

## Konaklama endüstrisinde önderlik

CEV:  
DR. FERMANİ MAVİŞ

**Bu çabışmanın amacı, önderlik biçimini ve örgütsel başarının sonuçlarına ve bu sonuçların araştırma raporlarına açıklık getirmektir.**

Yrd. Doç. Dr. Fermani Maviş: Lisans, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi (1979); doktora, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı (1985); yükseköğretim, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Sanatları Programı (1987); yardımcı doçent (1986), Halen Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu'nda öğretim üyesi.

İşletme yönetiminin işgörenlere etkin bir önderlik sağlama sorumluluğunda olduğu fikrine herkes katılır. Ancak, en uygun önderlik biçimini belirlemede, çoğu yöneticilerin kafası karışmakta ve şaşır-maktadırlar. İnsana yönelik sorunlar, konaklama endüstrinin emek yoğunluğu özelliğinden dolayı ya doğrudan ya da dolaysız olarak önemli olmaya devam etmektedir. Yerel restoranlardan uluslararası lüks otele kadar olan yerlerde çalışan personel farklıdır. Konaklama endüstrisindeki yönetici pek çok kitap ve makale okumakta veya "insan kaynakları" yönetimine ilişkin seminerlere katılmaktadırlar. Yöneticilerin şaşır-dıkları iki nokta sudur: (1) Kitaplar-daki önderlik tekniklerini uygulamadaki zorluklar ve (2) Uzmanlar tarafından personel sorunlarına getirdikleri çözüm önerileridir.

Konaklama endüstrisindeki insana yönelik sorunlar, sistematik önderlik araştırmalarının yokluğu ile bütünleşmektedir. Bu makalenin amacı: (1) Önderlik biçimine ilişkin ortaya atılan çeşitli düşüncelere bir düzen getirmek, (2) Önderlik sorunlarıyla ilgili konaklama endüstrisinin alan araştırması sonuçlarını özetlemek ve (3) Konaklama endüstrisine en uygun önderlik biçimini seçmede yardımcı olacak stratejiyi önermektir.

### I. ÖNDERLİK VE DURUM

McGregor tarafından geliştirilen Teori X ve Teori Y gibi birbirine zıt iki önderlik biçimini yöneticiler çok iyi bilmektedirler. Teori X'i benimseyen yöneticiler "otokratik"dir. Bu nedenle örgütün ihtiyaçlarına pasif kalan astlar hakkında işlem yapar; astları yönlendirmeye ve güdülemeye ihtiyaç duyarlar. Teori X'i uygulayan yöneticiler, önderlik biçiminde görev eğilimli ve başarısını arttırmak için çalışma grubuna daha

fazla yapı getirmeye çalışmaktadırlar. Kararlar üst yönetim tarafından alınır ve emirler astlara aktarılır. Diğer önderlik biçimi Teori Y'dir ki bu tür yöneticiler "katılımcı"dırlar; astların güdülenmiş olduğuna ve sorumluluğu arayıp bulacaklarına inanırlar. Teori Y'yi benimseyen yöneticiler, önderlik biçimi açısından insanı işe alıştırmaya ve mümkün olduğu kadar astlarını karar verme sürecine katılmasını sağlarlar. Böylece astların moral yükselir, bu da verimliliğin yükselmesine neden olur. X ve Y Teorisi önderlik türleri zıt uç noktadaki istisnalardır. Uygulamada, yöneticiler, bu uçlardan yalnız bir tanesinde faaliyet göstermeyip önderlik biçimlerinden birine veya diğerine eğilimlidirler.

Y Teorisi önderlik biçiminin geçerliliği olmasına rağmen uygulamacılar ve araştırmacılar, önderlik biçiminin etkinliğinin kullanılmasına göre değişebilir hallerine bağlı olduğunu bulmuşlardır. Diğer bir deyişle, hangi önderlik biçiminin daha etkin olduğunu tayin eden durumun kendisidir. Fiedler bu kavramı, bir önderin davranışının etkinliğini durumun gerektirdiği isteklere bağlı olduğuna ilişkin bir çalışma yapmıştır(1). Fiedler'in araştırması, görev eğilimli önder (Teori X) kolay veya zor önderlik durumlarına göre daha etkili olduğunu göstermiştir. Katılımcı önder (Teori Y) zor olmayan önderlik durumlarına göre daha etkilidir. Fiedler durumu belirlemede üç değişken olduğunu söylemektedir. Bunlar:

- Önder-Ast İlişkisi,
- Görev Yapısı,
- Orun (pozisyon) Gücü.

**Önder-ast ilişkisi;** astlarca desteklenen veya kabul edilen önderin derecesini gösterir. Çok iyi bir önder-ast ilişkisi,

astları denetleme ve etkileme önder için kolaydır ve önderin emirlerini kabul etme de astların eğilimleri daha fazladır.

