**KAR AMACI GÜTMEYEN BİR ORGANİZASYONDA ALGILANAN YÖNETSEL ETKİNLİK VE LİDERİN ETKİNLİĞİ: AKUT ARAMA KURTARMA DERNEĞİ'NDE KEŞFEDİCİ BİR ARAŞTIRMA**

Ebru Caymaz[[1]](#footnote-1), Uğur Yozgat[[2]](#footnote-2)

**ÖZET**

Bu araştırmanın amacı, gönüllü kurumlardaki yönetsel davranışların, sektörler arası fark nedeniyle kamu ve özel sektördeki organizasyonlardan daha farklı olacağına yönelik algının (Peterson ve Van Fleet, 2008; Baldwin, 1987; Fottler, 1981) geçerliliğini örneklem bağlamında sınamaktır. Türk yazınında daha önce üçüncü sektörde yapılan ve etkin yönetsel davranışları ortaya koyarak, kar amacı güden kuruluşlarla karşılaştırmalı olarak inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. AKUT Arama Kurtarma Derneği’nde gerçekleştirilen bu çalışmada, daha önce liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayırarak, astların motivasyonu açısından farklı sektörlerde duruma bağlı olarak farklı lider/yönetici davranışlarının daha etkili olacağını ileri süren çalışmalardan (House ve Aditya, 1997; Bryman, 1997; House 1996; House, 1971) farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında etkili liderlik ve yöneticilik uygulamalarının, gönüllü kurumlarda da kar amacı güden kurumlarla paralellik bulunduğunun ortaya konulması ve bu alanda Türk literatüründeki ilk çalışma olması nedeniyle literatüre katkısının büyük olacağı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:**Algılanan yönetsel etkinlik, algılanan lider etkinliği, gönüllü organizasyonlarda liderlik.

**GİRİŞ**

Yönetim yazını incelendiğinde, sektörler arası bağlamsal ve kültürel farklılıklar nedeniyle farklı sektörlerde faaliyet gösteren lider/yöneticilerin, farklı yönetsel davranışlara ihtiyaç duyabilecekleri yönünde bir algının bulunduğu görülmektedir (Peterson ve Van Fleet, 2008; Hooijberg ve Choi, 1998; Baldwin, 1987). Yapılan kimi çalışmalarda üçüncü sektörde faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen gönüllü kurumlardaki etkili yönetsel davranışların, özel sektörde faaliyet gösteren kurumlardakilerden daha farklı olması gerektiği ve/veya gerekebileceği ileri sürülmüştür (Peterson ve Van Fleet, 2008; Baldwin, 1987). Bununla birlikte, yönetim alanına yönelik araştırma ve uygulamalara hakim olan bu düşünceye rağmen, literatürde evrensel geçerliliği bulunan liderlik davranışları, fonksiyonları ve yönetsel yetkinlikleri ortaya çıkarmaya ve teorileştirmeye çalışan araştırmalar da bulunmaktadır (Agut ve Grau, 2002; Bennis, 1999; Bass, 1997; House ve Aditya, 1997). House ve Aditya (1997) yaptıkları çalışmada liderlik davranışlarının evrensel olduğunu öne süren düşüncenin ilgi uyandırdığı fakat genel bir çıkarıma ulaşabilmek için bu düşüncenin daha fazla ampirik bulgu ile desteklenmesi gerektiğine işaret etmişlerdir. Bu düşünceden hareketle, yönetim ve liderliğin hangi açılardan evrensel olduğu ve hem organizasyon içi hem de organizasyonlar arası yönetsel etkinliğin sağlanması, farklı sektör ve ülkelerin hangi açılardan benzer ve farklı olduklarını belirleyebilmek amacıyla Hamlin (2004) ve Hamlin ve arkadaşları (2011) tarafından İngiltere’de iki çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar kapsamında lider davranışları ve yönetsel davranışlar üç sektörde (kamu, özel ve üçüncü sektör) de kıyaslamalı olarak incelenerek, başarılı, etkili ve aynı zamanda evrensel geçerliliği bulunduğu varsayılan lider davranışları ortaya konmuştur.

