
**Liderlik Olgusu Ve Katılımcı Liderlik Özellikleri Üzerine Nitel Araştırma:“Bir Sivil Toplum
Kuruluşunda Uygulama Örneği”¹**

**Qualitative Research Into Leadership And Characteristics Of Participatory Leadership “A
Sample Application In A Non-Governmental Organisation”**

A.Turan ÖZTÜRK² - İbrahim EMLİ³

Geliş Tarihi: 14.06.2017

Kabul Tarihi: 04.12.2017

Özet

Bu çalışma, liderlik olgusu ve katılımcı liderliğin üyeleri arasında nasıl değerlendirildiğini, gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olan Arama Kurtarma Derneği'nin bakış açısıyla olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmek, üyelerin katılımcı liderliğe olan bakışları, liderlik noktasındaki görüşlerini tespit etmek amacıyla yürütülmüştür. Bu maksatla Türkiye’de 36 noktada faaliyet gösteren yaklaşık 2110 gönüllüsüyle Arama Kurtarma Derneği (AKUT) ekip üyelerinden Ankara ekibi çalışma grubu olarak seçilmiştir. Akut Ankara ekibinin olağanüstü durumlarda çağrılan 96 üyesi bulunmaktadır. 40 kişilik aktif olarak çalışan üyelerden seçilen 13 kişi ile mülakat yöntemiyle yüz yüze görüşülmüştür. Her katılımcıya aynı sorular sorularak alınan cevaplar baştan sona dinlenmiş, yazına çevrilerek okunmuştur. Cevaplar alt alta sıralanarak veriler arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda farklı bakış açılarından bir sentez oluşturma konusunda içerik analizi kullanılmıştır.

¹ Bu çalışma THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda aynı başlıkla sunulmuş olan Yüksek Lisans Tez çalışmasından faydalanılarak üretilmiştir.

² Yrd.Doç.Dr., THK Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, atozturk@thk.edu.tr

³ THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi, iemli816@gmail.com

Araştırma bulgularına göre katılımcı liderin ilk özelliğinin üyeleriyle aralarında herhangi bir güç mesafesi olmadan hep beraber bir arada olabilmeleri, sonrasında gelen özellikleri arada engel olmadan iletişime açıklık, değişimleri dikkate alan ve uygulayan olmak. Son olarak üyeler arasında bu bileşenlerle meydana gelen uyum ve karşılıklı sinerji olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *Lider, Liderlik, Katılımcı Lider, Yönetimde Katılma, Katılım.*

Abstract

This study aims to determine the way the phenomenon of leadership and participatory leadership are evaluated by members from their perspectives with positive as well as negative aspects, to raise awareness, and to determine how members look at participatory leadership and their views on leadership. Ankara team of Search and Rescue Association (AKUT) with its approximately 2110 volunteering members active in 36 different points in Turkey was chosen as the study group. AKUT Ankara Team has 96 members who are summoned in cases of emergency. 13 participants were interviewed face-to-face. Each participant was asked to answer the same questions; their answers were listened from the beginning to the end, and were transcribed to read later. The responses were listed, and efforts were made to set up ties between them. Content analysis was used in order to make a synthesis of the participants' diverse perspectives.

The findings demonstrated that the first characteristic of participatory leadership was being together with the members with no distance of power, and which was followed by being open to communication without obstacles, considering changes and implementing them respectively. And it was found that the final characteristic was the harmony between members by means of these components and synergy.

Key Words: *Leader, Leadership, Participatory Leader, Participation In Management, Participation.*

1.GİRİŞ

1.1. Liderlik

Liderlik kavramı; bireyleri belli bir amaç etrafında toplayabilme, bir amaca yönlendirme, hitap ettiği insanları ikna edebilme becerilerine sahip olma ve insanları motive edebilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Tunçer, 2011:60). Başka bir tanımda ise Bolat ve Seymen (2003:62) liderliği, takipçilere hedef belirleme ve o hedefler çerçevesinde ilham verme, takipçilerin sürece bağlılık kazanmasını sağlama, hitap edilen kitleyi etkileme süreci şeklinde görebiliyoruz. Ayrıca Yıldız'a (2012:119) göre ise, (liderliğin tanımının zamanla sürekli olarak büyümesi dikkate alınırsa) diğer insanların göremediğini görme şeklinde ifade edebilmekle birlikte, geniş bir vizyona sahip olmalı ve bunları gerçekleştirebilecek becerilere, stratejilere sahip olabilmelidir.

Liderliğin birbirinden farklı tanımlara sahip olması ve liderlikte alternatif yaklaşımların ortaya çıkmasında küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ekonomik anlamda yaşanan değişiklikler, işletme çevrelerinin genişlemesi gibi faktörler başta olmak üzere birçok faktörün etkisinden söz edilebilir (Demir vd., 2010:134).

1.2 .Yöneticilik ve Liderlik İlişkisi

Bir organizasyon, Tengilimoğlu'na (2005:3) göre süreç içerisinde aktif bir şekilde rol alan lidere sahip olmadan, içinde bulunduğu konumu muhafaza etmeye yönelik faaliyetlerle çok uzun süre varlığını sürdüremez. Bunun nedeni, işletmenin faaliyet gösterdiği çevrelerde meydana gelen değişimlere ayak uydurmasının riskten uzak ve yönetim anlayışı ile birlikte gerçekleşmesinin oldukça güç olmasıdır. Aykan (2002) ise liderlik ve yöneticiliğin bireyin kişiliği ile ilgili olduğunu ve daha çok liderin eylemleri ile ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Kişiler ve çevre değiştiğinde liderlik davranış biçiminin de değiştiği görülebilmektedir (Aykan, 2002:63).

Günümüzde örgütler, sadece göreve endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi

tahmin edip, örgütünü buna göre yeniden yapılandırmada cesur davranan liderlerle çalışmak durumundadırlar (Çağlar, 2004:6). Böylelikle örgütlerin rekabet halinde oldukları işletmeler ile mücadele güçlerinin artacağı söylenebilir.

1.3.Yönetime Katılma

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek özel gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, sadece basit birer çalışan olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak isteyebilmektedir. Yönetilenlerde görülen bu tutum değişikliğinin çeşitli nedenleri olmakla birlikte, bu tutum değişikliğinin oluşmasında asıl neden; kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen kişilerin “başkaları tarafından yönetilen araç” durumunda olmak istememeleri olarak gösterilebilmektedir (Eren, 1993:259). Bu kapsamda çalışanlar, süreç içerisinde kendileri ile ilgili konulardaki karar alma süreçlerine katılarak konulara dair düşüncelerini ifade etmek istemekte ya da mevcut konulara dair fikirlerinin sorulmasını arzu edebilmektedir.

Yönetime katılmaya dair yapılan tanımlardan bazılarını belirtmek gerekirse;

1. Yönetime katılma; kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen problemlerin çözümü için kendi fikirlerini açıklama sürecidir (Dinçer ve Fidan, 1996:391).

2. Yönetime katılma; karar verme ve uygulama otoritesini belli ölçüde astlara da tanıyarak, genişletme ve genelleştirme işlemidir (Eren, 2003:497).

Bu bağlamda Eren’e göre (1993:260) karar almada fazla sayıda bireyin yer alması, kurum içerisindeki iletişim düzeyinin artması ile hem bireylerin hem de örgütün etkinlik ve verimlilik düzeyinin de artması söz konusu olacaktır.

Yönetime katılma için çeşitli değerler sıralanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:392). Bunlar;

- a. Mevki ve güce bakılmadan tam ve serbest iletişim,
- b. Çatışma yönetiminde baskı ve uzlaşma gibi alışılmış yöntemler yerine fikir birliğine inanma ve güven.

c. Etkili olmanın, kişisel merak ve güç sahibi olma ayrıcalığına değil, teknik yeterlilik ve bilgiye bağlı olduğu fikri.

ç. Göreve yönelik faaliyetlere olduğu kadar duygusal eğilimlere de fırsat veren ve teşvik eden bir ortam.

d. Kişiyle örgüt arasında çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul etmekle birlikte bu çatışmayı çözmeye uygun bir eğilim.

