</u>	36
<u>2.4.3. Serbestiyetçi Önder</u>	37
2.5. ÖNDERLİK KURAMLARI	39
<u>2.5.1. Özellikler Kuramı</u>	39
<u>2.5.2. Davranış Kuramı</u>	41
<u>2.5.3. Durumsal Önderlik Kuramı</u>	43

İ k i n c i B ö l ü m

DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖNDERLİK

<u>1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖNDERLİK SÜRECİ</u>	47
1.1. ÖNDERLİK SÜRECİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	48
<u>1.1.1. Önder</u>	48
<u>1.1.2. İzleyiciler</u>	50
<u>1.1.3. Ortam Koşulları</u>	52
1.2. ÖNDER İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ.....	54
1.3. ÖNDERLİKTE GÜÇ	55
<u>1.3.1. Uzmanlık Gücü</u>	57
<u>1.3.2. Kişisel Güç</u>	57
<u>1.3.3. Yasal Güç</u>	57

Üçüncü Bölüm

ESKİŞEHİR YEM FABRİKASI VE TÜRKİYE
LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİİNDEKİ
ÖNDERLİK YAPILARININ
İNCELENMESİ

<u>1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI</u>	77
<u>2. İŞLETMELERİN TANITIMI VE ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ</u>	80
2.1. ESKİŞEHİR YEM FABRİKASI ANONİM ŞİRKETİ	81
<u>2.1.1. Fabrikanın Tanıtımı</u>	81
<u>2.1.2. Gözlem Sonuçları ve Değerlendirilmesi</u>	89
<u>2.1.3. Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi.</u>	91
<u>2.1.4. Gözlem ve Anket Sonuçlarının Birlikte Değerlendirilmesi</u>	95
<u>2.1.5. İşletmedeki Önderlerin Tanıtımı</u>	95
2.1.5.1. Mehmet Bey	96
2.1.5.2. Rahmi Bey	97
2.1.5.3. Nedim Usta	98
2.2. TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİİ ANONİM ŞİRKETİ	100
<u>2.2.1. Fabrikanın Tanıtımı</u>	100
<u>2.2.2. Gözlem Sonuçları ve Değerlendirilmesi</u>	101
2.2.2.1. Gözlem Sonuçları	101
2.2.2.2. Gözlem Sonuçlarının Değerlendirilmesi	107

<u>2.2.3. Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi.</u>	110
<u>2.2.4. Gözlem ve Anket Sonuçlarının Bir-</u> likte Değerlendirilmesi	113
<u>2.2.5. Atölyedeki Önderlerin Tanıtımı</u>	114
2.2.5.1. Metin Bey	114
2.2.5.2. Tuncay Usta	115
<u>3. İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASI</u>	117
<u>4. İŞLETMELERDEKİ ÖNDERLİK SORUNLARI</u>	120
<u>5. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ</u>	121
S O N U Ç	124
YARARLANILAN KAYNAKLAR	i-vi
TABLolar	vii-xiv
EKLER	xv - xx

G İ R İ Ő

İnsan ihtiyaçları, insanoğlunun yeryüzündeki ilk anından bu güne kadar sürekli değişerek artış göstermiştir. Gelişen insan ihtiyaçlarının karşılanmasında bireysel çabaların yetersiz kalması insanların birlikte çalışmasını gerekli kılmıştır. Bu şekilde ortaya çıkan ilk birlikte çalışmadan bu güne kadar grup çalışmasından elde edilmek istenen amaç; en az çabayla en yüksek verimi elde etme olmuştur. Bu amaç için bir araya gelen bireylerin çalışmalarının düzenlenmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. Bu gereklilik, amaçlara ulaşmak için bir araya gelen bireyler arasından diğerlerini etkileyen kişilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Önder olarak nitelendirilen bu kişiler, ilk insan topluluklarında şef veya reis olarak ortaya çıkmış ve büyük toplulukları peşinden sürüklemişlerdir.

Kısaca Önder, bireyleri bir amaç etrafında toplayan ve amacın başarılması yönünde onları etkileyerek yönlendiren

kişidir. Bu yönüyle, ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu grupların yönlendirilmesinde, önderin önemli etkisi vardır. Bir başka deyişle önder; grubun ortak düşünce ve isteklerini benimsenebilir bir amaç haline getirerek grup üyelerini bu amaç yönünde yönlendiren kişidir. Bu açıdan önder, grupta var olan potansiyel gücü amaçlar yönünde harekete geçiren bir kişidir. Bu nedenle grup faaliyetlerinin başarısında grubu yönlendiren önderin önemli etkisi olduğu bir gerçektir.

Önderlik işlevinin bu önemi nedeniyle, yönetim biliminin başlangıcından bu güne kadar, çeşitli bilim adamları önderlik üzerine değişik çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda, değişik önder tipleri ve önderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Her bir önderlik kuramında önderlik, farklı açılardan ele alınarak bir sonuca ulaşmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada ise, modern yönetim yaklaşımlarından "durumsallık yaklaşımı"nın bakış açısıyla önderlik konusu incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuya ışık tutabilmek amacıyla, durumsallık yaklaşımı ve önderlik kavramı farklı yönleriyle ele alınarak tanıtılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, birinci bölümde tanıtılmaya çalışılan durumsallık yaklaşımının bakış açısı içinde önderlik konusu ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde gerçek hayattaki durumu görebilmek amacıyla Eskişehir Yem Fabrikası Anonim Şirketi ve Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketindeki önderlik yapıları incelenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde işletmelerdeki önderlik yapıları ve karşılaştırması olanağı elde edilmiş bu yolla, incelenen işletmelerdeki önderlik sorunları ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

Sonuç bölümünde bütün çalışmanın kısa bir özetine yer verilerek, genel olarak önderlik sorunları ve çözümlerine değinilmeye çalışılmıştır.

B i r i n c i B ö l ü m

K A V R A M V E T A N I M L A R

1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Toplum yapısı içerisinde yaşamlarını sürdüren işletmeler de tıpkı canlı organizmalar gibidir. Gerek kendi iç yapılarındaki etkileşim ve değişimlerden, gerekse çevresel faktörlerden olumlu veya olumsuz şekillerde etkilenirler.

1960'lı yıllardan önce işletmeleri ve bunların yönetim kavram ve tekniklerini ele alan bilim adamları, organizasyonları, bağımsız bir bütün olarak ele almışlar; incelemelerini ve varsayımlarını buna dayandırarak yapmışlardır. Bununla beraber, öne sürdükleri yönetim yapılarında eksiklerin görülmesi, yeni yönetim yapıları ve bakış açıları aranmasını gerekli kılmıştır.

Modern yönetimle birlikte örgüte ve örgütün çevresine sistem yaklaşımı açısından bakılmaya başlanmıştır. Böylece, örgütü tek yönlü incelemenin doğurduğu sakıncalar

ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Ancak, zamanla bu yaklaşım da yetersiz kalmıştır. Başka bir deyişle çağımızdaki hızlı değişime ayak uydurma ihtiyacı, yönetimde de yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bunlardan, halen geliştirilme aşamasında olan birisi de "durumsallık yaklaşımı" dır.]

Durumsallık yaklaşımı konusunda araştırma yapan çeşitli bilim adamlarının konuya değişik açılardan bakmaları, terminolojide bir takım karmaşıklığa yol açmıştır. Sistem yaklaşımının bir uzantısı gibi ortaya çıkan durumsallık yaklaşımına, bir grup yazar koşulsallık derken, diğer grup yazar ise, durumsallık ile koşulsallık arasında bir fark olduğunu belirtmektedir.

Kısaca açıklamak gerekirse "koşulsallık" da fonksiyonel bir ilişki arama düşüncesi ön plana gelmektedir. Başka bir deyişle, koşulsallık yaklaşımı organizasyonun içinde bulunduğu çevre unsurları ile yönetim yapıları arasında fonksiyonel bir ilişki araştırmaktadır. Durumsallık yaklaşımında ise, böyle bir fonksiyonel ilişki arama söz konusu değildir. Bunun yerine durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin daha iyi karar verebilmeleri için, organizasyonun içinde bulunduğu durumları iyi tanımaları gerektiğini belirtir (1).

(1) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi Ya.No.3177-İşletme Fakültesi Ya.No.147-İşletme İktisadî Enstitüsü Ya.No.65, İstanbul, 1984, s.122.

Türkçe eserlerde daha çok ikinci görüşün ağırlık taşıdığı görülmektedir. Bu çalışmada da aynı görüşe bağlı kalınacaktır.

1.1 DURUMSALLIK YAKLAŞIMI VE TANIMI

Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Oysa, yönetim bilimi, büyük ölçüde XX. yüzyılın ürünüdür. Yönetim biliminin başlangıcı olarak klasik yönetim kabul edilmektedir. Klasik yönetim yaklaşımının üzerinde önemle durduğu üç ana konu; etkinlik, genel ilkeler ve en iyi örgüt yapısı konularıdır. (Bunlar, sırasıyla, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı taraftarlarınca ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (2).)

Zamanla, klasik yaklaşımın eksikliklerini tamamlayarak daha bütün bir teoriye ulaşmayı amaçlayan neo-klasik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Neo-klasik yaklaşım taraftarları, yönetimde insan unsuru üzerinde durmuşlar ve bir takım ilkeler getirmişlerdir (3).

İşte modern yönetim kuramları, bu iki yaklaşımın kısmî olmasının doğurduğu eksiklikleri giderme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyacından kaynaklanmıştır.

(2) Bu yaklaşımlara sırasıyla Frederich Winslow Taylor, Henri Fayol ve Max Weber öncülük etmiştir: Bakınız; Şerif ŞİMŞEK, Yönetim, C.II, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi Ders Notları. 100, Erzurum, 1985, s.88.

(3) ŞİMŞEK, s.67.

Bu gelişme sonucunda işletmeye bir sistem olarak bakılmış; işletme ve işletmenin içinde bulunduğu çevre, bir sistem ve alt sistemler düzeni olarak incelenmeye başlanmıştır.

1970'li yıllarda üzerinde durulmaya başlanan durumsallık yaklaşımı da bu sistem yaklaşımının tanımlanmış nitelikleri üzerine kurulmuştur (4). Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, diğer yaklaşımlardan farklıdır. Daha önceki yönetim yaklaşımları, evrensel ve öngörücü bir nitelik taşımalarına rağmen, durumsallık yaklaşımı, durumlarla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır (5).

Durumsallık yaklaşımına göre; değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için farklı kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle, her yer ve koşulda en iyi organizasyon yapısı yoktur (6). En iyi, durumdan duruma değişecektir.

Durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neoklasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Tersine, durumsallık yaklaşımı, daha önceki yaklaşımları uygun bir çerçeve içine koyarak, daha yararlı bir du-

-
- (4) G.A. COLE, Management Theory and Practice, second Edition, D.P. Publications Ltd., Guernsey, Channel Islands, 1986, s.79.
- (5) KOÇEL, s.123'ten. Theo HAIMAN, W.SCOTT and P.CONNOR, Managing The Modern Organization, 3rd. Edition, Houghton Mifflin Co., 1978, s.37.
- (6) Arthur G. BEDEIAN, Management, The Dryden Press, Newyork, 1986, s.58.

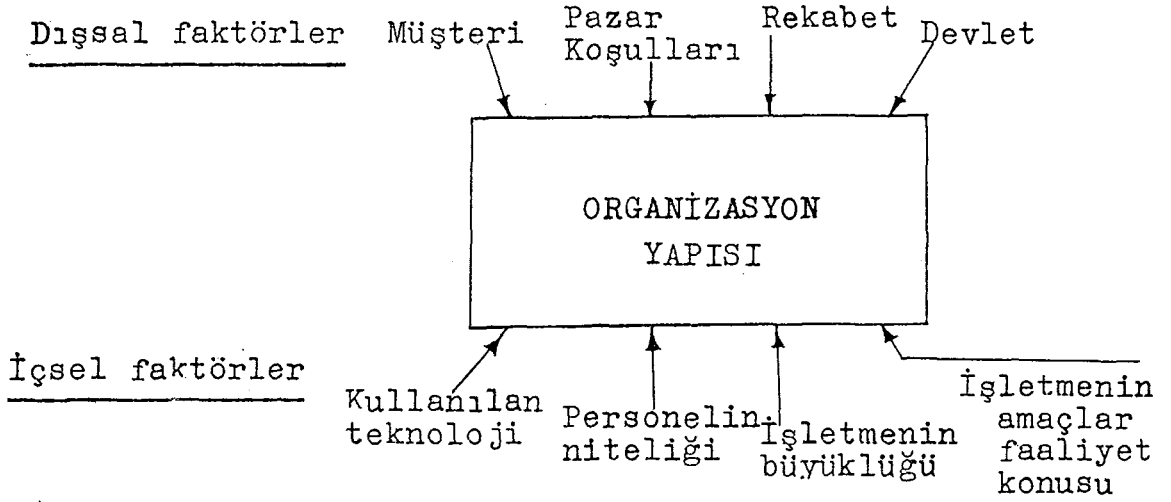
ruma getirmektedir. Başka bir deyişle, durumsallık yaklaşımı; klasik, neo-klasik ve sistem yaklaşımlarının hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini de araştıran bir yaklaşımdır. Örneğin, belirli durumlarda klasik yaklaşımın öngördüğü otokratik önderlik tarzı uygun olabilirken, başka durumlarda demokratik önderlik tarzı uygun olabilir (7).]

Durumsallık yaklaşımında organizasyon, bir sistem olarak ele alınır. Bilindiği gibi, sistem yaklaşımı, işletmeyi çeşitli alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Durumsallık yaklaşımı ise, bir yandan bu alt sistemler arasındaki ilişkileri incelerken, bir yandan da dış çevre ilişkilerini incelemektedir (8). Böylece, o işletme için en uygun yönetim ve organizasyon yapısının hangileri olduğu üzerinde durmaktadır.

Sistem bakışı açısından organizasyonun çeşitli iç ve dış çevre unsurları tarafından etkilendiğini görmekteyiz. Bu unsurları şematik olarak şu şekilde gösterilebilir.

(7) KOÇEL, s.124.

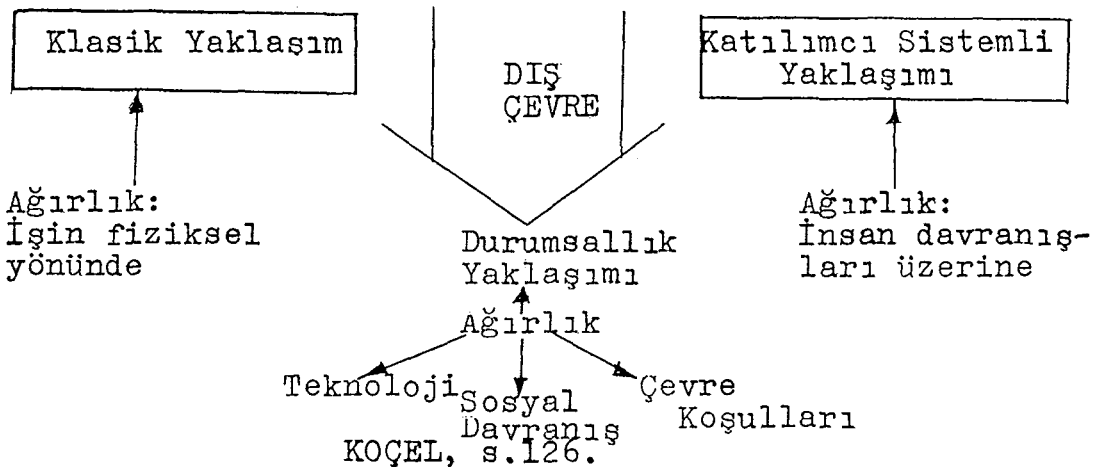
(8) KOÇEL, s.124'den, fred LUTHANS and Todd STEWART "A General Contingency Theory of Management: Academy Management Review, April, 1977, s.184.



(KOÇEL, s.125'deki şekil geliştirilmiştir.)

Şekilde belirtilen faktörlerin değişik durumları ve etkilerine göre, farklı organizasyon ve yönetim yapıları geliştirmek uygun olacaktır. Başka bir deyişle, işletmenin bu faktörleri göz önüne alarak, değişen koşullara en iyi şekilde uyacak örgüt ve yönetim yapısının oluşturulması, durumsallık yaklaşımının esasıdır.

Durumsallık yaklaşımı, klasik ve neo-klasik yaklaşımların çalışmalarını, daha geniş bir açıdan ele almıştır. Bu çeşitli yönetim ve organizasyon yapıları arasındaki ilişkiler aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekilden de görüldüğü gibi, klasik ve neo-klasik yaklaşımlar, çevre unsurlarından sıyrılarak, değişik uç noktalar üzerinde yoğunlaşmışlardır. Oysa, durumsallık yaklaşımı, işletmenin iç unsurları yanında dış çevre etkilerini de ele almaktadır. Böylece, her iki yaklaşım eksikliklerini gidermeye çalışmaktadır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, durumsallık yaklaşımı, henüz daha geliştirilme aşamasındadır. Bu konuda her geçen gün yeni araştırmalar yapılmakta ve yeni görüşler ileri sürülmektedir. Örneğin bir görüşe göre, durumsallık yaklaşımı, organizasyonun alt birimleri arasındaki ilişkiler kadar, onun çevresi arasındaki ilişkilerini de incelemekte, böylece yeni ilişki şekilleri tanımlamaktadır. Bu etkilere göre, organizasyonların çok değişebilirliği ve bu değişik koşullarda nasıl çalıştığı üzerinde durmaktadır(9).

Özetle belirtmek gerekirse durumsallık yaklaşımı:

- a- Yönetim ve organizasyon üzerinde ileri sürülmüş evrensel ilkeleri kabul etmemektedir.
- b- Her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için tek bir en iyi yol olmadığını belirtmektedir.
- c- Organizasyonların sistem görüşü açısından ele a-

(9) İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, C.I Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Ya.No.42, Eskişehir, 1986, s. 320'den Fremont F.Kats, James E. Rozenweig, Cortingeney views of orgazation and Management, Chicago Secience Research Associates, 1973, s. 313.

linması gerektiğini ileri sürmektedir.

d- En iyi yolun farklı durumlar karşısında değişebileceğini vurgulamaktadır.

[Görüldüğü gibi, durumsallık yaklaşımı uygulanmasında, çevresel faktörler bağımsız değişken olurken; yönetim, ilke teori ve teknikler de bağımlı değişken olmakta, böylece bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında fonksiyonel ilişkiler kurularak, bir sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır (10).

1.2 DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ETKİLİ FAKTÖRLER

[Daha önce belirtildiği gibi, durumsallık yaklaşımı, evrensel ilkeler ortaya koymak yerine yöneticilerin bakış açılarını zenginleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu yolla,] yöneticilerin, işletmenin içinde bulunduğu durumları daha iyi analiz ederek, kendileri için en uygun yolu bulacakları görüşünü savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımı bu görüşü savunurken, durumlarla ilgili iki temel boyut üzerinde önemle durmaktadır. Bunlar, teknoloji ve çevre faktörleridir(11).

1.2.1 Teknoloji

Teknoloji, bir aracın bilginin veya yönetimin üretim-

(10) Atilla BARANSEL, "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimine Genel Bakış", ORGANİZASYON İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON ARAŞTIRMA MERKEZİ DERGİSİ,

(11) ŞİMŞEK, s.89.

de kullanılması olarak tanımlanabilir(12). [Teknolojiyi ve teknolojik değişimin, toplum yaşamı üzerinde önemli etkileri vardır. Her yeni teknolojik gelişme, toplumda değer yargılarının değişmesinden, yaşam düzeyi, ilişkiler ve anlayışların değişmesine kadar çeşitli farklılıklar yaratmaktadır.] Antrapolojide belirtilen karasaban kültürü ile XX. yüzyıl kültür yapısı arasındaki fark bu teknolojik gelişmenin bir sonucudur. Bu gün açık bir şekilde görülebilen kuşak farklılaşmasının nedenlerinden birisi de teknolojik değişimin yarattığı değer yargılarıdır.]

Toplumsal yaşamın bir uzantısı olan organizasyonlarda, teknolojiyi, daha da önemli bir şekilde etkisini göstermektedir. Gerçekten de teknoloji, organizasyonlarda yönetim ve örgüt yapısının şeklini belirleyen temel etmenlerden birisidir. Organizasyonlarda ne tür işlerin yapılacağı, personelin nasıl tatmin edileceği, haberleşme ilişkileri ve benzeri hususlar, kullanılan teknolojiden direkt olarak etkilenecektir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse, teknolojiyi, bir organizasyonda:

- Kişileri,
- Grupları,
- Örgütsel ilişkileri,

(12) Halil DİRİMTEKİN, Türkiye Ekonomisi, Ankara, 1986, s.62.

- Yönetim tekniklerini etkileyecektir (13).

Gerçekten de, daha çok el emeği ile çalışan bir organizasyonun yapısı ile daha bütün ve ileri teknoloji ile çalışan organizasyon yapısı arasında büyük farklar olacağı açıktır. Dolayısıyla, bu farklı işletmelerde uygulanacak yönetim ve önderlik şekilleri de farklı farklı olacaktır.

[Ayrıca işletmenin rakiplerinin halen kullandığı teknolojinin yada toplumun üretimde kullanılmasını istediği teknolojinin de işletmenin faaliyeti üzerinde etki yarattığı bilinmektedir.] Durumsallık yaklaşımı ile birlikte, işletmelerin kullandıkları teknolojilerin etkilerinin araştırıldığı bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda teknolojinin organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, teknolojiyi türlerine göre ne tür organizasyon yapılarınının uygun olacağı araştırılmıştır. Örneğin, İngiltere'de yapılan bir araştırmada, klasik yaklaşımın öne sürdüğü evrensel ilkelerin doğruluğu test edilmek istenmiştir. Ancak, uygulamada bu ilkelerin pek de geçerli olmadığı gözlenmiştir. Araştırma sırasında elde edilen verilere göre, işletmelerin kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları ve bakış açıları arasında direk bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışma sonucunda da uygulanan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında bir uyum olması gerektiği ortaya çıkmıştır (14).

(13) KOÇEL, s.131'den Keith DAVIS, Human Behavior at work: Organizational Behavior, Gth.ed., Mc Graw Hill, 1981, s.264.

(14) Jaan WOODWARD'ın araştırması: Bakınız; ÖZALP, s.322.

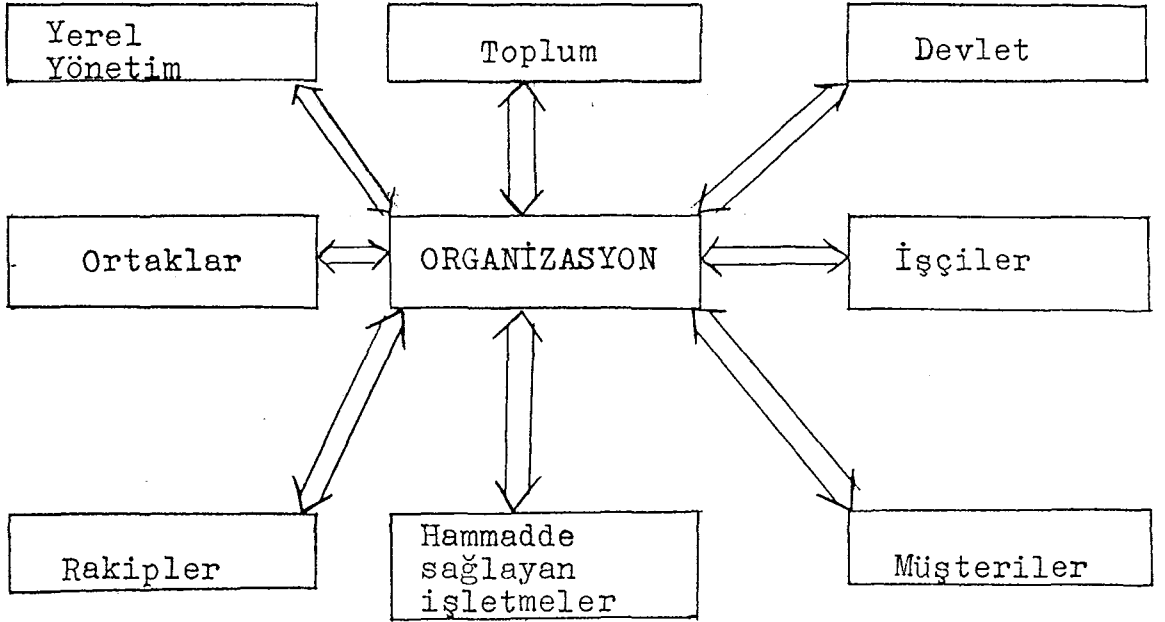
「 Aynı görüşü destekleyen bir araştırma daha vardır. Toprakta alçı taşı çıkartan ve bunu toprak üstünde çeşitli imalat süreçlerine tabi tutarak, duvar kaplaması haline getiren bir işletmede de ilginç sonuçlar elde edilmiştir. İşletmede daha önce uygulanan yönetim şekli, yapılan bir yönetici değişikliği ile eskisine oranla daha biçimsel bir yapıya bürünmüştür. Bu yeni yönetim ve organizasyon uygulaması, imalat teknolojiyle uyumlu olduğu halde, toprak altında çalışanların sahip olduğu değerler ile ters düşmüş dolayısıyla başarılı olamamıştır(15).」

Durumsallık yaklaşımı içinde, teknoloji konusunda yapılan araştırmaların hepsinden elde edilen ortak sonuç şu şekilde özetlenebilir: Farklı teknolojilere göre, işletmelerin organizasyon ve yönetim yapıları da farklılıklar gösterecektir.

-
- (15) Alvin GOULONER'in Yönetim ve Organizasyon Yapısı çalışması: Bakınız; Tamer KOÇEL, " Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İSTANBUL UNİVERSİTESİ İŞLETME FAKULTESİ DERGİSİ, 10. Yıl Özel Sayısı C.7, S.1 (Nisan 1978), s.258. Ayrıca teknoloji konusunu durumsallık yaklaşımı içinde inceleyen çalışmalar olarak, Aston grubu çalışmasını (Bringham çalışması), Touistock Enstitüsü (Trist-Bomforth-İngiliz kömür madeni çalışması), James Thompson'un temel teknolojiler sınıflamasını, Charles Perrow'un rutin, rutin olmayan iş sınıflamaları ve bazı çalışmalarını gösterebiliriz. Ayrıca Bakınız, KOÇEL, s.132-148 - ÖZALP, s.322-334.

1.2.2. Çevre

Durumsallık yaklaşımına göre, organizasyonlar, birer açık sistem olarak ele alınır. Dolayısıyla, organizasyonlar, dış çevre koşullarından çeşitli şekillerde etkilenirler. Durumsallık yaklaşımı, sözkonusu dış çevre koşullarının organizasyonu nasıl ve ne yönde etkilediğini de ortaya koymaya çalışır. Aşağıdaki şekilden de görüleceği gibi, yerel yönetim toplum devlet işçiler müşteriler rakipler ortaklar ve hammadde sağlayan işletmeler, organizasyonu olumlu veya olumsuz yönde etkileyen dış çevre faktörlerini oluşturur (16).



Organizasyon ve çevresi arasındaki ilişki iki yönlüdür: (1) Organizasyonlar, faaliyetleriyle çevre faktörleri üzerinde etkide bulunur, (2) Çevre faktörleri de organizasyonlar üzerinde etkide bulunur. Bu durumda en uygun organi-

(16) BEDEİAN, s.68.

zasyon ve yönetim yapısı, dış çevre faktörlerine göre değişecektir(17).

Çevreyi incelerken, önce, teknolojik çevreyi incelemek daha yararlı olacaktır. Teknolojik çevrede, işletmenin kullandığı teknoloji kadar müşterilerin istediği ve rakiplerin kullandığı teknoloji de önemlidir(18). İşletmenin değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlayamaması, rakiplerin pazar payını arttırmalarını sağlayacaktır. Sonuçta, belki de işletme yaşamını sürdürmemeye tehlikesiyle bile karşılaşabilecektir.

Bir diğer çevre faktörü, hukuki çevredir. İşletmeler, faaliyetlerini, belli yasal düzenlemeler çerçevesinde yerine getirirler. Bu hukuki koşullarda meydana gelebilecek değişikliğe ayak uydurabilecek bir yönetim ve organizasyon yapısının oluşturulması esastır. Böylece, işletme faaliyetlerinde bir kesintiye uğramadan çalışmasını sürdürecektir.

Ayrıca, ekonomik yapıdaki dalgalanmalar, toplumun yaşam düzeyi, eğitim durumları, örf, adet, kültür değerleride işletmenin çalışmasını etkileyecektir. Bu faktörlerin dışında, devlet de koymuş olduğu yasalar ve müeyyidelerle işletmenin çalışması üzerinde etki yaratacaktır. Bununla birlikte işletmeler, toplumda çeşitli şekillerde oluşmuş etnik gu-

(17) W, Jack DUNCAN, Management Progressive Responsibility In Administration, Random House Bussines Division, 1983 s. 30

(18) ÖZALP, s. 335

rupları da çalışmalarını sırasında dikkate almak zorundadırlar.

