

LİDERLİK TİPLERİ AÇISINDAN İŞÇİ SENDİKASI YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tunç DEMİRBİLEK^(*)

GİRİŞ

Bir örgüt olarak sendikanın hem kurulması, örgütlenmesi ve etkinlikleri, hem de geleceği üzerinde lider pozisyonundaki sendika yöneticileri önemli bir role sahiptir. Bir yandan bir meslek haline gelmesi, diğer yandan sosyo-ekonomik ve hukuki bilgilere sahip olmanın yanısıra sendika liderinin bazı özellikleri taşıması gereği nedeniyle sendika yöneticiliği üzerinde önemle durulan bir konu olmuştur.

Bilgi çağının en belirgin özelliği ve gerçeği, bilginin saklanamazlığı ve paylaşılmasının önlenemezliği. Teknolojinin ve bilginin yanısıra, liderlik de yeni bin yılda ön plana geçmekte ve liderlik özellikleri ile davranışları değişmektedir. Geçen yüzyılın sermaye yoğun işletmelerinin yerini, günümüzde bilgi ve yaratıcılık yönü yoğun işletmeler almıştır. Ayrıca işletmelerin başarısında ana faktör teknolojiye çok, sahip olunan “insan gücü” haline gelmiştir. Bu bağlamda, ülkemizdeki sendikaların “ücret sendikacılığından uzaklaşarak “bilgi ve yaratıcılığı yoğun sendikalara” ve “üye bağlılığı ve katılımıyla sendika içi demokrasiyi” esas alan yapıya dönüşmelerinde liderler önemli bir rol üstlenebilecektir. Makalede, ülkemizdeki işçi sendikaları bakımından sendikal liderlik tipi profesyonel sendika yöneticilerine ^(**)yönelik ampirik bir araştırma aracılığıyla irdelenmektedir.

1. SENDİKA LİDERLİĞİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

1.1. SENDİKA LİDERİ KAVRAMI

Liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamı”dır (Eren, 1998: 342). Görüldüğü gibi en genel tanımıyla liderlik, bir grubu amaçların yerine getirilmesi için etkileyebilme becerisidir. Buna göre

^(*) Yrd. Doç. Dr., D.E.Ü., İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

^(**) Sendika yöneticilerinin işverenle hizmet akdi bağı koparıp, sendikadan aldıkları maaş karşılığında çalışmalarını “profesyonel yöneticilik”, bunun tersi durum ise “amatör yöneticilik” şeklinde ifade edilmektedir. Bkz., Dereli, 1977: 152.

liderlik, herhangi bir grubun sorun çözme veya hedeflere ulaşma becerilerini kazandıracak ve geliştirecek biçimde grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği anlamındadır (Çakar, 2002: 30-31).

Liderlik kuramlarının gelişimine bakıldığında, “özellik kuramları”, “davranışsal kuramlar”, “durumsallık kuramları” ve “neo-karizmatik kuramlar”dan oluşan dört ana aşama olduğu görülmektedir. Özellik kuramları çerçevesinde lider özelliklerinin araştırılması liderleri tanımlayabilmek için yeterli olmayınca, davranışsal liderlik kuramları lider davranışı ve grup performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. İdeal lider özellikleri ve ideal lider davranışından sonra ise, liderin etkinliğini liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı gören durumsallık yaklaşımına geçilmiştir. Nihayet, belirtilen lider merkezli üç kuramın ardından neo-karizmatik kuramlar ya da güncel liderlik yaklaşımları, lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiyi bir bütün olarak ele almıştır (Kılınç, Kasım 1995: 151-152; Eren, 1998: 347-370; Çakar, 2002: 32-38). Söz konusu liderlik yaklaşımına ilişkin olarak Catano vd.’lerinin gerçekleştirdiği çalışmada (2001), örgütsel bağlılık ve liderlik açısından gönüllü bir kuruluş (lions) ile sendika karşılaştırılmıştır. Gönüllü liderleri daha dönüşümcü ya da transformatif lider (transformational leader) özelliği taşıırken, sendika liderlerinin daha etkileşimci ya da transaksyonel lider (transactional leader) olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü lider, kişilerin özellikleri aracılığıyla izleyicilerin destek ve katılımını sağlama yeteneğine sahiptir. Etkileşimci lider ise, hedeflere uymasına göre izleyicileri ödüllendirir ya da cezalandırır; çalışanların süre gelen faaliyetleri daha etkin yapması suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer. Üyelerinin (izleyicilerin) sendikal kararları benimseyip onaylamaları açısından resmi yetkiye sahip olan sendika liderlerinin onları etkilemede daha fazla etkileyici lider olmaları olasıdır. Gerçekten, sendika ortamında etkileşimci liderlik sergileyen bir lider toplu iş sözleşmesi ve şikayet prosedürü gibi büyük ölçüde geleneksel fonksiyonlar üzerinde odaklanır. Örneğin, bu tip bir lider üyelerin grevi desteklemeleri karşılığında daha yüksek ücretler ya da yardımlar alabileceğini ileri sürebilir (Clark, 2000: 170). Ancak, sendikanın başarısında (Catano vd., 2001: 256-257) ve özellikle örgütlerdeki önemli değişikliklerin yönetilmesinde (Çakar, 2002: 45) dönüşümcü liderlik güçlü bir rol oynayabilmektedir. Bu anlamda sendika yöneticileri ile işyeri sendika temsilcilerinin liderlik tipleri konusundaki araştırmaların sonuçları, dönüşümcü liderliğin sendika üyelerinin sadakatini ve bağlılığını, sorumluluğunu ve sendikal faaliyetlere katılımını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Bkz., Clark, 2000: 171).

