

## İŞLETME ÖRGÜTÜNDE ÖNDERLİK (\*)

Donald C. PELZ

Çeviren :  
Ass. Dr. İnal Cem AŞKUN

### Giriş

Önderlik başlangıçtan beri insan ilişkileri programının dayanak noktası olmuştur. Ancak, konuya verilen önemde, zaman zaman belirgin değişmeler görülmüştür. Ön kavramlar ve varsayımlar (ipotez) küçük gruplara değgin ilk çalışmalar sırasında çıkmıştır. Araştırmanın yönünü, işletme örgütünün birinci basamağında-ki gözetimcinin, işgören davranışlarını ve verimliliğini nasıl etkilediği oluşturmuştur. İncelenen konulardan biri, gözetimci ile çalışan grup arasındaki karşılıklı ilişkilerdir.

Analizin en gerçekçi sonuçları, söz konusu yaklaşımın tam olmadığını göstermiştir. Ayrılmış (izole edilmiş) gruplardaki önderlik başka, büyük işletme ve kurumlardaki başkadır. Konuyu yepyeni bir görüşle ele alma zorunluğu buradan çıkmıştır.

Çalışan gruptaki ilişkilerde, örgütsel etkenlerin etkisini, elde edilen ilk sonuçlar ortaya koymuştur. Eğitim kurslarında gözetimciye, işgörenlerin yaptığı iyi çalışmayı her zaman kabul etmesi öğretilmiştir. Örneğin, buna göre, gözetimcinin lâayık olan işgörenin yükseltimini (terfiini) önermesi gerekecektir. Ancak, PRUDENTIAL'daki araştırmada, yüksek düzeyde (seviyede) üretim yapan işgören grupları gözetimcilerinin, yükseltim süresinde iki rolden birini oynadıkları görülmüştür. Bunlar, ya genellikle gözden geçirilen öneriler yapmakta, ya da hiç böyle önerilerde bulunmamaktadırlar. Öte yandan, düşük düzeydeki üretim gruplarının gözetimcileri ise, aksine, üst basamaklara sık sık yükseltim önerileri göndermekte, ancak çoğun bunlar dikkate alınma-

---

(\*) «Leadership Within a Hierarchical Organization», *Journal of Social Issues*, VII, No. 3, 1951, s. 49 - 55.

maktadır <sup>(1)</sup>. Bu durumda, yükseltim önerisi yapmak, yüksek iş-gören verimliliğine bağlı kalmamakta, iş grubu ortamının dışında başka temel bir etkenin işlediği ortaya çıkmaktadır. Adı geçen etken (faktör), daha büyük bölümdeki (departmandaki) gözetimcinin erkidir (kudretidir). Yüksek düzeydeki üretim gözetimcileri, güçleri hakkında daha gerçektir. Yükseltim sürecine, sonuç alabilecekleri zaman girmektedirler. Gözetimcinin kendi bölümündeki güç ve etkisine değgin kavram, söz konusu araştırmanın ağırlık noktası olmuştur ki, bunun bazı ayrıntıları aşağıda ele alınmıştır <sup>(2)</sup>.

Yüzeysel (sathî) olarak böyle araştırmaların sonuçlarından, ayrılmış gruplardaki önderlikle, örgüt basamaklarındaki önderliğe değgin iki ayrı kuram (teori) gerekseme (ihtiyaç) duyulabileceği belirmiştir. Ancak, her iki durumun tek kuram (teori) çatısı altında toplanabileceği inancı da vardır. Gerçekte, örgütsel (organizational) kavramın değışkenlerinden bazılarını yeniden ortaya koymak için, yapma (sun'i) gruplar ve laboratuvar yöntemleri kullanmak mümkün olabilir. Güç ve statü gibi değışkenlerden, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezinde yürütölen çeşitli araştırmalarda yararlanılmıştır <sup>(3)</sup>. Önderliğin her iki yönünü kapsayan kuramsal (teorik) çatıdaki bazı ögeler (unsurlar) burada tartışılacaktır.