Bunun yanında, durumsallık yaklaşımına göre, çevre faktörlerinin sürekli değişme içinde olup olmamaları ve bunların değişme hızları da önemlidir. Çevresel faktörlerin değişme hızına göre, kullanılacak yönetim ve örgüt teknikleride değişecektir. Buna göre, çevre koşullarının durgun ve dengeli; değişim hızının çok az olduğu durumlarda ise, biçimselleşme derecesi düşük; ancak, büyük ölçüde kişi ve gruplara dayanan örgüt yapısına uygun olacaktır(19).

Bu alanda da, birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesinin sonucu şu şekilde özetlenebilir: Her durumda geçerli en iyi organizasyon yapısı, çevre koşullarına göre değişiklik gösterecektir. Hatta, aynı organizasyon içinde dahi, farklı bölümlerin ilişki halinde buldukları çevre faktörlerinin özelliklerine göre, değişik organizasyon yapılarına rastlanabileceği saptanmıştır(20).

Görüldüğü gibi, durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin değişik özellikler gösteren çevre faktörlerinden, işletme için önemli olanları iyi analiz ederek, farklı durumlarda etkinliğe ulaşmak için, farklı yolları seçmeleri gerektiğini savunmaktadır.

(19) ŞİMŞEK, s. 91.

(20) Lawrance ve Larch'un çalışması: Bakınız; ÖZALP, s.339-

Bu konuda yapılan diğer çalışmalar olarak Burns ve Stalker'in James Thompson, Robert Duncan Emery-Trist'in çalışmalarını da belirtebiliriz, Bkz. Koçel s.152-Özalp s.337.

(Buraya kadar yapılan açıklamalarla belirli noktalarda özetlemeye çalışan durumsallık yaklaşımı, ikinci bölümde incelenecek önderlik konusunun esasını teşkil etmektedir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçları kısaca belirtmekte yarar vardır.) Durumsallık yaklaşımına göre; yönetimde başarılı olmak için, değişik durumlarda, farklı teknik ve davranışlar gereklidir. Bu nedenle, her yer ve zamanda geçerli, en iyi bir yönetim ve organizasyon yapısı tanımlamak mümkün değildir. Ayrıca, değişik durumların oluşmasında, dış çevre faktörleri ve teknoloji önemli rol oynamaktadır.

2. ÖNDERLİK

Tarihin hangi devresine, bakılırsa bakılsın, insanlığın en büyük uğraşı, en az çabayla en yüksek başarıya ulaşmaya çalışmak olmuştur. Bu çaba, insanlığın yer yüzündeki ilk anından şu ana kadar, hep aynı devingenlikle sürüp gitmiştir. Bu amaca ulaşmak için, çeşitli yollar denenmiştir. Kimileri, bu amaca teknoloji ya da makinalaşmayla ulaşılabileceğini savunurken, kimileri de ekonomi bilmi ve ekonomik davranışlarla ulaşılabilceğini savunmuşlardır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ulaşılmak istenen amacın insan olduğudur. Bu açıdan bakılırsa, temel hareket noktası, insan oğlunun ihtiyaçları ve ihtiyaçları için yapacağı uğraşlardır. Teknolojiyi yaratan, kullanan ve ekonomik davranışları sergileyen insan olduğu için insanı ve insan gruplarını, bir amaç etrafında toplamak ve bu amaç yönünde

çalışmalarını sağlamak gerekir. Bu gereksinme, önderlik işlevi ile karşılanmaya çalışılmaktadır.

Önderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilmek çabasıdır(21).

İnsanlık, daha ilk günlerden başlayarak kendini yönlendirecek büyük önderlere gereksinme duymuştur. Toplumsal yaşamın birer üyesi olan örgütler için de durum aynıdır. Örgütsel açıdan önderlik; bir örgütte örgüt üyelerinde var olan potansiyel gücü, başarıyla sonuçlandıran sonsal bir etken olarak rol oynar(22). Gerçekten de, örgütsel planlar kusursuz, çevre koşulları değişmez, örgütün iç dinamikleri ve insan üyeliğinin önemi olmasaydı, organizasyonlarda öndere de gerek olmazdı(23). Bunların organizasyon yapısının kaçınılmaz yönlerini oluşturduğu düşünüldüğünde, önderliğin organizasyon için kaçınılmaz bir gerçek olduğu ortaya çıkar.

(21) Enver ÖZKALP, Zeyyat SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Davranış, f.2, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 116- Açık Öğretim Fakültesi Ya. No.40, Ankara, 1986, s. 141.

(22) Keith DAVIS (Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri), İşletme de İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, B. 5 İstanbul Üniversitesi Ya. No. 57 İstanbul, 1982, s. 141.

(23) Turgay ERGUN, Aykut POLATOĞLU, Kamu Yönetimine Giriş, B. 2, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya. No. 212, Ankara, 1984, s. 153

Aslında, insanlar, çoğu zaman, kendi amaçlarının gerçekleştirilmesinde dahi isteksiz davranırlar. Genellikle başkasının desteğine ihtiyaç duyarlar. Grup amaçlarının gerçekleştirilmesinde de aynı ihtiyaç söz konusudur. Başka bir deyişle, grup amaçlarını gerçekleştirmek için, etkili bir öndere ihtiyaç vardır.

2.1. ÖNDERLİĞİN TANIMI

Bireyler, kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirebilmek için, gruplara ihtiyaç duyarlar. Bu gruplar ise, toplumda çeşitli şekillerde oluşmuş ve farklı amaçlara yönelmiş organizasyonları oluştururlar. Organizasyonların başarıya ulaşabilmeleri; üyelerinin bireysel amaçlarıyla, organizasyon amaçlarının çatışmamasına ve bireylerin organizasyon amaçları yönünde çaba göstermelerine bağlıdır. Bu uyumu, önderlik fonksiyonu yerine getirmeye çalışır. Önderlik, grubu bir araya toplayan ve ikna ederek amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir (24).

Buna benzer olarak yapılan bir diğer tanımda önderlik, ortak amaçlar için birleşen insanları, bu amaçları gerçekleştirebilecek biçimde etkileme süreci olarak belirtilmiş ve söz konusu ortak amaçların, önder veya üyelerce konulmuş olabileceği vurgulanmıştır (25).

(24) DAVIS (Çev. Tosun ve Diğerleri), s. 141.

(25) İbrahim ETHEM BAŞARAN, Örgütsel Davranışın yönetimi
Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya. No. 111, 1982,
s. 60.

Bu tanımlarda ortak olan nokta, önderin, üyeleri amaca ulaşma yönünde etkilemesidir. Bu etkileme daha çok, üyeleri ikna etme şeklinde görülmektedir. Başka bir deyişle, önderliğin temelinde, grup üyelerine herhangi bir şeyi isteterek yaptırmak yatar.

*Klasik yazarların önderlik konusunda hemen hemen fikir birliği içinde olduğu bir tanım da şu şekilde belirtilebilir: " Önderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır" (26).

Yukarıdaki tanımlardan farklı olarak bu tanımda, önderin, grubu oluşturup etkileyebilecek bilgi ve yetenekle donatılması gerektiği görülmektedir. Son yüzyıldaki hızlı değişim göz önünde bulundurulursa, bu tanımın da bir noktada eksik kaldığı söylenebilir. Gerçekten de önderlik, evrensel bir nitelik taşımamakta; tersine durumlara göre bir değişim sergilemektedir. Örneğin, Amerika'da iyi bir önder olarak görülen bir kimse, başka bir ülkede bu özelliğini göstermeyebilir. Ayrıca, aynı organizasyon içinde ustabaşı iken, iyi önder niteliği gösteren bir kimse hiyerarşik kademedeki konumu değiştirildiğinde, bu özelliğini yitirebilir. Değişen koşulların etkisi de göz önüne alındığında daha bütün ve öz bir tanım şu şekilde verilebilir.

(26) Erol EREN, Yönetim Psikolojisi, b.2. İstanbul Üniversitesi Ya.No.3182 İ.F.Y. No.2 İstanbul 1984, s. 363- Ayrıca Bkz. ÖZKALP, SABUNCUOĞLU, s. 141

Önderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere; bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (27).

[Bu çalışmada yazarların çoğu tarafından kabul gören bu son tanıma sadık kalınacaktır.] Bilindiği gibi önderlik ile önder, birbirine bağlı iki kavramdır. Dolayısıyla , burada önderin de tanımını vermekte yarar vardır.

Önderi, değişik yazarlar kısaca; başkalarına bir şeyi isteterek yaptırma gücüne sahip olan kişi (28). veya izleyenlerin kendine yaptığı etkiden daha çoğunu, onlara yapabilen kişi (29) olarak tanımlamaktadır.

[Bu çalışmada, önder için, bu tanımların özünü de içinde bulunduran daha kapsamlı şu tanıma sadık kalınacaktır:

-
- (27) İnan ÖZALP, " Önderlikte Durumsallık ve Fred İ. Fiedler ile Robert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi," ANADOLU UNIVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.IV, S.2 (Kasım 1986), s. 28- Ayrıca Bakınız; KOÇEL, s. 257.
- (28) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, C.I,B.4 İstanbul Üniversitesi Ya. No. 3462- İşletme Fakültesi Ya.No. 186-İşletme İktisadı Enstitüsü Ya. No.87, İstanbul,1987, s. 392.
- (29) BAŞARAN, s. 60.

Önder; grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak, açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini, bu amaç yönünde etkiliyerek faaliyete geçiren kimsedir (30).

[Dünyanın haklı saygısını kazanmış, yalnız Türklerin değil, bağımsızlık için savaşan bütün dünya milletlerinin önderi olan Mustafa Kemal ATATÜRK, bu anlamda bir öndere örnek gösterilebilir.]

2.2. ÖNDERLİĞE BENZER KAVRAMLAR

Yazılmış eserler incelendiğinde, genellikle önder, yönetici ve nezaretçi kavramlarının birbirleriyle karıştırıldığı, birbirlerinin yerine kullanıldığı görülür. Önderlik, yöneticilik ve nezaretçilikte de, insanların belli bir amaç yönünde çalışmalarını sağlamak esastır. Ancak, her üçünde de bu amaca ulaşma yolları ve işlevleri farklılıklar gösterir.

2.2.1. Önderlik - Yöneticilik İlişkisi

Yönetim, belirli bir amaca ulaşmak için, insanların işbirliğini sağlama faaliyetidir (31). Bu işi yerine getirirken yönetici, kendisine organizasyon yapısının vermiş olduğu güç kaynaklarını kullanır. Bu güç kaynakları, yöne-

(30) EREN, s. 363.

(31) ÖZALP, Yönetim ..., s. 5.

ticinin işgal etmiş olduğu mevkiinden kaynaklanır. Böylece, yönetici, bir takım otorite ve müeyyidelerle donatılmıştır. Bir diğer deyişle, yönetici, bulunduğu mevkiinin otoritesini kullanarak, organizasyon üyelerinin amaçlar yönünde çalışması için; planlama, koordinasyon, yöneltme... faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Önder ise, böyle bir güçle donatılmış değildir. Başka bir deyişle, önderliğin oluşması için, önderin yetkilerle donatılması şart değildir. Önder, izleyicilerin amaçlar yönünde çalışmalarını sağlarken, ikna etme ya da etkileme gücünü kullanır. Önder, bu gücünü, grup üyelerinin kendisini benimsemelerinden ve kendi kişiliğinden elde eder (32).

Bununla birlikte, önderlik, biçimsel örgütlere has bir süreç de değildir. Önderliğe, biçimsel organizasyonlarda rastlandığı gibi, mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde, çocukların kendi aralarındaki oyunlarında da rastlamak mümkündür (33). Oysa, yöneticilikten söz edebilmek için, biçimsel bir örgütün olması gereklidir.

Doğal önder, bir grup insanın içinde yaşanan duruma bağlı olarak ortaya çıkan, grup üyelerince önderliği kabul edilen kişidir. Yönetici ise, organizasyonun kurucularınca, belli bir görev için atanan bir kişidir (34).

(32) BAŞARAN, s.76-77.

(33) KOÇEL, İşletme ..., s.258.

(34) İbrahim Ethem BAŞARAN, Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.135, Ankara, 1984, s.90.

Bu nedenle, önder için esas, grup üyelerinin istek ve gereksinmeleridir. İzlenecek amaçlar buna göre belirlenir. Bu amaç yönünde üyeler, ikna edilerek yönlendirilir.

Yöneticilikte ise, amaçlar, organizasyonun kurucularınca belirlenmiştir. Yönetici, bu belirlenmiş amaçlar yönünde, otoritesinden yararlanarak iş görenleri yöneltmeye çalışır. Şüphesiz, elinde çeşitli yetkileri bulunduran organizasyon yöneticileri, önderlik vasıflarını kuvvetlendirdikleri takdirde başarıları daha da artacaktır. Bu nedenle, genç yönetici adaylarında, bulunması istenen hususlardan birisi olarak önderlik göze çarpmaktadır. J

2.2.2. Önder-Nezaretçi İlişkisi

Önderlikle karıştırılan bir diğer kavram da nezaretçidir. Bir nezaretçi, esas olarak, biçimsel organizasyonda çalışan fertler üzerinde etkili bir otorite kurmaya yönelmiştir (35). Biçimsel yapının kendisinden beklediği de zaten budur.

Daha önce de belirtildiği gibi, önderlikte esas, etkilemede yatar. Önder, insanları ortak hedefler yönünde etkileyerek yöneltmeye çalışır. Bu noktada, ikisi arasındaki en önemli farklardan biri şu şekilde ifade edilebilir. Nezarete esas,

(35) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, B.4, Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ya.No. 375-608, İstanbul, 1983, s.287.

üyeler üzerinde otorite kurmak iken; önderlikte esas, ikna etmektir. Bununla birlikte nezaretçi biçimsel organizasyonun bir üyesidir. Bu nedenle yetkisi, resmi otorite tarafından belirlenmiştir. Astlar da bu otoriteye uymak durumdadırlar. Oysa, önderlikte böyle resmi bir yetki ile donatılmak söz konusu değildir. Ayrıca, nezaretçi, resmi organizasyonun bütün imkanlarından yararlanma avantajına sahiptir. Önderin ise, böyle bir olanağı ve avantajı yoktur. Önder sadece grubun desteğine sahiptir. Bu avantajına rağmen, nezaretçi, büyük ölçüde sınırlanmış durumdadır. Gerek amaç belirlemede, gerekse uygulamada, herhangi bir inisiyatifte sahip değildir. Oysa, önder, bu açıdan çok daha büyük yetkiye sahiptir. Grup üyeleri ile birlikte amaçların belirlenmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynamaktadır (36). Bu şekilde düşünüldüğünde, nezaretçinin kabaca, işçileri izleyen ve onlara refakat eden pasif nitelikte bir kişi olduğu söylenebilir.

\Eğer biçimsel örgütün üyesi olan nezaretçi, yönetim amaçları ile nezaret ettiği grup arasında olumlu bir uyum sağlayabilirse, grup tarafından kabul görebilecektir. Böylece, bir parça da olsa önderliğe doğru kayış gösterebilecektir. Bu gerçekleştiğinde ise, çalışma ortamı, daha olumlu ve uyumlu bir yapı sergileyecektir.

(36) Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış, C.I, Ar Yayın, Dağıtım, İstanbul, 1981, s.223.

2.3. ÖNDER VE ÖNDERLİK SURECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çeşitli şekillerde oluşmuş grupların başarılarının, öndere ve önderlik sürecine bağlı olduğu bilinmektedir. Önder, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç yönünde etkileyerek faaliyete geçiren kimse olarak tanımlanmıştır.

Acaba önderin bu faaliyetini yerine getirebilmesi hangi faktörlere bağlıdır? Önder, nasıl bir güç kullanarak grup üyelerinin amaçlar yönünde çalışmalarını sağlayabilecektir? Bu konuda yazarların birleştiği görüş, önderle, grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkilerin, önderin güç etkisini belirleyen en önemli etmen olduğudur (37). Önder, grup tarafından benimsenmiş ve kendine verilmiş olan şu güçlerini kullanarak üyelere etkide bulunur:

Yasal Güç: Organizasyonun üyesi olması nedeniyle, organizasyon tarafından verilmiş olan yetkileri ifade eder.

Ödüllendirme Gücü: Grup tarafından öndere verilmiş olan, ödül verebilme yetkisini ifade eder.

Cezalandırma Gücü: Grup tarafından verilmiş olan, ceza verebilme yetkisini ifade eder.

(37) Mustafa DİLBER, Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliğe Davranısal Yaklaşım, Boğazici Üniversitesi Ya.76-52/02, İstanbul, 1976, s.125.

Uzmanlık Gücü: Herhangi bir alandaki teknik bilgi ve ustalığından doğar.

Kişisel Güç: Önderin kişilik özelliğinden kaynaklanır.

Eğer önder, grup üyeleri tarafından benimseniyor ve izlenmeye hazır ise; görev veya pozisyon gücü gibi organizasyondan kaynaklanan desteklere gereksinmesi yoktur (38). Grup zaten onu izlemeye hazırdır. Önderin bu güçlere sahip olması ve grubu amaçlar yönünde başarıya ulaştırabilmesi, önderlik sürecinin başarıyla uygulanmasına bağlıdır. Oysa, önderin davranışlarını ve önderlik sürecini etkileyen bir takım faktörler olduğu bilinmektedir. Önderlik süreci öz olarak şu şekilde ifade edilebilir.

Önderlik = f (Önder, İzleyiciler, Koşullar) Önderlik süreci, önder, izleyiciler ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkisinde karmaşık bir süreçtir (39). Bu özet ifadesinde dahi, önderlik sürecini etkileyen faktörlerden yalnızca bir kaçını görülmektedir.

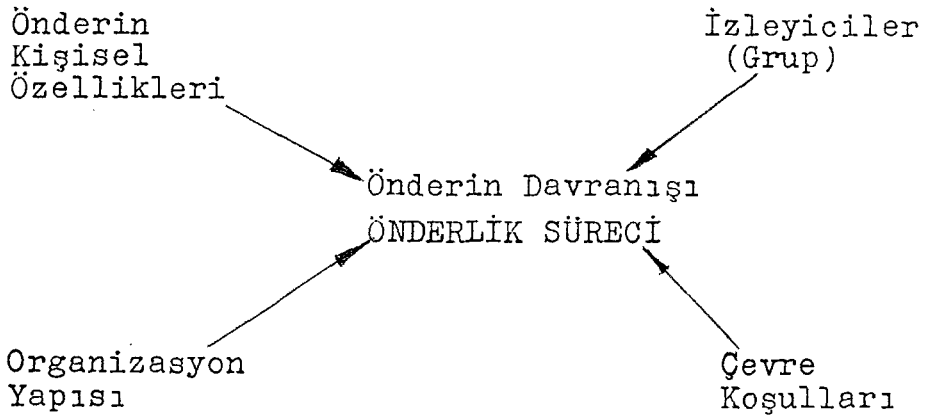
Önderlik sürecini etkileyen faktörleri değişik yazarlar, farklı ve ayrıntılı olarak ele almışlardır. Genellikle de aşağıda belirtilen faktörlerin, önderlik sürecinin başarısını etkilediği belirtilmektedir.

(38) DİLBER, s.126.

(39) KOÇEL, İşletme ..., s.259; Ayrıca Bakınız, TOSUN, s.392.

- Organizasyonun yapısı, geçmişi, amaçları,
- Grubun görevleri, çalışma yöntemleri,
- Grubun ruhsal ortamı,
- Grubun sayısal büyüklüğü,
- Grup üyeleri arasındaki işbirliği düzeyi,
- Grup üyelerinin kişilikleri, yetenek ve bilgileri,
- Grup üyelerinin güdeleri, gereksinimleri, kültürel beklentileri
- Grubun içinde bulunduğu toplumsal, ekonomik ve politik ortam
- Önderin kişisel özellikleri, yetenekleri ve uzmanlık bilgisi (40).

Yukarıda, çeşitli yazarların belirttiği faktörler incelendiğinde, esas olarak dört nokta etrafında toplandıkları görülmektedir. Bu durum aşağıdaki şekildeki gibi özetlenebilir.



(40) EREN, s.316-Ayrıca Bakınız; DİLBER, s.46-KOÇEL, İşletme,..., s.271.

Bu dört ana noktada toplanan etmenler aşağıda daha geniş olarak ele alınıp incelenecektir.

2.3.1. Önderin Kişisel Özellikleri

Önderin kişisel özellikleri, önderlik sürecinin başarıya ulaşmasında en önemli etkenlerden birisidir. Burada, önderin bilgisinden, sosyo kültürel değerlerine kadar olan özellikleri önem taşımaktadır. Dolayısıyla, önderin kişilik özelliklerinin, önderi olduğu grubun hedefleri etkinlikleri ve özellikleri ile uyumlu olması gereklidir (41). [Tersi durumda, önderin, grubu belli bir amaç yönünde çalışmaya etkilemesi güçleşecektir. Burada önemli nokta, önderin üstün vasıflarla donanmış üstün biri olması değildir. Önemli olan, önderin kendi kişisel özelliklerini, grubun amaçlarıyla özdeşleştirebilecek bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır.

İzleyicilerle olan kişisel ilişkilerinin güçlülüğü önemli olduğu için, onların değer yargılarıyla da önderin kişiliğinin uyumlu olması gerekir. Böylece, önder grubun kendisinden beklediklerini daha rahatlıkla karşılayabilecektir. Bu da, önderlik sürecinin başarıya ulaşmasını izleyicilerin yüksek tatmin ve morale sahip olmasını sağlayacaktır.

(41) Enver ÖZKALP, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya.No.249/169, ?, 1982, s.216.

2.3.2. İzleyiciler

İzleyiciler de önderlik sürecinin temel taşlarından birisidir. Önderin, grup tarafından kabul edilmesi ve amaçların başarıyla yerine getirilmesi, izleyicilere bağlıdır. İzleyiciler olarak ifade ettiğimiz grup üyelerinin:

- Görevleri çalışma yöntemleri,
- Aralarındaki işbirliğinin düzeyi, grup içi dayanışma düzeyi,
- İzleyicilerin önderden beklentileri, değer yargıları, inanışları,
- İzleyicilerin kişilikleri, yetenekleri

önderlik sürecini direkt etkileyen unsurlardır (42).

Bunun nedeni, önderi benimseyeceklerin de, kendilerinden beklenen davranışı sergileyeceklerin de izleyiciler olmasıdır. Örneğin, izleyicilerin yetenek ve bilgi düzeylerinin düşük olması, önderin yapılmasını istediği görevi yerine getirememeleri sonucunu doğuracaktır. Bu da, bütün olarak önderlik sürecinin başarısızlığa uğraması demektir.

Bu noktada önderden beklenen, grupla bütünleşerek, grubun dayanışmasını arttırması ve üyelerin amaçlar yönünde güdülenmesini sağlamasıdır. Böylece, önder, üyelerin yetenek ve bilgi düzeylerini arttırmak için grup dayanışmasından yararlanabilecektir.

(42) DİLBER, s.46.

2.3.3. Organizasyon Yapısı

İşletmeler, belirli bir organizasyon yapısına sahiptirler. Bu yapının kendine özgü alışılmış ve kalıplaşmış bir düzeni vardır. Organizasyonda roller, ilişkiler, haberleşme şekilleri, yetki ve sorumluluk düzenleri belirlenmiştir. Bunun yanında organizasyon yapısının belli gerekleri, beklentileri ve pazar çevresi vardır (43). İşte bunlar, önderin ve üyelerin davranışlarını olumlu veya olumsuz etkilemektedir. [Kısaca belirtmek gerekirse, oluşmuş ve kesin kalıplarıyla belirli bir örgüt atmosferi mevcuttur. Doğal olarak bu atmosfer içinde yer alan bireyler ve önder de, bu yapıdan etkilenecektir.

İşletmenin amaçları da önderlik sürecini etkilemektedir. Grubun önderle birlikte uyum içinde faaliyetini sürdürmesi, grup amacı ile organizasyonun amacının uyumuna bağlıdır. Bunun yanında, önder, bir yandan grup üyelerinin beklentilerine cevap vermeye çalışırken, bir yandan da organizasyon yöneticilerinin istekleri yönünde davranmak zorundadır. Önder, bu noktada, grubun istekleriyle, örgütün istekleri arasında denge kurmaya çalışan bir kişi görünümündedir. Bu uyumu ne kadar iyi sağlayabilirse, grubun başarısı da o ölçüde artacaktır.]

(43) EREN, s.362.)

2.3.4. Çevre Koşulları

Şüphesiz, organizasyon üzerinde büyük etkilere sahip olan çevre, önderlik sürecinde de önemlidir. Genel olarak çevre adı altında topladığımız, sosyal, kültürel, teknik, politik, yasal yapı ve diğer çevre unsurları, önderlik üzerinde farklı etkilere sahiptir. Örneğin, toplumun gelişmişlik düzeyinin düşüklüğü veya eğitim yapısının olumsuzluğu, önderlik sürecini olumsuz yönde etkileyecektir.

Ayrıca, çevre faktörü içinde yer alan çıkar gruplarının istek ve beklentileri, bunlarla ilişkide bulunan bireyleri, organizasyonu ve önderi etkileyecektir. Değer yargılarını ifade eden kültürel yapının da gerek önder, gerekse izleyiciler üzerinde direkt etki yarattığı bilinmektedir.

¶ Bu çevre faktörleri, önderlik sürecinin başarısı yanında, önderlik şeklinin farklı oluşmasında da etkili olmaktadır. Örneğin, ekonomik çöküntü ve bunalım dönemlerindeki kriz ekonomilerinde otokratik önderlik geçerli iken, ekonomik gelişmelerin hızlandığı, politik ve yasal istikrarın hüküm sürdüğü devirlerde geçerli önderlik şekli demokratik önderlik olarak görülmektedir (44).

Özet olarak, yukarıda açıklanmaya çalışılan faktörler, önderlik sürecinin oluşumunu da, işleyişini de etkilemektedir. Ayrıca, bu faktörlerin değişik şekillerdeki etki-

(44) EREN, s.369.

leri, önderin davranış şekillerini de farklılaştırmaktadır. Bunun sonucu olarak, önder, bundan sonraki bölümde ele alınacak olan önderlik tiplerinden birini, bu faktörlerin etkilerine bağlı olarak göstermektedir. Başka bir deyişle, bu faktörlerin değişik şekillerde oluşması, önderlik tiplerinin de farklı olması sonucunu doğurmaktadır.

2.4. ÖNDER TIPLERİ

Önderi ve önderlik sürecinin işleyişini değişik faktörlerin etkilediği yukarıda belirtilmişti. Bu değişik faktörlerin etkilerine göre, önderin, izleyicilerine karşı tutum ve davranışları da farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar ise, değişik önderlik tipleri ortaya çıkarmaktadır.

Önderlik tiplerini sınıflarken yazarlar, önderle izleyiciler arasındaki ilişkileri esas alarak bazı ayırmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmada da aynı görüşe sadık kalınarak, önderlik tipleri şu üçlü sınıflama ile ele alınmaktadır:

- Otokratik önder,
- Demokratik önder,
- Serbestiyetçi (45).

Ayrıca, bazı yazarlar, önderin işe veya iş görene yönelik oluşuna, güdüleme biçimlerine karar alma şekillerine göre de sınıflamalar yapmaktadırlar. Ancak, ele alınan

(45) DUNCAN, s.238-239.

üçlü sınıflama diğer sınıflamaları da kapsar nitelikte olduğu için, belirtilen önder tiplerinin açıklanmasıyla yetinilecektir. J

2.4.1. Otokratik Önder

Otokratik önder, grubun üzerinde olan bir nitelik gösterir. Grupla ilgili kararları kendi inisiyatifi ile alır. Aldığı kararlara da izleyicilerin harfiyen uymalarını ister. Başka bir deyişle, otokratik önder, emir verir ve bu emirlere izleyicilerin uymalarını ister. Ödül ve ceza sistemi geçerlidir. Emre uyanlar ödüllendirilir, uymayanlar cezalandırılır. Otokratik önder, izleyicileri, tamamen yönetim dışında tutmaya çalışır. Görüldüğü gibi bu tür önderlikte yönetim yetkisinin tamamı önderde toplanmaktadır (46). (Astlar ise, önderin emirlerini aynen yerine getirirler. Grup içinde huzursuz bir ortam vardır. Çıkarıcılık arkadan vurma ve işbirliği eksikliği görülür. Önder olmadığı zaman verim, büyük ölçüde düşme gösterir (47).

Bu konuda yapılan bir araştırmadan elde edilen sonuçlar, şu şekilde özetlenebilir: Grup üyeleri arasında aşırı saldırganlık, geçimsizlik; öndere büyük ölçüde bağlılık görülmüştür. Kararlara üyelerin katılımı sınırlı, tat-

(46) EREN, s.382.