Bilindiği gibi, örgütler arasında çeşitli özelliklere göre birçok ayırım yapılabilmektedir. Örneğin Blau ve Scott’ın ortaya koyduğu ana-yarar kategorisini esas alan sınıflandırmada, sendikalar bir örgüt tipi olarak ortak

yarar kuruluşları şeklinde değerlendirilmektedir. Bu tür örgütler temelde üyelerinin yararlarına hizmet etmek ve onların çıkarlarını korumak için kurulmaktadır (Öncü, 1976: 33). Gerçekten 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 2. maddesinde sendika, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar biçiminde tanımlanmıştır. Buradan hareketle, sendika lideri sendikasını ve üyelerini temsil eden ve üyeleri adına hareket ederek onların ekonomik, sosyal ve kültürel hak ve menfaatlerini koruyup, geliştirmeye çalışan kişidir (Benzer görüş için bkz., Uçkan, Nisan 2002: 49). Görüldüğü üzere adı geçen Kanunda da belirtildiği gibi, sendika ve yöneticileri “üyelerinin ekonomik, sosyal ve kültürel hak ve menfaatlerini koruyup, geliştirme” amacına ulaşma çabasıdadır.

Sendika lideri kavramı değişik şekillerde nitelendirilebilmektedir. Örneğin, sendika lideri ya bir organizatördür ya kendisini sendika yöneticiliği mesleğine adanmış bir kişidir ya da kişisel ve yönetsel özellikleri olan ve üyeleri amaçları gerçekleştirmeye yöneltmede etkin rol oynayan kişi konumundadır. Sendikalarda işçiler, başlangıçta kendilerini örgütleyecek ve yönlendirecek bir “karizmatik lider”e gereksinim duyarken, daha sonra sendikal fonksiyonların yerine getirilmesinde “demokratik lider” istemektedirler (Alcan, 1986: 47, 50-51). Nitekim amatör işçi sendikası yöneticilerine yönelik olan Katrinli ve Timurcanday Özmen'in (1989) araştırmasında, demokratik lider tipi ön planda çıkmıştır. Söz konusu araştırma, % 42'sinin 35-44 yaş grubunda ve % 48'inin ilkökul mezunu olduğu 52 işyeri sendika temsilcisini örneklemiştir. Araştırma sonuçlarından temsilcilerin % 61'inin demokratik, % 30'unun otokratik ve % 9'unun da liberal lider özelliği gösterdiği saptanmıştır. Demokratik lider 35-44 yaş grubunda ve ilkökul mezunlarında, liberal lider ise 25-34 yaş grubunda ve lise mezunlarında yoğunlaşmıştır. Liderde aranan en önemli beş özellik ise; mücadeleci, bilgili, başarılı ve çalışkan olmak ile arkadaşça-samimi davranmaktır. Liderde en çok aranan güdü tipi de % 46 ile “başarı” iken, bunu % 29 ile “güç” ve % 25 ile “bağlılık” izlemiştir (Katrinli/Timurcanday Özmen, 1989: 86-91). Görüldüğü üzere en çok benimsenen lider tipi demokratik lider olup, aynı zamanda liderin başarılı olması beklenmektedir.

Öte yandan, liderlik tipleri liderin davranışına göre otokratik, danışmacı, bilgilendirici ve katılımcı lider şeklinde de sınıflandırılabilir. Burada, liderlik davranışlarından birisi diğerlerinden daha iyi olmayıp, etkin bir lider belirli bir durum gerektirdiği davranışı doğru şekilde seçebilmeli ve bu davranışı uygulayabilmelidir. Aşağıda, söz konusu dört liderlik davranışının özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