### **Temel İlke: Başarılı Önderlik Bir Bakıma Grup Üyelerinin Amaçlarına Ulaşmasına Yardım Etmektir.**

GIBB <sup>(4)</sup>, JENKINS <sup>(5)</sup> ve STOGDILL <sup>(6)</sup>'in görüşlerinde de belirttikleri gibi, yapılan incelemelerde başarılı önderler için evren-

- 
- (1) D. KATZ - N. MACCOBY - N. C. MORSE, *Productivity, Supervision and Employee Morale, Part 1.* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1950).
  - (2) D. C. PELZ, *Power and Leadership in the First - Line Supervisor,* (Ann Arbor: University of Michigan, Survey Research Center, 1951).
  - (3) H. H. KELLEY, «Communication in Experimentally Created Hierarchies», *Human Relations*, 1951, 4, s. 39 - 56; A. PEPITONE, «Motivational Effects in Social Perception», *Human Relations*, 1950, 3, s. 57 - 76.
  - (4) C. A. GIBB, «The Principles and Traits of Leadership», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1947, 42, s. 267 - 284.
  - (5) W. O. JENKINS, «A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems», *Psychological Bulletin*, 1947, 44, s. 54-79.
  - (6) R. M. STOGDILL, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 1948, 25, s. 35 - 71.

sel özellikler saptanamamıştır. Önderlere ilişkin araştırmalarda hangi başarı ölçütü (kriteri) kullanılırsa kullanılsın, farklı veya zıt özelliklerle karşılaşmıştır. Araştırmalar, çeşitli durumlar veya gruplarda ortaya çıkan farklara kısmen güvenilebilmektedir. GIBB, «önderlik her zaman duruma bağlıdır» sonucuna varmıştır.

Ancak, ne var ki, önderliğin sadece duruma (situation) bağlı olduğunu söylemek yeterli değildir. Durumun hangi yönlerine bağlıdır? Bir önderin davranışını «başarılı» veya «başarısız» yapan etkenleri meydana çıkarmak zorunludur.

Son kavramlar (teoriler), «durumun» taşıdığı önemin kilit yönleri olarak *grup üyelerinin gereksemelerine* (ihtiyaçlarına) ağırlık vermiştir. Başarılı, değerli veya saygı duyulan önder, grup üyelerinin amaçlarına erişmesine yardım edebilen kimsedir. Grup üyelerinin gerekseme ve amaçlarına verilen bu önem, tutarlı ve en azından önderlik kuramına başlangıç noktası olarak görülmektedir. Herhangi bir durumda, temel ilke (postulate) *önder (veya bir grup üyesi) başka üyelerin amaçlarına ulaşmasına ne kadar yardım ederse, o kadar kendini onlara kabul ettirecektir*. Buradaki «kabul»; üyelerin önderin önerilerini (tekliflerini) benimsemek, onun yönetimi, vb. ile kanış duymak (tatmin olmak) anlamına gelmektedir.

Sözü edilen temel ilke, tek başına bir kuram değildir. Türsel (spesifik) kestirimlerin (tahminlerin) yapılmasını sağlamaz. Bununla gerçek bir kuramın ortaya konulabilmesi gerekir. Bir takım kestirimlerin yapılabilmesi için de şu koşullar saptanabilmelidir:

(a) — Grup üyeleri hangi amaçlara doğru itilmektedir?

(b) — Önderin hangi davranışları ve özellikleri üyelerin söz konusu amaçların her birine erişmelerine yardım eder?

(c) — Bilinen önderler, bu etkenlere göre nasıl değerlendirilir? Eğer ilk iki koşul bilinir ve önderler de tek tek ilgili etkenlere göre değerlendirilirse, o vakit belli önderlerin, belli gruplarca kabul edilme durumuna değgin kestirimlerin yapılmasına geçilebilir.

