

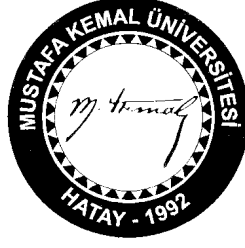
**T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**KAMU KURUMLARINDA ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER
LİDERLİĞİN ÖNEMİ: HATAY'DA BİR UYGULAMA**

Serdar Vural UYGUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATAY/2008



T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER
LİDERLİĞİN ÖNEMİ: HATAY'DA BİR UYGULAMA**

Serdar Vural UYGUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATAY/2008

T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**KAMU KURUMLARINDA ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER
LİDERLİĞİN ÖNEMİ: HATAY'DA BİR UYGULAMA**

Serdar Vural UYGUN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Yakup BULUT

HATAY/2008

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı öğrencisi Serdar Vural UYGUN tarafından hazırlanan “KAMU KURUMLARINDA ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER LİDERLİĞİN ÖNEMİ: HATAY’DA BİR UYGULAMA” başlıklı çalışma, 25/07/2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir

Tez Danışmanı
(Başkan)

Doç.Dr.Yakup BULUT

Üye

Yrd.Doç.Dr.Şaban TANIYICI

Üye

Yrd.Doç.Dr.Adnan ÖZYILMAZ

ONAY

Yukarıdaki imzaların,adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

./././....

Prof.Dr.Ertuğrul BALTACIOĞLU
Enstitü Müdür V.

ÖNSÖZ

Dünyada ve ülkemizde artan bir hızla devam eden teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, birçok alanda olduğu gibi, gerek özel sektörde ve gerekse devlet kurumlarında yönetim anlayışında köklü değişimlerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu değişimlerin en önemli olanlarından biri de liderlik konusudur. Devlet politikalarına gittikçe daha fazla etki eden liberalizm ve insan (vatandaş) merkezli anlayış, özel sektörde olduğu gibi, kamu kurum ve kuruluşlarında da liderlik kavramının yeniden sorgulanmasına neden olmuştur.

Bu bağlamda özellikle son on yılda liderlik konusunda birçok çalışma yapılmış ve yeni yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımların en dikkat çekenlerinden birisi de, “*vizyoner liderlik*” anlayışdır. Bu anlayışa göre hareket eden bir lider, yönettiği kurumun geleceğini, konjonktürel gelişmeleri göz önüne alarak mantıksal bir şekilde öngörür, çalışanlarını insan merkezli bir yönetim tarzıyla yönlendirmek suretiyle kurumun faaliyetlerini şekillendirir.

Bir kamu yöneticisi tarafından bu anlayışın uygulanması, hizmet kalitesinin yükselmesine ve devlet kurumlarının hızlı ve kesintisiz bir değişim içinde olan Türk toplumunun beklenti ve ihtiyaçlarına rahatlıkla cevap verebilmesine imkan sağlayabilecektir.

Çalışmam boyunca bana yardımcı olan hocalarıma ve arkadaşlarıma, anlayışlarını eksiltmeyen komutanlarıma, desteğini her zaman sürdürerek katkılarıyla çalışmama sürekli ışık tutan çok değerli hocam Doç.Dr.Yakup BULUT’a ve manen yanımdan hiç ayrılmayan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Serdar Vural UYGUN

KAMU KURUMLARINDA ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER LİDERLİĞİN ÖNEMİ: HATAY'DA BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi, Serdar Vural UYGUN

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans

Danışman: Doç. Dr. Yakup BULUT

ÖZET

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasının yanında, tarihsel süreçte sürekli anlamı ve içeriği değişen bir olgudur. 18. yüzyıldaki sanayi devrimi sonrasında liderlik üzerine yapılan çalışmalar hızla çoğalmıştır. Birçok araştırmalar yapılmış, ulaşılan bulgular yorumlanmış ve kavramla ilgili çeşitli teoriler ortaya atılmıştır.

Ortaya konuş sırasıyla, “Özellikler Teorisi”, “Davranış Teorisi” ve “Durumlara Göre Liderlik Teorisi” olarak sınıflandırılan ve birbirlerinin eksik yönlerini tamamlamaya çalışan bu teoriler, yirminci yüzyılın sonlarına kadar geliştirilerek uygulanmışlardır.

2000’li yıllara girilirken, küreselleşmenin etkileri ile tüm dünyada büyük bir ivme kazanan teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelere paralel olarak, gerek özel sektörde gerekse kamu kurumlarında yönetsel anlayış değişiklikleri kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda birçok yeni yönetim anlayışı ortaya konmuş ve bu anlayışlar kendisini benimseyen yönetici/liderler tarafından birçok firma ve kurumda pratiğe dönüştürülmeye çalışılmıştır.

İşte vizyoner liderlik, diğer yönetim teorileri ışığında geliştirilerek bu son dönemde ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarından biridir. Bu anlayış, liderin, başında olduğu kurumu, proaktif (öngörülse) ve insancıl bir yaklaşım ile öngörülen gerçekçi bir

hedef doğrultusunda, hizmet verdiği kimselerin (müşteriler, vatandaşlar) beklentilerini temel olarak idare etmesine ve sürekli gelişme içinde tutmasına dayanmaktadır.

Devletin günden güne “vatandaş merkezli” bir yapıya büründüğü günümüzde, vizyoner liderliğin kamu yöneticileri tarafından uygulanma gerekliliğinin, liderliğin tarihsel gelişimi ile bu gelişme sürecinde vizyoner liderliğin yeri ve özellikleri çerçevesinde ortaya konması, bu çalışmanın özetini oluşturmaktadır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Yönetim, Liderlik, Vizyon, Vizyoner Liderlik, Kamu Yönetimi

**IMPORTANCE OF VISIONARY LEADERSHIP FOR AN ACTIVE
ADMINISTRATION IN PUBLIC INSTITUTIONS: AN APPLICATION IN HATAY**

**Master Of Science Thesis, Serdar Vural UYGUN
Public Administration Department, Master Of Science
Supervisor: Doç. Dr. Yakup BULUT**

ABSTRACT

Leadership is a phenomenon whose meaning and content has been changing continuously in historical period, apart from being a concept as old as human history. After the industrial revolution in 18th century, studies on the leadership have increased. Many researches were brought up a matter, results were interpreted and theories about the leadership were claimed.

In terms order of “Trait Theory”, “Behavioral Theory” and “Situational Leadership Theory” are clasified and they were applied by improving until the end of 20th century. These theories try to complete their deficient parts of each other.

Changes of administrative perception improving fast parellelly to technological, economic, and social developments in both public and private sector by the effects of the globalization by begining of the 2000’s. In these respect, new administration understanding occurs, and these understandings are practiced by the leaders or administrators who adopt in principle in the firms and organizations.

That is, visionair leadership is one of the new emerging administration understandings which is improved in the light of other administration theories. This understanding is based on basicy administrating and holding continuously in improvement, the expectations of served people (customers, citizens) in the way of foreseen realistic target by foreseenable and humanistic approach.

Nowadays the state is becoming “citizen center” day by day. The necessity of practice of visionair leadership by public administrator is brought up a matter in terms of the historical improvement of leadership with in this improvement period, in the framework of the place and features of visionary leadership is the summary of this study.

KEY WORDS

Administration, Leadership, Vision, Visionary Leadership, Public Administration

**KAMU KURUMLARINDA ETKİN BİR YÖNETİM İÇİN VİZYONER LİDERLİĞİN
ÖNEMİ: HATAY'DA BİR UYGULAMA**

Serdar Vural UYGUN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Önsöz.....	1
Özet ve Anahtar Sözcükler.....	11
Abstract and Key Words.....	1V
İçindekiler.....	VI
Tablo Dizini.....	1X

BİRİNCİ KESİM

1. GİRİŞ.....	1
2. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI VE YÖNTEMİ.....	2
2.1. Çalışmanın Konusu ve Amacı.....	2
2.2. Çalışmanın Yöntemi.....	3
2.3. Çalışmanın Planı.....	3

İKİNCİ KESİM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

3. LİDERLİK VE VİZYONER LİDERLİK KAVRAMLARI.....	4
3.1. Liderlik.....	4
3.2. Vizyoner Liderlik.....	5
3.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	6
4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI (TEORİLERİ).....	8
4.1. Özellikler Teorisi.....	9
4.2. Davranış Teorisi.....	11
4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları.....	12
4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	13
4.2.3. Yönetim Izgarası Çalışması.....	14
4.2.4. İskandinav Çalışmaları.....	15

4.3. Durumlara Göre Davranış Teorisi.....	16
4.3.1. Fiedler'in Modeli.....	16
4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	17
4.3.3. Lider Üye Alış Veriş Teorisi.....	18
4.3.4. Yol-Amaç Teorisi.....	19
4.3.5. Vroom ve Yetton'un Teorisi.....	20
5. TARİHSEL SÜREÇTE LİDERLİK ANLAYIŞININ GELİŞİMİ.....	20
5.1. 1950'ye Kadar Olan Dönem.....	21
5.2. 1950 – 1990 Arası Dönem.....	21
5.3. 1990 Sonrası Dönem: Günümüzde Lider Tiplerini.....	24
5.3.1. İşe Yönelik Liderlik.....	24
5.3.2. Harekete Geçirici (Dönüştürücü) Liderlik.....	25
5.3.3. Karizmatik Liderlik.....	25
5.3.4. Etkileşimci, Etkici, Tepkici Ve Aktif Olmayan Liderlik.....	27
5.3.5. Öğrenen Liderlik.....	28
5.3.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Liderliği.....	28
5.3.7. Simbiyotik Liderlik.....	29
5.3.8. Süper Liderlik.....	30
5.3.9. Vizyona Dayalı Liderlik (Vizyoner Liderlik).....	30

ÜÇÜNCÜ KESİM

VİZYONER LİDERLİK: VİZYON SAHİBİ LİDER NASIL OLUR?

6. VİZYON KAVRAMI.....	32
7. VİZYONER LİDER VE ÖZELLİKLERİ.....	33
8. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI.....	34
8.1. Bir Noktaya Odaklanmak ve Yön Vermek.....	34
8.2. O Anki Gerçekleri Tanımlayabilmek.....	34
8.3. Engelleri Teşhis Etmek ve Ortadan Kaldırmak.....	34
8.4. Sahiplik Hissini Geliştiren Bir Ortam Oluşturmak.....	35
8.5. Kişilerin Kendi Kendilerini Yönetmelerini Teşvik Etmek.....	35
9. LİDERİN KURUMU “VİZYONER” HALE GETİRMESİ.....	36
9.1. Vizyon Oluşturma ve Geliştirme.....	36
9.2. Vizyon İçin Kişilerle İletişim Kurma.....	37
9.3. Vizyonun Kaynağını Ortaya Koyma.....	39
9.4. Vizyon Doğrultusunda Bir “Misyona” Belirleme.....	39
9.5. Çalışanları, Kendi Menfaatlerinden İlerisine Bakmalarına İkna Etme.....	40
9.6. Vizyona Uygun Bir Örgüt Kültürü Oluşturma.....	41

DÖRDÜNCÜ KESİM**KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN VİZYONER LİDERLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞ VE YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

10. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI	44
11. ANKETLERİN GERİ DÖNÜŞ ORANI	44
12. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	45
12.1. Genel Kişisel Bilgiler	45
12.2. Liderlik Tanımlamaları.....	48
12.3. Liderlik Özellikleri.....	51
12.4. Liderlik Süreci	53
12.5. Motive Edici Unsurlar.....	56
12.6. Vizyoner Liderlik Yaklaşımları.....	59

BEŞİNCİ KESİM**GENEL DEĞERLENDİRME**

13. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	66
KAYNAKÇA	71
EK (ANKET FORMU)	76

TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Bennis'e Göre Lider ve Yönetici Özellikleri.....	8
Tablo 2: Liderlik Yaklaşımlarının Gelişim Süreci.....	9
Tablo 3: Lider Özellikleri ve Becerileri.....	10
Tablo 4: Ankete Katılanların Yaş, Cinsiyet Medeni Durumu ve Doğum Yerleri.....	45
Tablo 5: Ankete Katılanların Kurumları, Gelir Düzeyleri STK Üyelikleri ve İnternet Kullanım Düzeyleri.....	46
Tablo 6: Katılımcıların Eğitim Ve Meslek Bilgileri İle Yöneticilik Süreleri.....	47
Tablo 7: Kendinizi Nasıl Bir Yönetici Olarak Görüyorsunuz?.....	48
Tablo 8: Yöneticilik/ Liderlik Konusunda Alınan Eğitim Seviyesi.....	50
Tablo 9: Sizce Bir Yöneticiyi/ Lideri Güçlü Ve Başarılı Kılacak Unsurlar Nelerdir?.....	51
Tablo 10: Yöneticinin/ Liderin Başarısına Olumsuz Etki Eden Faktörler Nelerdir?.....	53
Tablo 11: Astlarınıza Karşı Ne Kadar Güven Duyuyorsunuz?.....	54
Tablo 12: Sizce Astlarınızla Konuşurken Kendilerini Ne Kadar Özgür Hissediyorlar?.....	55
Tablo 13: Görevle İlgili Astlarınızın Görüşlerini Alıyor musunuz?.....	55
Tablo 14: Astlarınızın Performansını Arttırmak İçin Hangi Yöntemi Kullanıyorsunuz?.....	56
Tablo 15: Şuana Kadar Astlarınızla Grup Çalışması Yaptınız mı?.....	57
Tablo 16: Karar Verme Aşamasında Kimin Anlayışı Ön Plana Çıkıyor?.....	58
Tablo 17: Astlar Kendi Yaptıkları İşlerle İlgili Kararlara Katılırlar mı?.....	58
Tablo 18: Kurumun Başarısında En Büyük Sorumluluk Kime Aittir?.....	59
Tablo 19: Vizyoner Liderlik Hakkında Ne Kadar Bilgi Sahibisiniz?.....	61
Tablo 20: Kurumun Başarısı İle Liderin Vizyon Sahibi Olması Arasında Bağlantı Var mıdır?.....	61
Tablo 21: Vizyoner Lider Örgüt Başarısı İçin En Çok Neye Dikkat Etmelidir?.....	62
Tablo 22: Sizce Astların Vizyon Sahibi Liderlere Karşı Tutumları Nasıldır?.....	63
Tablo 23: Hiyerarşik Üstlerinizin Ne Derece Vizyoner Olduğunu Düşünüyorsunuz?.....	63
Tablo 24: Yönetici/Liderin Etkinlik Derecesini Belirleyen Faktörler Nelerdir?.....	64

BİRİNCİ KESİM

1. GİRİŞ

Genel olarak, herhangi bir grup ya da örgütün hedeflerini başarmasına yönelik olarak bu grup ya da örgütten bir kişinin diğer kişiler üzerinde etki kurması olarak tanımlanan liderlik, dünyanın en eski olgularından biridir. Liderlik konusundaki çalışmalar, liderliğin şekillendirdiği medeniyetlerin ortaya çıkması kadar eskidir. İlkçağ'da Platon ve Aristo; Ortaçağ'da Machiavelli gibi düşünürler, çalışmalarında lider ve liderlik olgularından bahsetmişlerdir. Günümüzde liderlik olgusunun çok önemli olduğu açık olmakla beraber, aslında tarihin her aşamasında bu önemi görmek mümkündür. Bu anlamda söylenebilir ki, ilk çağlardan beri tarih araştırmaları ya da çalışmaları, aynı zamanda da liderlik araştırmalarıdır.

Yunan filozofu Platon, "Devlet" adlı eserinde, ideal devletin ideal liderinin vasıflarını sıralarken, lideri, "hükümetin en önemli unsuru" olarak belirtmektedir. Aristo ise, "Politika" adlı eserinde "gençleri liderlik için eğitmek gerektiği" nden bahsetmektedir. Machiavelli, "Prens" adlı kitabında, "zor bir iş olsa da lider ya da yöneticilerin yenilikleri insanlara tanıtmaya gibi bir görevi olduğu" na dikkat çekmekte, önderlerin halklarıyla arkadaşça bir ilişki kurmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır (Machiavelli, 1997: 34-37).

Liderlik, hemen her toplumda görülmekle beraber, tarihsel süreçte yeni boyutlar kazanmıştır. Sosyal hayatlarının herhangi bir boyutunda liderliğin olmadığı hiçbir toplum yoktur. Oxford İngilizce Sözlükte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar dayandığı ama liderlik kavramının yeni bir kavram olup, 19.yy.'ın ilk yarısında ortaya çıkmaya başladığı belirtilmektedir.

Günümüzde ise liderlik kavramı, modern çağın bir ürünü olarak görülmektedir. Daha önceki çağlarda toplumu yönlendiren kişiler, "devlet başkanı", "şef", "kral", "askeri komutan", "padişah", "kayzer" gibi kavramlarla ifade edilirken, günümüzde, "yönetici", "lider", "katılımcı lider", "vizyoner lider" gibi kavramlarla ifade edilmektedirler.

Bugün liderlik konusu yeni anlam ve boyutlar kazandığı ve bu konuda yeni çalışmalar yapıldıkça liderliğin ve özellikle vizyoner liderliğin daha iyi anlaşılacağı söylenebilir.

Dolayısıyla çalışma, vizyoner liderlik konusunda yöneticilerin yaklaşımlarının ne olduğunu tespitiye yönelik olup bu konuda yeni çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda beş kesimden oluşan çalışmanın *ilk kesiminde* genel olarak çalışmanın amacı, konusu ve kapsamı konusunda bilgi verirken, *ikinci kesiminde* liderlik ve vizyoner liderlik konusunda kavramsal ve kuramsal çerçeve üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın *üçüncü kesiminde* vizyon, vizyoner liderlik ve özellikleri, liderin kurumu vizyoner hale getirmesi gibi konular üzerinde durulmuştur. *Dördüncü kesimde* Hatay ölçeğinde kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticilere uygulanan anketin bir analizi yapılarak, *Son kesim olan beşinci kesimde* teorik bilgiler ve uygulama sonuçları birlikte dikkate alınarak genel değerlendirme yapılmaktadır.

2. ÇALIŞMANIN KONUSU, AMACI, YÖNTEMİ VE PLANI

2.1. Çalışmanın Konusu ve Amacı

Başında bulunduğu kurumu en iyi yapmak, personelinin güven ve sevgisini kazanmak ve hizmet verdiği insanlar tarafından takdir edilmek, atanmış ya da seçilmiş olsun her kamu yöneticisinin arzu edeceği bir durumdur. Bu itibarla yöneticiler, kendi karakterleri çerçevesinde, bu olumlu durumları sağlamak amacıyla çeşitli yönetim tarzları uygularlar.

Yönetim üzerinde çalışma yapan hemen tüm araştırmacılar da “iyi yönetici nasıl olmalı?”, “iyi bir lider olmak için neler yapılmalı?” sorularını cevaplamaya çalışmışlardır.

İşte bu çalışma, liderlik üzerine yapılan bu araştırmaların en çok kabul görenlerini ortaya koymakta, bunlardan “vizyoner liderlik” anlayışını benimseyerek, bu anlayışın kamu yöneticileri tarafından uygulanabilirliğini ve uygulama neden ve sonuçlarını ortaya koymaya çalışmaktadır.

Çalışma, son yıllarda büyük bir uygulama alanı bulan vizyoner liderlik anlayışının, kamu kesimindeki yöneticiler tarafından uygulanmasının getirilerini ortaya koymaya çalışmaktadır.

Vizyoner liderliğin önemini konu alan çalışma, Hatay ili örneğinde, Hatay ilinde görev yapan kamu yöneticilerinin, “liderlik”, “yönetim”, “değişim” kavramlarına bakış açılarını belirlemeyi, özellikle “vizyoner liderlik” anlayışını nasıl algıladıklarını ortaya koymayı hedeflemektedir.

2.2. Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada “liderlik ve tarihsel gelişim süreci” ile “vizyoner liderlik anlayışı” konularında literatür araştırması yapılmış, konu kavramsal bir çerçeveye oturtulduktan sonra örnek olarak seçilen Hatay ilinde görev yapan kamu yöneticileri (kaymakamlar, il müdürleri, belediye başkanları ve yardımcıları, daire başkanları ve şefler) ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu yöneticilerden önemli bir kısmı ile yüz yüze görüşmek suretiyle anket yapılırken aynı zamanda mülakat yöntemine de başvurulmuştur.

2.3. Çalışmanın Planı

Çalışmanın ilk kesiminde, çalışmanın konusu, amacı ve yöntemi belirtilmiştir. İkinci kesimde liderlik ve vizyoner liderlik kavramları ile liderlik teorileri açıklanmış ve tarihsel süreçte liderlik anlayışının gelişimi incelenerek, çalışmanın kavramsal ve kurumsal çerçevesi çizilmiştir. Üçüncü kesimde, nasıl vizyoner lider olunabileceği ve vizyoner bir liderin başında bulunduğu örgüt üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmış, dördüncü kesimde, kamu kurumlarında görevli yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçları ortaya konarak bu sonuçlar yorumlandıktan sonra, beşinci ve son bölümde ise çalışmanın ana fikrini ve önerileri içeren değerlendirmeler yapılmıştır.

İKİNCİ KESİM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

3. LİDERLİK VE VİZYONER LİDERLİK TANIMLARI VE BOYUTLARI

3.1. Liderlik

Liderlik konusu üzerinde çalışan çok sayıda araştırmacıdan her biri farklı bir liderlik tanımlaması yapmakla beraber, Pfeffer'e göre bu tanımların çoğu, net ve tam anlaşılır değildir. Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, çakıştıkları noktalarda bile kafa karışıklığı yapabilmektedirler. Bunun temel nedeni, liderliğin her ortam ve her kişi için farklı özellikler taşımasıdır (Pfeffer, 2002: 27). Nitekim Stogdill, liderlik teorileri konusunda yaptığı araştırmada, liderlik kavramının neredeyse bu kavramı tanımlayan kişi sayısına denk olacak şekilde farklı tanımlandığını ifade etmiştir (Bass, 1990:7; Bakan ve Bulut, 2004: 153).