1.2. SENDİKA YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ VE FONKSİYONLARI

1.2.1. Özellikleri

İşletmeler, işveren örgütleri ve kamu kuruluşlarındaki gibi sendikalarda da önemli liderler kendi kişisel karakterlerini içinde buldukları sisteme kabul ettirebilmekte, bir diğer ifadeyle liderlik faktörü devreye girmektedir. Gerçekten, pek çok endüstride gerek işçi, gerekse işveren çevrelerinde güçlü liderler endüstri ilişkileri süreçlerinde önemli roller oynamakta, bu nedenle liderlerin kişilik özellikleri değer taşımaktadır (Yıldırım, 1998: 399). Günümüzde yapılan araştırmalar, liderleri etkin kılan yedi ana özellik belirlemiştir. Bunlar; başarıya isteği, liderlik motivasyonu, dürüstlük, kendine güven, zeka, işi bilmek ve duygusal zeka'dır. Bu özelliklerin hepsinin doğuştan gelmesi mümkün olmayıp, bazıları zaman içinde örneğin, eğitim yoluyla geliştirilebilir (Çakar, 2002: 33). Sendika lideri de her şeyden önce coşkulu ve sürükleyici, politik konularda açık, kesin tavırlı ve etkileyici bir hatip, sosyal ilişkilerde ise çevresini heyecanlandırabilen zeki, samimi, dürüst, cesaretli, kendine güvenen ve kültürlü bir kişi özelliği taşımalıdır (Stagner/Rosen, 1965: 80-81; Alcan, 1986: 55-56,117). Aynı zamanda, insan duygusu ve düşünceleri hakkında bilgili (Stagner / Rosen, 1965: 134), güvenilir (Gündoğan, 1999: 137), küresel değerlere yakın, esnekliğe sahip ve dirençli olmalıdır (Büyüksulu, Mayıs 1998: 46).

Tablo 1: Lider Davranışlarının Tanımlanması

Liderlik Davranışı	Eylem	Altında Yatan İnançlar
Otokratik	Lider sorunu tanımlar, alternatif çözümleri düşünür ve yerine getirmeleri için izleyicilere nihai kararını bildirir.	Lider izleyicinin karara katılımının gereksiz, mantıksız ve uygulanabilir olmadığını hisseder. Bundan dolayı, katılım için hiçbir olanak sunulmaz.
Bilgilendirici	Lider sorunu tanımlama ve nihai kararı saptama sorumluluğunu alır. Ancak kararı basitçe bildirmekten ziyade, kararı kabul etmesi için izleyicileri ikna etme yönünde çaba gösterir.	Lider nihai kararın sadece bildirilmesinden kaynaklanan olası izleyici direncinin farkındadır ve bu nedenle ikna aracılığıyla herhangi bir direnci azaltmaya çalışır.
Danışmacı	Lider sorunu tanımlar, olası çözümler için izleyicilerine danışır ve sonra nihai kararı duyurur.	Lider izleyicilerden toplanan fikirlerin potansiyel değerinin farkındadır ve böyle bir hareket nihai çözüm için izleyicilerin aidiyet ve bağlılığını artıracaktır.
Katılımcı	Lider sorunu tanımlar ve sonra nihai kararın alınmasına izleyiciler katılır. Lider karar alma yetkisini tamamiyle izleyicilerle paylaşır.	Lider izleyicilerin, önemli kararlar alma yeteneğinde olduğuna ve izleyicilerin doğruyu yapmayı istediğine inanır. Ayrıca, lider karar alma yetkisinin tamamiyle paylaşıldığı, insan kaynağından en üst düzeyde yararlanıldığı kanısındadır.

Kaynak: Gordon, 1991: 382.

Sendika liderliği siyasi liderlik ile birçok yönden benzerlik göstermekle birlikte, sendikacılık daha sınırlı bir ilgi alanına sahipken, siyaset tüm sosyal sınıflar ile ilgilidir. Sendika liderliği açısından rekabet teknik olarak herkese açık olmasına rağmen, bu konuyla ilgili önyargı bütünüyle işçi sınıfına ait olmayan bir kişinin başarılı olmasını engelleyebilir^(*). Eğitim düzeyi de göreceli olarak önemsizdir. Gerçekten eğitim düzeyi, sendika lideri için askerler ve siyasilere göre daha az önem arz edebilir. Ayrıca sendikalarda da siyasetteki gibi hatiplik, liderlik özellikleri arasında önemli bir rol oynamaktadır. Sendika üyelerinin desteğine greve başlamadan önce, mücadele kızıştığında ve sözleşme bağtlandırıldığında genellikle ihtiyaç duyulduğundan, iyi bir hatip bu noktada önemli bir avantaja sahiptir. Ancak, başarılı bir lider sadece kelimelere dayanmamalı, buna paralel olarak politikaları da dikkat çekici olmalıdır. Sendika lideri gerek kendi örgütü içinde, gerekse işveren örgütü ve hükümetle görüşmeler yapabilmeli, bunun da ötesinde nasıl yöneticilik yapılacağını bilmelidir. Bu anlamda mali açıdan yeterli, uyum ve düzen içinde olan sağlam yapıdaki bir örgütü sürdürme sorumluluğu kendisindedir (Ginzberg, 1966: 120-121). Belirtmek gerekir ki, güçlü bir lider aynı zamanda vizyona da sahip olmalıdır. Gücünü sadece bugünkü işleri kontrol etmek için değil, aynı zamanda geleceği biçimlendirmede de kullanabilmelidir.

1.2.2. Fonksiyonları

Sendika liderinin başarılı kabul edilmesi, bir yandan sendikanın bir örgüt olarak yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlama ve diğer yandan üye istek ve ihtiyaçlarını karşılama olmak üzere başlıca iki amacı gerçekleştirebilmesine bağlıdır (Mills, 1989: 268). Buradan hareketle liderin ana fonksiyonları dört noktada (Stagner/Rosen, 1965: 75-80) toplanabilir:

- *Grup açısından durumun tanımlanması* : Sendika lideri grup açısından olası amaçlar ve sorunlarla ilgili bilgileri toplar ve izleyicilerine sunar.
- *Grup moralinin sürdürülmesi* : Sendika lideri sendikal bağlılık ve moralin sürdürülmesinde temel araçtır.
- *Grup duygularının anlatımı* : Grubun hatibi olarak lider, diğer gruplara duyguları, endişeleri ve husumetleri açıklar.