Çok muhtemeldir ki, adı geçen temel ilke, hem işletme örgütlerindeki önderlere, hem de basit gruplardakilere uygulanacaktır. Ancak, kestirim için bilinmesi gereken yukarıdaki koşullar, örgüt-

sel bağdan (organizational context) belirgin biçimde (bariz şekilde) etkilenebilirler. Örneğin (a) koşuluna göre, genellikle «örgütsel amaçlar» ile «grup amaçlarına» daha fazla ağırlık verilmiş olacaktır. Eğer temel ilke uygulanırsa, bunlar kuşkusuz üyeler için tek tek asıl veya ikincil (talî) amaçlar olarak fonksiyon görecektir. Örgütsel bağ, (b) koşuluna göre önderin belli davranışlarının grupundaki üyelerin amaçlarına erişmelerine yardım edip etmiyeceğiyle çok ilgili bulunacaktır. Yukarıda adı geçen son araştırma, bu noktayı belirtmektedir. Söz konusu araştırmanın başlıca özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

### **Hareket Noktası: Verilerin Önceki Analizinde Bazı Şaşırtıcı Sonuçlar**

İncelemede kullanılan veriler, 1948'de Amerika'nın batısında, çevresi çeşitli yerleşme alanlarıyla çevrili bir bölgede eylem gösteren ve 10.000'den fazla işgören çalıştıran bir elektrik işletmesinden sağlanmıştır. İşletmenin çalışması, çok farklı görev ve ustalık düzeylerini kapsamaktadır. Gözetimci (nezaretçi) olmayan işgörenlerin tutumları, soru kâğıtları doldurturma yoluyla araştırılmıştır. Örgütün birinci düzeyindeki bütün gözetimcilerin —bunların her biri bir iş grubu veya asıl ünite ile görevlidir— davranış ve uygulamaları, cevap yerleri açık soru kâğıtlarının kullanıldığı kişisel görüşmelerle öğrenilmiştir. Cevapların hepsi sonradan, Araştırma Merkezinin kapsam analizi genyöntemleri (content analysis procedures) ile kodlandırılmıştır.

Amaç gözetimcilerden; yönettikleri işgörenlerin tutumlarına veya davranışlarına ilişkin olarak nasıl ölçüler elde edildiğini belirlemektir. Gözetimde hangi uygulamalar, işgörenin gözetimciyi kabul etmesine yol açmıştır? Bu soruya cevap verebilmek için, üç ayrı analizin yapılması gerekmiştir. Böyle bir süreç (process) içinde, örgütsel etkenlerin önemi gittikçe açıklık kazanmıştır.

İlk analiz, önderlik incelemelerinde pek sık rastlanan bir model üzerinde olmuştur. «Yüksek işgören kanışlı (tatminli)» kırk, «düşük işgören kanışlı» otuz iş grubu seçilmiş, bunların gözetimcilerinden sağlanan veriler de elli maddede toplanmıştır. Farkların yarısı beklenen yönde olmuş, sadece altı fark istatistik açıdan (% 5 güven payı ile) önemli sayılmıştır. Tek başına «tesadüfi» yolla, 2,5 *önemli* fark beklenmiştir ki, elde edilen sayı bunun iki katından biraz fazladır.

Bu sonuçlardan pek bir şey sağlanamaması, ikinci bir analize gitmeyi zorunlu kılmıştır. Önceki analizde, sadece gözetimci ve iş grubu arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuş, bütün gruplarda gözetimci uygulamaları ve işgören tutumları arasında evrensel ilişkilerin olduğu varsayılmıştır. Ancak, durumun etkilerine değgin tanıt (delil) sözü edilen varsayıma karşı uyarımda bulunmuştur. Bir gruptaki işgörenlerin yüksek kanışı (tatmini), aynı durumda, başka bir gruptakilerden oldukça farklı gözetimsel uygulamaların sonucu olabilirdi. Bu nedenle ikinci analizde, çeşitli durumlar ve değişik işgören tipleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Analizler; kadın-erkek, beyaz yakalı (memur), mavi yakalı (işçi), büyük-küçük işgören grupları, eğitim temelindeki ayrımlar (farklar) ve sözü edilen etkenlerin türlü birleşimleri açısından farklı biçimlerde yapılmıştır.