Aynı zamanda yönetime katılmanın, yetki ve sorumluluk paylaşımına olanak sunmasının, sahip olunan otoritenin paylaşılması anlamını taşıması sebebiyle, örgüt bünyesindeki bireylerde sorumluluk anlayışına olumlu yansıdığı düşünülebilir (Erşangur, 2003:56).

Yönetime katılma ile ilgili olarak Sabuncuoğlu (1987:100):

1. Yönetime katılma; karar verme yetkisine sahip kimsenin, uygun gördüğü hallerde, karar verme sürecine çalışanlarını dahil etmesi, durumun gereğince daha fazla otorite ve sorumluluk vermesi anlamına gelmektedir.

2. Yönetime katılma; çalışanların, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmesidir şeklinde ifade edilebileceğini ileri sürmüştür.

Yönetime katılma ile ilgili verilen bilgilerden hareketle bu kavramın üç temel niteliğinin olduğu söylenebilir (Eren, 1993:260). Bu niteliklerden birincisi, organizasyonların tüm kademelerinin karar alma sürecinde var olmalarıdır. İkinci nitelik, katılımcıların tatmininin sağlanacağı eşit bir ortamın varlığı olarak ifade edilebilir. Son olarak astlar ve üstler arasında iletişimin, dolayısıyla işbirliğinin daha üst noktalara taşınması niteliğinden söz edilebilir.

1.4.Katılımcı Liderlik Kavramı

Örgütlerde kariyer planlama imkânlarına önem verilmesi ve entelektüel sermaye kavramının giderek ayırt edici bir nitelik haline dönüşmesi ile birlikte günümüz bilgi çağında çalışanlar

kendilerini geliştirme adına daha dominant bir görünüm sergilemektedirler. Bunun sonucunda iş görenler kültür ve bilgi seviyelerini giderek yükseltmekte, kendilerinin başkaları tarafından yönetilir bir araç olarak görülmesini istememektedirler (Eren, 1993:259). Bu bağlamda katılım, bir grubun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarını sağlayan bir süreçtir (Dinçer ve Fidan, 1996:390).

Katılma olgusunun geliştirilmesi ise işletme içi demokrasinin yaygınlaştırılması ve tüm iş görenlerin benimsemeleri ile mümkün olabilir. Katılım, yönetim sürecinde insan kaynaklarının tüm yeterliliklerinden yararlanmayı garanti edebilmektedir. Böylece örgütün içsel bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanabilir. Katılım olmaksızın bir örgüt, birkaç kişinin deha ve yeteneğine dayanarak sistemdeki her bir kişinin ve iş sürecinin toplam katkısı ile ortaya çıkacak sinerjiyi hiçbir zaman kazanamayabilir. Dolayısıyla bireyin üyesi olduğu örgütte çalışmaktan mutluluk duymasından söz edilebilir (Özutku, 2008:80).

Yukarıda verilen bilgiler kapsamında yönetim yapısının oluşturulmasında katılımın sağlanmasının gerekliliği ortaya çıkabilmektedir. Böylelikle örgütlerde işlerin belirli kişiler üzerine kalması durumundan uzaklaşılacak ve her bireyin sürece katkısı ortaya çıkabilecektir. Bu durum liderlerin üzerindeki yükleri hafifletebilecektir. Bununla birlikte katılım gösteren bireylerin örgüte karşı bağlılık hissetmesi ve buna paralel olarak daha verimli çalışması söz konusu olabilecektir.

Yönetimin temel görevi örgütün geleceği hakkında doğru kararlar almaktır. Alınan bu kararları uygulayacakların çalışanlar olması, karar alanlar ile uygulayanların uyumlaşmalarını sağlamayı gerektirmektedir ki, bu da katılımlı yönetim anlayışının gereğidir. Bu bağlamda katılımcı yönetim, çatışmaları azaltmak, örgüte yabancılaşmayı engellemek, örgüt içinde olumlu bir hava oluşturabilmek için çalışanların görüşlerine önem vermek, onların düşüncelerini dikkate alarak kararlar almak, çalışanları motive ederek verimliliği artırmak üzerine inşa edilmiş bir yönetim sistemi olarak düşünülebilir.

Yukarıda belirtilenlere rağmen birçok örgütte yönetimin genel akışı kararların ya da faaliyetlerin üstlerce planlanması, astlarca da uygulanmasıdır. Ancak göz önünde tutulması gereken bir nokta

üstlerin işin yapılması sırasında ne gibi zorlukların bulunduğunu, hangi aşamalarda hangi eylemlerin nasıl yapılması gerektiğini o işi sürekli yapan kişi kadar iyi bilemeyecekleridir. Astlar, işin içinde olduklarından birçok tecrübe ve pratik bilgilere sahiptirler. Bir işin en iyi nasıl yapılması gerektiği araştırılırsa, burada astların görüşlerinin alınması çok önemlidir. Çünkü çalışanlar, kendi fikirlerine değer verildiğini gördükçe daha verimli çalışacak, kapasiteleri yükseltebilecektir. Katılmalı yönetimin teoride savunduğu fikirler (Fişek, 1979:190-191):

- a. Çalışanların yönetimin bilgisine sunulduğunda örgütsel etkinlik ve verimliliği artırabilecek görüş ve deneyimlerinin olduğu,
- b. Çalışanların kendilerine danışılarak alınan kararları daha kolay benimsedikleri,
- c. Etkin haberleşme olmadıkça hem örgüt kararlarının yetersiz bilgilere dayanacağı, hem de çalışanların örgütte olup bitenlerin dışında kalacağı,
- d. Çalıştıkları yerin yönetimine etkin biçimde katılan bireylerin, kendi yazgılarını denetleyerek benlik gereksinimlerini karşılar duruma gelmelerinin kendiliğinden verimliliği artıracağı şeklindedir.

1.5. Katılımcı Yönetici ve Lider Kavramları

Yöneticilik ve liderlik birbiriyle iç içe olan kavramlardır. Yönetici; belirli bir süre içerisinde amaçlara ulaşmak için karar alan, çaba harcayan, bu çaba içerisinde işler ve işgörenler arasında uyum sağlamaya çalışan kimse olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:179). Liderlik ise insanları ortak bir amaç etrafında toplayabilme ve bu amaca ulaştırmak için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde söyleyebiliriz (Zel, 2001:107). Bu bağlamda yöneticiliğin bir sürecin üzerine yoğunlaştığı, liderliğin ise insanı etkileme ve içsel olarak harekete geçirme fonksiyonunu temel aldığı vurgulanabilir. Tüm yöneticiler lider olmadığı gibi yöneticilerin grup üyeleri tarafından tamamen benimsenmesi ve davranışsal olarak da izlenmesi gerekmeyebilir. Tüm liderler de yöneticilik vasıflarına sahip olmayabilir.

Bu iki nokta arasındaki ince çizgi, yöneticinin hedefe ulaşmak için sürekli kontrol ve denetimi ön planda tutmasına karşın liderin çalışanların örgüte bağlılığını artırarak ve ihtiyaç duyduğu temel

ihtiyaçları gidererek motive olmalarını ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarını sağlamasıdır (Yalçın, 1993:54).

Çalışmanın ilk bölümünde yönetici ve lider arasındaki farkların neler olduğuna değinilmişti. Katılımcı lider ve katılımcı yönetici kıyaslaması kapsamında yapılan değerlendirmelerde elde edilen sonuçlar lider ve yönetici kıyaslamasında elde edilen sonuçlara paralellik göstermektedir. Bu sonuca ulaşılmasında Telli ve arkadaşlarına (2012) göre yöneticinin kontrol ve denetim araçlarını kullanmasına karşılık, liderlerin motive etme, güdüleme ve iletişim becerilerini kullanılıyor olmalarının direkt etkileri bulunmakta, böylelikle katılımcı liderler aracılığıyla işgörenlerin motivasyon, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi hususlarda yükselme görülmesi beklenmektedir.

2.SİVİL TOPLUM KURULUŞU ÖRNEKLEMİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın konusu; genel anlamda liderlik olgusunun ele alınması, liderlik teorileri, katılımcı liderlik ve yönetim anlayışıdır. Bu amaçla saha araştırmasında gönüllü sivil toplum kuruluşu olan AKUT Ankara ekip üyeleri seçilmiştir. Ekip çalışanlarının bakış açısıyla yöneticilerini (ya da birim sorumlularının) katılımcı lider olarak algılayıp algılamadıklarının incelenmesi, aynı zamanda olumlu veya olumsuz etkilerinin irdelenmesidir.

