

ÖNDERLİK DAVRANIŞINDA İKİ MODEL KARŞILAŞTIRMASI

Halil CAN*

SUNUŞ

Örgütsel başarımın göstergesi olarak karşımıza iki kavram çıkar. Bunlardan ilki verimlilik, diğeri ise, etkililiktir. Çeşitli örgüt ve yönetim bilimcilerince farklı biçimlerde tanımlanan bu iki kavram hakkında çeşitli ölçütler ve modeller geliştirilmişse de, bunların anlamları ve birbirleriyle ilişkileri üzerinde yazılanların çoğunluğu yargılayıcı ve tartışmaya açıktır. Buna ek olarak, bu yazılar bilimsel görünmenin yanında, oldukça yineleyici ve çelişkili öğütlerle doludur.¹

Biz bu yazımızda verimlilik ve etkililik kavramlarıyla bunların nasıl ölçüldüklerini inceliyecek değiliz. Amacımız için, verimliliği, örgütsel girdinin çıktıya olan oranı, etkililiği ise, bu ikisi arasındaki oranın en üst düzeye çıkarılması olarak tanımlamaktayız. Daha açık bir anlatımla belirtmek gerekirse, verimlilik kârda artış sağlama, enerji birikimine yardımcı olma ve uzun dönemde büyüme ve varlığı devam ettirme olanağı veren ve örgütsel analizde etkililiğin yalnızca bir yönünü oluşturan, örgütün iç yaşamının ölçüsü olan bir kavramdır. Verimlilik örgütün yalnızca ekonomik ve teknik yönleriyle ilgilidir. Halbuki örgütler açık birer sistem olduklarından, dış kurumlara da bağımlıdırlar. Bu nedenle, bir işletmenin kârlılığı ve yaşamını sürdürebilme durumu, sistem-içi düzenlemelere yönelik olan verimlilikle ölçülemez. İşte burada karşımıza örgütsel etkililik kavramı çıkar. Etkililik, ekonomik ve teknik (verimlilik) ve siyasal araçlarla örgüte geri dönüşü en üst düzeye çıkarma olarak tanımlanabilir.² Bu siyasal araçlar dışa yönelik olabileceği gibi, örgüt üyeleri üzerinde çeşitli yöntemler kullanarak içe yönelik te olabilir. İşte içe yönelik siyasal araçlardan belki de en önemlisi önderlik olmaktadır.

Örgütsel önderliğin temeli, örgütün günlük emirleriyle mekanik uyumdan daha ötede, etki yönünden bir fazlalık yaratmaktır. Bugün örgütler

* Doç. Dr. Halil Can, Hacettepe Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölüm Başkanıdır.
1 Daniel Katz ve Robert L. Kahn, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çevirenler : Halil Can ve Yavuz Bayar, (Ankara : TODAİE Yayınları, 1977) s. 171*
2 A.k., s. 177.

oldukça karmaşık insan ilişkileri örüntüsünden başka bir şey değildir. Bu karmaşık ilişkiler olmasaydı, planlı ve sistemli bir biçimde yaratılan örgütlerde önderliğe gerek duyulmayabilirdi. İşte önder, etkisel bir artış yaratırken, bazı araçlardan yararlanarak işlerin yürütülmesi için teknik, insansal ya da kavramsal becerilerini kullanma yoluna gider.³ Bu becerilerden teknik ve kavramsal olanların miktarı gerekli yönetim düzeylerine göre değişiyorsa da, insansal beceriler tüm yönetim düzeylerinde eş oranda gereklidir.

Önderlik davranışlarıyla ilgili kuramsal ve uygulamalı çalışmalar oldukça fazladır. İlk çalışmalar «kimler önder olur?» sorusuna yanıt bulmağa uğraşırken, önderde varolan ve onları izleyenlerden ayıran bazı kişisel nitelikler üzerinde durmuşlardır. Önceleri «Büyük Adam» yaklaşımıyla, kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğduklarını ve bu niteliklerin onların her zaman ve her yerde önder olarak belirmelerini sağladığını öneren görüşlerin sınanmasıyla başlayan, sonraları bu niteliklerin öğrenim ve tecrübeyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi uğraşlar genellikle umut kırıcı sonuçlar vermiştir.

Gerek aranan niteliklerin çok fazla oluşu, gerekse değişik görev grupları oluşturan değişik kişilikler ve değişik fiziksel düzenlerin tümünde bu niteliklerin geçerli olacakları konusunda deneysel kanıtların elde edilememesi, önderliğin rol, beceri ve davranışlarının konumlara bağımlı olduğu yaklaşımını getirmiştir. Önder, bu yaklaşımlara göre, zamanın bir ürünüdür. Bir takım konumsal etmenler üzerinde duran konumsal yaklaşım, bu etmenler değiştikçe, önderin etkili olabilmesi için gerekecek niteliklerin de değişeceğini belirtir.