Bu analizin sonuçları daha ümit verici olmuştur. Birinci ile doğrudan (direkt) karşılaştırma yapma olanağı (imkânı) yoktur, çünkü farklı gözetim ölçüleri ve işgören değişkenleri (employee variables) kullanılmıştır. İlgili çekici nokta, istatistik açısından önemli sayılan sonuçlara yedi kere rastlanmasıdır. Ancak, söz konusu önemli sonuçlardan bazıları karıştırıcı, bazıları önceki araştırmaya dayanan kestirimlerin *aksi* nitelik göstermiştir. Örneğin, gözetimsel ölçülerden biri, «işgören-işletme anlaşmazlıklarında işgörenlerin yanında yer alma» derecesi olmuştur. Gözetimci, buyruğu altındaki işgörenler ile yukarı basamaktaki üst'ler arasında anlaşmazlık belirlediğinde kimi tutmuştur? Astlarının görüşünü işletmeye işletmenin görüşünü işgörelere açıklarken veya yansız (tarafsız) kalırken başlıca görevini yerine getirmiş midir? Daha önce sözü edilen tanıt (delil), grup üyelerinin kendileri için «sonuna kadar uğraşan» (goes to bat) ve yukarı orunlardaki sorumlularla anlaşmazlıklarında kendilerinden yana olan bir önderi daha fazla düşünecekleri varsayımına yol açmıştır. Sonuçlar bu varsayımı, küçük iş gruplarında (10 işgören veya daha az) doğrulamaktadır. Fakat beyaz yakalı büyük gruplarda, işgörenlerin böyle bir gözetimciden kanışları (tatminleri) önemli derecede az olmuştur. Adı geçen işgörenler, işletme yönetiminin yanında yer almış gözetimciyi yeğ tutmuşlardır (tercih etmişlerdir). Öteki gözetim değişkenleri de buna benzer aksi sonuçlar göstermiştir.

Niçin böyle olmuştur? Büyük gruptaki ilişkileri, küçük gruptakilere apaçık zıt yapan ne vardır? Eğer kestirilen bu karışıklık

ve benzerlerini yeniden çözümlemeye girişilseydi, kuşkusuz bir analize daha gerekseme duyulurdu.

Önceki kısımda, içinde üçüncü bir analiz modeliyle bazı önemli etkenlerin arandığı iki genel alan belirtilmektedir. Muhtemelen, büyük iş gruplarındaki işgörenlerin, küçüktelerden farklı gerekseme (ihtiyaç) ve amaçları vardı. Bu nedenle, bir aşama (kademe) daha çıkılıp, varolan (mevcut) işgörelere değgin verilerden, noksanlıkları bulunan belli ihtiyaç dizinlerini (indekslerini) geliştirmek gerekiyordu.

Öte yandan başka bir değişken olarak, küçük ve büyük iş gruplarındaki aynı gözetimsel tutumun, işgörelere amaçlarına erişmeleri yönünden farklı sonuçlar yaratmış olması mümkündü. Bu noktada, işletmenin büyük bir bölümünde gözetimcinin *erk* (kudret) veya *etkisinin* (nüfuzunun) önemli rolü olacağı açığa çıkarılmıştır.

### **Etki (nüfuz) ve Önderliğe İlişkin İki Kestirim**

Üçüncü analiz için kabul edilen kuram (teori) tipi, daha önce açıklanmıştı. Temel ilke, gözetimcinin; grubun amaçlarına ulaşmasına yardım ettiği takdirde «kabul» edileceğiydi. Üçüncü analizde yer verilen kavram ise, gözetimcinin kendi bölümündeki etkisidir (nüfuzudur). Eğer gözetimci bölümündeki olaylarda etki olabilirse, o vakit işgörelere, amaçlarına erişmeleri için yapacağı yardım girişimlerinde (teşebbüslerinde), muhtemelen başarıya ulaşacağıdır.

İlgili iki kestirim şöyledir: Etkili olabilen belli gözetimciler, grubun amaç başarısına yardım edecek şekilde davrandıkça, işgöreleri de o kadar hoşnut kalıp, kendilerine yönelecektir. Gözetimci davranışı ile işgören tutumları arasındaki pozitif bağıntı kestirilmektedir. Ancak, etkisiz (nüfuzsuz) bazı gözetimciler için böyle bir bağıntıdan söz edilemeyecektir. Bu durumda, işgörelere yardım konusunda birincisinden daha güçlü girişimler yapılsa bile, işgören kanışında (tatmininde) artış beklenmeyeceği gibi, belki düşme de olabilecektir. O vakit ikinci kestirim; etkisiz gözetimciler kesiminde, gözetimcinin yardım edici tutumu ile işgörenlerinin davranışı arasındaki bağıntının pozitifliğinin önemli derecede az (veya negatif) olacağı şeklinde tanımlanabilir.