Bununla birlikte, liderlik tanımlamalarından ve yorumlarından birkaç tanesini vererek liderlik ve lider kavramlarının genel niteliklerine bir bakış yapmak mümkündür:

Liderlik, bireylerin ortaklaşa oluşturulan vizyona dönük olarak bir araya gelmelerini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemelerini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmalarını sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir iken, lider; insanlara değer veren, onları dinleyen, onların sorun ve beklentileriyle ilgilenen, aynı zamanda sorunlara çözüm üretebilecek kapasitede olduğunu gösteren kişi olarak ifade edilebilir. Bir iletişim ustası olan liderin, insanlarla ilişkilerinde kullandığı ana yöntem, "empati" yani kendisini başkalarının yerine koyarak düşünebilme becerisidir (Erçetin, 2000 :15).

Liderlik, yalnızca "doğuştan sahip olanların" kabul edildiği bir kulüp değildir. Liderlerin sahip olması gereken özellikler vardır. Eğer bir kişi bu özelliklere istekle sahip olmaya çalışırsa onun lider olamaması için hiç bir neden yoktur (Bloch, 2003: 38).

Lider, liderlik yapan, izleyenlerin kendisini idare etme yetkisi verdikleri kişidir. Lider, kendisini izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye sevk eder. Liderlik

karşılıklı etkileşimin var olduğu sosyal bir süreçtir. Bu süreç esnasında birçok faktör (lider, izleyenler, durum) karşılıklı etkileşim içerisindedir. Diğer bir ifade ile liderlik süreci; lider, izleyiciler ve durum arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Maxwell, 1999: 21).

Lider, etkileyici bir vizyon sahibidir. Vizyonu, gelecekte elde edilmesi imkansız olmayan, buna karşılık kolaylıkla da elde edilemeyen ortak ve cazip bir hedeften oluşur. Söz konusu bu vizyon, kararlara yön gösterebilecek kadar hedefe odaklı, diğer yandan inisiyatif kullanmayı teşvik edecek kadar esnek olmalıdır (Arat, 1999: 121).

Genel olarak liderlik tanımlarının ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır.
- 2- Liderlik, formal konuma bağlı değildir.
- 3- Liderlik, politiktir.
- 4- Liderlik, kültürelidir..
- 5- Liderlik genetik değildir.
- 6- Liderlik aristokratik (soylu kimselere mahsus olma anlamında) değildir.
- 7- Liderlik, “vizyon sahibi olabilmek” ile birebir ilişkilidir.

3.2. Vizyoner Liderlik

Vizyon, köken olarak eski bir kavramdır. Latince’de birden fazla anlam yüklenen “videre” fiilinden türetilen “visio” sözcüğünün, “uyanık olmak, anlamak, kavramak” karşılıklarında kullanıldığı belirlenmiştir

Vizyon kavramının başlangıçta daha çok mistik anlamlar yüklenerek kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kavramın yönetim alanına ilk kez ne zaman, nasıl girdiği tam olarak saptanamamakla birlikte, 1990’lı yıllardan itibaren “vizyon” (vision) olarak yönetime giren sözcük, liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirilebilir (Snyder, 1999: 13).

Liderlik açısından vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Bazen vizyon, amaçla karıştırılmaktadır. Vizyon, arzulanan geleceğin resmidir. Amaç soyuttur. Vizyon ise somuttur.

Vizyon; bir kurumun değerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek kurumu arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Ertürk, 1999: 75)

Günümüz örgütlerinde meydana gelen yönetsel, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimler ve gelişmeler, klasik yönetim anlayışının ve uygulamalarının, iki binli yılların çağdaş yönetim ilke ve gereksinimlerine cevap vermede yetersiz ve etkisiz kaldığının anlaşılmasına neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışı ve anlayış içerisinde ele alınan liderlik, tarihsel süreç içerisinde yerini yeni liderlik kuramlarına bırakmıştır.

Bu süreçte liderlik konusunda özellikle iki binli yıllar, liderlikle ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik ve vizyoner liderlik, liderlik alanındaki yeni yaklaşımları oluşturmuşlardır.

Bu yaklaşımlardan vizyoner liderliğin önemi, örgüt için geleceğe yönelik bir vizyon geliştirilmesinden ileri gelmektedir. Geçmişteki gelişmeler, açıkça belgelendirilemezse, bu durum örgütsel açıdan ciddi bir sorun oluşturur. İşte vizyoner lider, bu sorunu çözme başarısını gösterir (Heintel, 1995: 42).

Bu bağlamda, vizyoner lider, vizyonu, örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir bir liderdir. Bu lider, sadece güce sahip değildir, düşünceleriyle, kendini izleyenleri etkileyebilir (Erçetin, 2000: 29).

İleride detaylarıyla incelenecek olan vizyoner liderlik, kısaca, örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecek oluşturma ve bu geleceğe örgütü inandırıp hazırlama yeteneği olarak tanımlanabilir.

3.3. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetmek, organizasyonun program ve konularının tam olarak işlediğinden emin olmak demektir. Oysa liderliğin, vizyon belirleme ve insanları motive etmekle doğrudan ilgisi vardır. İnsanlar yönetilmek değil yönlendirilmek isterler.

Yöneticilik, değişimle ilgili olan liderlikten farklıdır. Yöneticiler, kurum ve kuruluşları yöneten ve varolan düzenin kurallarını devam ettirmek için çalışan, kısacası "status quo" (statüko)'yu koruyan kişilerdir.

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik ise bir davranış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir.

Liderlik, en kısa tanımıyla insanları etkileme sanatıdır. Günümüzde her yönetici başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Günümüzde lider tek adam değildir. Ekibi olan bir takım oyuncusudur. Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibidir. Dolayısıyla örnek kişidir (Drucker, 2000: 40).

Her yönetici liderlik özelliklerini taşımayabilir. Yani, her yönetici bir lider değildir. Ancak son yıllarda işletmeler, "lider yönetici" özelliğine sahip kişileri bünyelerinde görmek istemektedirler. Yönetici hak ve yetki sahibidir ancak güç ve yetenek sadece liderde var olan özelliklerdir (Özgen, 2003: 7).

Bu konuda örneğin John Kotter, liderliğin yöneticilikten farklı olduğunu, yöneticiliğin, karmaşa ile baş edebilme, liderliğin ise, değişim ile baş edebilme olduğunu belirtmektedir (Kotter, 1999: 46).

Kotter'e göre, "bir yönetici; düzen, resmi plan, örgüt yapısının şekillenmesi, planda bulunmayan sonuçların çıkması durumunda müdahale işleri ile uğraşırken, bir lider; geleceğin vizyonunu oluşturarak o yöne yönelmeyi, vizyonu insanlara anlatmayı ve insanlara o vizyonu yakalamada oluşabilecek güçlüklerle baş edebilme gücünü ve enerjisini aşılabilmektedir."

Yine Kotter'a göre;

Yönetici, planlama ve bütçeleme ile istenen zaman da ulaşabilmek için ayrıntılı adımlar oluşturur. Bu adımlar için gerekli kaynakları bulur.

Lider, geleceğin vizyonunu oluşturur. Vizyona gidecek yönü ve adımları stratejik bir şekilde belirler.

Yönetici, örgütler ve gerekli insanları seçer, planın gerektirdiğini yerine getirebilmek için bazı yapıları oluşturur, bu yapıları kişilerle doldurur ve sorumluluklar dağıtır. İnsanlara rehberlik edecek politikalar, programlar, metotlar ve sistemler oluşturur.

Lider, vizyonun kabulü için insanlarla konuşur, onları sözleri ve davranışları ile ikna eder, takımların oluşmasını sağlar ve örgüt üyelerinin takımlar halinde vizyonun başarılması için çalışmalarını sağlar.

Warren G. Bennis ise lider ve yönetici arasındaki ayrımı aşağıdaki tablodaki gibi sınıflandırmıştır (Bennis, 1997: 51).

Tablo 1: Bennis'e Göre Lider ve Yönetici Özellikleri

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Orijinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistem ve yapıya odaklanmıştır	İnsanlara odaklanmıştır
Kısa görüşlüdür	Uzun görüşlüdür
Nasıl ve ne zaman olacağını sorar	Ne ve neden olduğunu sorar
Gözü alt çizgidedir	Gözü ufuktadır
Taklit eder	Orijinalleştirir
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerdir	Şahsiyetli, kendi kendisidir
İşlerin doğru gitmesini sağlar	Doğru işleri yapar

4. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI (TEORİLERİ)

Lider ve liderlik kavramları, tarihsel gelişim içerisinde aşağıdaki dört yaklaşımla irdelenebilir:

- 1- Özellikler Yaklaşımı (Teorisi)
- 2- Davranış Yaklaşımı (Teorisi)

3- Durumlara Göre Liderlik Yaklaşımı (Teorisi)

4- Yeni Liderlik Yaklaşımları (Bu yaklaşımlar yukarıda belirtilen üç yaklaşımdan farklı olarak belirli bir düşünsel akım çerçevesinde ve başlığı altında değerlendirilmemiştir. Bu yaklaşımlar, 1990 sonrası dönemde ortaya çıkan ve “harekete geçirici (veya dönüştürücü) liderlik”; “karizmatik liderlik”; “etkileşimci, etkici, tepkici ve aktif olmayan liderlik”; “toplam kalite yönetimi liderliği”; “simbiyotik liderlik”; “süper liderlik” ve “vizyoner liderlik” olarak sıralanabilecek olan liderlik yöntemleridir. Bu nedenle çalışma dahilinde, “Tarihsel Süreçte Liderlik Anlayışının Gelişimi” bölümünde incelenmişlerdir.

Liderlik yaklaşımlarını gelişim seyrine bakıldığında aşağıdaki tablo yol gösterici bir nitelik taşıyabilir.

Tablo 2: Liderlik Yaklaşımlarının Gelişim Süreci

Zaman	Yaklaşım	Ana fikir
1940'lara kadar	Özellikler yaklaşımı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir
1940—1960	Davranış yaklaşımı	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilişkilidir
1960—1980	Durumlara göre yaklaşım	Etkin lider durumlardan etkilenir
1980'lerden sonra	Yeni liderlik yaklaşımı	Liderin vizyona ihtiyacı vardır

4.1. Özellikler Yaklaşımı (Teorisi)

Bu yaklaşımın dayandığı temel nokta, liderliğin doğuştan geldiği görüşüdür.

Özellikler Yaklaşımı, “hangi kişilerin lider olabileceğini” ve “liderde olması gereken özellikleri” tespit etmeye çalışmıştır. Buna göre, lider özelliklerine sahip kişiler, diğer kişilerden; başarıları, iktisatları, enerjileri, bir işe başlama güçleri, yönetme arzuları,

dürüstlükleri, diğer insanlarla kaynaşabilme yetenekleri, kendine güvenleri, kavrama yetenekleri ve konularındaki üstün bilgileri ile farklılıklar göstermişlerdir (Sağlam, 1995: 71).

Bu yaklaşım, sadece en üst düzey liderler için değil orta ve alt düzey liderler için de bu özelliklerin gerekliliğini belirtmektedir.

Yaklaşımın öngördüğü lider özelliklerini ve liderlik becerilerini bir tablo halinde vermek de mümkündür:

Tablo 3: Lider Özellikleri ve Becerileri

Özellikler	Beceriler
Duruma uyum sağlayabilme	Zeki olma
Sosyal çevreyi değiştirebilme	Yaratıcı olma
Hırslı ve başarı merkezli olma	Diplomatik olma ve taktik uygulayabilme
İşbirliği yapabilme	Düzgün ve etkili konuşabilme
İnsanları yönlendirebilme	Grup görevleri konusunda bilgi sahibi olma
Hedefleri net olarak koyabilme	Örgütlenme yeteneğine sahip olma
Güvenilir olabilme	Sosyal olma
Baskın olma	Kavrama yeteneğine sahip olma
Enerjik olma	İnanıldığını diğer insanlara da inandırabilme
Israrcı olma	
Kendine güvenme	
Strese dayanıklı olma	
Sorumluluk almaya hazırlıklı olma	

Günümüzde de bir lider tiplmesi ya da tanımı yapıldığında, bu özelliklerden birkaçının mutlaka kullanıldığı görülmektedir.

Bununla beraber, bu yaklaşımın bazı önemli zayıf noktaları da vardır. Yaklaşımın en zayıf noktası, bütün diğer modern teoriler gibi genellemeler yapıp, bu özelliklerin bütün liderlerde bulunduğunu iddia etmesidir. Ama mesela, yukarıda söylenen, genelde başarılı liderlerde bulunan özelliklerden bazılarının, Abraham Lincoln ve Mahatma Ghandi gibi bütün

dünya tarafından tanınan ve takdir edilen liderlerde olmadığı söylenebilir. Nitekim her iki lider de dışa dönük değil, utangaç insanlardır (Sağlam, 1995: 75). Özellikler Yaklaşımının, genelleme yapıp, bu özelliklerin bütün liderlerde bulunduğunu söylemesi bakımından başarısızlığa uğradığı söylenebilir.

Özellikler Yaklaşımı'na ait bir diğer zayıf nokta da kadın ve erkek liderler arasında özellik bakımından farklılık olduğunu göz ardı etmesidir. Daha doğrusu bütün özellikleri erkeklere yönelik olarak belirlemesidir. Daha fazla kadının iş hayatına yönetici olarak katılımı ile, yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin değişik liderlik rolleri sergilediklerini göstermiştir. Örneğin erkekler yapısal olarak çok fazla direktif vermeye yatkın iken, kadınlar yapısal olarak daha çok demokratiktirler. Yine kadın liderler, yenilik kabul etme açısından ve kabul ettikten sonra da yönetimleri belirleme açısından erkeklere göre daha başarılı olmuşlardır (Tortop ve Aykaç, 1999: 61).

Yine Özellikler Yaklaşımı, liderlerin özelliklerini başarılı bir şekilde tespit etmiş olmasına rağmen sebep sonuç ilişkisini göz ardı etmesi bakımından da yetersiz kaldığı söylenebilir. Mesela liderin kendine güvenli olması özelliği, acaba kişinin kendine has bir özellik mi yoksa lider olduktan sonra gelişmiş bir özellik midir? Bunları açıklayamamaktadır.

İşte Özellikler yaklaşımının bu eksiklikleri, araştırmacıları daha değişik yönlere sevk etmiştir. Bu yüzden 1940'lı yıllardan itibaren özellikle 1950 ve 1960'lı yıllarda liderlerin davranışları araştırılmaya başlanmıştır (Tortop ve Aykaç, 1999: 63).

4.2. Davranış Yaklaşımı (Teorisi)

Bu yaklaşımda, liderin ne yaptığı tanımlanıp, başkalarının belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi için gösterilmesi gereken davranışların tespiti yapılmaktadır. Buna göre, liderlik davranışları belirlenmekte, kişinin bu davranışları elde etmek üzere eğitilebileceği tezi savunulmaktadır. Böylece Özellikler Yaklaşımının tezini çürütmeye çalışmıştır (Peker, 2003: 51). Bu çerçevede yapılan önemli çalışmalara değinmekte yarar vardır.

4.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Çalışmaları

Bu yaklaşımla ilgili yapılan diğer araştırmalara da temel teşkil eden bu çalışma, 1940 yılının sonunda başlatılmıştır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek lider davranışları tanımları (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) adlı anket ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir.

Çalışma, hava kuvvetleri komutanları bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrikalardaki müdürler, bölgesel kooperatif yöneticileri, fakülte yöneticileri, öğretmenler, okul müdürleri, milli eğitim müdürleri, öğrenci liderleri ve sivil gruplar gibi oldukça geniş bir kesim üzerinde uygulanmıştır (Robbins, 2000: 69).

Çalışmanın hipotezi, “tatmin edici bir liderlik tanımının bulunmadığı” tezi üzerine kurulu idi. Ohio grubu, liderlik çalışmalarını, tanımdan veya liderin etkili ya da etkisiz olma durumundan bağımsız olarak belirlemiştir. Bu çalışma ile lider davranışlarının bağımsız boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır. 1000 değişik boyutun araştırılması ile başlayan bu çalışma daraltıla daraltıla en son iki boyuta düşürülmüştür (Robbins, 2000: 71). Bunlar;

- Yapıyı harekete geçirme.
- Çalışanlara gösterilen ilgi olarak belirlenmişlerdir.

Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin, işin yapılıp yapılmadığı ve çalışanların işlerini makul bir şekilde yerine getirip getirmediği ile meşgul olması “yapıyı harekete geçirme” davranışı olarak adlandırılmaktadır. Lider, çalışanlara ferdi görevler vermek, ileriye doğru planlar yapmak, hedefler belirlemek, işin nasıl yapılması gerektiğine dair kararlar vermek ve çalışanları işlerini yapmak için teşvik etmek gibi “yapıyı harekete geçirme” davranışları içindedir. Bu tür liderler, “ürün odaklı” liderlerdir.

Çalışanlara Gösterilen İlgi: Liderin çalışanlara güveni, saygı duyması ve onlarla iyi ilişkiler kurması, ilgilenme davranışı olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışı gösteren liderler, çalışanların rahatlığı, iyiliği, statüleri ve iş tatminleri ile ilgilenir. Bu liderler çalışanların şahsi sorunları ile ilgilenerek onlara arkadaşça yaklaşırlar ve bütün çalışanlara eşit davranırlar. Bu tür liderler ise “insan odaklı” liderlerdir.

Bu çalışma, araştırma boyutu açısından iki boyutla sınırlı görünse de liderlik çalışmalarına yöntem olarak temel teşkil etmesi ve liderlik kavramını bilimsel boyutta incelemeye almış olması bakımından, liderlik üzerindeki çalışmalara önemli bir katkı sağlamıştır (Peker, 2003: 57).

4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması

Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki çalışmalar ile hemen hemen aynı zamanda başlamıştır ve benzer araştırma objeleri tespit edilmiştir. İlk çalışma, bir sigorta şirketine uygulanmış ve 12 tane yüksek ve düşük randımanlı lider, araştırma için seçilmiştir. Bunlar iki grup halinde (yüksek randıman gösteren ve alçak randıman gösteren) bölünmüşlerdir. Her iki grup da iş çeşidi ve iş metotları bakımından dengeli olacak şekilde ayarlanmıştır. Bunlardan ayrı ikinci bir çalışma olarak, 24 şef ve 419 çalışanla da onları yönlendirmeden mülakat yapılmıştır (Robbins, 2000: 80).

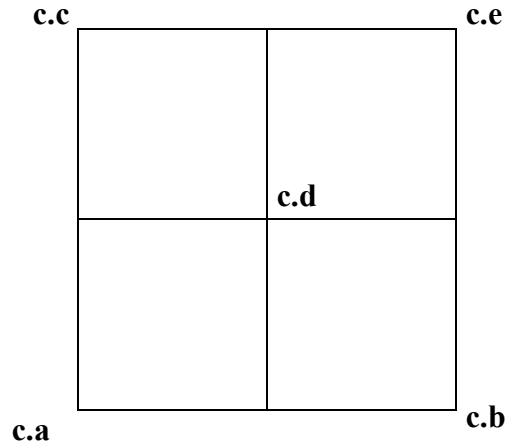
Genel olarak bakıldığında, yüksek randıman gösteren liderlerin çalışanlarla daha yakın oldukları, kısaca “çalışan merkezli” olduğu tespit edilirken, düşük randımanlı liderlerin ise, birinci gruptaki liderlerin tam tersi şekilde davranış ve teknik uyguladığı tespit edilmiştir. Düşük randımanlılar “üretim merkezli” olarak davranış sergilemişlerdir. Bu çalışmanın bir diğer önemli vurgusu da çalışanların iş tatminlerinin, üretkenlikle direkt alakasının olmadığıdır. Bu çalışmalar daha sonra yüzlerce sanayi, hastane, devlet kuruluşlarında uygulanmıştır.

Bütün bu çalışmalar sonunda Michigan grubu da Ohio grubunda olduğu gibi öz olarak iki tür liderlik davranışı belirlemiştir. Bunlar; “çalışan merkezli” ve “üretim merkezli” davranışlardır. “Çalışan merkezli liderler”, kişiler arası ilişkilere önem veren, çalışanların şahsi ihtiyaçları ile ilgilenen ve kişisel farklılıkları dikkate alan liderler olarak tanımlanırken; “üretim merkezli liderler” ise, işin görev ve teknik tarafının üzerinde duran liderler olarak tanımlanmışlardır. Üretim merkezli liderlerin asıl ilgi alanı, grup görevlerini yerine getirmektir. Michigan grubu, çalışmalarını, “çalışan merkezli” liderlerin daha başarılı olduğu şeklinde sonuçlandırmıştır (Robbins, 2000: 86).

4.2.3. Yönetim Izgarası Çalışması

Robert Black ve John Mouton, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarını kendileri temel alıp, “insan ilişkilerine önem veren” ve “işe önem veren” olarak iki boyutlu liderlik stili belirlemişlerdir.

Bunu grafiksel olarak hazırlayarak, dikey sütuna işe verilen önem derecelerini, yatay sütuna ise insan ilişkilerine verilen önem derecelerini yerleştirmiş ve bu grafik içinde noktalar oluşturarak bunları bir ızgara şeklinde belirleyip, yönetici tiplerini bu ızgaraya yerleştirmişlerdir (Ergün, 2000: 31).



c.a) *Cılız Liderlik*: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır.

c.b) *Şehir Kulübü Liderliği*: Yönetici, düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır.

c.c) *Görev liderliği*: Yönetici otoritesini kullanarak verimliliği sağlarken insan ilişkilerine önem en alt düzeyde gerçekleşmektedir.

c.d) *Orta Yolcu Lider*: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı liderlik tipini yansıtır.

c.e) *Ekip Çalışması Liderliği*: Örgüt üyelerinin karşılıklı güven, saygı, danışma ve özgüven yoluyla yüksek performans gösterdikleri ve yöneticinin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği liderlik tarzıdır.

Bu çalışmanın sonucunda en iyi lider tipi, “ekip çalışması lideri” veya “en iyi randımanı gösteren lider” olarak belirlenmiştir. Çalışma, liderliğin bir çerçeve içinde yeniden kavranmasını sağlamış ama liderliği tanımlayıp yeni herhangi bir bilgi sunmamıştır.

