

# Personeli Verimli Çalışmaya Yöneltilmede Liderlik

Cavit BINBAŞIOĞLU  
Bursa Eğitim Enstitüsü  
Meslek Dersleri Öğretmeni

Liderliğin çeşitli tanımları yapılmıştır. Marshal Dimock'a göre liderlik, insanları, gerçekleştirilmesini istedikleri bir erek (gaye) etrafında çalıştırmaktır. Lider, sosyal bir çevrede bulunur; grup, lidere, lider de gruba muhtaçtır. Lider, başarısı grup tarafından değerlendirildiğinde, benimsendiğinde değer kazanır.

Liderin herhangi bir örgütteki görevi, esas itibariyle, sevki idare ve koordinasyonu sağlamaktır. O, yetkilerini serbestçe devredebilmelidir.

## Lider tipleri :

Çeşitli lider tipleri vardır. Bunlardan üçü, özellikle belirtilmeğe değer : (1) Otokratik lider, (2) Demokratik lider, (3) Serbest (İşi oluruna bırakan) lider. Liderler başka bir bakımdan da (1) Genel lider, (2) Teknik lider olarak ikiye ayrılır. Liderliği teknik yönde olanlar bir alanda uzmandır, o alanda onları sevk ve idare eder. Bunlar, grubu içinde teknik üstünlüğü ve tecrübesi sayesinde kendilerine grubuna kabul ettirirler. Bu tip liderler, büyük grup içerisinde birer «iş oluruna bırakan lider» haline gelebilirler. Büyük gruplarda genel lider, küçük gruplarda da tek-

nik lider faydalı işler yapabilirler. İcra meykinde bulunan yöneticiler, çok kere, birer «teknik liderdir.» Büyük örgütün veya büyük toplumun başında bulunan liderlere de «genel lider» denir.

*Yüksek yöneticilik yapan genel liderde bulunması gereken özellikler :*

Yüksek yönetim mevkilerinde bulunan genel liderde bulunması gereken özellikler şunlardır :

1. Halk lideri olma yeteneği ile yönetim yeteneği birleştirilebilmelidir :

Bu da örgütteki çeşitli ilişkileri görüp birleştirebilme ve problemleri, geniş bir çerçeve içinde, memleket ölçüsünde ele alabilme yeteneği ile olur. Bunlar, devletin siyasetini, onbinlerce çeşit faaliyetin bir toplamı olarak görebilirler. Bunların birbiri ile ilgisini kamu yararının ışığı altında inceleyebilirler (1).

Bu konuda «İdarede Liderlik» kitabının yazarı Knopf şöyle diyor :

«Mutlak ölçülere ve salt mantığa dayanan teknik ve eğilmez bir felsefe idareyi mahva sürükler.» «Sağlam bir siyasi fikirler sistemi, halkın mantıkî yollar-

(1) Larsen, W. F. (Gülşün Avcıoğlu), *Amme İdaresi Seçme Yazılar*, Ankara, 1959 s. 207.



da eriştiği kanaatlerinin yanında ruhî heyecanlarını da hesaba katmalıdır; sadece kuru istatistiklere bağlı kalmamalı, olayların izlediği mantikî silsileyi ve halkın isteklerini de görebilmelidir.» (2)

2. *Lidèrde «devlet hizmeti görme hissi» bulunmalıdır* : Bu his, daima kamu yararının gözönünde bulundurulması gerektiğini ifade eder.

3. *Halk efkârına karşı «siyasî hassasiyete» sahip olmalıdır* : Bu da idarî faaliyetlerde halkın tepkisinin göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade eder. «Siyasî hassasiyet», kısaca, halkın tepkisini önceden sezebilmektir.

4. *Koordinasyon sağlayabilmelidir* : Kurumun bütün birimlerinin çalışmalara katılmasını ve fikrini bildirmesini sağlayan ilişkilerin kurulması için devamlı ve azimkâr bir çaba gösterilmesi, liderin koordinasyon yeteneği ile mümkündür.