**Görev yapısı** işteki genyöntemlerin ve hedeflerin derecesidir. Böylece gelişmeyi veya başarıyı ölçmek kolaydır. İş ne kadar basit olursa olsun, görev eğilimli katılımcı önderlik biçiminden daha etkili olabilir.

**Orun gücü** önderin astları ödüllendirme veya cezalandırma yetkisinin derecesidir. Bu güç ne kadar büyük olursa önderin astlar üzerindeki etkisi de o kadar çok olur.

Bu üç değişken için yüksek veya düşük düzeylerin alınması, öndere sekiz farklı durum ortaya koymaktadır. Şekil-1'de X ve Y Teorisi önderlik biçiminin etkin olduğu farklı durumlar gösterilmektedir.

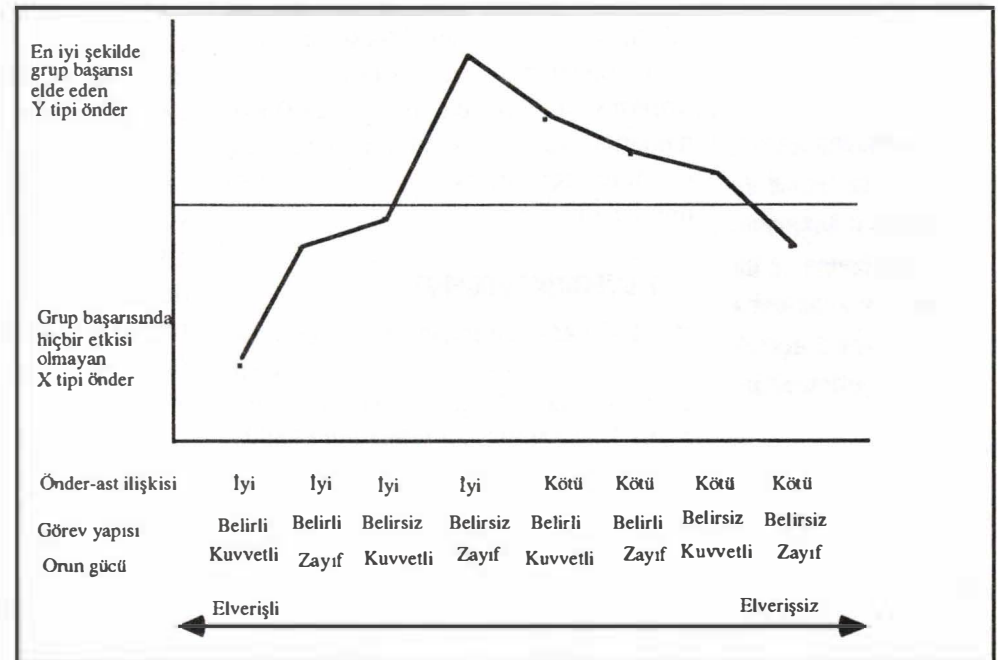
Fiedler ve diğerleri tarafından yapılan çalışmalar görev eğilimli önderler (X Teorisi) elverişli durumlarda (iyi bir önder-ast ilişkisi, yapısal görevler ve kuvvetli orun gücü) veya çok elverişsiz durumlarda (zayıf bir önder-ast ilişkisi, yapısal olmayan görevler ve zayıf orun gücü) yapıldığını göstermiştir. Bu iki uç arasında katılımcı önder (Y Teorisi) en iyisidir.

## II. KİŞİLİK VE ÖNDERLİK BİÇİMİ

McGregor, bağımsız kişilik sahibi bireyler, faal olarak karar vermeye katılma fırsatını elde ederler demektedir(2). Vroom bu hipotezi test etmiş ve bağımsız kişiliğe sahip bireylerin katılma fikrinden hoşlandıklarını bulmuştur(3). Şekil-1'in durumsallık modeli üzerindeki kişilik düşüncelerini görmekteyiz. Burada: (1) Astlar bağımlı (bağımsız) kişilik özellikleri gösterirse görev eğilimli önderlik biçiminin etkinliğini arttıracaktır (azalacaktır) ve (2) Astlar bağımlı (bağımsız) kişilik özellikleri gösterirse katılımcı önderlik biçiminin etkinliği artacaktır (azalacaktır).

Durumsallık teorisi ve Vroom'un kişiliğe göre etkin bir önderliği değişen veya değişmeyen olayla ilgisinin bulunmadığını bulmuştur. Daha doğrusu çalışma veya gruptaki üyelerin belli kişilik özelliklerinin değişken durumlarına bağlı olan bireysel önderlik biçiminin etkili olup olamayacağıdır. Gerçi bu düşünceler oldukça karışıktır. Önderliğin karmaşık sorunlarına gerçekçilik ilave edilebilir. Hiç bir mantıklı kimse bu açıklamaya katılamamazlık edemez. Bulaşıkçılar için en uygun ön-

ŞEKİL 1: Fiedler'in Durumsallık Teorisi



**Fiedler ve diğerleri tarafından yapılan çalışmalar, görev eğilimli önderler (X teorisi) elverişli durumlarda veya çok elverişsiz durumlarda yapıldığını göstermiştir.**

derlik biçimi belki Grup Başkan Yardımcısı için geçersiz olabilir, çünkü, değişik durumlar önderlik etkinliğine etki eder,yöneticiler için en uygun önderlik stratejisini seçmek amacıyla örgütlerini değerlendirme konusu da önemlidir. Otel ve restoran işgörenleri üzerinde yapılan alan araştırması aşağıda özetlenmektedir. Bu araştırma, konaklama endüstrisinde bulunan değişik durumları değerlendirmekte, endüstrideki önderlik biçimine ve yönetim etkinliğine ışık tutmaktadır.