Etkili bir önderin, örgütündeki birincil ve ikincil ilişkileri başarıyla birleştirebilen ve bunlar arasında hassas bir denge kurabilen kişiler olduğu görüşünden hareket eden modern yaklaşımlar, önderliğin çeşitli boyutlarına eğilerek, etkili önderlik davranışı için bazı görüşler önerirler. Bilindiği gibi örgütsel ilişkiler, roller arasındaki etkileşimler demektir. Birey, kişiliği ne olursa olsun, örgütsel amaçları başarmada görevinin yüklediği rolleri başarıma durumundadır. Rol ilişkileri ikincil ilişkilerdir. Bununla birlikte, örgüte giren birey, kişiliğini parçalamadan bir bütün olarak gelir. Rol ilişkileriyle doyuma ulaşamayan kişiliğinin diğer yönlerini, örgütün gerekli kılmadığı birincil ilişkilerle doyurmağa çalışır. Doğal örgütlerin ortaya çıkmasının nedeni budur. Bir önder örgütte böyle bir sorunla karşı karşıyadır. İşte önderlikte modern yaklaşımlar böyle bir görüşten hareketle, önderlikte çeşitli boyutlar üzerinde dururlar. Bunlardan Michigan Üniversitesi Anket Araştırma Merkezi bu boyutları işçiye ve üretime yönelik olarak⁴, Ohio Eyalet

3 Mustafa Dilber, *Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliğe Davranışsal Yaklaşım*, (İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976), s. 3.

4 D. Katz, N. Maccoby ve N. C. Morse, *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation*, (Ann Arbor, Mich.: Survey Research Center, 1950); Rensis Likert, *New Patterns of Management*, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1961).

Üniversitesi çalışmaları ise yapıyı harekete geçirme ve anlayış (consideration) biçiminde⁵, Blake ve Mouton, Yönetmel Diyagram adı verilen modellerinde, üretime ve insan ilişkilerine yöneliklik⁶ olmak üzere iki boyuttan söz ederlerken, Fiedler, konumlu olumsuzluk diye adlandırılan kuramında⁷ önderlik boyutlarını önder-üye ilişkileri, görevin yapısallığı ve konumun sağladığı erk miktarı olarak, son olarak Reddin, Yönetmel Diyağram ve Ohio çalışmalarına etkililiği ekleyerek⁸, önderliğin üç temel boyut üzerinde değışkenlik gösterdiğinden bahsederler.

Bu yazıda tüm önderlik yaklaşımlarını derinlemesine inceleyecek değiliz. Yaptığımız küçük bir araştırmayla, iki boyut üzerinde önderliği inceleyen Mouton ve Blake'in Yönetmel Diyagramının kullanılmasının sonuçlarıyla, bu modelin iki boyutuna konumsal etkililiği ekleyen Boyutlar Kuramının bulguları arasında bir karşılaştırmaya gitmek istiyoruz. Bu nedenle, önce bu iki modelin varsayımlarını özetlemek, daha sonra yaptığımız küçük çaplı araştırmanın sonuçlarına eğilerek, elde ettiğimiz bulguları karşılaştırmak suretiyle bazı sonuçlara varmak istiyoruz.

Y Ö N E T S E L D İ Y A G R A M M O D E L İ

Ohio Eyalet, Michigan Üniversitesi ve Grup Dinamikleri⁹ önderlik çalışmalarının önerdiği görev ve insan ilişkileri boyutlarını popüler hale getiren Blake ve Mouton, önderliği iki temel boyutta gelişen 5 ana tipe ayırırlar. Bu boyutlardan ilki, üretime ilgi, diğeriye insan ilişkilerine ilgidir. Diyagramda yatay eksen üretime ilginin derecesini belirtir. Önderin bu yatay eksen üzerinde değerdirmesi arttıkça üretim, ya da görev gereklerine yönelme daha önemli olmaktadır. İnsan ilişkilerine ilgi ise düşey eksen üzerinde değerdendirilmektedir. Bu ilginin derecesine göre, Yönetmel Diyagram, 5 ana tip önderlik davranışı önermektedir. (Şekil : 1)

5 E. A. Fleishman ve E. F. Harris, «Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover», *Personnel Psychology*, C. 15 (1962), ss. 43-55.

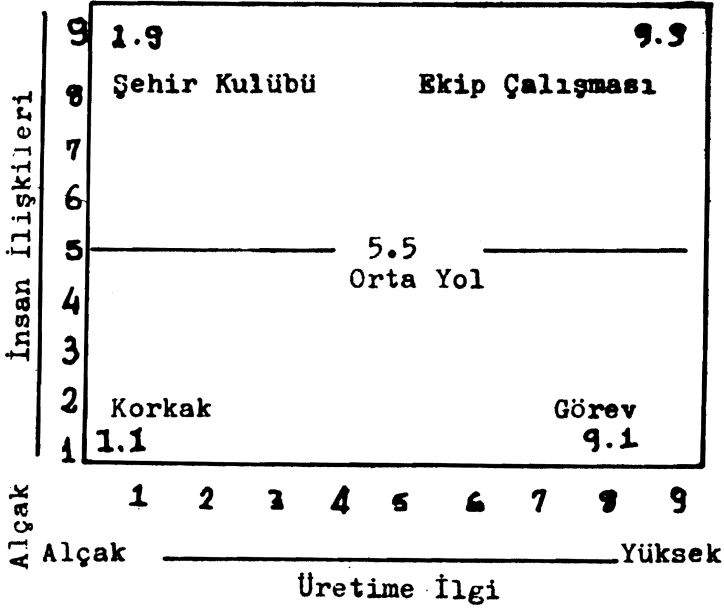
6 Robert R. Blake ve Jane S. Mouton, *The Managerial Grid*, (Houston : Golf Publishing, 1964).

7 F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York : McGraw-Hill, 1967); F. E. Fiedler ve M. M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, (Glenview, III.: Scott, Foresman and Co., 1974).

