

Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım

*A Public Institution Employees' Leadership Perception: A
Phenomenological Approach*

Ömer Avcı

Yalçın Yaşar

Öz

Bu çalışmada liderlik tarzı yaklaşımlarından en ön plana çıkanlardan biri olan Kurt Lewin, Ron Lippitt ve Robert White'in Iowa Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmalar sonucunda geliştirdikleri Demokratik, Otokratik ve Serbestiyetçi liderlik tarzları dikkate alınarak, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algılarını ve beklentilerini ortaya çıkarmaya çalışılmıştır. Transandantal olgubilim yaklaşımını kullandığımız araştırmamızda ölçüt örnekleme yöntemi ile tespit edilen dokuz kamu çalışanıyla yarı yapılandırılmış mülakatlarla verileri toplayarak analiz edilmiştir. Sonuç olarak, kamu çalışanı katılımcıların "yöneticilerinin otokratik bir liderlik tarzı benimsedikleri algısını taşıdıkları, bunun yanı sıra iletişim kanalları açık, demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışı ile kurumlarının daha başarılı olacağını, diğer bir ifadeyle yöneticilerinden demokratik liderlik tarzına uygun davranışlarda bulunmalarını bekledikleri" tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider, Liderlik Tarzları, Kamu Kuruluşları

Yrd. Doç. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Hayat Boyu Öğrenme ve Yetişkin Eğitimi Bölümü, omer.avci@medeniyet.edu.tr

E.Ü.A.Ş. Obruk, Muhasebe Bölümü, ylc42@hotmail.com

Bu makale Yalçın Yaşar'ın Bahçeşehir Üniversitesi'nde yaptığı Tezsiz yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir

Bu makale iThenticate sistemi tarafından taranmıştır.

Makale Gönderim Tarihi: 23.01.2016

DOI:10.17550/aid.52620

Abstract

In this study, we investigated a public institution employees' leadership style preferences in Turkey based on democratic, autocratic, and laissez faire leadership, which is one of the leading theories in the leadership styles approach developed by Kurt Lewin, Ron Lippitt, and Robert White. We collected the data through semi-structured interviews with nine public institution employees, who were selected through purposive sampling method. We analyzed the data using the steps in transcendental phenomenological research to discover and understand the leadership perceptions of the participants and preferences about their managers' leadership qualities. In conclusion, through this phenomenological research, we have come to an understanding that public institution employees perceive that their managers adopted autocratic leadership styles. In addition, the participants think that with a communicative, democratic, and participatory leadership, their organization would be more successful. The participants' preference of a different leadership style indicates their expectation of a different (i.e., more democratic) leadership style from their leaders. Thus, managers should approach situations differently adapting their leadership style to the situation and events, instead of one single leadership style. In a nutshell, in this study the participants expressed their preferences for a democratic leadership style in their organization.

Keywords: Leadership, Leader, Leadership Styles, Public Sector

Giriş

İnsan topluluklarının ve örgütlerin olduğu her alanda liderlik mefhumundan bahsedilebilir. Etkin ve etkili liderlik insan toplulukları ve liderlik açısından değerlendirilebilecek her türlü örgütlü yapının işlevselliği ve etkinliğini etkileyebilmektedir. Entelektüel sermaye ve insan kaynağı işletmelerin özellikle küreselleşen ve sanayi devrimi sonrası değişen ve git gide karmaşılaşan ortamında üretim, varlıklarını sürdürebilme, gelişim, rekabet ve kurumsal hedeflere ulaşma konusunda son derece elzemdir. Bu entelektüel ve insan kaynağının çok önemli bir unsuru da hiç şüphesiz özellikleri ve davranış yönelimleriyle liderlerdir (Özdevecioğlu ve Kanigür, 2009: 54). Kamu kurumları ve özel teşebbüse ait kurumların verimliliğini liderlik açısından ele alan birçok çalışmanın varlığı, bu konuya verilen önemin göstergesi olarak kabul edilebilse de, kamu kurumlarındaki liderliğin öneminin farkındalığı yeterli düzeyde değildir (Gül, 2012: 123-126). Enformasyon ve bilgi teknolojilerinden yararlanılarak bir kamu personel sistemine ve kamu yönetimi örgüt yapısına sahip olabilmek, küreselleşen dünyada artık organizasyon kültürünün bir parçası olması açısından zorunluluk haline gelmiştir (Özsalmanlı, 2005: 137).

Bu araştırma ile kamu sektöründe devletin bürokratik işleyişi ve örgüt yapısı içerisinde firmalardaki hızlı değişimi yasal mevzuat ve siyasi baskı altında dönüştürebilmesi beklenen yöneticilerin liderliklerinin kamu çalışanları takipçilerince nasıl algılandıkları ve liderlikle ilgili eğilimlerinin neler olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktayız. 1939 yılında psikolog Kurt Lewin, Ron Lippitt ve Robert White'in Iowa Üniversitesi'nde yaptıkları çalışmalar sonucunda ortaya koydukları demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzları dikkate alınarak, Bursa ilinde enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu çalışanlarının liderlik algıları, liderlik tercihleri ve buna bağlı olarak liderlik eğilimlerini araştırarak bu doğrultuda nasıl bir liderle çalışmak istedikleri incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Bu olgubilimsel araştırmanın amacı bir kamu sektöründeki liderlerin, liderlik davranışlarının takipçileri tarafından nasıl algılandığını ortaya koyabilmektir. Bu doğrultuda daha özelde araştırma sorularımız şöyledir:

Kamu kurumunda yöneticileriniz nasıl bir liderlik sergilemektedir?

Yöneticileriniz nasıl bir liderlik sergilemelidir?

Liderlik Çalışmalarının Sınıflandırılması

1939 yılında psikolog Kurt Lewin, Ron Lippitt ve Robert White'in Iowa Üniversitesi'nde yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimlerini demokratik, otokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzları olarak sınıflandırdılar. Çalışmamızda söz konusu kuramı dikkate alarak, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu çalışanlarının, liderlik algılarını, bu liderlik tarzlarından hangilerini daha çok benimsediklerini, liderlerinden beklentilerini ve daha özelde yöneticilerinin liderlikleriyle ilgili algılarını değerlendirmeye çalıştık.