(47) Earl P. Strong (Çev.: Celil KOPARAL, İnan ÖZALP), Yönetim Kavramı, Bilim Teknik Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1983, s.69.

minsizliğin yüksek olduğu saptanmıştır. Verimlilik ise, miktar olarak yüksek olmasına rağmen kalite yönünden düşük bir yapı göstermiştir (48).

2.4.2. Demokratik Önder

Demokratik önderlik dendiğinde, işbirliği içinde çalışan ve bir sorunu çözmeye uğraşan kimseler akla gelmektedir. Demokratik önderlikte yetki merkez kaçır. Kararlar, otokratik önderlikteki gibi tek yanlı değil, izleyicilere de danışılarak, onların katılımı ile oluşturulur. Önder ve grup, birbirinden ayrılmaz, sosyal bir birim olarak hareket eder. İzleyiciler görevlerini etkileyebilecek durumlardan büyük ölçüde haberdardır (49).

Bu tür önderlikte, temelde bir eşitlik esastır. Bireyler, bu eşitlik içinde kararlara katılırlar. Önder de, bu kararlara katılmayı teşvik eder. Demokratik önderlikte, uyumlu ve birlik içinde bir çalışma ortamı görülür. Astlar, birbirleriyle ve önderle karşılıklı ilişki ve yardımlaşma içindedirler. Bu tür önderlikte, iş tatminine, grubun başarı kazanma hissi ile ulaşılır (50).

Yine yapılan bir başka araştırmadan, demokratik önderlikle ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir: Üyeler arasın-

(48) DERELİ, s.229.

(49) DAVIS, (Çev. TOSUN ve Diğerleri), s.152.

(50) Joseph L.MASSIE, (Çev.Şan ÖZ-ALP ve Diğerleri), İşletme Yönetimi, B.1, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983, s.98.

da bağıllık ve dayanışma yüksek, kararlara katılım fazla, grup faaliyetlerinden elde edilen tatmin yüksektir. Verimlilik ise, normal, ancak kalite yüksek düzeydedir (51).)

2.4.3. Serbestiyetçi Önder

Serbestiyetçi önder, belirli bir nüfuz kullanmaz. Grup üyeleri, kendisini sadece önder pozisyonunda görürler. Önder, grup faaliyetlerinin başlamasında ve düzenlenmesinde çok az rol alır veya hiç katılmaz (52).

Önderin görevi, yalnızca grubun dış çevreyle bağlantısını sağlamak, faaliyetler sırasında gerekli olan bilgi ve kaynakları toplamak şeklinde görülür (53).) Bu yönüyle, önder, bir danışman gibi rol oynar. Ancak, danışmanlığı çevreyle ilgili konulardadır. Grubun iç faaliyetleri, kararları ve çalışma şekillerinde izleyiciler tamamen serbesttirler.

Bu önderlik tipiyle ilgili olarak yapılan bir araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir: Öndere bağıllık az, üyeler arasında saldırganlık ise, yüksek düzeydedir. Grup faaliyetlerinde üyelerin öneri ve katılımları oldukça fazla, buna karşılık tatminsizlik yüksektir. Grup çalışmasından elde edilen verim ise orta düzeydedir (54).)

(51) DERELİ, s.229.

(52) İsmail Hakkı ALBAYRAK, "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.6, S.1 (Nisan 1977), s.236.

(53) DAVIS, (Çev. TOSUN ve Diğerleri), s.153.

(54) DERELİ, s.229.

Yukarıda belirtildiği gibi, başka açılardan da bazı önderlik sınıflandırmaları yapılmıştır. Örneğin, önderin yönelim biçimlerine göre; işe yönelik ve insana yönelik önder ayırımı en çok karşılaşılanıdır.

İşe yönelik önder, büyük ölçüde insanı ihmal eden, daha çok işle ilgili yönerge ve emirlerle işin zamanında bitirilmesine önem veren önder tipidir. Buna karşılık, insana yönelik önder; yapılacak işten çok izleyicilerine ve onların isteklerine önem vererek kontrolü ikinci derecede tutan önderdir. Bu nedenle, pek çok yazar işe yönelik önderi, otokratik; insana yönelik önderi, demokratik önder olarak ele almaktadırlar (55).

Görüldüğü gibi önderlik tipleri, hangi açıdan sınıflamaya tabi tutulursa tutulsun, sonuçta, önder ve izleyiciler arasındaki ilişkiyi esas alan görüş ağırlık taşımaktadır. Önderlerin içinde buldukları durumlara göre, uygulamada gösterdikleri önderlik tarzları arasındaki küçük farklılıklar, ayrıntıda kalmaktadır.

Bundan sonraki bölümde, önderlik sürecinin gelişmesine ışık tutan önderlik yaklaşımları ele alınarak konunun daha iyi kavranması sağlanmaya çalışılacaktır.)

(55) YOZGAT, s.289- Ayrıca Bakınız; DAVIS (Çev. TOSUN ve Diğerleri), s.153-154.

2.5. ÖNDERLİK KURAMLARI

Bilindiği gibi önderin kişilik gelişiminde ve davranışlarında, çok değişik faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlere verilen önem derecesine göre, başlıca üç tür önderlik kuramı geliştirilmiştir. Bunlar, tarihi bir süreç içinde (1) özellikler kuramı, (2) davranış kuramı ve (3) durumsallık kuramıdır.

2.5.1. Özellikler Kuramı

«Bu kuram, önderlik üzerine yapılan ilk araştırmaların sonucudur. Bu konuda yapılan ilk çalışmalarda önderi önder yapan nitelikler üzerinde durulmuştur. Hangi niteliklerin kişileri iyi önder yaptığı araştırılmak istenmiştir. Dolayısıyla, bu konuda ilk araştırmalar, iyi önderi incelemekte yoğunlaşmıştır.»

Özellikler kuramına göre; önderin sahip olduğu kişilik özellikleri, önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel noktadır. Bunun için yapılan araştırmalarda önderin, zihni, sosyal, duygusal, fiziki ve kişilik yapıları analiz edilmiştir. Bu yolla önderlik konusunda evrensel sayılabilecek nitelikler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (56). Başka bir deyişle, bu kurama göre, önderin sahip olduğu

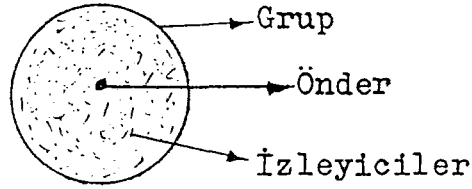
(56) Sait SOYDAN- "Organizasyon Açısından Önderlik Teorilerine Bakış", ORGANİZASYON İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YÖNETİM ORGANİZASYON DERGİSİ, Y11.1, S.3, s.28.

çeşitli özellikler, o kimseyi önder yapmaktadır. Ortamın özelliklerinin ve diğer koşulların hiç bir önemi yoktur.

√ Bu şu şekilde gösterilebilir.

Kişilik özellikleri Önder

Doğuştan önder sözünde anlatıldığı gibi, bu özelliklere sahip bir kişi, nasıl bir gruba girerse girsin önderdir (57). Bu özellikleriyle de diğer grup üyelerinden farklılık gösterir. Önderin izleyicilere göre, belli özellikleriyle daha dikkat uyandıran bir yönü vardır. Bu şöyle bir şekilde açıklanabilir.



(Koçel, s.260.)

√ Bu kuramda, hangi kişisel özelliklerin, kişiyi iyi önder yaptığı üzerinde değişik araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda önderin özellikleriyle ilgili şu konular üzerinde durulmuştur.

- | | | |
|------------|--------------------------|-------------------------|
| - Yaş | - Başkalarına güvenme | - İlişki kurma yeteneği |
| - Boy | - Güzel konuşma yeteneği | - İleriyi görebilme |
| - Cinsiyet | - Zeka | - İnsiyatif sahibi olma |
| - İrk | - Bilgi | - Hissel olgunluk |
| - Olgunluk | | |

(57) Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, B.6, İstanbul, 1986, s.230.

- Dürüstlük
- Kendine güven
- Samimiyet
- Kararlılık
- Doğruluk
- İş başarıma yeteneği (58).
- Açık gözlülük

Bu kurama göre, önder, yukarıdaki niteliklere izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer, grup üyeleri arasındaki bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek önderi de önceden belirlemek imkanı doğabilecektir. Ayrıca, önder olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta, organizasyonlarda personel seçim sistemleri, önderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde düzenlenebilir (59).

Bununla beraber, yapılan araştırmalarda, etkin önderlerin her zaman aynı özellikleri göstermedikleri saptanmıştır. Önderlik sürecinin üç boyutundan yalnızca birini ele alarak sonuca gitmeye çalıştığı için, özellikler kuramı başarısız kalmıştır.

2.5.2. Davranış Kuramı

Özellikler kuramında önder, bütün etmenlerden soyutlanarak ele alınmaya çalışılmıştır. Oysa önderin grup üzerinde bir etkisi olduğu gibi, grubun ve çevrenin de, önder üzerinde etkisi olduğu açıktır. Bu nedenle, davranış kura-

(58) KOÇEL, İşletme ..., s.261.

(59) KOÇEL, İşletme ..., s.261.

mında önderlik, önderin ne yaptığı temeline dayanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kuramın özünü; "önder, önderliği sırasında ne tür davranışlarda bulunur?" sorusu oluşturur. Özet olarak davranış kuramı, önderin en iyi kişisel özelliklerini ikinci plana atarak, önderliğin davranış türleri ile tanımlanabileceğini ileri sürer. Gerçekten de, bu kuram, önderliği, bireye özgü bir eylem değil, daha çok önderin, grubun diğer üyeleri ile olan ilişkilerinden doğan bir davranış tarzı olarak görür (60). Buradan, önderin, hiç bir şekilde bağımsız olmadığı ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, önderlikte, etkileşim büyük önem taşımaktadır. Önder, grubu etkileyerek yönlendirirken, grup da önder üzerinde çeşitli şekillerde etkili olur.

Bu kuramın savunucuları, önderin kişisel özelliklerinin neler olduğunu bir tarafa atarak önderin ne yaptığını ön plana çıkartmış ve incelemelerinde bu konuya ağırlık vermişlerdir. Bu nedenle, yapılan araştırmalarda, göreve yönelmiş, insanlar arası ilişkilere yönelmiş otokratik demokratik, serbestiyetçi önder tipleri üzerinde durmuşlardır (61). Bu kuramda, adları ne olursa olsun, yapılan araştırmaların bulguları, temel olarak iki önderlik tipinin

(60) SOYDAN, s.31'den Jean-Morie Aubry Jues Saint Arnoud, Dynamique des Groupes, 7.B, Paris Editions Universitaires, 1970, s.22.

(61) Bu kuramın gelişmesinde, Kurt Levin, Elton Maya, F.J. Roetlisberger, öncülük etmiştir. ÖZKALP, Örgütlerde..., s.142- Ayrıca Bakınız; SOYDAN, s.31.

mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar; göreve yönelmiş önder tipi ve insanlar arası ilişkilere yönelmiş önder tipleridir. Diğer önderlik tipleri, bu iki uç arasında yer almaktadır. Davranış kuramının verdiği sonuçlara göre ise, insanlar arası ilişkilere yönelmiş, demokratik önderlik tipi daha başarılı olacaktır (62).

Ancak, davranışsal yaklaşımın da her yer ve koşulda geçerli olması söz konusu değildir. Bunun nedeni grup dışındaki etmenlerin de, önderlik sürecini etkilemesidir. Bu araştırmalarda dikkate alınmayan çevre faktörü de önderlik davranışı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Davranış kuramının yukarıdaki sonucunun aksine, farklı çevrelerde, demokratik önderlik yerine, otokratik önderlik daha başarılı olabilir.

İşte bu noktada, bu eksiklikleri de incelemeye ve daha bütün bir kurama ulaşmaya çalışan durumsal önderlik kuramı karşımıza çıkmaktadır.

2.5.3. Durumsal Önderlik Kuramı

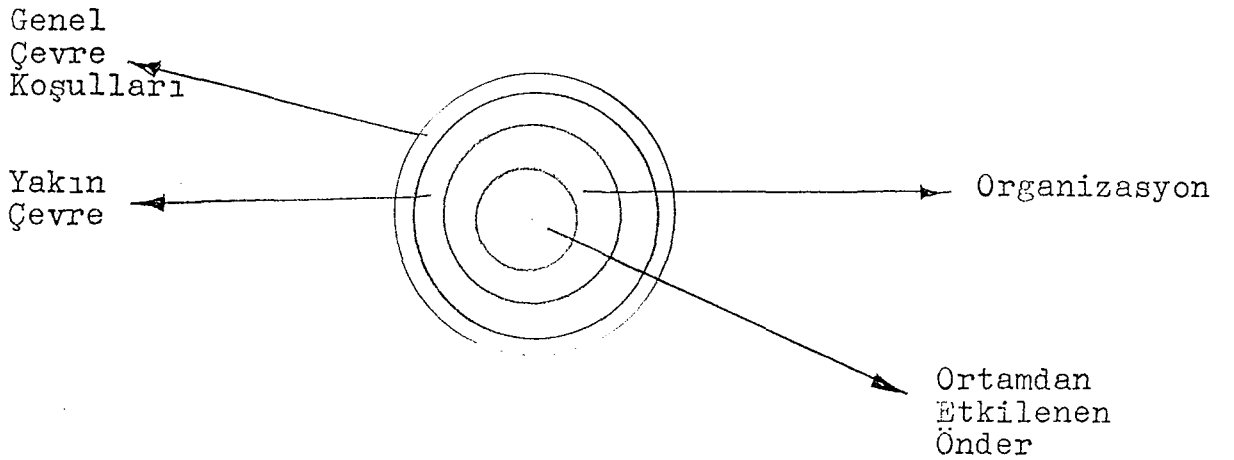
Durumsal önderlik kuramı, ilk bakışta, diğer kuramların kısmi bakış açılarından kaçış şeklinde görülür. Bu kuram, önderlik sürecini bir bütün olarak düşünmektedir. Bu bütünü oluşturan parçalar ve dış etmenler, önderlik sürecinin çalışmasını etkileyecektir. Bu yönüyle durumsallık

(62) DERELİ, s.238.

görüşü, bir sistem bakış açısıyla konuya yaklaşmaktadır.

Bu görüşe göre, önderlik, belirli niteliklerin sonucu olarak ortaya çıkan bir durum olmayıp çevrenin ve koşulların doğurduğu bir pozisyonudur (63). Başka bir deyişle, farklı durumlar, farklı önder tipleri yaratabilecektir. Aynı şekilde önderlik sürecinin başarısı, farklı durumlar karşısında değişiklikler sergileyebilecektir. Bu yönüyle, önderlik yaklaşımı ele alınırken, önderlik sürecinde etkili olabilecek faktörlerin geniş bir bakış açısıyla analiz edilmesi gerekir.

Nitekim, gelişen ve hızla değişen toplumsal organizasyon yapısı da dikkate alındığında, bu kuramın özelliği ve önemi daha iyi anlaşılacaktır. Durumsal önderlik kuramında, öndere ve önderlik sürecine sistem bakış açısıyla yaklaşıldığı söylenmişti. Bu açıdan çevreden etkilenen önderin davranışına, çevre etkileri şu şekilde belirtilebilir:



(EREN, s.369).

(63) SOYDAN, s.37.

Şekilde görüldüğü gibi, merkezde yer alan önder, gerek grup üyelerinin, gerekse diğer çevrelerin istek ve beklemeyle karşı karşıyadır. Önder, bunlar arasında uyum sağlayabildiği ölçüde başarılı olacaktır. [Yine, bu kurama göre, önderlik sürecinin başarısını etkileyen faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri, beklemeyle,
- Önderliğin oluştuğu organizasyonun özellikleri,
- Önderin ve izleyicilerin tecrübeleri,
- Toplumsal ortam,
- Önderin kişisel özellikleri...

Kısaca, durumsal önderlik kuramı, belli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun önderlik tarzının nasıl olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (64). [Bir diğer deyişle, bu kurama göre, önderlik, çeşitli değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin bir fonksiyonu olarak belirtilebilir (65).

Özet olarak, bu kurama göre, önderi içinde bulunan farklı durumlar yaratır. Önder, durumun özellik ve ihtiyaçlarına göre farklı şekillerde ortaya çıkar. Bir başka deyişle, önderi, o andaki durum ve koşullar belirlemektedir.]

(64)KOÇEL, İşletme..., s.272.

(65) SOYDAN, s.37.

İ k i n c i B ö l ü m

D U R U M S A L L I K Y A K L A Ş I M I N D A Ö N D E R L İ K

Yaşanılan çağ bir etkileşim ve değişim çağı olarak nitelendirilmektedir. Her geçen gün yeni buluşlar, yeni icatlar yapılmaktadır. Bu buluş ve icatlar, toplumsal yapıda olumlu veya olumsuz etkiler yapmaktadır. Bu yapı içerisinde yaşamlarını sürdüren organizasyonların da, bu yarışa uyma çabası içinde olduğu görülmektedir. Bu yönüyle önder ve önderlik süreci de, birçok faktörün etkisi altında kalmaktadır. Bu faktörler ve etkilerinin her zaman ve her yerde aynı özellikler gösterdiğini düşünmenin bir hayalden öteye gidemeyeceği de gerçektir.

Bu nedenle durumsallık yaklaşımında önderlik süreci, kapalı bir yapı olarak ele alınmaz. Durumsallık yaklaşımında önderlik süreci, farklı unsurlardan oluşmuş bir bütün olarak ele alınır. Diğer bir deyişle, önderlik süreci; önder, izleyiciler ve ortam koşullarının oluşturduğu bir ölü-

tündür (66). Bu bütünü oluşturan unsurlarda etkileşim ve değişim halindedirler. Önder ise, bu değişime ayak uydurarak, grubu yönlendirebildiği sürece önderdir. Aksi takdirde her an grup içinde yeni bir önder belirebilir.

Özet olarak, durumsallık yaklaşımında önderliğe bir etkileşim ve değişim süreci olarak bakılır. Bu nedenle, önderlik için belirli kurallar oluşturmak yerine, önderlik sürecinin içinde bulunduğu durumları iyi tanımak gerektiği fikri savunulur.

1. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖNDERLİK SÜRECİ

Durumsallık yaklaşımında önderlik dışa açık bir sistem olarak ele alınır. Bunun nedeni önderlikte, grup içinde veya dış çevreden alınmış bir takım değerler, inançlar, beklentiler... etkileşim sürecinden geçtikten sonra grup davranışları şeklinde sergilenmektedir. Bu yönüyle de önderlik, dışa açık dinamik bir süreç özelliği göstermektedir. Bir diğer deyişle, önderlik sürecini oluşturan unsurlar hem birbirleriyle hem de, dış çevre ile etkileşim halindedirler. Bu etkileşimler, önderlik süreci üzerinde değişik sonuçlar yaratmaktadır. Önderlik sürecini oluşturan unsurlar, hem birbirleriyle hem de, dış çevre ile etkileşim halindedirler. Bu etkileşimler, önderlik süreci üzerinde değişik sonuçlar yaratmaktadır. Önderlik sürecini oluşturan unsurlar, bu değişime ayak uydurdukları oranda önderlik süreci başarısını devam ettirecektir.

Durumsallık yaklaşımına göre, bu sürecin başarılı bir şekilde işlemesi herhangi bir kalıba bağlı değildir. Ortam koşulları ne olursa olsun önder ve izleyiciler, değişen durumları iyi analiz edip, uyum sağlayabilirse, önderlik süreci de başarıya ulaşabilecektir.

1.1. ÖNDERLİK SÜRECİNİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Yukarıda belirtildiği gibi durumsallık yaklaşımı önderliği, etkileşim halinde bir bütün olarak ele almaktadır. Dışa açık sistem görünümünde bir süreç olduğu için, birçok faktör bu süreci direkt veya endirekt şekilde etkilemektedir. Örneğin; teknolojik yapı, toplumun eğitim düzeyi, izleyicilerin kişilik özellikleri, önderin kişiliği, çevre faktörleri, yapılan işin şekli,... önderlik sürecinin çalışmasında etkili olmaktadır. Bu faktörlerin bazıları da önderlik sürecini oluşturmaktadır. İşte bu bütünü oluşturan faktörlerin etkileriyle önderlik sürecinin oluşumu, işleyişi ve başarıya ulaşması, farklı şekillerde olmaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre önderlik sürecini; önderin kişisel özellikleri, izleyiciler ve ortamın koşulları oluşturur (67).

1.1.1 Önder

Önderlik sürecinde önder, bir treni çeken lokomotif gibidir. Bunun nedeni ise önderin, ortam koşullarıyla grup

(67) Artur H. KURILOFF (Çev. Serpil ÖZDAMAR), "Liderlik Potansiyeli", İŞVEREN, C. XII, S.4 (Ocak 1974), s. 24- Ayrıca bakınız TOSUN, s. 393.

amaçları arasında denge kurmaya çalışan ve izleyicileri bu amaç yönünde güdüleyen kişi durumunda olmasıdır. Durumsallık yaklaşımına göre, bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi için önderin esnek olması gereklidir (68). Önder bu sayede değişen durumlara uyum göstererek, izleyicilerini başarılı bir şekilde yönlendirebilecektir. Bu nedenle; durumsallık yaklaşımına göre önder, kişisel özelliklerini, ortamın koşullarına ve izleyicilerin kişisel özelliklerine uyumlaştırabildiği oranda iyi önderdir. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımında, en iyi önderlik şeklinden değil, herhangi bir durumda nasıl bir önderlik şeklinin etkin olduğundan söz edilir (69).

Durumsallık yaklaşımına göre önderi ortam yaratır. Ortam koşullarının farklılaşması, önderlik şeklinin değişmesinde rol oynadığı gibi tamamen başka bir önderin doğmasına da yol açabilir. Önder, önderlik süreci içinde merkezde, bütün faktörlerden etkilenen bir kişi durumundadır. İzleyicilerin istek ve beklentileriyle çevre şartlarıyla, toplumsal ve organizasyonel isteklerle karşı karşıyadır. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımında, önder, öncelikle içinde bulunulan genel durumu analiz etmekle işe başlamalıdır.

-
- (68) Mehmet ŞAHİN, "Yönetim Teorisinin Bu Günkü Durumu," ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.3 S. I (Haziran 1985) s. 4.
- (69) Can BAYSAL-Erdal TEKARSLAN, Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. no. 191- İstanbul İktisat Fakültesi Ya.No.3491 İstanbul, 1987 s.153.

Önder, izleyicilerinin beklentilerine de yer verecek şekilde, genel durum analizi yaptıktan sonra nasıl bir önderlik şekli izleyeceği kararına varmalıdır (70). Bu sayede önder değişen ortam koşullarına uyum gösterecek ve önderlik sürecinde başarılı bir şekilde çalışacaktır.

Önder, durumun özelliklerine göre, izleyicileriyle ilişkilerinde, bazen demokratik, bazen otokratik önder özelliği gösterebilecektir. Önemli olan önderin, bu değişen koşulları iyi analiz edebilecek bir yeteneğe ve uyabilecek esnekliğe sahip olmasıdır.

Sonuç olarak denilebilir ki; iyi bir önder, durumların meydana getirdiği etkileri iyi analiz edip, bunlardan en iyi şekilde yararlanmasını bilen kişidir (71). Bunu yaparkende izleyicilerin beklentileriyle, ortam şartları arasında denge kurmaya çalışan bir kişi görünümündedir.

1.1.2. İzleyiciler

İzleyiciler, önderlik sürecinin bir diğer boyutunu oluşturur. İzleyiciler, önderin etkide bulunabildiği grup üyelerini ifade eder. Bir diğer deyişle, izleyiciler, önder tarafından bir amaç için yönlendirilen, dayanışma halindeki grup üyeleridir. İzleyiciler, gruba bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için girmişlerdir. Başka bir deyişle,

(70) Leonard J.KAZMIER, İşletme Yönetim İlkeleri, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No.178, Ankara, 1979, s.309.

(71) SOYDAN, s.36.

izleyicilerin önder etrafında toplanmış grubun çalışmalarından bir takım beklentileri vardır. Zaten, izleyiciler de bu beklentiler yönünde çaba göstermeyi kabullenmiş bir önder etrafında toplanmış, grup üyeleridir.

Önder, ulaşılmak istenen amaca, izleyicilerin faaliyetleri sonucu ulaşabilir. Bu nedenle, önderin doğru yönlendirmesi kadar, izleyicilerin amaçlar yönünde çaba göstermeleri de önemlidir. [İzleyicilerin yetişmiş oldukları çevre, eğitim durumları, kişilik yapıları, düşünceleri, istek ve beklentileri, önderlik sürecini ve önderin davranışlarını direkt etkileyecektir. Bunun nedeni önderi kabullenerek, önderlik sürecinin oluşmasını sağlayan ve bu sürecin başarıya ulaşması için çaba gösteren izleyicilerdir. Bu nedenle, önderin davranışları, izleyicilerin düşünce yapılarına uygun olduğu sürece kişi önder olarak kabul edilir. İzleyicilerin içinde buldukları durumların ve düşünce yapılarının değişmesi, önderin de değişmesi şeklinde kendini gösterecektir.]

Özetle; önderlik sürecinin, karşılıklı etkileşim halinde olan üç temel unsurundan ikisi önder ve izleyicilerdir. Bu nedenle, önderlik sürecinin başarısı, belli bir organizasyon durumu içinde, önder ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucudur (72). Bu nedenle, izleyici-

(72) KAZMIER, s.307.

lerin kişilikleri, düşünce yapıları, beklentilerinde, ... meydana gelen bir değişme, önderlik sürecini direkt etkileyecektir.

1.1.3. Ortam Koşulları

Önderlik sürecinin içinde sürdürüldüğü ve önderlik sürecini olumlu veya olumsuz yönde etkileyen herşey ortam koşullarını meydana getirir. İşletmenin organizasyon yapısı, haberleşme ilişkileri, teknik ve sosyal durumları, çevredeki çıkar grupları, ekonomik, kültürel, teknolojik, politik, yasal, çevrenin tamamı, ortam koşullarını ifade eder. Bu koşullar, önderlik şeklini ve önderin davranışını etkileyen önemli faktörlerdir (73).

Ortam koşulları, toplumsal yapıda meydana gelen değişmeye paralel olarak değişme gösterir. Bu ortam koşullarında meydana gelen değişme, önderi ve önderlik sürecini olumlu veya olumsuz şekilde etkileyecektir. Örneğin; çevre koşullarının hızlı değiştiği ortamlarda, daha çok izleyicilere inisiyatif ve katılımlarını sağlayan demokratik önderlik şekli geçerli olmaktadır. Bunun aksine, durağan bir yapı gösteren ve izleyicilerin eğitim durumlarının düşük olduğu bir durumda, otokratik önderlik geçerli olmaktadır.

Önder ve izleyiciler, gerek organizasyon, gerekse toplumsal yapının birer üyesi oldukları için, bu ortamlarda

(73) EREN, s.368.

meydana gelen bir değişmeden direkt etkileneceklerdir. Bu etkilene önderlik sürecinin işleyişi sırasında, farklı davranış yapıları şeklinde kendini gösterecektir. Bu koşullara göre önder, izleyicilerine karşı otokratik bir davranış şekli gösterirken, farklı koşullarda demokratik veya "bırakınız yapsın" tipindeki önderlik şeklini benimseyebilecektir.

Herşeyden önce, durumsallık yaklaşımına göre önderi ortam yaratır. Bir kişi ne kadar üstün niteliklere sahip olursa olsun, eğer ortam uygun değilse önderlik davranışı gösteremez (74). Eğer ortam, önderlik sürecinin oluşması için elverişli ise, grup içinden üyelerce davranışları benimsenen kişi önder olarak belirebilecektir. Bu şekilde ortaya çıkan önderin, önderlik davranışını, önderin kişiliği, izleyicilerin özellikleri ve ortamın koşulları belirleyecektir (75).

Sonuç olarak denilebilir ki; önderlik sürecinin oluşması veya başarıyla çalışması büyük ölçüde ortamın şartlarının uygun olmasına bağlıdır.

(74) BAŞARAN, Örgütsel ..., s.69.

(75) TOSUN, s.393-394- Ayrıca Bakınız. J.L. MASSIE (Çev. Şan ÖZ-ALP), İşletme Yönetimi, B.1, ESKİŞEHİR, 1983, s.98.