### III. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmaya katılan kuruluşlara sonuçların kesinlikle gizli kalacağına dair güvence verilmiştir. Araştırma yöntemi

açıklanmış ve görüşmeler için çok sayıda işgörenle tartışılmıştır. Örnek büyüklüğü olarak görüşme için 59 veya daha aşığınsını oluşturan işgörenlerin % 50 ile görüşülmüş; 60 veya daha fazla işgöreni oluşturmak için en azından 30 işgören örnek büyüklük olarak belirlenmiştir. Görüşmelerde işgörenleritesadüfi örnekleme tekniklerine dayalı seçme işlemi otel ve restoran araştırmalarında uygulamak zordur. Yalnız "iyi" işgörenleri seçmeye çalışan yönetici ve işçilerin hepsini "tembih ederek" projenin amacını bozabilirlerdi. Örnek büyüklüğü, araştırma sayısı ve işgörenler çeşitli yollarla seçildi ve örnek olarak New Orleans bölgesindeki otel ve restoran işgörenlerdi.

TABLO 1: Araştırılan işgörenlerin profili

	%		%
<b>Cinsiyet</b>		<b>Konaklama eğitimi alıp almadıkları</b>	
Erkek	41.3	Evet	78.0
Kadın	58.7	Hayır	22.0
<b>Evlilik Durumu</b>		<b>Yaş</b>	
Evlenmiş	38.1	20 veya genç	21.4
Evlenmemiş	61.9	20-30	45.0
<b>İrk</b>		30-40	17.6
Beyaz	51.7	40 ve yaşlı	16.0
Siyah	47.3	<b>Geçen iki yıldaki diğer işkolu</b>	
Diğer	1.0	Hiçbiri	34.8
<b>Çalışma Saati</b>		1	29.4
Tam gün	87.9	2	20.7
Yarım gün	12.1	3 veya daha fazla	15.0
<b>Okulda okuyor mu</b>		<b>Mevcut işgörenlerle çalışma yılı</b>	
Evet	18.3	0-2	69.8
Hayır	81.7	3-4	14.2
<b>Okuyorsa, okulun türü</b>		7.1	7.9
Lise	42.0	6 veya daha fazla	8.9
Kolej	39.3	<b>Geçen 2 yıl içinde işsiz kaldığı aylar</b>	
Mesleki/Teknik	5.4	Hiçbiri	51.7
Diğer	13.4	1-3	18.3
<b>Ana dili</b>		4-6	15.4
İngilizce	92.1	6 ve daha fazla	14.6
İspanyolca	3.7		
Almanca	2.3		
Diğer	1.9		
		<b>Toplam Denek</b>	<b>594</b>

**Alan araştırması görev yapısı, orun gücü ve grup atmosferi bağımlılık ihtiyacı duyan işgörenlerin durumsal değişkenleri üzerinde yoğunlaştı. Nave olarak oldukça ayrıntılı demografik veri araştırması işgörenlerden toplandı.**

TABLO 2: Eğitim düzeyi

TAMAMLADIĞI OKUL DÜZEYİ	TÜM İŞGÖRENLERİN n=572	BEYAZ İŞGÖRENLER % 53	SİYAH İŞGÖRENLER %47
	%	%	%
0-6 yıllık	2.6	2.0	3.3
7-8 yıllık	7.3	5.1	9.4
9-11 yıllık	27.8	21.4	35.9
Lise	35.5	35.3	37.0
13-15 yıllık (Bazı kolejler)	21.9	27.8	14.0
16 veya yukarı yıllık	4.9	8.5	1.1

Alan görüşmeleri, toplam 66 kuruluşta sağlanan toplam 594 işgörene anket soruları yöneltildi. Alan araştırması bir veya birkaç mezun öğrenci ve fakülte araştırmacıları tarafından yürütüldü. İşgörenler merkezi bir yerde toplandı. Araştırmacılar tarafından araştırma sonunda daha iyi bir yönetim ve endüstriye yardımcı olma amacını güttüğü işgörenlere açıklandı. Anket sorularının üzerine isimlerini yazmamaları söylendi. İşgörenlerden diğerlerine danışmaksızın anket sorularını cevaplamaları istendi. Anket sorularını doldurmaya yetecek kadar zaman verildi; bu süre 5 dakikadan 1 saate kadar değişmekteydi. Yönetim personeli mevcut değildi ve tamamlanan anket soruları doğrudan araştırmacılara verilmekteydi.