Liderlik, çok uzun zamandan beri üzerinde çalışılmakta olan bir konudur. Lider denildiğinde genellikle akla “muzaffer orduları yöneten, dünya çapında ba-

şarılı şirketleri gökdelenlerdeki ofislerinden idare edenler, ya da ulusları şekillendiren güçlü, dinamik bireyler” gelmektedir (Yukl, 2010: 19). Tarihe bakışımızın ve tarihi yorumlayışımızın temelini inildiğinde, tarihin aslında tarihi oluşturan olaylardan dolayı yüceltilen veya suçlanan askeri, siyasi, dini ve sosyal liderler hakkında olduğu görülür (Yukl, 2010: 20). Liderlik çok eski zamanlardan beri üzerinde görüşler serdedilen bir kavram olsa da, bilimsel araştırmalara konu olarak incelenmesi yirminci yüzyılı bulmaktadır. Lider, ya da liderlik, kelimesi gündelik kelime kullanımından çıkıp bilimsel bir disiplinin teknik bir terimi olmasına rağmen, net ve doğru bir şekilde yeniden tanımlanmaması kavram üzerindeki karmaşıklığın devam ettiğinin bir işaretidir. Türkçe de sözlük anlamı itibarıyla; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise, liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 5). Lider ve liderlik kelimelerinin üzerinde çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen, araştırmacılar tarafından lider ve liderlik kelimelerinin tanımları konusunda tam bir birliktelik veya uzlaşma sağlanamamıştır. Bu uzlaşmanın sağlanamamasının nedenlerinden biri de güç, otorite, müdürlük, yönetim idare, kontrol ve amir gibi kavramların liderlik benzeri mefhumla tekabül etmesidir (Yukl, 2010: 21). Akademik araştırmalarda, liderlik genellikle araştırmacının bireysel ilgisi etrafında şekillenmekte olup, bu çerçeve ile tanımlama yoluna gidilmektedir. Liderlik üzerine kendi zamanına kadar yapılan tanımları inceleyen Stogdill (1974: 259) liderliği tanımlamaya çalışanların sayısınca tanımının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tanımlar genellikle özellik, davranış, etki örüntüsü, rol ilişkileri ve idari makamda bulunma çerçevesinde yapılmıştır (Northouse, 2007: 2; Yukl, 2010: 20).

Yaklaşık olarak son yarım yüzyılda yapılan bazı tanımlara bakmak liderliğe yüklenen anlamları ve kavramın içerdiği faktörleri daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. Hemphill ve Coons (1957: 7) liderliği “bir grubun eylemlerini ortak bir hedefe doğru yönlendiren bireyin davranışları” olarak tanımlarken, Katz ve Kahn (1978: 528) “örgütün rutin direktifleriyle mekanik bir uyumun üstündeki ve bundan da daha fazlası olan etkili bir büyümedir” demektirler. Dönüşümcü liderlik teorilerini büyük ölçüde etkilemiş olan Burns’a (1978: 18) göre “liderlik, takipçilerin güdülerini harekete geçirip, yönlendirip tatmin etmek amacıyla kurumsal, siyasi, psikolojik ve diğer kaynakları harekete geçirdiğinde ortaya çıkmış olur”. Rauch ve Behling (1984: 46) ise liderliği “örgütlü bir grubun hedefe ulaşması için eylemlerin etkileme süreci” olarak tanımlamaktadır. Jacobs ve Jaques (1990: 2) “liderlik kolektif çabaya amaç (anamlı yön) verme ile amacı gerçekleştirmek için istendik çaba sarf etmeye neden olma sürecidir” demektirler. Schein (1992: 2) liderliği “daha kabul edilir olan evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkabilmek” olarak tanımlarken, House ve diğerleri (1999: 184) “kurumun etkililiği ve başarısına katkıda bulunmaları için diğerlerini etkileyen, motive eden ve becerikli kılan bir kişinin yeteneğidir” şeklinde tanımlamaktadır. Northouse (2007: 3) ise liderliği tanımlarken “ortak bir amacı gerçekleştirmeleri için bir kişinin bir grup bireyi etkilediği süreç” ifadelerini kullanmaktadır.

Yukarıda verilen tanımlamaların farklılıklarına rağmen yapılan tanımların ortak özelliği göz önünde bulundurulduğunda liderliğin bir süreci kapsadığı, di-

ğerlerini etkilediği, bir grup bağlamında ortaya çıktığı ve de bir hedefe ulaşmayı içerdiği ortaya çıkmaktadır (Northouse, 2007: 3-7). Bu tanımların yanı sıra, liderliğin uzmanlık rolü mü yoksa paylaşılan etki süreci mi olduğuna dair tartışmalar yapıldığı gibi etki sürecinin tipi, etki teşebbüslerinin amacı, mantığa mı yoksa duyguya mı dayalı olan etki, doğrudan veya dolaylı liderlik, liderlik ve yöneticilik (management) arasındaki farklar gibi konular da araştırmacıların tartıştığı konular arasında yer almaktadır (Yukl, 2010: 19-20).

Liderlik alanında yapılan çalışmaları ve yaklaşımları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım, tarz yaklaşımı ve yeni liderlik yaklaşımları olarak kategorize edilebilir. Burada unutulmaması gereken önemli bir nokta liderlik çalışmalarının farklı olarak da kategorize edilebilmektedir. Bu kategorizasyonlardan yalnızca birisi ele alınmıştır.

Özellikler Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımlarından en eskisi olan “özellikler yaklaşımında” liderin kişisel özellikleri ve bireysel nitelikleri üzerinde durulmuştur (Keçecioglu 1998: 118-121). Bu liderlik yaklaşımında, liderin doğuştan gelen özellikleri ele alınmış ve liderlerin sahip olduğu güç, cinsiyet, yaş, görünüş gibi “fiziksel özellikler”; zekâ, bilgi, yetenek, sorumluluk gibi “düşünsel özellikler”; sevmek, sevilme, güven, başarı gibi “duygusal özellikler”; dışa dönüklük, işbirliği yapabilme, kendini kabul ettirme, başarılı iletişim kurma gibi “sosyal özellikler”; dürüstlük, samimiyet, açık sözlülük ve yaratıcılık gibi “kişisel özellikleri” üzerinde araştırmalar yapılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 220).

Liderlerin özellikleri konusunda yapılan araştırmalarla üzerinde mutabık kalılabilecek özellikler elde edilemediği için ortak bir lider tanımı ortaya konamamıştır. Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklerle açıklamaya çalışan bu kuramın zaman zaman içinde çeşitli açılardan yetersiz kaldığı savunulmuş ve kuramın belki de en zayıf noktası olarak eleştirilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2006: 295).

Lider Davranışı Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı araştırmalarının sonuç vermemesi üzerine araştırmacılar liderliğe değişik açılardan yaklaşma yoluna giderek, 1950’lerde liderliğe davranış açısından yaklaşmaya çalıştılar (Yukl, 2010: 31). Liderlikte davranışsal yaklaşım daha çok liderin davranışları, davranışların bir görüntüsü olarak liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Erçetin, 2000: 31).

Durumsallık Yaklaşımı

Liderliğe, durumsal açıdan yaklaşan liderlik kuramları, liderlik sürecini etkileyen bağlamsal faktörler üzerine eğilerek farklı örgüt tiplerinde, yönetim kademelerinde ve kültürlerinde hangi liderlik süreçlerinin aynı, hangilerinin farklı olduğunu ortaya koymaya çalışır. Böylece durumun hangi etmenlerinin lider özelliklerinin (lider özelliği, becerisi, davranışı) etkisini hafifletmekte olduğu belirlemeye yöneliktir (Yukl, 2010: 33).