Bu çalışmada Hamlin ve arkadaşlarının 2011 yılında İngiltere’de gerçekleştirdikleri çalışma baz alınarak, gönüllü kurumlardaki yönetsel davranışların sektörler arası fark nedeniyle kamu ve özel sektördeki organizasyonlardan daha farklı olacağına yönelik algının (Peterson ve Van Fleet, 2008; Baldwin, 1987; Fottler, 1981) geçerliliği örneklem bağlamında sınanmıştır. Çalışmanın sonuç bölümünde Türkiye’de bulunan gönüllü kurumlardaki yönetsel davranışların, kamu ve özel sektörde başvurulan yönetsel davranışlarla benzer ve farklı yönleri kıyaslamalı bir biçimde ortaya konarak tartışılmış ve araştırma sonuçlarının daha sonra gerçekleştirilecek olan çalışmalara ışık tutması amaçlanmıştır.

**METOD**

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan gönüllü kurumlar, örneklemini ise AKUT Arama Kurtarma Derneği (AKUT) oluşturmaktadır. AKUT, 15.01.1999 tarih ve 12304 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile kamu yararına çalışan dernek statüsünde olması ve Türkiye’nin 32 farklı bölgesinde 1500’ün üzerinde gönüllüsü bulunması ([www.akut.org.tr](http://www.akut.org.tr)) nedeniyle, araştırma evrenini kapsamlı bir biçimde temsil edeceği düşünülerek seçilmiştir. Bu çalışma kapsamında AKUT’tan 36 yönetici ile görüşülmüştür. Flanagan (1954) tarafından geliştirilen kritik olay tekniği kullanılarak, görüşülen yöneticilere kurumda gözlemledikleri etkili, daha az etkili ve etkisi bulunmayan yönetsel davranışlarla ilgili düşünceleri sorulmuştur.

Çalışma kapsamında görüşülen yöneticilere öncelikle etkili ve etkisi bulunmayan yönetsel performans kavramları ile neler kastedildiği açıklanmış, daha sonra birincil veriyi toplamak amacıyla aşağıda yer verilen sorular sorulmuştur:

* Üçüncü sektörde faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen kuruluş olarak kabul edilen kurumunuzda, bulunduğunuz konumda size göre hangi yönetsel davranış ve liderlik davranışları etkilidir?
* Eğer mümkünse, geçtiğimiz 6-9 aylık süre içerisinde diğer yöneticilerde gözlemlediğiniz beş etkili, beş daha az etkili veya etkisi bulunmayan yönetsel davranış örneği vererek, açıklayabilir misiniz?
* Size göre bu davranışların kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren diğer organizasyonlarda başvurulan yönetsel davranışlarla benzer ve/veya farklı yönleri var mıdır?

Görüşmeler yaklaşık olarak 65-85 dakika sürmüş, görüşme kapsamında anonimlik garanti edilmiştir. Bu çalışma kapsamında öncelikle Hamlin'in (2009) çalışmasında, etkili ve etkisi az ve/veya bulunmayan yönetsel davranışlar başlıkları altında yer verilen iki kategoriden yararlanılmıştır. Toplanan kritik olaylar, konuyla ilgili iki uzmanın fikri alınarak bu kategorilerin altına yerleştirilmiş ve semantik açıdan “aynı”, “benzer” ve “uyumlu” başlıkları altında gruplara ayrılmıştır. Burada “aynı”lıktan kasıt, iki veya daha fazla davranışı açıklamada kullanılan cümle veya ifadelerin aynı veya aynıya çok yakın olmasıdır. “Benzer”likten kasıt, kullanılan cümle veya ifadelerin farklı olması fakat anlamın birbirine yakın olmasıdır. “Uyumlu”dan kasıt ise kullanılan ifade ve/veya anahtar sözcüklerde aynı veya benzer bir unsurun bulunmasıdır. Anlam bakımından bu tarz uyumlu veya ortak noktaların bulunduğu kritik olaylar kendi içlerinde gruplandırılmıştır. Daha sonra oluşturulan gruplara içerik analizi yapılarak, lider etkinliği ve yönetsel etkinliğe yönelik belirlenen davranışsal göstergeler yorumlanmıştır. Ayrıca doküman analizi yapılarak, konuyla ilgili önceki çalışmalar değerlendirmeye dahil edilmiştir.

**BULGULAR**

Orta ve üst kademede görev yapan 36 yöneticiden toplamda 160 kritik olay örneği toplanmıştır. Bunların 83’ü etkili lider/yönetici davranışına örnek teşkil ederken, 66’sı daha az etkili veya etkisi hiç bulunmayan lider/yönetici davranışlarına yönelik örneklerdir. Diğer kritik olaylarla herhangi bir eşleşme durumu bulunmayan 11 örnek ise analize dahil edilmemiştir. 149 kritik olayın gruplanması esnasında 60 davranışsal ifade belirlenmiş, bu ifadelerden 42’si etkili yönetim/yönetsel liderliğe, 18’i ise daha ez etkili veya etkisiz yönetim/yönetsel liderliğe işaret etmiştir.