8 W. J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, (New York : McGraw-Hill, 1970); W. J. Reddin, «The Three-Dimensional Grid,» *The Canadian Personnel and Industrial Relations Journal*, (Ocak, 1966), ss. 13-20.

9 D. Cartwright ve A. Zander. *Der. Group Dynamics : Research and Theory*. (Evanston, III. Row, Peterson and Co., 1960).

ŞEKİL 1. YÖNETSEL DİYAGRAM ÖNDERLİK TARZLARI



a) Korkak Önderler

Bu yaklaşım, «gerekli iş ve görevleri mümkün olan en az çabayı harcarak yapmanın, örgüt üyeliğini sürdürmek için yeterli görüldüğü» yaklaşımdır.¹⁰

Böyle bir önder, hedeflerin gerçekleştirilmesinde, sorun alanını özenle inceleyerek ortaya çıkabilecek güçlüklerle işaret etmek ve başarısızlık duru-

¹⁰ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, (İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1976), s. 238.

munda neler olabileceğine dikkati çekmek eğilimindedir. Astlarla çatışma halinde, küçük sorunları büyütmeğe işi zamana bırakır. Astları yeni ya da güç bir şeyi denemeğe kalkıştığında, projeyi başarısızlığa götürebilecek sorunları belirterek, başarısızlık durumunda ortaya çıkacak sonuçları onlara göstermeğe çalışır. Üstlerle çatışma söz konusu oldukça geriye çekilir, fazla bir şey söylemez ve durumun kısa zamanda düzelmesini bekler. İşle ilgili bir konuda karar verirken, önce üst ve astlarının kanaatlerini öğrenmek ister ve sonra olanağı elverdiği ölçüde o yönde karar vermeğe çalışır. İşle ilgili haberleşmenin yürütülmesinde gerekli bilgiden fazlasını vermekten kaçınır. Bir kez bu yola gidilirse, insanın başına bir yığın dert açabileceğini düşünür ve herkesin herşeyi bilmek istemesinden çekinir. Son olarak, korkak yöneticiler, gerçekten önemli bir şey olmadıkça astlarını ne över ne de eleştirir; böyle bir şey olduğunda fikrini, özellikle olumlu olanları belirtir.

Bu tür önderler genellikle uzun süre yükselememiş, görevlerin aşırı derecede yalınlaştırıldığı ve iş bölümünün aşırılaştığı yerlerde çalışan, liyakatten çok, bu görev kendilerine yaratılan, fiatların sabit, ürünlerin belirli, işin sözleşmeli olduğu durumlarda, makineleşme ve otomasyon sonucu işteki karar verme ve düşünme öğelerinin azalması halleriyle, üretime dönük sert 9.1 yaklaşımı uygulayarak yükselmiş, ancak sendikaların güçlenmesi ve üst aşamaların insan ilişkilerine yatkın olduğunu belirtmesi sonucu, bu konuma uyan 1.9 tarzına ısınmamış kişilerdir.¹¹

b) Şehir Kulübü Önderleri

Bu tipte, insan ilişkilerine verilen önem, rahat ve dostça bir örgüt ve çalışma temposuna yol açmaktadır. İnsan ilişkileri boyutu, basit «ilk adla çağırma» ya da yaş gününü hatırlama gibi yapay ilişkiler olmayıp, karşılıklı güven ve saygıyı belirtir.

Bu tip önder, amaçların gerçekleştirilmesinde insanlarla ahenkli ilişkiler geliştirir ve onları, kendi amaç ve hedeflerini saptama ve uygulamalarında tam anlamıyla serbest bırakır. Astlarla çatışma durumunda, olayı tatlılıkla ya da başka bir olumlu yolla yatıştırmağa çalışır. Astları yeni ya da güç bir şeyi denemeğe kalkıştıklarında, hemen hiç ya da pek az eleştiride bulunur. İnancı, önderin olanağı elverdiği ölçüde az olarak bu konulara karışması biçimindedir. Üstlerle çatışma durumunda ise, gerginlik ortadan kalkıncaya kadar bekler ve durumu yatıştırmak için başka şeylerden söz eder. İşle ilgili konularda karar verirken astlarına ya da eşitlerine baş vurarak karara ilişkin görüş ve önerilerini ister. İşle ilgili haberleşmenin yürütülmesinde, astlarını kendilerini rahatsız etmeyecek şeylerden bilgilendirilerek, haberleşmeyi çoğu kez olumlu ve dostça bir hava içinde sürdürmeğe çalışır. Yönetici olarak, astlarını görevlerinde başarılı gördüğünde sınırlarını okşar, bir hata yaptıklarında ise eleştirilerde pek ileri gitmez.

Bu tip öndere üretim işlevinin yoğun olmadığı yarı-tekel durumlarında çok rastlanır.

¹¹ Dilber, a.g.e., s. 218.

c) Görev Önderleri

Bu tür önderliğin temel felsefesine göre faaliyetlerde etkililik, çalışma koşullarını, insan ögesinin karışmasını en alt düzeyde tutacak biçimde düzenleyerek olmalıdır.