Yeni Liderlik Yaklaşımları

1980’lerden beri liderlik araştırmalarının temelinde dönüşümcü liderlik yaklaşımı yatmakta olup yeni liderlik yaklaşımları içerisinde değerlendirilmektedir (Northouse, 2007: 175). “Yeni liderlik” yaklaşımı liderliğe yukarıda sözü edilen yaklaşımlardan farklı bir şekilde yaklaşan liderlik kuramları için kullanılan kavramdır (Bryman, 1992: 2). Bu liderlik yaklaşımları içinde genellikle eş anlamlı olarak kullanılan ‘karizmatik liderlik’ ve ‘dönüşümcü’ liderlik kuramları bulunmaktadır (Northouse, 2007: 175-204; Yukl, 2010: 262-295). İsminden de anlaşılacağı üzere, dönüşümcü liderlik, kişileri değiştiren ve dönüştüren, takipçilerin duygularını ve motivasyonlarını göz önünde bulunduran, liderin özelliklerini (baskın, etki arzusu, kendine güven, güçlü değerlere sahip oluşu vb.), davranışlarını (güçlü rol modeli olma, hedefleri net olarak belirtme vb.) ve de takipçiler üzerindeki etkisini inceleyen yaklaşımlardır (Northouse, 2007:176).

Liderlik Tarzları

Liderin kişilik karakteristiğine vurgu yapan özellik yaklaşımından ve liderin becerisine odaklanan beceri yaklaşımlarından farklı bir şekilde, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarına yoğunlaşan, neyi nasıl yaptıklarını inceleyen yaklaşım, liderlik tarzları yaklaşımıdır (Northouse, 2007: 69). Liderlik tarzları yaklaşımında araştırmacılar liderin değişik bağlamlarda takipçilere karşı tavır ve davranışlarını incelemektedirler. Bu yaklaşımın altında yatan asıl anlayış, uygun liderlik tarzının, hem bireylerin iş motivasyonuna hem de grubun organizasyonel amaçlarını gerçekleştirmesine pozitif bir etki sağlayabilmesi düşüncesidir (Yeşilyurt, 2007: 36-37). Liderlik tarzları yaklaşımında Ohio Devlet Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları ve de Blake ve Mouton’un ‘Yönetim Izgarası’ çalışmaları liderlerin genellikle görev davranışı ve ilişkisel davranışları olmak üzere temelde iki farklı tarzda davrandıklarını belirtmektedirler (Northouse, 2007: 72). Bu çalışmaların temeli niteliğindeki çalışmalar ise Lewin, Lippitt ve White (1939: 271-301)’ın Iowa Üniversitesi’nde yaptıkları çalışmalar sonucunda geliştirdikleri Demokratik, Otokratik ve Serbestiyetçi liderlik tarzlarını ele alarak, uygulandığı durumları ve özelliklerini açıkladıkları çalışmadır.

Bu çalışmada araştırmacılar grup davranışlarında otoriteye karşı baş kaldırma, grup içinde suçlu arayıp mahkum etme, otoriter baskınlığa duyarsızca boyun eğme gibi farklı grup davranış örüntülerini inceledikleri gibi, demokratik grup içinde yaşamın daha iyi olup olmadığıyla otokratik grupların iş yapmada daha etkili olup olmadığı gibi sorunlara odaklanmışlardır (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 271-301).

Otokratik Liderlik Tarzı

Otokratik liderler tüm kararları kendileri verirler ve de tüm hareket tarzlarının belirlenmesi lidere aittir. Atılacak tüm adımlar ve yapılacak tüm işler lidere ait olduğundan, takipçiler gelecekte atılması gereken adımlar konusunda büyük oranda belirsizlik yaşarlar. Her takipçinin yapacağı belirli görevler ve kimlerle çalışacağı genellikle lider tarafından belirlenir. Takipçilerin ortaya koyduğu işlerle ilgili övgüsü ya da eleştirisi “kişisel” olup, görevin nasıl yapılacağıyla ilgili yönlendirme-

ler dışında otokratik lider aktif katılımdan kaçınır (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273).

Demokratik Liderlik Tarzı

Demokratik liderler tüm kararların grup tartışmaları neticesinde alınmasına zemin hazırlar ve bu sürece yardım ederler. Görevlerin nasıl yerine getirilip yapılacağıyla ilgili bakış açısı tartışmalar sırasında edinilir. Lider gerektiğinde önerilerde bulunabilir ve takipçiler bu önerileri dikkate alabilirler. Takipçiler istedikleri kişilerle birlikte çalışabilir ve görev dağılımı gruba bırakılır. Lider övgüsünde veya eleştirisinde objektif olup sıradan bir grup üyesi gibi kalmaya çalışarak görevin büyük kısmını yapmaktan kaçınır (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273).

Serbestiyetçi Liderlik Tarzı

Serbestiyetçi liderler grup kararlarında veya bireysel kararlarda tam bir serbestiyet sağlayarak sürece dâhil olmazlar. Görevlerin yerine getirilmesinde serbestiyetçi lider kendisinden istenildiğinde bilgi yardımıyla bulunmakta, görevlerle ilgili tartışmalara ise hiç katılmamaktadır. Kendisine özellikle sorulmadığı müddetçe çok nadiren takipçilerin davranışlarıyla ilgili yorumlar yapmakta, işlerin yapılması ya da gidişata müdahil olmaya teşebbüs kesinlikle olmamaktadır (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273).

Kamu Kurumlarında Liderliğin Yeri

Kamu kurumunun yöneticileri kamuda en iyi mesleki uygulamaların gerçekleştirilmesinden, başarısız ve elverişsiz çalışma ortamının giderilmesinden ve kamu çalışanlarının mesleki gelişiminden sorumludur. Kamu kuruluşu yöneticisinin lider olarak kabul edilmesi, grubun amaca ulaşmasındaki iletişim becerisi, bilgisi, sorunları çözmedeki yaklaşımı, kararlılığı, çok yönlü düşünebilmesi, anlama, açıklama ve yargılama özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin kamu çalışanları ve diğer bireyler tarafından kabullenilmesine bağlıdır. Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu olmasını sağlamaktır. Bu manada kamuda yöneticiler kurumun başarıya ulaşması açısından merkezi konumda yer alırlar.

Liderliğin Türkiye’de kamu sektöründeki rolü ele alındığında durumun iç açıcı olmadığı görülür. Lider yöneticiliğine yönelik maalesef arzulanan düzeyde değildir (Tengilimoğlu, 2005: 14). Ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşları “motivasyon, iş tatmini, stresle başa çıkma yolları, kalite geliştirme, yönetim bilgi sistemi, bilgi teknolojilerini kamu yönetiminde uygulama becerileri ve tatbiki, eşgüdüm, takım çalışması, iletişime önem verme, toplantılara ve kararlara her düzeyden personelin katılımı” vb. yönetim uygulamaları açısından değerlendirildiğinde birçok özel sektör kurum ve kuruluşlarının gerisinde kalmış bulunmaktadır (Özsalmanlı, 2005: 137; Tengilimoğlu, 2005: 14). Bu doğrultuda kamu kurumlarının geleneksel anlayışlara göre yönetildiği gözlenmektedir (Eren, 2002: 63). Gerek kurumsal etkililik ve ülke içindeki şartlar, gerekse küresel rekabetin dayattığı durumlar mevcut kamu yönetim sisteminin değişip, gelişmiş ülkeler düzeyinde bir kamu personel sistemine ve kamu yönetimi örgüt yapısına dönüştürülmesi ertelenemeyecek bir gereksinim halini almış bulunmaktadır (Özsalmanlı, 2005: 137).