4.2.4. İskandinav Çalışmaları

Yukarıda bahsettiğimiz liderliğe yönelik davranış yaklaşımı çalışmaları, 1940’lardan 1960’ların başına kadar yapılan çalışmalardır. Bu çalışmaların 1980’lerin çok daha dinamik gerçeklerini yakalamakta başarılı oldukları söylenemez. Bu yüzden Finlandiya ve İsveç’te liderlik davranışları üzerinde yeniden çalışmalar başlatılmıştır. Bu araştırmaların temel hipotezi, değişen dünyada etkili liderin “gelişme merkezli” davranışının da olması üzerine kurulu idi. Buna göre liderler, araştırma ve deneylere önem veren, yeni fikirler araştıran ve değişimi oluşturup uygulayan liderlerdir (Robbins, 2000: 88).

İskandinav çalışmaları, liderliğe yeni bir boyut, yeni bir özellik kazandırmaya çalışmış ve 2000’li yılların liderlik modellerinden biri olan “öğrenen liderlik” modelinin düşünsel başlangıcını teşkil etmiştir (Ergün, 2000: 37).

Yukarıda belirtilen çalışmalar doğrultusunda söyleyebiliriz ki, “Özellikler yaklaşımı” ve “Davranış yaklaşımı”, birbirlerinden farklı olmalarına rağmen, birisi liderin “özellikleri” hakkında genellemeler yapmaya çalışırken, diğeri liderin “davranışları” konusunda genellemeler yapmaya çalışmıştır. Ancak her iki teori de liderin içinde bulunduğu özel durumları göz ardı etmişlerdir.

Halbuki belirli liderlik özellikleri ancak belirli durumlarda başarılı olmaktadır. Bir özellik bir durumda başarılı olurken diğeri bir durumda başarısızlığa yol açabilmektedir. Mesela “baskınlık” özelliği futbol yöneticiliği için iyi olurken, aynı özellik, bir araştırmacı grubun liderliğinde başarılı olmamaktadır (Peker, 2003: 71).

Yine bir bina inşaatında, "görev merkezli" liderlik daha başarılı olurken, görevlerin önceden belirlendiği fabrika işçiliği gibi işlerde "çalışan merkezli" lider olmak daha etkili olacaktır.

4.3. Durumlara Göre Liderlik Teorileri

"Özellikler" ve "Davranış" yaklaşımları, liderliğin hangi özellikler ve davranışlarla olduğunu belirterek, liderlik sınıflandırmasını yapmasına rağmen, liderliğin tam manası ile anlaşılmasına yardım edememektedir. Bu yüzden liderliği daha iyi anlayabilmek için liderlik anlayışına "durumlara göre bakmak gerektiği" görüşü ortaya atılmıştır.

Durumlara göre yaklaşım, her duruma uygun liderlik ölçüleri olmayıp bir durum için uygun olan ölçülerin bir başka durum için uygun olmayacağı hipotezi üzerine oturmaktadır.

Bu teori çerçevesinde her durum için ayrı liderlik modelleri geliştirilmek üzere çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

4.3.1. Fiedler'in Modeli

Liderlik için durumsal ilk model Fiedler tarafından ortaya konulmuştur. Fiedler, çeşitli durumlara uyan liderlik tipini belirlemek için "En Az Tercih Edilen Meslektaş Anketi" (Least Preferred Co-Worker (LPC) Questionnaire) adlı bir ölçek geliştirmiştir (Anderson, 2001: 82).

Bu ölçekle, kişinin "görev merkezli" mi? yoksa "ilişki merkezli" mi? olduğunu tespit etmeyi amaçlamış, daha sonra üç durumsal kriter geliştirmiştir.

Bunlar; "lider üye ilişkisi", "görevin yapısı" ve "görevden gelen güç"tür. Fiedler'in amacı, LPC anketi ile liderin davranışını tespit ettikten sonra o liderleri yine kendinin belirlediği aşağıda açıklanan bu üç durumdan uygun olana çakıştırarak en etkili liderliği elde etmektir:

1. Lider - Üye İlişkisi: Bir lider çalışmalarını boyunca takipçileri ile belirli bir ilişki oluşturmaktadır. İyi bir yönetsel ilişki, sadakat, güven, saygı ve liderlere sevgi ile belirlenmektedir. Kötü bir yönetsel ilişki ise düşük güdüye ve düşük oranda kendini işe

vermeye neden olacaktır. İşte bu faktörler liderin grup üyeleri tarafından sevilmesi ile güvenilmesinin derecesi ve liderin üyeler tarafından takip edilme istekliliğini gösteren faktörlerdir.

2. Görevin Yapısı: Bazı görevler çok iyi bir şekilde yapılandırılmıştır. Bu görevler çok belirgin süreçlere ve belirli sonuçlara sahiptirler (masa başı memurluğu gibi). Bu yüzden bu tür görevlerde liderlik yapmak daha kolaydır. Bazı görevler ise daha çok inisiyatif gerektirmektedir (özel bir şirket yönetimi gibi).

Görevin yapısı; çalışanların görevlerinin açık bir şekilde ifade edilip edilmediğini yani, işin tanımı, yapılacak iş için gereken zaman, fiziki tehlike oranı, izin verilen hata miktarı, dış baskılar, özerklik derecesi, görevin faaliyet alanı, görevin anlam ve önemi, görevdeki belirsizlikler, standartlar ve ayrıntılarla belirlenmiş yol göstericilerin bulunup bulunmadığını gösteren faktördür.

3. Görevden Gelen Güç: Liderler grup veya örgüt içindeki konumlarından dolayı belirli bir güç edinmektedirler. Bu güç, lidere, çalışanları ödüllendirmek veya cezalandırmak imkanı sağlamaktadır. İşte bu faktör, örgütte liderin durumunun oturmuşluğu ile liderin ödül ve cezalandırmayı veya yükseltmeyi kullanıp kullanmadığını gösteren faktördür.

Fiedler, araştırmalarında uygun liderlik türünü tespit edebilmek için kişilere LPC anketini vererek kişinin işinin durumsal değişkenini tespit etmeye çalışmış ve kişiye ayrıca bir grup kısa alternatifli sorular yöneltmiştir. Bütün bu sonuçların birbiri ile karşılaştırılıp ayrıştırılması sonucu, o iş için en iyi liderlik türü belirlenmeye çalışılmıştır.

4.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın geliştirdiği model, yönetim geliştirme uzmanlarından çok taraftar toplamıştır (Anderson, 2001: 86). Bu model "Durumsal Liderlik Teorisi" (situational leadership) olarak adlandırılmış ve liderin takipçileri yani çalışanlar üzerine odaklanmıştır.

Teori, “Başarılı liderlik; doğru liderlik stilinin seçimi, takipçilerin hazır oluşu veya olgunluğu ile gerçekleşir.” hipotezini ileri sürmektedir. Asıl merkez olan takipçilerin liderin etkinliği üzerinde önemli etkisinin olduğunun belirtilmesi bu teorinin temel ifadesidir.

Bu, birçok liderlik teorisinde göz ardı edilen çok önemli bir unsurdur. Çalışanların “hazır oluşu” terimi Hersey ve Blanchard tarafından takipçilerin belirli görevi yerine getirmedeki istek ve kabiliyetleri olarak açıklanmıştır. Bununla birlikte çalışanların istekleri yüksek olabilir fakat başarılabilir hedefler tespit edebilme kapasiteleri ile bu konuda sorumluluk almadaki isteklilikleri, kendilerinin eğitim ve tecrübeleri ile ilgilidir.

4.3.3. Lider - Üye Alış Veriş Teorisi

Teorilerin önemli bir kısmı, liderin çalışanları ile eşit ilişkiler kurduğu varsayımı üzerine oturmuştur. Oysa liderler farklı kişilere, farklı davranışlar sergilemektedirler. İşte George Graen ve arkadaşları da teorilerini bu varsayım üzerine oturtmuşlardır. Lider-Üye Alış Veriş Teorisi (Leader-Member Exchange (LMX) Theory) olarak adlandırılan bu teori, zamanın darlığı yüzünden liderlerin çalışanlardan küçük bir grupla özel ilişkiler kurduğunu iddia etmektedir.

Lider tarafından en çok bu kişilere güvenilmekte, arkadaşça davranılmakta, bu kişiler liderin büyük ilgisini çekmekte ve özel menfaatler sağlamaktadırlar. Diğerleri ise grup dışı bırakılmakta, lider bunlara daha az zaman harcamakta, daha az ödüllendirmekte ve bunlarla ilişkisi resmi-otoriter bir şekilde olmaktadır (Anderson, 2001: 88).

Bu teoriye göre ilk devirlerden beri lider ve takipçileri arasındaki ilişki, takipçilerin grup içi veya grup dışı olarak sınıflandırılması üzerine oturmuştur. Fakat kimlerin hangi gruba nasıl seçildiği tam net değildir.

Ama genelde lider, grup içine aldığı üyeleri, kendi şahsiyeti ile çakışan belirli şahsi özellikleri (yaş, cinsiyet, tavır) göstermelerinden dolayı almaktadır. Yine bu teori, söz konusu grup içine giren takipçilerin daha yüksek randıman gösterip, daha yüksek iş tatmini sağladıklarını ileri sürmektedir.

4.3.4. Yol-Amaç Teorisi

Önemli liderlik yaklaşımlardan bir diğeri olan bu liderlik yaklaşımı, Robert House tarafından Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki araştırmada tespit edilen iki faktör olan “yapıyı harekete geçirme” ve “çalışanlarla ilgilenme” ye ilave olarak, “Güdülenen Beklentiler Teorisi” üzerine de oturmaktadır. Teorinin ana noktası, liderin ana görevinin, grup ve örgüt amaçlarının başarılmasında, çalışanların kendi kişisel hedefleri ile örgüt hedeflerini karşılayabilmeleri için gerekli yönlendirme ve desteklemeyi yapabilmesi olduğu üzerine kuruludur. Yol-Amaç (Path-Goal) terimi, etkili liderin, çalışanlara iş amaçlarını başarabilmeleri için gerekli yolları göstermesi gerektiği düşüncesinden üretilmiştir. Yani amaca gidecek yolları lider açar düşüncesi hakimdir (Anderson, 2001: 90).

Bu bağlamda, “Güdülenen Beklentiler Teorisi” de ana hatlarıyla anlatılacak olursa, teoriye göre:

- Motive etme süreci ciddi ve kesintisiz olması gereken bir süreçtir.
- Kişiler, davranışlarının istenen sonucu vereceği inancında oldukları zaman hareket ederler.
- Güdüleme sürecinde gerçeğin bireyler tarafından nasıl algılandığına dikkat edilmelidir.
- İş tatmini, etkili iş randımanına bağlıdır.
- Çeşitlilik ve bağımsızlığın görevle bütünleşmesi ile geri beslemeyi getirecek şekilde işin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Fiedler'in belirli lider davranışları görüşünün aksine (Fiedler, liderlik stiline değiştirilemez olduğunu kabul ediyordu) House, bu davranışların esnek olduğunu varsaymaktadır. Bu yüzden yol-amaç teorisine göre aynı lider, durumlara bağlı olarak değişik davranışlar gösterebilecektir.

Yine bu teoriye göre hangi liderlik davranışının seçilmesi gerektiği, durumun doğru tespiti ile belirlenecektir. Nitekim uygun liderlik davranışı, önce “çalışanların özelliği” faktöründen etkilenir, sonra da “çevre” faktöründen etkilenir.

4.3.5. Vroom ve Yetton'un Teorisi

Teoriye göre liderin örgüt içerisinde yaptığı en önemli işlerden birisi karar almaktır. İyi kararlar örgütün hedefini başarmasını sağlarken, kötü kararlar örgütü başarısızlığa götürecektir (Peker, 2003: 79).

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton, 1973 yılında yayınladıkları “Liderlik ve Karar Verme” (Leadership And Decision Making) adlı kitapta belirttikleri gibi, liderin karar alması ve ondaki farklı yolları tarif eden ve liderlere hangi noktalara kadar çalışanların karara katılması konularında rehberlik eden bir “Lider Katılım Modeli” geliştirmişlerdir.

Lider katılım modeli (Leader - Participation Model) farklı durumlarda çalışanların nasıl ve ne oranda kararlara katılması gerektiği konusundaki kuralları belirleyen bir teoridir. Bu teoriye göre üç temel lider tipi vardır:

Otokratik Lider: Bu yönetim şeklinde lider, sorunları çözmek ya da karar almak için kendi elinde var olan bilgiyi kullanır, kimseye bir şey sormaz.

Danışmacı Lider: Lider, sorunu çalışan ilgili kişilerle bireysel olarak paylaşır ve daha sonra lider ya çalışanların kararını yansıtarak ya da sırf kendi kararına bağlı olarak sorunu çözer veya kararını alır. Buradaki paylaşım, çalışanlarla grup olarak değil kişisel bazda yapılır.

Grup Lideri: Bu tip lider, sorunu çalışan kişilerle grup olarak paylaşır. Lider grubu etkilemeye çalışmaz, çalışanlar birlikte her şeyi değerlendirir ve çözüme grubun ortak kararı ile varılır.

5. TARİHSEL SÜREÇTE LİDERLİK ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Daha önce belirtildiği üzere liderlik, tarihsel bir süreç içinde, bir kişilik meselesi, başka kişileri etkisi altına alma, belirli davranışlar, belirli formdaki ısrarcılık, bir poz ilişkisi, hedefleri başarıma aracı, bir etkileşim aracı, değişik bir rol, bir yapıyı harekete geçirme veya bunların birçok farklı kombinasyonu olarak belirtilmiştir.

Bununla birlikte liderlik algılamasına ilişkin gelişim sürecini, 1950'ye kadar, 1950-1990 arası ve 1990'dan sonrası olarak incelemek mümkündür.

5.1. 1950'ye Kadar Olan Dönem

1900-1930 arası yıllarda, liderlik tanımlarında sadece kontrol ve merkezileşme kavramları göze çarpmakta ve farklı düşünelere yer verilmemektedir.

1930'ların ortalarında başlayıp 1950'ye kadarki dönemde ise özellikle Bogardus ve Pigors' un çalışmaları göze çarpmaktadır..

Bogardus' göre; liderlik sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel kontağı ve bu kontak içinde bazı kişilerin diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir. Bu süreç birçok kişinin faaliyetlerini bir kişi tarafından belirli bir hedefe kanalize etmekte, birçok kişinin davranış ve anlayışlarını değiştirmektedir. Bu süreç içinde takipçilerin davranışlarını değiştiren her etki tersine etki ile lideri de değiştirmektedir (Bennis, 2001: 33).

Pigors ise liderliği, "ortak sebepler dairesinde insan enerjisini kontrol ederek, ilgili kişilerin farklılığı çerçevesinde ortaklaşa etkilenme süreci" olarak tanımlamaktadır (Bennis, 2001: 34).

5.2. 1950 – 1990 Arası Dönem

1950' li yılların araştırmacılarından Browne ve Cohn, kitaplarında liderliğin sadece bir kişiyi ilgilendiren bir kavram değil, kişi ve grup arasındaki ilişkiler bütünü olduğunu, bir başka deyişle liderliğin genel bir takım değişkenler grubu değil grup üyeleri arasındaki iletişimi içine alan grup değişkenleri olduğunu ifade etmektedirler (Sağlam, 1995: 31).

1960'ların tanımlarında ise liderlik, genel olarak, ortak amaçlar doğrultusunda kişileri etkileme davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu devrin tanımlarının büyük bir bölümü bu anlayışı yansıtmaktadır.

Bu yıllarda artık liderlik tanımları içine “davranış” kavramı girmeye başlamıştır. Liderlik teorisyenleri içinde en ünlülerinden biri olan Fiedler, 1967’de, liderlik davranışından kastın, liderin, grup üyelerinin işlerini eşgüdüleme ve yönlendirme işi ile meşgul olması olduğunu açıklamıştır. Bu tanımlama temel olarak 1980’lere kadar değişmeden kalmıştır. Fakat bu tanımlama, liderliği, grup üyelerinin çalışmalarını koordine eden diğer insan iletişimlerinden çok fazla ayırt edici bir özelliğe sahip değildir (Şimşek, 2000: 37).

1970’lere gelindiğinde ise liderlik konusunda yazılmış kitap ve araştırma konusunda sağlıklı bir artış olduğu görülmektedir. Hunt ve Larson, 1975, 1977 ve 1979 yıllarında yapılan sempozyumları üç kitapta toplayarak 1970’lerin liderlik çalışmalarına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu sempozyumlar ve liderlik konusundaki artan çalışmalar, liderliğin yönetim konusunda önemli bir konu haline geldiğini göstermektedir. Dönemin çalışmaları ve geliştirilen sosyal-psikolojik yaklaşımlar, yönetimde örgütsel davranışlara doğru bir kayışı göstermektedir (Şimşek, 2000: 44).

Örneğin Stogdill, Ohio State Üniversitesi çalışmasının ürünü olan yapıyı harekete geçirme ve çalışanlara ilgi gösterme boyutlarını temel alarak davranışçı bir tanım yapmıştır. Stogdill’e göre liderlik; beklentiler ve ilişkiler çerçevesinde yapıyı harekete geçirme ve muhafaza etme davranışıdır (Fişek, 2005: 61).

Bu devrin araştırmalarının genel liderlik tanımı; grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırmak için grup ya da örgütü başlatmak veya muhafaza etmek şeklinde özetlenebilir.

1980’ler, liderlik tanımlamalarının “büyük insan” kavramı üzerine dayanmakta olduğu yıllardır. Lider büyük insan olduğu için liderin arzularının yerine getirilmesi esası kabul edilmekte, tanımlara da bu anlayış yansımaktadır (Fişek, 2005: 63).

Örneğin dönem araştırmacılarından olan Bass, çalışmasında, genelde çok başarılı olan başkanları incelediği için bu “büyük insan” kavramından etkilenmiş ve çalışması “liderin istediğini yap” modelini yansıtmıştır. Ayrıca karizmatik lider kavramından da bahsetmekle bu modelden etkilendiğini iyice belli etmekte ve liderlik tanımını da o doğrultuda vermektedir. Bass, “Stogdill’s Handbook of Leadership” kitabında liderliği; “kişi ve grup üyeleri arasında bir etkileşim ve alışveriş” olarak tanımlayıp, lideri ise, “başkalarının kendini etkilediğinden çok kendisi başkalarını etkileyen bir değişim ajanı olarak” tanımlamaktadır (Bass, 1997: 22).

1980'lerin ortalarına doğru Burns, liderlik anlayışını yeniden formüle etme çalışmaları başlatmış ve liderlik çalışmaları akademik disiplin içerisinde bir paradigma değişimine uğramaya başlamıştır. Burns'un bu çalışması, "Dönüşümcü Liderlik" adı altında ortaya çıkmış ve birçok liderlik araştırmacıları bu doğrultuda yeni anlayışa kayış göstermişlerdir (Zel, 1997: 4).

Bu yıllarda liderlik konusunda kayda değer bir başka yaklaşım da McGregor tarafından geliştirilmiştir. McGregor geleneksel lider davranışlarının, çalışanlar konusunda üzerinde düşünülmesi gereken birtakım varsayımlar üzerine oturduğunu belirtmiştir. Geleneksel liderlerin çalışanlar konusundaki bu varsayımlarını da "Teori X" başlığı altında toplanmıştır. Bu varsayımlar kişileri hatta liderlerin kendilerini insanlık kavramı dışında sayan bir felsefeye sahiptir. Bu yüzden bir süre sonra McGregor, Teori X varsayımlarının modalarının geçtiğini ve çalışanların iyi davranış görmeleri durumunda daha iyi başarı göstereceklerini belirtmiş ve bu doğrultuda "Teori Y" adını verdiği yeni bir varsayımlar grubu geliştirmiştir (McGregor, 1980: 103).

McGregor'un bu çalışmalarından sonra buna benzer çalışmalar gündeme gelmiştir. Bu çalışmalarda biri de Ouchi tarafından ortaya atılan ve "Kişilere uzun vadeli çalışma garantisi, aile havası içinde iş ortamı ve iş arkadaşları, başarmaya çalışacakları açık hedefler ve iş başarılmasının gururu vaat edilmelidir" varsayımını getiren "Teori Z" olmuştur (Aktan, 2000: 112).

Teori Z, kişilerin bireyselliklerinden çok, içinde yaşadıkları takımı, örgütü ya da toplum içindeki durumlarını vurgulamaktadır. Bu anlayış kişiye, bütün örgütün başarısı temelinde bir değere sahip olduğu hissini vermekte ve kişiyi her şeyi tek başına başarmak zorunda olmanın vereceği psikolojik baskıdan kurtarmaktadır.

1985 yılında da W.Alderson, liderlik alanına yeni varsayımlar sunmuş ve "Herkesin sadece evde ve kendi özel çevrelerinde değil, iş ortamında da sevgiye, taktir edilmeye, saygı görmeye ve çok özel değerlere sahip olduğunun farkına varılmasına ihtiyacı vardır." görüşünü savunarak, varsayımlarını "Teori R" olarak adlandırmıştır (Aktan, 2000: 114).

5.3. 1990 Sonrası Dönem: Günümüzde Lider Tiplerini

Çalışmanın bu bölümünde, liderlik tarzı konusunda düşünsel temelleri 1980'li yıllarda atılarak geliştirilmeye çalışılan ve 1990'lı yıllarla birlikte de uygulanmaya başlayan yaklaşımlar olan, harekete geçirici (veya dönüştürücü) liderlik; işe yönelik liderlik; karizmatik liderlik; etkileşimci, etkili, tepkici ve aktif olmayan liderlik; öğrenen liderlik; toplam kalite yönetimi liderliği; simbiyotik liderlik; süper liderlik ve vizyona dayalı liderliğe değinilecektir.

5.3.1. İşe Yönelik Liderlik

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderlik, "işe yönelik liderlik (transactional leadership)" olarak adlandırılmaktadır. Eğer lider, ağırlıklı olarak pasif bir istisnalarla yönetime inanıyorsa (yani yönetici, gruba ancak süreçler ve standartların yerine getirilme görevi aksadığı zaman müdahale etmelidir fikrine sahipse) bu tip liderlik ortaya çıkabilecektir. Böyle bir lider, "bir şey kırılmadıktan sonra onu tamir etme" sözüne inanmaktadır (Baştürk, 2005: 87).

Geleneksel olarak, liderlik etme fonksiyonu, işe yönelik liderlik olarak görülmektedir. Bu liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını açık bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki gayretlerine göre ödüllendirdiği bir yaklaşıma işaret etmektedir.