Bireyleri birer üretim aracı olarak gören otoriter tipli bu önderler amaçların gerçekleştirilmesinde yüksek hedef ve hareket tarzları saptayarak ve yapılması gerekeni astlarına söyleyerek aynen yapılmasını sağlamak isterler. Astlarla çatışma durumunda denetimin ellerinde olmasını, işe duyuların karıştırılmaması gerektiğini söylerler. Astların girişimciliği ya da yaratıcılığı durumunda, büyük bir başarı olasılığı görürlerse, o yönde karar alarak evet ya da hayır gibi bir yanıtla kesin kanılarını belirtirler. Üstlerle çatışma durumunda, kendilerine göre doğru olanı savunur ve görüşlerini olduğu gibi açıklarlar. İşle ilgili kararlarda, doğru bir karara varabilmek için ustalık ve deneyimlerine dayanarak ne yapılacağını saptamağa çalışırlar. Astlarına işlerini görebilmeleri için gerekli bilgiyi verir ve yalnız ilgili veriler üzerinde durarak kişisel bir ilişki kurmaktan kaçınırlar. Astların hatalarını, ders almaları ve bir daha yapmamaları için gösterme eğilimindedirler.

Bu tür önderlik uygulamasına olanak veren koşullar arasında "fizyolojik gereksinimlerin doyurulması için işin gerekliliği, astların işlerini başarıyla görmeleri için gerekli öğrenim, eğitim ve yeteneklerden yoksun olmaları, yığın üretiminin çok sayıda yalın işe yol açmış bulunması ve endüstriyel örgütler arasındaki sıkı rekabetin edimlerin daha iyi ve daha dikkatli denetimini gerektirmesi sayılabilir."¹²

d) Orta Yolcu Önderler

«Havuç ve Sopa» yaklaşımı diyebileceğimiz bu önderlik biçimi, bir yandan çalışanların moralini doyurucu bir düzeyde tutarken, diğer yandan işe de önem verir. Denge sağlayarak örgütte uygun bir faaliyet düzeyini gerçekleştirmeyi amaçlar.

Bu tür önder astlarını, kendi düşüncelerinin en iyi olduğuna ustaca inandırarak, akla uygun bir moral ve verimlilik dengesi kurmağa uğraşır. Astlarıyla çatışma durumunda, her iki tarafın da çözümden memnun kalmasını ve üzülmemesini sağlamak için dolaylı yoldan uzlaşma çaresi arar. Astları yeni ya da güç bir şey denemeğe kalkıştıklarında onlara destek ya da engel olmağa kalkmaksızın, kendisi gibi düşünmeğe inandırma eğilimindedir. Üstleriyle çatışma durumunda ise, onların ne düşündüklerini anlamağa çalışır ve olası bir uzlaşmaya varmak umuduyla ihtiyatlı bir biçimde fikrini söyler. İşle ilgili konularda karar verirken, kararı bizzat verdikten sonra başkalarının ne düşündüklerini öğrenmek ister ve onlarda kararın sanki kendilerinin katkısıyla alınmış olduğu duygusunu uyandırmaya çalışır.

¹² Dilber, a.g.e., s. 213.

şır. Aşırı derecede haberleşmenin, çok az haberleşme kadar zararlı olacağına inandığı için, gerektiğince biçimsel olmayan yoldan astlarına bilgi verir. Astlarını biraz över, biraz da eleştirir ama her iki yolda da fazla ileri gitmez.

Bu tür önderlik, görev ve şehir kulübü önderliği arasında bir denge durumundadır. Bir çok durumlarda bu önderlik tarzı yeterli olabilir. Ama yaratıcılık ve yenilik gerektiren durumlarda oldukça etkisizdir.

e) Ekip Çalışması Önderliği

Bu yaklaşım, başarının kişilerin kendilerini adamalarına bağlı olduğuna ve örgütün amaçlarında bir ortak çıkar görebilmenin karşılıklı güven ve saygı doğuracağına inanan yaklaşımdır.

Böyle bir yönetici, örgüt amaçlarına erişmede, astların katılmalarını sağlamak ve onlara ulaşmaları için güvenceli bir sorumluluk duygusu geliştirmeye yardımcı olmak çabasıdır. Astlarla çatışma durumunda, olanağı elverdiği ölçüde çabuk, en iyi çözüm yolunu bulabilmek için kaynağını mantıksal bir biçimde araştırmak ister. Astları yeni ve güç bir şeyi denemeğe kalkınca genellikle, elde edilecek yarar ve sakıncaları belirlemek üzere konuyu onlarla görüşür; belli başlı bir başarı olasılığı varsa, onlara bu yolda destek olma eğilimindedir. Üstleriyle çatışma durumunda, konuyu açıklığa kavuşturmağa ve köküne inerek çözüme çalışır. İşle ilgili konularda karar verirken, konuyu bilen ve uygulamasına katılacak olanlar tarafından tartışılmasını ve karara varılmasını ister. İşle ilgili haberleşmenin yürütülmesinde, bilgi sahibi oldukları ölçüde etkili olacakları düşüncesiyle, astlarına olanağı elverdiği kadar fazla bilgi vererek, haberleşmeyi hiç bir süzgeçten geçirmeksizin doğrudan doğruya yapmak ister. Astlarının çalışmaları hakkında olumlu ya da olumsuz ne düşünüyorsa onları söyler.