2.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde organizasyonların karar merkezlerinin her kademeye yayıldığı, süratli ve güvenli haberleşmenin tesis edildiği, çalışanların gerekli bilgi ve becerilerle donatılmasının yanında işi gerçekleştirme arzusuna da sahip olduğu bir örgütsel yapının oluşturulması katımlı yönetim açısından tartışılmaz bir gerçektir.

Bu nedenle üst kademelerden başlayarak her kademedeki astlara karar alma, planlama ve yürütme yetkilerini devrederek işletmenin etkinlik ve verimliliğine katkıda bulunulması sağlanabilir. Aynı zamanda yetki devrinin tek başına yeterli olmaması sebebiyle, personelin güçlendirilmesini de kapsamı gerekebilir.

Araştırmada ,gönüllü bir sivil toplum kuruluşu olan AKUT Ankara ekip üyelerinin bakış açılarıyla; yöneticilerini, katılımcı lider olarak algılayıp-algılayamadıkları hususu incelenerek, katılımcılığı etkileyen alanların ve olumsuz etkilerinin tespiti ve ortadan kaldırılması amaçlanmıştır.

İçinde bulunduğumuz çağ; insanı, kaynakları ve çevreyi en verimli şekilde yönetmek üzere yeni yönetim sistemleri geliştirme ile bu sisteme uyum sağlayacak insanları zorunlu hale getirmektedir. 21. yüzyılda karmaşık siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin olduğu ve olmaya devam edeceği, yöneticinin tek başına her şeye yetemeyeceği gerçeği altında çalışanları ile bütünleşebilen, onların fikirlerine ve beklentilerine değer verebilen işletme ya da kuruluşların başarılı olacağını söylemek doğru olacaktır.

İşletme çalışanlarının niteliğinin her geçen gün giderek yükselmesi, çalışanların yönetilen bir araç gibi görülmesini geçersiz kılmıştır.

Bu çalışmanın önemi ise kuramsal açıdan ele aldığımız konunun günümüz liderlik prototiplerinin yeniden değerlendirilerek iş görenlerin de yönetime katılımlarıyla sağlanacağı dinamik yapıların hassasiyetini ortaya koymaktır.

Bu çalışmada, Akut Ankara gönüllüleri arasında liderlik olgusu ve katılımcı liderlik anlayışının nasıl değerlendirildiği, yapılan görüşmelerle liderlik olgusu ve katılımcı liderliğin AKUT Ankara gönüllülerinin bakış açısıyla olumlu ve olumsuz yönlerinin neler olduğu ortaya çıkarılmak istenmiştir. Araştırma sonuçları itibarıyla AKUT gönüllülerine faaliyetlerinde karşılaştıkları ya da karşılaşılabilecekleri problemlerin çözümünde katkıda bulunabilecektir.

2.2 Araştırma Soruları

Liderlik olgusu ve katılımcı liderlik alanında ülkemizde yapılan çalışmalarda daha önceden yapılan uygulamalarda rastlanmamış olan, tamamı gönüllülerden oluşan sivil toplum kuruluşu Arama Kurtarma Derneği'nin (AKUT)Ankara Ekip gönüllüleri açısından;

1. Liderlik olgusu ve katılımcı liderlik anlayışı üyeler arasında nasıl değerlendirilmektedir?

2. Etkileri, olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

2.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma için veri toplama amacıyla ne tür soruların sorulacağını, ayrıntılı bir biçimde hangi verilerin toplanacağını daha önceden belirlenerek ve görüşme planına birebir uyularak gerçekleştirilen bir görüşme tekniği (Karasar, 2006:167) yapılandırılmış mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Yapılandırılmış bu mülakat yönteminde görüşülen her bireye aynı sorular sorulur (Yıldırım ve Şimşek, 2000), böylece alınan cevaplar arasındaki farklılıklar ve benzerlikler daha kolay analiz edilir, değişkenler daha kolay saptanabilir (Karasar, 2006:168).

Araştırma sürecinde öncelikle araştırma problemi belirlenmiştir. Bu belirlemede araştırma yapılmak istenen ilgili kuramla ve ilgili yazınsal kaynaklardan faydalanılmıştır. Sonra araştırma konusu ile ilgili kuramsal çerçeve oluşturulmuş ve araştırma problemi soru olarak yazılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesi ile birlikte, araştırma için bilgi toplama stratejileri geliştirilmiştir. Katılımcılarla bireysel olarak, daha önceden hazırlanan açık, ne istendiğinin kolayca anlaşıldığı sorular sorularak görüşülmüştür. Bu görüşme sorularının hazırlanmasında ayrıca görüşmecinin cevaplamada sıkıntı çekmeyeceği, araştırma sorularına yönelik, tarafsız objektif olarak yanıtlayabilmesi hedeflenmiştir. Hazırlanan soruların sıralaması kolay, anlaşılabilir, genel konulardan özel konulara yönelik olacak şekilde katılımcıyı sıkmayan rahat bir düşünce serbestliğinde olmasına dikkat edilmiştir. Daha sonra birebir görüşmeler yapılarak, katılımcılardan izin alınıp ses kayıtları yapılmıştır.

Toplanan bilgiler içerik analizi yöntemiyle verilere dönüştürülmüş böylece bu bilgileri açıklamaya yönelik kavram ve temalara ulaşmak hedeflenmiştir. Elde edilen bulgular sınıflandırılmış ve bu bulgulardan yola çıkılarak uygulamaya yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

2.4 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın sınırlarını belirlemek maksadıyla, ülkemizde 36 noktada faaliyet gösteren 2110 gönüllüsüyle Arama Kurtarma Derneği (AKUT) ekip üyelerinden Ankara ekibi çalışma grubu olarak seçilmiştir. Akut Ankara ekibinin olağanüstü durumlarda çağrılan yaklaşık 96 üyesi bulunmaktadır. Örneklemde 40 kişilik aktif olarak çalışan üyelerden seçilen 13 kişi ile mülakat yöntemiyle yüz yüze görüşülmüştür. Katılımcıların hepsinin işleri itibarıyla farklı sektörlerde faaliyet göstermesi, fakat

ortak bir amaç etrafında bir araya gelmeleri, ekip olarak kendi alanlarındaki sonuçlara bakılarak görülen başarılarından, halen devam eden bir kuruluş olmasından dolayı araştırmanın geçerliliği ve tutarlılığı bakımından olumlu olabileceği değerlendirilmektedir.

2.5 Veri Toplama

Yapılan görüşmeler, çalışmanın araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla, yüz yüze görüşmek suretiyle yaklaşık yarım saat ile bir saat arasında sürmüştür. Görüşmeler Akut Ankara ekibi yerleşkesinde (100.Yıl Çankaya) gerçekleşmiştir. Görüşmeye başlamadan önce, Akut Ankara gönüllüleri arasında liderlik olgusu ve katılımcı liderlik anlayışı konusunda ekip üyelerine farklı bir bakış açısı kazandırılmasının amaçlandığı belirtilmiştir. Bu araştırmada, liderlik olgusu ve katılımcı liderliğin, AKUT Ankara gönüllülerinin bakış açısıyla olumlu ve olumsuz yönlerinin ortaya çıkarılmak istendiği, araştırma sonuçları itibarıyla AKUT gönüllülerine faaliyetlerinde karşılaştıkları problemlerin çözümünde katkıda bulunabileceği belirtilmiştir. Katılımcılara daha önceden hazırlanan ve sorulan sorular EK-A'da yer almaktadır. Görüşülen tüm üyelere aynı sorulan soruların ilk kısmı demografik bulgulara yönelik, ikinci kısmı ise araştırma sorularına yönelik olacak şekilde hazırlanmıştır.

Görüşme yapılan kişilerin kimliği ve kendi faaliyet alanlarının açıklanmayacak şekilde araştırmada kullanılacağı belirtilmiştir.