1.2. ÖNDER İZLEYİCİ İLİŞKİLERİ

Önderlik sürecinden bahsedebilmek için, herşeyden önce, bir grubun varlığı gereklidir. Önderlik bir grubu oluşturan bireyler arasındaki sosyal etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir süreçtir (76). Bu sürecin öğelerinden ikisi olan, önder ve izleyiciler de grubun üyeleridir. Durumsallık yaklaşımına göre önder, grup üyesi izleyiciler tarafından benimsenmiş davranış standartlarına en çok uyan kişidir. Eğer önder, grup değerlerini izleyicileri ile paylaşamıyorsa, başarılı olması güçleşecektir. Bu nedenle, önder izleyici ilişkilerinde, önderin, grup normlarına uymaya daha çok özen göstermesi gerekir. Bunun nedeni önderlik süreci herşeyden önce, önder ve izleyiciler arasındaki karşılıklı sosyal etkiye dayanmasıdır. Önder bu sosyal etkide, ilişkilerin yönünü belirlemede, izleyicilere göre daha büyük bir etkiye sahiptir. Bunun nedeni ise, önderin grup üyeleri üzerinde bir tek izleyiciden daha fazla bir etkiye sahip olmasıdır. Ayrıca, önderin bir takım önderlik güçleriyle donanmış olması da bu etkiyi güçlendirmektedir. Ancak önder, sahip olduğu güçleri kendi inisiyatifine göre kullanmaz. Burada önder, sahip olduğu güçleri, izleyicilerin kendisinden beklediği yönde kullanan kişi durumundadır (77). Başka bir deyişle, önder, izleyicileri

(76) SOYDAN, s.36.

(77) Herbert A.SIMON, Donald W.SMİTBURG, Victor A.THOMPSON (Çev. Cemal MIHÇIOĞLU), Kamu Yönetimi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Ya.No.547, Ankara, 1985, s.84.

gitmek istedikleri yöne doğru götüren bir kişidir.)

İzleyicilerin, önderi ne kadar sevip, benimsedikleri önemlidir. Önder, izleyicilerce kabul gördüğü oranda onlar üzerindeki etkisi artacaktır. Bu da önder izleyici ilişkilerinin daha uyumlu olmasını sağlayacak, önderlik sürecinin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Belirli bir ortamda önder, grubu amaçlar yönünde, başarıyla yönlendirebiliyorsa; bu onun izleyicilerle olan olumlu ilişkilerine bağlıdır. Bu nedenle, önderin durumun şartlarına uygun olarak, izleyicilerle ilişkilerini düzenlemesi ve önderlik şeklini oluşturması gerekir (78). Bu sayede bazen, büyük ölçüde izleyicilerin katılımlarına dayalı bir ilişki görülebilirken; başka bir durumda daha çok önderin yönlendirmesine bağlı bir ilişki uygun olabilecektir. Bunu, o anki önderlik sürecinin içinde bulunduğu durumun şartları belirleyecektir.

1.3. ÖNDERLİKTE GÜÇ

Önderlik sürecinin başarıya ulaşabilmesi önderin, izleyicileri amaçlar yönünde peşinden sürükleyebilmesine bağlıdır. Bunun için, önderin, izleyicileri etkileyebilmesi gerekir. Bu nedenle bütün önderler, güç konusuyla ilgilidirler. Bunun nedeni güç, olayları ve insanları etkiley-

(78) KAZMIER, s.307.

bilme kabiliyetidir (79). Önderlikte güç ise, bireyin kendisine bağlı olan kişileri etkileyebilme ve onların davranışlarını düzenleyebilme yeteneğidir (80). Önder (de,) sahip olduğu güçleri kullanarak, izleyicilerine etkide bulunabilme çabası içindedir. Bu sayede, izleyicilerin belirli amaçlar yönünde çalışmalarını sağlayabilecektir.

Önderin ve önderlik sürecinin içinde bulunduğu koşullara göre, önderin sahip olduğu güç kaynakları da farklılıklar gösterir. Önderin sahip olduğu güçler kaynaklarına göre;

- a- Uzmanlık gücü,
- b- Kişisel güç,
- c- Yasal güç,
- d- Ödüllendirme gücü,
- e- Cezalandırma gücü,
- f- Benimseme gücü,

şeklinde sınıflandırılabilir (81).

(79) Keith DAVIS, Human Behavior at Work: Organizational Behavior, C.17, Grolier Business Library, Second Printing 1985, s.153.

(80) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Ya. No.3077 - İşletme Fakültesi Ya.No.139, İstanbul, 1983, s.277.

(81) Abraham K. KORMAN (Çev. İlhan AKHUN, Cevat ALKAN), Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Öğretmen Kitapları. 141, Ankara, 1978, s.147 - Ayrıca Bakınız, DAVIS, s.153-DERELİ, s.126-BAŞARAN, s.76, KOÇEL, s.248.

1.3.1. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, önderin geçirmiş olduğu eğitiminden, tecrübelerinden kaynaklanan güçtür. Bir diğer deyişle, önderin, belirli bir alanda, izleyicilerden daha bilgili, becerikli, etkin olması sonunda izleyiciler üzerinde yarattığı bir güçtür (82). [İzleyiciler, önderin grup içinde bu alanda en bilgili kişi olduğunu kabullenmişlerdir. Bu nedenle, o alanda tamamen önderin istediği yönde çalışmayı da benimsemişlerdir.]

1.3.2. Kişisel Güç

Kişisel güç, önderin sahip olduğu kişiliğinden kaynaklanan bir güçtür. Bir diğer deyişle, izleyicilerin, önderin kişiliğine güvenerek, istekleri yönünde davranmalarını ifade eder. Önderin; kişilik özelliğinin izleyicilere ilham vermesi, onların isteklerini yansıtması, bu gücün temelidir (83).

1.3.3. Yasal Güç

Yasal güç; önderin, işletme içinde bulunduğu mevkiinden kaynaklanan güçtür. Önder, bu gücünü izleyicilerle olan ilişkileri sonucunda değil organizasyonun bir elemanı olarak elde etmiştir. Önderin mevkiinden kaynaklanan gücü

(82) BAŞARAN, Örgütsel ..., s.77.

(83) KOÇEL, İşletme ..., s.248.

bellidir. İzleyiciler işletmeye girdikleri anda bu gücü kabullenmişlerdir.

1.3.4. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü, öndere işletme tarafından veya izleyicilerce tanınmış olan ödül verebilme yetkisinden doğar. Önder, bu gücünü başarılı olan, grubun normlarına uyumlu, grupça takdir gören izleyicilerini teşvik edebilmek için kullanır.

1.3.5. Cezalandırma Gücü

Cezalandırma gücü, öndere işletme veya izleyicilerin oluşturduğu grup tarafından verilmiş olan ceza verme yetkisinden doğar. Grubun normlarına uymayan grup tarafından hoş görülmeyen bir davranıştan dolayı bunu yapan kişiye grup adına, önderin ceza vermesi şeklinde görülür.

1.3.6. Benimsenme Gücü

Benimsenme gücü, önderlikte en önemli güç kaynağı niteliğindedir. Önderin, kendini izleyicilerine beğendirmesi, onlarla özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkan bir güçtür (84). Önder izleyiciler tarafından benimseniyor ve davranışları kabul görüyor ise, diğer güçlere gereksinmesi yoktur. Grup, zaten önderi izlemeye hazırdır.

(84) BAŞARAN, Örgütsel ..., s.76-77.

Durumsallık yaklaşımına göre, önder, farklı etkilere sahip bu güçleri değişik durumlarda kullanabilir. Önderin kullanacağı güç kaynakları; yapılan işin yapısına, önderin kişiliğine, izleyicilere ... kısacası önderlik sürecinin içinde bulunduğu koşullara göre farklılık gösterecektir. [Orneğin, dayanışmanın yüksek olduğu bir grubun önderi, yasal güç ve cezalandırma gücü yerine benimsenme gücünü daha çok kullanabilecektir. Buna karşılık önderin daha az kabul edildiği grup içinde çatışmaların olduğu bir durumda yasal güç daha önemli olabilecektir.] Bu nedenle önder, kullanacağı güç kaynaklarını belirlerken izleyicileriyle ilişkileri ve içinde bulunulan ortam koşullarını göz önüne alması gerekecektir.

1.4. ÖNDERLİKTE ROL ALGILAYIŞI

Toplum halinde birlikte yaşamının bir sonucu olarak insanlar, değişik organizasyonların ya da grupların üyesi olarak yaşamlarını sürdürürler. Bireylerin, değişik grupların üyesi olmaları, farklı görev ve yerlerinin olması sonucunu doğurur. Bireylerin, bu toplumdaki yerlerinin gereği olarak sergiledikleri davranışlar, onların rollerini ifade eder. Bir diğer deyişle, bireylerin; tecrübe, yaş, uzmanlık, görev, çevre gibi faktörlerin etkisiyle göstermiş oldukları davranışları vardır. Bu şekilde çeşitli faktörlerin etkisiyle bireylerin sergiledikleri davranışlar, onların rollerini oluşturur (85).

(85) YOZGAT, s.185.

Organizasyonun yapısına dinamizm kazandıran bireylerin oynadıkları roller, değişik açılardan kaynaklanarak şekillenir. Kaynaklandıkları yerlere göre, başlıca üç tür rol görülür. Bunlar; beklenen rol, algılanan rol ve gerçekten oynanan rol olarak adlandırılır. Beklenen rol; bireyin, grup içinde elde etmiş olduğu yerinden dolayı kendisinden beklenen davranışları ifade eder. Algılanan rol; birey, kendisinden nasıl bir davranış beklendiği konusunda bir anlayışa sahiptir. Bu anlamdaki anlayışları, bireyin algılanan rolünü oluşturur. Bireyin gerçekte göstermiş olduğu davranışları ise, gerçekten oynanan rol olarak ifade edilir (86).)

Grup halindeki bireylerin etkileşimleri sonucu oluşan önderlikte de önder ve izleyiciler arasında rol farklılaşması görülür. Önderlik, grup içindeki bireylerin göstermiş olduğu davranışların bir sonucudur. Başka bir deyişle önderlik, belirli ortamlarda, izleyicileri amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rollerin sonucu ortaya çıkar. Önder, izleyiciler, amaçlar ve çevre, grup içindeki rollerin oluşumunda etkili faktörlerdir (87). Önderlik süreci içindeki etkileşimin bir sonucu olarak, önder ve izleyiciler arasında rol farklılaşması görülür.

(86) Şerif ŞİMŞEK, Yönetim, C.I, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi Ders Notları: 110, Erzurum, 1984, s.15.

(87) DAVIS, (Çev. TOSUN ve Diğerleri), s.144.

1.4.1. Önder Açısından Rol Algılayışı

Bir grup oluştuğunda önder, grup üyelerinden daha etkin bir rol oynayarak, diğerlerince tercih edilecek ve kabul görecektir (88). Bu açıdan önder, grubun yönlendiricisidir. Başka bir deyişle önder, izleyicileri ulaşmak istedikleri amaçlara doğru yönlendiren kişidir. Çevrenin ve izleyicilerin, önderden beklediği de budur. Önder bu beklentiyi algılayarak, bu yönde davranışlar gösterdiği süreçte önderdir. Bu nedenle, önderin veya önder olacak kişinin, gruptaki diğer izleyicilerden farklı bir rol oynaması beklenmektedir (89). Önderlik sürecinin içinde bulunduğu durumlara göre önder, farklı roller oynayabilecektir. Ancak, önder, izleyicilerin beklentilerini iyi algılayarak önderlik rolünü oluşturduğu sürece başarılı olacaktır.)

1.4.2. İzleyiciler Açısından Rol Algılayışı

Her birey grup içerisinde belli bir yere ve sorumluluğa sahiptir. Diğer grup üyelerinin ve önderin bireyden, grup içerisindeki bu yerinden dolayı beklentileri vardır. İşte, önderin, grubun diğer üyelerinin ve çevrenin etkisiyle bireyin göstermiş olduğu davranışlar, o bireyin rolünü oluşturur. Bir başka deyişle, izleyicilerin rolleri; grup

(88) ERDOĞAN, s.269.

(89) Turgay ERGUN, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No. 191, Ankara, 1981, s.12.

içindeki yerlerinin, grubun beklentilerinin, çevrenin ve önderin kendisi hakkındaki algılarının bir fonksiyonudur (90).

Önderlikte, beklenen rol, (grup üyelerinin bekleyişleri) ve algılanan rol, bireyin kişiliğinden ve çevreyle etkileşiminden doğar. Önder veya izleyiciler bu iki rol arasından bir tanesinin etkisiyle davranışta bulunur. Bu da gerçekten oynanan roldür. Önder ve izleyicilerin, beklenen ve algılanan rolleri ne kadar birbirine yakın ise, gerçekten oynanan rol de önderlik sürecinin başarısını o kadar artırıcı yönde olacaktır. Ayrıca, bireyin grup dışında toplum içinde de değişik rolleri vardır. Bireyin toplumsal yapıdaki rolleri ile grup içindeki rolünün çatışması, önderlik sürecinin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

Sonuç olarak; önderlik, içinde bulunulan durumların ortaya çıkardığı bir rol şeklidir. Durumsallık yaklaşımında önderlik, belirli bir zamanda belirli bir grupta, bir kişinin işgal ettiği rol olarak görülür (91). Buna göre, önderlik sürecinin içinde bulunduğu durumlardaki farklılaşma önderlik rollerinin de farklılaşmasını gerektirebilmektedir.

(90) ERGUN, s.14.

(91) Blair J. KOLASA (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri), İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktidı Enstitüsü Ya. No.42 - Davranış Bilimleri Enstitüsü Ya.No.1, İstanbul, 1979, s.580.

2. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖNDERLİK SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Durumsallık yaklaşımı, halen gelişme aşamasında olan bir yaklaşımdır. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımında, önderlik konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmaların bulgularına göre de, önderlik sürecinin çalışması üzerinde etkili olan faktörlerden ancak bazıları incelenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalardan bir tanesine göre, önderlik süreci üzerinde etkili olan faktörler şunlardır: (1) Yapılan işin niteliği, (2) Önder ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, (3) Önderin makama dayanan gücüdür. Bu çalışmaya göre, yapılacak iş belirlenmiş, tanımlanmış ve tekrarlanan türden ise; önder, izleyiciler tarafından kabul görmüş ise ve önderin izleyiciler üzerinde etkili olabilecek makama dayalı gücü var ise; önderlik için olumlu bir ortam var demektir (92). Önder, bu ortamda izleyicilerini rahatlıkla yönlendirebilecektir.

Durumsallık yaklaşımı, önderlik sürecini, dışa açık bir sistem olarak ele almaktadır. Kısaca önderi, izleyicileri ve bunların çalışmalarını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek hemen herşey, önderlik süreci üzerinde etkilidir. Bu nedenle, önderlik sürecine etki eden faktörleri sınırlamak oldukça güçtür. Bu güçlüğü rağmen, durumsallık yaklaşımına

(92) Fred I. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımında Önderlik Çalışması, Ayrıca Bakınız; OZKALP-SABUNCUOĞLU, s.147-148.

göre, önderlik süreci üzerinde etkili olan faktörlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (93).

- Organizasyonun yapısı, gelenekleri, geçmişi,
- İzleyicilerin kişilikleri,
- Organizasyondaki psikolojik ortam,
- Önderlik süreciyle yapılacak işin niteliği,
- Önderin yönlendireceği izleyicilerin sayısı,
- İzleyicilerin önderden beklentileri,
- Toplumsal çevre,
- Önderin kişiliği, tecrübesi, ...

Durumsallık yaklaşımına göre, önderlik durumların yarattığı bir sonuçtur. Önderlik sürecinin oluşması için gerekli ortamın yaratılmasında, yukarıdaki faktörlerin her biri farklı etkilere sahiptir. Önderlik sürecini, yaratan duruma göre bazen, izleyicilerin nitelikleri veya yapılan iş önemli etkilere sahip olabilirken; başka bir durumda önderin kişiliği, önderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olabilmektedir. Hangi durumlarda hangi faktörlerin önderlik sürecini, ne kadar etkilediği bilinmemektedir. Bu nedenle; durumsallık yaklaşımı, önderlik sürecinin oluşmasında durumlara göre hangi faktörlerin etkili olduğunu araştırmaya yönelmiştir (94). Yukarıda da belirtildiği gibi,

(93) BAŞARAN, Örgütsel ..., s.79, Ayrıca Bakınız; ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, s.146.

(94) KOÇEL, İşletme ..., s.272.

önderlik, grubun iç ve dış etkileşiminin yarattığı durumun bir sonucudur. Bir diğer deyişle, önderlik süreci; önder, izleyiciler ve çevre faktörlerinin etkileşimiyle şekil alır. Önderlik dışa açık bir sistem özelliği gösterdiği için de, bu faktörleri ve etkilerini kesin olarak belirlemek imkansızdır. Ayrıca, içinde bulunulan koşulların her yerde tümüyle aynı olması da imkansızdır. Toplumsal yapı, izleyicilerin ve önderin kişilikleri, inançları, amaçları, beklentileri ve diğer özellikleri de farklı yer ve zamanda farklı özellikler gösterir. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan durumu analiz ederek, hangi faktörlerin bu durum için daha etkili olabileceğinin araştırılması gerektiğini savunur.)

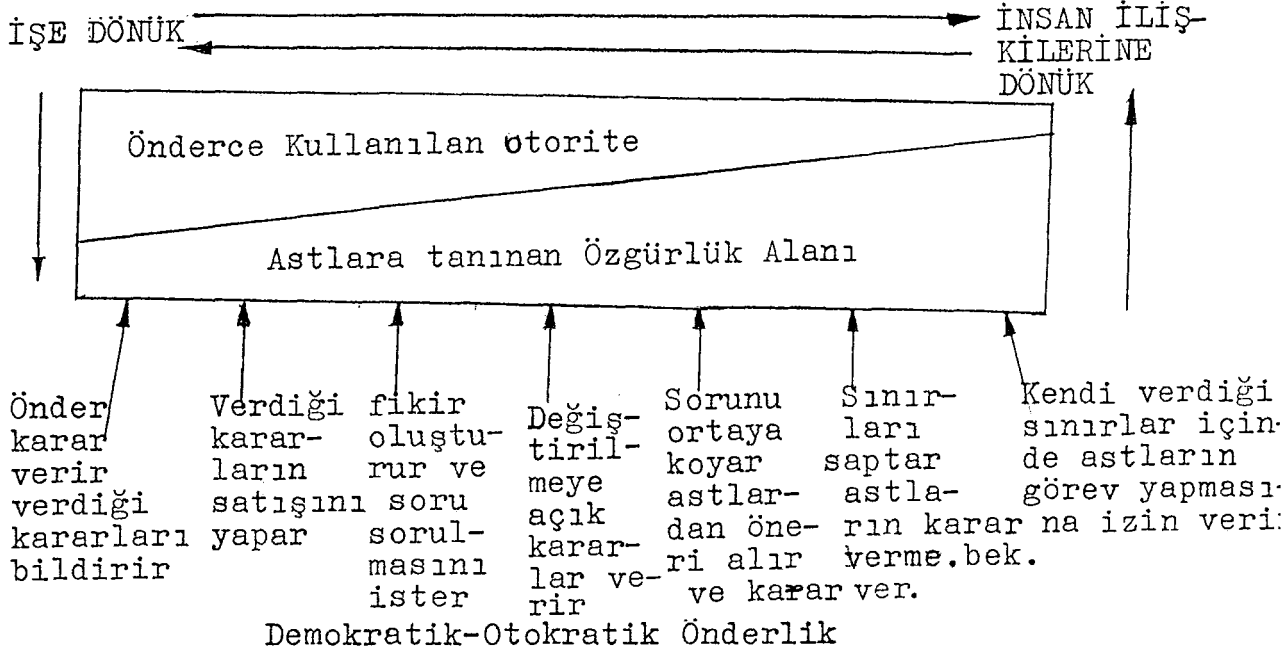
* 3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINDA ÖNDERLİK ŞEKİLLERİNİN İNCELENMESİ

İçinde bulunulan durumu oluşturan faktörlerin etkilerine göre, önderlik şekilleri de farklı özellikler göstermektedir. Durumsallık yaklaşımına göre; önder, farklı yer ve zamanda farklı davranışlar gösterebilecektir. Durumsallık yaklaşımı içinde önderi inceleyen bir çalışmada önder tipleri;

- Emir veren,
- Politik,
- Başvurucu,
- Katılımcı,

- Yetki veren önder olarak ele alınmıştır (95).

Durumsallık yaklaşımında, belli bir önderlik tipi üzerinde durulmamaktadır. Genellikle, durumsal önderlik konusunda yapılan çalışmalarda iki uç noktayı oluşturan, işe yönelik önder ve insanlar arası ilişkiye yönelik önder tipleri ele alınarak; önderin içinde bulunduğu durumlara göre iki uç arasında bir noktada yer alacağı belirtilmektedir. Bu durum, aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.



(ERGUN, POLATOĞLU, s.161.)

Önderlik tipinin belirlenmesinde, bir taraftan önderin kişiliğinin ve bilgisinin diğer taraftan da astların

(95) BASS ve VALENZİ, Önderlik Kuramı, Ayrıca Bakınız; ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, s.149.

bilgi düzeylerinin, kişiliklerinin ve içinde bulunulan ortamın önemli etkisi vardır. Bu yapıya göre, katı biçimsel ve bürokratik bir toplumda yetişmiş izleyicilerin oluşturduğu bir grupta, otokratik önderlik geçerli ve faydalı olacaktır. Örneğin, toplum; aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip bireylerden oluşuyorsa bu yapı içerisinde izleyiciler, önderden, kendilerini yönlendirecek otokratik ve emir verici bir davranış bekleyecektir. Bu özellikleri taşıyan bir ortamda ise, otokratik önderlik daha başarılı olabilecektir (96). Ancak, bu koşullar her zaman ve her yerde aynı değildir. Bu farklılıklara göre, önderlik şekli de otokratik önderlikten, demokratik önderliğe doğru kayma gösterebilecektir. Bu iki uç arasında önder, duruma göre katılımcı destekleyici veya başvuru önderlik tiplerinden birini benimseyebilecektir.

Durumsallık yaklaşımına göre, değişik önderlik tiplerinin uygulanabileceği farklı durumlar vardır (97). Bu durumlar önderlik sürecindeki unsurların, birbirleriyle ve çevreyle etkileşiminin bir sonucudur. Durumsallık yaklaşımına göre, önemli olan, hangi önderlik tipinin uygulanacağı değildir. Önemli olan, hangi koşullarda nasıl bir önderlik tipinin daha başarılı sonuçlar vereceğini araştırarak önderlik şeklinin belirlenmesidir.

(96) EREN, s.383.

(97) EREN, s.385.

4. DURUMSALLIK YAKLAŞIMINA GÖRE ÖNDERDE BULUNMASI

GEREKEN NİTELİKLER

Önder, grup üyeleri tarafından benimsenen ve davranışları kabul gören kişidir. Bu yönüyle ve grup içindeki konumu nedeniyle, önder, grubun yönlendiricisi durumundadır. Bununla birlikte, önder izleyicilerin beklentileri, organizasyonun amaçları ve ortam koşulları arasında denge kurmaya çalışan kişidir. Bir diğer deyişle önder, izleyicileri ulaşmak istedikleri amaçlar yönünde yönlendiren kişi durumundadır (98). Bu nedenlerle, önderlik sürecinin başarısı, büyük ölçüde öndere ve önderlik davranışına bağlıdır. Bu açıdan bu kısımda iyi bir önderde bulunması gereken nitelikler, durumsallık yaklaşımı düşüncesi içinde ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

4.1. DURUMLARI İNCELEYEBİLME YETENEĞİ

Durumsallık yaklaşımına göre, önderi, içinde bulunulan durumlar yaratır. Kimin önder olacağı önemli değildir. Önder, içinde bulunulan durumların özellik ve ihtiyaçlarına göre ortaya çıkar (99). Bu nedenle, önderin ve önderlik sürecinin başarısı, içinde bulunulan durumlara bağlıdır. Bu açıdan iyi önderin, önderlik sürecinin başarısı için, içinde bulunduğu durumları algılayıp analiz edebilecek yeteneğe sahip olması gerekir.

(98) SIMON, SMITHBURG, THOMPSON (Çev. MIHÇIOĞLU), s.84.

(99) KAĞITÇIBAŞI, s.231.

Önderi, belirli bir durum yaratmıştır. Ancak, gerek önderlik sürecindeki izleyicilerin inançları ve beklentileri, gerekse çevre faktörleri, devamlı bir değişim içindedir. Bu değişim, önderlik sürecini yaratan durumların değişmesi sonucunu yaratabilecektir. Önderlik sürecinin başarısı için, önderin, çevresindeki değişik durumları ve etkilerini de iyi analiz edecek yeteneğe sahip olması gereklidir. Ancak, bu sayede önderlik süreci, değişen durumlar karşısında başarısını sürdürebilecektir.]

Önderin çevresindeki durumları daha iyi analiz edebilmesi için, izleyiciler ve çevreyle olan ilişkilerini güçlendirmesi gereklidir. Böylece, önder, değişen durumları ve etkilerini daha iyi görebilme ve analiz edebilme yeteneğine sahip olabilecektir.

4.2. İŞLETMEYİ TANIMA

Önderlik sürecinin içinde bulunduğu işletmenin belirli bir organizasyon yapısı ve ulaşmak istediği amaçları vardır. İşletmenin önder ve izleyicileri de bu yapının üyeleri olduğu için, bu yapı içindeki değişik faktörlerden etkilenenlerdir. Ayrıca önder, işletmedeki üstlerinin istekleri, çeşitli çalışma grupları ve organizasyonun amaçlarıyla, önderi olduğu grup amaçları arasında bağ kurma görevini de yerine getirir (100). Bu bağ kurma görevini yerine getire-

(100) SIMON, SMITBURG, TLOMPSON (Çev. MIHÇIOĞLU), s.83.

bilmesi için, önderin, işletmenin geçmişini, amaçlarını, kullandığı teknolojisini, haberleşme kanallarını, ilişki şekillerini, yetki ve sorumluluk düzenini, çok iyi tanıması gerekir. Önder, ancak bu yolla, önderi olduğu grubun beklentileri ile işletmenin kendisinden beklentileri arasında bir denge sağlayabilecektir. Ters durumda, bazen grup amaçları ile işletme amaçları çatışabilecektir.

4.3. İZLEYİCİLERİ TANIMA

Önderin, etkileşimde bulunduğu izleyicilerin beklentilerini, değerlerini ve kişiler arası becerilerini dikkat alması gerekir (101). Gerçekten de, önderlik sürecinin başarısı, izleyicilerin önderin kendilerinden beklediği davranışları yerine getirmelerine bağlıdır. İzleyiciler, önderi benimsedikleri sürece, onu kabullenecek ve onun istediği yönde çaba göstereceklerdir. Önder, izleyicilerin beklentileri yönünde çaba gösterdiği oranda, grup tarafından benimsenecek ve destek görecektir. Bu nedenle, önderin, birlikte çalıştığı kişilerin yeteneklerini güdülerini beklentilerini ve yaşadıkları ortamı tanıması ve onlarla aynı dili kullanması gereklidir. Önder, izleyicilerinin özelliklerini bilirse, onlar üzerinde nasıl etkili olabileceğini kestirebilir (102). Bu nedenle, iyi önderin, birlikte çalıştığı kişileri

(101) ERGUN, s.16.

(102) ERGUN, POLATOĞLU, s.167.

her yönüyle tanımaya çalışması gereklidir. Böyle bir tanımadan sonra, önder, uygulayacağı önderlik şeklini daha kolay belirleyebilecek ve izleyiciler tarafından daha çok benimsenebilecektir.)

4.4. YAPILAN İŞİ TANIMA

Durumsallık yaklaşımına göre, yapılacak işin niteliğinin, yapılış şeklinin ve kullanılan teknolojinin, önder ve izleyiciler üzerinde önemli etkileri vardır. Buna göre, işin planlanmış ya da tekrarlanan cinsten olup olmaması, önderin, önderlik davranışı üzerinde önemli bir rol oynar. İş ne kadar tanımlanmış, belirli ve tekrarlanan cinsten ise, önder de izleyiciler üzerinde o kadar geniş çapta etkileme gücü sağlar. Bunun tersi olarak, iş ne kadar az yapılaşmış ise, önderin izleyicileri etkileme gücü de o oranda azalır (103). Bu nedenle, önderin yapılacak işi tanıması ve bu işin gereklerine göre izleyicilerine insiyatif tanıyan önderlik davranışlarından veya otokratik önderlik davranışlarından birini seçmesi gereklidir.

4.5. ÖNDERLİK ETTİĞİ GRUBU VE İŞLETME İÇİNDEKİ

DİĞER GRUPLARI TANIMA

Önderlik, bir etkileşim sürecidir. Bu süreçte iki tür etkileşim görülür: (1) grubun kendi içindeki üyelerinin etkileşimi, (2) grubun işletmedeki diğer gruplarla ve çev-

(103) ÖZALP, "Önderlikte ...," s.30.

reyle olan etkileşimi. Önderlik süreci, bu etkileşimlerin bir sonucudur.

Grup içindeki üyelerin etkileşimi sonucunda, üyelerce kabul gören grup normları ve grup amaçları ortaya çıkar. Önder, bu grup normlarına uyduğu ve grup beklentilerine cevap verdiği ölçüde, grup tarafından kabul görür. Bu açıdan önder, grup amaçlarının seçilmesinde ve gerçekleştirilmesinde kolaylaştırıcı bir görevi yerine getirir (104).