ÜÇ BOYUTLU ÖNDERLİK MODELİ

Üç Boyutlu Önderlik Kuramı da Ohio ve Diyagram çalışmalarına benzer bir biçimde görev ve ilişkiler boyutlarını temel alarak dört ana yönetim türü belirler. Bunlar şunlardır :

1.1 Kopuk Önder

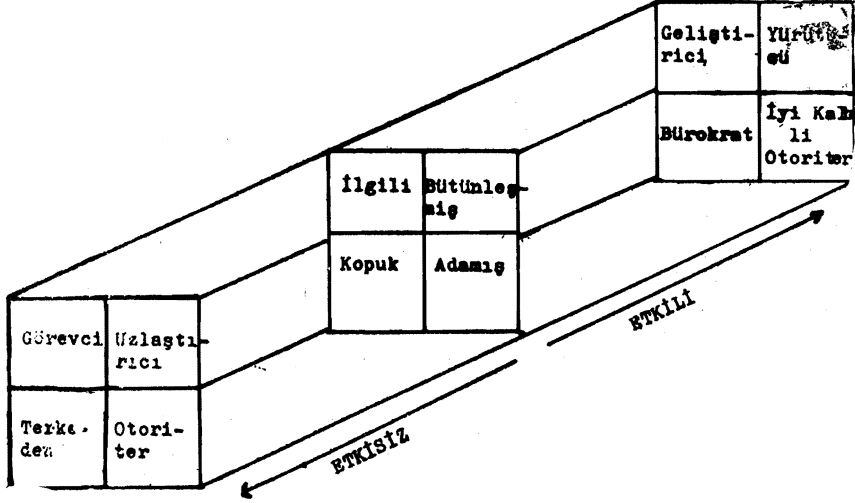
1.9 İlgili Önder

9.1 Adamış Önder

9.9 Bütünleşmiş Önder

Model, bir önderin etkililiğinin, onun önderlik tarzının içinde bulunduğu durumla ilişkisine bağlı, olduğu görüşünden hareketle, bu iki temel boyuta etkililik boyutunu da ekler (Bakınız : Şekil 2.)

ŞEKİL 2. ÜÇ BOYUTLU ÖNDERLİK MODELİ



Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu 8 tür önderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şöyle özetlenebilir :

a) Etkisiz Kopuk Önder (TERKEDEN)

Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmaz, konuşmaz, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyicidir.

b. Etkili Kopuk (BÜROKRAT)

Komuta, kural ve usullere uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Adamış (OTORİTER)

Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine kayıtsız boyun eğmeyi isteyen eleştirici ve tehditkâr önder olup, danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

d. Etkili Adamış (İYİ KALBLİ OTORİTER)

Ne istediğini ve bu isteklerini direnme yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu önderlik tipi, çalışkan, girişimci, zaman ve israfı değerlendiren, kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş kişidir.

e. Etkisiz İlgili (GÖREVCİ - Misyoner)

Çelişki ve sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren, pasif, hoş, nazik ve işleri kolaylaştırarak ahenk yaratmak isteyen bu yönetici çıktılarıyla ve denetimle ilgilenmez.

f) Etkili İlgili (GELİŞTİRİCİ)

Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu önder tipi, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı yeğler. İşbirliği-ne, anlayış ve desteğe yönelir. Onları güdülemede ve yeteneklerini geliştirmede etkilidir. Kısacası McGregor'ın «Y» kuramına inanır.

g. Etkisiz Bütünleştirici (UZLAŞTIRICI)

Kötü kararlar veren, belli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu önder, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme yanlısıdır. Bu nedenle katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ya da ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer. Kısacası kendisine fazlaca güvenilmez.

h. Etkili Bütünleştirici (YÜRÜTMECİ - Executive)

Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Eşgüdümleyicidir. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımı ve potansiyellerden yararlanmayı elde etme uğraşındadır.

Önderin etkililiği kullanıldığı konuma bağlı olduğuna göre bu tarzlardan herhangi biri, duruma göre etkili ya da etkisiz sonuçlar doğuracaktır. Etkili ya da etkisiz tarzlar arasındaki temel farklılık, önderin gerçek davranışında olmayıp, bu davranışın kullanıldığı konuma uygunluğundadır.

Model, tüm durumlara uygun bir tek ideal önder davranışını önermemektedir. Örneğin gerek ilişkiler, gerekse görev yönünden yüksek olan önderlik tarzı, ancak belli ortamlarda geçerli olmaktadır. Buna karşılık kriz ortamı örgütleri —polis ve ordu gibi— yüksek görev ve alçak ilişki durumlarında daha etkili olabilecektir.

ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

Yukarıda kuramsal temellerini açıkladığımız iki modelin uygulamalı bir karşılaştırmasını yapmak amacıyla Ankara'da yerleşik büyük boy bir işletmede, katıldığımız orta düzey yönetim seminerinde 50 yöneticiye anket uygulamaları yaptık.

Bu anketlerden ilki, Yönetimsel Diyagramı sınamak amacıyla geliştirilen ve bu zamana değil tarafımızdan bir çok kuruluşta uygulama olanağını bulan bir soru kâğıdıdır. Anket yedi ana değişken üzerinde önderlik eğilimlerini saptayan 35 cümleyi içermektedir. Bu değişkenler şunlardır: örgütsel amaçların gerçekleştirilmesindeki sorumluluk, astlarla çatışma, astların yaratıcı davranışlarında önderin tutumu, üstlerle çatışma, karar verme, haberleşmede önderin eğilimi ve sonuçlar hakkında astlara geribildirim (feedback) dir.