İşe yönelik liderlikte yöneticiler, resmi otoritelerini kullanmaktadırlar. Ödülleri çalışanların gösterdikleri gayretlere göre vermektedirler (Wright, 1997: 67).

İşe yönelik liderler, işletmenin misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde çok küçük düzenlemeler yapmaktadırlar. Onlar örgüt sınırlamaları içinde çalışmayı yeğlemektedirler (Tichy ve Ulrich, 1995: 54).

Kısaca söylenebilir ki, işe yönelik liderler, aslında daha çok "otokratik liderlik" tarzını benimseyen, çalışanlarını kurum ile ilgili konulara çok az karıştıran tipik yönetici özelliklerini göstermektedirler.

5.3.2. Harekete Geçirici (Dönüştürücü veya Yenilikçi) Liderlik

Harekete geçirici liderlikte yöneticiler, çalışanlarına bir misyon ve bir amaç göstererek, buna katılmaya onları teşvik etmektedirler (Wright,1997: 71). Böylece, harekete geçirici liderler, çalışanlarını kendilerine güven ve yeteneklerini kullanmak konularında motive etmektedirler. Çalışanlar görevlerini yerine getirmenin kurum için ne kadar önemli olduğunu bilmekte ve bunu başarmanın kurumun amacını gerçekleştirmedeki etkisinin de bilincindedirler.

Harekete geçirici liderler, izleyicilerin ortak beklentilerini karşılamanın ötesinde onlara ilham kaynağı olmaktadır. Onlar, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan insanlar değil, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir. Bu tür bir lider, ortak bir amaç oluşturmaktadır ve yüksek bir performans beklentisine sahiptir (Wright,1997: 72).

Harekete geçirici liderler bünyelerinde tek bir özellik değil, birden fazla özellik taşımaktadırlar. Herşeyden önce bir amaca, bir fikre sahiptirler. Bu tip liderler insanlara inanırlar. Onlar diktatör değildirler, güçlü insanlardır ve diğerlerini güçlendirmek sureti ile çalışırlar. Onlar, kontrol etmekten çok, ileriye düşünerek çalışırlar. Bu liderler, korku, kıskançlık veya hırs gibi hisleri aşarak, doğruluk ve özgürlük gibi idealler ve ahlaki değerleri açığa çıkarırlar.

Kısacası, harekete geçirici liderlerin özellikleri; Amaç belirleme ve yön çizme, ekip ile çalışabilme, yetkin ekipler oluşturma, derinliğine bilgili olmak, yetki ve sorumlulukları devretmek, yaratıcılık, sorun çözme yeteneği, hayal gücü yeteneği, pozitif bakış açısı, cesaret ve korkuyla yüzleşmektedir.

5.3.3. Karizmatik Liderlik

Karizma (charisma) kelimesi, modern sözlüklere Max Weber tarafından 1947 yılında eklenen bir kavramdır ve örgütsel liderlik araştırmalarında son zamanlarda geniş bir şekilde ele alınmaktadır (Akın, 2001: 23).

Max Weber'e göre karizmanın beş önemli unsuru vardır. Bunlar: Olağanüstü kabiliyete sahip bir kişi; bir kriz ortamı; krizlere köklü çözümler üretebilme yeteneği;

izleyicilerin sıra dışı ve üstün güçlere sahip olduğuna inandıkları kişi tarafından cezbedilmesi ve başarıların tekrarlanması sayesinde kişinin yeteneklerinin ve üstünlüklerinin onaylanması (Weber, 2005: 75-81).

Karizmatik liderler, olayları basitleştirici, tartışmaları ve çekişmeleri giderici ve çözüm getiricidirler. Bu tip liderler, ellerindeki gücü nasıl kullanacaklarını bilirler. Karizma, üyelerin liderde gördükleri sihirli bir güç olarak bilinmektedir (Akın, 2001: 25).

Karizmatik bir lider, izleyicileri üzerinde oldukça önemli bir duygusal güce sahiptir. Özellikle kriz zamanlarında, güçlü emirler vermenin gerekli olduğu durumlarda izleyicilerini bir araya getiren kişidir ve bu ilişki yüksek derecede duygusal bir ilişkidir. Karizmatik lider, bu gücün izleyicilerin hareketlerini etkilediğine inanmaktadır (Luke, 2001: 32).

Karizmatik liderler zaman ve koşullara göre ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, dikkat edilmesi gereken nokta, bu liderlerden çok, onların ortaya çıktığı zaman ve koşullardır. Karizmatik liderler; ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne çıkmaktadırlar. Cezbedici bir çekicilik ve aşırı bir kendine güven duygusu, karizmatik liderler için başlıca koşuldur. Bu güven, kendisini izleyenleri kelimenin gerçek anlamı ile büyüleme olanağı vermektedir; öyle ki, önerdiği belirli bir düşünce ve davranışla ilgili kuşkuları olsa da, izleyenler ona tutku ile bağlanmakta, körü körüne itaat etmekte ve muazzam bir coşku duymaktadırlar.

Bu anlatılanlar doğrultusunda, bir kurumdaki karizmatik liderliği genel olarak tanımlayabilecek davranışlar şöyle sıralanabilir (Luke, 2001: 33) :

Ulaşılmak istenen, idealleştirilen bir hedef; riskleri göze alabilme ve hedefleri başarmada geleneksel olmayan alışmadık yöntemler kullanma; statükonun geçerliğini kabul etmeyerek daha uygun alternatifler önermek; izleyicilerini etkilemede ve onlara yol göstermede pozisyondan kaynaklanan gücü değil de kişisel gücü kullanmak; stratejik fırsatların avantajlarından yararlanmak.

5.3.4. Etkileşimci, Etkici, Tepkici ve Aktif Olmayan Liderlik

Bu liderlik tipleri, çağdaş örgüt kuramlarından olan “Sistem Yaklaşımı”nın öngördüğü liderlik tipleridir. Bu yaklaşıma göre, her örgüt için geçerli tek bir yapı ve iletişim sistemi olmayacağı için, bütün örgütler için geçerli bir lider tipi de olamaz. Yöneticiler, iç ve dış çevre sistemleri ile karşılıklı bir etkileşim, bir anlamda kaynak alışverişi, girdi-çıkı içinde bulunarak yöneticilik görevlerini yapmaktadırlar. Dolayısıyla, yöneticilerin kendilerini ve ilişkide buldukları iç ve dış çevrenin kaynaklarını algılaması ve bu çevrelerle ilişki kurma biçimlerine göre lider tipleri ortaya çıkmaktadır.

Sistem yaklaşımına göre oluşabilecek ve belirtilen bu liderlik tipleri ise şunlardır (Gürgen, 1997: 80-85) :

Etkileşimci (İnteraktif) Liderlik:

Burada lider, hem kendisinin, hem de iç ve dış çevrenin değerli kaynaklara sahip olduğunu düşüneceği için etkileşimci bir strateji geliştirecektir. Karşılıklı güven ve işbirliği ilkeleri çerçevesinde gelişecek bu ilişki, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı doğrultusunda bir lider/yönetici tipi ortaya çıkacaktır.

Etkici (Proaktif) Liderlik:

Proaktivite sözcüğü, yönetim literatüründe oldukça sık rastlanan, ancak birçok sözlükte yer almayan bir kelimedir. Sözcüğün inisiyatifi ele almaktan çok daha öte bir anlamı vardır: İnsan olarak, kendi yaşamlarımızdan sorumlu olduğumuzu ifade etmektedir. Yüksek düzeyde proaktif insanlar, sorumluluklarını kabul etmektedirler. Davranışlarından ötürü olayları ya da koşulları suçlu bulmamaktadırlar. Bu tür liderlerin davranışları, duygulara dayanan koşullardan çok, bilinçli bir biçimde yaptıkları, değerlere dayalı kendi seçimlerinin ürünüdür.

Tepkici (Reaktif) Liderlik:

Burada, proaktifin tam tersi bir durum söz konusudur. Çevre önemli kaynaklara sahiptir; ama sistem değildir. Bu nedenle sistem, çevreye uyum sağlayıcı yönde, başka bir ifade ile çevreden etkilenmeye açık bir stratejiyi zorunlu olarak uygulamak durumundadır. Sistemin çevreye uyma, onunla uzlaşma çabası, beraberinde lider tipinin de bu yönde

oluşmasını sağlayacaktır. Kısaca, bu sistemin lider tipi pasif, karşı tarafın isteklerine boyun eğen bir kişilik özelliği sergileyecektir.

Aktif Olmayan (İnaktif) Liderlik:

Burada sistemin de, çevrenin de yeterli ve uygun kaynaklara sahip olmaması nedeni ile ilişki kurmama yönünde bir strateji söz konusudur. Bunun için de lider, sorundan uzaklaşarak kendi kabuğuna çekilme, bunu beceremediğinde ise çatışma ya da kavgacı bir tutum içine girme eğilimindedir.

5.3.5. Öğrenen Liderlik

Çağdaş liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklanmıştır. Bu yeni rol beklentisi, yöneticilerin liderlik rollerini temelden etkilemiştir. Bilgi toplumunun temel değerlerinin kabul gördüğü günümüzde, yöneticilerden daha çok öğrenen lider rolü beklenmektedir. İşte öğrenen liderlik, kurumsal ve toplumsal değerlere hakim, bilgi toplumunun yapısına uygun stratejiler geliştirebilen ve birinci derecede iş görenin öğrenmesinden sorumlu olan liderliktir (Çelik, 1998: 113).

Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü kurabilmelidir. Bir örgüt öğrenemiyor yani değişen koşulları takip ederek kendini bu doğrultuda geliştiremiyorsa, lider yetersiz demektir. Öğrenmeyen örgütlerde, liderin öğrenmeye ilişkin liderlik rolü yetersiz kalmaktadır. Öğrenen lider, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu olan liderdir. Öğrenen liderler, herkes için öğrenmeye destek oluşturmalarıyla öğrenen liderlerdir (Simmons, 2000: 124).

5.3.6. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Liderliği

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli öğelerinden bir tanesi liderliktir. TKY anlayışında liderlik, sahip olduğu özellikleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe göre heyecanlandırma, etkileme ve motive etme olarak tanımlanabilmektedir.

TKY'de yöneticinin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. Çalışanların yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi zorunluluğu, liderliği gerektirmektedir (Genç, 2006: 54).

Yöneticiler, bu tarz bir motivasyonu, geliştireceği vizyonla gerçekleştirebileceklerdir. Bu yargıdan çıkan şudur: TKY felsefesinde tepe yöneticisinin lider olması ve bunun için de vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınması ile ilgilenecektir (Kavrakoğlu, 1998: 65).

Toplam Kalite Yönetimini benimsemiş örgütlerde, liderin amir değil, bir antrenör olması gerekmektedir. Lider, çalışanların sorunlarını çözmeye onlara yardımcı olacak, önerilerde bulunacak, faaliyetin dışında da daima onların yakınında olacaktır. Liderler, iş görenlere hedefi gösterdikten sonra, onlara yeteneklerini kullanarak işlerini tamamlamaları için destek veren kişilerdir. Bu nedenle, liderlerin sempatik iletişim becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Gürgen, 1997: 87).

5.3.7. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik ilişki, benzer olmayanların veya farklı bulunanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun devamlı olması halinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir.

Sosyal seviyede insanların hayatı devam ettirme çabası içinde ortaya koydukları davranışlar bağı, tamamen simbiyotik ilişkiye benzetilebilir. İnsanlar arasındaki simbiyotik olaylar, insanları ekonomik ve endüstriyel ilişkiler içinde bir arada tutar vaziyettedir (Edwards, 1992: 148).

Simbiyotik liderlik, organizasyon üyelerinin tümünün kuruluşa olan katkılarını artırmalarını teşvik ederek, örgütsel performansı artırmaktır.

Güven, simbiyotik liderliğin anahtarıdır. Lider/yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine bağlı ortaklardır ve birbirlerinin kariyer ve başarılarının devamına katkıda bulunurlar. Böyle bir ilişki ise, her iki tarafa katkı sağlamakta ve aynı zamanda kuruluşu da başarıya götürmektedir (Edwards, 1992: 149).

5.3.8. Süper Liderlik

Süper liderlik veya başka bir ifade ile kendi kendinin lideri olma, Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmıştır (James, 1997: 47).

“Kahraman liderler”, günümüzün örgütsel liderlik modeline uygun mudur, yoksa başka bir model var mıdır?” sorusuna Manz ve Sims “vardır” cevabını vermişler ve bu yeni modeli “Süper Liderlik (Super leadership)” olarak açıklamışlardır. Onlar, pek çok durum için en uygun olabilecek liderlik modelini “başkalarının kendi kendilerine liderlik etmelerini sağlamak için onlara liderlik eden liderlik modeli” olarak yani yeni bir çeşit güçlü lider, süper lider olarak ifade etmişlerdir (Manz and Sims, 1991: 23).

Bu yeni liderlik tarzının vurgulamak isteği esas konu, liderin her insanın içinde var olan kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını kolaylaştırmaktır. Böyle bir görüş açısı, liderin gücüne yeni bir ölçü getirmektedir. Liderin izleyicilerini bir yöne yönlendirmesi veya onları yola getirme yeteneğine sahip olmasından çok, izleyicilerin veya çalışanlarının kendi kaderlerini kendilerinin yönlendirilmesi hakkını onlara vererek, katkılarını maksimum düzeye çıkarabilmesi önemlidir (Manz and Sims, 1991: 24).

5.3.9. Vizyona Dayalı Liderlik (Vizyoner Liderlik)

Vizyona dayalı liderlik, çalışmanın ana konusunu oluşturduğu ve bu nedenle de bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak yer verileceği için, burada kısaca kavramın ne olduğuna değinilmekle yetinilmiştir.

Bu liderlik görüşü, liderliğin yeni bir tarzını ki belki de günümüzün en popüler görüşünü temsil etmektedir. Birçok liderlik görüşünün bir sentezi sayılabilecek bu görüşte dikkatler, liderin yüksek derecede motive edici olma ve kendine çekici bir vizyon geliştirebilme yeteneğine çevrilmiştir.

Liderin gücü, izleyicilerinin (çalışanlarının), onu ve onun geliştirdiği vizyonu isteme ve kabul etme düzeylerine bağlanmıştır. Bu modelde lider, akıl ve yetkinin kaynağını temsil etmektedir. İzleyiciler (çalışanlar) lidere ve onun vizyonuna bağlanmayı ümit etmektedirler (Heintel, 1995: 71).

Vizyon, geleceğin resminin çizilmesi olarak ifade edebilir. Vizyoner liderlik (visionary leadership) ise, geleceği kestirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik, 1998: 119).

Vizyoner liderler, etkili olmak için belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilmeye ve özümsemeye imkan veren bir düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları artıracak fikirler vücuda getirebilen kişilerdir. Aynı zamanda vizyoner liderin, tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması da beklenmektedir; o, yeni bilgiler ve yöntemlerin arayıcısıdır (Drucker, 2000: 73).

ÜÇÜNCÜ KESİM

VİZYONER LİDERLİK: VİZYON SAHİBİ LİDER NASIL OLUR?

6. VİZYON KAVRAMI

Pek çok araştırmacı tarafından tartışılmasına rağmen, vizyon kavramına ilişkin, literatürde çok az tanım bulunmaktadır. Araştırmalarda genellikle, vizyonun nasıl geliştirebileceği ve içeriği hakkında bilgiler verilmektedir. Ancak, vizyonun nasıl ifade edildiği, nasıl geliştirildiği ve uzun süreler nasıl uygulanabileceğine ilişkin yazılı kaynakların da fazla olmadığı görülmektedir.

Kavramın köküne inildiğinde, Latince “vidire” kökünden geldiği ve “görmek”, “bilmek” anlamında kullanıldığı görülmektedir. Ancak, vizyon sözünün bütün bunların da üzerinde bir özelliği vardır; o da gerçeklerin ona hiçbir sınır çizmemesidir. Vizyon, bütün girişimlerin, amaç ve hedeflerin toplamından daha fazlasını içermektedir. Uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların sezgili öncüsü ve kurucusudur (Heinze, 1995: 80-81).

“Vizyon”un sözlük anlamı ise, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış” olarak görülmektedir.

Vizyon, uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen sonuçları ifade etmek, gelecekte ulaşılmak istenen bir durumun, varılmak istenilen noktanın bir resmini çizmek, gelecekle ilgili tahminler yapmak, kararlar almaktır. Bilinen bir olayla ilgili çevre ve şartları tekrar şekillendirmek, açıkta olan şeyleri tekrar kavramsallaştırmak, daha önce bağlantısız görülen olaylar arasında bağlantı kurmaktır. Bu bağlamda vizyon, kurumun uygulamalarını geleceğe yönelik olarak şekillendirmekte ve yönlendirmektedir (Handy, 2002: 30; Yıldırım, 1998: 166; Stoner, 1997: 14).

Dolayısıyla, toplumumuzdaki yerleşik düşünceler, babadan görme yöntemler, “böyle gelmiş böyle gider” düşüncesi vizyonun düşmanıdır. İnsanlar geleceğe dair elbette planlama yapmalı ama bunu yaparken de, zihinlerinde yol ayrımlarına, sürprizlere ve akla hayale gelmeyecek olasılıklara da yer vermelidirler. Böylece, sahip olunan bir vizyon, başkalarına

ulaşılmaz gelen amaçları, bazılarını ulaşabilir olarak gösterecektir. Bu da, başarıya bir adım daha yaklaştırmaya yardımcı olacaktır (Zel, 1997: 73).

7. VİZYONER LİDER VE ÖZELLİKLERİ

Vizyon sahibi liderlerin diğer yöneticilerden farklı özellikleri olduğu açıktır. Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere (ki bunlar, başarısızlık korkusu, şüphecilik, alay veya üstler, eşler veya astların gelen sabotaj hareketleri olabilir; rakiplerin atakları, hükümet engelleri, ekonomik engeller ve diğer pek çok çevresel olaylar olabilir) rağmen hep ileriye doğru hareket ederler (Snyder,1994:75).

Bu kişiler aynı zamanda, büyük miktarlardaki bilgileri toplayarak onları anlamlı bir vizyon içinde birleştirerek ve vizyonu aktararak, onu gerçekleştirmede çalışanların gönüllü katılımını sağlayarak, insanlar için yüksek amaçlar meydana getirirler. Böylece çalışanları sıradan bir dünyanın monotonluğundan uzaklaştırıp ve onları fırsatların ve mücadelenin yoğun olduğu yeni bir dünyanın içine girmeye teşvik ederler (White, 2006: 72).

Genel olarak değerlendirildiğinde, vizyon sahibi liderlerin temel özellikleri olarak şunları sıralayabiliriz: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; etkili stratejik düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olmak ve yaşanan zamanı yapılandırabilmek; içgüdü, sezgili, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olmak; yenilikçi olmak; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak; kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek; başarısızlıktan asla korkmamak ve riskleri göze alabilmek; değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak. Bu özellikler elbette daha da artırılabilir.

8. VİZYONER LİDERLİĞİN UYGULANMA AŞAMALARI

Vizyona dayalı liderliğin sağlanabilmesi ve fikirlerin uygulamaya aktarılmasında beş temel aşamadan söz edilebilir (Heintel, 1995: 46): Bunlar: Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek, o anki gerçekleri tanımlayabilmek, engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak, sahiplik hissini geliştiren bir ortam oluşturmak, kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmektir ki, bu aşamaları genel itibarıyla açıklamakta fayda vardır.

8.1. Bir Noktaya Odaklanmak ve Yön Vermek

Yapılması istenilen bir iş varsa bunun açık ve kuşkuyla mahal vermeyecek şekilde işi yapacak olanlara tanımlanmasının, işin istendiği biçim ve sürede yapılmasını sağlayacağı açıktır. Çoğu insanlar bu tanımlamayı yapacak nitelikte değillerdir ve kendileri için bu tanımlamayı yapacak birine ihtiyaç duyarlar.

İşte vizyoner lider, vizyoner anlayışın kurumda uygulanması için, öncelikle, çalışanlardan istenen ana hususların, bu doğrultudaki emirlerin açıkça belirtilmesinin gereğini ve çalışanlara, nereye gideceklerinin, enerjilerini hangi emirler doğrultusunda harcayacaklarının gösterilmesinin önemini bilir ve bu doğrultuda hareket eder.

8.2. O Anki Gerçekleri Tanımlayabilmek

Şu anki performansımız nedir? Yüksek performans nedir? Bu ikisi arasındaki fark nedir? Başarının neresindeyiz? Nereye gitmek ihtiyacındayız?

Bu soruların cevaplarını arayıp bulmak ve çalışanları da aynı sorular ile muhatap ederek cevaplarını bulmalarını sağlamak, sonuçta da herkesin uzlaştığı ve ikna olduğu cevapları ortaya koyarak bu doğrultuda ilerlemek gerekmektedir.

8.3. Engelleri Teşhis Etmek ve Ortadan Kaldırmak

İnsanların yüksek performans göstermelerine yardımcı olabilecek bir ortam oluşturulmalıdır. Liderin görevi, yüksek performansa ulaşmaya mani olan her şeyi tespit etmek ve onları ortadan kaldırmak veya en azından ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır.

Lider, çalışanlarına bu engellerin neler olduğunu sormalı, kendisi araştırıp bulmalı ve sonra bu doğrultuda çalışmaya başlamalıdır. Takım üyelerine işleri ve nasıl başarılı olabilecekleri hakkında sorular sormalıdır. Ne tür gelişmeler onların işlerini yapma şekillerini değiştirebilecektir? Onların en önemli problemi nedir? Lider onlara nasıl yardımcı olabilir? Sorularına cevap bulunmadan bu faaliyet yürütülemez.

8.4. Sahiplik Hissini Geliştiren Bir Ortam Oluşturmak

Lider, çalışanlarda sahiplik hissi oluşturacak bir ortam sağlarsa, vizyon daha değerli olabilecektir. Eğer lider çalışanlardan “ bu benim işim değil” veya “onlar bana bunun için ödeme yapmıyorlar” gibi sözler işitiyorsa, çalışanların kuruma sahiplik hissi ile bağlı oldukları söylenemez. Çalışanlar, vizyon geliştirme sürecine dahil edildikleri oranda, daha uzun süre başarılı olabilecekler ve vizyonu sahiplendikleri için onu daha iyi koruyabileceklerdir.