Bunun yanında, önder ve grubu, işletmenin amaçları yönünde çaba gösterirken, diğer gruplarla ilişki içindedir. Grupların çalışma ve başarıları, işletmedeki diğer grupların çalışmalarını direkt olarak etkiler. Bu nedenle, önder, ilişkileri incelerken, kendi izleyici grubu kadar, işletmedeki diğer grupları ve onların çalışmalarını da tanımak zorundadır.

4.6. İŞLETMENİN İÇİNDE BULUNDUĞU ÇEVREYİ ANALİZ ETME YETENEĞİ

İşletme dışındaki çevre de, önderlik üzerinde önemli etkilere sahiptir. İşletmenin, çalışmasını; rakipler, devlet, toplumdaki çeşitli çıkar grupları ve tüketiciler direkt olarak etkilemektedir. Bu nedenle, işletmenin yaşaması ve faaliyetlerini başarı ile sürdürmesi, kendi bünyesindeki unsurların çalışması ile dış çevre arasında kuracağı uyuma

bağlıdır. Toplumsal çevrede meydana gelecek bir değişme, hem işletmenin çalışmasını hem de işletmedeki bireylerin çalışmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca, bireyler bir taraftan işletmenin üyesi diğer taraftan da toplumsal yapının bir üyesidirler. Bu nedenle, toplumdaki her türlü değişme, grup üyelerini ve dolayısıyla önderlik çalışmasını etkileyecektir. Önderlik, grup içindeki bireylerin birbirleriyle ve çevreyle etkileşiminin bir sonucu olduğu için, önderin sadece işletme içindeki çevreyi analiz etmekle yetinmeyip, dış çevredeki grup çalışmasını etkileyebilecek değişimleri de analiz etmesi gereklidir.

Özet olarak, iyi bir önder, durumların meydana getirdiği etkileri iyi analiz eden ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmasını bilen kişidir (105). Bu nedenle iyi bir önderin, grup başarısı için, çevredeki bütün faktörleri dikkatle incelemesi ve bunların grup üzerinde olan etkilerini belirlemeye çalışması gereklidir.

5. ÖNDERLİKLE İLGİLİ KURAMLARIN DURUMSALLIK YAKLAŞIMI İÇERİSİNDE İNCELENMESİ

Önderlik davranışı üzerinde değişik faktörlerin etkili olması, araştırmacıların bu konuya değişik açılardan bakmaları sonucunu doğurmuş ve önderlik üzerine başlıca

üç kuramın gelişmesini sağlamıştır. Bunlar bilindiği gibi, (1) özellikler kuramı, (2) davranışsal önderlik kuramı, (3) durumsal önderlik kuramıdır. Bunlardan ilk ikisi, belirli ve evrensel bir önderlik şekli oluşturmaya yönelmiş; bir yerde, birbirlerine karşı tez olarak ortaya çıkmışlardır. Çalışmanın bu kısmında, durumsal önderlik kuramının ilk iki önderlik kuramına bakışı ele alınmaya çalışılacaktır.

5.1. ÖZELLİKLER KURAMI

Özellikler kuramına göre, önderin sahip olduğu kişilik özellikleri önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel noktadır. Bu yönüyle bakıldığında özellikler kuramının, önderlik sürecinin diğer faktörlerini ele almadan, sadece önder boyutu üzerinde durduğu görülmektedir. Özellikler kuramına göre, önderin sahip olduğu kişilik özellikleri, önderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel noktadır. Bu nedenle, bu kuramda, önderlik sürecinin sadece bir boyutu olan önder üzerinde durularak her yerde geçerli evrensel bir önder şekli belirlenmeye çalışılmıştır (106).

Oysa, durumsal önderlik kuramı bütünüyle öndere ve önderin sahip olduğu özelliklere yönelmiş bu kuramın, tamamen geçersiz olduğunu ileri sürmemektedir. Durumsal önderlik kuramı, önderliği incelerken, sürecin bir ögesi olan

(106) SOYDAN, s.28.

önder konusunda özellikler kuramının elde etmiş olduğu sonuçlardan da yararlanmaktadır. Başka bir deyişle, durumsal önderlik kuramı, özellikler kuramını da içine alarak önderlik konusuna daha geniş bir açıdan yaklaşmaktadır. Bunu yaparken de evrensel ilkeler ortaya koymaya çalışmak yerine, geniş bir bakış açısıyla içinde bulunulan durumun analiz edilmesi ve önderlik şeklinin buna dayanarak belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır.

5.2. DAVRANIŞ KURAMI

Davranış kuramında, önderin grupla olan ilişkileri üzerinde durulmuş ve önderin davranış türleri ile tanımlanabileceği ileri sürülmüştür. Bu nedenle, davranış kuramında; önderin, grubuyla olan ilişkilerinde sergilemiş olduğu davranışlar araştırılmıştır. Bu şekilde en iyi önderlik davranışı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kuramda da özellikler kuramı gibi önderlik sürecinin tek bir boyutu incelenerek sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, önderi ve önderin davranışlarını sadece yönlendirdiği grup etkilemez. Grup dışında da birçok faktör önderin davranışları üzerinde etkilidir. Her zaman ve her yerde koşullar aynı olmadığı için, en iyi önderlik davranışının evrensel olarak belirlenmesi de imkansızdır.

Durumsal önderlik kuramı, davranışsal önderlik kuramının çalışmalarını da geçersiz saymamaktadır. Durumsal önderlik kuramı, davranışsal önderlik kuramının araştırmaları

sırasında elde edilmiş önderlik şekillerinin, ancak, içinde bulunulan duruma göre kullanılabileceğini belirtmektedir. Davranışsal önderlik kuramı da özellikler kuramı gibi, önderlik sürecinin bir yönünü ele almıştır. Durumsallık yaklaşımında ise, önderlik değişik faktörlerden oluşmuş dışa açık bir süreç olarak ele alınır. Bu nedenle, önderlik süreci, gerek grup içindeki, gerekse çevredeki her türlü faktörden etkilenecektir. Bu yönüyle önderin davranışını, grupla olan ilişkilerine göre ele alan davranışsal önderlik kuramı, bir noktada eksik kalmaktadır.

(Davranışsal önderlik kuramı çalışmalarında elde edilen sonuca göre, insanlar arası ilişkilere yönelmiş demokratik önderlik şekli daha başarılı olacaktır (107). Ancak, bunun her yer ve koşulda geçerli olduğunu söylemek imkansızdır. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan duruma göre, bazen otokratik, bazen de demokratik önderlik şekillerinin geçerli olabileceğini ifade etmektedir.)

Sonuç olarak, özellikler ve davranış kuramında önderlik, üzerine önemli çalışmalar yapılmıştır. Durumsallık yaklaşımı bu kuramların çalışmalarını reddetmemekte; ancak, evrensel olarak geçerli olamayacağını elde edilen sonuçların durumlara göre, değişebileceğini savunmaktadır. Bu yönüyle, durumsal önderlik kuramı, sistem yaklaşımı düşüncesiyle bu iki kuramın eksikliklerini tamamlayarak daha bütün bir kurama ulaşma çabası içinde görülmektedir.

Üçüncü Bölüm

ESKİŞEHİR YEM FABRİKASI VE TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİİNDEKİ ÖNDERLİK YAPILARININ İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI

Durumsallık yaklaşımında önderlik konusunu inceleyen bu çalışmada anlatılanların, işletmelerdeki durumunu test edebilmek için aşağıda belirtilen araştırma yapılmıştır. Araştırmada, katılımlı gözlem yöntemi ve anket yöntemi birlikte kullanılmıştır. Bu yöntemlerin seçilmesinin nedeni; daha objektif ve birinci elden verilere ulaşabilmek şeklinde özetlenebilir. Birinci elden veriler elde edebilmek ve elde edilen verilerde objektifliği sağlamak amacıyla da bu iki yöntemin birlikte kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırma sırasında yöntemler aşağıda belirtilen şekilde uygulanarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştır-

manın ilk aşamasında incelenilen konuyla ilgili verilerin elde edilebileceği işletmeler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitte, işletmelerde belli bir grup oluşturabilecek bir çalışma ortamının olmasına dikkat edilmiştir. Bu tespit sonucunda kamu ve özel sektör işletmelerinden iradi seçim yöntemi ile "Eskişehir Yem Fabrikası A.Ş. ve Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A.Ş." örnek işletmeler olarak seçilmiştir. Daha sonra, işletme genel müdürleri ile görüşülerek araştırmanın yapılabilmesi için izin alınmıştır. Araştırmanın yapılması sırasında araştırmacı, normal iş sınavını kazanmış ve işe yeni başlayan bir işçi gibi işletme bünyesinde çalışmaya başlamıştır. Bu çalışma sırasında araştırmacının kimliğini gizli tutabilmek amacıyla, araştırma hakkında işletme genel müdürlерinin dışında hiç bir kimseye bilgi verilmemiştir. İşletmede çalışan araştırmacının, katılımlı gözlem yöntemi ile çalışma sırasında veriler toplaması yolu benimsenmiştir. Böylece araştırmacının, işletme ve çalışanların durumlarını, içinde buldukları yapıyı gerçekçi bir şekilde belirleyebilmesi sağlanmıştır. Bu şekilde çalışan araştırmacı, işletme içindeki grupları, çalışma yapılarını ve önderin kimliğini belirlemeye çalışmıştır. Subjektiflikten kaçınabilmek amacıyla da araştırmacının ilginç olayları oluş şekilleriyle, işçilerin konuşmalarını ise, kendi cümleleriyle notlar şeklinde toplaması yolu benimsenmiştir.

Eskişehir Yem Fabrikasında üç vardiya halinde çalışılmaktadır. Bu nedenle, gözlem yöntemi sırasında bütün vardiyaları da inceleyebilmek için araştırmacı, diğer vardiyaları destekleyen ve iki vardiyayla birlikte çalışan 8.³⁰, 17.³⁰ vardiyasında çalışmıştır.

Anket yönteminin uygulanmasında çoktan seçmeli soru formları, işçilere karşılıklı görüşme yöntemi ile doldurulmuştur. Sorularda küçük farklılıklar bulunan iki ayrı anket formu kullanılmıştır. Bu anketlerden bir tanesi işçilere bir tanesi de gözlem yöntemi sırasında tespit edilen önderlere sorulmak amacıyla düzenlenmiştir.

Anket formlarındaki sorular, başlıca iki kısma ayrılmaktadır. Anket formunun birinci kısmında, özellik belirleyici sorular, ikinci kısmında, önderlik hakkındaki düşünceleri belirlemeye çalışılan sorular yer almaktadır. Anket formunun birinci bölümünü oluşturan kimlik belirtici sorulardan elde edilmek istenen sonuç şu şekilde belirtilebilir:

Bu kısımdaki sorularla, işletmede çalışan işçilerin taşıdığı özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde, çalışanlar arasında ortak özellikler bulunup bulunmadığını belirlerken; tespit edilen önderi ve önderlik şeklini oluşturan faktörlerin durumu da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu şekilde önderi ve önderlik şeklini içinde bulunduğu durumun şartlarına göre inceleme imkanı elde edilmiştir. Ayrıca,

incelenen iki işletmedeki özelliklere göre önder ve önderlik şekilleri arasında fark olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde önderlik hakkındaki düşünceleri belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Bir bütün olarak anket formundaki sorular ele alındığında bir kişinin taşıdığı özelliklere göre, (eğitim durumu, yaşı, işletmedeki çalışma süresi v.b.) önderlik hakkındaki düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, gözlem yapan araştırmacının önderi belirlemedeki objektifliğini de test edebilmek amacıyla, işçilere uygulanan anket formundaki 12. soruda, işletmede, işçilere göre önder olarak gördükleri kişinin ismi sorulmuştur.

Anket formları işçilere, araştırmacı işçiler arasında çalışırken, üniversite öğrencisi kimliği ile gelen başka bir kişi tarafından, karşılıklı görüşme şeklinde uygulanmıştır.

Araştırma sırasında toplanan bütün veriler her bir işletme için ayrı ayrı değerlendirildikten sonra, karşılaştırma yaparak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

2. İŞLETMELERİN TANITIMI VE ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırma kapsamına, iki ayrı uç yapıyı oluşturan kamu ve özel sektör işletmeleri arasından iradi yöntemle seçilen, Eskişehir Yem Fabrikası

A.Ş. ve Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş. alınmıştır. Aşağıda bu işletmeler ve buralarda yapılan araştırma tanıtılarak elde edilen sonuçlar gösterilmeye çalışılacaktır.

2.1. ESKİŞEHİR YEM FABRİKASI ANONİM ŞİRKETİ

2.1.1. Fabrikanın Tanıtımı

Eskişehir Yem Fabrikası 1961 yılında besi hayvanlarının yem ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla halka açık bir kamu işletmesi şeklinde kurulmuştur. Kurulduğunda işletme hisselerinin % 45'i Kamunun, % 20'si Pancar Kooperatifinin, % 10'u Eskişehir Bankasının, % 25'i halkın elinde bulunuyordu.

Özelleştirme girişimleri sonucunda kamunun elindeki hisseler satılmış, işletme, özel sektör işletmesi şeklini almıştır. Şu anda özel sektör işletmesi özelliğini gösteren işletmenin hisselerinin büyük bir kısmı Zeytinoğlu Holdingin elinde bulunmaktadır. İşletme hayvansal yemler üreten işletmelerin temel özelliklerini taşıyan bir yapıya sahiptir. İşletmenin yıllık üretimi 420.000 tondur. Bunun 10.000 tonunu Kanatlı hayvan yemi, 410.000 tonunu ise Büyükbaş hayvan yemi oluşturmaktadır. İşletmenin üretim teknolojisi oldukça eskidir. Bu nedenle, yeni düzenleme ve teknoloji yenileştirme çabalarını da faaliyetleri sırasında yer verilmektedir. Bunun sonucu olarak, bu yıl 490.000 ton üretim planlanmıştır.

İşletmede çalışma düzeni üç vardiya halindedir. Sabah vardiyası 7.⁰⁰ - 15.³⁰, akşam vardiyası 14.³⁰ - 23.⁰⁰ saatleri arasında çalışmaktadır. İki vardiyaya destek niteliğinde çalışan gündüz vardiyası ise, 8.³⁰ - 17.³⁰ arasında çalışmaktadır. Vardiya arasında sürekli ve uyumlu bir çalışma görülmektedir.

2.1.2. Gözlem Sonuçları ve Değerlendirilmesi

2.1.2.1. Gözlem Sonuçları

Katılımlı gözlem sırasında işletmenin ve çalışanların çalışma şekilleri, sosyal ilişkileri, önderlik yapıları incelenirken, ilginç olayların notlar şeklinde belirlendiği yukarıda belirtilmişti. Bu notlar gözlem yöntemi sırasında elde edilen verileri oluşturmaktadır. Daha sonraki yorumlara ışık tutabilmek ve çıkarılan sonuçların nereden kaynaklandığını gösterebilmek amacı ile bu gözlemlerin bazılarının, aşağıdaki gibi örnek olaylar şeklinde yazılması yolu benimsenmiştir. Bu örnek olaylar gözlem yöntemi sırasında saptanan gerçek olaylar olup sadece olaylardaki kişilerin isimleri saklı tutulmak amacıyla değiştirilmiştir.

Araştırmacı Eskişehir Yem Fabrikasında 24 Temmuz 1989 tarihinde çalışmaya ve gözlem yapmaya başlamıştır. Bu tarihten sonra, araştırma için önemli sayılabilecek örnek olaylar aşağıdaki gibi belirtilebilir.

Örnek Olay - 1: İşe Başlama

24 Temmuz Pazartesi sabahı saat 8.²⁵'te, Genel Müdür fabrika içindeki bürosunda bulunan İşletme Müdürü Mehmet beyi telefonla çağırdı. Mehmet bey geldiğinde Genel Müdür, araştırmacıyı göstererek; "Bu arkadaş sanat okulu mezunu, bu günden başlayarak da işletmemizde çalışacaktır. İşe alışana kadar ilaç bölümüne verebilirsiniz" diyerek gerekenin yapılmasını istedi.

Mehmet bey, araştırmacıyla birlikte fabrika içindeki odasına gelerek, orada bulunan yardımcısı Rahmi bey'e araştırmacının kartının çıkarılıp ilaç bölümündeki çalışma arkadaşları ile tanıştırılmasını istedi. Biraz sonra, Rahmi beyle birlikte araştırmacı çalışacağı yer olan ilaç bölümüne geldiler. Rahmi bey, araştırmacıyı çalışacağı arkadaşlarıyla tanıştırdıktan sonra, orada bulunan Cemil ustaya "arkadaşı senin yanına veriyorum, sen artık işi öğretirsin" diyerek oradan ayrıldı. Araştırmacının, yanlarında çalışacağı kişiler, işletmede oldukça uzun süredir çalışan eski ustalardı. Cemil usta, araştırmacıya yapacağı işi gösterdikten sonra araştırmacı çalışmaya başladı. Biraz sonra fabrikada başka bölümde çalışan, Nedim usta, araştırmacının yanına gelip "aramıza hoş geldin. İşe alışmada zorlanırım diye korkma. Arkadaşların hepsi yardımcı olur. Kısa zamanda alışırsın, hayırlı olsun" diyerek işinin başına döndü. Daha sonra, çalışma sırasında diğer işçilerde ara ara gelecek araştırmacıya "hoş geldin, hayırlı olsun" dileğinde bulundular.

Örnek Olay - 2: Çay Şirketleri

Eskişehir Yem Fabrikasında çalışma sırasında işçilerin dinlenmesi için resmi bir çay izni yoktu. Ancak, işçiler kendi aralarında oluşturmuş oldukları küçük kümeler halinde çaylarını kendileri demleyerek içmektedirler. Bu çay içtikleri küçük kümelere de kendi aralarında "şirket" adını vermişlerdi. Bu çay şirketleri üç veya dört kişilik kümelere oluşmaktadır. İşçiler, hergün, sabah 9.²⁰ ve öğleden sonra 14.³⁰ civarında olmak üzere iki defa çay molası vermektedirler.

Yine böyle işçilerin vermiş oldukları çay molalarından birinde, işçilerin bir kısmı işin aksamaması için çay içenlerin yerinde çalışırken, çay içenler de çeşitli konularda sohbet ediyorlardı. Bu arada çay içilen odaya Rahmi bey girdi. İşçilerle şakalaşarak "hani bize yok mu?" esprisiyle bu resmi olmayan çay molasına katıldı. Sohbet sırasında Nedim usta da çay içenlerle nöbetleşe çalışanların sırasını düzenliyordu. Aslında Nedim usta hiç bir "çay şirketinin" üyesi durumunda değildi. Ancak, her şirket Nedim ustayı kendi üyesi gibi kabul ediyordu. Rahmi bey, çayını içip çay odasından ayrıldıktan sonra kısa süre daha devam eden çay molası kimsenin uyarısına gerek kalmadan sona erdi. Herkes şakalaşarak işlerinin başına döndü.

Örnek Olay - 3: İş Kazası

25 Temmuz 1989 salı günü işletme günlük normal çalışmasını sürdürmekteydi. Sabah vardiyası, saat 11⁰⁰ de gittiği yemek molasından dönmüş; gündüz vardiyasındakiler yemeğe gitmişlerdi. Bu sırada, ilaçlama bölümünün yanındaki kepek bölümünden saat 12.³⁵ 'te gelen bir çığlıkla işçiler o tarafa doğru koşuşmaya başladılar. Oraya vardıklarında, kepek bölümünün sabah vardiyasında çalışan Selim adındaki işçinin ayağını helezona (106) kaptırmış olduğunu gördüler. Selim'in ayağı ancak, makinayı durdurduktan sonra çıtarılabilirdi. Olay yerine gelen Mehmet bey ve Nedim ustanın kucağında işçilerin yardımıyla arabaya bindirilen Selim hastahaneye götürüldü.

Selim hastahaneye götürüldükten sonra Rahmi bey işçilerle konuşurken kazanın oluş şeklini belirlemeye çalışıyordu. Bu arada, işçiler kazanın şokunu yaşarken; birbirlerine, " yazık oldu, insan hiç dikkat etmezmi? " gibi sözler söylüyorlardı. Bu kaza şoku anında dahi, işçilerin fabrikanın güvenlik tertibatı ve diğer konuları hakkında eleştirici bir söz söylemedikleri görülüyordu. Kazayı öğrenen işletmenin diğer elemanlarında kaza yerine gelip olay yerinin yanında çalışan, Cemil usta, araştırmacı ve Sadık adındaki işçiden olayın oluş şekli hakkında bilgi alıyorlar " aman dikkatli çalışın arkadaşlar " diyerek üzüntülerini ifade ediyorlardı. Selim'i hastahaneye götüren Nedim usta geri dönmüş ve Mehmet beyin ameliyat bitene kadar hastahane kalacağını bildirmişti

(106) Helezon: Buğday, Arpa, Kepek gibi maddelerin taşındığı Makinadır.

Bu arada kazanın normal şoku atlatılmış ve hiçbir yönetici-emrine gerek kalmadan işçiler işlerinin başına dönmüşlerdi. Kazadan üç saat sonra Rahmi bey işin aksamaması için kaza yapan Selim'in yerine araştırmacınının geçmesini istedi. İş artık normal seyrine dönmüştü. Ancak, herkeste kazanın üzüntüsü görülmekteydi.

Örnek Olay - 4: Hızlı Haberleşme

27 Temmuz 1989 Perşembe sabahı çay molası bitmiş, işçiler normal olarak işlerini yapıyorlardı. Birden fabrikanın bir ucundan diğer ucuna doğru bir haber akmaya başladı. Bu " Genel Müdürün fabrikayı gezmeye başladığı " haberi idi. Bu haber Genel Müdür daha idare binasındaki odasından çıkmadan önce, idare binasındaki personel ve çaycılar tarafından, en uçtaki işçiye kadar ulaştırılmıştı. Bunun sonucu olarak, fabrika içindeki yöneticiler ve işçiler bir uyum içinde işin mükemmel yapıldığını genel müdüre gösterme çabası içinde daha bir özenle işlerini yapmaya başladılar. Bu sırada özellikle Mehmet bey ve Rahmi beyin işin yapılış şekli üzerindeki emirleri ile Nedim ustanın tavsiyeleri işçilerce harfiyen yerine getiriliyordu.

Genel müdür fabrika binasına geldiğinde, bütün işçilerin uyum ve düzen içinde çalıştığını görerek gezisini tamamladı.

Örnek Olay - 5: Yemek Molaları

Eskişehir Yem fabrikasında öğle yemek molası bir saattir. Öğle yemeğini, işçiler, memurlar, yöneticiler aynı yerde ve herhangi bir ayırım olmadan yemektedirler. İşletmede çalışanlar, 1 saatlik yemek molasını değişik şekillerde değerlendirmektedirler. İşçilerin, bazıları voleybol oynarken, bazıları da dinlenmeyi veya sohbet etmeyi tercih ediyorlardı.

27 Temmuz 1989 perşembe günü yine böyle bir yemek molasında bir grup voleybol oynuyordu. Oyunda, Nedim usta gibi işçilerin yanında, Rahmi bey gibi yöneticiler, sekreterler ve memurlarda yer alıyordu. Oyunda galip gelmek istediğinden çok, şakalaşmak isteği daha önemli görülüyordu. Nedim usta, bir ara oyunu seyreden araştırmacıya dönerek; " Sende gel oyna " diyerek oyuna girmesini sağladı. Daha yeni işçi olan araştırmacıyı oyundaki diğer kişilerde sempatiyle karşıladılar. Hatta, araştırmacının oyunun başlarında tedirgin olduğunu gören Rahmi bey, " bak biz burada bir aile gibiyiz, sende bizden birisi oldun, çekinme, rahat ol " sözleriyle onun rahatlamasını sağladı. Dinlenme saatinin bitimine yaklaşıldığında ise, Nedim ustanın isteğiyle oyuna son verilerek iş başı yapıldı.

Örnek Olay - 6: Elektrik Kesintisi

28 Temmuz 1989 cuma günü öğleden sonra 13.³⁰ da elektriklerin kesilmesiyle, işletmedeki bütün makinalar durdu.

İşletmedeki bütün işler elektriğe bağlı olduğu için, bu olay işçilerin boş kalması anlamına geliyordu. Ancak, işçilerce ve yöneticilerce bu olay bir boş kalma olayı olarak görülmemeyerek, değişik işler yapılmaya başlandı. Bir kısım işçiler bu boşluğu fırsat bilerek fabrikanın ve makinalarının temizliği ile uğraşırken, bir kısım işçilerde Mehmet bey ve Rahmi Bey'in isteğiyle fabrikanın etrafındaki bahçeyi düzenlemeye başladılar. İki saat sonra elektrikler geldiğinde, işçiler yine kendi işinin başına dönerek çalışmaya başladılar.

Örnek Olay - 7: Temizlik

Eskişehir Yem fabrikasında Cumartesi günleri saat 13.⁰⁰'e kadar çalışmaktadır. 29 Temmuz 1989 Cumartesi günü de bu günlerden biriydi. O gün fabrikada yenileme çalışmaları olduğu için, bütün vardiyalar sabah 8.³⁰ da işe başladılar. İşletme dışından gelen teknik elemanlar işletmede yeni makinaların montajını yaparken üretim olmayacağı için, Mehmet bey, bütün işçilerin fabrika ve çevresini düzenleme çalışmalarına katılmalarını istedi. Bu işlerden bazıları oldukça ağır olmasına rağmen, işçiler hoşgörüyüyle çalışıyorlardı. Bu sırada Cemil usta Rahmi beye ilaç deposunda temizlenmesi gerektiğini bildirdi. Fabrika ve çevresini düzenleme çalışmalarıyla birlikte ilaç deposunda temizlenmesine karar verildi. Bu işler yapılırken işçilerin yöneticilerle ve birbirleriyle şakaşarak çalıştıkları görülüyordu.

2.1.2.2. Gözlem Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Katılımlı gözlem sırasında elde edilen ve yukarıda örnek olaylar şeklinde sunulan gözlem sonuçları, aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

Eskişehir yem fabrikasında yapılan işlerin büyük bir çoğunluğunu, insan gücünün desteğiyle yürütülen işler oluşturmaktadır. İşletmede, kısmen otomasyona gidilmeye çalışılmışsa da halen işletme emek yoğun bir işletmenin özelliklerini de göstermektedir. İşletmenin çalışması sırasında gürültü ve toz oranı oldukça fazladır. İşletmedeki işçilerin çalışma koşulları, iş kolunun özelliği ve teknolojisi nedeniyle oldukça ağırdır. İşletmede çalışan işçilerin büyük bir çoğunluğunu, eğitim düzeyi düşük, iş konusunda özel eğitim görmemiş, zamanla çalışarak öğrenmiş, işletmede uzun süredir çalışan, işçiler oluşturmaktadır.

İşletmedeki işçiler arasında ve işçilerin üstleriyle ilişkilerinde, bir dayanışma ve dostluk havası hakimdir. Aynı dayanışma ve birlikte bir iş yapma mutluluğunu paylaşma, bütün işçilerin işlerini severek yapmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu yapı içerisinde, senelerin verdiği deneyimle işçiler, alışmış oldukları görevlerini, iş emrine gerek kalmadan yerine getirmektedirler. İşletme yöneticileri, işçilere herhangi bir işin yapılmasını bildirirken, bir isteği görüşlerine sunar gibi, işin yapılmasını sağlamaktadırlar. Yöneticilerin, bu dostça yaklaşımlarına rağmen, işçiler, yöne-

ticilerin otoritelerini de kabullenmiş durumdadırlar. Ancak, bu otoriteyi bir baskı unsurundan daha çok, işlerin düzenlenmesi için gerekli olan bir yapı olarak görmektedirler. İşçilerin, birbirlerine karşı davranışları da bir aile üyelerinin karşılıklı ilişkisi şeklindedir. Bunu da kendi sözcükleriyle şu şekilde ifade etmektedirler. "Biz burada bir aile gibiyiz. Herkes işini bilir ve birbirine yardım eder. İş de önemli olan da arkadaşlarla anlaşabilmektir. İş her yerde iştir."

İşletmenin dış kapısından girilmesinden başlayarak; işçisi, memuru, yöneticisi, bekçisi, ahçısı, sendika temsilcisiyle, bu dayanışma ve kaynaşmayı görmek mümkündür. Bu kaynaşma sonucunda çalışanlar arasında biçimsel olmayan ve çok hızlı bir şekilde işleyen bir haberleşme kanalı kurulmuş durumdadır. Bu biçimsel olmayan haberleşme kanalı, işletmenin çalışmasını engelleyici bir özellik göstermemektedir.