#### IV. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Tablo-1'de araştırılan işgörenlerin 10 ayrı özelliği listelenirken Tablo-2'de onların eğitim durumları özetlenmiştir.

Tablodan da görüleceği gibi, genç bir işçi grubunun bulunduğu, evlenmemiş olmalarıdır. Çoğunluğunun (%88) tam gün işinin bulunduğu ve kısa zaman dönemi için işletmede çalıştıklarıdır. Araştırılmaya katılan işletmeler için ortalama devir hızı yılda % 94'dür. Cevap verenlerin mevcut işgörenlerle birlikte çalıştıkları yılın medyan sayısı 1 iken, yaklaşık üçte biri 6 ay veya daha az süre birlikte olduklarını

göstermektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 30'u şimdiki işverenleri ile 2 yıldan fazla beraber olduklarını belirtmişlerdir.

New Orleans bölgesindeki konaklama endüstrisi için mesleki-teknik programların nadirliğine göre, endüstriye ilişkin biçimsel eğitim görenlerin yalnız 1/5 olması hiçte şaşırtıcı değildir. Araştırmaya katılan işgörenler, işteki sabırlılığı veya uzatılmış işsizlik özelliği göstermektedirler. Geçen iki yılda işe alınanların medyan sayısı 1'dir ve yalnız araştırmaya katılan işgörenlerin %15'i bu zaman süresince üç veya daha fazla işlerinde kaldıkları özetlenmektedir. Geçen 2 yılda işsiz kalmamış kişi yaklaşık % 52'dir ve %70'i 3 ay veya daha kısa süre işsiz kalmışlardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları Tablo-2 de görülmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde en göze çarpan istatistik liseyi tamamlamamış işgörenlerin sayısıdır (% 37.7). Eğitim durumlarında beyaz ile siyah işgörenler arasındaki fark anlamlıdır. Beyaz işgörenlerin % 28.5'i liseyi tamamlayamazken, siyahlarda % 47.9 12 yıllık okul hayatından daha azını tamamladığı görülmektedir.

#### V. GÖREV YAPILARI, ORUN GÜCÜ VE GRUP ATMOSFERİ

En uygun önderlik biçiminin, işdeki durum değişkenlerine göre belirlenmekte olan önderliğin durumsallık teorisinden

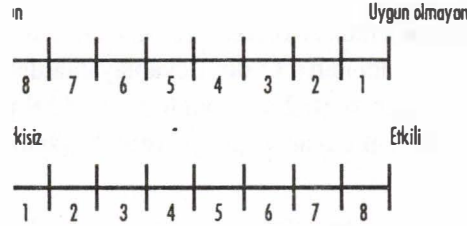
**Araştırmadan elde edilen sonuçlar, evrensel bir öneri olmamasına rağmen belli bir yol göstermesi açısından uygulamadaki yöneticiler için kullanışlı olabilir.**

dolayı, bu değişkenleri ölçmeye çalışmak gerekliydi. Yönetim biçimi ile ilgili sonuçlar, durum değişkenleri için elde ettiğimiz bulgulara bağlı olabilir. Görev yapısı ve orun gücü için, Fiedler tarafından önerilen testler kullanıldı. Fiedler tarafından elde edilen kuralcı puanlamalar, test sonuçlarını karşılaştırma yapmaya izin vermektedir. Alan testleri, Fiedler'in önder-ast ilişkisini ölçmek için test araçlarının çok ilginç olduğunu açıklamaktadır. Sonuç olarak, Fiedler'in test araçlarından sapma olmuştur, bu nedenle sonuçlarımızın yorumu da bir dereceye kadar karmaşıktır.

Görev yapısıyla ilgili araştırma, işgörenleri değil aynı zamanda işgörenlerin "nezaretçilerine" de sorulacak 12 soruyu içermektedir. Sorular, hedef açıklığı, görevi başarmada yolların farklılığı, birden fazla doğru çözümler ve işi mükemmel şekilde başarmadan ziyade belirliliğinin kolaylığını derinlemesini incelemektedir. Nezaretçinin eğitim ve tecrübesine dayalı 2 soru, ilk on sorunun sonuçlarını geliştirmekte kullanıldı, buna göre görev yapısı puanı tecrübe ve eğitimle artmakta ve daha az tecrübe ve eğitimle azalmakta. 229 ilk düzey nezaretçilerin görev yapısı puanının medyanı 16.5 iken, Fiedler tarafından belirtilmiş kuralcı puan 12.6'dır. Bu farklılık % 99 güvenlik sınırları içinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bunun anlamı otel ve restoranlarda bulunan işlerin çeşitliliği diğer iş türleriyle kaOrun gücü puanı aynı nezaretçi grubuna yetkileri ile ilgili 5 soru sorulmasıyla elde edilmektedir. Ödüllendirme ve cezalandırma; terfi ettirme, terfiyi geri alma; işe alma ve işten çıkarılma; işlere atama, işgörenlerin başarılarını dereceleme, görev yapısı için elde edilen puan 234 nezaretçi için 8.9 dur. Fiedler tarafından belirtilmiş kuralcı puan 8.5 dir. Elde edilen puan daha yüksek olmasına rağmen iki orun gücü puanı arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Araştırılan nezaretçiler, işgörenler üzerindeki orunun ortalama miktarı da gayret gösteriyorlardı.