Denekler, bu değişkenlere ilişkin cümleleri bir tercih sıralamasına koyuyorlar. En çok tercih ettiklerine 5, en az benimsedikleri cümleye ise 1

puanı veriyorlar ve sonuçta, alınan puanların toplamına göre yöneticinin temel önderlik tarzı ile buna en yakın olan ikinci derecedeki (destekleyici) davranışı ortaya çıkıyordu.

Üç boyutlu önderlik anketi ise 64 çift cümle tertiplerinden oluşmuştur. Bu çiftlerin herbiri, etkili ya da etkisiz, sekiz önderlik tarzını betimlemektedir. Yöneticiler burada da en uygunundan başlayarak bir tercih sıralamasına girmekte ve böylece sonuçta, o yöneticinin tarz profili elde edilmektedir.

Test, yöneticinin işinde üstlendiği görevindeki önderlik tarzı hakkındaki algılarını sormaktadır. Yöneticiye ne tür bir yönetici olduğu söylenmemekte, kendisi işindeki davranışlarını betimlemektedir. Sonuç olarak, yönetici için her tarzda 1 ila 15 arasında puan alma olasılığı ortaya çıkmaktadır.

B U L G U L A R

Yönetmel Diyagram ölçeğinden elde ettiğimiz bulgular, bize, bu yöneticilerin çoğunlukla 5.5 orta yol önderlik tarzına eğilimi olduğunu göstermektedir. (Bkz. Tablo 1)

TABLO 1

YÖNETİCİLERİN DİYAGRAM PUANLARI

5.5 Orta Yol Önderlik Tarzı	24
9.9 Ekip Çalışması Önderleri	9
9.1 Ototirer Önderler	7
1.9 Şehir Kulübü Önderleri	6
1.1 Korkak Önderler	4

Bu sonuç, daha önce katıldığımız çeşitli kurumlardaki eğitim programlarında elde ettiğimiz sonuçlarla, orta yol önderlik tarzı yönünden uyum içindedir. Bu bakımdan Türk yönetiminde yönetsel diyagram yönünden orta yolcu önderlerin ağırlığı olduğu söylenebilir. Bunun bir nedeni bu kültürel ortamda, belki de kişiler için bir kaçış noktası olabilmesidir. Psikolojik olarak bunların davranışlarını tanıma ya da analiz etme burada oldukça zordur. Bunlar başka yöneticilik davranışlarından çeşitli nedenlerle kaçarak buraya sığınmış kimseler olabilirler. Gerçekten, orta yol puanı tutturana 24 önderden 19 tanesinin ikinci tercihleriyle aradaki puan farkının çok küçük oluşu bu kanıyı doğrulayıcı nitelikte sayılabilir.

Türk yönetiminin otoriter ve merkezci nitelikte olduğuna dair üeri sürülen sav ve araştırma bulgularının aksine, araştırmamızda ekip çalışması önderlerinin sayısı, otoriter önderlerden az da olsa daha fazla bulunmuştur. Bize göre bunun nedeni, araştırmanın yapıldığı kuruluştaki son bir kaç yıldır uygulanmağa çalışılan Amaçlara Göre Yönetim tarzının etkisidir. Bu amaçla çeşitli uzmanlardan yararlanan işletme, bir dizi eğitim ve değerlendirme programlarıyla yöneticilere belli ölçüde içgörü kazandırmış olabilir.

Üç boyutlu önderlik anketi uygulandığında, alınan yanıtlar, farklı konumlarda farklı önderlik tarzlarının uygunlandığını göstermiştir (Bkz. Tablo 2 ve 3).

TABLO 2
ÖNDERLERİN ETKİLİLİK DAĞILIMI

Geliştirici (etkili)	12
İyi Kalbli (etkili)	9
Yürütücü (etkili)	6
Uzlaştırıcı (etkisiz)	6
Görevci (etkisiz)	5
Egemen Olmayan Tarz	4
Otoriter (etkisiz)	3
Bürokrat (etkili)	3
Terkeden (etkisiz)	2

TABLO 3
ORTA YOLCU ÖNDERLERİN ETKİLİLİK DAĞILIMI

Geliştirici (1.9 Etkili)	7
Uzlaştırıcı (9.9 Etkisiz)	4
İyi Kalbli (1.9 Etkili)	5
Bürokrat (1.1 Etkili)	2
Görevci (1.9 Etkisiz)	2
Yürütücü (9.9 Etkili)	2
Egemen Olmayan Tarz	2

Görüldüğü gibi diyagramda orta yolcu görülen 24 yönetici, ileride açıklayacağımız egemen bir tarza sahip olmayan iki yönetici dışında, etkililik ölçütünde, etkisiz 1.1 i simgeleyen Terkeden tip hariç, tüm önderlik tarzları arasında dağılım göstermiştir. Genellikle bu dağılım, etkililik boyutu üzerinde daha fazla ağırlık sağlamıştır.

Diğer yandan, Yönetsei diyagramda 9.9 ekip çalışması tarzı puanını tuturan yöneticiler de, etkililik boyutu ölçeğinde çeşitli tiplere bürünmüşlerdir. (Tablo : 4).