Eğer etkideki (nüfuzdaki) değişme, gözetimci davranışı ile işgören tutumlarındaki bağıntılarda böyle farklılıklar yaratırsa, MORRIS ve SEEMAN'ın (7) çok yerinde kullandıkları gibi, bu etkiye «ayarlayıcı» (conditioner) denebilir.

Başlangıçta gözetimcinin karşılıklı ilişkilere verdiği önem nedeniyle, veriler toplandığı zaman, erkinde (power) veya etkisinde (influence) değişiklik beklenmemiştir. Ancak, bir durum için bu olurlu (mümkün) görülmüştür, şöyleki; eğer gözetimcinin üst orundaki yöneticinin, bölüme ilişkin kararlarına katkıda bulunuyorsa, üstüyle oldukça az ilişkisi varsa —bu kendi iş grupunu daha bağımsız yönetmenin ölçüsü olmaktadır—, aylığı da yüksekse —genellikle yüksek sosyal orunun (statünün) ölçüsü olarak görülmektedir— «işgörenlerin görev yaptığı sosyal çevre üzerinde» etkisini büyük olacağı irdelenmiştir.

Gözetimci davranışına değgin iki ölçü «işgörenlerin amaçlarına ulaşmasına yardım girişimlerini» değerleyici nitelikte görülmüştür. Ölçülerden biri, daha önce de belirtildiği gibi, «işgören-işletme anlaşmazlığında, işgörenlerin tarafını tutmaktır». Diğeri ise, «işgörene sosyal yönden yakın olma» veya arada mesafe bırakmamaktır ki, bu ölçü de saptanırken, yine gözetimci ile yapılan görüşmelerden sağlanan verilere dayanılmıştır.

Öte yandan işgörenlerle ilgili olarak, onların türlü davranışları ele alınmıştır. Burada belirtmeye değen bir husus ta, işgörenlerin «hemen üzerlerindeki gözetimcilerinin başarısına değgin genel kanıplarının» bir dizininin (indeksinin) saptanmasıdır. Böylece yukarıda sözü edilen başlıca iki gözetimci davranışı karşısında, işgörenlerin gösterdikleri tutumlar incelenip, aralarındaki bağıntılar hesaplanmıştır. Bu bağıntılar etkili, etkisiz gözetimciye, beyaz yakalı-mavi yakalı işgören işi diye tanımlanan görevlere, cinsiyete, çalışma gruplarının büyüklüğüne, sendika kapsamına, belli özellikleri olan (bölgesel, ırksal, vb.) her yedi işgörene göre ayrı ayrı bulunmuştur.

### **Başlıca Sonuçlar**

Alınan sonuçlar genellikle kestirimleri desteklemektedir. Yüksek etkili (nüfuzlu) gözetimciler için, iki tür gözetimci davranışı

(7) R. T. MORRIS - M. SEEMAN, «The Problem of Leadership: An Interdisciplinary Approach,» *American Journal of Sociology*, 1956, 56, s. 149-155.

ve çeşitli işgören tutumları arasında 28 bağıntı; düşük etkili gözetimciler için ise buna koşut (paralel) aynı sayıda bağıntılar bulunmuştur. Etkili gözetimcilere değgin 19 bağıntı orta derecede olumlu (pozitif), yedisi önemli derecede olumludur (% 5 güven payı ile). Bunlar, «tesadüfi» sayının (yön seçmede hesaba alınan) onbir katıdır. Böylece birinci kestirim genellikle doğrulanmaktadır. Aksine, düşük etkili gözetimcilerde, koşut bağıntıların 19' u ya sıfır, ya da biraz olumsuzdur (negatiftir).