Fiedler tarafından kullanılan grup at-

mosferi testi, Osgood tarafından geliştirilen ve iki kutuplu cetvel olarak nitelenen 8 puanlık bir seriye dayanır. İki cetvel aşağıdaki gibidir.



10 dan 20 kadar gruplanmış grup atmosferi ölçüğü kullanılmış ve testler hem nezaretçiler hem de astlara verilmiştir. Cevap veren kişiden 1'den 8'e kadar uzanan dereceden en uygun rakamı işaretlemesiyle çalışma grubunun ve onun atmosferinin açıklanması istenmiştir. Bununla beraber, önceden test olmuş işgörenlerin çoğu 8 rakam olarak nitelenen cetveli yorumlamada güçlük çekmekte olduğunu bulduk. Bu bulgulardan dolayı işgörenler için 4 rakamlı derece kullanmaya karar verildi ve nezaretçiler için de aynı 4 rakamlı derece kullanıldı. Bu karar iki görüş açısından şüpheli karşılandı; birincisi, işgören anket sorularından tüm grup atmosferi testini çıkarma zorunluluğu ve ikincisi ise cetveli 8'den 4'e indirmeye, 8 rakamlı kuralcı sonuçlarla bu sonuçların karşılaştırması sorunudur.

Fiedler tarafından belirtilmiş kuralcı puanlarla sonuçlarımızı karşılaştıracamız ve daha sonra araştırma kanıtlarıyla bu bulguları kuvvetlendireceğiz. 231 nezaretçi örneğimiz için ortalama grup atmosferi puanı 3.28 dir. Fiedler'in normları ile bu puanı iki misli yaparsak ortalama puan 6.56 olur. Bu karşılaştırma 6.6'nın kuralcı ortalama değeridir. Test ile kuralcı puan arasında istatistiksel olarak bir fark bulunamamıştır. Araştırılan oteller ve restoranları için grup atmosferi diğer gruplara göre oldukça iyi olduğu düşünülebilir.

Herbir işgörene yöneltilen diğer test grup atmosferine, ışık tutan İş Tanımı İndeksidir(4). İş Tanımı İndeksi, beş aynı alanda çalışmayla doyumu ölçer, en çok

**Bir dereceye kadar yöneticiler ve nezaretçiler karar verme sorumluluğunu üstlenmeyi hissettiklerinde yaratıcı önder vardır.**

kullanılan test aracıdır. Bunlardan bir taneside gözetimdir. Smith, Kendall ve Hulin tarafından belirtilmiş gözetim doyumuyla ilgili kuralcı medyan puanı erkek ve kadınlar için 42 dir, bu araştırmada bulunan medyan değeri erkek işgörenler için 45 iken, kadın işgörenler için 43.5 dir. Cevaplayanlardan erkekler % 58.2 si ve kadınlar % 52.9 u kuralcı medyan değerinin üstünde puanlanmıştıdır.

Grup atmosferi ve İş Tanımı İndeksi sonuçları önemli derecede uyuşmaktadır. Sonuçların, grup atmosferi ölçülerimiz Fiedler'in normları ile istatistiksel olarak aynıdır. İş Tanımı İndeksi olayında, araştırmaya katılan işgörenler nezaretçilerinden az da olsa memnundurlar. Araştırılan otel ve restoranlarda önder-ast ilişkisi genelde endüstri ortalaması üzerindedir ve bu yüzden tatmin edici olarak tanımlanabilir.

## VI. İŞGÖREN KİŞİLİK ÖLÇÜLERİ

Daha önce belirtildiği gibi, bağımsız kişilikleri katılıma uygun bir şekilde cevap vermeye eğilimli olan bireyler desteklenen gayretlere kanıt vardır. Oysa bağımlı kişiliklere sahip insanlar işle ilgili karar vermeye katılmaktan pek etkilenmezler. Bu kişiliği ölçmek için Vroom tarafından geliştirilen 16 soruluk test her bir işgörene verilmiştir. Sorulardan iki örneği aşağıdaki gibidir.

1. Daha tecrübeli insanlara bağlı olmaksızın yaşamınızı sürdürmede sizin için ne kadar önemlidir.

Hiç Pekaz Biraz Çok Son derece

2. Size ne yapmanız söylendiğinde grubunuzun değişiminde bir kişinin bulunmasını ne derece istersiniz?

Hiç Pekaz Biraz Çok Son derece

Bu testin sonuçları Tablo-3'de verilmiştir.