(*) Örneğin, Petrol-İş Sendikası Ankara şubesindeki şube başkanı seçimlerinde aday olan bir fabrika müdür yardımcısının seçimi kazanmasına, kendisinin işçi sınıfından gelmediği ve bu nedenle de işçi haklarını yeterince sahip çıkıp, koruyamayacağı iddiasıyla karşı koyulmuş ve seçimi kaybetmiştir. Petrol-İş Sendikası İzmir Şubesi Başkanı A. Gani Gündođdu ile 24.06.2002 tarihinde yapılan görüşmede elde edilen bilgi.

- *Taktiklerin seçimi* : Sendika lideri kullanabileceği değişik taktikler arasından (iş yavaşlatma, boykot, grev gibi) seçim yapma durumundadır.

Belirtilen bu fonksiyonların yerine getirilmesinde liderler genellikle iki temel güçlük ile karşılaşabilmektedir. Bunlardan ilki, sendika liderlerinin – esasen gönüllü birer kuruluş niteliğinde olan sendikalarda – örgütsel faaliyetlere katılım konusunda üyeleri ikna etmesidir. Bu güçlük katılımın zorunlu olmamasından kaynaklanmaktadır. İkincisi ise, aktif üyelerin de içinde bulunduğu sınırlı örgütsel kaynakların en etkin şekilde kullanımını gerçekleştirmektir (Clark, 2000: 168).

Sendika liderlerinin kararları genellikle üyelerin sorun ve menfaatleriyle ilgilidir. Bu bağlamda sendika liderleri, kararlarını üyelerinin menfaatleri konusuna aşırı derecede odaklaşarak verebilirler. Seçilen sendika liderlerinden üyelerin beklentileri, liderin daima üye menfaatleri merkezli karar almasını gerektirir. Bu durumu, liderin sendikada yeniden seçilebilme arzusu da güçlendirmektedir (Dubin, 1958: 114-115). Böylece, sendika lider ve üyeleri arasında oldukça farklı menfaat ve algılamaların olması kaçınılmazdır. Pozisyonunu kaybetmeyi istemeyen bir lider, bu farklılıkları ya üyelerin önemli bir miktarı üyelikten ayrılma ya da üyeler arasında bölünmelerin ortaya çıkma noktasına kadar gizleyebilir (Stagner / Rosen, 1965: 41,133).

Ayrıca, sendika lideri işveren–sendika işbirliği çerçevesinde üye-merkezli kararlar yerine, işletme koşullarını dikkate alırsa, üyeler tarafından işveren lehinde davranarak üye menfaatlerini göz ardı etmekle de suçlanabilir (Dubin, 1958: 114-115, 117). Nitekim, Dereli'nin araştırmasında (Mayıs 1971), işçiler bir sendika lideri karar verirken en çok (% 35) “üyelerin arzu ve dileklerine” önem vermesini istemişlerdir (Dereli, 1977: 147-148, 156-157). Ne var ki, artık günümüzde işletmenin yaşamını sürdürmesinin sendika açısından ilgi duyulması gereken bir konu olduğu görüşü büyük ölçüde egemen duruma geçmiştir. Gerçekten sendika liderleri, üyelerinin tüm istek ve taleplerini karşıladıklarında başarılı görüldükleri için bu yönde çaba harcarken, deneyimli sendika liderleri toplu pazarlığın “iki yönlü yol” olduğunun farkındadır (Stagner/ Rosen, 1965: 40-41, 74). Bu anlamda, sendikacılık sağlıklı ve büyüyen işletmelere bağlıdır ve üyelerin yanısıra işletmelerin ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. İşyeri sendikacılığının geleceğinin sendika liderlerinin özel ve yenilikçi açılımlarına bağlı olduğu da belirtilmelidir. İngiltere’de Royal Mail’in 1980’lerdeki örgütsel yeniden yapılanma ve yeni insan kaynakları stratejileri karşısında, UCW Sendikasının (The Union of Communication Workers) da kendi örgüt yapısını değiştirmek zorunda kalması bunu doğrulayan bir gelişmedir. Bu noktada Royal Mail’in politikalarına uyduğu veya karşı çıkmadığı düşünülen sendika liderine yönelik örgütte memnuniyetsizlik ortaya

çıkıştır. Sendika lideri yerel sendika şubeleriyle çatışma içinde kalmasına rağmen, sendika bünyesinde üyelerin aktifliğini ve katılımını artırarak ve “sorumlu sendikacılık” yaklaşımını benimseyerek, örgütsel çatışmayı çözmeye çalışmıştır (Darlington, 1993: 4-5, 23). Bu bağlamda Mills’e göre sorumlu bir sendika liderinin üç temel görevinden söz edilebilir (Mills, 1989: 269):

- Mevcut ihtiyaçlar yerine gelecekle ilgilenmek,
- Pazarlık biriminden çok daha geniş menfaatlere ilgi göstermek,
- Sendika ya da işletme yönetiminin kısa vadeli menfaatleri yerine bir süreç olarak toplu pazarlığın sağlıklı bir şekilde işlenmesine odaklaşmak.