8.5. Kişilerin Kendi Kendilerini Yönetmelerini Teşvik Etmek

Başarılı bir lider, çalışanların kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek sureti ile onların bir önceki maddede belirtildiği gibi kuruma bağlılık hislerini geliştirebilecektir. Çalışanların kendi faaliyetlerini kendileri idare etmesinde ise beş aşama söz konusudur. Bu unsurlar çalışanlara yönelik cümleler ile birlikte şu şekilde belirtilebilir (Özgen, 2003:9):

- a. *Anlatmak, ifade etmek (Telling)*: Bu, liderin, çalışanlarına işleri yaptırma ve nereye doğru yönleneceklerini anlatma yöntemidir.
- b. *Satmak, beğendirmek (Selling)*: “Biz en iyi çözüme sahibiz, eğer bu çözümü satın alacaksınız birlikte görelim!”
- c. *Test etmek, Denemek (Testing)*: “Bu vizyon hakkında çalışanları ne heyecanlandırıyor? Ne heyecanlandırmıyor?”
- d. *Danışmak (Consulting)*: “Hangi vizyonu kabul etmemizi önerirsiniz?”
- e. *Berberlik - Grup Oluşturmak (Co-Creating)*: “Gelin hep birlikte istediğimiz geleceği oluşturalım.”

9. LİDERİN KURUMU “VİZYONER” HALE GETİRMESİ

Vizyoner liderin en önemli hedefi, elbette ki sorumlu olduğu kurumu kendi düşünce yapısı doğrultusunda şekillendirerek sürekli kendini geliştiren ve tüm çalışanların katılımıyla olmak üzere, kurumunu kendisi gibi “vizyon sahibi” bir duruma getirmektir. Aşağıda, bu hedefe ulaşmak için vizyoner liderin takip etmesi gereken yöntem anlatılmaya çalışılmaktadır.

9.1. Vizyon Oluşturma ve Geliştirme

Vizyon, bir fikirden bir düşünceden çok daha fazla anlamı olan bir kelimedir. Adeta örgüt için bir resimdir. Vizyon ilk olarak belirlendiğinde, önce akla hitap eder, daha sonra yavaş yavaş hislere yerleşir. Önce anlamlı bulunur daha sonra ilham vermeye başlar. İnsanların umut kaynağı olup, onu gerçekleştirmek, insanlarda bir gurur meselesi haline gelir. Örgüt çalışanlarını özgürleştirir. Çünkü çalışanlar yapacakları herhangi bir faaliyetin vizyona uyup uymadığını sorgulayarak, zararlı olabilecek adımları kendiliklerinden ortadan kaldırır ve sürekli daha iyi şeyler yapabilmek adına çeşitli düşünceler üretirler.

Herhangi bir kuruluş, örgüt, takım ve hatta kişiler için vizyon oluşturmak ve çerçevesini çizebilmek için, önce şu iki basit soruya cevap aranmalıdır. “Gelecekte nasıl olmak istiyoruz?” ve “Oraya nasıl ulaşacağız?”. Bu sorular, basit fakat cevaplandığında birçok işlevi olan sorulardır.

Nitekim bir liderin vizyonunun olması demek, şimdiki ve geleceği iyi değerlendirmesi demektir. Vizyon sahibi liderler, çok hayalci olmadan, isabetli tahminlerle geleceği değerlendirebilir ve dar görüşlü olmadan da, halihazırdaki durumları değerlendirebilirler. İnsanlık tarihine, partilerin, dinlerin, sosyal hareketlerin tarihlerine bakıldığında, liderlerin gücünün aslında vizyonlarından geldiği anlaşılmaktadır. Vizyoner liderler, örgüt üyelerinin ortak enerjilerini ortak bir vizyon doğrultusunda kanalize edebilen kişilerdir. Bu liderler, gözlerini vizyonlarından ayırmadan, kişisel, örgütsel ve çevreden gelen direnmelere aldırış etmeden örgütlerini vizyonlarına doğru taşırlar (Quigley, 1998: 42).

Elbette sorun sadece vizyonu tanımlamak değildir. Nitekim vizyoner bir lider, çok büyük boyutlu bilgileri bir araya getirip, ondan, kişiler için bir anlam oluşturarak, bütün bunlardan da gelecek için anlamlı bir vizyon oluşturan kişidir. Lider beraber çalıştığı

arkadaşlarının vizyonu bırakmalarına, bıkkınlık göstermelerine izin vermemelidir, her an başarı için çalışmalarını sağlamalıdır.

Bazı kişiler için bir işe başlamadan ondan vazgeçmek gayet normaldir, ama yeni fikirleri denemek için ısrarlı olan kişiler karşısında da örgüt içindeki direnme zamanla kırılacaktır. Birçok kurum ve kişide statükoyu korumak üzere bir eğilim vardır. Hatta kurumdaki kişilerin birçoğu asıl görevlerinin statükoyu korumak olduğunu düşünürler.

Bu kişiler ve düşünce tarzları, kurumun yeni vizyonunu başarısındaki önemli engellerdir. Bu kişiler için değişim, yeni işler ve yeni çabalar demek olduğundan ve fazla gayret, değişim ve dönüşümlere karşı direnirler. Bu kişiler, liderin, başladığı işten geri dönmemesi durumunda çok komik durumlara düşeceği konusunda da dedikodular üretirler. Lider bu gibi durumlarla baş edebilmeyi de öğrenmelidir (Starrat, 1995: 18).

9.2. Vizyon İçin Kişilerle İletişim Kurmak

Lider, belirlediği vizyonu, ancak diğer kişilerle tartışarak, onların da kabullenmesini ve paylaşmasını sağlayabilir. Kabullenmeyi sağlayabilmek için de, belirlediği vizyona paralel davranışlar içinde olmalıdır. Çünkü sözü ve davranışı farklı birinin söylediği şeyleri kimse ciddiye almayacaktır (Quigley, 1998: 50).

Vizyon hakkında çalışanlarla konuşmaya başladığında atılacak ilk adım, onun önemini çarpıcı şekilde vurgulamaktır. O zaman kişiler vizyon ile ilgilenmeye başlayacaklar ve eğer vizyonun gerçekten önemli olduğuna kendileri de inanırlarsa, onu çok ayrıntılı bir şekilde anlamamış olsalar bile gerçekleştirilmesi faaliyetine katılacaklardır.

Vizyonu kişilere anlatırken, çok açık ve net bir dil kullanarak, sadece fikri içeren ve insanların dinlediğinde kulak verecekleri mesajlar verilmelidir. Böylece, insanların hedefi anlayabilmeleri daha rahat sağlanacaktır. Bu mesajlar çok sıklıkla ve gerektiğinde konuşarak, gerektiğinde yazılı olarak verilmelidir.

Lider, vizyonun kabulü ve paylaşılması için açık ve net bir şekilde aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (El Namaki, 1997/12) :

- Vizyonun mesajı iyi verilmeli,
- Kurumun içinde vizyona gereksinim olduğuna insanları inandırmalı,
- Vizyonun kurumdaki her bir çalışan için uygun olması sağlanmalı,
- Vizyonun gerçekleşmesi için herkesin önemli olması dolayısı ile katılımı sağlanmalıdır.

Kişiler vizyonun oluşması süresince katıldıklarında kendi kendilerine bakış açıları da değişecektir. Kendilerini kurum için daha önemli hissedecek ve vizyonu paylaşımları güçlenecektir. Bu yüzden örgütteki her seviyedeki vizyon oluşumuna kişilerin katılımı sağlanmalıdır. Kişilerin katılımını sağlamak için de her faaliyet kısmı içerisinde bir çalışma grubu oluşturularak tüm çalışanların görüşlerinin alınması sağlanmalıdır.

Yıllar içerisinde vizyon ifadesine katılan kişi sayısı artırılarak vizyon oluşumuna hemen herkesin katılımı sağlanır. Nitekim liderliğin en önemli taraflarından biri, kişilere kendi vizyonlarını oluşturmalarında yardım etmektir. Bunu, kişilere “eğer, kendi derin değer ve inançlarınızla çevrenizdeki olay ve faaliyetler çakışsaydı nasıl olurdu?” gibi, vizyonlarını oluşturmada onlara yardım edecek sorular sorarak yapacaktır. Böylece lider, çalışanların büyük düşüncelerine yardım edecek ve başarıya ulaştıklarında da onları cesaretlendirecektir.

Kişilerin kendi vizyonlarını geliştirmeleri, ortak vizyonun gelişimine yardım edeceği için önemlidir. Çünkü kişileri kendi vizyonları güdüleyecektir. Eğer paylaşılan ortak vizyon da kendi vizyonlarının bir parçası olursa bu onların ortak en büyük vizyona bağlanmalarında en büyük etken olacaktır.

Ortak vizyon geliştirmede elbette ki çalışanların anlaşılmadıkları taraflar olacaktır. O yüzden vizyoner anlayışlı bir lider, vizyon geliştirme aşamasında çalışanları dışardan gözleyebilecek, olumlu müdahaleler yapacak ve anlaşmazlıkları ortadan kaldıracaktır.

Dolayısıyla kişilerle vizyon hakkında iletişim kurmak, onların güdülerini yükselterek ana meselelere odaklanmalarını ve vizyonu desteklemelerini sağlayacaktır.

9.3. Vizyonun Kaynağını Ortaya Koyma

Vizyonun asıl kaynağı, örgütün kendisi, çalışanları, geçmişi ve şu anda içinde bulunduğu yakın ve uzak çevresidir. Bu yüzden vizyonu şekillendirmek için hem örgüt içine hem de örgüt dışına bakılmalıdır (Quigley, 1998: 62).

Örgütün içine bakılması, liderin, örgütün gerçek değer yargılarını ve durumunu anlamasını sağlayıp, herkesin kendi hakları ve dünyası içinde kutsal bir kişiliğe sahip olduğu, insanların nesne değil, özne olduğu, bu yüzden de kendi içinde bir hedef olarak değerlendirilmesi gerektiğini anlamasını sağlar. Böylece lider, örgüt çalışanlarını potansiyel olarak dopdolu, daha iyi bir insan olmaya istekli, yeteneklerini geliştirmek isteyen kişiler olarak görüp, onlara öyle muamele etmeye başlar.

Örgütün içinde bulunduğu dış dünyaya bakmakla ise lider, örgütün bulunduğu toplumdaki gerçekleri belirler. Bu sayede çalışanları, içinde yaşanılan toplumun özellikleri ışığında değerlendirme ve vizyonunu toplumsal etkileri göz önüne alarak oluşturabilme imkanı kazanır.

9.4. Vizyon Doğrultusunda Bir Misyon Belirleme

Misyon, bir kuruluşun varlık sebebidir. Örgütteki bütün çalışanların, uğrunda mücadele edecekleri bir amacın somut ifadesidir.

Kurumun misyonu oluşturulurken öncelikle, “Bu kuruluş neden var?” sorusu cevaplanmalı, ardından kazanç ve büyüme hedefleri ile çevreye ve topluma karşı olan sorumluluklar bir arada düşünülmelidir.

Bunun yanında, misyonun belirlenmesi ve devamlılığı için şu hususlara da dikkat edilmelidir (Erçetin, 2000: 78) :

- Misyon, açık olarak belirlenmeli
- Bu misyon, örgütteki bütün üyeler tarafından paylaşılmalı
- Örgüt üyeleri bu misyonun yapısını tanımalı ve bilmeli
- Misyon, örgüt içindeki üyelerin davranışlarını etkilemeli

9.5. Çalışanları, Kendi Menfaatlerinden İlerisine Bakmalarına İkna Etme (Takım Ruhunu Oluşturma)

Modernizm, insanları cemaat duygusundan kopararak bireyciliği getirmiştir. Modern dünyada kişiler sadece kendileri için yaşayıp mücadele etmektedirler. Bununla birlikte, iş hayatında örgütsel yaşamla karşı karşıya kalan bireyler, aynı zamanda bir örgüt insanı ve takım elemanı da olmak zorundadırlar.

Bencillik duyguları, kişileri güdüleme aracı olarak sadece maddi imkanları getirmişken, takım çalışması ve takım ruhunun oluşması ile kişiler, maddi imkanlarının dışında ahlaki kavramlarla da güdülenmeye başlamışlardır.

Takım çalışması kavramı, yönetim gündemine Japon yönetim geleneği ile girmiş olmasına rağmen, aslında hayatın her safhasında insanlar, çeşitli takımların içinde bulunmaktadır. Eski yönetim geleneğinde de takımlar bulunuyor olmasına rağmen adı konmadığı için fazla dikkat çekmemiştir. Fakat Japon geleneği ile takım çalışması yönetim gündemine çok yoğun ve teknik bir şekilde girmiştir. Daha sonraları da bu konuda yoğun araştırmalar yapılarak takımların verimlilikleri daha da arttırılmıştır (Aktan, 1998: 29).

Yönetim hayatının vazgeçilmez unsurları haline gelen takımlar, örgütlerin de en önemli parçaları olmaya başlamışlardır. Bir kişi bir işi tek başına yaptığında daha fazla zaman ve emek harcadığı halde takım içerisinde daha az zamanda çok fazla işler yapabilmektedir. Takım çalışmaları ile bireysel iş randımanı takım randımanına çevrilerek sinerji oluşmaktadır. İki kişinin enerjisinin ve veriminin toplamının ayrı ayrı her birinin toplamından daha fazla olması (2+2=4) anlamına gelen sinerji, takım çalışmasının ana dinamiğini oluşturmaktadır (Aktan, 1998: 31).

Bununla birlikte, takım, bir grup insandan meydana gelmiş olmasına rağmen, bir araya gelen her insan grubu, takım olarak adlandırılmaz. Bir grubun takım olması için onların ortak bir hedefi başarmak için bir araya gelmiş olmaları, ortak bir vizyonlarının olması, misyonlarının belirlenmiş olması ve bu amaçla da güdülenmeleri gereklidir.

Kişileri güdüleme, çalışma hayatında uygulandığında, çalışanın kendisinin ve içinde bulunduğu örgütün amaçlarının birleşmesini ve harekete geçirilmesini sağlar.

Büyük bir vizyonu başarmak, ancak çalışanlar ve liderin oluşturdukları bir enerji bütünleşmesiyle gerçekleşir. İşte vizyon, kişileri kontrol mekanizması ile değil, güdüleme ve ilham verme ile harekete geçirebilmelidir. İyi bir lider, kişileri çok çeşitli yollarla ikna eder, sık sık örgüt değerlerini vurgulayarak vizyon hakkında insanlarla konuşur. Bu, kişilere yaptığı işi anlamlı kılacaktır. Mesela duvar yapan iki ustadan birine ne yaptığı sorulduğunda duvar ördüğü cevabını vereceken vizyon sahibi bir liderle çalışan usta ise bir ev yaptığını söyleyecek ve işini benimsediğini belirtecektir (Heintel, 1995: 71).

Bununla birlikte birlik ruhu oluşturma konusunda güdülemeyi sağlayabilmek için de aşağıdaki kurallara dikkat etmek gerekli görülmüştür (Werner, 1997: 47) :

- İyi bir iş yaptıklarında çalışanlara kişisel olarak teşekkür edilmelidir. Teşekkür sözlü ya da yazılı olabilir.
- Çalışanlarla görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayrılmalıdır. Kendi randımanları hakkındaki görüşler üyelere iletilmelidir.
- Rahat, güvenli ve eğlenceli bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Yeni fikirler üretilmesi ve inisiyatif kullanılması teşvik edilmelidir.
- Kurumun gelir kaynakları, kazanç ve kayıp yolları çalışanlara anlatılmalıdır.
- Çalışanlar karar alma sürecine katılmalıdır.
- Çalışanlara örgütün sahibi oldukları duygusu verilmelidir.
- Üyelerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirilmelerine fırsatlar verilmeli ve bu durum teşvik edilmelidir.

9.6. Vizyona Uygun Bir Örgüt Kültürü Oluşturma

Bir örgütün, kurumun kültürünü, içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı iş belirlemektedir. Her kuruluşun değerler sistemini yaptığı iş belirler. Dünyanın neresinde olursa olsun her bir işletme ve kamu kuruluşu kendi yaptığı işin, toplum için çok önemli olduğuna inanmak durumundadır. Bu katkıları yapabilmek için yönetimini ve örgütlenme şeklini ona göre ayarlamalıdır. Bu yüzden de örgütün kültürü daima içinde bulunduğu toplumun kültürünü aşmalıdır. Bir örgütün kültürü, içinde bulunduğu toplumun değer yargıları ile çatıştığında, galip çıkan, kuruluşun kültürü olmalıdır. Yoksa örgüt topluma olan sosyal katkılarını gerçekleştiremez.

Daha önce ifade edildiği gibi, yönetim konusunda şimdiye kadar birçok teknikler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Ancak tüm bu yaklaşım ve teknikler incelendiğinde, yönetim açısından üzerinde durulan ortak ve temel unsurun, insan ve kurum içi kültür olduğu rahatlıkla görülebilir. Bu bağlamda kurum içi kültürü oluşturma ve bunu vizyona yönlendirecek şekilde geliştirmek, kurumdaki liderin en temel görevlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu doğrultuda kurumda yapılacak faaliyetler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (El Namaki, 1997: 12) :

- Hizmet içi eğitim uygulanarak, çalışanların dönüşüm düşünce ve mantığını kavramasını sağlayıp, yeni örgüt şekillenmesi için gerekli olan takımları oluşturma, kendi ferdi potansiyellerini geliştirme yönünde imkanlar sağlamak, yeni elemanların seçiminde çok dikkatli olmak.
- Çalışan-çalışan ve çalışan-işveren arasındaki ilişkinin daha uzun süreli, tatmin edici ve karşılıklı fayda üzerine kurulu olması için gayret göstermek.
- Kurum çalışanlarına kendilerini kurum içinde değerli olduklarını hissettirmek için onlarla sürekli ilgili olmak (periyodik olarak birebir görüşmeler planlamak, doğum günü, evlilik yıldönümü vb. gibi özel günlerini hatırlamak ve kurumca paylaşılmasını sağlamak gibi)
- İnsanlara yeteneklerini göstermek, yeni fikir ve ürünler geliştirmek ve tahmin edilemeyen yeni gelişmeleri araştırmak üzere güven verip güçlendirerek onları cesaretlendirmek.
- Kurumda çalışan herkes arasında iletişimi geliştirerek, örgütteki herkesin sorumluluklarının, merkezi bir araç etrafında sıralanarak, vizyonu ve misyonu anladıklarından emin olmak.
- Çalışanları, vizyon doğrultusunda çalışmakla bir şey kaybetmeyip bir şeyler öğrenerek kendilerini geliştirebileceklerine ve daha iyi bir gelecekle karşılaşacaklarına inandırmak.
- Hata yaptığında liderinin ona kızma ya da cezalandırma yolunu seçmeyip, o hatadan, yeni öğrenme imkanları sunacağından ve içinde bulunduğu kurum üyelerinin hep beraber hareket edip, bütün bu işlemlerden kendisinin kazançlı çıkacağından emin oldurmak.

Tüm bu faaliyetleri gerçekleştirmek suretiyle lider, çalışanlarının yaptıkları işler açısından kendilerini geliştirmelerini, değişim ve yeniliklere açık olmalarını sağlamak için gereken faaliyetleri gerçekleştirmeli ve çalışanları teşvik etmelidir. Bütün çalışanların bu sürece katılmaları ve ayak uydurmaları, onların, gerçekleştirilmesine çalışılan vizyonu daha iyi anlamalarını ve bu doğrultuda daha “bilerek” ve “isteyerek” çalışmalarını sağlayacaktır.

DÖRDÜNCÜ KESİM

KAMU KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN VİZYONER LİDERLİĞE İLİŞKİN GÖRÜŞ VE YAKLAŞIMLARINA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Alan araştırması, şimdiye kadar anlatılan liderlik ve vizyoner liderlik kavramları hakkında, kamu yöneticilerinin bilgi düzeylerini, yöneticilik yaptıkları kurumlardaki liderlik uygulamaları ve karşılaştıkları sorunlar ile vizyoner liderlik anlayışı hakkındaki görüşlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Örnek alan olarak Hatay'ın seçilmesinde bir çok faktör etkin olmakla beraber, temel neden; özellikle Hatay'ın farklı ve çeşitli bir sosyal profile sahip olması, buna bağlı olarak yöneticilerin yaklaşımlarının da buna paralel olarak farklı ve çeşitli olabileceği olasılığının göz önünde bulundurulması gerektiği düşüncesidir.

10. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KAPSAMI

Araştırmada anket yöntemi kullanılmakla beraber imkan dahilinde yüz yüze görüşme yöntemi de uygulanmıştır. Hatay ili merkez ve ilçelerinde, mülki idare amirliği, merkezi idare taşra örgütü kuruluşları ve yerinden yönetim kurumlarında, kaymakam, belediye başkanı, belediye başkan yardımcısı, daire başkanı gibi kamu kurumlarında görev yapan üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler ve uygulanan anketler, kamu yöneticilerinin liderlik konusundaki yaklaşımlarını ve vizyoner liderlik kavramı hakkındaki görüş ve düşüncelerini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır.

11. ANKETİN GERİ DÖNÜŞ ORANI

Araştırma alanı olan Hatay merkez ve ilçelerinde görev yapan (100) kamu yöneticisine anket uygulanmıştır. Anketlerin önemli bir kısmı uygulanan kişi ile yüz yüze görüşülerek yapılırken (58 anket), bir kısım anketin de doldurulup gönderilmesi istenmiştir (35 anket). (7) uygulamacı ile istekleri üzerine sadece sözlü mülakat yapılmıştır. Doldurulup gönderilmesi istenen anketlerin (17) tanesi doldurularak geri gönderilmiş, böylece toplam (75) tane anket değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerin oranı %75 olup, bu oran, salt çoğunluğun üzerinde olması ve yöneticilerle yapılan mülakatlarda elde edilen verilerin de eklenmesi nedeni ile araştırmanın değerlendirilmesi için yeterli görülmüştür.

12. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde anket sonuçlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

12.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri

Anketin bu ilk bölümünde ankete katılan yöneticilerin; yaş, cinsiyet, medeni durum ve doğum yeri gibi temel kişisel bilgileri ile çalıştıkları kurumlar, gelir düzeyleri, sivil toplum kuruluşlarına üyelik ve bilgisayar-internet kullanım durumları belirlenmeye çalışılmış, son olarak ta yöneticilere, alınan eğitim, meslek ve yöneticilik deneyimi açısından belirleyici nitelikte sorular yöneltilmiştir.

Bu bölümde soru sayısı on üç olup, yöneticilerin bu sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar, aşağıda tablolar yardımı ile yorumlanmıştır.

Tablo 4: Ankete Katılanların Yaş, Cinsiyet, Medeni Durumu ve Doğum Yerleri

YAŞ			CİNSİYET			MEDENİ DURUM			DOĞUM YERİ (BÖLGE)		
	Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%
25-35	10	13.3	Erkek	65	87	Evli	69	92	Akdeniz	38	50.7
36-45	39	52	Kadın	10	13	Bekar	6	8	D.Anadolu	10	13.3
46-50	21	28							Ege	3	4
51 ve üzeri	5	6.7							G.D.Anadolu	9	12
									İç Anadolu	12	16
									Karadeniz	1	1.3
									Marmara	2	2.7
Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100

Anket cevaplayıcısı kamu yöneticilerinin, genel özellikleri itibarı ile; 36-50 yaşları arasında (%80), erkek (%87) ve evli (%92) oldukları görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin genellikle orta yaş grubunda olduğunu, evlilerden seçildiği ve erkek odaklı olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile kadın yöneticilerin oldukça az olması ve yöneticilerin genellikle erkek olmaları, ataerkil bir yapının önemli ölçüde varlığını göstermektedir. Anketin

yapıldığı il (Hatay) itibari ile özellikle belediye yöneticilerinin büyük etkisi ile ildeki kamu yöneticilerinin çoğunluğunun (%50.7), Akdeniz Bölgesi illeri doğumlu oldukları görülmektedir. Buna karşın Marmara bölgesi kökenli olan (2) yönetici mevcutken, Karadeniz kökenli sadece (1) yönetici mevcuttur. Nitekim bu yöneticiler de atama ile gelen yöneticilerdir. Tabloda dikkat çeken diğer bir konu da Doğu Anadolu (%13.3), Güneydoğu Anadolu (%12) ve İç Anadolu (%16) bölgelerinden de yöneticilerin önemli düzeyde olduğudur. Bunlardan özellikle Doğu Anadolu bölgesi kökenli yöneticilerin önemli bir kısmının Hatay yada ilçelerinde yerleştikleri söylenebilir.

Tablo 5: Ankete Katılanların Kurumları, Gelir Düzeyleri, Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'na Üyelikleri ve İnternet Kullanım Düzeyleri

ÇALIŞILAN KURUM			GELİR DÜZEYİ (bin YTL)			STK ÜYELİK DURUMU			BİLGİSAYAR KULLANIMI			İNTERNET KULLANIMI		
	Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%
Kaymakamlık	9	12	10-15	5	6.7	Vakıf	3	4	Evet	69	92	Evet	63	84
Belediye	31	41.3	16-20	15	20	Sendika	7	9.3	Hayır	6	8	Hayır	12	16
Bakanlık	35	46.7	21-25	35	47	Dernek	4	5.3						
			26-30	-	-	Oda	5	6.7						
			31-35	10	13.4	Üye Değil	56	74.7						
			36-40	7	8.9									
			41 ve üzeri	3	4									
Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100

Ankete katılan yöneticilerin; (%41.3) ü yerel yönetim mensubu (belediye başkanı veya yardımcısı, daire müdürü) iken, (%12) si mülki idare amiri (kaymakam), (% 46.7) si de merkezi yönetim taşra teşkilatlarında (müdür, daire başkanı) görev yapmakta olup, yöneticilerin büyük kısmının (%47) gelir düzeylerinin (21.000-25.000 YTL) olduğu görülmektedir. Gelir konusunda en yüksek dilimi (41.000 YTL ve üzeri) oluşturan (%4) lük

kesimin ise bazı belediye başkanlarının olduğu, kendileri ile yapılan görüşmelerden anlaşılmaktadır.

Yine yöneticilerin sivil toplum kuruluşlarına üyelikleri, (%25.3) ile sınırlanmışken bu oranın da en büyük kısımlarını memur sendikalarına üye olan yöneticiler (%9.3) ve meslek odalarına (özellikle mühendisler) üye olanlar (%6.7) meydana getirmektedirler. Dolayısıyla yöneticilerin sivil toplum üyeliklerinin oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

Yöneticiler bilgisayar kullanabilmekte (%92) ve internet ile işlem ve araştırma yapabilmektedirler (%84). Bu yüksek oranların, yöneticilerin teknolojik gelişmelerle ilgilendiklerini ortaya koyduğu söylenebilir.

Tablo 6: Katılımcıların Eğitim ve Meslek Bilgileri İle Yöneticilik Süreleri

EĞİTİM DÜZEYİ			EĞİTİM GÖRÜLEN ALAN			MESLEK			YÖNETİCİLİK SÜRESİ (Yıl)		
	Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%		Sayı	%
Lise	6	8	Halkla İlişkiler	2	2.7	Bld.Bşk.	15	20	1-3	6	8
Önlisans	13	17.7	Hukuk	8	10.7	Bld.Bşk.Yrd.	10	13.3	4-7	11	14.7
Lisans	52	69.3	İktisat	6	8	Daire Bşk.	8	10.7	8-12	19	25.3
Y. Lisans	4	5.4	İletişim	2	2.7	Kaymakam	9	12	13-17	22	29.3
			İşletme	10	13.3	Müdür	14	18.6	18 ve üstü	17	22.7
			Kamu Yön.	12	16	Müdür Yrd.	11	14.7			
			Maliye	7	9.3	Şef	8	10.7			
			Mühendislik	12	16						
			Siyasal Bil.	8	10.7						
			Sosyal Bil.	1	1.3						
			Ticari İlm. Ak.	5	6.6						
			Ulusl. İlişkiler	2	2.7						
Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100	Toplam	75	100

Anket katılımcısı yöneticiler, büyük oranda (%69.3) lisans mezunu olup, bunların ağırlıklı kısmı da (%60), yönetim-idare ağırlıklı ders programı uygulanan İ.İ.B.F (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi) ve Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunudur. Bu itibarla yöneticilerin

aldıkları eğitim ile meslekleri arasında paralellik olduğu görülmektedir. Ancak bu eğitimin yöneticilik alanında ne kadar yeterli olduğu tartışılabilir. Diğer bir ifade ile alınan derslerin yöneticilik mesleğine hazırlayıcı olup olmadığı da dikkate alınmalıdır. Nitekim bu konuda yapılan bir araştırma da (Bakan ve Bulut, 2002: 105-106), ülkemiz üniversitelerinde yönetime ilişkin okutulan derslerin, öğrencileri yöneticilik mesleğine yeterince hazırlamadığını göstermektedir.

Tablo 6 dikkate alındığında lise ve ön lisans mezunlarını oluşturan oranın (%25.7) en büyük kısmını, belediye yöneticileri oldukları görülmektedir.. Bu da belediye yönetiminin henüz tamamıyla profesyonelleşmemiş olduğunu gösterebilir.

Meslek tecrübesi açısından bakıldığında, yöneticilerin (%54.6) sı, meslekte 8-17 yıl arasında bir yönetim tecrübesine sahip görünmektedir. Bununla birlikte, (%22.7)'lik önemli bir kısmın da 18 yıldan fazla bir mesleki tecrübesi olduğu göz önüne alınırsa, kamu yöneticilerinin işlerinde önemli bir düzeyde deneyimli oldukları söylenebilir.

12.2. Liderlik Tanımlamaları

Anketin bu bölümü, yöneticilerin, lider ve yönetici kavramlarına bakış açılarını ortaya koyma amaçlı olmak üzere ikisi çoktan seçmeli ve biri açık uçlu olmak üzere hazırlanmış üç adet sorudan oluşmuştur. Aşağıda, bu sorulara verilen cevaplar, yine tablolar yardımı ile yorumlanmıştır.

Tablo 7: Kendinizi Nasıl Bir Yönetici Olarak Görüyorsunuz?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Otoriter	21	28
Demokratik	34	45.3
Katılımcı	12	16
Değişimci	8	10.7

Tablo 7’de görüldüğü gibi otoriter olduğunu belirten yöneticilerin hiç de azımsanamayacak (%28) oranındadır. 1993 yılında çeşitli düzeylerdeki yöneticiler üzerinde yapılan bir tutum araştırmasında (Emre, 2003:485) yöneticiler arasında otoritecilik ve güce eğilimin %28.6 oranında çıkmasına karşın, %62.1’inde otorite eğilimi düşük çıkmıştır. Araştırmada tutumlarda beliren demokratikleşmenin davranışa dönüşmediğine dikkat çekilmektedir.

Tabloda dikkat çeken bir diğer nokta, değişimci bir yönetici olduğunu ifade edenlerin oranındaki (%10.7) düşüklüktür. Bu durum, kamu yöneticilerinin ancak mevcut kurallar çerçevesinde rutin bir yönetim yaptıklarını göstermektedir. Buna göre yöneticilerin, çoğunlukla, “mevcut olanı korumak” şeklinde bir yönetim uygulamakta oldukları ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, yöneticilerin yarıya yakın bir kısmı da (%45.3), kendini demokratik bir yönetici olarak tanımlamaktadır. Bu oran ise, kamu yönetiminde, astların da fikirlerinin alındığı bir anlayışın ağırlıkta olduğunu bize söyletebilir.

Nitekim anket katılımcısı kamu yöneticilerinin yönetici tanımları, bu anlayış tarzının izlerini açıkça göstermektedir. Sizce yönetici kimdir? sorusuna yanıt veren yöneticiler, pek çok farklı cümleler kurmuşlardır. Bu ifadelere birkaç örnek verilecek olursa;

“Bağlı bulunduğu herhangi bir kurumun bütün alanlarına hakim olabilen, karar verip kararlarını onaylayan, denetleyen ve bütün bunları hayata geçirilmesi için özveride bulunan kişi liderdir.”

“Çevresindeki insanları yönlendirebilecek, onlar tarafından bilgi ve görgüsüyle takdir edilen kişidir.”

“Kendine saygılı, alt ve üstleriyle başarılı bir vizyon doğrultusunda ilerlemeyi bilen kişidir”

“Hedef gösteren, organize eden, sorun çözen çalışanları motive eden kişidir.”

“Bilgili, görgü sahibi, ülke gerçeklerini bilen, konuşmaktan çok tavsiyeleri dikkate alan kişidir.”

“İşini bilen, görev ve sorumluluklarını bilen, ahlaki değerleri olan, insan psikolojisinden anlayan ve sevilen kişilere yönetici denir.”

“Görevlerini, kanun ve nizamlar çerçevesinde, personeli ve halkı ile kaynaşarak yerine getiren kişidir.”

“Ast ve üstlerin sınırlarını koyan görevinin bilincinde olan başarılı olabilmek için her türlü bilgiyle donanımlı, insan sevgisi ile dolu olan kişidir.”

Tanımlardan da görüleceği üzere kamu yöneticileri, ortak ifadelerle belirtilecek olursa, yöneticiyi, ”insan merkezli, yenilikçi ve katılımcı bir anlayış ile hareket eden bir kişi” olarak tanımlamaktadırlar.

Tablo 8: Yöneticilik/ Liderlik Konusunda Alınan Eğitim Seviyesi

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hiç	9	12
Biraz	16	21.3
Önemli düzeyde	35	46.7
Oldukça fazla	15	20

Tabloda da görüldüğü gibi yöneticiler, yöneticilik konusunda aldıkları eğitimi, ağırlıklı olarak (%46.7) “önemli düzeyde” görmektedir. Aldığı eğitimi “oldukça fazla” görenlerin oranı olan (%20) de eklenecek olursa, (%66.7) lik bir oran ortaya çıkar ki, bu durum, ders programları içinde “yönetim” ve “yöneticilik” dersleri ağırlıklı olan İ.İ.B.F ile Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezuniyet oranı olan (%60) ile de bir paralellik göstermektedir.

Bu fakülteler dışındaki okullardan mezun olup da yöneticilik/liderlik eğitimi aldığını beyan eden kamu yöneticileri, mühendisler ve konuyla ilgili seminer ya da konferanslara

katılanlar da vardır. Mühendislik fakültelerinin ders müfredatlarında “işletme yönetimi” ve “insan kaynakları yönetimi” gibi derslerin bulunması, ankete katılan mühendislerin bu konudaki beyanlarını desteklemektedir.

12.3. Liderlik Özellikleri

Bu bölüm, anket cevaplayıcılarının lider özellikleri konusundaki görüşlerini ve bu konudaki önem sıralamalarını ortaya koymak ve kendilerine yönetimleri sırasında olumsuz etki eden faktörleri belirtmeleri için hazırlanmış iki sorudan oluşmaktadır.

Tablo 9: Sizce Bir Yöneticiyi/ Lideri Güçlü Ve Başarılı Kılacak Unsurlar Nelerdir?

Görüşler	* Ö.D.	5	4	3	2	1	T.P	***Ö.S
	**A.K.	1	2	3	4	5		
Ekonomik yönden güçlü olması	C.S	1	2	11	42	9	251	10
	P	1	4	33	168	45		
Astlarına güven duyması	C.S		1	6	30	38	330	3
	P	-	2	18	120	190		
Takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermesi	C.S		1	13	36	25	310	8
	P	-	2	39	144	125		
Karizması olması	C.S		6	12	20	37	313	6
	P	-	12	36	80	185		
İnsan psikolojisinden iyi anlaması	C.S		3	11	35	26	309	9
	P	-	6	33	140	130		
Otoriter ve disiplinli olması	C.S		3	11	37	24	311	7
	P	-	10	33	148	120		
Ahlaki değerlere önem vermesi	C.S			2	28	45	343	2
	P	-	-	6	112	225		
Yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması ve deneyime sahip olması	C.S			8	39	28	320	4
	P	-	-	24	156	140		
Astlarını ve personelini ödüllendirebilecek (terfi,maaş,prim) yetkiye sahip olması	C.S			5	48	22	317	5
	P	-	-	15	192	110		
Güvenilir ve sevilir olması	C.S			1	13	61	360	1
	P	-	-	3	52	305		

* ÖNEM DERECESE : 1 en önemli, 5 en önemsiz olarak sıralanmıştır.

**AĞIRLIK KATSAYISI : Büyükten küçüğe doğru 5 ile 1 arasında sayılardır.

***ÖNEM SIRASI

Tablo 9 incelendiğinde, yöneticilerin “güçlü ve başarılı bir yönetici” olabilmek için ilk şartın, “güvenilir ve sevilir olmak” olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bunun ardından, “ahlaki değerlere önem vermek”, yöneticilerin olmazsa olmazları arasında ikinci derecede öneme sahip görülmüştür.

Ayrıca “astlara güven duyulması” (3. derecede) ve “yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması” da (4.derecede) önemli bir yere sahiptir. Nitekim belediye yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırmada (Bozlağan, 2005: 96-97), konusuna hakim yöneticiler tarafından hazırlanan amaç ve hedeflerin astları cesaretlendirdiği ve teşvik ettiği, diğer bir ifade ile misyon duygusuna sahip olmalarını sağladığı belirtilmiştir.

Yine Kahramanmaraş'taki yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada (Bulut ve Bakan, 2002: 93-117) ankete katılanların %50.8'i iyi bir yöneticilik eğitiminin kişiye vizyon ve kendine güven kazandırdığını orta koymuştur. Eğitimde öncelikle yönetim bilimi ve halkla ilişkilerin çok daha önemli olduğu ifade edilmektedir.

Tabloda görülen önem sıralamasında ilginç bir nokta, Tablo 7 de ortaya konulduğu üzere, kendini demokratik olarak gören yönetici oranının (%45.3) olmasına rağmen, “Takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermek” unsurunun, “Otoriter ve disiplinli olmak” unsurundan daha önemsiz bir sırada belirtilmiş olmasıdır.

Böylece disiplin ve otorite, hangi yönetim anlayışına sahip olursa olsun, çoğunluk yöneticinin vazgeçilmez şart olarak gördüğü bir unsur olarak belirlenmektedir.

Yine yöneticilerin, yönetim konusunda eğitim almış olmayı, ancak beşinci sırada önemli görmesi de dikkat çeken bir diğer noktadır.

Tablonun genel bir yorumu yapıldığında ise, yöneticilerimizin, astlarına önem veren ancak otoriteyi de paylaşmak istemeyen bir tarzda olmak üzere, modern yönetim anlayışı ile devletin klasik otoriter anlayışı arasında bocaladığını söylemek mümkün olabilir.

Nitekim alınan yöneticilik/liderlik eğitiminin, yöneticilerce iyi bir yönetici olmak için üst sırada gereklilik olarak görülmemesi, “okul” ile “gerçeğin” farklı olduğunu ve eğitim

sırasında belirtilmeyen birçok unsurun kamudaki yönetim tarzı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.

Tablo 10: Yöneticinin/ Liderin Başarısına Olumsuz Etki Eden Faktörler Nelerdir?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Siyasi Baskı ve Engellemeler	41	54.7
Astların Tecrübesiz ve Yetersiz Oluşu	9	12
İnisiyatif Kullanma Yetkisinin Sınırlı Oluşu	19	25.3
Ekonomik Nedenler Yüzünden İstenen Girişimlerin Yapılamaması	5	6.7
Diğer	1	1.3

Tablo-10 da ise kamu yöneticilerinin, başarılarına engel olarak ağırlıkla, siyasi baskı ve engellemeleri belirtmeleri (%54.7), bu unsurun kamu yönetimi üzerindeki olumsuz etkisini açıkça göstermektedir. Nitekim, bu unsurla dolaylı bağlantısı olan “inisiyatif kullanma yetkisinin sınırlı olması” unsuru da, yöneticilerce ikinci ağırlıklı oranda (%25.3) engelleyici nitelikte belirtilmiştir.

Astların tecrübesiz ve yetersiz olmasını sadece (%12) lik bir oran olumsuz etken olarak nitelendirmiştir. Sonuçta bu oranda yöneticinin, başarısızlık durumunu sadece astlarına yansıttıkları ve onları sorumlu tuttıkları rahatlıkla söylenebilir.

“Diğer” yanıtını veren (1) kişi ise, başarısızlığın nedenini “hükümetlerin uyguladıkları başarısız politikalar” olarak cevaplandırmıştır.

12.4. Liderlik Süreci

Bu bölümdeki üç adet soru, kamudaki yönetim sürecinin ilk sırada muhatap unsuru olan “astlar” ile ilgili yöneticilerin görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır

Tablo 11: Astlarınıza Karşı Ne Kadar Güven Duyuyorsunuz?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hiç	2	2.7
Biraz	21	28
Önemli düzeyde	35	46.7
Oldukça fazla	17	22.6

Tabloda görüldüğü gibi yöneticiler, astlarına güven konusunda olumlu bir profil çizmektedirler. Nitekim, Tablo1 ‘de görüldüğü üzere, astlarına “önemli düzeyde” güvenenler (%46.7) oranında iken, “oldukça fazla güvenenler” de (%22.6) lık bir orandadır. Bu rakamlar, toplamda (%69.3) lük yüksek bir “güven durumunu” göstermektedir.

Bununla beraber astlarına sadece “biraz” güvenenlerin oranı da hiç küçümsenmeyecek bir oranda (%28) ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kamu yöneticilerinin astlarına henüz tam anlamıyla “sırtını dönemediğini” göstermesi açısından ilginçtir.

Yöneticilerle yapılan sözlü mülakatlar esnasında bu durumun başlıca nedenleri; siyasi etkiler, hükümet politikaları ve hiyerarşik üstlerin dolaylı etkileri olarak belirtilmiştir. Bu etkilere karşın yine de astlarına “hiç” güvenmeyenlerin oranı sadece %2.7’dir.

Astlarına güven konusunda en olumlu olanlar yerel idare yöneticileri iken, olumsuz görüş bildirenler genellikle atanmış yöneticilerdir. Bu durum, yerel yöneticilerin seçimi kazandıktan sonra büyük oranda kendi kadrolarını, güvendikleri kişileri işbaşına getirdiklerini de göstermektedir. Atanmış yöneticilerin ise bu imkanları olmadığından astlarını tanıyamamakta ve dolayısıyla onlara rahatlıkla güvenememektedirler

Tablo 12: Sizce Astlarınızla Konuşurken Kendilerini Ne Kadar Özgür Hissediyorlar?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hiç	6	8
Biraz	19	25.3
Yeterince	41	54.7
Çok	9	12

Tabloda görüldüğü gibi astların kendilerini özgürce ifade edebilmesi konusunda ise yöneticiler, astlarıyla iyi bir diyalog içinde olduklarını düşünmektedirler. Nitekim, soruya “yeterince” ve “çok” şeklinde cevap verenlerin oranı, toplamda (%66.7) dir.

Bununla birlikte soruya “biraz” yanıtını verenlerin oranının (%25.3) olması ve bir önceki soruya “biraz” cevabını verenlerin oranının da bu rakama çok yakın (%28) olması, yöneticilerin yaklaşık %25 ‘inin, astlarına (yapılan sözlü mülakatlarda ortaya konan ve bir önceki tablo yorumunda belirtilen nedenler dolayısıyla) yeterince güven duymadıkları için bu güvensizliği astlarıyla diyaloglarına da yansıttıkları görüntüsünü vermektedir.

Tablo 13: Görevle İlgili Astlarınızın Görüşlerini Alıyor musunuz?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Her zaman	9	12
Hiçbir zaman	5	6.7
Bazen	41	54.7
Sık sık	20	26.6

Tabloda görüldüğü gibi ilk iki soruyla bağlantılı olarak, ”astların fikirlerinden faydalanıyor musunuz?” sorusuna da ilk iki soruya benzer şekilde (%25) civarında “bazen” ve

çoğunluğun da “sık sık” cevaplarını vermesi beklenirken, soruya ‘bazen’ cevabı verenlerin oranının (%54.7) olması, buna karşın “sık sık” (%26.6) ve “her zaman” (%12) olarak cevap verenlerin, toplamda sadece (%38.6) da kalmış olması, astlarına ne kadar güvenirse güvensin ve astlarıyla diyalogu ne kadar gelişmiş olursa olsun, kamu yöneticilerimizin inisiyatifleri ellerinde tutma ve her zaman “en iyiyi bilme” konularında hala yeterince esnek ve paylaşımcı olmadıklarını göstermektedir.