Genelde, araştırmaya katılan işgörenler bağımsızlık için psikolojik ihtiyaç gösterdiği şekilde karakterize edilebilir. Bu özellik siyah işgörenler için geçerlidir, bağımlı seride ki puanlama % 50.8 dir. % 99 güven sınırları içinde siyah işgörenler beyazlardan düşük puan aldıkları görülmektedir. Gerçi beyaz işgörenler siyahlardan daha yüksek puanlıdır, beyazların yarısı, bağımsızlık sınıfı için ihtiyaç orta sınıfın altında bir puandır. Otel ve restoran işgörenleri bağımlıya doğru eğilimlidirler. Siyah işgörenler bağımlıya doğru bir eğilim gösterirken uygulamanın ideal sonuçları karşılaştırdığımızda beyaz işgörenler azınlıktadır.

## VII. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Önder karmaşık olan alanlarda sonuçları yorumlamada tedbirli olmak zorundadır. Bunu akılda tutarak bu çalışmaya göre önerimizi aşağıda sunmaktayız. Tablo-4 de bu bulguları özetlenmekte ve bunları yönetim biçimine göre tanıtmaktadır.

**Araştırma sonuçları konaklama endüstrisi için görev eğilimli önderlik biçimini desteklemesine rağmen, farklı durumlarda farklı önderlik biçimini uygulanacağı açıktır.**

TABLO.3: Bağımsızlık için ihtiyaç

PSİKOLOJİK EĞİLİM	PUAN	TÜRÜ %	BEYAZ %	SİYAH %
Bağımsızlık için yüksek ihtiyaç	51 ve yukarı	31.8	40	24.8
Bağımsızlık için orta ihtiyaç	47 - 50	26.5	26.7	24.4
Bağımsızlık için düşük ihtiyaç	46 ve aşağı	41.7	33.2	50.8
	Medyan değeri	47.8	49.1	46.1
	İşgören sayısı	561	295	266

TABLO 4: Araştırma bulguları

Durum Değişkeni	Araştırma Bulguları	Mümkün olan En Etkili Yönetim biçimi (görev ile katılım)
Grup atmosferi	Biraz ortalamanın üzerinde norm	Görev eğilimliye doğru eğilimli
Görev yapısı	Yüksek derecede biçimlenmiş	Açıkça görev eğilimli göstermekte
Orun gücü	Ortalama orun gücü	Sonsuz
Bağımlılık için ihtiyaç	Bağımlıya doğru biraz eğilimli	Görev eğilimliye doğru eğilimli
Kişisel özellikler	Genç, yeteneksiz, Biçimsel eğilimli işte yeni	Görev eğilimliye doğru eğilimli
Eğitim	Eğitim başarısız	Görev eğilimliye doğru eğilimli

Önderliğin durumsallık teorisi daha önceki tartışmalarımızda açıklık getirilmiştir. Görev eğilimli yönetim biçimi görev yapısı, orun gücü ve grup atmosferi bu üç durumu değişimine göre değişen koşullar altında etkili olanıdır. Bu üç değişken için araştırma sonuçları biraz ortalama grup atmosferi, yüksek görev yapısı ve ortalama orun gücünü gösterir.

Demografik özellikler ve eğitim durumları, durumsallık teorisi ile direkt olarak uygun olmamasına rağmen bu bulgularımız yöneltme ve denetleme önderlik biçimi en uygun olduğu konusuna yol göstermede işlerinde yeni olan ve genellikle eğitim dereceleri yüksek olmayan genç oldukça eğitimsiz işgörenler yapılanmıştır ve yöneltilen iş çevresinde en iyi uyumu sağlayacaktır.

Bu araştırmanın sonuçları, en etkili önderlik biçimi olarak görev eğilimliyi öngörmektedir. Sonuçların hiç bir olayda katılmayı yönetim yaklaşımı destekleme eğiliminde değildir. Bu sonuçlar iş durumlarının takririne ve bir grup olarak alındığında araştırılan 594 işgören arasında bulunan özelliklere bağlıdır demekten mahrum kalınız. Kesinlikle bu toplam örnek içinde bireyler ve gruplar bir bütün olarak grubu ile farklı özelliklere ve eğilimlere sahiptir. Sonuçlarımız önyargıya dayalıdır, bir yönetici araştırması yapıldığında da kadın veya erkek yöneticilerin

önderlik biçimi görev eğilimli önderlik biçiminin en uygun olduğu bulunacaktır.

### VIII. BU SONUÇLAR GENELLEŞTİRİLEBİLİR Mİ?

Bu araştırma sonuçlarının genel olarak konaklama endüstrisi işçilerini temsil ettiğini sormak mantıklıdır. Bu soruya kesin olarak cevap vermek açıkcası olanaksızdır. Konaklama endüstrisi İşgücü Birliğinin özellikleri ülkeden ülkeye değiştiği gibi işgören özellikleri de değişecektir, bundan başka işe alma ve bireysel şirketlerin yönetim uygulamalarında değişmektedir. İşgücü pazarları da işgören özelliklerini etkiler. Bu yüzden bu araştırmanın işgören demografikleri ulusal ortalamalar ile karşılaştırılması biraz yapaydır. Yine de böyle bir karşılaştırma araştırılan işgörenler ile konaklama ve yiyecek hizmetleri endüstrisinde işgören arasında farkların bulunduğudır.