İşçiler ağır olan işlerinin yorgunluğunu biraz atabilmek imkanına, bir öğle yemeğinden önce, bir de sonra olmak üzere 10'ar dakikalık çay molalarında kavuşmaktadırlar. Çaylarını, aralarında oluşturdukları ve "şirket" adını verdikleri küçük kümeler halinde hazırlayıp birlikte içmektedirler. Çay molalarında dahi, işin aksamamasına özellikle dikkat etmektedirler.

Kısaca özetlemek gerekirse, işçiler, işletmeyi kendilerinden bir yapı olarak görmüş ve oluşturmuş oldukları

dostluk içindeki bu çalışma ortamının amaçları ile kendi amaçlarını uyumlaştırma işini başarmış durumdadırlar. Tabii bunda, işçilerin yetişme yapıları ve eğitim düzeylerinin de önemli etkisi olduğu görülmektedir. Bu durumu, işçilerin, " ekmeğe yediğimiz kapıya nankörlük etmeyiz " ifadesinde görmek mümkündür.

İşletmedeki bu yapı ve ilişki düzeninin başarısında, önemli rol oynayan önderler olarak, üç kişi görülmektedir. Bu önderlerin ikisi, resmi organizasyonun yetkileriyle de donatılmış olan, Mehmet bey ve Rahmi bey'dir. Bunlar dışın-da işçiler arasında hiçbir yetkisi olmayan gayri resmi yapının önderi olarak, Nedim usta görülmektedir. İşletmedeki bu önderlerin etkili oldukları yerlerin ve durumların farklı farklı olduğu görülmektedir. Ancak, önderlerin hepsinin çabalarının işletmenin faaliyetlerini başarıya ulaştıracak yönde olduğu görülmektedir.

2.1.3. Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Eskişehir Yem Fabrikasındaki anket formlarının birinci bölümündeki sorulara verilen cevapları incelendiğinde, işletmede çalışanların şu özelliklere sahip oldukları görülmektedir (Tablo 1) :

İşletmede çalışan işçilerin % 32'sini 30-40 yaş grubu, % 32'sini 40-50 yaş grubu, % 24'ünü 20-30 yaş grubu oluşturmaktadır.

İşletmedeki işçilerin büyük bir çoğunluğunu, (% 68) ilkokul mezunları, diğer bir grubu (%20'si) lise ve dengi okul mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

İşletmedeki işçilerin, çalışma süreleri incelendiğinde büyük bir çoğunluğunu; 10 yıldan uzun süredir işletmede çalışan işçilerin (% 44'ü) ve 5-10 yıl arasında (% 20) çalışan işçilerin oluşturduğu görülmektedir. Buradan da görüldüğü gibi, işçilerin büyük bir çoğunluğunu işletme ile uyum safhasını çoktan geçirmiş, işletmenin bir parçası olmuş kişiler oluşturmaktadır.

Çalışanların büyük bir çoğunluğunu işlerini çok seven (% 60) ve biraz seven (% 28) kişilerin oluşturduğu görülmektedir.

Bu işçilerin, işletmede, gelecek güvencesi (% 44) ve ekonomik zorluklar (% 36) nedeniyle çalıştıkları görülmektedir.

Eskişehir Yem Fabrikasındaki özellik belirten sorulara verilen cevaplar, bir bütün olarak değerlendirildiğinde: İşletmede çalışan işçilerin büyük bir çoğunluğunu; orta yaş grubu olarak ifade edilen, hayat deneyimini elde etmiş, eğitim düzeyi düşük, işletme bünyesinde oldukça uzun süredir gelecek güvencesi ve ekonomik zorluklar nedeniyle çalışan, işlerini seven işçilerin oluşturmuş oldukları görülmektedir.

Anket formundaki soruların ikinci bölümünü oluşturan sorulara verilen cevaplara göre, işletmedeki işçilerin önderlik hakkındaki düşünceleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Tablo 2):

İşletmede çalışan işçilerin % 44'ü önderliği, önder, izleyiciler ve içinde bulunan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir bütün olarak tanımlarken; % 32'si önderliği, sadece bazı kişilerin doğuştan sahip oldukları bir kişilik özelliği olarak ifade etmektedirler.

Önderi ise, % 44'ü içinde bulunulan durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kişi olarak tanımlarken; % 20'si önderi, içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren kişi, % 16'sı işletmede işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan kişi olarak tanımlamaktadırlar. İşçilerin önderde bulunmasını istedikleri niteliklerin başında, % 32 eğitim düzeyi ve % 32 birlikte çalıştığı grup arkadaşlarının ve işletme içindeki ortamını tanıma gelmektedir. Ayrıca, % 16'lık bir kısmı önderin sorumluluk duygusuna sahip ve % 16'sı zeki olmasını istemektedir.

İşçiler, önderin ve izleyicilerin davranışlarını değişik faktörlerin etkileyebileceğini ifade ederken; özellikle (% 40'ı) içinde bulunulan çalışma ortamı ve çevresinin etkili olduğunu belirtmektedirler.

İşçilere ideal önderlik şekli sorulduğunda ise, hemen hemen tamamına yakın bir kısmı (% 80); grup üyelerine

söz hakkı vererek, alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden, demokratik önderlik şeklini kabul etmektedirler.

Ayrıca, işçilerin tamamına yakın bir kısmı (% 88) farklı durumlarda farklı davranmak gerektiğini belirtmektedirler.

Sonuç olarak, işçilerin önderlik hakkındaki düşünceleri şu şekilde özetlenebilir:

İşçiler, önderliği, önder, izleyiciler ve içinde bulunan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir bütün olarak tanımlarken; önderi, içinde bulunduğu durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kimse olarak belirtmişlerdir. Ayrıca, önderin birlikte çalıştığı grup arkadaşlarını ve işletme içindeki çalışma ortamını tanıması ve iyi eğitim görmüş olması gerektiğini belirtirken; değişik faktörlerin özellikle de içinde bulunan çalışma ortamı ve çevresinin önderin ve izleyicilerin davranışlarını etkileyeceğini belirtmektedirler. Önderin, farklı durumlar karşısında farklı davranması gerektiğini belirtirken de; grup üyelerine kararlara katılma hakkı tanıyan demokratik önderlik şeklini benimsediklerini ifade etmişlerdir.

2.1.4. Gözlem ve Anket Yönteminin Sonuçlarının Birlikte Değerlendirilmesi

Gözlem yöntemi ve anket yönteminden elde edilen sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde: Eskişehir Yem Fabrikasında çalışan işçilerin; güçlü dayanışma etrafında toplanmış, orta yaş grubunu oluşturan, uzun süre birlikte çalışmış, eğitim düzeyleri düşük, demokratik önderlik şeklini benimsemiş ve çalışmalarını sırasında bunu başarıyla uygulamış oldukları görülmektedir. Bu başarıya ulaşmada özellikle grup içindeki dayanışmanın önemli etkisi olduğu bir gerçektir. Grup içindeki bu dayanışmanın sağlanmasında, ise, önderlerin önemli rol oynadıkları görülmektedir.

Önderlerin herbirinin grup davranışlarını farklı durumlarda etkilediği görülmektedir. Bir diğer deyişle, işçiler, önderlerin herbirini farklı şekillerde benimsemişlerdir. Ancak, önderlerin davranışları incelendiğinde herbirinin kendi alanı içinde, grup amaçlarıyla işletme amaçlarını uyumlaştırma yönünde çaba gösterdikleri görülmektedir.

2.1.5. İşletmedeki Önderlerin Tanıtımı

Eskişehir Yem Fabrikasında, işçileri, etkileyerek peşinden sürüklenme gücüne sahip olarak Mehmet bey, Rahmi bey ve Nedim usta görülmektedir. Bu isimler, kişilerin gerçek isimleri olmayıp, bu kişilerin isimleri saklı tutulmak amacıyla değiştirilmiştir. İşletme içerisinde bu önderlerin, işçiler üzerindeki etki alanları farklı şekillerde oluşmuş

durumdadır. Bu durum Şu Şekilde zetlenebilir: Biçimsel organizasyonun yöneticilerinden olan Mehmet bey ve Rahmi bey biçimsel yapının önderi durumundadırlar. Bu yönüyle iŐiler tarafından kabul edilen bu kişiler, işin yapılıŐı sırasında ve işletme içindeki faaliyetlerde, iŐiler üzerinde etkili ve ynlendiricidirler. Ancak, hiçbir biçimsel yetkisi bulunmayan Nedim ustanın iŐilerin sosyal faaliyetleri, birbirleri ile ilişkileri, iŐilerin bireysel amaçları ile grup ve işletme amaçlarının uyumlaştırılmasında daha etkili olduğu görülmektedir. Kısaca etkili oldukları durumları bu Şekilde özetlenmeye çalışılan önderler ve özellikleri aşağıdaki gibi belirtilebilir.

2.1.5.1. Mehmet Bey

Mehmet bey; orta boylu, esmer, düzgün bir fiziğe sahip, iŐiler gibi giyinen ve davranan, 39 yaşında, işletmede çalıştığı branŐta yüksek öğrenimini tamamlamıŐ, işletmede 4 yıldır çalışan, birlikte çalıştığı kişileri ve işi çok iyi tanıyan bir kişidir. IŐilerle olan ilişkilerinde genellikle dostça bir atmosfer ve grup içinde dayanışma sağlayıcı çabalarda bulunurken; otoritesini de kabul ettirmektedir. IŐilerin fikirlerini açıkça syleyebilmelerine imkan yaratmıştır. Bu yönüyle çalışmalar sırasında, bazen iŐiler tarafından benimsenme gücünü, bazen de otoritesinden kaynaklanan yasal gücünü kullanmaktadır.

Ankete verdiği cevaplara göre de (Tablo 3): nderliği, nder, izleyiciler ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreç olarak belirtirken; önderin ve izleyicilerin davranışlarını etkileyen faktörlerin çok çeşitli olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, önderlik sürecinin başarisının değişik faktörlere bağlı olduğunu, önderin kişisel g ve yasal gücünü kullanarak, gruba etkide bulunabileceğini belirtmektedir. Ayrıca, nderin iyi bir kontrol sistemi kurarak, grup içerisinde birleştirci rol oynaması ve izleyicilerin isteklerini dikkate alması gerektiğini belirtmektedir. Önderin, farklı durumlar karşısında farklı şekilde davranması gerektiğini belirtirken; önderin içinde bulunulan duruma göre kendini gruba kabul ettiren ve grubu yönlendiren kişi olabileceğini ifade etmektedir. Önderlik davranış şekli olarak ise, demokratik önderlik şeklini benimsediği görülmektedir.

2.1.5.2. Rahmi Bey

Rahmi bey; uzun boylu, düzgün bir fiziğe sahip, işçilere yakın ancak, düzgün giyimli, 35 yaşında, sanat okulu mezunu, işletmede 12 yıldır çalışan bir kişidir. Rahmi bey, birlikte çalıştığı her bir işçiyi çok iyi tanıyan, işçilerle kaynaşmış, dost ve işçiler üzerinde otoritesini kabul ettirmiş bir kişidir. Işilerle dostça sohbetlere katılan onların çaylarını kabul eden, görüşlerine tartışma imkanı yaratan, işin yapılması sırasında daha ciddi ve işin doğru yapılmasını isteyen bir kişidir.

Ankete verdiği cevaplar incelendiğinde (Tablo 3):
önderliği, önder, izleyiciler ve ortam koşullarının etki-
leşimi suretiyle oluşmuş bir süreç olarak tanımlarken; ön-
derin ve izleyicilerin davranışlarını değişik faktörlerin
etkileyebileceğini, bu nedenle, önderlik sürecinin başarı-
sının da değişik faktörlere bağlı olduğunu belirtmektedir.
Önderin, uzmanlık, kişisel ve yasal gücünü kullanırken,
grup içerisinde birleştirici rol oynaması ve izleyicilerin
isteklerini dikkate alması gerektiğini ifade etmektedir.
Ayrıca önderin, farklı ortamlar veya durumlarda farklı dav-
ranması gerektiğini belirtirken; önderi, içinde bulunulan
durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve yönlendiren
kimse olarak tanımlamaktadır. Önderin, ideal davranış şekli
olarak da demokratik önderlik şeklini kabul etmektedir.

2.1.5.3. Nedim Usta

Nedim usta; uzun boylu, düzgün ve mantıklı konuşma-
larıyla işçilere sözlerini dinletmesini bilen, düzgün fizi-
đe sahip, kendini deneyimleri ile geliştirmiş, 43 yaşında,
ilkokul mezunu, işletmede 10 yıldan uzun süredir çalışan
bir kişidir. Nedim usta, kendisini iş ve sosyal ilişkiler
yönünden geliştirmiş ve işçilerin büyük bir çoğunluğunun
saygısını kazanmıştır. Işçilerle ilişkileri oldukça uyumlu
dostça yaklaşımlarıyla, özellikle de mantıklı konuşma ve
ikna kabiliyetiyle işçiler tarafından kabul gören bir ki-
şidir.

Ankete verdiği cevaplar incelendiğinde (Tablo 3): önderliği, kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlarken, önderin ve izleyicilerin davranışlarını değişik faktörlerin etkileyebileceğini, bu nedenle bu faktörlere dikkat edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Önderin, gruptan üstün verim elde edebilmesi için, işçileri manevi olduğu kadar maddi yönden de desteklemesi gerektiğini belirtirken, özellikle önderin içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren ve sözü dinlenen kimse olduğunu vurgulamaktadır. Önderin, uzmanlık gücünden yararlanarak izleyicilerini yönlendirebileceğini belirtirken, önderlik sürecinin başarısında işçilerin önemli rol oynadığını belirtmek farklı şekillerde davranması gerektiğini belirtirken, önderlik davranışı olarak izleyicilerin katılımlarına yer veren demokratik önderlik şeklinin daha başarılı olacağına inanmaktadır.

Yukarıda önderlerin özelliklerine ve ankete verdikleri cevaplara topluca bakıldığında; önderler ve izleyicilerin önderlik hakkındaki düşüncelerinin ve davranış şekillerinin aynı yönde olduğu görülmektedir. Buradan önderlerin, izleyicilerinin beklentilerini ve içinde buldukları durumları iyi algılayarak davranış şekillerini belirledikleri görülmektedir. İşletme içindeki sıkı dayanışmayı sağlayan, amaçlar yönünde mutlu ve başarılı bir çalışma ortamı yaratan bir unsur olarak önderin, önderlik davranışlarıyla, işçilerin özellikleri ve ortam koşullarının uyumlu olması gösterilebilir.

Sonuç olarak Eskişehir Yem Fabrikasındaki çalışma ortamı ve çalışanların taşıdıkları özelliklere göre, demokratik önderlik şeklinin başarıya ulaştığı söylenebilir.

2.2. TÜRKİYE LOKOMOTİF VE MOTOR SANAYİİ ANONİM ŞİRKETİ

2.2.1. Fabrikanın Tanıtımı

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi (TÜLOMSAŞ), 1894 yılında Anadolu-Bağdat Demiryolu hattının yapımı sırasında Sultan II. Abdülhamit tarafından, "Buharlı Lokomotif Bakım ve Revizyon Atölyesi" olarak kurulmuştur. 1924 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarına devredilmiş ve sırasıyla 1929 yılında "Yol Atölyesi" ilave edilmiş, 1970 yılında "Eskişehir Lokomotif ve Motor Sanayii Müessesesi" adını almıştır.

Türkiye'deki teknolojik ve ekonomik gelişme programına uygun olarak, 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği, Bakanlar Kurulunun 86/10527 Sayılı kararı ile bağlı ortaklık haline dönüştürülerek, "Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi" adını almıştır. TÜLOMSAŞ, bugün 4 ana ve 3 yardımcı fabrikaya sahiptir. TÜLOMSAŞ, 6000 m² alana kurulmuş 7 fabrika ve 4000 personeli ile bir entegre fabrikalar zinciridir. Yılda 60 adet Lokomotif, 500 adet çeşitli tip ve tonajlarda yük vagonu, 2500 ton çelik konstrüksiyon ve 3000 ton pik ve çelik döküm üretim gücüne sahip bir sanayi kuruluşudur.

Ulusal demiryolu sektörünün tüm ihtiyaçlarına cevap veren üretimleri yanında, istihdam hacmi ve milli ekonomiye katkılarıyla da TULOMSAŞ, orta ve Yakın Doğunun bu alandaki tek fabrikası niteliğindedir.

2.2.2. Gözlem Sonuçları ve Değerlendirilmesi

2.2.2.1. Gözlem sonuçları

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketinde araştırmacı 3 Ağustos 1989 tarihinde çalışmaya ve gözlem yapmaya başlamıştır. Bu tarihten sonra, araştırma için önemli sayılabilecek örnek olaylar aşağıdaki gibi belirtilebilir.

Örnek Olay - 1: İşe Başlama

3 Ağustos 1989 perşembe sabahı Genel müdürün işe başlama yazısı ile araştırmacı, eğitim müdürüne gelerek, işe başlaması için gereken işlemlerin yapılmasını sağladı. Daha sonra, Eğitim müdürü, araştırmacıyı saat 8.⁴⁰ ta çalışacağı bölüm olan Tekerlek Torna Atölyesi amiri Metin beye götürerek, " arkadaş bu günden itibaren kesin yeri belirlenene kadar sizinle birlikte çalışacaktır. Eğer bu süre içerisinde, bölüme uyum gösterir ve siz bu durumu bana bildirirseniz devamlı bölümünüzde çalışabilir." diyerek oradan ayrıldı.

Metin bey ve büroda bulunan Hayri usta yeni gelen araştırmacıyı " sınavı nasıl kazandın? mesleğin ne? hangi okulu bitirdin? gibi sorularla tanımaya çalıştılar. Biraz sonra, araştırmacıya bir iş tulumu vererek, hayırlı olsun dileğinde bulundular. Daha sonra, Metin bey ve Hayri usta,

araştırmacıya," sen burada otur telefon gelirse haber verirsin " diyerek atölyeleri gezmek üzere oradan ayrıldılar.

Bir saat sonra, Metin bey araştırmacıyı, işçilerin toplanarak çay içtikleri bir postanın (107) odasına çağırarak, oradaki birkaç işçiye yeni gelen araştırmacınının artık atölyede çalışacağını bildirdi. İşçiler şüpheli bir yaklaşımla " hayırlı olsun " dileğinde bulunduktan sonra kendi aralarındaki sohbetlerine devam ettiler.

Örnek Olay - 2: Çay Molaları

Tekerlek torna atölyesi, büyük ve farklı işlerden oluşan bir yapıya sahip olduğu için, posta başılık sistemi geçerlidir. Atölyede 6 posta bulunmaktadır. Her postanın bir sorumlusu olup, postadaki çalışanların davranışları ve yapılan işler nedeniyle atölye amirine karşı sorumludur. Ayrıca, her postanın atölye içinde toplanıp, çay içip, sohbet ettikleri küçük odacıkları bulunmaktadır. İşletmede kesin belirlenmiş bir çay molası ve süresi olmamasına rağmen, işçiler sık sık çay demleyip içmektedirler. Çay demlenmesinde her posta kendi grubunu oluşturmaktadır. Posta içersinde, çay demleme sırası bir nöbet çizelgesiyle saptanmış durumdadır. Resmen yasak olmasına rağmen, her postanın küçük odasında bulunan depolarda kahvaltılık malzemeleri ve giyecek eşyaları bulunmaktadır.

(107) Atölyede postabaşılık sistemi geçerlidir. Belirli bir işle görevlendirilmiş ve bir ustanın denetiminde çalışan gruba bir posta adı verilmektedir.

Atölyede, günde enaz üç defa olmak üzere çay demlenmektedir. İşçiler, sabah 7.³⁰ da kahvaltı, saat 10.⁰⁰ da ve 14.⁰⁰ te dinlenmek amacıyla çay demlemektedirler.

Bu şekilde dinlenmek için, sabah 10.⁰⁰ da verilen bir çay molasında işçiler çeşitli konulardan sohbet ediyorlardı. Sohbet edilen konunun gelişmesi ve ülkenin politik yapısı tartışılmaya başlanmasıyla birlikte tartışma şiddetlendi. Bu tartışmada Nuri usta farklı bir görüşü, Mahmut usta başka ve Bekir usta farklı bir görüşü savunuyordu. Tartışma şiddetlendikçe görüşler daha sert bir dille savunulurken grup içinde kümeleşmelerin ortaya çıktığı görülüyordu. Sonuçta, Nuri ustanın sert çıkışları karşısında diğer fikirleri savunanlar sinirli bir şekilde oradan ayrıldılar.

Örnek Olay - 3: Kamyon Kapağı

7 Agustos 1989 pazartesi günü Tuncay ustanın postası, atölye içindeki artıkların atılması ve atölye dışındaki tekerleklerin düzenlenmesi işini yapıyorlardı. Bu düzenleme sırasında tekerlekleri kaldırmak için hareketli vinç kullanılmakta idi. Bir süre sonra kullanılan vinç bozuldu. Tamir edilebilmesi için görevliler çağırıldı. Vinç'in tamir edilmesini beklerken Tuncay usta, " eskiden böylemiydi? Bu vinçler her hafta bakımdan geçer pırıl pırıl olurdu. O zamanlar çalışanlar arasında uyum vardı. Ben şakalaşarak, birbirimizle yarışircasına zevkle çalıştığımızı çok bilirim. Bu atölyeden fabrika gibi iş çıkardı." diye eski çalışmalarını anlat-

maya başladı. Bu sözlere, orada bulunan, Behçet usta ve Kenan usta, " o zamanlarda dayanışma vardı. Herkes birbirini sever sayardı. Şimdi atölyede herkes ayrı çıkar peşinde " şeklinde söze katıldılar. Bu sırada, vinç'in yapılması uzun süreceği için, atölyedeki artıkların kamyonu yüklenmesine başlandı. Artıklar kamyonu yüklendikten sonra, kamyonun bu artıkları dökemeyeceği üzerine tartışma başladı. Kamyon şöförü, artıkların kamyonun kapısının kapak kısmını kapattığını, bu nedenle dökülemediğini belirterek, yükün boşaltılmasını istiyordu. Tuncay usta ise, bu yükün kamyon kapağının vidalarının gevşetilerek dökülebileceğini bunun için, işin boşuna uzatılmamasını istiyordu. İşçiler, Tuncay ustanın bu görüşünü benimsemişler ancak, kamyon şöförü bu teklifi kabul etmiyordu. Bunun üzerine, Tuncay usta arabanın üzerine çıkarak, kapağı söküp işin ne kadar kolay olduğunu gösterince kamyon şöförü de bu olayı kabullenmek zorunda kaldı.

Örnek Olay - 4: Mesai İsteği

Atölyede herkesin işi belirlenmiş durumdadır. Çalışanlar sabah işe geldiğinde hiç kimsenin yapılacak işi göstermesine gerek yoktur. Bu nedenle, amirlerde işçilerin işi yapış şekillerine, çalışma yapılarına karışmamaktadırlar. İşçiler istedikleri zaman işlerini bildikleri şekliyle yapmaktadırlar, özel durumlar ortaya çıktığında ise, işçiler, Metin beyin görüşüne baş vuruyorlardı. Bu düzen içinde genellikle işletmede çok az iş yapılıyordu.

4 Ağustos 1989 Cuma günü Bekir usta, her zamanki gibi, çalışma zamanının büyük bir bölümünü çay içerek ve sohbet ederek geçirmişti. Öğleden sonraki çay sohbetinde, Hayri ustayla iki tekere kaplama yapma konusunda iddiaya girdiler. Bu iddia sonucu olarak, Bekir usta saat 15.00 de tekerlere kaplama yapma üzere hırsla çalışmaya başladı. Saat 16.10 da iki tekeri de tamamlamıştı. İşi tamamladıktan sonra amirin odasına gelerek " bu gün çok iş yaptım. Artık bana mesai yazın." şeklinde istekte bulundu. Amiri bu mesaiyi yazmadı. Ancak, normal iş saatindeki çalışması için getirdiği bu istekte acaip karşılamadı. Sadece, " bu işe mesai yazabilecek bir yol yok ne yapalım." diye cevap verdi. Bu cevap üzerine Bekir usta, " Bilseydim çalışmazdım. Çalışanda kabahat..." diye söylenerek odadan çıktı.

Örnek Olay - 5: Kapının Kapanması

Atölyeden günlük mesai sırasında devamlı tekerlek girip çıktığı için, atölyenin etrafını kapatan kapılar devamlı açık tutulmaktadır. Mesai saati bitiminde bu kapıların normal olarak kapatılıp kilitlenmesi gerekmektedir. Ancak, mesai saati bitiminde çalışanlar bir an önce gitme isteğinde oldukları için bu kapılar açık kalmaktadır. 8 Ağustos 1989 Salı günü işletme üst düzey amirlerinden Cemalettin bey, bir gün önce kapıların kapatılmadığını tesbit etmiş ve bundan sonra kapıların kapatılmasını Metin beyden istemişti. O gün mesai saatinin sonlarına yaklaşıldığında atölyenin raylar yönündeki

iki kapının kapatılmasını Metin bey, İhsan ustadan istedi. İhsan usta, araştırmacıyı çağırarak " gel kapıları kapatacağız " dedi. Kapılar raylar üzerinde 1 metre kadar sürüldüğünde kapanıyorlardı. Birinci kapıyı kapattıktan sonra, ikinci kapıyı kapamaya giden araştırmacıya İhsan usta " gel buraya, biz bir tanesini kapattık, öbüründe başkası kapasın, bize ne " diyerek engelledi. Metin beyde ikinci kapının kapanmasını başkasından istemek zorunda kaldı.

Örnek Olay - 6: Pinpon Oyunu

Atölyede işçiler işlerini diledikleri zaman ve istedikleri şekilde yapmaya alışmışlardı. İş zamanlarının çoğunluğunda ise , farklı meşguliyetler bulmuş, bunlarla zamanlarını geçiriyorlardı. Dik tornaların bulunduğu bölümde çalışan işçiler ise, kendilerine bir pinpon masası yapmışlar ve burada sık sık oyun oynuyorlardı.

9 Ağustos 1989 Çarşamba günü, yine böyle iş saatinde oynanan bir oyun sırasında, çalışanları denetlemeye gelen Caner bey, oyun oynayan işçileri gördüğünde saatine bakarak, " iş saati değilmi? " şeklindeki sorusuna işçilerden Recep " dinlenelim diye kısa bir ara verdik " şeklinde cevap verdi. Bunun üzerine pinpon masasını inceleyen Caner bey, gülümsemeye çalışarak, " masanızda bayağı güzelmiş." diyerek oradan uzaklaştı.

Örnek Olay - 7: Amirin Fabrika Gezisi

10 Ağustos 1989 Perşembe sabahı, işçiler, her zaman-ki gibi, saat 7.⁰⁰ de işe geldiler. Her sabah olduğu gibi, o günde kahvaltı yapmak için çaylar demlendi. Kahvaltı yapılmaya başlandığı sırada, amirlerden Cemalettin bey, atölye amiri Metin beyin odasına girdi. Bu sırada, Metin bey, masasında kahvaltılıkclarını çıkarmış, ekmeğini kızartmış, sabah kahvaltısını yapıyordu. Cemalettin beyi görünce, " buyrun kahvaltı yapalım " teklifinde bulundu. Atölyedeki diğer işçiler de kahvaltı yaptığı için ortalıkta kimse görünmüyordu. Cemalettin bey, kahvaltıyı görmemezlikten gelmeye çalışarak, " diğer işçiler nerede? Ben bir atölyeyi gezeyim" diyerek, odadan çıkmak istedi. Metin bey, Cemalettin beye " atölyeyi gezipte herkesi rahatsız etme, şimdi herkes kahvaltı yapıyor " diyerek karşılık verdi. Bunun üzerine, biraz daha Metin beyin odasında durduktan sonra, Cemalettin bey, " o halde ben büroma gideyim " diyerek oradan ayrıldı.

2.2.2.2. Gözlem Yöntemi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi, oldukça geniş bir çalışma sahasına ve elemana sahip olduğu için, katılımlı gözlem yönteminde, bir bütün olarak işletmenin incelenmesi güçtür. Bu güçlük nedeniyle araştırmada, atölyelerden bir tanesi (Tekerlek Torna Atölyesi) seçilerek araştırmanın bu atölyede yapılması yolu benimsenmiştir.

Bu sırada, atölyenin diğer atölyelerle olan ilişkileri ve işletme içindeki konumu da incelenmiştir.

Buna göre, Tekerlek Torna Atölyesi, işletmenin bünyesinde önemli bir yer oluşturan, atölyelerden bir tanesidir. Atölyede toplam olarak 80 işçi çalışmaktadır. Tekerlek Torna Atölyesinde, bütün Türkiye'deki demiryollarında kullanılan, değişik lokomotif ve vagon tekerlekleri imal edilmekte, eskiyen tekerleklerin bakımı ve yenileştirilmesi yapılmaktadır. Bunun yanında, arada bir de olsa, işletme ve Devlet Demiryolları, dışından gelen özel siparişlerde yapılmaktadır. Atölyede tek vardiya halinde çalışılmaktadır. Bu vardiya da sabah 7.⁰⁰ de başlayıp akşam saat 17.⁰⁰ de bitmektedir. Atölyede herkesin görevi belirlenmiş ve ayrılmış durumdadır. Atölyede yapılan işlerin büyük bir çoğunluğu, el emeği gerektirmeyen işlerdir. El emeği gerektiren işlerde ise, makinalaşma ile büyük kolaylık sağlanmış durumdadır.