Astlarına hiç danışma gereği duymayan yöneticilerin oranı ise (%6.7) de kalmıştır. Bu cevabı verenlerin tamamının atanmış kamu yöneticisi olması dikkat çeken bir özelliktir ki bu durum, astlara yaklaşımı sorgulayan tüm sorulara verilen cevaplara paralellik göstermektedir.

12.5. Motive Edici Unsurlar

Bu bölümdeki sorular, yöneticilerin kurumlarında performansını artırmak için yaptıkları çalışmalar ile başarıyı paylaşma konusundaki görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla yöneltilmiştir.

Tablo 14: Astlarınızın Performansını Arttırmak İçin Hangi Yöntemi Kullanıyorsunuz?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Korkutma/Tehdit etme	4	5.3
Cezalandırma	16	21.3
Ödüllendirme	31	41.3
Kararlara katılımı sağlama	24	32

Tabloda görüldüğü gibi kamu yöneticileri, kurumlarında performansını artırmak için “ödüllendirme”yi ilk sırada kullanırken (%41.3), aynı amaçla, “karar vermede katılımcılığı sağlama” unsurunu da önemli bir oranda (%32) kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu oran, üçüncü grup sorular içindeki “görevle ilgili astların görüşlerini alma oranı” sorusuna verilen “sık sık” (%26.6) ve “her zaman” (%12) cevaplarının toplamı olan (%38.6) oranına anlamlı bir yakınlık göstermektedir.

Yöneticilerin en az kullandıkları (%5.3) motivasyon unsuru da “korkutma/tehdit etme” (ceza verme, başka bir yere tayin ettirme, işten çıkarma vb. gibi sözler ile) olarak belirlenmiştir. Bu durum yöneticilerin giderek daha yapıcı, demokratik, katılımcı, hoşgörülü ve insan psikolojisini önde tutan bir yaklaşıma sahip oldukları izlenimi vermektedir.

Tablo 15: Şuana Kadar Astlarınızla Grup Çalışması Yaptınız mı?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hiç	4	5.3
Nadiren	12	16
Yeterince	35	46.7
Çok	24	32

Tablo 15 incelendiğinde, yöneticiler, astlarıyla “yeterince” (%46.7) ve “çok” (%32) grup çalışması yaptıklarını da belirtmişlerdir. Bu oran toplamda (%78.7)’lik bir dilimi oluşturmaktadır.

Ancak yöneticilerin, Tablo-9 da ortaya konduğu üzere, takım çalışması ve katılımcılığı, başarılı bir yönetim için oldukça alt sıralarda (8.sırada) bir önemde gördükleri dikkate alınırsa bu yüksek oran şaşırtıcı görülebilir. Ancak oranın bu kadar yüksek olmasının nedeni, yöneticilerle yapılan sözlü mülakatlarda belirlendiği üzere, birçok yöneticinin, kanuni olarak ast birimlerle yaptıkları mutad toplantıları da grup çalışması olarak görüp bu şekilde adlandırmalarıdır.

Bununla beraber yöneticilerin astları ile sık sık bir araya gelmeleri ve zaman zaman görüş alışverişinde bulunmaları grup çalışmaları için bir alt yapı hazırlamaktadır. Çünkü bu tür toplantılarda benzer uzmanlık alanlarının ve birlikte iş yapmanın gereği daha fazla ortaya çıkmaktadır.

Tablo 16: Karar Verme Aşamasında Kimin Anlayışı Ön Plana Çıkıyor?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Yönetici olarak benim	45	60
Astlarımın	0	0
Çoğunluğun	12	16
Bazen benim bazen çoğunluğun	18	24

Tabloda görüldüğü gibi karar verme konusunda mutlak bir baskınlık (%60) kuran yöneticilerden, ancak (%24) oranında bir kesimin “bazen çoğunluğun da fikrini uygulama” yolunu seçtikleri görülmektedir.

Çoğunluğun fikri uygulanan kurumların ise çoğunlukla belediyeler olduğu belirlenmiş olup, tabloyla ilgili en göze çarpan husus ise tek başlarına astların fikirlerinin kesinlikle uygulanmadığının(%0) ortaya konmuş olmasıdır. Bu oran, kamu yönetimimizdeki mutlak otorite anlayışını yansıtmaya açısından ilgi çekici ve önemli bir saptamadır.

Tablo 17: Astlar Kendi Yaptıkları İşlerle İlgili Kararlara Katılırlar mı?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hiç katılmazlar	12	16
Ara sıra fikirleri sorulur	48	64
Genellikle fikirleri sorulur	10	13.3
Karar alımına tamamen katılırlar	5	6.7

Tabloda görüldüğü gibi astlar kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara ise ara sıra da olsa (%64) katılabilmektedirler. Hatta, “genellikle” cevabına karşılık gelen (%13.3) oranı ile “tamamen” oranını (%6.7) da göz önüne alacak olursak, toplamda %84 lük büyük bir katılım oranı çıkmaktadır.

Bu katılım, sözlü mülakatlar ve astlarla yapılan görüşmelerde belirlendiği üzere, genellikle, uzmanlık gerektiren ve detaylarını sadece hizmeti görenin bilebileceği teknik vb. işler ile kurum içi yönetmeliklerinin hazırlanması veya tadil edilmesi, maaş alınacak bankanın seçilmesi gibi konularda olmaktadır.

Tablo 18: Kurumun Başarısında En Büyük Sorumluluk Kime Aittir?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Üst Düzey Yönetimde	5	6.7
Üst-Orta Düzey Yönetimde	38	50.7
Kurumun Tümünde	24	32
Astlarda	8	10.6

Tabloda görüldüğü gibi yöneticiler, kurumun başarısındaki en büyük payım kime ait olduğu konusunda ise büyük çoğunlukla (%50.7) “üst-orta düzey yönetimde” yani başka bir deyişle kendilerinde olduğu görüşündedirler. Ancak azımsanamayacak oranda yönetici de (%32) başarı sorumluluğunu “kurumun tümünde” bulmaktadır.

Bu oranlar da elbette, kamu yönetimimizde yönetici merkezli yaklaşımın her şeye rağmen yüksek seviyedeki baskınlık durumunu ortaya koymaktadır.

12.6. Vizyoner Liderlik Yaklaşımları

Yöneticilerin, vizyonerlik ve vizyoner liderlik konularındaki bilgi durumlarının incelendiği bu soru bölümünde, yöneticilere konu ile ilgili yedi adet soru sorulmuştur.

Kamu yöneticilerinin, kendilerinden “liderin vizyon sahibi olmasının” ne anlama geldiğini belirtmeleri istendiği zaman, ortak olarak vurguladıkları kavramlar; öngörü, yenilikçilik, bilgili olma ve programlı çalışma olmuştur.

Nitekim bu tanımlamalardan birkaç örnek verilecek olursa;

“Güvenilir, dürüst, toplumun ihtiyaç ve yararlarını ön görmeli, adaletli olmalı.”

“Öngörü sahibi, çözüm üretici, belirli prensipleri olan ve bunu iş hayatında uygulayan.”

“Lider geleceği görüp şimdiden geleceği planlamalı, kurumun görev ve işlevini o yöne doğru hazırlamalıdır.”

“Kendini sürekli yenileyen yasal değişiklikleri takip eden lider anlamına gelmektedir.”

“Liderin sevilmesi, bilgi birikimini etrafına yayması, eşit olup ve ayrımcı olmamasıdır.”

“Vizyon sahibi olan yöneticiler başarılı olmak için işi şansa bırakmazlar planlı programlı çalışırlar.”

“Bilgili, karakterli, dürüst ve çalışkan”

“Vizyon sahibi yöneticiler daha etkili ve azimli olurlar.”

“Gelecek bir zamanda kurumun ne derecede ilerleyeceğini görebilmektir.”

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, yöneticilerin dolaylı da olsa büyük oranda vizyon ve vizyoner liderlik konusunda belli ölçülerde bilgiye sahip olduklarını söylemek mümkün görünmektedir. Çünkü yöneticilerimizin belirttikleri kavramlar, gerçekten de vizyoner liderliğin temel kavramları durumundadırlar.

Tablo 19: Vizyoner Liderlik Hakkında Ne Kadar Bilgi Sahibisiniz?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hemen hiç	6	8
Çok az	19	25.4
Yeterince	40	53.3
Oldukça fazla	10	13.3

Tabloda 19’da görüldüğü gibi Yöneticiler, “vizyoner liderlik” konusundaki bilgi düzeylerini, “yeterince” (%53.3) ve “oldukça fazla” (%13.3) olarak belirtmiş olup, bu oran toplamda (%66.6) lık bir rakama karşılık gelerek, konu hakkındaki bilgisi yüksek olanların oldukça büyük bir kesim olduğunu göstermektedir.

Yine yöneticilerden (%25.4) lük grup, konu hakkındaki bilgisini “çok az” olarak belirtilmişlerdir. Hiç bilgisi olmayanlarının oranının (%8) olduğu da göz önüne alınacak olursa, (%33.4) oranındaki kamu yöneticimizin vizyoner liderlik kavramına tam anlamıyla vakıf olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 20: Kurumun Başarısı İle Liderin Vizyon Sahibi Olması Arasında Bağlantı Var mıdır?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hemen hiç yok	10	13.3
Az da olsa var	22	29.3
Önemli ölçüde	32	42.7
Son derece bağlantılı	11	14.7

Tabloda görüldüğü gibi kurumun başarısı ile liderin vizyon sahibi olması arasındaki bağlantı konusunda büyük bir çoğunluk (%42.7), “önemli ölçüde” bağlantı olduğunu belirtmiştir. “Son derece bağlantılı” diyen (%14.7) lik kesim de bu rakama eklenecek olursa, (%57.4) lük yüksek bir oran ortaya çıkmaktadır. Bu oran, yöneticilerin vizyon kavramına ve vizyoner olmaya önem verdiğini göstermektedir.

Tablo 21: Vizyoner Lider Örgüt Başarısı İçin En Çok Neye Dikkat Etmelidir?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Mevzuata	14	18.7
Hiyerarşiye	10	13.3
Astların Yaklaşım ve Görüşlerine	14	18.7
Hizmet Alanlara	12	16
İnisiyatif Kullanmaya	20	26.6
Durumun Gereğine	5	6.7

Tablo 21’de görüldüğü gibi vizyoner liderin en çok neye dikkat etmesi gerektiği sorusuna verilen cevaplar ise hemen hemen eşit bir dağılıma sahip görünse de, mevzuata bağlı kalınması gerektiğini belirten kesim ile, astların görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini düşünenlerin oranının aynı olması (%16), bu konudaki iki kutuplu yaklaşımı göstermesi bakımından ilginç bir tespit olarak görülebilir.

Ancak en büyük orana (%26.6) sahip olan “inisiyatif kullanma” gerekliliği, yöneticilerin, vizyoner bir liderin en çok, kendi inisiyatifini kullanabilme konusunda etkin olması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu da zaten vizyoner liderliğin temel kavramlarından biridir.

Tablo 22: Sizce Astların Vizyon Sahibi Liderlere Karşı Tutumları Nasıldır?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Saygı duyarlar	25	33.3
Çekinirler	15	20
Otoriter bulurlar	20	26.7
Katılımcı bulurlar	15	20

Tabloda görüldüğü gibi yöneticiler, vizyon sahibi liderlerin, astların üzerinde saygı uyandırdığını (%33.3) ve astların bu yöneticileri otoriter bulduklarını (%26.7) düşünmektedirler. Bu soruya verilen cevapların en dikkat çeken sonucu, vizyoner liderin temel özelliklerinden olan “katılımcı olma”nın, ancak (%20) lik bir kesimce belirtilmiş olmasıdır. Bu durum yöneticilerin vizyoner liderlik kavramı hakkındaki bilgi eksikliğini göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Tablo 23: Hiyerarşik Üstlerinizin Ne Derece Vizyoner Olduğunu Düşünüyorsunuz?

Görüşler	Sayı	Yüzde(%)
Hemen hemen hiç	15	20
Çok az	30	40
Yeterince	20	26.7
Oldukça fazla	10	13.3

Tabloda 23’te görüldüğü gibi kamu yöneticilerinin bir ast gözüyle vizyoner liderlik olgusuna bakmalarını amaçlayan bu sorunun sonucu, yöneticilerin, hiyerarşik üstlerini “yeterince” (%26.7) ve “oldukça fazla” (%13.3) vizyoner bir lider olarak gördüklerini ortaya çıkarmış durumdadır.

Bununla birlikte “hemen hemen hiç” (%20) ve “çok az” cevaplarını verenlerin oranının da (%40) olduğu göz önüne alınca, (%60) lık bir oranda yöneticinin, üstlerinin vizyoner anlayışa çok yakın olmayan bir tarzda hareket ettiğini belirttiği görülmektedir. Bu durum, vizyoner bir yaklaşımla yönetimin, ankete katılan yöneticilerce de istenen bir durum olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 24: Yönetici/Liderin Etkinlik Derecesini Belirleyen Faktörler Nelerdir?

GÖRÜŞLER	*O.D.	4	3	2	1	T.P	***Ö.S
	**A.K.	1	2	3	4		
Yönetici kendine güvenmeli, pozitif olmalı	C.S	-	-	26	49	274	1
	P	-	-	78	196		
Telkin ya da tavsiye ederek cesaret İlham vermeli	C.S	6	13	30	26	226	9
	P	6	26	90	104		
Dinamik, çok İlgilenen, enerjik ve hevesli olmalı	C.S	-	8	39	28	245	6
	P	-	16	117	112		
Öngörüde bulunabilmeli, olası gelecek olayları tahmin edebilmeli ve planlamalı	C.S	-	10	25	40	255	4
	P	-	20	75	160		
Bilgili olmalı, birikimli ve gelişmelerden haberi olan	C.S	-	6	24	45	264	2
	P	-	12	72	180		
İletişim içinde olmalı, astları ile sık olarak iletişime geçmeli	C.S	-	14	34	27	238	7
	P	-	28	102	108		
Takım kurabilmeli, grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilmeli	C.S	4	18	35	19	221	10
	P	4	36	105	76		
Zeki, Parlak, Kolayca Öğrenip, Anlayabilen olmalı	C.S	5	14	31	25	226	8
	P	5	28	93	100		
Kararlı, kararları ciddi ve çabuk alabilen olmalı	C.S	-	8	27	40	257	3
	P	-	16	81	160		
Mükemmeliyetçi, kendi ve altında çalışanlar için performansta mükemmeli arayabilmeli	C.S	10	18	24	23	210	11
	P	10	36	72	92		
Değişimci olmalı ve değişim kültürünü yerleştirmeli	C.S	4	7	25	39	249	5
	P	4	14	75	156		

* ÖNEM DERECEİ : 1 en önemli, 4 en önemsiz olarak sıralanmıştır.

**AĞIRLIK KATSAYISI : Büyükten küçüğe doğru 4 ile 1 arasında sayılardır.

***ÖNEM SIRASI

Genel olarak tablo incelendiğinde kamu yöneticileri, liderin genel özelliklerini belirttikleri tabloda ise, bu özellikleri verdikleri öneme göre sıralamışlardır. Buna göre bir liderin sahip olması gereken en önemli özellik, “kendine güven ve pozitif olma” olarak ortaya konmuştur. Yöneticiler, son sırada ise “mükemmeliyetçiliği” belirtmişlerdir.

Tablo ve sonuçları genel bir bakış açısıyla incelendiğinde, yöneticilerin, aslında vizyoner liderliğin özelliklerinin, her yöneticide “olması gereken” özellikler olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Bu doğrultuda şu söylenebilir ki, kamu yöneticilerinin çoğunluğu, “vizyoner liderlik” kavramıyla ilgili doğrudan bilgi sahibidirler ve yetkileri dahilinde bu yönetim anlayışını kurumlarında uygulamaya çalışmaktadırlar.

Bir kısım yöneticiler ise vizyoner liderlik hakkında geniş bir bilgi sahibi olmamalarına rağmen, aslında bu liderlik tarzının özelliklerini, her liderin taşıması ve bu tarzı uygulaması gerektiğini düşünmekte ve böylece de vizyoner liderliği dolaylı olarak, birebir kavramın adını bilip kullanmadan da olsa, yönetimlerine yansıtmaya çalışmaktadırlar.

BEŞİNCİ KESİM

GENEL DEĞERLENDİRME

Bu kısımda çalışmanın teorik bilgileri ile uygulamadan elde edilen veri sonuçları dikkate alınarak genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

13. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada ve tabii ülkemizde köklü ve sürekli olarak yaşanan yönetsel, sosyal, siyasal ve teknolojik değişimler ve gelişmeler, klasik yönetim anlayışını ve uygulamalarını, örgüt ve kurumların yönetimi konusundaki gereksinimlere cevap vermede yetersiz ve etkisiz bırakmıştır. Nitekim klasik yönetim anlayışı içerisinde de ele alınan yöneticilik ve liderlik kavramları, tarihsel süreç içerisinde ve özellikle son yıllarda her geçen gün daha da gelişip çeşitlenen yeni liderlik kuramlarının da temel inceleme konusunu teşkil etmiş ve yeniden yorumlanmışlardır.

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, genel olarak incelendiğinde, ortaya konulan tüm liderlik ve yöneticilik tanımlarında açıkça ya da dolaylı olarak belirtilen ortak bir nokta olduğu görülmektedir ki, o da şudur: “Lider, vizyonerdir”.

Günümüzde liderin temel özellikleri arasında sayılan “öngörü sahipliği, yenilikçi ve gelişime açık olma” özellikleri, ancak etkili bir vizyon belirleme ve uygulama ile kendini gösterebilir ki, o da ancak vizyoner bir liderin işidir.

Vizyon belirleme ve uygulama, oldukça kapsamlı bir süreçtir. Vizyon, kendiliğinden ortaya çıkan bir gelecek görüntüsü değildir. Lider, kendini geliştirir, toplumsal gelişmelere açık olur, deneyim ve birikimi sayesinde sezgi ve düşünce dünyasını geliştirir, böylece dünyaya yeni bir bakış açısı vererek vizyonunun oluşmasını sağlar. Düşünsel ve sezgisel vizyonun bireysel düzeyden örgütsel düzeye çıkarılması ise, her iki vizyonun çalışanlarca paylaşılması ile gerçekleşir ki, bu da liderin, astlarıyla oluşturacağı diyalog ortamı ve ikna ediciliği sayesinde başarılabilir.

İşte bu nedenle vizyon sahibi lider, yeni yaklaşımlar dener, girişimci ve ikna edicidir. Problemlerin çözümünde yeni ve farklı yollar oluşturur, gerektiği zaman kabul edilen normların dışında düşünüp hareket edebilir. Diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahiptir.

Bu özellikleri sayesinde vizyoner lider, sorumlu olduğu örgütü veya kurumu, bulunduğu toplumda yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel bir şekilde yönetir ve hep bir adım önde hareket ettirir.

Sözü edilen ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler, günümüzde devletin üstlendiği rolü ve kapsamını da değiştirmektedir. Bu gelişmeler incelendiğinde, devletin “etkinleşmesi” gerekliliği açıkça ortaya çıkmaktadır. Nitekim çağımızda devletin en önemli fonksiyonlarından birisi, etkinliğidir.

Bu etkinliği sağlamada en büyük görev ise, hiç şüphesiz, devletin somutlaştığı yerler olan kamu kurumlarında çalışan kamu yöneticilerine düşmektedir.

Hızlı nüfus artışı, doğal olarak kamu kurumlarından hizmet alanların sayısında da artışa neden olmaktadır. Eğitim, sağlık, bayındırlık gibi makro politikaların uygulandığı temel konularda daha mikro ölçekli, yerele uyumlu politikaların uygulanması gerekliliği ortaya çıkmakta, vatandaş hakları ve bilincinin artması ile birlikte, “hizmet kalitesi” temel bir etkinlik ölçüsü haline almaktadır. İşte bu etkinliği sağlamada en önemli araç ise lider ve lider yaklaşımlarıdır.

Bununla beraber şu üç noktaya da dikkat çekmekte fayda vardır. *Birincisi*, üst düzeyde ve karar verme konumunda olan pek çok yöneticinin klasik, bürokratik, hizmet merkezli bir eğitimle yetişmiş olmasıdır. Dolayısıyla vatandaş merkezli düşünme eğilimleri daha azdır. *İkincisi*, vatandaş önceliklerindeki değişimin görülmemesi ya da geç fark edilmesi, *üçüncüsü ise*, yöneticilerin vatandaştan uzak kalması durumudur.

İşte, yöneticilerde vizyoner anlayışın bulunmasının önemi burada kendini gösterir. Bu üç noktanın aşılmasını sağlayacak olan kişiler, kamu yöneticileri, bu kişilerin uygulamaları gereken yönetim tarzı da vizyoner liderliktir.

Kamu yönetimi için özellik arz eden en önemli nokta, halkın, devletle olan ilişkilerini her kademedeki görevlilerle ve özellikle kamu yöneticileri ile yüz yüze gelmek sureti ile kuruyor olmalarıdır. Halkın gözünde bu görevliler devletin kendisidir. Bu görevlilerin tutum ve davranışları karşısında halkın duyguları doğrudan devlete yönelik oluşmaktadır. Bu itibarla kamu yöneticileri, sadece kendi kurumlarında değil, hizmet verdikleri ve sorumlu oldukları tüm insanlara yani vatandaşlara da örnek teşkil etmek durumundadırlar.

Bu noktada yöneticinin en büyük desteği ve göstergesi, hiç şüphesiz uyguladığı yönetim anlayışıdır. Vizyoner bir lider olmak, bu noktada yönetici için vazgeçilmez bir uygulama tarzı olarak ortaya çıkar. Çünkü vizyoner lider, öngörülü, değişimi takip eden ve uygulayan, en önemlisi de ikna eden bir liderdir. Nitekim kamu yöneticisi, sorumluluğu gereği, bilmek ve görmekle yetinemez. Bilip gördüklerini, öğrendiklerini, kurumuna ve vatandaşlara anlatmak, açıklamak, onların da sürekli bir gelişme doğrultusunda hareket etmelerini sağlamak durumundadır.