Ulusal ortalamayla karşılaştırıldığında örneğimiz ulusal ortalamada biraz genç eğilimlidir. beyaz olmayanların yüzdesi oldukça yüksektir ve tam gün çalışan işgörenlerin oranı dahabüyüktür.

Araştırılan erkek ve kadın işgörenlerin yaşının medyan sınıfı 24-27 dir. Konaklama kuruluşlarındaki işgörenler için 1970 ulusal ortalamayla karşılaştırıldığında 32.5 - 36.8 dir (5). Bu farklılık önemli olarak görülmez, çünkü nüfus istatistikleri tüm

**Bu araştırmanın sonuçları, en etkili önderlik biçimi olarak görev eğilimliyi öngörmektedir. Sonuçların hiç bir olayda katılmayı yönetim yaklaşımı destekleme eğiliminde değildir.**

yöneticileri ve ücretli işgörleri olduğu kadar maaşlı yönetim personelini içermektedir, bu durum raporların medyan yaş sınıfını yukarı doğru çeBu araştırmanın bir diğer yönünde New Orleans'daki aynı otel ve restoranlarda 240 yönetici personeli araştırdık. Sonuçta 36.6 yılı medyan yaş sınıfı bulundu. Bundan başka İşgücü İstatistikler Dairesinin raporları 1976 da 16-19 grubunda bulunun 1.2 milyon gencin özellikle yiyecek servisi işlerinde istihdam edilmiş bu işlerdeki istihdam % 30.3 olarak hesaplanmıştır(6). Konaklama ve yiyecek servisi endüstriler çok sayıda oldukça genç bireyler istihdam etmekte ve bu gerçek örneğimize yansımıştır.

1970 deki Nüfus İstatistikleri beyaz olmayan konaklama ve yiyecek servisi işgörleri toplam işçi sınıfı içinde % 15.6 olarak hesaplandığı araştırılan işgörleri için % 47.3 karşılaştırılır. Gerçi araştırmada beyaz olmayanların yüzdesi New Orleans da ırk dağılımını yansıtmaz, bu dağılım ulusal tüm olarak temsili anlamına gelmez.

Araştırmalar işgörlerin büyük çoğunluğu (% 88) tam gün çalışmaktadır. Tam gün çalışan otel işgörlerin % 94.7 iken tam gün çalışan restoran işgörlerin % 75.7 dir. İşgücü İstatistikleri Bürosu tarafından yayınlanan raporlarda yiyecek servisinde istihdamda çalışanların % 53 yarım gün olarak istihdam edildiği açıklanmaktadır(7). Araştırma sonuçlarımız tam gün çalışan işgörlere doğru eğilim olmakta ve sonuçlar genellikle özel durumlara ve yarım gün çalışan işgörlerin sorunlarına uygulanıyabilir.

### IX. SAHİP OLDUĞUNUZ ÖNDERLİK STRATEJİNİZİ GELİŞTİRME

Araştırmaya sonuçları konaklama endüstrisi için görev eğilimli önderlik biçimini desteklemesine rağmen farklı durumlarda farklı önderlik biçimi uygulanacağı açıktır. Bu kuruluşlarda olmasa bile belli kuruluşlar için geçerli olabilir. Personel sorunları için derde deva olacak bir kerelik

ve son defa kullanan yönetim tekniklerin olabileceği inancı hoş olabilir ancak gerçek bir araştırma pratik tecrübe ve sağduyu tüm bu düşüncelerin böyle olmadığıdır.

Sonuçlarımız evrensel bir öneri olmamasına rağmen belli yol göstermesi açısından uygulamadaki yöneticiler için kullanışlı olabilir. Yönetim duruma en uygun önderlik biçimi seçmek sorumluluğunda olduğundan üç faktörü göz önüne almalıdır: işgörlere, durumsal ve örgütsel etkenler(8).

*İşgörlere Etkenleri* Genel olarak söylenirse işgörlere:

- Bağımsızlık için ihtiyaçları yüksek,
- Kararlar için sorumluluğu üstüne alma isteği var,
- Şüpheler için hoşgörü yüksek,
- İş sorunları ve bunları çözmede samimi ilgi var
- İş sorunları ile ilgili gerekli tecrübe ve bilgi var
- Sorun çözme işlerinde paylaşıma beklentileri var

ise daha çok katılımcı yaklaşıma doğru yönetim biçimini tercih edin. İşgörlere yukarıdaki özellikler yok ise, doğrudan doğruya görev eğilimli yönetim yaklaşımını tercih edin.