Kamu kurumlarında özellikle yönetimde şeffaflık ve motivasyon ile yönetilenlerin yönetime katılımlarının sağlanması ile mevcut geleneksel yapı, etkili liderlik uygulamalarına dönüştürülebilir. (Eren, 2002: 68).

Yöntem

Araştırmada yer alan araştırmacılardan birisi çalışmanın yapıldığı kurumun çalışanıdır. Bu araştırmacı araştırmaya içeriden bir göz ve daha derin bilgi ve tecrübeyle bakmayı sağlamaktadır. Diğer araştırmacı ise çalışmanın uygulandığı kurumun dışında yer almakta ve araştırmaya objektif bir perspektife katmaktadır. Bu durumda araştırmacılardan birisi dışarıdan (etic) bir perspektife, diğeri ise verilerin analizi ve değerlendirmesi için içeriden (emic) perspektife sahiptir.

Birinci araştırmacı çalışmanın yapıldığı dönemde ikinci araştırmacının tezsiz yüksek lisans proje danışmanıydı. Çalışmanın uygulandığı gerek saha gerekse kurum açısından birinci yazarın dışarıdan (etic) bir perspektife sahip olduğunu söyleyebiliriz. Öte yandan ikinci yazar çalışmanın yapıldığı zamanda araştırma katılımcılarının olduğu kurumun çalışanıydı. Kendi iş arkadaşlarıyla yaptığı mülakatlardan elde edilen verilerin analizi ve değerlendirmesi ile bu çalışma ortaya çıktığından bu anlamda ikinci yazarın içeriden (emic) perspektife sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Bu araştırma nitel bir araştırma olup, nitel araştırmalar içerisinde özgün bir yeri olan olgubilimsel (fenomenoloji) yaklaşım kullanılmıştır. Cresswell'e göre (2007: 57) "fenomenolojik bir çalışma birden fazla bireyin bir kavram ya da fenomen ile ilgili yaşanmış tecrübelerinin anlamlandırılmasını betimler." Olgubilim yaklaşımını anlayabilmek için öncelikle onun altında yatan felsefeyi de anlamak gereklidir (Cresswell, 2007: 58). Çevremizdeki her şey, kısacası dünya, bizim algılarımızdır ve anlam oluşturduğumuz var olan bilgilerimizi bu algılarımız geniş bir şekilde etkilemekte olup olgubilimsel yaklaşım bireysel anlamlandırmaların daha geniş sosyal bağlamlarda gerçekleştiğini kabul etmektedir (Patton, 2002: 104). Bu anlamlandırmaları enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumundaki çalışanların, takipçiler olarak yöneticileriyle/liderleriyle ilgili algıları ve tecrübeleri üzerine yaptıkları yansıtımlarla incelemeye çalıştık.

Çalışmamızda iki temel olgubilimsel yaklaşımdan biri olan transandantal olgubilim (Moustakas, 1994: 25) yaklaşımını kullandık. Transandantal olgubilim yönteminin kullanılmasının nedeni kamu kurumunda takipçilerin liderlikle ilgili tecrübelerini nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmak açısından uygun olmasıdır. Anlamlandırma, transandantal olgubilimin en merkezi bileşeni olup toplanan verilerle birlikte katılımcıların tecrübelerini açıklamalarını içermektedir (Moerer-Urdahl ve Creswell, 2004: 3).

Moustakas (1994: 84-102)'e göre transandantal olgubilimde veri toplanmanın ve analizinin dört temel aşaması bulunmaktadır: Paranteze alma (epoché), transandantal olgubilimsel indirgeme, temsili çeşitleme (imaginative variation) ve sentez. İlk olarak paranteze alma aşamasında araştırmacının kendi görüşlerini (çalışmaya ya da katılımcılara empoze etmesi değil) kişisel yargılarını 'paranteze alması'nı içerir. Bu çerçevede araştırmacılardan birisi kendisinin de çalışanı

olduğu bir kamu kurumunda çalışmakta olan katılımcılarla mülakatı yapmış ve de mülakat verilerinin analizi sırasında mümkün olduğu kadar kendi yargılarını dizginlemeye çalışarak veri toplamış ve analizleri yapmaya çalışmıştır. Transandantal olgubilimsel indirgemedede mülakatların metne dökülmüş halini temel alarak katılımcıların liderlik algıları ve anlamlandırmaları ortaya çıkarılmıştır. Birinci araştırmacı yaptığı mülakatları katılımcıların rızası doğrultusunda ses kaydedici ile kaydettikten sonra yapılan mülakatları kelimesi kelimesine kâğıda dökmüştür. Yazarlar analiz sırasında bu metinleri kullanmıştır. Temsili çeşitleme aşamasında çalışmamızdaki temel olgunun önemli yapılarını betimledik. Bu aşamada katılımcıların temel olgu ile ilgili katılımcıların belirttiği yapılar arasındaki ilişkiler belirlendi. Son olarak da sentez aşamasında bir önceki aşamada belirlenen yapılardan katılımcıların liderlik algılarındaki ortak temaları ortaya çıkardık.

Örneklem

Çalışmanın katılımcıları Bursa ilinde enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışmakta olan dokuz kişidir. Örneklem olarak, ölçüt örnekleme (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 78-81) ve araştırılan olguyu daha derinlemesine anlamaya el veren küçük amaçlı örnekleme yöntemi (Patton, 2002: 230) ile tespit edilen dokuz çalışanla yapılan yarı yapılandırılmış mülakat ile katılımcıların liderlik algısı, bu liderlik tarzlarından hangilerini daha çok benimsedikleri, liderlerinden beklentileri, hedeflerinin neler olduğu ve liderliğin önemi hususlarında değerlendirme yaptık.

Verilerin Toplanması

Çalışmamızın yapıldığı dönemde kurumdaki çalışma için gerekli izinler alındıktan sonra araştırmamızın amacını ve yöntemini kısaca açıklayan bir belge ile katılımcılara araştırmaya katkıda bulunmak isteyip istemedikleri soruldu. Katılmak isteyenlerle 30-60 dakika arasında değişen sürelerle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapıldı. Bu mülakatların tamamı ses kaydedici bir cihazla kaydedilip analiz için yazılı metne dönüştürülmüştür. Katılımcıların talebi doğrultusunda mülakatta sorulacak temel soruları içeren bir form mülakat öncesi katılımcılara verildi. Bu formdaki sorular temelde iki bölümde toplanmaktadır. Birinci bölümde kamu çalışanlarının demografik bilgilerine ulaşmayı hedeflerken, ikinci bölümde mülakata katılanların liderlik algısı ve liderlikten beklentilerini ortaya çıkarabilecek sorular yer almaktadır. Katılımcılara mülakatın akışına göre başka soruların yöneltilebileceği hatırlatılmıştır.