TABLO 4

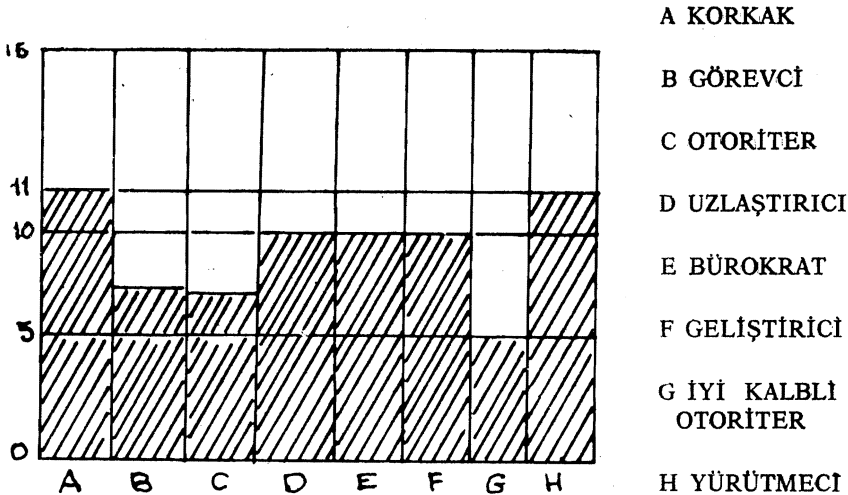
EKİP ÇALIŞMASI ÖNDERLERİNİN ETKİLİLİK BOYUTUNDA DAĞILIMLARI

N : 9

Yürütücü (9.9 Etkili)	4
Görevci (1.9 Etkisiz)	2
Geliştirici (1.9 Etkili)	1
Uzlaştırıcı (9.9 Etkisiz)	1
İyi Kalbli (9.1 Etkili)	1

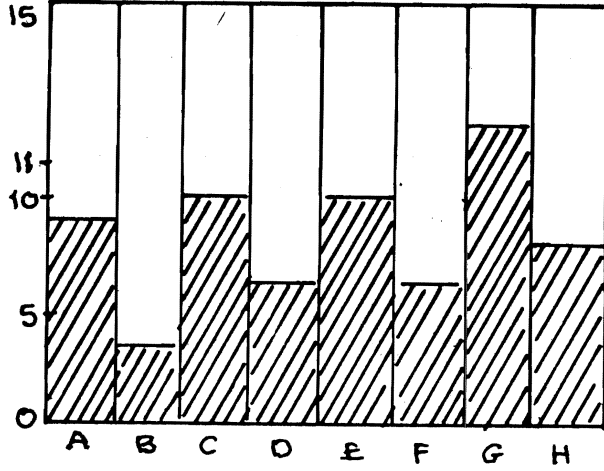
Üç boyutlu önderlik anketinde, bu önderlerin tarz profili çizildiğinde bazı ilginç sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Araştırma yöntemine göre, bu profilde 10 ve yukarısında yüksek puan alanlarla, en düşük puanlara bakılmakta ve bunların birbirleriyle ilişkileri bulunmaya çalışılmaktadır. Bu profiller sonucu ortaya çıkan durumlar şöyle özetlenebilir :

TERKEDEN - YÜRÜTÜCÜ



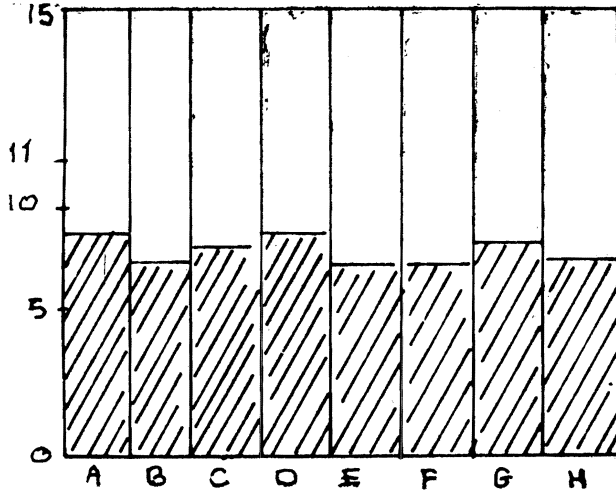
Egemen tarzın korkak, destekleyici tarzın yürütücü olduğu, bir diğer deyişle 1.1 etkisizden 9.9 etkiliye eğilim gösteren bu tarz, işler yolundayken optimum düzeyde çalışan, ancak engellerle karşılaştığında bunlarla başedemeyip korkak noktasına kaçmayı simgelemektedir. Araştırmamızda böyle bir profile sahip iki kişiye rastlanmıştır.

İYİ KALBLİ OTORİTER



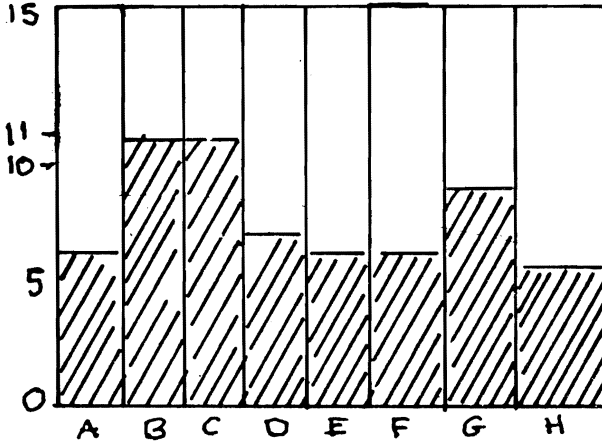
İyi kalbli otoriter puanlamada en yüksek tutturana, buna karşılık görevci tipi aşırı bir biçimde yadsıyan bu önderlik profili, gerektiği zaman göreve yönelikliği iyi bir şekilde kullanan ancak ilişkiler yönünden gerekli-gereksiz, her iki durumda da başarılı olamayan yönetici tipini yansıtmaktadır. Araştırmamızda bu tür dört yöneticiye rastlanmıştır.