Araştırmada katılımcıların onayı alınarak görüşmelerin kaydı yapılmış daha sonradan bunlar yazılı notlara çevrilmiştir. Ses kayıt işleminin yapılması görüşme sürecini engellememiş, daha sonra da ayrıntılı değerlendirme için büyük avantaj sağlamıştır.

2.6 Veri Analizi

2.6.1 Analiz Yöntemi

Nitel veri analizi; hikaye analizi, etnometodoloji, içerik analizi ve etnoğrafya (Silverman, 2001), tematik ve kuram geliştirme (Ezzy, 2002) olmak üzere altı farklı kategoride ele alınmaktadır. Bu araştırmada en çok kullanılan yöntemlerden içerik analizi seçilmiştir.

Bu amaçla araştırmada kodlama aşamasına geçilmeden önce tüm görüşmeler baştan sona dinlenmiş, yazına çevrilerek okunmuş ve her bir soru için verilen cevaplar alt alta sıralanarak veriler arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda farklı bakış açılarından bir sentez oluşturma konusunda içerik analizinin (Denzin ve Lincoln, 1994) kullanımı önemli ölçüde fayda sağlamıştır.

2.6.2 Verilerin Kodlara ve Kategorilere Göre Düzenlenmesi

Yapılandırılmış mülakat tekniği ile elde edilen veriler, içerik analiz biçimi olan kategorisel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bu amaçla ilk olarak verilerin kodlanması yapılmıştır. İncelenen verilerde, kendi içersinde anlamlı bölümler ve sözcükler isimlendirildi. Yani kodlar bulundu. Bu şekilde farklı yerlerde bulunan kodlardan oluşan veriler bir araya getirilerek birbirleriyle ilişkilendirilmiştir. Fakat bu oldukça zaman alan, pahalı ve yorucu bir süreci gerektirmiştir. Çünkü verilerin en az birkaç defa (yazım aşamasından sonra) gözden geçirilmesini, kodlar üzerinde çalışılmasını beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda araştırmada bulunan veriler içinde bulunan kodlar; *liderlik yeteneği, katılımcılık, iletişim, risk ve uyumluluk, dışa dönüklük, açıklık ve güven* olarak bulunmuştur. Kodlardan oluşan kategoriler (temalar) ise; liderlik olgusu, katılımcı liderlik, iletişim, değişim ve ekip üyelerini yönetme olarak tespit edilmiş ve irdelenmiştir.

2.7 Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bu araştırmada elde edilen bulgular verilerin toplandığı on üç kişiden oluşmaktadır. Elde edilen verilerin katılımcıların bireysel algılamalarından ve içinde bulundukları ekip yapısı itibarıyla oluşması muhtemel çekincelerinden etkilenebilme ihtimali beklenebilir.

Elde edilen bulgular verilerin alındığı örneklem ile sınırlı bulunmaktadır. Bu nedenle başka örneklemelerde de araştırma yapmak gerekmektedir.

3.ARAŞTIRMA BULGULARI

3.1 Liderlik Olgusu

Liderlik olgusu ve katılımcı liderlik anlayışının belirlenebilmesi, üyelerin liderlerini hangi ölçütleri dikkate alarak seçtiklerini ya da benimsediklerini belirlemek araştırmamızın ilk kısmını oluşturmaktadır.

Katılımcılara bu amaçla genel olarak liderliğin onlara neyi çağrıştırdığı, katılımcı liderlik olgusunun ne anlam ifade ettiği görüşme sorularında öncelikli olarak irdelenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun bu konuda bilgili olduğu ve içinde bulundukları ortam itibarı ile yorumlayabildiği görülmüştür.

“Lider bence her şeyin başında hangi işte olursanız olun kamu ya da özel bir işletmede, şirketteyseniz yıllarını harcayarak o pozisyona gelmiş insandır” (AAEG_3).

“Lider, özellikle bir kriz durumunda bir grubu en iyi şekilde çözüm odaklı yönlendirebilecek kişidir” (AAEG_4).

“Liderlik, olduğu topluluk içindeki çalışma grubundaki her şeyi ifade eder bana göre. Kişileri tanımasından, idare etmesinden, oradaki kişileri etkileyendir. Liderlik yaptığı konuyla ilgili bilgili olması, hakim olması gerekir” (AAEG_7).

“Bana göre sıra dışı bir olay gerçekleştiği zaman ya da bir kriz ortamı olduğunda orada kendi cesaretini, kendi karakterini ve kendi yapısını ortaya koyabilen kişidir. O kriz anında kendisini en iyi ve en sakin şekilde ifade edebilen kişidir” (AAEG_8).

“Lider deyince tam donanımlı birisi aklıma geliyor. Lider diğerlerinden daha fazla sorumluluğu olan kişidir. Diğerlerinden daha çok çaba harcayan kişidir” (AAEG_10).

Lider yaklaşımıyla tavırlarıyla duruşuyla yeri geldiğinde espri yapıp yeri geldiğinde duruma ve ortama uyum sağlayan kişidir (AAEG_11).

Verilen cevapları incelediğimizde liderlik olgusu ile ilgili çok fazla ve farklı tanımlamalar olduğu görülebilmektedir. Bunun nedeni ise hem liderin hem de ekip üyelerinin durum ve koşullarına göre liderlik olgusunun, katılımcı liderliğin farklı özellikler göstermesinden anlaşılabilmektedir. Ekibe yeni katılan bir üye ile çok uzun yıllar çalışan üyelerin cevaplarında bu görülmektedir.

Ekici'ye (2005) göre liderlik, biçimsel bir yapıya sahip olan örgütlere özgü bir süreç olmadığı gibi, liderliğe gönüllülük esaslı kuruluşlarda da mutlak olarak karşılaşmak mümkün olabilmekle birlikte belirli bir grubun, belirli bir amacı gerçekleştirmek için, belirli bir kişinin ardından gitmesi ya da yol izlemesidir. Dolayısıyla elde edilen bulgular Ekici'nin (2005) düşüncesini desteklemektedir.

Kısaca liderlik olgusunun tüm üyeler tarafından benimsendiği verilen cevaplardan ve yapılan uygulamalarda görülen sonuçlardan anlaşılmaktadır.

Aynı şekilde katılımcı liderlik olgusu konusunda da farklı düşünce ve cevaplara rastlanılmıştır.

“Genel anlamda katılımcılık demokrasiyle beraber olan benzer anlam ifade eden bir olgu bence” (AAEG_1).

“Katılımcı liderlik, bence liderin karar alırken komutasındaki insanların fikirlerini, görüşlerini almasıdır kısaca.” (AAEG_2).

“Katılımcı liderliği, lider odaklı yani hiyerarşiye uygun şekilde üyelerinin fikirlerini ifade edebileceği bir yapı olarak algıladım.” (AAEG_5).

“Katılımcı lider, kişiliği ve tecrübesiyle bir grubu kontrol edendir. Onları ekibin hedeflerine doğru yönlendiren kişidir. Kendi yapısıyla, hareketleriyle, kişiliğiyle...” (AAEG_6).

“Katılımcı liderlik dağınık bir topluluğu bana kalırsa organize edip derleyip toplayıp belli bir amaç için kullanmak” (AAEG_9).

“Katılımcılık anlamında liderliği bireysel yapmayıp etrafındakilerin de görüşlerini alabiliyorsa, katabiliyorsa, liderlikle bütünleştirebiliyorsa bu kişi bence katılımcı liderdir.” (AAEG_11).

“Katılımcı lider ise kişileri aktif olarak sürece dahil edendir. İnsanları bir nevi etkileyen onları gönülden istekle yaptıkları bir işte var olmalarını, oraya hizmet etmelerini sağlayan diğer kişilerden farklı özellikleri olan bireylerdir” (AAEG_13).

Bütün görüşme sorularında yukarıda kısaca değindiğimiz katılımcı liderlik olgusunun, ayrı bir tema başlığı altında yeniden incelenmesinin gerekliliği verilen cevapların fazla oluşundan anlaşılmaktadır.