Toplu görüşmelerin ve toplu iş sözleşmesinin yönetimi üzerinde de sendika liderleri büyük ölçüde etkili olabilmektedir. Grev faaliyetini etkileyen faktörlerden birisi de liderliktir. Liderin sergilediği sendika tutumu, uyuşmazlık sayısını ve süresini belirleyici bir etki yapabilmektedir. Bir diğer ifadeyle, toplu görüşmelerin ve toplu iş sözleşmesinin yönetimindeki sendika politikaları ve uygulamaları, genellikle sendika yetkililerinin tutumlarını yansıtır. Belirtmek gerekir ki, sendikal hareketin tarihindeki bazı dönemlerde işçi sendikalarının daha fazla militan olduğu görülmüştür (Leiter, 1958: 259; Yoder vd.; 1958: 4.6). Ancak örneğin İngiltere’de kolektivizm ve dayanışma geleneğinin hala canlı ve kuvvetli olmasına rağmen, son yıllarda zayıfladığı görülmektedir (Darlington, 1993: 23). Bu çerçevede, genelde militan sendikacılık yerine uzlaşmacı sendikacılık anlayışını benimseme eğilimi söz konusudur (Büyüksulu, Mayıs 1998 : 47. Ayrıca bkz., Ekin 1998: 16).

Öte yandan, sendikal liderlik ve sendika içi demokrasi ilişkisi, üzerinde önemle durulması gereken bir diğer konudur. Seçimle işbaşına gelen liderler, bir bürokrasi kurmakta, iktidarları bu bürokrasi içinde güçlenmekte, kontrol gücü artmakta ve kendilerini geniş yetkilerle donatabilmektedir (Dereli, 1971: 25-26, 34-38). Bu görüşün en güçlü temsilcisi Robert Michels’dir. Hiyerarşide en üst pozisyondaki bir kaç kişinin elinde karar alma gücünün toplanması ya da birkaç kişinin hükmetmesi şeklinde tanımlanan oligarşi, Michels’a göre büyük resmi örgütlerde demokratik katılımın imkansız olması nedeniyle zamanla kaçınılmaz olarak – oligarşik eğilim – ortaya çıkmaktadır (Ferrante, 1992: 212). Özellikle sendika içi demokrasinin gelişmediği sendikalarda, liderler daha statükocu davranmakta ve kendi menfaatlerine uygun düşen politikaları sendika politikası olarak uygulamaktadır. Bu noktada da sendikalar arası rekabet, sendika liderleri arası rekabete dönüşebilmektedir (Uçkan, 2002: 50-51). Dolayısıyla, sendikalar arası rekabeti etkileyen faktörlerden birisi ve belki de başlıcası sendika liderleridir. Nitekim, ülkemizde de özellikle 1970’li yıllarda liderler arasındaki kişisel rekabet sendikaları parçalayıcı (Dereli, 1977: 74) ve zayıflatıcı bir rol oynamıştır. Ayrıca, yüksek ücret ve prestij sağlaması,

sendikayı yönetme konusunda başkasına güvenmeme gibi nedenlerle sendika liderleri yöneticilik görevinden ayrılmak istememe davranışı sergileyebilmişlerdir (Kutal, 1977: 55).

2. İŞÇİ SENDİKASI YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Çalışmada, işçi sendikası profesyonel yöneticilerinin liderlik davranışı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, bir liderlik tipi anket formu (Gordon, 1991: 379) kullanılarak işçi sendikası şube yöneticilerine gidilmiş ve yüz yüze görüşme yöntemiyle 40 anket doldurulmuştur. Örnekleme alınan yöneticiler “dokuma”, “enerji”, “genel işler”, “gıda”, “kara taşımacılığı”, “konaklama ve eğlence yerleri”, “metal”, “milli savunma”, “petrol, kimya ve lastik” ve “ticaret, büro, eğitim ve güzel sanatlar” işkolunda faaliyet gösteren sendikalarda görev yapmaktadır.

Anket formunda, yöneticilerin otokratik – bilgilendirici – danışmacı – katılımcı lider tiplerinden hangisine girdiğinin saptanması için her biri 9’arlı seri oluşturan A-B-C-D şeklinde 4 ifade listesi bulunmaktadır. Sendika yöneticilerinden bu dört ifade listesinin her birini liderlik davranışlarını en iyi tanımlayan ifadeden başlayarak 1’den 4’e kadar sıralamaları istenmiştir. Daha sonra her bir ifade listesine ait puanlar saptanmıştır. Burada, A2, A3, A4, A5, A7, A8 ifadelerinin işaretlenmesi otokratik lider özelliğini, B1, B3, B6, B7, B8, B9 ifadelerinin işaretlenmesi bilgilendirici lider özelliğini, C2, C3, C4, C5, C8, C9 ifadelerinin işaretlenmesi danışmacı lider özelliğini ve D1, D3, D6, D7, D8, D9 ifadelerinin işaretlenmesi de katılımcı lider özelliğini belirtmektedir (Bkz., Tablo 5). Ayrıca, liderlik tipleri sendika yöneticilerinin yaş ve öğrenim düzeyleri açısından karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Nihayet, liderlik eğiliminin ortaya konulması için bir diğer puanlama yöntemiyle örneklemin kontrolü mü (kontrol yönetimini / manipulativeness), yoksa insan kaynaklarını mı (human resources) önemli gördüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Her iki eğilim şu formüle göre hesaplanmıştır:

$$\text{Kontrol} = \text{Bilgilendirici} + \text{Danışmacı} - \text{Otokratik} - \text{Katılımcı}$$

$$\text{İnsan Kaynağı} = \text{Katılımcı} + \text{Danışmacı} - \text{Otokratik} - \text{Bilgilendirici}$$

Kontrol puanı, liderin aldığı kararları izleyicilerin kabul etmesini sağlama yönündeki çabasının düzeyini ölçmektedir. İnsan kaynakları puanı ise,

liderin izleyicilerinin karar alma yeteneğine ilişkin güvenini gösteren davranış eğilimini ölçmektedir.

2.2. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

2.2.1. Demografik Özellikler

Örnekleme oluşturan 40 sendika yöneticisinin üçte ikisine yakını (29 kişi ve %72.5) 41 yaş ve üstündedir. Yaş grupları arasında %37.5 ile 41-45 yaş ilk sıradadır. Öğrenim düzeyleri açısından ise, yöneticilerin yarıya yakını (47.5) lise ve dengi okul mezunudur.

Sendikada profesyonel yönetici olarak görev yapan örneklem içerisinde, 15'i şube başkanı, 10'u şube sekreteri, 5'i teşkilatlandırma sekreteri ve 7'si mali sekreter pozisyonundadır. Örneklemdaki 26 kişi işyeri sendika temsilciliğinden, 14'ü ise şube yönetim kurulu üyeliğinden profesyonel yöneticilik pozisyonuna geçmiştir. Yöneticilerin görev süresi dağılımı ise şu şekildedir: İki yönetici 1 yıl, 16 yönetici 2-5 yıl, 6 yönetici 6-9 yıl, 9 yönetici 10-13 yıl ve 7 yönetici 14 yıl ve üstü süreden beri yöneticilik yapmaktadır.

2.2.2. Liderlik Yapısına İlişkin Bilgiler

2.2.2.1. Liderlik Tipi ve Eğilimi

Liderlik tiplerinin kendi içindeki dağılımları incelendiğinde şu sonuç ortaya çıkmaktadır. Örnekleme kitle otokratik lider tipi açısından en yüksek düzeydedir (36 kişi % 80 - % 100 arasında). Bilgilendirici lider (17 kişi), Danışmacı lider (16 kişi) ve Katılımcı lider (11 kişi) tipleri açısından ise yöneticilerin puanları en alt düzeydedir (< % 20). Dolayısıyla, sendika yöneticileri ağırlıklı olarak otokratik lider davranışı sergilemekte oldukları saptanmıştır.

TABLO 2 : Liderlik Tip ve Eğilimi

Lider Tipi	Oran		Yüzde			Toplam
	<20	20-40	40-60	60-80	80-100	
Otokratik	1	-	1	2	36	40
Bilgilendirici	17	2	5	2	14	40
Danışmacı	16	7	3	12	2	40
Katılımcı	11	7	9	5	8	40
Lider Eğilimi						
Kontrol	22	8	4	5	1	40
İnsan Kaynağı	20	12	4	3	1	40

Sendika yöneticilerinin liderlik tiplerinden hareketle liderlik eğilimleri ölçüldüğünde ise, kontrol ve insan kaynağı odaklı liderlik eğilimleri düşük düzeyde çıkmıştır. İlk dilim olan % 20'ye kadarki kısımda 22 yönetici kontrol yönlü iken, 20 yönetici de insan kaynakları yönlü'dür. Bu anlamda, sendika liderleri hem kontrol, hem de insan kaynağı yönlü liderlik eğilimlerinde yeterli düzeyde değillerdir. Belirtmek gerekir ki, kontrol yönetimi puanı yüksek çıktığında, bunun nedeni liderin ya kararları izleyicilerin kabul etmesini sağlamaya büyük ölçüde ihtiyaç duyması ya da üyelerinin veya iş koşullarının böyle bir davranışı gerekli kıldığını algılaması olabilmektedir. İnsan kaynakları puanının yüksekliği ise, bir kaynak olarak izleyicilerden yararlanma ve onların karar alma mekanizmalarına daha fazla katılmaları anlamındadır. Araştırma sonucuna göre her iki puandaki düşüklük, ülkemiz işçi sendikaları profesyonel yöneticilerinin liderlik eğilimlerinde esasen üyelerinin kontrolünü ve onların katılımını değil, liderlik pozisyonlarını ön planda gördüklerini düşündürmektedir.

Öte yandan, yaş ve öğrenim düzeyi ile liderlik tipleri arasındaki ilişki üzerinde durulabilir.