Görüşme formunda yer alan ilk dört soru ile mülakata katılan kamu çalışanlarının görev, kıdem, cinsiyet ve eğitim bilgileri ile demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Beşinci soruda “Liderlik konusunda daha önce bir eğitim (seminer, kurs, konferans vb.) aldınız mı? Cevabınız “Evet” ise adlarını söyler misiniz?” sorusu sorularak kamu çalışanın liderlik konusunda yeterli bilgiye sahip olup olmadığı öğrenilmeye çalışılmıştır.

Altıncı soru araştırmamızın temel sorusuydu: “Lider denince aklınıza ilk ne gelir, lider nedir?” ve “Lideri nasıl tanımlarsınız?”. Yedinci soruda “Kurumunuzda nasıl bir liderlik/yönetim anlayışı sergileniyor? Uygulamalardan örnekler

verebilir misiniz?” sorusu sorularak kamu çalışanlarının nasıl bir liderlik anlayışı ile yönetildiklerinin algısını anlamayı amaçladık. Müteakip sorular katılımcıların liderlikle ilgili gerek algıları gerekse tecrübelerini daha zengin ve derin bir şekilde anlayabilmek için soruldu. “Kurumunuzda karar süreçleri nasıl işlemektedir? Uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?”, “Kurumunuzun vizyonunun belirlenmesinde nasıl bir yaklaşım izleniyor? Kurumda yapılan uygulamalarla ilişkilendirmede nasıl bir yaklaşım benimsenmektedir? “Kurumunuzda ortak çalışma ve iş birliği kültürü hakkında ne düşünüyorsunuz? Uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?”, “Kurumunuzda kamu çalışanlarının mesleki başarılarını artırmak için ne gibi uygulamalar yapılmaktadır? Kurumunuzda özgün olarak yapılan çalışmalar var mıdır? Örnek verebilir misiniz?”, “Kurumunuzda nasıl bir liderlik/yönetim anlayışı sergilenmesini isterdiniz?” ve “Liderlik kapasitesiyle ilgili başka görüşleriniz ve/veya önerileriniz varsa lütfen belirtiniz?” soruları ile katılımcıların liderlikle ilgili tecrübelerini ve algılarını ortaya koymalarını amaçladık.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma bulguları görüşmenin yapıldığı Bursa ilinde enerji sektöründe faaliyet gösteren kamu kuruluşu çalışan grubunun, çalışmanın yapıldığı tarihteki liderlik tarzı algılarını yansıtmaktadır. Mülakatta toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, veri toplamada ve değerlendirmede kullanılan olgubilim yaklaşımı ile sınırlıdır. Araştırma verilerinin sadece mülakat yöntemi ile toplanılmış olması, anket, gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Tüm bunlara ilaveten, katılımcıların yalnızca erkek oluşu ve sadece dokuz kişi olmaları da bir sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Aşağıdaki mülakat sonuçlarına ilişkin veriler; toplam dokuz kişiyle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlar sonucu elde edilen yanıtları kapsamaktadır. Araştırmada kamu çalışanlarının liderlik algısı ve liderlikle ilişkili kavramlara yönelik görüşlerinin derinlemesine incelenip ortaya konması amaçlanmıştır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşu çalışanlarından araştırmaya katılan katılımcıların mülakat sırasında kendilerine sorulan sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş ve yapılan içerik analizi sonucu ortaya çıkan temalar ve kodlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Temalar	Kodlar
Liderlik Konusunda Daha Önce Bir Eğitim (Seminer, Kurs, Konferans vb.) Almış Olmak	Eğitim aldım (n = 1) Eğitim almadım (n = 8)
Kurumdaki Liderlik/ Yönetim Anlayışı	Otokratik Liderlik Tarzı (n = 6) Demokratik Liderlik Tarzı (n = 0) Serbestiyetçi Liderlik Tarzı (n = 3)
Kurumdaki Karar Süreçlerinin İşleyişi	Yöneticiler tüm çalışanların katılımını sağlayarak karar verir (n = 0). Yöneticiler bazı çalışanların katılımını sağlayarak karar verir (n = 1). Yöneticiler kararları kendi verir (n = 8).
Kurumun Vizyonunun Belirlenmesinde İzlenen Yaklaşım	Önceden belirlenen vizyon (n = 9) Tüm çalışanların katılımıyla belirlenen vizyon (n = 0)
Kurumda Ortak Çalışma ve İş Birliği Kültürü	Belli birimler arası iş birliği (n = 1) Bireyselci anlayış (n = 8) Kolektif Anlayış (n = 0)
Kurumda Mesleki Başarıyı Artırmaya Dönük Uygulamalar	Özgün çalışmalar yürütülmektedir (n = 0) Hizmet içi eğitim düzenleniyor (Yeterli) (n = 0) Hizmet içi eğitim düzenleniyor (Yetersiz) (n = 9)
Çalışanın kurumdan liderlik/ yönetim anlayışı beklentisi	Otokratik Liderlik Tarzı (n = 2) Demokratik Liderlik Tarzı (n = 5) Serbestiyetçi Liderlik Tarzı (n = 2)

Tablo 1: İçerik Analizinde Ortaya Çıkan Tema Ve Kodlar

Mülakat yapılan kamu çalışanlarının (n=9) en düşük üç ve en yüksek on altı yıllık çalışma kıdemine sahip olduğu görülmüştür. Ortalama olarak ise 12,5 yıllık iş tecrübesine sahip olmaları, kurumda kalma süresi ve dolayısıyla tecrübe bakımından çalışmaya zengin veriler sağlamıştır.

Enerji sektörü, çalışma şartlarının ağırlığı nedeniyle daha çok erkeklerin çalıştığı bir alandır. Araştırmada ele alınan kuruluş da “çalışanların çoğunun erkek olma” tipik özelliğini yansıtmaktadır. Çalışanlarının erkek yoğunlukta bir kuruluş olması, ölçüt örnekleme yöntemi ile mülakat katılımcıların tamamının (n=9) erkeklerden oluşmasına da yol açmıştır. Katılımcıların eğitim düzeylerine gelince; (n=2) lise mezunu, (n=5) üniversite mezunu ve (n=2) yüksek lisans mezunudur. Genel manada katılımcı grubun eğitim seviyesinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Mülakata katılanların büyük bir kısmı (n=8) liderlik eğitimi adı altında eğitime katılmadığını belirtirken, bir (n=1) kamu çalışanı ise yöneticilik seminerine katıldığını bildirmiştir.