3.2 Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderler (Eren, 2003:497) sahip oldukları yönetim yetkilerini astlarıyla paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve emirlerinin meydana getirilmesinde lider sürekli olarak astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen göstermektedir. Bu konuda üyelerin, yapılan görüşmede vurguladığı noktalar;

“Katılımcı kısmı da, burası bir kurum sonuçta ve burada herkes gönüllü. Gönüllü olduğu için mutlaka liderin herkesi bir şekilde işin içine katması gerekir. Çünkü biz burada operasyonlara, enkaza da gidiyoruz. Burada sadece ekip arkadaşı değiliz hepsi arkadaşımız dostumuz. Samimi bir aile ortamı var. Liderimizin zaten özelliğidir katılımcılık. Eğer herkes dahil edilmezse, yapılan işlerden sonuç alamayız” (AAEG_5).

“...bizde çok başlılık olmaz. Lider katılımcılıkla kendisini ispatlamıştır. Bizde lider tarafından herkesin görüşü alınır değerlendirilir, bir karar alınır, sonuçta ne derse o olur. Artık bu aşamadan sonra sorgulanması olmaz” (AAEG_6).

“Ekip üyeleri ile iç içe olmak yeterli zaten. Destek olmakla birlikte iş yapmakla zaten devamı gelir. Mesela aklına takıldığı bir soruyu kişilere bile sorabilir lider olmasına rağmen. Bu nasıl olur sence ya da bu nasıl yapılıyordu tarzı. Nasıl yapsak daha iyi olur?” (AAEG_7).

“Bence çok iyi bir gözlemci olması gerekiyor. Önce insanları kişisel özellikleri itibariyle görmeyi bilmeli. Kimin nerde ne şekilde yararlı olabileceğini görmesi gerekiyor. Herkes her yere uygun değildir. Katılımcı lider onları görecektir, sen şuraya sen şuraya diyecek ve dediğini dinletebilecek. Ekip üyeleri ona baktığında evet lider bunu dediyse bu doğrudur demek ki ben buraya uygunumdur diyebilmeli” (AAEG_9).

“Bütün üyeleri tanıyan, kendisinin ve onların özelliklerini çok iyi bilen bir kişi olmalı. Üyeler arasındaki sinerjiyi artıran, bu olguyu onlara hissettiren, kişileri etkileyebilen özelliklere sahip olması gerekir. Kısaca ilişkilerinde samimi yapmacıktan uzak olmalıdır” (AAEG_10).

“Bence aileden herhangi biri gibi olmalı. Nasıl? Ekip üyeleriyle kendi özelliklerine hakim ve üyeler arasında uyum sağlayabilen kişi olmalı. Samimi ve hoşgörülü” (AAEG_11).

“Katılımcı liderlikte iki tarafın da birbirlerinin fikirlerine önem vermesi gerekir. Fakat bizim fikirlerimize de önem verebilmesi için bizim belli bir eğitimden geçip, liderimize güven vermiş olmamız lazım” (AAEG_13).

Liderin burada üyelerinin "katılım" anlamında verilen cevaplarını incelediğimizde, tüm üyelerin alınan kararlarda söz sahibi olabilmesinin için gerekli farklı noktanın bütün ekibi etkileyip etkilememesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yani kararların tüm üyeleri etkilemesi gerekmektedir. Aynı zamanda bunun da ancak alınan eğitim ve kurslarla sağlanabileceği, etkin olarak değerlendirilebileceği görülmektedir.

3.3 İletişim

Araştırmanın bu bölümünde üyelere liderlerinin özelliklerinin neler olduğu konusunda soru yönetilmiştir. Çeşitli çalışma, bulgu ve tanımlamalar mevcut olmakla birlikte, bu özelliklerin çok

kapsamlı ve geniş bir konu olduğu görülmektedir. Liderlik, iletişimle beraber önceden belirlenen hedeflere yönelik etkileşimdir (Zel, 2001:108). Bu konuda katılımcılardan aldığımız görüşler doğrultusunda aşağıda görülen cevaplar incelendiğinde ilk olarak tanımda olduğu gibi iletişim teması ön plana çıkmaktadır;

“Öncelikle lider duruşu diyebileceğimiz karizmatik, karşıdaki kişi ya da kişileri etkileyebilecek iletişim becerisi olmalıdır” (AAEG_1).

“Lider denilince ilk akla gelen insanları etkileyen kişi gelir. Bu olguyu sağlayabilmek için o kişinin kendi etkilediği kitleyi çok iyi tanınması, kendisini ilgilendiren konularda bilgi sahibi olması gerekir. Güçlü iletişim yeteneği olan ve sürekli gelişime, değişikliklere, ekibinden gelen önerilere açık olmalıdır” (AAEG_3).

“Öncelikle ekip üyelerine karşı açık olmalı. İletişim anlamında. O kişilere fikirlerine değer verdiğini hissettirmelidir. Bu fikirleri değerlendirebilmelidir” (AAEG_4).

“Ekip üyeleri ile iç içe olmak yeterli zaten. Destek olmakla birlikte iş yapmakla zaten devamı gelir.Mesela aklına takıldığı bir soruyu kişilere bile sorabilir lider olmasına rağmen. Bu nasıl olur sence ya da bu nasıl yapılyordu tarzı. Nasıl yapsak daha iyi olur?” (AAEG_7).

Yukarıdaki cevaplardan çıkan önemli bir sonucun da kendileriyle daha rahat konuşabilen liderlerin ya da tersine lideriyle iletişimde bulunabilen üyelerin lideri etkin kıldığı görülebiliyor. Bir diğer ifadeyle lider kendi ekibi ile özdeşleşip, üyeleri tarafından ekibin temsilcisi gözüyle bakılabiliyor.

“Katılımcı liderlikte iki tarafın da birbirlerinin fikirlerine önem vermesi gerekir” (AAEG_13).

Yazın kısmında da belirttiğimiz gibi liderin çok farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar içerisinde öne çıkan en önemli özelliğin iletişim (konuşma yeteneği) olduğu verilen cevaplarda anlaşılmaktadır. Fakat tek başına yeterli olmadığı görülebilmektedir. Diğer yanıtları incelediğimizde;

“...Bana güven vermeyen birini ben lider olarak görmem. Bunun dışında ayrıntılarla değil daha çok genel olarak konuya ya da ilgi alanına hakim olan biri olmalıdır” (AAEG_1).

“Bizim faaliyetlerimizde özellikle bir operasyon öncesi ve sonrasında yaşadığımız olaylarla ilgili tecrübe paylaşımı (AAEG_2).

“Bence liderlik genlerde olan bir şeydir. Herkesin lider olabilme özelliği olmadığını düşünüyorum (AAEG_5).

“...Kendine ait kararlı bir duruşu, üyelerine güven veren biri olması gerekir” (AAEG_6).

“İlk özelliği sakin olmalı. Soğukkanlı olmalı. O an bir şeye karar verebiliyorsa düşünmeden en mantıklı şekilde direkt olarak uygulamalı. Karar verdiği olayı anında uygulayabilmeli. Dürüst olmalı. Kendi çıkarları doğrultusunda da hiç bir şey yapmamalı. Karşı tarafa güven vermeli” (AAEG_8).

“Bence çok iyi bir gözlemci olması gerekiyor. Önce insanları kişisel özellikleri itibariyle görmeyi bilmeli” (AAEG_9).

“Lider önce adil olmalı, iç güdüleri çok kuvvetli olmalı, vizyon sahibi olmalı, yenilikçi olmalı ama gerektiğinde de masaya yumruğunu vurmali” (AAEG_12).

Verilen yanıtları incelediğimizde katılımcı liderde bulunması gereken özelliklerin başında iletişim gelmekle birlikte; insanları tanımak, objektif olmak, kendine güvenmek, inisiyatif kullanabilmek, yerinde ve zamanında kararlar alabilmek, soğukkanlı ve sorumluluk sahibi olmak şeklinde diğer özellikleri görebiliyoruz. Bu anlamda lider özellikleri;

- 1- Dürüst ve gerçekçi olmalıdır.
- 2- Zeki ve pratik olmalıdır.
- 3- En zor koşullarda yaşanan problemleri çözen kişi olmalıdır.
- 4- Güvenilir ve güçlü bir kişiliğe sahip olmalıdır.