5. *Yetkileri dağıtarak örgütte karar vermeyi ve örgütü harekete geçirmeyi kolaylaştıracak tedbirleri alabilmek* :

Liderin en önemli ödevlerinden biri budur : Karar almak ve örgütü harekete geçirmek. Şüphesiz ki lider bunu tek başına yapamaz. Her işi kendisi yapan bir lider başarı gösteremez. Liderin çalışması, yetkiler vererek başkalarını çalıştırmaktır.

6. *Bir iş ortaya korkunç örgütü kornu ile ilgilendirebilmek* : Bu arada, per-

soneli en fazla verimli olabilecekleri yerlere yerleştirmek, fikirlerin yukardan aşağı ve aşağıdan yukarı serbestçe geçmesini sağlamak ve bunu teşvik etmek, personel idaresinde kullanılan yeni ve faydalı metotlara ilgi göstermek, hizmet içi etkinliklerle çalışma programlarının amacını personele anlatmak, personelin moralini yükseltmek ve halkla temaslarda daha nazik olmalarını sağlayan tedbirleri almak, liderin başlıca görevlerindedir. Bu yeteneğe sahip olmayan yahut bu eğitimi almayan kimselerin, kimseye faydası olmaz.

Görülüyor ki lider, örgütünde çalışanları, gene onların kabul edebilecekleri bir amaca doğru, ikna ederek, koordinasyon sağlayarak, yetkileri dağıtarak yüksek bir moral içinde demokratik bir düzenle yönetir. Bunu sağlayabilmek için lider, Tead'ın ifadesiyle, arkasından gelenleri gayet iyi tanımalıdır. Sonra, liderin göstereceği hedefler, hem realist, hem de yüksek olmalıdır (3).

*Lider olarak âmirin özellikleri* :

Burada bizi daha çok ilgilendiren bir lider olarak âmirin durumudur. Şüphesiz ki, liderin yukardaki özellikleri âmirin de özellikleridir. Aslında her âmir, bir liderdir. Çünkü, âmir, bir grup insanı, örgütün amacını gerçekleştirmek için sevk ve idare eder. «Tabii lider» ile «tâ-yin edilen lider» in ortaya çıkış şekli farklı olmakla birlikte, her ikisinin de izlemeleri gereken yol birbirine benzer (4).

Demokratik bir yönetimde, örgütün liderinin özelliklerine geçmeden önce onun yapması gereken işleri saptamak gerekir. Bunlar kısaca şunlardır :

(2) Aynı eser, s. 208.

(3) Aynı eser, s. 216.

(4) Mihçioğlu, Cemal, **Personel İda resinde Beşerî Münasebetler**, Ankara, 1955,



- (1) Örgütün amacını örgüt mensupları ile birlikte saptamak;
- (2) Amaca götüren metotları birlikte saptamak;
- (3) Personelin kişisel yeteneklerinin gelişmesine imkân vermek;
- (4) Amacın gerçekleştirilmesi için personel arasındaki çatışmaları en az hale getirmek.

Kısaca demokratik liderlikte kararlar, grup tarafından tartışmalarla verilir. Otokratik liderlikte ise lider tarafından verilir ve zorla kabul ettirilir.

Demokratik, otokratik ve serbest liderlik konusunda şöyle bir deneyim yapılmıştır :

On, oniki yaşlarındaki çocuklardan dört grup seçilmiştir. Bunların kişisel özellikleri, birbirleri ile ilişkileri, çevre, etkinlik, kullandıkları eşya ve malzeme aşağı yukarı eşittir. Yapacakları iş, gösterilen yerde oyun etkinliklerinde bulunmaktı. Her grup, önceden özel surette yetiştirilen liderlerin başkanlığında ayrı ayrı gözlendi. (Otokratik, demokratik serbest).

Grup içindeki hareketler, filme alınmış ve konuşmalar ses alma cihazları ile saptanmış ve gözlemcilerin raporları incelenmiştir. Her grubun hareket şekli, birbirine benzer hallerde (liderin geç gelmesi, odadan ayrılması, lider ortada yokken içeriye kapıcı veya elektrikçi kabilinden birisinin girmesi...) gözlendiğinde şu sonuçlar alınmıştır : Bu araştırmada birbirinden kesin surette ayrılan ve liderlere göre değişen üç atmosfer ortaya çıkmıştır.