Katılımcıların tamamı (n=9) bir liderin, kurum hedeflerine uygun, başarı odaklı ve takipçilerinin beklentilerine uygun davranmasından bahsetmektedir. Bir katılımcının (Katılımcı 2) konuya ilişkin ifadesi durumun daha net bir biçimde çözümlenmesini sağlaması açısından önemli görülmektedir:

“Lider, bulunduğu mevki ve makama hâkim, kitlesini (takipçi) bilen ve kitlesinin (takipçilerin) beklentileri doğrultusunda hareket eden veya etmesi gereken kişidir...” (Katılımcı 2).

Katılımcıların önemli kısmı, (n=6) ifadeleri ile otokratik liderlik tarzına uygun yönetildiklerinden bahsetmiş, verdikleri örneklerde çalışanların görüşlerine ve fikirlerine yeteri derecede değer verilmediği ve sadece yöneticinin verdiği kararlar üzerinden yürütüldüğünden bahsetmişlerdir. Bir katılımcının konuya ilişkin ifadesi bu algının ifadesi olarak önümüze çıkmaktadır:

“Ben bilirim, buranın sorumlusu benim ve benim dediğim olacak. Bütün son kararlarda alt çalışanların sorumluluğu olmasına rağmen son kararları ben veririm, buranın hükümdarı benim tarzında yaklaşım vardır...” (Katılımcı 4).

Ancak bir kısmının (n=3) çalışma alanları içerisinde problem olmadığı sürece lidere ihtiyaç duymadıklarından bahsetmişlerdir. Bu durum yöneticilerin serbestiyetçi liderlik davranışlarını sergiledikleri fikrini çağırırsa da aşağıdaki ifade ile birlikte düşünüldüğünde ortaya çıkan liderlik tarzının demokratik liderliğe de uygun olduğu söylenebilir. Bu konu ile ilgili bir katılımcının konuya ilişkin ifadesi şöyledir:

“Genellikle işler ve iş ortamı ile ilgili bir sıkıntı olmadıkça yaptığımız işe müdahale olmamaktadır. Sorumluluğu alt düzey yöneticiye bırakıp, izlemekle yetinilmektedir...” (Katılımcı 3).

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=8) kurum içerisinde karar süreçleri ile ilgili müdahil olmamalarından ve bu konuda fikir paylaşımının bile sınırlı kaldığından bahsetmişlerdir. Çalışanların sadece uygulama safhasında olmaları bu konuda

çalışanların etkinliğini, fikir zenginliği, motivasyon ve aidiyet duygusunu zedelemektedir. Ayrıca bir katılımcı (n=1) ise kurumda bir kesimin fikrinin alındığından bahsetmiştir. Buradan, mevcut otokratik liderlik davranışlarının hoş karşılanmadığı sonucu çıkarılabilir. Bir katılımcının bu konuya ilişkin ifadesi önemlidir:

“Yönetici genelde kararları kendisi alır. Sadece alınan kararda uygulanabilecek yol ve yöntemler konusunda görüş alınır...” (Katılımcı 2).

Çalışma katılımcılarının tamamının (n=9) kurum vizyonunun önceden belirlenmiş olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar kurum vizyonunun belirlenmesi sürecine etkin katılım sağlayamadıklarını belirtmektedir.

Katılımcıların büyük bir kısmının (n=8) çalışan açısından takım çalışmaları ve ekip bilincinden ziyade bireysel performansları değerlendirildiğinden ekip çalışması ve ekip başarısından bahsedilmemektedir. Katılımcılardan bir tanesi ise dar kapsamda iş birliği içerisinde çalışıldığından bahsetmiştir. Kurumun bu maddada ortak çalışma ve iş birliğine önem veren bir grup veya takım bilincine sahip olduğundan bahsedilemeyecektir. Bir katılımcının (Katılımcı 8) konuya ilişkin ifadesi durumun daha net bir biçimde çözümlenmesini sağlaması açısından önemli görülmektedir:

“İş paylaşımında etkinlik sağlanamamaktadır, bunun nedeni ise atıl personelin verimli hale getirilmesinde başarılı olunamamasıdır. İşletmemizde herkes kendi işiyle ilgilenir ve kendini yalnızca yaptığı işten sorumlu hisseder...”

Katılımcıların tamamı (n=9) kurumda eğitim çalışmaları olduğunu belirtirken, bu eğitimlerin yeterli seviyede olmadığını da eklemişlerdir. Bunun nedeni olarak da eğitim verilen personelin sadece çalışmış olduğu konu üzerinde bilgilendirilmesi ve de çalışan açısından takım çalışmaları ve ekip bilincinden ziyade bireysel performansları değerlendirilip ekip çalışması ve ekip başarısından bahsedilmemesi gösterilmektedir. Katılımcılardan bir tanesi ise dar kapsamda iş birliği içerisinde çalışıldığından bahsetmiştir. Bir katılımcının (Katılımcı 7) konuya ilişkin ifadesi şöyledir:

“Her ne kadar kurumumuzda kamu çalışanlarının mesleki başarısını arttırmak için hizmet içi eğitim programları düzenlense de, söz konusu eğitimlere sadece belli başlı kişiler gönderilmekte, iş yoğunluğu gerekçe gösterilerek birçok eğitimden çalışanlar faydalandırılmamaktadır. Gerçi hizmet içi eğitimlere katılanların da eğitimlerden fayda sağladığı pek olası değildir. Çünkü genelde sohbet ortamında gerçekleşen eğitim çalışmalarında kurum içi uygulama birliğine yönelik herhangi bir çalışma yapılmamaktadır.”

Katılımcıların önemli kısmı (n=5) demokratik liderlik tarzına uygun yönetilmek istediklerinden bahsetmiş olmaları ve verdikleri örneklerde, çalışanların görüşlerine ve fikirlerine yeteri derecede değer verilmesi gerektiğinden bahsetmişlerdir. Ayrıca diğer katılımcıların (n=2) otokratik liderlik tarzı ve (n=2) serbestiyetçi liderlik tarzını yöneticilerinde görmek istediklerinden söz etmektedirler. Aslında çalışanların doğrudan önemsendiklerini hissetmeleri ve bu kuruluşun önemli bir değeri olduklarını görmek istemektedirler. Bir katılımcının (Katılımcı 1) konuya ilişkin ifadesi durumun daha net bir biçimde çözümlenmesini sağlaması açısından

önemli görülmektedir:

“Kurumumuzda, tepe yönetici ile en alt birimde yer alan personel arasındaki iletişim kanallarının açık olduğu ve çalışan personelinin o kurumda çalışmaktan ötürü gurur duyduğu bir yönetim anlayışını sergilemesini beklerim...”