Elde edilen bulgular daha önce Hamlin (2009) tarafından ileri sürülen, etkili ve etkisiz yönetsel davranış kriterlerini ortaya koyan “jenerik çerçeve” ile büyük ölçüde benzerlik taşımaktadır. İfadelerin % 69.50’si (n=42) birebir aynı veya benzer, % 25,42’si (n=15) benzer bir anlam taşırken % 5,08’i (n=3) ise daha önce belirtilen jenerik çerçeveye uymamaktadır. Hamlin (2009) tarafından ortaya konan jenerik çerçeveye uyan davranışsal ifadelerin benzerlik yüzdeleri Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1: Hamlin’in (2009) jenerik çerçevesi ile benzerlik taşıyan davranışsal ifadelerin sayı ve yüzdeleri

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Çalışma kapsamında belirlenen davranışsal ifadeler | Hamlin’in jenerik çerçevesi | | |
| Etkili Kriter | Etkisiz Kriter | Tüm Kriterler |
| Aynı veya benzer ifadeler  İçerisinde uyumlu sözcük barındıran ifadeler  Benzer anlam taşımayan ifadeler | 22 20 42 (%69.50) | | |
| 10 5 15 (%25.42) | | |
| 2 1 3 (%5.08) | | |

Yöneticilerin etkili ve etkisi bulunmayan davranışlar bağlamında belirttikleri 42 davranış örneği, görüşmeler sırasında tüm liderler tarafından aynı ve/veya benzer sözcüklerle ifade edilmiştir:

* Etkili bir lider, ekibini iyi tanıyan liderdir.
* Etkili bir lider, ekibindeki tüm gönüllüleri iyi tanımalıdır.
* Etkili bir lider, ekibindeki gönüllülerin istek ve ihtiyaçlarını bilen liderdir.

Yöneticilerin etkili ve etkisi bulunmayan yönetsel davranışlar bağlamında belirttikleri 15 davranış örneği, içerisinde uyumlu sözcükler barındırdığı için kendi aralarında gruplandırılmıştır. Örneğin, aşağıda yer verilen ve üç farklı yönetici tarafından ifade edilen üç cümle, temelde farklı anlamlar barındırmakla birlikte, iletişim ve destek sözcükleri uyumlu olduğu için kendi aralarında gruplandırılmıştır.

* Etkili bir lider, gönüllülerle iletişimini koparmayarak, gerektiğinde onlara destek olmalıdır.
* Etkili bir lider, gönüllüleri kişisel olarak destekler ve onlarla sürekli iletişim halinde bulunur.
* Etkili bir lider, gönüllülerle sürekli iletişim halinde bulunarak onlara destek sağlamalıdır.

Yöneticilerin etkili ve etkisi bulunmayan yönetsel davranışlar bağlamında belirttikleri 3 davranış örneği ise sadece kendileri tarafından ifade edilmiştir ve diğer yöneticilerin ifadeleri ile anlam bakımından benzerlik taşımamaktadır.

* Gönüllülerin çalışma dengesini kurabilen ve buna göre davranabilen kişi etkili bir liderdir.
* Gönüllülerin ortaya koydukları özverinin karşılığını verebilmek, etkili bir yönetsel davranıştır.
* Sahip olduğu liderlik vasfını kendi hayatındaki eksikliklerinin ve başarısızlıklarının yarattığı hayal kırıklığını iyileştirmek amacıyla kullanan lider, etkisiz bir liderdir.”

Çalışma kapsamında en sık tekrarlanan etkili lider ve etkisi bulunmayan lider davranışları ise aşağıda verilmiştir. Etkili bir lider;

* Ekip çalışmasına önem verir.
* Gerektiğinde ekibine destek olmalıdır.

Etkisiz bir lider;

* Gönüllüleri motive edemeyen liderdir.
* Gönüllüleri herkesin içinde eleştirir.