İkinci kestirim, gözetimci etkisinin türlü «ayarlayıcı tesirlerine» ilişkin bulunmaktadır. Burada, gözetimci davranışı ve işgören tutumu arasındaki her bir bağıntının düşük ve yüksek etkili gözetimcilere göre farkları söz konusudur. 28 karşılaştırmanın çoğunluğunda, olumlu (pozitif) farklar bulunmakta, bunların altısının olumluluk derecesi önemli derecede dikkati çekmektedir<sup>(8)</sup>. Böylece genellikle, ikinci kestirim destek görmektedir. Üzerinde durulacak nokta, sözü edilen ayarlayıcı tesirlerin hiçbirinin önceki bulgulara (findings) dayanılarak öngörülemediği olmasıdır. Bunlar görgü (tecrübi) nitelik taşıyan art-görüş (hind-sight) ürünü değildir.

Özetlemek gerekirse, sonuçlar göstermektedir ki, gözetimcinin bölümündeki etki veya erki, onun işgören davranışlarını ilgilendiren gözetimsel tutumunu koşullandırmaktadır. Etkili bir gözetimci, bir takım yardımcı yollara başvurduğu zaman, kendi davranışı ve işgören tutumları arasında olumlu bağıntılar görülebilecektir. Ancak aynı durum, etkisiz gözetimcilerde bağıntı yokluğuna (veya hafif olumsuzluğa) dönüşmektedir.

### İzlenimler

Peşpeşe yapılan gözetimsel önderlik verilerine değgin üç analizde, örgütsel kavramın önemi gittikçe açıklık kazanmıştır. Üçüncü analizdeki temel değişken —gözetimcinin erki veya bölümdeki etkisi— büyük işletmedeki gözetimcinin rolüne bağlı kalmaktadır. Bu durumu iş grupundaki karşılıklı ilişkileri gözlem altında tutarak değerlemek olanak dışıdır. (Gözetimcinin grup üyeleri üzerindeki erki, aynı değişken değildir).

(8) Bağıntılar (korelasyonlar) arasındaki farkların önemine değgin istatistik yöntemlerinin anlatıldığı kaynak için bkz: Q. McNEMAR, *Psychological Statistics* (New York: John Wiley and Sons, 1950).



Bulgular; eğer etkili gözetimci işgörenlerin amaçlarına ulaşmaya yardım etmeye girişirse, çabalarının genellikle başarılı olacağını göstermektedir. Bununla güvenilir sonuçlar elde edilecek, işgören kanışı (tatmini) yükselecektir. Ancak, söz konusu veriler, eğer etkisiz gözetimci aynı şeyi yapmaya kalkışırsa, çabalarının sık sık başarısızlığa uğrayacağını belirtmektedir. Başarısızlık büyük çapta işgörenin ümitlerinin boşa çıkması, kanışlarının yükselmemeyip, hattâ düşmesiyle ilgili bulunmaktadır.

Bu durum, önderlik kurallarında bir plüralizmi göstermektedir. Aksine, önderlik olaylarındaki çeşitli yönlerin tek kuramsal (teorik) çatı altında toplanabileceği inancını doğurmaktadır. Böyle bir çatıda temel ilke —türlü kuramcıların belirttiği gibi— gözetimcinin, grup üyelerinin amaçlarına ulaşmasına yardım ettiği derecede onlarca kabul göreceğidir.

Söz konusu ilke, gerek ayrılmış gruplara, gerek örgütsel bir düzendeki gruplara uygulanacaktır. Türsel amaçlar, bir dereceye kadar iki durumda ayrılacaktır. İkincisinde üyeler örgüt ve grup amaçlarına, birincidekinden daha fazla ağırlık verecektir. Bundan başka büyük örgütlerde önderin gruba yardım etme yeteneği, geniş çapta grubun dışındaki etkenlere bağlı kalacaktır. Önderin rolü örgütte değıştikçe, bu kuram; onun gerek üyelerin amaçlarına ulaşmalarında, gerek tutumlarındaki etkisinin ne dereceye kadar değışiklikler göstereceğine değgin kestirimde bulunulmasını olurlu kılmaktadır.