Katılımcıların genel manada kucaklayıcı, ceza modelinin yerine ödül sisteminin de devreye girmesi beklentileri performans sisteminin kullanılmaya başlaması ve çalışanlar açısından hata oranlarının kabul edilebilir seviyede olması beklentiler içerisinde. Bir katılımcının (Katılımcı 3) konuya ilişkin ifadesi durumun daha net bir biçimde çözümlenmesini sağlaması açısından önemli görülmektedir:

“Bir kamu kuruluşu olan kurumumuzda insan odaklı bir çalışma ve liderliğin kurumsal düzeyde olduğu görüşünde değilim. Yönetim şeklinin genelde suça (yanlış) ceza vermek yerine, suça ceza, başarıya ödül şeklinde değiştirilmesi, kişilerin kariyer anlamında eşit şekilde ilerlemelerinin önlerinin açılması gerekmektedir. Yöneticilik yapacak personele doğru liderlik ve insan odaklı çalışma için gerekli eğitimlerin verilmesi ve insan odaklı çalışmanın teşvik edilmesi gerektiğini düşünmekteyim...”

Tartışma

Enerji sektöründe faaliyet gösteren kamu kuruluşundaki temel hedef kesintisiz üretimin yapılabilmesidir. Bu hedefin tutturulabilmesi için de kamu kurumlarında lider vasıflı yöneticilere ihtiyaç vardır. Lider vasıflı yöneticilerin, çalışanlarını tanıması ve gerekli müdahaleleri zamanında yapıyor olması gerekmektedir. Her ne kadar mevzuattan aldıkları güçle yönetici olarak kalsalar da liderler, ancak takipçileri (kamu çalışanları) tarafından kabullenildiği sürece lider kalabilir. Kamu çalışanlarının liderlik algılarına ilişkin yapılan bu çalışmada nitel araştırmalardan olan olgubilim yaklaşımı esas alınmıştır. Kamu çalışanlarına uygulanan görüşme formu aracılığıyla yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarla veriler toplanmış ve bu veriler olgubilim yaklaşımı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı 10 yıl ve üzeri çalışma yılına sahip ve eğitim seviyesi olarak lise ve üniversite eğitilmiş olduğu görülmektedir.

Mülakata katılan katılımcıların önemle üzerinde durduğu konulardan birisi lider ve takipçi arasındaki ilişkidir. Kamu çalışanlarının daha demokratik ve katılımcı bir liderlik anlayışı ile yönetilme istekleri, çalışanların liderlerinden demokratik liderlik tarzı beklentilerini oluşturmaktadır. Kamu çalışanları açısından ücret ve çalışma şartlarının yanı sıra liderin çalışana olumlu bakış açısı ve motivasyonu ile kurum hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlayacağı görülmektedir. Ayrıca yapılan olgubilim yaklaşımı çalışması ile kamu çalışanlarının çalışma sürelerinin lider konusunda fikirleri üzerinde etkili olduğu gözlenmektedir. Özellikle iş tecrübesi olarak on yıl ve üzeri çalışanların liderlik algısı açısından daha demokratik liderlik tarzında bir lider beklentisi içerisinde bulundukları görülmektedir. Bunun sebebi olarak yıllar geçtikçe ve de bunu müteakip tecrübe kazandıkça takipçilerin yaptıkları işte daha az yönlendirme ve direktif almaya ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Yaptığımız çalışma ile katılımcıların liderden beklentileri ve liderlik al-

gıları ortaya konulmuş olup, bir kamu kurumunda daha demokratik bir liderlik tarzı beklenildiğinin anlaşılmasına katkıda bulunacağımızı düşünmekteyiz. Tek tip liderlik (otokratik) yerine farklı bakış açılarına açık demokratik liderliğin, çalışanlar üzerinde daha etkili olacağı görülmektedir. Ayrıca kamu çalışanları tarafından liderlerin adaletli ve hakkaniyetli bir biçimde personellerine davranıyor olması çalışan algısı ve liderin beğenilirliğini arttırmaktadır. Adalet, eşit toplumsal koşullar ve imkânlar içinde tüm insanların özgürce ve çok yönlü gelişmesini, eşit hak ve sorumluluğun paylaşıldığı bir toplumda bireylerin yaratıcı olarak iş görebilmesini, temel olarak herkese sorumlulukları ve yetenekleri çerçevesinde hak ve ödevler tanınmış olmasını, bireyin eylemlerinin toplum tarafından güvence altına alınmasını öngören hukuk ve etik ilkesi olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002). Adalet, kurumların devamlılığı açısından önem arz etmektedir. Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan bireylerin o örgütle ilgili algılamalarından biridir. Örgütsel adalet algısı ülkemizde ve yurtdışında birçok çalışmaya konu olmuştur. Bunun nedenlerinden biri çalışanların adalet algılarının, çalışanların iş tatminlerini, iş performanslarını, örgüte bağlılıklarını, örgüte olan güvenlerini, gösterdikleri çabayı artırması ve buna bağlı olarak da işten ayrılma niyetini azaltmasıdır (Önderoğlu, 2010: 11).

Kamu yöneticisi olan liderin tutum ve davranışları, uyguladığı liderlik tarzı, çalışmamızda da görüldüğü gibi, yapılan işlerde oluşacak adalet algısını etkiler. Ayrıca kamuda örgütsel adaletin sağlanmasında biçimsel kuralların, kamuda çalışanlar arasında eşitlik ilkesine dayalı olarak uygulanmalıdır. Çalışanlar, kurum içerisinde eşitliğin olması beklemektedir ve eğer bir eşitsizlik söz konusu ise örgüt adaleti bozularak dengesizlik ortaya çıkmaktadır. Bu dengesizlik sonucunda, çalışan motivasyonu düşerek güvensizlik duygusu ortaya çıktığından çalışan bağlılığı da olumsuz etkilenmektedir (Koçel 2001: 524). Yöneticiler tarafından alınan kararlarda fikir bildirme hakkı verilen çalışanlar uygulamaları ve verilen kararları da daha adil algılayacaklardır. Çünkü kararların alınması sürecinde dolaylı da olsa kontrol hakkı kazanmış olacaklardır. Liderler karar verme sürecinde iletişimlerinde açık, dürüst ve içten davranmalı ve herhangi bir biçimde karşısındaki kişiyi kandırmaktan kaçınmalıdır. Liderler bireylere nazik ve insan hassasiyetine saygı gösterecek şekilde davranmalıdırlar.

Bu değerlendirmeler ışığında yaptığımız çalışmada daha etkili bir yönetim için, demokratik liderlik tarzını benimsemeyen yöneticilerin istenilen düzeyde başarılı olması, gerek takipçilerin iş motivasyonu gerekse adalet algıları açısından, pek mümkün görünmemektedir. Etkili bir liderin tarzı olan demokratik liderlikten uzak yöneticilerin uygulamaları öncelikle çalışanlara, sonra kuruma, yönetim çevresindeki tüm faktörlere ve kamu personel yönetimine zarar verebilmektedir. Bu manada demokratik liderlik tarzının gerektirdiği şekilde hareket edip liderlikte bulunan yöneticilerle yola devam edilmesi sistemin sağlıklı ve verimli çalışmasını sağlayacaktır.