(a) *Demokratik lider varken* : Kararlar grup tarafından tartışma yoluyla verilmiştir. Demokratik gruplarda çocuklar, teşebbüsü ele alıyorlar, yapılacak işi beraber plânlıyorlar, etkinliklere içten katılıyorlar, birbirleri ile işbiliği yapıyorlar, lider yokken aynı işe devam ediyorlar, neşeli ve samimi konuşuyorlar, diğer gâmlük hisleri hâkim durumda, herkes, hem liderden, hem de işlerden memnun oluyor.

(b) *Otokratik lider varken* : Kararlar, lider tarafından veriliyor, gruba zorla kabul ettiriliyor. Her işte liderin tasvibine müracaat ediliyor. Çocuklar, zaman zaman gruptan ayrılıyorlar. Lüumsuz sorular soruluyor. Kliklere ayrılıyor ve iş birliği istemiyorlar. «Biz» yerine «ben» diyorlar. Pasif oluyorlar. Ne baştakinden, ne de işten memnun oluyorlar.

(c) *Tam bir serbesti içinde bulunurken* : Baştaki kimse pasif durumdadır. Sadece sorulan sorulara cevap verir. Odadaki eşya serbestçe kullanılır ve sorular sorulur. Çocuklar çabuk bıkmıyorlar ve durmadan birbirleriyle kavga ediyorlar. Grupta bir anarşi hüküm sürüyor (5).

Bu deneyim, gerçi çocuklar üzerinde yapılmıştır; fakat iş yerleri için de aynı sonucun alınacağına muhakkak nazarı ile bakıyorlar.

Demokratik lider, (1) Yetkisini grupla paylaşabilir, (2) Başkalarının fikir ve kanaatlerine değer verir, (3) Tolerans sahibidir, (4) Fikirleri karşı-



leştirebilir ve sonuca götürür. Bu özelliklere sahip bir liderin verimi artırmada büyük rolü vardır.

Âmirde bulunması gereken özellikleri kısaca şöyle ifadelendirmek mümkündür :

1. Astlardan gereğinden fazla bir şey beklememelidir;
2. Teferruatla uğraşmamalıdır;
3. Münferit olaylardan genel sonuçlar çıkarmamalıdır;
4. Kinci ve garezkâr olmamalıdır;
5. Kendilerine yapılan ufak bir kötülüğü unutmayan bir kimse olmamalıdır,
6. Sık sık fikir değiştiren kararsız kişiler olmamalıdır;
7. Sosyal ilişkiler bakımından kısır olmamalı, başkaları ile iyi ilişkiler kurabilmelidir;
8. Başkalarında hiddet ve husumet uyandıran antipatik bir tip olmamalıdır;
9. Emri altındakilere eşit muamele yapmalıdır;
10. Başarıyı o işi yapanlara mal edecek yerde kendisine maletmemelidir.

Âmirler için en önemli problem, teknik alanlardan çok, beşerî ilişkilerle ilgili olanlardır (6).

Bu özelliklere sahip olan bir lider veya âmir, örgütü ve onun problemlerini kavramakla birlikte, «insan» unsurunu da ihmal etmiyor, onu verimli olacak bir atmosfer içinde tutuyor demektir. Bu atmosfere «moral» diyebiliriz. Yapılan incelemelere göre, liderlik arttıkça moral ve verim de artmaktadır (7). «Çalışan

bir işçinin mutluluğu, kendisinin ilk âmiri tarafından göreceği yakınlığa ve anlayışlı muameleye bağlıdır.» (8).

*Kontrol şekilleri ve moral :*

Moral, âmirlerin tutumu ile çok yakından ilgilidir. Birlikte çalıştığı arkadaşlarına karşı hiç iyi davranmayan kimse onlardan verim beklememelidir. Bununla birlikte buna, grubun büyüklük ve küçüklüğü de etki yapar. Küçük gruplarda, genel olarak, moral de yüksek olur. Gene bunun gibi, demokratik topluluklarda moral yükselir, otokratik gruplarda da azalır.