- 5- Mütevazî olmalıdır.
- 6- Objektif olmalıdır.
- 7- Ödül ve ceza sistemini tam zamanında uygulamalı, ekip üyelerini dinleyip, ortak karar almalıdır.
- 8- Üyelerden gelen teklifleri dikkate almalı, birimlere aynı zamanda çalıştıkları alanda da ilerlemeleri için teklifte bulunmalıdır.
- 9- Eğitim ve kurslara önem veren olmalıdır.
- 10- Yapılan operasyonları takip ve kontrol eden, denetim yapan, aynı zamanda da yaptırabilen kişi olmalı şeklinde sıralayabiliriz (Özgen, 2003:117).

Katılımcı lider, sadece yukarıdan aşağıya doğru bir yol izleyen tek yönlü bir iletişim şekli uygulamak yerine, aşağıdan yukarıya doğru olan bir iletişim yolunu tercih etmelidir. Bu sayede lider, astlarının konuyla ilgili fikir ve önerilerini almakta, sorunlarını dinleyebilmekte ve mevcut problem ya da sorunlar hakkında geri bildirim almakta ve son aşamada ise tüm bunları vereceği nihai karara yansıtmayı amaçlayabilir.

2.4 Değişim

Değişim ya da yenilikçilik, standart yönetim anlayışının yerine yeni ve farklı olanı denemek şeklinde yorumlanabilir. Kısaca her zaman kullanılan yöntemleri kullanmamak olarak düşünülebilir (Zel, 2011:192).

Katılımcı liderin bulunduğu Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu (1992:87) bir grupta, lider kararlarını astlarının katılımıyla vermektedir. Yani liderin kararı büyük ölçüde, yönettiği grubun kararı olmaktadır. Lider yenilikçilik konusunda da astlarının görüşlerini alarak, onlara danışmaktadır. Bunları yaparken de astlarının düşüncelerini açık bir şekilde ortaya koymalarını arzulayan lider, bu amacına ulaşabilmek için astlarına çeşitli imkânlar sağlamaktadır.

Grup üyelerinin yenilikçilik ve ilerleme adına liderlerinden süreç içerisinde beklentilerinin olmasının kaçınılmaz olduğu yine yapılan görüşmeler sonucunda görülebilmektedir.

“Şu anda bulunduğumuz ortamlar yeterli. Tabi gelişen koşullara göre değişiklik yapmak gerekebilir. O durumda da ihtiyacımız olan değişiklikleri yine liderimizle yapabiliriz” (AAEG_2).

“Öneri ve fikir paylaşımı anlamında beraber toplantılarımız olsun, eğitimlerimiz olsun, açıktır. Herhangi bir sıkıntı bu konuda yaşamadık şimdiye kadar” (AAEG_3).

“Kişiler ve özellikleri, mevkileri gözetilmiyor. Ben üniversite öğrencisiyim, fakat buradaki herkesle rahatça anlaşabiliyorum. Fikir, bilgi paylaşımı yapabiliyorum. Bu benim için iyi bir deneyim.”(AAEG10)

“Bize gelen insanlar genelde işi dışarıda da iyi bilen insanlardır. Bilmediği özel şeyleri de burada öğreniyor. AKUT bu konuda diğer kurulan sivil savunma kuruluşlarına örnek olmuştur.”

“Ekibimize arkadaşımız yeni katılmış olsa bile eğer liderimizi ikna etmişse, görüştükten sonra kendi daha önceden bilgisi olan konuları bizle paylaşabilir”(AAEG_4).

“Fikirlerimizi ifade edebiliyoruz. Bu konuda yeni olmama rağmen çok ciddi bir problemle karşılaşmadım. Hemen hemen her yerde ve durumda görüşlerimize başvurulabiliyor. Tabi ileri seviyede, ciddi operasyon ve tatbikatlar hariç. O zaman artık uygulama aşaması” (AAEG_12).

Yine cevapları incelendiğimizde, bulunan koşullarda rekabet edebilmek için değişime hızlı olarak uyum sağlamanın gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. Üyelerden gelen görüşlerin ve bu sayede de ekibinin potansiyelini en verimli şekilde ortaya çıkarabilmek için yönlendiren ve koordine eden lidere ihtiyaç olduğu görülebilmektedir. Değişimin kaçınılmazlığı liderin üyeleri tarafından takip edilmesi hususunda önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcı liderlik yaklaşımı güç paylaşımı, üyelerdeki bilgi birikimi ve değişimin diğer ekip üyeleri ile paylaşarak ders çıkarılmasını kapsamaktadır. Katılımcı liderliğin ana felsefesi, “birden çok beyin, tek beyinden daha iyidir” şeklinde ifade edilmektedir (Chynoweth, 2008). Aynı zamanda lider üyeleri tarafından gelen önerileri değerlendirebilecek bilgi ve tecrübeye sahip olabildiği ölçüde

kendi pozisyonunu koruyabilir. Kendisini yetiştirmeyen, her konuda değişimi dikkate almayan, liderlik özellikleri taşımayan kişilerin dolayısıyla kuruluşun devamlılığı söz konusu olamayacaktır.

2.5 Ekip Üyelerini Yönetme

Katılımcı liderlikte, liderin nihai kararını vermeden önceki karar verme aşamasında, astlar da önemli derecede sorumluluk üstlenmekte, dolayısıyla lider de kararlara katılma ile tek başına karar verme sorumluluğundan kurtulmaktadır. Bu tarz liderliğin en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz gerçekleştirilebilmesi, fakat son kararı verme aşamasında liderin varlığının kaçınılmaz olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:211).

Lider, ekipte sürekli gelişmenin ve tabi bunun bütün üyeler tarafından benimsenmesinin öneminin farkında olabilen kişidir. Bunun sağlanabilmesi amacıyla organizasyon yapısı ve sağlanan imkanların önemi çok büyüktür. Bu imkânlarla eğitimler sağlanamazsa bizim anladığımız ekip yönetimi ve beklediğimiz liderlik anlayışı yerine statü karşımıza çıkabilir. Ama üyeler ve lider arasında mesafe olmaması sağlanabilirse, takipçilerde öz güvenin, kararlara katılımın arttığı, aynı zamanda hızlandığı görülebilir (Zel, 2011:112).

Bu şekilde oluşturulan ekip ruhu, uyum ve güven bütün üyeler arasında karşılıklı sinerjiye dolayısıyla da üyelerin gerek kendi aralarında gerekse ferdi anlamda hep canlı kalmasını sağlamaktadır. Kurum ve kuruluşların öncelikli kaynağı insan faktörünün sağlam oluşu ekibin hep aktif oluşunu beraberinde getirebilmektedir.

“Bu bizde daha çok operasyonlar öncesi verilen eğitimler, toplantı ve seminerler vardır.”(AAEG_3)

“Genel olarak aylık toplantılarımız olur ama bu operasyonların durumu kısacası koşullara göre değişebiliyor. Daha kısa zamanda lider eğer ihtiyaç varsa toplantı yapabiliyor.”(AAEG_4)

“Zaten dernek olarak daha yeni katılımdan itibaren sürekli bir faaliyet programımız var. Temel eğitimler, timlere yönelik oryantasyon eğitimi vs. Bütün bunlar uzun yıllar yaşanan deneyimler sonucu oluşturulmuş kurslar.”(AAEG_4)

“Toplantılar, brifing ve d-brifingler, seminerler vs. onlar yapılıyor.”(AAEG_7)

“Zaten bir yerde katılımcılık sağlanmak isteniyorsa ilk yapılması gereken bir ortam oluşturmaktır güven duyulan.”(AAEG_8)

“Liderimiz ve diğer ekip arkadaşlarımızla sadece eğitimlerde değil, sosyal faaliyetlerde de müsait oldukça görüşüyoruz.”(AAEG_11)

Örgütlerde İnce vd. (2004:424) takım ya da tim çalışmasına olan ihtiyaç üyelerin düşünme, planlama, karar alma sürecine katılmasının ve bağımsız çalışma isteklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Takımlarla ya da ekip yönetimden anlaşılan, karar alma yetkisinin ve sorumluluğunun ekibe verilmesidir. Örgütlerde takım çalışması insan kaynaklarının önemine işaret eden bir çalışma anlayışına dayanmaktadır. Bu bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda öneminin vurgulanmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla ekip çalışması sayesinde bireyler uzmanlık alanı dışında farklı ve yeni rollere sahip olmaktadır (İnce vd.,2004:425).