Tablo 3'den anlaşılacağı üzere, otokratik, bilgilendirici ve danışmacı lider özelliği taşıyan yöneticiler 41 – 45 yaş grubunda ve katılımcı lider eğiliminde olanlar ise 46 ve üstü yaş grubunda yoğunlaşmıştır. Bu anlamda, sendika yönetimindeki görev süresi ve deneyim arttıkça, katılımcı lider özelliğinin ortaya çıkmaya başladığı düşünülebilir.

Öğrenim düzeyi ve liderlik tipi ilişkisi de Tablo 4'de görülmektedir. Otokratik lider oranı, ortaokul mezunlarında % 67, lise ve dengi okul çıkışlılar arasında % 63 ve üniversite mezunları içerisinde % 55'dir. Görüldüğü üzere, öğrenim düzeyi ne olursa olsun sendika yöneticileri otokratik lider tipinde

birinci sırada olmalarına rağmen, öğrenim düzeyi yükseldikçe oran düşmektedir. Katılımcı liderin lise ve dengi okul mezunları içinde oranı yüksek iken, üniversite mezunları içinde otokratik lider tipinin ilk sırada yer alması da dikkat çekicidir.

TABLO 3 : Yaş Dağılımına Göre Liderlik Tipi

Yaş	31-35	36-40	41-45	46-50	51+	Toplam
Lider Tipi						
Otokratik	4	3	10	5	3	25
Bilgilendirici	-	2	4	2	-	8
Danışmacı	-	-	1	-	-	1
Katılımcı	1	1	-	2	2	6
Toplam	5	6	15	9	5	40

TABLO 4 : Öğrenim Düzeyine Göre Liderlik Tipi

Öğrenim	İlkokul	Ortaokul	Lise ve Dengi	Fakülte/ Yüksekokul	Toplam
Lider Tipi					
Otokratik	1	6	12	6	25
Bilgilendirici	-	2	3	3	8
Danışmacı	-	-	1	-	1
Katılımcı	-	1	3	2	6
Toplam	1	9	19	11	40

2.2.2.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik özellikleri konusunda sendika yöneticilerinin ifadeleri Tablo 5’de yer almaktadır. Buna göre, yöneticiler otokratik lider olarak “azimli ve kararlı”, “yol gösterici” ve “yönlendirici” özellikler taşırken, bilgilendirici lider tipinde “inandırıcı”, “stratejik yaklaşım sahibi” ve “ikna edici”dirler. Danışmacı lider özelliklerinden ise, “titizlikle inceleyen”, “katılımcı” ve “derinliğine araştırmacılık” ön planda olup, katılımcı liderlikte “paylaşımçı”, “birlikte çalışmayı seven” ve “birleştirici” özellikler önem taşımaktadır.

TABLO 5 : Yöneticilere Göre Liderlik Özellikleri

Özellikler	Derece			
	1.	2.	3.	4.
1) Baskıcı	-	-	-	3
* 2) Nihai Karar Alıcı	4	3	7	1
* 3) Uzman	6	6	3	7
* 4) Azimli ve Kararlı	17	8	2	7
Otokratik (A)				
* 5) Otorite- Yetkiye Sahip	4	4	5	2
6) Emredici	-	1	2	-
* 7) Yönlendirici	3	8	15	8
* 8) Yol gösterici-Kılavuz	6	9	6	11
9) Önyargılı	-	1	-	1
Toplam	40	40	40	40
* 1) Görüşmeci	6	5	3	7
2) Öğretici	7	5	6	6
* 3) İnanıcı	8	9	8	4
4) İlham verici ve Yaratıcı	2	5	6	1
Bilgilendirici (B)				
5) İsaat Zorlayıcı	-	-	-	2
* 6) Nüfuzlu, Sözü Geçen	4	-	2	2
* 7) İna Edici	3	6	9	8
* 8) Ustalık Hareket Eden	2	6	2	4
* 9) Stratejik Yaklaşım Sahibi	8	4	4	6
Toplam	40	40	40	40
1) Test Edici-Sınavcı	5	2	1	2
* 2) Titizlikle İnceleyen	8	4	3	8
* 3) Bilgiyi Sorup Öğrenen	7	12	8	5
* 4) Soru Sorucu	2	-	1	5
Demuşmacı (C)				
* 5) Katılımcı	4	14	7	7
6) Derinliğine Araştırmacı	3	3	8	6
7) Doğruluğunu Onaylayıcı	4	2	5	2
* 8) Analiz Edici	7	3	7	4
* 9) Keşfedici	-	-	-	1
Toplam	40	40	40	40
* 1) Paylaşmıcı	17	3	6	5
2) Birleştirici	4	10	9	9
* 3) İşbirliğine Yatırım	-	4	4	2
4) Yetki Aktarıcı	2	4	3	2
Katılımcı (D)				
5) Onaylayıcı	-	-	-	1
* 6) Birlikte Çalışmayı Seven	5	12	11	6
* 7) Tarafsız	6	3	2	3
* 8) Destekleyici	1	2	2	6
* 9) Uzaklaşmıcı	5	2	3	6
Toplam	40	40	40	40

Not: (*) işaretli ifadeler, bu ifadenin ilgili lider tipinin özelliği olduğunu belirtmektedir.