Bu yapıya sahip, Tekerlek Torna Atölyesinde katılmalı gözlem sırasında tespit edilen örnek olaylara dayanarak, çalışma ve işçilerin ilişkileri aşağıdaki gibi belirtilebilir:

Atölyede, çalışma sırasında kesin bilirlenmiş bir çay izni olmamasına rağmen, sık sık çay demlenip sohbetler yapılmaktadır. İşçilerin birbirleriyle kaynaşmaları için uygun bir ortam olmasına rağmen, çalışanlar arasında büyük çatışma görülmektedir. Çalışanlar arasında, oldukça ileri derecede politik gruplaşma vardır. Ayrıca, atölyedeki, çırak okulu me-

zunları ve sanat okulu mezunları arasında çatışma ve adam kayırma hat safhaya ulaşmış durumdadır. Bu yapı içersinde, çalışanlar arasında büyük bir huzursuzluk, güvensizlik ve arkadan vurma görülmektedir. Atölyede işler postabaşılık sistemi ile yürütülmeye çalışılmaktadır. Ancak, bir posta içersinde dahi, bütünlüğün oluşmadığı ve herkesin işini başkasına yükleme çabası içinde olduğu görülmektedir. Amirler ise, yetkilerini kullanmak ve işçileri yönlendirmekten yoksun görülmektedir. Amirler, yetkileri olmasına rağmen, işçileri yöneltme yeteneğinden yoksun ve kendi yerlerini kaybetme kuşkusu içindedirler. Bu nedenle işçiler, faaliyetlerinde tamamen bağımsız bırakılmış durumdadırlar. Bunun sonucu olarak, atölyede iş verimi ve iş kalitesi oldukça düşük düzeydedir. Bu olumsuz çalışma yapısı içinde, önder olarak görülen kişilerde, etkileme gücü bulunmasına rağmen, çoğu zaman pasif bir nitelik göstermektedirler. Önderlerin kendisini veya grubunu ilgilendiren bir olay olduğu zaman, bu güçlerini kullanırken, diğer zamanlarda işçiler tamamen başına buyruk davranmaktadırlar.

Sonuç olarak, atölyedeki politik gruplaşma, okullar arası ve kişiler arasındaki çekememezlik ve çatışma, bir bütün olarak, grup içi dayanışmanın oluşmasına imkan tanımamıştır. Bunun sonucu olarak da, işçilerde tatminsizlik, moral bozukluğu, üretilen mamüllerde miktar ve kalite yönünden düşüklük görülmektedir. Önderlerin de, izleyicileri yönlendir-

mek için bir çabaya girmeleri, bu olumsuz atmosferin sürekliliğini sağlamaktadır.

2.2.3. Anket Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Tekerlek Torna Atölyesindeki anket formunun birinci bölümünü oluşturan özellik belirtici sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanların sahip oldukları özelliklerin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Atölyede çalışan işçilerin yaş ortalamasına bakıldığında da çoğunluğunu, 20-30 yaşları arasındaki (%46) genç grubunun, bunu % 40 ile 30-40 yaş grubu ve geriye kalanını da yaşları 20 den küçük kişilerin oluşturduğu görülmektedir.

İşçilerin eğitim durumlarına bakıldığında da , % 80'ine yakın bir kısmının belirli bir teknik eğitimden geçmiş Lise ve dengi okulları oluşturan, sanat okulu veya çırak okulu mezunu olduğu görülmektedir.

İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında da yine, büyük bir çoğunluğunun işletmeyi tanıma safhasını çoktan geçirmiş 5 ve 10 yıldan fazla işletmede çalışmış işçiler (% 53) oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında ise, en az çalışan işçinin 2 yıldan uzun süredir işletmede olduğu görülmektedir.

İşçilerin, % 93'ü gibi büyük bir kısmını işini çok seven (% 53) kişilerin oluşturduğu görülmektedir.

Çalışan işçilerin % 53'ünün gelecek güvencesi, % 47 sinin ekonomik zorluklar gibi maddi ihtiyaçları için çalıştıkları görülmektedir.

Özellik belirten sorular bir bütün olarak değerlendirildiğın de, atölyedeki işçilerin şu niteliklere sahip oldukları görülmektedir:

Çalışanların büyük bir çoğunluğunu; genç nüfus olarak ifade edilebilecek yaş grubunda, işle ilgili belirli bir teknik eğitimden geçmiş, eğitim durumları belli bir düzeye ulaşmış, uzun süredir işletmede, maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan ve işlerini seven kişiler oluşturmaktadır.

İşçilerin anket formunun ikinci bölümündeki önderlikle ilgili sorulara verdikleri cevaplara göre, önderlik hakkındaki düşünceleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tablo 2):

Ankete katılan işçilerin tamamına yakın bir bölümü (% 80'i) önderliği; önder, izleyiciler ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır.

İşçilerin, yine büyük bir çoğunluğu, (% 80) önderi, içinde bulunduğu durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kimse olarak tanımlanmaktadırlar.

Bir grubu yönlendirebilmesi için, önderde bulunmasını istedikleri en belirgin özellik olarak da % 53'ü birlikte çalıştığı grup arkadaşlarını ve işletme içindeki çalışma ortamını tanıması gerektiğini, % 26'sı sorumluluk duygusuna sahip ve % 13'ü belli bir eğitim görmüş olması gerektiğini belirtmektedirler.

İşçiler; önderin ve izleyicilerin davranışlarını değişik faktörlerin etkilediğini belirtirken, özellikle önderin ve grup üyelerinin kişilikleri ve eğitim düzeylerinin önemli olduğunu belirtmektedirler.

İşçilerin büyük bir çoğunluğu % 73'ü , önderin, farklı durumlarda farklı şekillerde davranması gerektiğini belirtirken; % 80'i gibi büyük bir çoğunluğu grup üyelerinin katılımına yer veren demokratik önderlik şeklini benimsediklerini ifade etmektedirler.

Anket formlarına verilen cevaplara göre, işçilerin önderlik hakkındaki düşünceleri bir bütün olarak şu şekilde özetlenebilir:

İşçiler önderliği; önder, izleyiciler ve içinde bulunan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir bütün olarak tanımlanırken; önderi, içinde bulunduğu durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kişi olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca önderin, birlikte çalıştığı grup arkadaşlarını ve işletme içindeki çalışma ortamını tanıması ve sorumluluk duygusuna sahip olması gerektiğini belirtirken; değişik faktörlerin önder ve izleyicilerin davranışları üzerinde etkili olduğunu, özellikle de önderin ve grup üyelerinin, kişilikleri eğitim düzeylerinin önemli olduğunu belirtmektedirler. Önderin, farklı durumlarda farklı davranışlar sergilemesi gerektiğini belirtirken; ideal önderlik şekli olarak, izleyicilerin katılımına imkan tanıyan demokratik önderlik şeklini kabul etmektedirler.

2.2.4. Gözlem ve Anket Sonuçlarının Birlikte
Değerlendirilmesi:

Gözlem ve anket yönteminden elde edilen verilerin sonuçları göz önünde tutularak, atölyenin içinde bulunduğu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tekerlek Torna Atölyesinde çalışan işçilerin çoğunluğunu; genç ve mesleğinde teknik eğitim görmüş, uzun süredir işletmede çalışan, demokratik önderlik şeklini isteyen ancak, bunu uygulamada başarıya ulaştıramamış kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Bu başarısızlığın nedeni olarak, gerek yöneticilerin, gerekse önderlerin, çevrelerindeki çatışma ve farklı özellikleri dikkate almadan davranışlarını belirlemiş olmaları gösterilebilir. Tekerlek Torna Atölyesinde çalışan işçilerin, farklı politik görüşlere, farklı eğitim yapılarına, farklı düşüncelere sahip olmaları, atölyede değişik kümelerin oluşması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Önderlerin de, grup içinde farklı özellikler gösteren kümeleri yönlendirmeyip serbest bırakması ve serbestiyetçi önderlik şeklini benimsemesi, bu kümelerin çatışmasını ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucu olarak, bütün atölyedeki işçiler arasında, çekememezlik, arkadan vurma, işten kaçma yönelişleri ortaya çıkmıştır. Anket sonuçları incelendiğinde de, işçilerin demokratik önderlik şeklini benimserken; önderlerin, bunu algılamayıp serbestiyetçi önderlik şeklini uygulamaya çalışmaları bu sonucu ortaya çıkarmıştır. Sonuçta, atölyede verim ve işten elde edilen mutluluk oldukça düşük düzeye inmiştir.

2.2.5. Atölyedeki Önderlerin Tanımı

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş.'nin Tekerlek Torna Atölyesinde yapılan katılımcı gözlem ve anketlerden elde edilen sonuca göre, biçimsel yapının önderi olarak Metin bey ve biçimsel olmayan yapının önderi olarak da Tuncay usta görülmektedir. Bu şekilde belirttiğimiz önderlerin, sahip oldukları özellikleri ve işçiler üzerindeki etkilerini aşağıda görmek mümkündür.

2.2.5.1. Metin Bey.

Biçimsel yapının önderi olarak görülen Metin bey; orta boylu, esmer, düzgün bir fiziğe sahip, 32 yaşında, çırak okulu mezunu, 20 yıldır atölyede çalışan bir kişidir. Atölyedeki görevi nedeniyle resmi bir otoriteye sahiptir. Ancak, işçilerle ilişkilerinde bu otoritesini kullanamamaktadır. Sadece kendi kişiliğinden kaynaklanan etkileme gücüyle işçilerle olan ilişkilerini düzenlemeye ve işin yapılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Özellikle, kendi düşünce yapısı ve politik görüşü yönünde olanlar ile çırak okulu mezunları arasında etkileme gücüne daha fazla sahiptir. Ancak, biçimsel yapının bir yetkilisi olmasına rağmen, işi engelleyici ve işletme amaçlarının aksi yönde davranışlara oldukça fazla göz yummaktadır.

Biçimsel yapıdan kaynaklanan otoritesi ve işçiler üzerinde etkisi olmasına rağmen, işçilerin çalışmasına karışmaktadır. Genelde, bürosunda kalarak işçilerin çevreyle ve

diğer yöneticilerle ilişkileri ve iş için gerekli malzemenin tedariki ile ilgilenmektedir.

Anket formundaki önderlik hakkındaki düşünceleri ise, şu şekilde belirtilebilir (Tablo 3): Önderliği, kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak tanımlarken; önderi, içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren ve sözü dinlenen kişi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, önderin ve izleyicilerin davranışlarını, yöneticilerin tutumlarının etkileyebileceğini belirtirken; önderin grubundan azami verim elde edebilmesi için, grubu manevi olduğu kadar maddi yönden de desteklemesi gerektiğine inanmaktadır. Önderin, farklı durumlar karşısında farklı davranışlar göstermesi gerektiğini belirtirken; ideal önderlik davranışı olarak, demokratik önderlik şeklini kabul etmektedir.

2.2,5.2. Tuncay Usta

Biçimsel olmayan yapının önderi olarak ortaya çıkan Tuncay usta; uzun boylu, sarışın düzgün bir fiziğe sahip, 32 yaşında, çırak okulu mezunu, 21 yıldır işletmede çalışan bir kişidir. Tuncay ustanın en belirgin özelliği, kendisini aktüel konularda ve politik alanda yetiştirmiş olmasıdır. Bu sayede çok etkili ve mantıklı konuşmalarla hem işle ilgili faaliyetlerde, hem de sosyal faaliyetlerde işçileri peşinden sürükleyebilmektedir. Tuncay ustanın işçiler üzerinde biçimsel yetkisi olmamasına rağmen, kendi kişiliğinden ve uzmanlığından kaynaklanan önemli bir etkileme gücü vardır. Ancak,

bu özelliğini genellikle kullanmayıp kararları tamamen çalışanlara bırakan serbestiyetçi önderlik şeklini göstermektedir.

Anket formuna verdiği cevaplara göre (Tablo 3): önderlik hakkındaki düşünceleri ise şu şekilde özetlenebilir:

Önderliği; önder, izleyiciler ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreç olarak tanımlarken; önderi, içinde bulunulan durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kimse olarak ifade etmektedir. Ayrıca, önderin ve izleyicilerin davranışlarını, önderin ve izleyicilerin kişilikleri, eğitim düzeylerinin etkileyeceğini belirtmektedir. Önderin, grubundan azami verimi elde edebilmesi için ise, grubu ve içinde bulunulan ortam koşullarını iyi analiz edip, sonra amaçlara ulaşmak için bir yol belirlemesi gerektiğini belirtmektedir. Önderin, farklı durumlar karşısında da farklı şekilde davranış göstermesi gerektiğini savunurken; grup üyelerine söz hakkı veren, demokratik önderlik şeklinin ideal önderlik davranışı olduğunu belirtmektedir.

Önderlerin bu özellikleri ile izleyicilerin anketlere verdiği cevaplar ve gözlem sonuçlarının bir karşılaştırılması yapıldığı da aşağıdaki sonuçlar görülür:

Önderlerin uyguladıkları önderlik şekli ile izleyicilerin önderlerden bekledikleri davranışlar oldukça farklıdır. Aslında, önderlerin anketlere verdikleri cevaplar

incelendiğinde, özellikle biçimsel olmayan yapının önderi olan Tuncay ustanın, önderlik hakkındaki düşünceleri ile izleyicilerin önderlik hakkındaki düşüncelerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Ancak, işletmedeki çatışma ortamı içinde önderlerin farklı politik uçları oluşturmaları, gerçek davranışlarını göstermemeleri sonucunu doğurmuştur. Önderler de diğer grup üyeleri gibi, bu grup içindeki olumsuz ortamdaki etkilenmekte ve etkin rol oynayıp, göze batma korkusu içinde daha pasif kalarak, serbestiyetçi önderlik şeklini uygulamaları sonucunu doğurmuştur. Bu serbestiyetçi yapının, izleyicilerin içinde bulunduğu koşullara ve çalışma ortamına uymaması nedeni ile başarıya ulaşamadığı görülmektedir.

3. İŞLETMELERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırma kapsamı içine alınan Eskişehir Yem Fabrikası Anonim Şirketi ve Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketinin, içinde buldukları çalışma ortamları, işçilerin özellikleri ve önderlik yapıları karşılaştırıldığı da aşağıdaki gibi bir durum ortaya çıkmaktadır:

İşletmelerin ilk kuruluş yapılarına bakıldığında da, iki işletmenin de devletin katkılarıyla kurulmuş, kamuya ait kuruluşlar olduğu görülmektedir. 1980'li yıllardan sonra iki işletmede de değişimler olmuştur. Bu değişimler sonucunda Eskişehir Yem Fabrikası özelleştirilerek halka satılmıştır. Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii'nin ise, çalış-

ma yapısı ve statüsünde değişiklik yapılarak döner sermaye ile çalışan, bir Anonim Şirket statüsü kazandırılmıştır. İşletmelerin faaliyet kolları olduğu gibi, kullandıkları teknoloji de farklıdır. Bir diğer deyişle, Eskişehir Yem Fabrikasında kullanılan teknolojide, daha çok el emeği gerekli iken; Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş.'inde daha çok ustalık ve sanatkârlığı gerektiren işler, o alanda eğitim görmüş kişilerce yerine getirilmektedir. Bununla birlikte, iki işletmede de çalışan işçilerin işletme bünyesinde uzun süredir çalıştıkları ve deneyim sahibi oldukları görülmektedir.

Eskişehir Yem Fabrikası, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii A.Ş.'ine göre, daha küçük bir işletme olması nedeniyle işletme bütünü içinde yüz yüze ilişkilerin daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca, Eskişehir Yem Fabrikasında, işçiler arasında herhangi bir politik gruplaşma ve karşıt gruplaşma olmadığı görülmektedir. İşçiler geleceklerinden daha umutlu ve birlikte bir iş başarma mutluluğunu paylaşmaktadırlar. Grup içinde dayanışma ve aile havasını görmek mümkündür.

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi Anonim Şirketinde ise, atölyeler arasında ve atölyelerdeki işçiler arasında aşırı derecede politik gruplaşmayı görmek mümkündür. İşçilerin birbirleriyle ilişkilerinde menfaat çatışması, arkadan vurma olayları, sıkça görülmektedir. İşletme yönetici-

leri ile işçilerin ilişkileri kesiktir. Yöneticiler, işçilerce kabul edilmeyen bir grubu oluşturmaktadır.

Önderlik yapılarına bakıldığında da, işletmelerin bu özelliklerinin getirdiği farklılaşmanın önderler ve davranışları üzerine de yansıdığı görülmektedir. Eskişehir Yem fabrikasındaki dayanışma ve birlikte bir iş başarma mutluluğunu paylaşan üyelerin oluşturduğu grupta, önderlik şekli, demokratik önderlik olarak ortaya çıkmıştır. İzleyicilerin katılımına olanak sağlayan bu önderlik şeklinde, içinde bulunulan duruma göre de, işçilerin katılımlarının değiştiği gözlenmiştir. Örneğin, normal üretim sırasında işçiler, üretim kararlarına daha çok katılırken, özel bir sipariş veya özel bir üretim söz konusu olduğunda, katılımın biraz daha az olduğu görülmüştür.

İşletmede çalışan işçilerin, özellik ve beklentilerine cevap veren, ayrıca, içinde bulunulan ortam koşullarına uygun olan bu önderlik şeklinin Eskişehir Yem Fabrikasında başarıya ulaştığı görülmektedir.

Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketinde ise, işletme içinde gruplar arası çatışma, grup içinde ve bireyler arasındaki çekememezlik, gelecek korkusu, önderlerin daha pasif kalmaları sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle, önderler, kendilerine bir zarar gelebileceği endişesi içinde, işçileri daha bağımsız bırakan, serbestiyetçi önderlik şeklini benimsemişlerdir. Bu önderlik şekli ise, işletmedeki çalışma koşullarına ve işçilerin özelliklerine uyumlu olmadığı için başarıya ulaşamamıştır.

4. İŞLETMELERDEKİ ÖNDERLİK SORUNLARI

Araştırma kapsamına alınan işletmeler karşılaştırıldığı da, birbirlerinden farklı özelliklere sahip oldukları ve işletmelerde farklı önderlik şekillerinin geçerli olduğu görülmektedir. İşletmede uygulanan önderlik şekli ile, işçilerin özelliklerinin ve çalışma koşullarının uyumlu olduğu Eskişehir Yem Fabrikasında olumlu bir yapı görülmektedir. Ancak, Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayii Anonim Şirketi'ndeki önderlik yapısı incelendiğinde de, gerçekte başarılı sonuçlara ulaşamadığı görülmektedir. Bu nedenleri, kısaca şu şekilde belirtebiliriz:

Tekerlek Torna Atölyesindeki, önderlik niteliklerine sahip bulunan bireylerin, grup üyeleri ve içinde bulunulan durumlara uyumlu bir önderlik şekli belirleyememişlerdir. Belirledikleri önderlik şekli izleyicilerin beklentilerine ve özelliklerine cevap vermemektedir. Belirlenen önderlik şeklinin çalışma koşulları ile uyumlu olmaması, atölyede işlerin yeterince yapılmaması sonucunu doğurduğu gibi, grup içinde de huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. Ayrıca, yöneticilerin yönetme yetkilerini kullanamaması, önderlerin grubu yönlendirmede etkin rol oynamaması, bu olumsuz yapının genişlemesi sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Özet olarak atölyedeki önderlik sürecinin başarısını olumsuz yönde etkileyen sorunlar aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- a- Grup içinde politik kümeleşmelerin olması,
- b- Grup içinde dayanışma olmaması,
- c- Çalışanların mezun oldukları okullar arasındaki çatışma,
- d- Başına bir sorun gelir şeklindeki gelecek korkusu
- e- Önderlerin, işçilerin özelliklerini ve içinde bulunulan ortamı dikkate almadan pasif önderlik şekli olan, Serbestiyetçi önderlik şeklini benimsememesidir.

5. ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

İşletme amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlaştırılmasında ve mutlu, başarılı bir çalışma ortamının yaratılmasında, önderlik fonksiyonunun önemli etkiye sahip olduğu daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Bir işletme içinde grupların oluşup kaynaşmasıyla birlikte ortaya çıkan önderlik, işletmenin o an içinde bulunduğu durumların bir sonucudur. Araştırmada elde edilen sonuca göre de, önderliğin bu şekilde oluştuğu işçilerin anketlere verdiği cevaplardan elde edilmiştir. Bu açıdan, önderin, davranışlarında ve önderlik sürecinin başarısında, izleyicilerin ve içinde bulunulan ortam koşullarının göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu nedenle, işletmede önderlik özelliğine sahip bulunan kişilerin, herşeyden önce iyi bir analiz ve sentez kabiliyetine sahip olması gereklidir. Bunun nedeni, önderlik sürecinin başarısını çok değişik faktörlerin etkileme-

sidir. Bu nedenle, önder grubu yönlendirirken, önderlik sürecini direkt etkileyebilecek bütün faktörleri incelemesi, daha sonra izleyicilerini yönlendirmeye çalışması gereklidir. Bunu yapabilmesi için önderin, herşeyden önce grubun bütün üyeleri ile iyi ilişkiler kurmaya çalışması gereklidir. Ayrıca, işin yapılış şekli hakkında da bilgisini geliştirmesi ve grubun dış çevresi ile olan ilişkilerini belirlemeye, bunların etkilerini saptamaya çalışması gereklidir. Bu şekilde önder, izleyicilerini en çok etkileyen faktörleri tanıma imkanını bulabilecek ve olumsuz etki yaratabilecek faktörlere karşı davranış şeklini önceden belirleyebilecektir. Bunun yanında, işçilerin işletmeden beklentilerini ve kendisinden beklediklerini daha iyi görebilecektir. Bu yolla, işletme amaçları ile işçilerin beklentileri arasında, bir ilişki kurulmasına yardımcı olabilecektir. Ayrıca, grup içindeki bireylerin, birbirlerine karşı olan ilişkilerini düzenleyerek, grupta dayanışmayı sağlayıcı bir ortam yaratabilecektir. Grubun, çevresiyle olan ilişkilerini incelemesi sonucunda; grubun dış çevresi ve diğer gruplar arasında uyumlu bir ortam kurulmasını sağlarken, olumsuz etkilerini azaltma yolunu bulabilecektir.

Önderin; izleyicileri, yapılan işi, dış çevreyi, çalışma ortamını, işletmeyi, işletmenin amaçlarını ve diğer faktörleri tanımaya ve analiz etmeye çalışması, sonuçta şu yararları sağlayacaktır:

Önder, bu şekilde üyeler arasında kendi yerini, sahip olduğu güçleri ve işçiler üzerindeki etkisini daha iyi görebilecektir. Bunun yanında, farklı durumlarda kullanabileceği güç kaynaklarını ve davranış şekillerini daha iyi belirleyebilecektir. Özet olarak, bütün bu analizler sonunda önder, içinde bulunduğu durumlardan en iyi şekilde yararlanmasını bilen kişi özelliğine sahip olarak, grubunu başarıyla yönlendirebilecektir.

S O N U Ç

Belirli bir amaca ulaşmak için insanların işbirliğini elde etme ve amaç yönünde çalışmalarını sağlama faaliyetleri olan yönetim uygulamaları, toplumsal yaşam kadar eskidir. Yönetimin toplumsal yaşam kadar eski olmasına rağmen, yönetim bilimi büyük ölçüde XX. yüzyılın ürünüdür. İlk olarak klasik yönetim yaklaşımıyla başlayan yönetim bilimine, zaman içinde değişik açılardan bakılması sonucunda, farklı yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. İlk yönetim yaklaşımları işletmeyi kısmi açılardan ele alarak, yönetim üzerine evrensel ilkeler geliştirmeye çalışmışlardır. Daha sonraları sistem yaklaşımıyla modern yönetimde, işletmeye daha geniş bir açıdan bakılmaya başlanmıştır.

~ Zamanla gelişen ve değişen koşullara en iyi şekilde uyabilecek bir yönetim yaklaşımı ihtiyacının artması yeni yönetim yaklaşımlarını da beraberinde getirmiştir. İşte, " durumsallık yaklaşımı " da bu ihtiyacın sonucu olarak, 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve halen geliştirilme aşamasında olan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu şekilde ortaya

çıkan durumsallık yaklaşımı diğer yönetim yaklaşımlarından farklıdır. Bu farklılık kısaca şu şekilde özetlenebilir: -

- Daha önceki yönetim yaklaşımları, yönetim üzerine evrensel ilkeler ortaya koymaya çalışırken, durumsallık yaklaşımı durumlarla ilgilidir ve öngörücü bir nitelik taşımamaktadır. Durumsallık yaklaşımında işletme dışı açık bir sistem olarak görülür. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, işletme içindeki ve çevresindeki değişik faktörlerin işletmenin başarısı üzerinde etkili olduklarını belirtir. Durumsallık yaklaşımına göre, değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için, farklı kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bir başka deyişle durumsallık yaklaşımı, her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için tek bir en iyi yol olmadığını, en iyi yolun farklı durumlar karşısında değişebileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı evrensel ilkeler ortaya koymak yerine, yöneticilerin bakış açılarını zenginleştirmeyi amaçlamaktadır. Bunu yaparkende, durumlarla ilgili iki temel boyut üzerinde önemle durmaktadır. Bunlar, Teknoloji ve çevre faktörleridir. <

Bireyler ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamak için işletmelerde görev alırlar. Bu bireylerin, işletmedeki görevlerinden bir takım beklentileri vardır. Bir başka deyişle, organizasyonun amaçları olduğu gibi bireyin de işletmede çalışmasının bir amacı vardır. İşte işletmenin başarıyla çalışması, büyük ölçüde üyelerinin bireysel amaçlarıyla or-

ganizasyon amaçlarının çatışmamasına ve üyelerin organizasyon amaçları yönünde çaba göstermelerine bağlıdır. Bu uyum önderlik işlevi ile yerine getirilmeye çalışılır. Bu uyumu sağlayan önderlik işlevi ve önder şu şekilde tanımlanabilir.

Onderlik; belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

Önder; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak, açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç yönünde etkileyerek faaliyeteye geçiren kimsedir.

Uygulamada çoğu zaman önder, nezaretçi ve yönetici kavramları birbiriyle karıştırılmasına rağmen, birbirinden ayrı özellik ve işlevlere sahiptirler. Onder, grubu yönlendirirken izleyicileri etkilemek zorundadır. Bu açıdan önder izleyicilerini yönlendirirken kullanacağı değişik güç kaynaklarına sahiptir. Bu güçler ve kaynakları farklı şekilde görülmektedir.

İşletme dışı açık bir sistem olması nedeniyle önder ve izleyicilerin faaliyetleri üzerinde değişik faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörlerin esas olarak şu dört grup içinde toplandığı görülmektedir: a- Onderin kişisel özellikleri, b- İzleyiciler, c- Organizasyon,yapısı d- Çevre.

Bu faktörler ve etkileri önderlik sürecinin oluşumunu da işleyişini de etkilemektedir. Ayrıca, bu faktörlerin değişik şekillerdeki etkileri, önderlerin davranış şekillerini de farklılaştırmaktadır. Bunun sonucu olarak; demokratik, otokratik, serbestiyetçi önder gibi önder tipleri ortaya çıkmaktadır.

Tarihsel seyir içersinde önderlik kavramına farklı açılardan bakılmasının sonucu olarak, çeşitli önderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla; a- önderin kişisel özellikleri üzerinde duran, " özellikler yaklaşımı", b- önder-izleyici ilişkileri üzerinde duran " davranış yaklaşımı ", ve c- durumsal önderlik kuramlarıdır.)