4.GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile amaç, Liderlik Olgusu ve Katılımcı Liderliğin AKUT Ankara ekibi gönüllülerinin bakış açısıyla olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmak, hem lider hem de üyelerine katılımcılık, katılımcı liderlik olgusu konusunda bir farkındalık oluşturmaktır.

4.1 Demografik Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde; %53,8’inin erkek, %46,1’inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde; 21-25 yaş grubu arasında

olanların oranı %38,4; 31-35 yaş grubu kişilerin oranı %23 olup 36-40 yaş grubu kişilerin oranı %38,4'tür. Öğrenim durumuna göre dağılım incelendiğinde; lise mezunlarının oranı %7,6; lisans mezunlarının oranı %53,8 iken yüksek lisans mezunların oranı %38,4'tür. Katılımcıların ekipte bulunduğu süreleri incelendiğinde; 1-5 yıl süre ile çalışanların oranı %53,8; 6-10 yıl süre ile çalışanların oranı %46,1'dir. Katılımcıların çalıştığı birim sayısı incelendiğinde; birden fazla birimde çalışan üye sayısı oranı %15,3; sadece tek birimde çalışan üye sayısı oranı %46,1; henüz hiçbir birimde çalışmayan üye sayısı oranı %15,3'tür. Katılımcıların temel eğitim ve kurslara katılım incelendiğinde; tüm üyeler kursların tamamını görmüştür ve oranı %100'dür.

4.2 Sonuçların Değerlendirilmesi

Liderlik kavramı tarih süreci içerisinde farklı başlıkların içinde değerlendirilmesine rağmen önemini sürekli muhafaza eden bir kavramdır. Bilginin giderek önem kazandığı ve bilgi toplumu kavramının hakim olduğu günümüzde liderlik ve yönetim anlayışında büyük değişimler yaşanmış, çalışanların ya da üyelerin kedilerini sürekli geliştirme çabası içinde olmaları, kendilerini başkaları tarafından yönetilir bir araç olarak görmek istememeleri, üyelerin karar ve yönetime katılmalarına olanak sağlayan katılımcı yönetim anlayışını ortaya çıkarmıştır.

Artık iş görenler ya da üyeler klasik çalışan formatından sıyrılmak ve gerek kendilerini gerekse görev yaptıkları kurumu ilgilendiren konularda daha aktif rol alma eğilimi göstermektedirler.

Katılımcı liderliğin temelinde çatışmaları azaltmak, örgüte yabancılaşmayı engellemek, örgüt içinde olumlu bir hava oluşturabilmek için çalışanların görüşlerine önem vermek, onların düşüncelerini dikkate alarak kararlar almak, çalışanları motive ederek verimliliği artırmak yatmaktadır.

Üyelerin ya da çalışanların desteği ve inancı olmadan bunu başarabilmek ise mümkün olmayabilir. Günümüz şartlarında hızlı değişim, işletmeleri ya da gönüllülük esaslı kuruluşları dahil esnek davranmaya zorlamaktadır.

İşletmelerin bu değişime adapte olmalarını sağlayacak bir değerler bütünüün işletme çalışanları tarafından paylaşılması başarılı olmanın temel anahtarı olarak görülmektedir. Bu ise ancak katılımcı liderlik ile mümkün olabilir. Katılımcı liderin örgüt ya da işletme içerisinde çeşitliliği ve bireyselliği destekleyen, uygun seviyelerde risk alımını ödüllendiren ve girişimcilik ruhunu teşvik eden bir yapı oluşturması beklenmektedir.

Bu nedenle lider, çalışanlarının veya üyelerinin geleceğe yönelik değişimleri bir tehdit olarak değil, fırsat olarak görmeye teşvik etmelidir. Ayrıca çalışanların değişime katkılarının artırılması açısından değişimin yönü, nasıl yapılacağı ve kimin hangi konumda hangi sorumlulukları alacakları net bir şekilde anlatılmalıdır.

Bu çalışmada araştırma sorularına cevap aramadan önce liderlik olgusu ve katılımcı liderlik konusunun literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra saha çalışması için Akut Ankara ekibi ile birlikte çalışılmıştır.

Bu bağlamda ilk olarak, araştırma soruları için çalışmaya yönelik nitel araştırma yöntemi belirlenmiştir. Belirlenen yöntem çerçevesinde yaklaşık olarak 16 adet görüşme sorusu hazırlanmıştır. Bunlar ayrıntılı olarak incelenmiş ve araştırma sorularına cevap bulunmasında etkin olabilecek 10 soru seçilmiştir. Ekip gönüllülerinden 13 üyeye bu sorular yöneltilmiştir. Nitel araştırmalarda nicel araştırmalara nazaran örneklem sayısının azlığını, Karasar (2006:111) evrenin tamamının incelenmesine gerek olmadan (insan vücudundaki kandan alınan numunelerle grubunun bulunmasının sağlanması gibi) bir temsili örnek ile açıklanabilir şeklinde ileri sürmüştür. Çalışmadan elde edilen veriler incelenerek liderlik olgusu ve katılımcı liderlik konusunda üyelerin görüşlerine başvurularak ilk araştırma sorumuza cevap oluşturabilecek bulgular toplanmıştır. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda liderin ve katılımcı liderlik özelliklerinin ekip liderini tanımladığı görülmüştür. Bunun sebebini AKUT Ankara ekibinin faaliyetlerinde lider etkeninin çok fazla olmasının bir sonucu olarak düşünebiliriz. Görüşme sorularının cevapları incelendiğinde ekip liderinden sonra katılımcı liderlik anlamında gelen kişiler yine birim sorumluları (liderleri) olarak adlandırılan üyeler gelmektedir. Çünkü en başından itibaren ekip üyeleri temel eğitim ve kurslardan

sonra sürekli ve ilk olarak bağlı bulunduğu birim sorumluları (liderleri) ile iletişim halindedirler. Bu iletişimin sadece ekibin sorumluluğunu değil, aynı zamanda sosyal faaliyetleri de kapsadığı görülmektedir. Katılımcılık anlamında süreç açısından bakıldığında ekibin beraber geçen eğitimleri, kursları ve devamında gelen sosyal faaliyetleri ile arttığı, olumlu sonuçların alındığı tespit edilmiştir. Tam tersi katılımcılığın az olduğu durumların alınan cevapların kısalığı, iletişim ve sosyal etkileşimin azlığına bakılarak özellikle yeni sayılabilecek üyelere olduğunu görebilmekteyiz. Sonuç olarak ilk araştırma sorusu olan bulgularından en önemlisinin üyelerle lider arasındaki etkileşim ve iletişimin varlığının süreçle ilgili olduğu ileri sürülebilir. Çünkü etkin bir iletişim ve sosyal etkileşim katılımcı liderliği pozitif anlamda etkilemektedir denilebilir. Zel'e (2011:110) göre de üyelerinin fikirlerini dikkate alan, kendi fikirleri ile birlikte değerlendiren kişi takipçileri tarafından lider olarak görülebilmektedir. Yani kişinin gerçekleştirdiği iletişim miktarı belirleyici rol oynamaktadır. Kısaca katılımcı lider denilince öncelikli olarak iletişimci, sosyal, anlaşmacı, uyumlu, arabulucu üyelerine ve fikirlerine önem veren özellikleri göze çarpmaktadır denilebilir.