SONUÇ

Günümüzde, lider-izleyici ilişkisinin tam anlamıyla verimli bir ilişki olması gerekmektedir. Bu bağlamda başarılı bir lider karizmatik ve vizyon sahibi olmanın ötesinde, izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lider özelliği taşımalıdır. Gerçekten, insan unsurunun artan önemi sendikalarda da liderin üyeleriyle üst düzeyde etkileşimini ve sürekli bir dönüşüm süreci içinde olmalarını zorunlu kılmaktadır. Lider, sendika içinde bir öğrenme kültürü yaratabilir, üyelerinin düşünce ve davranış biçimlerini geliştirebilir. Endüstri ilişkilerinin yaşamakta olduğu değişime karşı ancak bu şekilde sendikal etkinlik artırılabilir.

Ancak, araştırma sonuçları profesyonel sendika yöneticilerinde otokratik lider davranışının ağırlık taşıdığını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada, sendikalar bünyelerindeki eğitim faaliyetleri aracılığıyla dönüşümcü liderliğin gelişmesine yardımcı olarak, üye bağlılığı ve katılımını geliştirebilirler. Ülkemizdeki sendikal eğitim içinde liderlik eğitiminin aldığı pay ve önem derecesinin ise, sendikadan sendikaya değişmekle birlikte yeterli düzeyde olmadığı açıktır. Nitekim, araştırmaya katılan bir sendika şube başkanının liderlik eğitimi konusundaki görüşü kendi ifadesiyle şu şekildedir: “Bir sürü işe yaramaz panel, seminer ve toplantıya katıldım. Hiçbiri liderliği geliştirici değil, körleyici ve islah etmeye yönelik”. Sonuç olarak sendika içi demokrasi, sendikal bağlılık ve sendikal doyumunu sağlayabilen liderlerin, sendikal başarıya ulaşacağı ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

ALCAN, İlknur (1986); Sendika Önderliği, U.Ü., S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (Mayıs 1998); “Sendikalar Küreselleşmeye Direnebilir mi?” İktisat Dergisi, Sa: 379.

CATANO, Victor M./POND, Morgan /KELLOWAY, E. Kevin (2001); “Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations”, Leadership&Organization Development Journal, Vol.22, Issue: 6.

CLARK, Paul F. (2000); Building More Effective Unions, New York.

ÇAKAR, Ulaş (2002); Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi, D.E.Ü., S.B.E., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

DARLINGTON, Ralph (1993); “The Challenge to Workplace Unionism in the Royal Mail”, Employee Relations, Vol. 15, Number:5.

DERELİ, Bengü (1977); Teori ve Uygulama Yönüyle Türkiye’de Sendika-İçer Demokrasi Sorunu, İ.Ü. Yayın No: 2358, İstanbul.

DUBIN, Robert (1958); Working Union-Management Relations, New Jersey.

EKİN, Nusret (1998); “Küreselleşme ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Boyutlar”, Sosyal Siyaset Konferansları, 41-42. Kitap, İstanbul.

EREN, Erol (1998); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Bası, İstanbul.

FERRANTE, Joan (1992); Sociology : A Global Perspective, Belmont.

GINZBERG, Eli (1966); The Development of Human Resources, New York.

GORDON, Judith R. (1991); A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Third Edition, Boston.

GÜNDOĞAN, Naci (1999); Sendikaların Toplu Pazarlıktaki Gücü, Eskişehir.

KATRİNLİ ERGENÇ, Alev/TİMURCANDAY ÖZMEN, Ömür N. (1989); “Grup Dinamiği ve Liderlik Tipi Uygulaması”, DEÜ., İİBF. Dergisi, C. 4, Sa: 1-2.

KILINÇ, Tanıl (Kasım 1995); “Liderlikte Kurumsallığın Ötesi (I) Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İkili Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kurumlarının Analizi)”, İ.Ü., İşletme Fakültesi Dergisi, C. 24, Sa: 2.

KUTAL, Gülten (1977); Türkiye’de İşçi Sendikacılığı, İ.Ü. Yayın No: 2314, İstanbul.

LEITER, Robert D. (1958); Labor Economics and Industrial Relations, Second Edition, New York.

MILLS, Daniel Quinn (1989); Labor-Management Relations, Fourth Edition, New York.

ÖNCÜ, Ayşe (1976); Örgüt Sosyolojisi, Ankara.

STAGNER, Ross/ROSEN, Hjalmar (1965); Psychology Union-Management Relations, Belmont.

UÇKAN, Banu (Nisan 2002); Türkiye’de Sendikalararası Rekabet, Selüloz-İş Sendikası Eğitim Yayınları 13, İstanbul.

YILDIRIM, Engin (1998); “Sistem Teorisi ve Endüstri İlişkileri: Eleştirel Bir Yaklaşım”, Prof. Dr. Metin KUTAL’a Armağan, Türkiye Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası yayın No: 25, Ankara.

YODER, Dale / HENEMAN, H.G. / TURNBULL, John G. / STONE, C. Harold (1958); Handbook of Personnel Management and Labor Relations, New York.