Personeli verimli çalışmaya sevk etmede âmirin büyük rolü olduğuna işaret etmiştik. Âmir, maiyetinde çalıştırdığı kişilerin duygu ve düşüncelerinin neler olduğunu, onları verimli çalışmaya götürmek için gerekli etmenlerin neler olduğunu bilmelidir

A. B. D. de bu konuda ilginç bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın esası, işçi ve âmirlere sorulan sorulara verilen cevapların karşılaştırılmasından ibarettir. Bu araştırmada, işçilere, verimli çalışmalarını üzerine etki yapan 10 etmenin, önem derecelerine göre, ne olduğu sorulmuştur. Âmirlere de işçilerin verimli çalışmalarını üzerine etki yapan bu 10 etmenin, önem derecesine göre hangileri olduğu sorulmuştur. Alınan cevaplara göre, işçi ve âmirlerin etmenleri sıralayış dereceleri farklı olmuştur. Bu araştırmadan alınan sonuç, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

(6) Aynı eser, s. 174.

(7) Dimock, *Âmme İdaresi*, Ankara, vırları sükönetle karşılayınız.

(8) Aynı eser, s. 302.



## Verim Üzerine Etki Yapan Etmenlere İşçi ve Âmirlerin Verdikleri Önem

Etmenler	Önem dereceleri	
	İşçilere göre	Âmirlere göre
Takdir	1	8
Bir şeye sahip olmak duygusu	2	10
Kişisel problemlerine yardım	3	9
İş garantisi	4	2
İyi ücret	5	1
İlginç iş	6	5
Yükselme imkânı	7	3
İş arkadaşlarına bağlılık	8	6
Fiziksel çalışma şartları	9	4
Disiplin	10	7

Etmenlerdeki sıralanış, özellikle ilk üçünde apaçık görülmektedir. Bu âmirle personel arasında «değerler» bakımından ne kadar fark olduğunu ortaya koymaktadır. Âmirin maiyetinde bulunanların önem verdikleri etmenleri, değerleri bulup ortaya çıkarması ve bu etmenlerin gerçekleştirilmesi için çaba harcaması gerekir.

Gene A. B. D. yapılan başka bir araştırma da dikkate değer bazı sonuçlar ortaya koymuştur. Research Institute of America'nın âmirlere «ilerleme ve yükselme» den ne anladıkları sorulmuştur. Alınan cevaplar yüzde itibariyle şöyledir: Daha fazla ücret alma: % 27, daha fazla iş güvenliği: % 25, daha fazla sorumluluk, daha fazla teşebbüs (inisiyatif): % 16, daha fazla otorite: % 7, daha fazla prestij: % 5.

Bu araştırma da verim üzerine etki yapan etmenlere verilen anlamların ne kadar farklı olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları, yöneticiye bazı fikirler telkin etmektedir. Personelin ruhsal özelliklerine hitap etmek, verimin artırılmasında birinci dere-

ce rol oynamaktadır. Oysa, yöneticiler bunu sekizinci derecede olarak düşünmüşlerdi. Personelin yaptığı işi sevmesi, ona bağlanması, âdeta kendine ait bir iş olarak anlaması da verim üzerinde çok etkili olmaktadır. Bu ise yöneticilerin büsbütün ihmal ettikleri yahut en sonra düşündükleri bir etmen olmaktadır. Kişisel problemlere yardım da verim üzerinde bir hayli yüksek bir etki yapmaktadır. Yönetici, maiyetinde çalışan personelin problemleri ile ilgilendiği, onlara çare bulmaya çalıştığı oranda personel işine mesleğine ve âmirine bağlanmakta bu da verimi artırmaktadır. Tabloda dikkati çeken etmenlerden biri «disiplin» dir. İnsan psikolojisini tanımayan kimselerin verimi artırmada bu etmene daha fazla yer vermesi mümkündür. Bu etmen, araştırmada on çeşit etmen içinde işçilere göre 10 uncu, âmirlere göre de 7 nci gelmektedir. Âmirlerin bu etmene 7 nci sırada yer vermesi de onların bu konuda oldukça bilgi sahibi olduklarını gösterir. Onlar da kuru bir disiplinle verimin elde edilmediğinin farkına varmışlardır.

(Eğitim Dünyası. Yıl: 5. Sayı: Özel. Nisan 1966)  
S. 45-49)