Yaptığımız bu çalışmada “Kamu çalışanlarının nasıl bir liderle çalışmak ister ?” sorusunu takipçilerin yöneticilerinin demokratik liderlik tarzına sahip olmalarını istediklerini söyleyerek yanıtlatabiliriz. Bunu diğer bir şekilde ifade edecek olursak mevcut yöneticilerin demokratik olmaktan ziyade otokratik liderlik tarzı-

na uygun düşecek şekilde liderlik sergiledikleri, bunun da örgütsel adalet algısını olumsuz olarak etkilediğini söyleyebiliriz.

Sonuç

Son yüz yılda liderlik çalışmaları büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Ne var ki, bu çalışmalar sonucunda oluşturulan teorilerin hiçbiri tek başına liderlik gibi karmaşık ve çok boyutlu bir kavramı açıklayabilecek mahiyette değildir. Ancak şunu da söylemek gerekir ki yapılan her araştırma liderlik konusuna yeni bir boyut ve yeni bir bakış açısı daha kazandırmıştır.

Yöneticiler, başarılı olabilmek kurumsal ve örgütsel verimliliği artırmak için liderliklerinin çok önemli olduğunun farkında olmalıdırlar. Bu farkındalığın temellerinden biri de sergiledikleri liderlik tarzıdır. Liderlik tarzlarının kendini izleyenlerin adalet algılarını, motivasyonlarını ve örgütsel vatandaşlık gibi kurum verimliliğinde etkili unsurları etkilediğinin “farkında olmanın” ilk adım ve de buna “uygun davranışlarda bulunmanın” da ikinci adım olduğunu söylemeliyiz. Lider, etkili olmak istiyorsa takipçilerin amaçları yetenekleri ve tecrübelerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Organizasyon amaçları değiştikçe, liderlik tarzında da değişiklik yapmak gerekebilir. Kurum yöneticisinin liderlikle ilgili olarak kendini tanıması, kendisiyle barışık olması, bulunduğu durumu algılayabilmesi, takipçilerini tanıması, gösterdiği hedefe takipçileri ve organizasyonu taşıyabilme becerisine sahip olması, özelde enerji üretimini kesintisiz yürütebilmesi, kamu kuruluşu ve kurum yöneticileri açısından bir başarı sayılacaktır.

Kamu kurumlarındaki liderler, önümüzdeki yıllarda iyi bir yönetim göstererek ve motivasyonlarını güçlü tutarak çalışmaya devam etmesi gerekmektedir. Çalışanlarına kaba davranmaktan ve rencide edecek şekilde olumsuz eleştiriden kaçınmalıdır. Liderler önyargılı ifadelerden kaçınmalıdır. Grup içi gerginlikler genellikle otokratik liderlik tarzının olduğu ortamlarda daha fazla ortaya çıkmakta olup (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 273) bu gerginliklerin minimize edilip daha verimli çalışma ortamları demokratik liderliğin sergilendiği örgütlerde ortaya çıkabilecektir.

Liderler karar verme sürecinin sonuçları hakkında yeterli ve doyurucu düzeyde açıklamalar yapmalıdırlar. Çalışanlar, yöneticilerden sevgi, saygı, şeffaflık, nezaket ve dürüstlük beklerler. Alınan kararlar çalışanlara kibarca ve saygılı bir şekilde iletilmelidir. Onlarla konuşulmalı, ikna edilmeli, katılımları sağlanmalı bir biçimde kararlar onlara iletilmelidir. Çalışanlar, gerekli hassasiyeti yöneticilerinden göremezlerse ortada bir adaletsizlik olduğunu düşünmeye başlamaktadırlar.

Lider, iyi bir takım oyuncusudur, grubun aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmesi imkânsızdır. Liderin amacı grubu etkileyerek ve yapıyı harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Unutmamalı ki lider gücünü gruptan alır ve izleyenleri ona izin verdiği oranda etkileme gücüne sahiptir.

Vizyonu enerji sektöründe ön sıralara gelmek olan bir kamu kuruluşu için insan kaynağı çok önemlidir. Ayrıca bu insan kaynağını yönlendirecek, hedeflere ulaştıracak lider yöneticilere ihtiyaç vardır. Başarı odaklı ve kesintisiz üretimin

en önemli unsuru ve kaynağı olan insana yatırım yapan kamu kurumunun, kurum kültürünü özümsemiş ve bunu çalışanlarına yansıtan liderlere ihtiyaç vardır. Bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisi örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını uyumlaştırmaktır. Bu zorlu görev, ancak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir. Çünkü örgütü oluşturan bireylerin yetiştiği çevreler, karakterleri, eğitim düzeyleri ve inanç sistemleri farklıdır. Bu faktörler, bireylerin amaçlarını da farklılaştırmaktadır. Bu bakımdan çalışanları örgüte bağlamanın bir yolu da kültürel bir uzlaşma sağlamaktır. Böylece çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendileriyle çalıştıkları kurumları özdeşleştireceklerdir (Özdevecioğlu, 1995: 122). Demokratik liderlik tarzının takipçilerin kendileri ve kurumları arasında yaratacağı olumlu sinerji ile kurum kültürünün benimsenmesi ve kuruma adanmışlığı olumlu etkileyebilecektir. Özellikle kamu sektörünün rekabetçi piyasa ortamlarında hak ettiği düzeyi yakalamasında yöneticilerinin liderlik tarzlarından demokratik liderlik tarzını benimseyip buna uygun hareket etmesinin önemli olduğunu düşünmekteyiz.

Kaynakça

- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erçetin, S. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (genişletilmiş ikinci baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Eren, Veysel. (2002). Kamu Yönetiminde Bir Rekabet Aracı Olarak Hizmet Karşılaştırması Yoluyla Yenilik ve Başarı Geliştirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (2), 56-70.
- Gül, S.K. (2012). Kitap incelemesi: 360° polis liderliği ve liderlik eğitimi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (3), 123-126.
- Hemphill, J. K. ve Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill ve A. E. Coons (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Ohio State University, Columbus: Bureau of Business Research,.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Jacobs, T. O. ve Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K.E. Clark ve M. B. Clark (Ed.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Katz, D. and Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed). New York: John Wiley.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderler ve liderler: Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve öğretmen*. İstanbul: Kal-Der Yayınları No:24.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Moerer-Urdahl, T. and Creswell, J. W. (2004). Using transcendental phenomenology to explore the “ripple effect” in a leadership mentoring program. *International Journal of Qualitative Methods*, 3 (2), 1-28.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice* (4th ed.). Thousand

- Oaks, CA: Sage.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (1995). Organizasyon kültürü. M. Özel (Editör). *Stratejik yönetim ve liderlik* (2. Baskı), 120-127.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). *Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (16), 53-82.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). *Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik*. Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 137-147. http://yordam.manas_kg/ekitap/pdf/manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-13-pdf
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rauch, C. F. and Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim and R. Stewart (Ed.). *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Tengilimoğlu, D. (2005). *Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14): 1-16. <http://www.esosder.com/dergi/1401-16.pdf>.
- 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 İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Yüksel, M. M. (2006). *Karizmatik lider örneği olarak Hz. Ömer*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.