— Durumsal önderlik kuramı, durumsallık yaklaşımının bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımında önderlik konusuna dar bir çerçeveden bakmak yerine, önderliğin sistem yaklaşımı düşüncesiyle ele alınması gerektiği savunulur. Durumsallık yaklaşımına göre, önderlik sürecinin başarısı bir tek faktöre bağlı değildir. Durumsallık yaklaşımı önderliği, belirli bir ortamda önder, izleyiciler ve çevre faktörlerinin etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreç olarak ele alır. Bu süreci oluşturan faktörler iç ve dış çevreden gelebilecek etkilere karşı açıktır. Bu nedenle, iç ve dış çevreden gelen etkilere ve bunların etkileri sonucu oluşan durumlara göre önderliğin, oluşumu, önderlik şekli ve başarısı değişecektir. ↵

Onder, izleyicilerini etkileyebilmek için bir takım güçlerle donatılmış durumdadır. Ancak, bu güçler ve izleyiciler üzerindeki etkileri de değişen durumlar karşısında farklılıklar gösterebilecektir. Bu nedenle önder, içinde bulunduğu durumlara göre, önderlik şeklini ve kullanılacağı güç kaynaklarını belirlemek zorundadır. Bunun nedeni önderlik sürecinin değişik faktörlerin etkilerine açık olmasıdır. Bu gün için önderlik sürecinin çalışmasında etkili olan faktörleri sıralamak imkansızdır. Bunun nedeni, önderlik fonksiyonu dışa açık ve her türlü koşuldan etkilenebilecek bir süreçtir. Bu nedenle, önderin herşeyden önce önderlik şeklini belirlerken içinde bulunduğu durumları iyi analiz etmesi gereklidir. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, ideal belirli bir önderlik şeklini belirlemeye çalışmak yerine, önderin önderlik şeklini belirlerken içinde bulunduğu durumları iyi analiz etmesi gerektiğini belirtir. Önderin, grubun sürükleyici lokomotif olması nedeniyle önderlik sürecinin başarısı üzerinde önemli etkisi vardır. Durumsallık yaklaşımı içinde, önderin grubunu başarıyla yönlendirebilmesi için, içinde bulunduğu durumları iyi tanıması gerektiği belirtilir. Ayrıca, durumsallık yaklaşımı ideal önderi, içinde bulunduğu durum ve koşullardan en iyi şekilde yararlanmasını bilen kişi olarak belirtir.

Durumsallık yaklaşımında önderlik daha önceki yaklaşımların kısmı bakış açılarından kaçış şeklinde görülür. Bu nedenle durumsallık yaklaşımı, bu yaklaşımların verilerinin geçerli olduğunu reddetmek yerine, elde etmiş olduk-

ları bilgilerin içinde bulunulan durumun şartlarına göre, kullanılabileceğini belirtmektedir. ✓

—Yapılan araştırmadan elde edilen sonuca göre de önderlik değişen durumlar karşısında farklı özellikler göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı iki işletmede çalışanların istedikleri ideal önderlik şekli aynı iken TÜ-LOMSAŞ'taki ortamın farklı olması önderlik şeklinin farklı şekilde oluşmasını sağlamıştır. Araştırma sonuçlarından da görüldüğü gibi önderlik sürecinin başarısı için, önderin, herşeyden önce izleyicilerini içinde buldukları organizasyon ve çevre koşullarını iyi analiz etmesi gerekmektedir. Önder bu yolla, içinde bulunduğu durumlara göre uyumlu bir önderlik şekli belirlenebilecektir. Bu yapı izleyicilerin beklentilerine de cevap vereceği için, önderin etrafında daha bütün ve dayanışma içinde çalışan bireylerin toplandığı görülecektir.~

Genel olarak önderlik sorunları ele alındığında, aşağıdaki noktalar etrafında toplandığı görülmektedir: Bir grubun oluşmasıyla o an içinde bulunulan durumun bir sonucu olarak ortaya çıkan önder, değişen koşullara ayak uyduramamaktadır. Önderler, değişen koşulların izleyicilerin beklentilerinde ve çevrenin isteklerinde yarattığı değişikliği belirlemeye çalışmadan, benimsedikleri önderlik şeklini her durum için kullanmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, önderler sahip oldukları güçlerin etkilerinin hangi durumlarda daha etkili olduğunu belirlemeden kullanmaya çalışmaktadırlar. Bunun sonucu olarak, bazen grubun tepkisiyle

karşılaşabilmektedirler. Çoğu zaman önderler, kendi kişiliklerinin uzantısı olarak önderlik şeklini oluşturarak grubu yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Bunun sonucunda değişen koşullar karşısında önderin benimsediği önderlik şekli yetersiz kalabilmektedir.

Bu tür önderlik sorunlarının ortaya çıkmaması veya olumsuz etkilerinin en aza indirilebilmesi için, önderin, herşeyden önce içinde bulunulan durumu belirlemeye çalışması gereklidir. Önder, izleyicilerinin beklentilerini ve içinde bulunulan durumları belirledikten sonra önderlik şeklini belirlediğinde, daha başarılı sonuçlar elde edecektir. Bunun yapılabilmesi için de önderin herşeyden önce, grup üyeleri ile bütünleşmesi gerekecektir. Bu sayede önder, izleyicilerin yetenekleri, beklentileri ve inançları hakkında bilgi sahibi olacaktır. Bunun yanında önderin grubun dış çevreyle olan ilişkilerini ve diğer gruplarla olan ilişkilerini belirlemeye çalışması gereklidir. Ayrıca, işletme hakkında geniş bilgi elde etmesi işletmenin gruptan beklentilerinin neler olduğunu saptamaya çalışması gereklidir.

Önderin; izleyicileri, yapılan işi, dış çevreyi, çalışma ortamını, işletmeyi ve önderlik sürecine etki edebilecek diğer faktörleri analiz etmesi kısaca şu yararları sağlayacaktır: Önder, bu yolla önderlik ettiği grubu ve çevresiyle olan ilişkilerini daha iyi belirleyerek, grubun istekleriyle, çevrenin gruptan beklentileri ve işletme

amaçları arasında denge kurulmasını sağlayabilecektir. Bunun yanında farklı durumlarda kullanabileceği güç kaynaklarını, etkilerini ve önderlik şeklini daha iyi belirleyebilecektir. Özet olarak; bu yolla önder, içinde bulunduğu durumlardan en iyi şekilde yararlanmasını bilen kişi özelliğine sahip olarak, grubunu başarıyla yönlendirebilecektir.]

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ALBAYRAK İsmail Hakkı : "Önderlik Tipi ve Astın Tatmini", İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.6, S.1 (Nisan 1977).
- BARANSEL Atilla : "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimine Genel Bakış", ORGANİZASYON İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON ARAŞTIRMA MERKEZİ DERGİSİ, Yıl.3, S.10.
- BAŞARAN İbrahim Ethem : Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya. No.111, Ankara, 1982.
- BAŞARAN İbrahim Ethem : Yönetime Giriş, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.135, Ankara, 1984.
- BAYSAL Can-TEKARSLAN Erdal: Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No.191-İstanbul İktisad Fakültesi Ya.No.3491, İstanbul, 1987.

- BEDEIAN Arthur G. : Management, The Dryden Press
Newyork, 1986.
- COLE G.A. : Management Theory and Practice,
Second Edition, D.P. Publication
Ltd., Guernsey Channel Island,
1986.
- DAVIS Keith (Çev. Kemal
TOSUN ve Diğerleri) : İşletmede İnsan Davranışı Örgüt-
sel Davranış, İstanbul Üniversi-
tesi Ya. No.3028-İşletme Fakül-
tesi Ya. No. 136-İşletme İktisa-
dı Ya. No.57, İstanbul, 1982.
- DAVIS Keith : Human Behavior at Work: Organi-
zational Behavior, C.17 Grolier
Bussines Library, Second Prin-
ting, 1985.
- DERELİ Toker : Organizasyonlarda Davranış, C.I,
Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981.
- DİLBER Mustafa : Yönetmel ve Örgütsel Etkinliğe
Davranışsal Yaklaşım, Boğaziçi
Üniversitesi Ya. 76-52/02, İs-
tanbul, 1976.
- DİRİMTEKİN Halil : Türkiye Ekonomisi, Ankara, 1986.
- DUNCAN W. Jack : Management Progressive Responsi-
bility In Administration, Randam
House Bussines Division, 1983.
- ERDOĞAN İlhan : İşletmelerde Davranış, İstanbul
Üniversitesi Ya.No.3077-İşletme
Fakültesi Ya.No.139, İstanbul,
1983.

- EREN Erol : Yönetim Psikolojisi, B.2, İstanbul Üniversitesi Ya.No.3182-İşletme Fakültesi Ya.No.2, İstanbul, 1984.
- ERGUN Turgay : Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No.191, Ankara, 1981.
- ERGUN Turgay
POLATOĞLU Aykut : Kamu Yönetimine Giriş, B.2, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No.212, Ankara, 1984.
- KAĞITÇIBAŞI Çiğdem : İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, B.6, İstanbul, 1985.
- KAZMIER Leonard J. : İşletme Yönetimi İlkeleri, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No.178, Ankara, 1979.
- KOÇEL Tamer : İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi Ya.No.3177-İşletme Fakültesi Ya.No.147, İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul, 1984.
- KOÇEL Tamer : "Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler", İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ DERGİSİ, 10.Yıl Özel Sayısı, C.7, S.1 (Nisan 1978).
- KOLASA Blair J. (Çev. Kemal TOSUN ve Diğerleri) : İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisat Enstitüsü, Ya.No.42-Davranış Bilimleri Enstitüsü Ya.No.1, İstanbul, 1979.

- KORMAN Abraham K. (Çev.
İlhan AKHUN, Cevat ALKAN) : Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji, Öğretmen Kitapları 141, Ankara, 1978.
- KURILOFF Arthur H. (Çev.
Serpil ÖZDAMAR) : "Liderlik Potansiyeli", İŞVEREN, C.XII, S.4 (Ocak 1974).
- MASSIE Joseph L. (Çev.
Şan ÖZ-ALP ve Diğerleri) : İşletme Yönetimi, B.1, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1983.
- ÖZALP İnan : Yönetim ve Organizasyon, C.I, Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Ya.No.42, Eskişehir, 1986.
- ÖZALP İnan : "Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fred İ. Fredler ile Robert J. House'ın Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.IV, S.2 (Kasım 1986).
- ÖZKALP Enver : Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ya.No.249/169, Eskişehir, 1982.
- ÖZKALP Enver : Örgütlerde Davranış, F.2, Anadolu Üniversitesi Ya.No.116-Açık Öğretim Fakültesi Ya.No.40, Ankara, 1986.

- SIMON Herbert A.
SMITBURG Donald W,
THOMPSON Victor A. (Çev.
Cemal MIHÇIOĞLU) : Kamu Yönetimi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilgiler Fakültesi Ya.No.547, Ankara, 1985.
- SOYDAN Sait : "Organizasyon Açısından Önderlik Teorilerine Bakış", ORGANİZASYON İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME FAKÜLTESİ YÖNETİM ORGANİZASYON DERGİSİ, Yıl.1, S.3.
- STRONG Earl P. (Çev. Celil KOPARAL İnan ÖZALP) : Yönetim Kavramı, Bilim Teknik Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1983.
- ŞAHİN Mehmet : "Yönetim Teorisinin Bu Günkü Durumu", ANADOLU ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ, C.3, S.I (Haziran 1985).
- ŞİMŞEK Şerif : Yönetim, C.II, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi Ders Notları. 100, Erzurum, 1985.
- ŞİMŞEK Şerif : Yönetim, C.I, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi Ders Notları:110, Erzurum, 1984.
- TOSUN Kemal : İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, C.I, B.4, İstanbul Üniversitesi Ya.No.3462-İşletme Fakültesi Ya.No.186-İşletme İktisadi Enstitüsü Ya.No.87, İstanbul, 1987.

YOZGAT Osman

: İşletme Yönetimi, B.4, Nihad
Sayar Yayın ve Yardım Vakfı
İşletmesi Ya.No.375-608, İs-
tanbul, 1983.

TÜLOMSAŞ

Yaşları	Adet	Oran % 100	Tahsil durumları	Adet	Oran % 100	Çalıştığı iş süresi.	Adet	Oran % 100	İşi sevip sevmediği	Adet	Oran % 100	İş yerinde çalışmama nedeni.	Adet	Oran
<20	2	0,133	İlkokul	1	0,066	1 yıldan az	-	-	Çok Seviyor	6	0,40	Ekonomik zorluklar	7	0,466
20-30	7	0,466	Ortaokul	2	0,133	1-3 yıl	4	0,266	Biraz Seviyor	8	0,533	İşten elde ettiği mutluluk	-	-
30-40	6	0,40	Lise ve denge okul	10	0,666	3-5 yıl	3	0,20	Hiç Sevmiyor	1	0,066	Gelecek güvencesi	8	0,533
40-50	-	-	Yüksek okul	-	-	5-10 yıl	2	0,133	Kararsız	-	-	İşini ve çalışma kadarlarını sevmesi	-	-
50>	-	-	Pratik sanat okulu	2	0,133	10 yıldan fazla	6	0,40	-	-	-	Baska	-	-

Eskişehir Yem Fabrikasında Çalışan İzleyicilerin Anketteki Özellik Belirten Sorulara Verdikleri Cevaplar

Yaşları	Adet	Oran % 100	Tahsil durumları	Adet	Oran % 100	Çalıştığı iş süresi	Adet	Oran % 100	İşi sevip sevmediği	Adet	Oran % 100	İş yerinde çalışma nel.	Adet	Oran % 100
<20	2	0,08	İlkokul	17	0,68	1 yıldan az	4	0,16	Çok Seviyor	15	0,60	Ekonomik zorluklar	9	0,36
20-30	6	0,24	Ortaokul	2	0,08	1-3 yıl	4	0,16	Biraz Seviyor	7	0,28	İşten elde ettiği mutluluk	2	0,08
30-40	8	0,32	Lise ve denge okul	5	0,20	3-5 yıl	1	0,04	Hiç Sevmiyor	2	0,08	Gelecek güvencesi	11	0,44
40-50	8	0,32	Yüksek okul	1	0,04	5-10 yıl	5	0,20	Kararsız	1	0,04	İşini ve çalışma ortakdaşları ni sevmesi	2	0,08
50>	1	0,04	Baska	-	-	10 yıldan fazla	1	0,40	-	-	-	Baska	1	0,04

TABLO 2
ESKİŞEHİR YEM
FABRİKASI

TÜLOMSAŞ

Ankete Katılanların Sayısı	%	Ankete Katılanların Sayısı	%
8	0,32	1	0,06
4	0,16	2	0,133
11	0,44	12	0,80
-	-	-	-
2	0,08	1	0,06
-	-	1	0,06
14	0,56	12	0,80
4	0,16	-	-
5	0,20	1	0,06

İzleyicilerin Anket Formundaki Önderlik Hakkındaki Sorulara Verdikleri Cevaplar ve Yüzdeleri

Sizce, aşağıdaki tanımlardan hangisi önderlik kavramını daha iyi anlatmaktadır?

- a- Önderlik, sadece bazı kişilerin doğuştan sahip olduğu bir kişilik özelliğidir.
- b- Önderlik, bir kişinin niteliklerinin değil, yalnızca kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur.
- c- Önderlik, önder, grup üyeleri ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreçtir.
- d- Diğer ...

Sizce, aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

- a- Önder şeftir
- b- Önder, yöneticidir
- c- Önder içinde bulunduğu durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kimsedir.
- d- Önder işletmede işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan kimsedir.
- e- Önder, içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren kimsedir.

Ankete Katılanların Sayısı	%	Ankete Katılanların Sayısı	%
1	0,04	-	-
4	0,16	1	0,06
8	0,32	2	0,13
4	0,16	4	0,26
8	0,32	8	0,53
5	0,20	1	0,06
10	0,40	-	-
3	0,12	-	-
3	0,12	8	0,53
4	0,16	6	0,40
22	0,88	11	0,73
3	0,12	4	0,26

Sizce, bir grubu yönlendirebilmesi için önderde bulunması gereken en belirgin özellik nedir?

a- Fiziki görünüş

b- Zeka

c- Eğitim düzeyi

d- Sorumluluk duygusuna sahip olma

e- Birlikte çalıştığı grup arkadaşlarını ve işletme içindeki çalışma ortamını tanıma

Sizce, önderin ve grup üyelerinin davranışlarını etkileyen faktörler nelerdir?

a- Birlikte çalıştığı grup arkadaşları

b- İşletmenin içinde bulunulan çalışma ortamı ve çevresi

c- İşletme yöneticilerinin davranışları

d- Önderin ve grup üyelerinin kişilikleri, eğitim düzeyleri

e- Hepsi

Sizce, farklı ortamlarda veya farklı durumlarda grubu yönlendirebilmek için, farklı şekilde davranmak gerekli midir?

a- Evet

b- Hayır

ESKİŞEHİR YEM
FABRİKASI

TÜLOMSAŞ

Ankete Katılanların Sayısı	%	Ankete Katılanların Sayısı	%
2	0,08	-	-
20	0,80	12	0,80
2	0,08	-	-
1	0,04	3	0,20

Sizce, ideal önder, aşağıdakilerden hangisidir?

- a- Otorite ve disipline yer vererek grubun üyelerine söz hakkı tanımayan özellikle kendi fikirlerine göre hareket eden kimsedir.
- b- Grubun üyelerine söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimsedir.
- c- Grupla ilişkileri çok gevşek, varlığını hissettirmeyecek kadar alakasız ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimsedir.
- d- İçinde bulunduğu durum ve şartlara göre yukarıda belirtilen üç davranış şeklinden birini kabul eden kimsedir.

Tablo 3

ESKİŞEHİR YEM TÜRKİYE LOKOMOTİF
FABRİKASI A.Ş. VE MOTOR SANAYİİ

Mehmet Bey	Rahmi Bey	Nedim Usta	Metin Bey	Tuncay Usta
		X	X	
X	X			X
			X	
				X
X	X	X		

Eskişehir Yem Fabrikası A.Ş. ve Türkiye Lokomotif ve
Motor Sanayii A.Ş.'deki Önderlerin, Önderlik Hakkın-
daki Düşünceleri

Sizce, aşağıdaki tanımlardan hangisi önderlik kavramını daha iyi anlatmaktadır?

- a- Önderlik, sadece bazı kişilerin doğuştan sahip oldukları bir kişilik özelliğidir.
- b- Önderlik, bir kişinin niteliklerinin değil, yalnızca kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucudur.
- c- Önderlik, önder, izleyiciler ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreçtir.
- d- Diğer ...

Sizce, önder ve izleyicilerin davranışlarına etkileyen faktörler nelerdir?

- a- Birlikte çalıştığı grup arkadaşları
- b- İşletme içinde bulunulan çalışma ortamı ve çevresi
- c- İşletme yöneticilerinin davranışları
- d- Önderin ve izleyicilerin, kişilikleri, eğitim düzeyleri
- e- Hepsi

Mehmet Bey	Rahmi Bey	Nedim Usta	Metin Bey	Tuncay Usta
X	X			X
		X	X	
X	X	X	X	X
		X		
			X	
X	X			X

Sizce, aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

a- Önder, şeftir.

b- Önder, yöneticidir.

c- Önder, içinde bulunulan durumlara göre gruba kendini kabul ettiren ve yönlendiren kimsedir.

d- Önder, işletme içinde işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan kimsedir.

e- Önder, içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren kimsedir.

Sizce, farklı ortamlarda veya durumlarda grubu yönlendirebilmek için farklı şekilde davranmak gerekli midir?

a- Evet

b- Hayır

Sizce, önderlik sürecinin başarısı neye bağlıdır?

a- İzleyicilere (grup üyelerine)

b- İşletmenin çalışma şekline

c- İşletme içinde bulunulan psikolojik ortama

d- İşletme yöneticilerine

e- Hepsine

Mehmet Bey	Rahmi Bey	Nedim Usta	Metin Bey	Tuncay Usta
X	X	X	X	X
X	X			
X				
		X	X	
				X

Sizce, ideal önder aşağıdakilerden hangisidir?

- a- Otorite ve disipline yer vererek grubun diğer üyelerine söz hakkı tanımayan ve özellikle kendi fikirlerine göre karar alan, hareket eden kimsedir.
- b- Grup üyelerine söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimsedir.
- c- Grupla ilişkileri çok gevşek, varlığını hissettirmeyecek kadar alakasız ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimsedir.
- d- İçinde bulunduğu durum ve şartlara göre yukarıda belirtilen üç davranış tipinden herhangi birini kabul eden kimsedir.

Bir önderin grubundan azami verim alabilmesi için dikkat etmesi gereken husus şunlardan hangisidir?

- a- Grup içinde birleştirici rol oynamalı ve izleyicilerin isteklerini dikkate almalıdır.
- b- İyi bir kontrol sistemi kurarak işlerin iyi bir şekilde yapılmasını sağlamalıdır.
- c- Grubun manevi olduğu kadar maddi yönleriyle de ilgilenmeli, örneğin ücret sisteminin çalışmadaki verimliliğe göre düzenlenmesini sağlamalıdır.
- d- Grubu ve içinde bulunulan ortam koşullarını iyi analiz edip, sonra amaçlara ulaşmak için bir yol belirlemelidir.
- e- Diğer ...

Mehmet Bey	Rahmi Bey	Nedim Usta	Metin Bey	Tuncay Usta
	X	X	X	X
X	X			
X	X			
				X

Sizce, önderin izleyicileri etkilemek için kullandığı temel güç kaynağı hangisidir?

- a- Uzmanlık gücü
- b- Kişisel güç
- c- İşletmedeki konumundan kaynaklanan yasal güç
- d- Ödüllendirme veya cezalandırma gücü
- e- Benimsenme (izleyicilerce kabul edilip sevilme) gücü

Ek: 1

- xv -

İzleyiciler İçin Hazırlanan Anket Formu Örneği

Adınız :

Soyadınız :

İşletmedeki göreviniz:

1) Kaç yaşındasınız?

a- 20 den küçük

b- 20-30

c- 30-40

d- 40-50

e- 50 den yukarı

2) Tahsil durumunuz nedir?

a- İlkokul

b- Ortaokul

c- Lise ve dengi okullar

d- Yüksekokul

e- Başka ...

3) Şimdiki işinizde ne kadar zamandan beri çalışıyorsunuz?

a- 1 yıldan az

b- 1-3 yıl arası

c- 3-5 yıl arası

d- 5-10 yıl arası

e- 10 yıldan fazla

4) Yaptığınız işi seviyor musunuz?

a- Çok seviyorum

b- Biraz seviyorum

c- Hiç sevmiyorum

d- Kararsızım

- 5) Bu iş yerinde çalışmanızın esas nedeni nedir?
- a- Ekonomik zorluklar
 - b- İşten elde ettiğim mutluluk
 - c- Gelecek güvencesi
 - d- İşimi ve çalışma arkadaşlarımı sevmem
 - e- Başka ...
- 6) Sizce, aşağıdaki tanımlardan hangisi önderlik kavramını daha iyi anlatmaktadır?
- a- Önderlik, sadece bazı kişilerin doğuştan sahip olduğu bir kişilik özelliğidir.
 - b- Önderlik, bir kişinin niteliklerinin değil, yalnızca kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur.
 - c- Önderlik, önder, grup üyeleri ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreçtir.
 - d- Diğer ...
- 7) Sizce, aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
- a- Önder, şeftir.
 - b- Önder, yöneticidir.
 - c- Önder, içinde bulunduğu durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kimsedir.
 - d- Önder, işletmede işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan kimsedir.
 - e- Önder, içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren kimsedir.
- 8) Sizce, bir grubu yönlendirebilmesi için önderde bulunması gereken en belirgin özellik nedir?
- a- Fiziki görünüş,
 - b- Zeka,
 - c- Eğitim düzeyi,
 - d- Sorumluluk duygusuna sahip olma,
 - e- Birlikte çalıştığı grup arkadaşlarını ve işletme içindeki çalışma ortamını tanıma.

- 9) Sizce, önderin ve grup üyelerinin davranışlarını etkileyen faktörler nelerdir?
- a- Birlikte çalıştığı grup arkadaşları,
 - b- İşletmenin, içinde bulunulan çalışma ortamı ve çevresi,
 - c- İşletme yöneticilerinin davranışları,
 - d- Önderin ve grup üyelerinin kişilikleri eğitim düzeyleri,
 - e- Hepsi
- 10) Sizce, farklı ortamlarda veya farklı durumlarda grubu yönlendirebilmek için, farklı şekilde davranmak gerekli midir?
- a- Evet
 - b- Hayır
- 11) Sizce, ideal önder, aşağıdakilerden hangisidir?
- a- Otorite, ve disipline yer vererek grubun üyelerine söz hakkı tanımayan, özellikle kendi fikirlerine göre hareket eden kimsedir.
 - b- Grubun üyelerine söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimsedir.
 - c- Grupla ilişkileri çok gevşek, varlığını hissettirmeyecek kadar alakasız ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimsedir.
 - d- İçinde bulunduğu durum ve şartlara göre, yukarıda belirtilen üç davranış şeklinden birini kabul eden kimsedir.
- 12) Size göre, işletmenizde önder olarak nitelendirebileceğiniz kişi var ise, isimlerini belirtiniz.
- 13) Bu konuda başka düşünceleriniz var ise lütfen belirtiniz.

Ankete Katıldığınız İçin

Teşekkür Ederiz.

Önderler İçin Hazırlanan Anket Formu Örneği

Adınız :

Soyadınız :

İşletmedeki göreviniz:

1) Kaç yaşınızdasınız?

a- 20 den küçük

b- 20-30

c- 30-40

d- 40-50

e- 50 den yukarı

2) Tahsil durumunuz nedir?

a- İlkokul

b- Ortaokul

c- Lise veya dengi okullar

d- Yüksekokul

e- Başka ...

3) Şimdiki iş yerinizde ne kadar zamandan beri çalışıyorsunuz?

a- 1 yıldan az

b- 1-3 yıl arası

c- 3-5 yıl arası

d- 5-10 yıl arası

e- 10 yıldan fazla

4) Sizce, aşağıdaki tanımlardan hangisi önderlik kavramını daha iyi anlatmaktadır?

a- Önderlik, sadece bazı kişilerin doğuştan sahip oldukları, başkalarının gerçekte sahip olmadıkları bir kişilik özelliğidir.

b- Önderlik bir kişinin niteliklerinin değil, yalnızca kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucudur.

c- Önderlik, önder, izleyiciler (grup) ve içinde bulunulan ortam koşullarının etkileşimi suretiyle oluşmuş bir süreçtir.

d- Diğer ...

- 5) Sizce, önderin ve izleyicilerin davranışlarını etkileyen faktörler nelerdir?
- a- Birlikte çalıştığı grup arkadaşları,
 - b- İşletme içinde bulunulan çalışma ortamı ve çevresi,
 - c- İşletme yöneticilerinin davranışları,
 - d- Önderin ve izleyicilerin, kişilikleri, eğitim düzeyleri,
 - e- Hepsi
- 6) Sizce, ideal önder, aşağıdakilerden hangisidir?
- a- Otorite ve disipline yer vererek grubun diğer üyelerine söz hakkı tanımayan, özellikle, kendi fikirlerine göre, karar alan ve hareket eden kimsedir.
 - b- Grup üyelerine söz hakkı vererek alınacak kararlarda onların da payının bulunmasını sağlayan ve bu hususta onları teşvik eden kimsedir.
 - c- Grupla ilişkileri çok gevşek, varlığını hissettirmeyecek kadar alakasız ve alınacak kararlarda grubu tamamen kendi haline bırakan kimsedir.
 - d- İçinde bulunduğu durum ve şartlara göre, yukarıda belirtilen üç davranış tipinden herhangi birini kabul eden kimsedir.
- 7) Bir önderin grubundan azami verimi elde edebilmesi için, dikkat etmesi gereken husus şunlardan hangisidir?
- a- Grup içerisinde birleştirici rol oynamalı ve izleyicilerinin isteklerini dikkate almalıdır.
 - b- İyi bir kontrol sistemi kurarak, işlerin iyi bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır.
 - c- Grubun manevi olduğu kadar, maddi yönleri ile ilgilenmeli, örneğin, ücret sisteminin çalışmadaki verimlilik esasına göre düzenlenmesini sağlamalıdır.
 - d- Grubu ve içinde bulunulan ortam koşullarını iyi analiz edip, sonra amaçlara ulaşmak için bir yol belirlemelidir.
 - e- Diğer ...

- 8) Sizce, aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
- a- Önder, şeftir.
 - b- Önder, yöneticidir.
 - c- Önder, içinde bulunulan durumlara göre, gruba kendini kabul ettiren ve grubu yönlendiren kimsedir.
 - d- Önder, işletmede işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlayan kimsedir.
 - e- Önder, içinde bulunduğu gruba kendini sevdiren ve sözü dinlenen kimsedir.
- 9) Sizce, farklı ortamlarda veya farklı durumlarda grubu yönlendirebilmek için farklı şekilde davranmak gerekli midir?
- a- Evet
 - Bb- Hayır
- 10) Sizce, önderlik sürecinin başarısı neye bağlıdır?
- a- İşçilere (izleyicilere),
 - b- İşletmenin çalışma şekline,
 - c- İçinde bulunulan psikolojik ortama,
 - d- İşletme yöneticilerine,
 - e- Hepsine
- 11) Sizce, önderin izleyicileri etkilemek için kullandığı temel güç kaynağı hangisidir?
- a- Uzmanlık gücü,
 - b- Kişisel güç,
 - c- İşletmedeki konumundan kaynaklanan yasal güç,
 - d- Ödüllendirme gücü veya cezalandırma gücü,
 - e- Benimsenme (izleyicilerce kabul edilip, sevilme) gücü.
- 12) Bu konuda başka düşünceleriniz var ise lütfen belirtiniz.

Ankete Katıldığınız İçin

Teşekkür Ederiz.