*Durumsal Etkenler* İş çevresi en uygun yönetim biçimini seçmede önemli değişkenler analiz etmek zorundadır. Durumsal faktörler:

- İşin mahiyeti belirsiz ve yapılandırılmamış olma eğiliminde,
- Grup tarafından karşılaşılan sorunların niteliği grup üyelerinin bilgisine gerektirirse,
- Grup bir zaman için etkili olan işlevlendirilme ve sorun çözme çabalarıyla grubu etkili işbirliği ve iletişimin olması bekleniyorsa,

**Önderliğin durumsal teorisine daha önceki tartışmalarımızda açıklık getirilmiştir. Görev eğilimli yönetim biçimi görev yapısı, orun gücü ve grup atmosferi bu üç durumu değiştiren koşullar altında etkili olanıdır.**



● Örgütün kendi değer sistemi katılımcı yönetim yaklaşımını teşvik ediyor ise,

● Zaman baskısı yoğun değilse,

daha çok katılımcı yaklaşım yönetim biçimini tercih edin. Yukarıda tanımlanmış durumsal faktörler mevcut değil ise, görev eğilimli yönetim biçimini tercih edin.

*Yönetim Etkenleri* Örgütün tutumu önderlik biçimi üzerinde önemli etki gösterir. Örgütün yöneticileri:

● İşgörenlerin karar verme sürecine katılmalı gerektiğine inanıyorlarsa

● Astların büyük güven besliyorlarsa

● Astlar karar vermek için serbest ve son derece özgür bırakıldığında rahat hissediyorlarsa

Bir dereceye kadar yöneticiler ve nezaretçiler karar verme sorumluluğunu üstlenmeyi hissettiklerinde yaratıcı önder vardır. Rahat olmaları, beklenen verilerle rahatsız olmamaları halinde daha çok görev eğilimli yönetim yaklaşımı en uygun olacaktır.

## X. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, önderlik biçimi ve örgütsel başarının sonuçlarına ve bu sonuçları araştırmaya sonuçların raporlarına açıklık getimektir. Özel bir önderlik biçimi uygunluğu, durumlara, iş durumu ve örgütü çevreleyen şartlara bağlıdır. Yönetim kuramcılarını gibi önderlik biçiminin etkinliği beklemede önemli bir kısım durumsal değişkenlik rol oynar. Alan araştırmamız görev yapısı, orun gücü ve grup atmosferi bağımlılık ihtiyacı duyan işgörenlerin durumsal değişkenleri üzerinde yoğunlaştı. İlave olarak oldukça ayrıntılı demografik veri araştırması işgörenlerden toplandı. Bu durum değişken analizi, katılımcı önderlik biçiminden çok görev eğilimli önderlik biçiminin uygulanmasını öngörür. Gerçi çalışma tek bir coğrafi bölgeyle sınırlandırılmakta ise de bulguların

çoğunu dolaylı olarak uygulanabilmesi içinde pek çok neden vardır.

Birincisi, etkili bir önderlik için hazır bir formül geliştirme, otel ve restoran işgörenleri yönetme işi kendiliğinden kolay olacaktır. Ne yazık ki önderliğin gerçek dünya karmaşasına uygulamacılar tarafından zor sorunlara kolay çözümler olasılığına izin vermemektedir. Mevcut örgütünüzde önderlik biçimini etkileyen ana faktörleri belirtmek mümkündür. Yönetim önderlik biçimi geliştirme süreci ile başlayabilir ve yönetim yapısını belirlemeyle devam eder ve sonuçta ihtiyaç olan en uygununu bulunmakta o derecede uygun olur. □

## DİPNOTLARI

(\*) E.C. NEBEL III ve G. Kent STEARNS, "Leadership in the Hospitality Industry" *The Cornell HRA Quarterly* Vol. 18, No. 3 (November 1977), p.69-76.

(1) F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1977.

(2) Douglas McGregor, "Getting Effective Leadership in an Industrial Organization", *Advance Management*, 1944, (9), s.148-153.

(3) Victor H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1960.

(4) Patricia C. Smith, Lome M. Kendall ve Charles L. Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, New York: Rand McNall and Company, 1969.

(5) 1970 Census of Population, *Detailed Characteristics* Bureau of the Census U.S. Department of Commerce, February 1973.

(6) Bkz. "Foodservice Employment Continues to Expand" *Economic Report* National Restaurant Association, April 18, 1977.

(7) *Work Experience of the Population 1975* Bureau of Labor statistics, Washington D.C.

(8) "How to Choose a Leadership Pattern" by Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler ve Fred Massarik. in *Dimensions in Modern Management* ed. Patrick E. A. Lonnorg, Boston: Houghton Mifflin Company, 1974.

**Personel sorunları için derde deva olacak bir kerelik ve son defa kullanan yönetim tekniklerini olabileceği İnancı hoş olabilir, ancak gerçek bir araştırma pratik tecrübe ve sağduyu tüm bu düşüncelerin böyle olmadığını göstermektedir.**