İkinci araştırma sorusu katılımcı liderliğin etkileri nelerdir? olmuştur. Bu konudaki görüşleri incelenen üyelerin cevaplarına baktığımızda en önemli etkisinin önerileri, fikirleri (uygulanmasa dahi sebebi açıklanarak) dikkate alınan üyelerin kendilerine olan özgüvenlerinin artması, değişime olan katkıları ile birlikte ekibe olan bağlılıklarının da yükselmesi olarak söylenebilir. Özellikle ilk kuruluşundan bu zamana kadar çalışan üyeler ile lider arasında duygusal bir bağla etkileşimin olduğu, kuvvetli ilişkilerin olduğu düşünülebilir. Sonrasında gelen olumlu etkileri kısaca üyeler arasında herkesin alınan görüşlerine saygı duyulması bunların birer zenginlik olarak düşünülmesi olabilir. Zaten lider, bir orkestra şefi gibi farklı enstrümanlar olsa dahi ortak bir müzik, sonuç oluşturabilmelidir. Çünkü görüşmecilerin yukarıdaki demografik bulgularını incelediğimizde farklı yaşlarda, farklı eğitim seviyelerinden geldiği ve son olarak bunlara bağlı farklı meslek gruplarından olduğu görülmektedir. Diğer bir olumlu etkisi ekip lideri üyelerle her zaman birlikte üyeleriyle iç içe olabilmesidir. Araştırma için ilk gittiğimde liderin ayrı bir makamının dolayısıyla bundan dolayı oluşan bir statükosunun olmadığını, onlarla beraber bir arada olduğunu gördüm. Daha sonra üyelerle ayrı ayrı görüşmeler için gittiğimde de durum değişmemişti. Görüşmecilerin cevaplarında

bu noktaya değinilmiştir. Ama burada bir noktanın altını da çizmek gerekir. Ekip lideri Hakan KORKUT beyin yaşı, kurucu olması, arama kurtarma konusundaki bilgi ve tecrübesi, doğal olarak bir saygınlığı da beraberinde getirmektedir. Bunun sadece AKUT Ankara ekibi olarak değil, Türkiye genelinde bu şekilde olduğu aşağıdaki cevaplarda da görülebilmektedir.

"Buranın disiplini daha farklı. Yani Ankara ekolü var."

"... Diğer ekipler Ankara ile ilgili çok şey öğrenmek istiyorlar. Sürekli bize soruyorlar. Siz şurada şunu nasıl yapıyorsunuz? Bunu nasıl yapıyorsunuz? diye." AAEG_9

Sonuç olarak katılımcı liderliğin etkilerini ve olumlu yönleri incelendiğinde elde edilen bulgular oluşan problemler karşısında niteliğine göre grup olarak tartışma, fikir birliğine varma ile çözüme ulaşma, karşılıklı saygı, aktif dinleme, diyalog ve işbirliği, güven, değişime açıklık, farklılıkların zenginliğe dönüştürülmesiyle ekip ruhunun oluşması olarak söyleyebiliriz. Yine katılımcıların cevaplarında da açıkça bu durumun vurgulandığı aşağıda görülmektedir.

"Öncelikle dediğim gibi bir aile ortamı oluşturabilecek davranışlar... İçten, samimi yapaylıktan uzak davranmalı. Her zaman içimizde bizle beraber olmalı. Adil ve bireylere önem verdiğini hissettirmeli. Katılımcılığın tüm ekip üyelerini içeren bir olgu olabilmesini sağlamalı." AAEG_5:

Demokratik liderlikte amaç, üyelerin hedefe ulaşma noktasında cesaretlendirilmesi, yetkilerinin belirli olması, alınan kararlarda fikir ve düşüncelerinin etkin olarak yararlanılmasıdır (Tengilimoğlu, 2005:3).

Katılımcı liderliğin olumsuz olabilecek yönünü incelediğimizde çok önceden katılan üye ile yeni katılan üye arasındaki farklılığın doğal olarak olabileceği katılımcılar tarafından da fark edilmektedir. Ancak bu bir problem olarak algılanmamaktadır.

Son araştırma sorusunda ise katılımcı liderlikte karşılaşılan problemlere çözümler noktasında inceleme yapılmıştır. Genel olarak katılımcı liderliğin oluşabilecek problemi olası farklı bir risk

durumunda zaman bakımından sıkıntı oluşturabilecek olmasıdır. Bu günümüzde çoğunlukla teknolojik araçlarla, son teknoloji iletişim araçlarıyla çözümlense de birebir liderin olmadığı durumlarda risk olarak karşımıza çıkabilir. Dolayısıyla oluşan problemin araştırmada görüldüğü üzere alınan temel eğitimlerden, kurs ve seminerlerden geçmeyen üyelerin sahada kesinlikle çalışmamasıyla, çalışsa bile mutlaka tecrübeli bir üye ile beraber müdahale etmesi şeklinde olduğu yine cevaplarda görülmektedir.

"Katıldığım operasyonlarda herhangi bir kritik kriz olabilecek bir durumla karşılaşmadım. Ne kendim ne de liderimle ilgili. Çünkü çok büyük operasyonlar değildi. Doğada arama kurtarma faaliyetiydi. Fakat bunda aldığımız eğitimlerin de büyük katkısı var. Yıl içerisinde tatbikat şeklinde 4-5 kez enkaza girdiğimiz oluyor. İstanbul ekibinin de dahil oldukları var bunlar içerisinde. Bu tatbikatlar gerçek operasyondan çok farklı değil. Hatta bazıları daha zor diyebilirim. Eğer bu eğitim ve tatbikatları geçebilmişseniz en azından ilk başlarda gözlemci olarak da olsa büyük operasyonlara katılabilirsiniz. Tamamen sahadaysanız artık sorunları aşabilme ihtimaliniz çok yüksek. Timde beraber olduğunuz "body" dediğimiz arkadaşınız sizden daha kıdemli. Bir de ilave olarak lideriniz de sizle beraber. Siz neredeyse en son kişisiniz diyebilirim." AAEG_5

4.3 Öneriler

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, liderlik olgusu ve katılımcı liderlik alanında yapılan yazın çalışmalarına, yeni ve farklı bir araştırma yöntemi ile irdelenerek eklenmiştir.

Bu çalışma aynı yöntemle farklı kamu kurum ve kuruluşlarında, sivil toplum örgütlerinde yapılarak, farklı açılardan değerlendirilebilir. Böylelikle bu konu hakkında daha ayrıntılı bilimsel sonuçlar ortaya konulabilir.

Ayrıca işletme ya da kurumlar, sivil toplum kuruluşları da benzer şekilde dışarıdan araştırma talebinde bulunabilirler. Geleceğe dönük olarak elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve bunlara göre gereken çalışmaların yapılmasının olumlu katkılarının olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Arıkanlı, A., Ulubaş, B., (2004).Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayını, Ankara.
- Aykan, E. (2002). Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları Kayseri’de Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12/24, 73-84.
- Binbasioğlu, C. ve Binbasioğlu, E. (1992). *Endüstri Psikolojisi*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tazının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6/9, 59-85.
- Chynoweth, Carly (2008). Leaders Who Put Onus on the Led, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/senior_executive/article3319315.ece , (Erisim Tarihi: 26.05.2015).
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tazına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, Çorum.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tazlarına İlişkin Bir Araştırma, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 2/1, 129-152.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. (1994). The Sage Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dey, I. (1993). Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide For Social Scientists. Routledge.
- Ekici, K. M. (2005).Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik Ve Yöneticilik, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/43/web/makaleler/Kenan_Mehmet_EKICI.htm, (Erisim Tarihi: 26.05.2015).
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 4. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Erşangur, C. (2003). İşletmede Çalışanları Performanslarını Arttırma ve Performanslarını Değerlendirmede Katılmalı Yönetimin Önemi ve Niğde Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Ezzy, D. (2002). Qualitative Analysis: Practice and Innovation. Crows Nest: Routledge.
- Fişek, K. (1979). *Yönetim*, Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları, Ankara.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. United States: Aldine Publishing Company.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, 11, Konya.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara, Nobel yayın dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi*, Set Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Kılıçlar, A. ve Düzgün, E. (2014). Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6/3, 179-199.
- Kurucu, H. (2014). Yönetim Dilimi Ders Notları, http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/63/09/973840/dosyalar/2014_04/04082948_zet.pdf, Erişim Tarihi. 17.12.2014.
- Özgen, Ebru (2003). İletişim ve Liderlik, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, Sayı 18, Ankara, s. 117.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37/2, 79-97.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktuel, Bursa.
- Silverman, D. (2001). Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction, London, SAGE Publication.
- Strauss, A. ve Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, New Delhi, SAGE Publications.
- Telli, E. Ünsar, A. S. Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, Meslek Yüksekokulları Elektronik Dergisi, Aralık, 135-150.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 1-16.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 12/2, 121-156.
- Yalçın, A. (1993). Yöneticilikten Liderliğe, *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, İstanbul.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2000). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin yayıncılık
- Yılmaz, M. K. (2011). Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yiğit, R. (2002). İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6/1, 17-21.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayıncılık, Ankara.