EGEMEN OLMAYAN TARZ



Bu tür önderlik belirgin bir biçimde açıklanamamaktadır. Egemen bir önderlik tarzını görmek olası değildir. Bunun nedeni, ya görev belirli bir tarzı ya az ya da hiç gerektirmemekte, yahut ta yönetici yüksek bir esnekliğe ya da sürükleyiciliğe sahip olmasındandır. Görevin (işin) bizzat kendisinin incelenmesi bu konuda yeterli bilgi sağlayabilir.

GÖREVCİ - OTORİTER



İki egemen etkisiz tarza sahip olan bu önderlik türü, düşük derecede durumsal duyarlılığa işaret etmektedir. Böyle bir yönetici durumları yanlış değerlendirmekte ve kendi amaçlarını durumun gereklerinden daha üstün tutabilmektedir. Araştırmamızda bu tür iki öndere rastlanmıştır.

Son olarak, genelde yürütücü başta olmak üzere göreve yöneliklik boyutuna daha çok önem veren yöneticilerin büyük ölçüde teknik kökenli oldukları, buna karşılık geliştirici başta olmak üzere insan ilişkileri boyutuna öncelik veren yöneticilerin sosyal ya da yönetsel bilimler kökenine sahip buldukları görülmüştür.

S O N U Ç

Yaptığımız küçük çalışmadan görüleceği üzere, her iki anketin aynı gruba uygulanması farklı sonuçlar doğurmaktadır. İlk bakışta, etkililik ölçüsünü sağlamağa çalıştığı için 3— Boyutlu Önderlik modelinin üstün olduğu söylenebilir. Ancak gerek Yönetsel Diyagram, gerekse 3— Boyutlu Önderlik modelleri uzun süre alabilecek paket programlarla yöneticilere aşılınmakta, bunun sonucu olarak, örgütsel değişim ve gelişimin sağlanması öngörülmektedir. Biz araştırmamızda böyle bir eğitim programı uygulayarak bireysel ve dolaylı olarak örgütsel değişim çabasına girişmedik. Amacımız, mevcut yöneticilerin hali hazır çalışma ortamlarında edindikleri deneyimler sonucu gösterdikleri önderlik tarzlarının bu modellerde nereye düşebileceğini saptamaktan ibaretti.

Diğer yandan bu yöneticilerin adı geçen modellerde farklı yerlere uygun düşmeleri, boyutlar arttırıldıkça, kişilerin önderlik tarzlarının belirginleşmesi olasılığının da artacağı gerçeğinden doğabilir. Buna ek olarak, Yönelimsel Diyagramın boyutları yakından incelendiğinde, bunların tutumsal nitelikte olduğu görülecektir. İlgi belli bir şeye duyguyu yansıtmaktadır. Halbuki gerek Ohio Önderlik Çalışmalarında (yapıyı harekete geçirme ve anlayış boyutları), gerekse 3 - Boyutlu Önderlik Modelindeki (Görev Davranışı ve İlişki Davranışı) boyutları gözlemlenen davranışı yansıtan boyutlar olmaktadır. Bu iki model (Ohio ve Boyutlar Modelleri) kişilerin nasıl davrandıklarını ölçmeğe çalışırken, Yönelimsel Diyagram, yöneticilerin, üretim ve insan ilişkilerine karşı olan eğilimlerini bulma çabası içindedir. Yönelimsel Diyagram ve 3 - Boyutlu Önderlik kuramları, önderliğin farklı yönlerini ölçerken bazı yönlerden uyuşum içinde görülebilmektedir. Ancak diyagramın davranışsal varsayımları tutumsal boyutların analizinden çıkarıldığı için, bir çok kez, çalışmamızda görülen çelişkiler doğabilmektedir. Gerek üretim gerekse insan ilişkilerine yüksek derecede ilgili olabilmek öngütler için arzu edilebilir görünse de, bu yüksek ilgi her konuma uygun düşmeyebilir. Burada şu noktayı da belirtmekte yarar vardır: 3 - Boyutlu Önderlik kuramının gözlemlenen davranışı ölçmesinde, anket yalnız öndere değil, onun izleyicilerine, üstlerine ve iş arkadaşlarına da verilmektedir. Biz bu küçük çalışmamızda bu olanağı bulamadığımız için böyle bir değerlendirmeğe gidemedik.

Son olarak, 3 - Boyutlu Önderlik Kuramı, kişilerin durumu değerlendirebilecekleri varsayımından hareket etmektedir. Halbuki yapılan araştırmalar, kişilerin nesnel gerçeği değil, algılanan gerçeği gördüğünü ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, böyle bir eğitimden geçmiş önderin, her zaman durumu doğru olarak algılayıp gerekli önderlik tarzını uygulayabileceğini söylemekte dikkatli davranmak gerekecektir. Buna ek olarak, bu modelin etkililik boyutu belli bazı varsayımların ürünüdür. Bu tarzların gerçekte de etkili olup olmadığının sınanması gerekecektir.