**SONUÇ**

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, daha önce House (1971; 1996) tarafından desteklenen ve çalışanların motivasyonun sağlanması için çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, duruma uygun düşen belirli yönetsel davranışların uygulamaya konulması düşüncesini sarsan biçimdedir. Davranışsal ifadelerin toplamında, benzer anlam taşımayan ifadelerin sadece %5.08’lik bir bölümü oluşturması, daha önce Hamlin ve arkadaşları (2011) tarafından gerçekleştirilen, yönetim ve liderliğin “durumsal” değil, “evrensel” olduğunu, yönetsel davranışların tüm sektörlerde benzer olacağını ortaya koyan araştırmalarının (Hamlin vd., 2011; Hamlin, 2004) sonuçlarını destekler niteliktedir. Bu bulgulardan hareketle, çeşitli araştırmacılar tarafından savunulan sektöre göre farklı yönetsel davranışlar ve liderlik uygulamalarının benimsenmesi gerektiği algısının (Peterson ve Van Fleet, 2008; Baldwin, 1987; Fottler, 1981) Türk örnekleminde geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Daha önce İngiltere’de uygulanan, sektörler üstü ve evrensel bir yönetsel davranış şablonu oluşturmaya çalışan önceki araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşılmasının nedenlerinden belki de en önemlisi, çalışma kapsamında görüşme yapılan orta ve üst düzey yöneticilerin, profesyonel iş yaşamlarında da kamu veya özel sektörde yönetici olmalarıdır. Ayrıca bölüm ve birimlerinde bulunan gönüllülerin de kamu veya özel sektörde çalışan kişiler olması, etkin yönetsel davranışlar bağlamında sektörler arası benzerliklerin bulunmasına neden olabilir. Bundan sonraki çalışmaların Türkiye’de faaliyet gösteren farklı gönüllü kurumlarda da uygulanması, çalışma sonuçlarının genellenebilirliği açısından büyük katkı sağlayacaktır. Ayrıca benzer çalışmaların farklı ülkelerdeki çeşitli organizasyonlarda uygulanmasının, evrensel bir modele ulaşılması konusunda büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

Agut, S., Grau, R. “Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry”, Human Resource Development Quarterly 13, No. 1, 2002, ss. 31-51.

Baldwin, J. “Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential”, Public Personnel Management, No. 16, 1987, ss.181-93.

Bass, B. M. “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, American Psychologist 52, No. 2, 1997, ss. 130-9.

Bennis, W. “The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiatives and Co-operation of Followers”, Organizational Dynamics 28, No. 10, 1999, ss. 71-80.

Bryman, A. Leadership in Organizations, In Handbook of Organization Studies, ed. S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, ss. 276-92.

Flanagan, J. C. “The Critical Incident Technique”, Psychological Bulletin 51, No. 4, 1954, ss. 327-58.

Fottler, M. “Is Management Really Generic?”, Academy of Management Review, No:6, 1981, ss. 1-12.

Hamlin, R. G., Sawyer., J., Sage, L. “Perceived Managerial and Leadership Effectiveness in a Non-profit Organization: An Exploratory and Cross-sector Comparative Study”, Human Resource Development International, Vol.14, No.2, April 2011, ss. 217-234.

Hamlin, B. “Universalistic Models of Managerial and Leadership Effectiveness: A Cumulative and Multiple Cross-Case Empirical Study of effective and Ineffective Managerial Behaviour, Saarbrucken, Germany: VDM Verlag Dr. Muller, 2009.

Hamlin, R. G. “In support of Universalistic Models of Managerial and Leadership Effectiveness: Implications for HRD Research and Practice”, Human Resource Development Quarterly 15, No.2, 2004, ss. 189-215.

Hooijberg, R., Choi, J. “The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in Private and Public Sector Organizations”, Academy of Management Proceedings, PPNS: B1-B8, 1998.

House, R. J. “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, Administrative Science Quarterly 16, 1971, ss.321-38.

House, R. J., Aditya, R. N. “The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?”, Journal of Management 23, No.3, 1997, ss. 409-65.

House, R. J. “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and A Reformulated Theory”, Leadership Quarterly, vol.7, No. 3, 1996, ss.323-352.

Peterson, T. O., Van Fleet, D. D. “A Tale of Two Situations: An Empirical Study of Behavior by Not-for Profit Managerial Leaders”, Public Performance & Management Review 31, No. 4, 2008, ss. 503-16.

[www.akut.org.tr](http://www.akut.org.tr)

1. Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı, İstanbul [↑](#footnote-ref-1)
2. Prof Dr Uğur Yozgat, Marmara Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalı, İstanbul [↑](#footnote-ref-2)