Özellikle yerel yönetimlerde çalışanlar, vatandaşın ve sorumlu oldukları kesimin, hizmette merkez olduğunu, onların isteklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini bilmeli, her zaman hizmet için istekli ve kararlı olmalıdır.

Kamu yöneticisi, bu bilinç ile, sorumluluğu altındaki kurum çalışanlarını etkili bir vizyoner lider olarak yönetmelidir. Oluşturacağı hizmete yönelik vizyonu astlarıyla paylaşmalı, onlarla iletişimini sürekli ve sağlıklı tutmalıdır. Çalışanın kendini kuruma ait hissetmesi için sağlam bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Vizyonu doğrultusunda belirleyeceği misyonları astlarına aktarmalı ve onların da bunu sahiplenmesini sağlamaya çalışmalıdır.

Görev yaptıkları yerlerdeki vatandaşların sosyo-ekonomik durumlarındaki değişikliği göz önüne almalı, bu sayede vatandaşlarca da kabul edilebilecek bir vizyon oluşturabilmeli, vizyoner bir yönetici olarak, değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğini geliştirmelidirler.

Bu sayede, kamu yöneticisi, vizyonerliği sadece kurum içine değil, dışına da yansıtarak hem kurum çalışanları hem de vatandaş gözünde etkin bir yönetici olduğunu gösterebilecektir. Devletin somut yansıması olduğunun bilinciyle, oluşturduğu vizyonun hizmet kalitesindeki artışı sağlayarak böylece devletin güvenilirliğinin halkın gözünde artması sonucunu doğuracağını unutmamalıdır.

Genel olarak görülmektedir ki vizyoner bir anlayışla uygulanan kamu yöneticiliği, hem devletin kendi kurumları içinde verimliliği ve etkinliği artırmakta hem de kamu çalışanlarının, kendilerini kuruma ve topluma daha faydalı hissetmelerini, kendilerini geliştirme zorunluluğu duyarak geleceğe dönük bir şekilde hizmet kalitesi artışı için çalışmalarını sağlayabilmektedir.

Hizmet alanlar yani vatandaşlar da kamu yöneticisini devletle özdeşleştirdikleri için onun uyguladığı etkin yönetimi, devletin etkin yönetimi olarak algılayacaklar ve kamu yöneticisinin kendilerini ikna ettiği vizyon doğrultusunda düşünerek, devletin kendilerine hizmet için varolduğu bilinci ile kendilerini devletleriyle bütünleşmiş olarak hissedeceklerdir.

Bu araştırmanın uygulama kısmı dikkate alındığında yöneticilerin vizyonerliğe bakış açılarının ne olduğu ile liderlik algulamalarının nasıl olduğu konusunda şunlar söylenebilir:

* Genellikle orta yaş gurubunda, evli ve erkek ağırlıkta olan liderlerin sadece dörtte birinin herhangi bir sivil toplum kurumuna üye olduğu görülmektedir. Teknolojiyi kullanabilmektedirler, almış oldukları eğitim ile yaptıkları iş arasında bir paralellik görülse de iyi bir yöneticilik eğitimi aldıkları söylenemez. Ancak uygulamada mesleki tecrübeye sahip oldukları ileri sürülebilir.

* Farklı liderlik anlayışları ileri sürülmekle beraber bu araştırmada ortaya çıkan liderlik algulamalarının ortak yönleri: “Mevcut olanı korumak, kurumun bütün alanlarına hakim olabilmek, çevresindeki insanları yönlendirebilmek, kendine saygılı, ast ve üstleriyle birlikte başarılı bir vizyon doğrultusunda ilerlemek, hedef göstermek, organize etmek, sorun çözen çalışanları motive etmek, bilgili ve görgülü olmak, kanunlara saygılı olmak, ekip çalışmasına önem vermek” şeklindedir.

* Yöneticileri güçlü kılan bazı faktörler olmakla beraber bunlardan en önemlileri: Güvenilir ve sevilir olmaları, ahlaki değerlere önem vermeleri, yöneticilik konusunda iyi bir eğitim almaları, takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermeleridir.

* Bununla beraber bir liderin başarısını engelleyen faktörler de vardır ki, bunlardan özellikle siyasi baskı ve engellemeler ile inisiyatif kullanma yetkisinin sınırlı olması konusu ön plana çıkmaktadır.

* Liderler astlarına genellikle güven duymakla beraber tam bir güvenden bahsetmek zordur. Burada astların da kendilerine güven duymadıkları ileri sürülmektedir. Yöneticilerin, astların görüşlerine ancak bazen başvurmaları ve onları yeterince dikkate almamaları da bu güvensizliği besleyen bir etmen olabilir. Dolayısıyla yöneticilerin “ben merkezli” olmaktan uzak durmaları gerekir. Ayrıca ast-üst ilişkisinde “ödüllendirme sistemi” ne önem vermeleri gerekmektedir. Nitekim araştırmada ödüllendirmenin performansı artırmada önemli bir unsur olarak görüldüğü dikkati çekmektedir.

* Yöneticiler, vizyoner lider dendiğinde; güvenilir, dürüst, adaletli, öngörü sahibi, çözüm üreten, geleceği görüp planlama yapan, kendini sürekli yenileyen, ayrımcı olmayan, vizyon sahibi olan, gelecek bir zamanda kurumun ne derecede ilerleyeceğini görebilen kişileri akıllarına getirmektedir. Ancak yöneticilerin vizyoner lider hakkında tam bir bilgi sahibi oldukları söylenemez. Oysa ki, kurumun başarısı ile liderin vizyoner olması arasında yakın bir ilişki vardır. Özellikle inisiyatif kullanmaya önem veren vizyoner liderler, bunun daha etkin olmasını istemektedirler ki, astlar da bu tür liderlere saygı duymaktadır. Ancak bunun için de astların, liderin vizyoner lider olduğuna inanmaları gerekir. Bu araştırmada astların, liderlerini vizyoner görmedikleri ya da çok az vizyon sahibi olduklarını belirtmeleri dikkat çekicidir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa, kamu yönetimimizde liderin önemli olduğu, özellikle günümüzde vizyoner liderlik anlayışının ön plana çıktığı ancak bu konuda tam bir gelişimin ve eğitimin sağlandığı söylenememekle birlikte, her derece kamu yöneticisi tarafından uygulanacak vizyoner liderlik anlayışının, hem kamu çalışanlarının hem de vatandaşların kendilerini geleceğe yönelik bilinçli hissetmelerini ve devlete güven duymalarını sağlayacağı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- AKIN, B., (2001), **Yeni Ekonomi; Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Çizgi Kitabevi Yayınları.
- AKTAN, Can, (2000), **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, Tosyör Yayınları.
- ANDERSON, Terry, (2001), **Transforming Leadership**, Human Resource Development Press, USA.
- ARAT, Melih, (1999), “Şirketlerin Miknatısı: Vizyon”, **Power Dergisi**, Ocak, Sayı:121.
- BAKAN, İsmail- BULUT, Yakup, (2004), “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Çalışması”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:31, s.151-176.
- BASS, Bernard, (1990), **Stogdill’s Handbook of Leadership: A survey of theory and Research**, Free Press, New York.
- BASS, Bernard, (1997), **Handbook of Leadership**, Free Press, USA.
- BAŞTÜRK, Rabi, (2005), **Yönetim Sanatı**, Arı Sanat Yayınevi, İstanbul.
- BENNİS, Warren, (1997) , **Stratejik Yönetim ve Liderlik** (Çev: Mustafa ÖZER), İz Yayıncılık, İstanbul.
- BLOCH, Susan, (2003), **Kusursuz Liderlik**, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- BOZLAĞAN, Recep, (2005), **Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler**, Hayat Yayınları İstanbul.

- BULUT, Yakup - BAKAN, İsmail, (2002), “Yöneticilerin Eğitimi: Kahramanmaraş’taki Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, c.35, Sayı: 2.
- ÇELİK, Vehbi, (1998), “Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi”, **Anahtar Dergisi**, MPM Yayınları, Yıl:10, Sayı: 113.
- DRUCKER, Peter, (2000), **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar Ve Sonrası**, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- EDWARDS , Mark R ., (1992) , “Symbiotic Leadership : A Creative Partnership for Managing Organizational Effectiveness”, **Business Horizons**, May-June.
- EL NAMAĞI, M., (1997), “Şirket Vizyonunun Oluşturulması” ,(Çev: Turan ATILGAN), **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1.
- EMRE, Cahit, (2003), **Yönetim Bilim Yazıları**, İmaj Yayınevi, Ankara.
- ERTÜRK, Mümin, (1999), **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul.
- ERÇETİN, Şule, (2000), **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- ERGÜN, Turgay, (2000), **Kamu Yönetimi**, TODAİE, Ankara.
- FİŞEK, Kurthan, (2005), **Yönetim**, Paragraf Yayınları, Ankara.
- GENÇ, Nurullah, (2006), **Kalite Liderliği**, Timaş Yayınları, İstanbul.
- GÜRGEN, Haluk, (1997) ,**Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- HANDY, Charles, (2002), **The Language Of Leadership**, Basil Blackwell Ltd, Oxford.
- HEİNTEL, P., (1995), **Vizyon ve Öz Yapılanma; Vizyon Yönetimi**, (Çev: Veli KARAGÖZ), Evrim Yayınevi, İstanbul.

- HEİNZE, Roderich, (2005), **Vizyon Yönetimi**, (Çev:Veli KARAGÖZ), Evrim Yayınevi, İstanbul.
- İNTERNET, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/yon/mkl_list.php?id=30.
- İNTERNET, <http://www.vizyon2000.s5.com/ornek.htm>.
- İNTERNET, <http://www.çevreorman.gov.tr/ekitap/kz.gdp>.
- JAMES, Jennifer, (1997), **Yeni Çağın Liderlik Becerileri: Gelecek Zamanda Düşünmek**, (Çev:Zülfü DİCLELİ), Boyner Yayınları, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, (1998), **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul.
- KOTTER, John P., (1999), **A Force For Change : How Leardership Differs From Management**, (Çev: Meral TÜZEL), Boyner Yayınları, İstanbul.
- LUKE, Jeffrey, (2000) , **Catalytic Leadership : Strategies for An İnterconnected World**, Jossey Bass İnc., USA.
- MACHİAVELLİ, Niccolo, (1997), **Prens (Hükümdar)**, Alkım Yayınevi, Ankara.
- MANZ, Charles; SİMS, Henry, “Superleadership: Beyond The Myth of Heroic Leadership”, **Organizational Dynamics**, (spring 1991).
- MC GREGOR, D., (1960), **The Human Side of Enterprise**, Mc Graw-Hill Book Co NewYork.
- MAXWELL, John C., (1999), **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- ÖZGEN, Ebru, (2003), “İletişim Ve Liderlik”, <http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisimdergi/18/OZGEN.pdf>, (17 Temmuz 2007).

- PEKER, Ömer, (2003), “Yönetimde Değişme ve Gelişmeler “, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:36.
- PFEFFER, Jeffy , (2002), **Güç Merkezli Yönetim**, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- QUIGLEY, Joseph, (1998), **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi, Korunması**, (Çev: Berat ÇELİK), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- ROBBİNS, Stephan, (2000), **Organizational Behaviour**, Prentice Hall Inc.,USA.
- SAĞLAM, Mehmet, (1995), **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- SİMMONS, Michael, (2000), **New Leadership For Women And Men**, Gower Press, UK.
- SNYDER, Neil, (1999), **Vision, Values and Courage Leadership For Quality Management**, The Tree Press, USA.
- STARRAT, Robert, (1995), **Leaders with Vision**, Corwin Press, USA.
- STONER, Jesse, (1997), “Vizyon, Misyon Ve Değerler”, **Executive Excellence**, Yıl:1, Sayı:7, Ekim.
- ŞİMŞEK, Şerif, (2000), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TİCHY, N.; ULRİCH, D., (1985), **The Leadership Challenge –A Call For The Transformational Leader**, Sloan Management Review.
- TORTOP, Nuri; AYKAŞ, Burhan, (1999), **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara.
- WEBER, Max, (2005), **Bürokrasi ve Otorite**, (Çev: H.Bahadır AKIN), Adres Yayınları, Ankara.
- WERNER, İsabel, (1997), **Liderlik Ve Yönetim**, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.

- WHITE, Rupert, (2006), **Etkili Liderlik Becerileri**, (Çev: Ebru DAVRAN), Kaizen Yayıncılık, İstanbul.
- WRIGHT, Peter, (1997) ,**Strategic Management Concepts and Cases**, Prentice Hall Inc.,USA.
- YILDIRIM, Ramazan, (1998), **Yaratıcılık ve Yenilik**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ZEL, Uğur, (1997), “Harekete Geçirici Liderlik Ve İşe Yönelik Liderlik”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 97/4.

EK**ANKET FORMU**

Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimi görmekte ve Doç. Dr. Yakup BULUT danışmanlığında yüksek lisans tez çalışmamı yürütmekteyim. Tez çalışmamda, “vizyoner liderlik ve kamu yönetiminde uygulanabilirliği” incelenmektedir.

Bu anket, tez çalışmamın temelini teşkil etmekte ve kamu yönetiminde halihazırdaki liderlik ve yönetim düzeyini belirleme amacını gütmektedir. Ankette toplanılacak veriler, sadece akademik amaçlı olarak tarafımdan kullanılacaktır. Anket kapalı zarf ile tarafınıza teslim edilecektir ve aynı şekilde iade edilmesi rica edilmektedir. Anketin kimin tarafından doldurulduğu (anketi dolduranın kimliği) şahsım dahil olmak üzere hiçbir şahıs ve kurum tarafından bilinmeyecektir. Dolayısıyla ankette size sorulan sorulara lütfen doğru bildiğiniz seçenek veya seçenekleri işaretleyerek cevap veriniz. Sizden alınan bilgilerin doğruluk derecesi yapılan araştırmada elde edilen bulguların güvenilirliğine büyük oranda etki edecektir. Bu bir sınav kağıdı değildir ve hiç bir sorunun doğru ve yanlış cevap olarak nitelendirilebilecek cevabı yoktur. Size en uygun gelen cevap en doğru olan cevaptır. Bu sebepten dolayı lütfen her soruya cevap vermeye çalışınız. Çalışmama yapacağınız çok değerli katkılardan dolayı teşekkür ederim. Saygılarımla

Serdar Vural UYGUN

HATAY'DA KAMU KURUMLARINDA YÖNETİCİLİK GÖREVİ YAPANLARIN VİZYONER LİDERLİK KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ANKET UYGULAMASI

Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünde Doç Dr. Yakup BULUT denetiminde “Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay’da Bir Uygulama” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasına ilişkin bir anket uygulanmaktadır. Sağlıklı ve verimli bir çalışma olabilmesi için katkılarınıza ihtiyaç vardır. Anketi cevaplayanın kimliği kesinlikle belirtilmeyecektir. Bu anketi cevaplayıp görüşlerinizi belirterek gerekli katkıyı sağlamış olacaksınız. Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Serdar Vural UYGUN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç Dr. Yakup BULUT
Tez Danışmanı

Anket Uygulanan Kişiye İlişkin Genel Bilgiler

1- Cinsiyetiniz

() Erkek () Kadın

2- Doğum yeriniz.....?

3- Yaşınızı Belirtir misiniz?

() 25 – 35 () 36 – 45 () 46 – 50 () 50’den Büyük

4- Eğitim Düzeyinizi Belirtir misiniz ?

() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü

5- Eğitim gördüğünüz alanı belirtir misiniz?.....

6- Mesleğiniz?.....

7- Yıllık geliriniz ortalama ne kadardır?.....

8- Hangi kurumda görev yapıyorsunuz?.....

9- Ne kadar süredir yöneticilik yapıyorsunuz?

() 1 – 3 Yıl () 4-7 Yıl () 8-12 Yıl () 13-17 Yıl () 18 yıldan fazla

10- Bilgisayar kullanabiliyor musunuz?

11- İnternet kullanabiliyor musunuz?

12- Bağlı Bulduğunuz Sivil Toplum Kuruluşları Var mı?

() Evet () Hayır

13- Cevabınız “evet” ise türünü belirtir misiniz?

() Vakıf () Sendika () Dernek () Oda () Diğer.....

Liderlik Tanımlamaları

1-Kendinizi nasıl bir yönetici /lider olarak görüyorsunuz?

()Otoriter ()Demokratik ()Katılımcı ()Değişimci

2-Sizce yönetici kimdir? Kime yönetici denir?

.....

3- Yöneticilik /liderlik konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?

- a) Hemen hemen hiç
- b) Biraz
- c) Önemli düzeyde
- d) Oldukça Fazla

Liderlik Özellikleri

1- Sizce bir yöneticiyi güçlü ve başarılı kılan en önemli unsur(lar) nelerdir?
(Lütfen her bir maddenin karşısına sizin için önem derecesini işaretleyiniz)

Görüşler	Çok önemsiz	Önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli	Çok Önemli
Ekonomik yönden güçlü olması					
Astlarına güven duyması					
Takım çalışmasına ve katılımcılığa önem vermesi					
Karizması olması					
İnsan psikolojisinden iyi anlaması					
Otoriter ve disiplinli olması					
Ahlaki değerlere önem vermesi.					
Yöneticilik konusunda iyi bir eğitim alması. (bilgi, beceri, deneyim) sahip olması.					
Astlarını ve personelini ödüllendirebilecek (terfi, maaş, prim) yetkiye sahip olması.					
Güvenilir ve sevilir olması.					

2-Sizce yöneticinin başarısına engel olan en önemli sıkıntısı nedir?

- a) Siyasi baskı ve engellemeler
- b) Astların tecrübesiz ve yetersiz oluşu
- c) İnişiyatif kullanıma yetkisinin sınırlı oluşu
- d) Ekonomik nedenlerden dolayı istenen girişimlerin yapılamaması
- e) Diğer (lütfen belirtiniz).....

Liderlik Süreci

1- Astlarınıza karşı ne kadar güven duyuyorsunuz?

- a) Hemen hemen hiç
- b) Biraz
- c) Önemli düzeyde
- d) Oldukça Fazla

2- Astlar sizinle bir konuda konuşurken sizce kendilerini ne kadar özgür hissedebiliyorlar?

- a) Hemen hiç
- b) Biraz
- c) Yeterince
- d) Çok

3- Astların fikirlerinden yararlanmak amacıyla onların görüşlerini alıyor musunuz?

- a) Evet, her zaman
- b) Hayır, hiçbir zaman
- c) Bazen
- d) Sık sık

Motive Edici Unsurlar

1- Astlarınızın ve çalışanlarınızın performansını artırmak için hangi yöntemi kullanıyorsunuz?

- a) Korkutma ve tehdit etme
- b) Cezalandırma
- c) Ödüllendirme
- d) Karar vermede katılımcılığı sağlama

2- Şimdiye kadar astlarınızla grup çalışmaları yaptınız mı?

- a) Hemen hemen hiç
- b) Nadiren
- c) Yeterince
- d) Çok

3- Karar verme aşamasında kimin anlayışı daha çok ön plana çıkıyor?

- a) Yönetici olarak benim
- b) Astların
- c) Ast-üst ayrımı yapmadan çoğunluğun
- d) Bazen benim bazen çoğunluğun

4- Astlar kendi yaptıkları işlerle ilgili kararların verilmesine katılırlar mı?

- a) Hemen hemen hiç katılmazlar
- b) Ara sıra kendilerine danışılır (fikirleri sorulur)
- c) Genellikle onlara da danışılır
- d) Tamamen katılırlar.

5- Sizce kurumun amaçlarının başarılı olmasında en büyük sorumluluk nereye aittir?

- a) Üst düzey yönetim
- b) Üst orta düzen yönetimde
- c) Kurumun tümünde
- d) Astlarda
- e) Diğer (lütfen belirtiniz)

Vizyoner Liderlik Yaklaşımları

1- Liderin vizyon sahibi olması sizce ne anlama gelmektedir?

.....

2- Vizyoner liderlik hakkında ne kadar bilgi sahibisiniz?

- a) Hemen hemen hiç
- b) Çok az
- c) Yeterince
- d) Oldukça fazla

3- Kurumun başarısı ile liderin vizyon sahibi olması arasında bağlantı var mıdır?

- a) Hemen hemen hiç yok
- b) Az da olsa var
- c) Önemli ölçüde
- d) Son derece bağlantılı

4- Vizyoner Lider örgüt başarısını sağlamaya çalışırken sizce en çok neye dikkat etmelidir?

- a) Mevzuata
- b) Hiyerarşiye
- c) Astların yaklaşım ve görüşlerine
- d) Hizmet alanlara
- e) İnisiyatif kullanmaya
- f) Durumun gereğine
- g) Diğer (Lütfen belirtiniz)

5- Sizce astların vizyon sahibi liderlere karşı tutumları nasıldır?

- a) Saygı duyarlar
- b) Çekinirler
- c) Otoriter bulurlar
- d) Katılımcı bulurlar

6- Hiyerarşik üstlerinizin ne derece vizyoner bir lider olduğunu düşünüyorsunuz?

- a) Hemen hemen hiç
- b) Kısmen
- c) Yeterince
- d) Oldukça

7- Aşağıdaki görüşleri dikkate alarak bir kurumda liderin etkinlik derecesini belirtiniz?
(Lütfen her bir maddenin karşısına sizin için önem derecesini belirten kutucuğu işaretleyiniz)

Görüşler	Önemsiz	Kısmen Önemli	Önemli	Çok Önemli
Yönetici kendine güvenmeli ve pozitif olmalı.				
Telkin ya da tavsiye ederek cesaret ilham vermeli				
Dinamik, çok ilgilenen, enerjik ve hevesli olmalı				
Öngöründe bulunabilmeli, olası gelecek olayları tahmin edebilmeli ve planlamalı				
Bilgili olmalı, birikimli ve gelişmelerden haberi olmalı				
İletişim içinde olmalı, aslarıyla sık olarak iletişime geçmeli				
Takım kurabilmeli, grup üyelerinin birlikte çalışmalarını sağlayabilmeli				
Zeki, parlak, kolayca öğrenip, anlayabilen olmalı				
Kararlı, kararları ciddi ve çabuk alabilen olmalı				
Mükemmeliyetçi. Kendi ve altında çalışanlar için performansta mükemmeli arayabilmeli.				
Değişimci olmalı ve değişim kültürünü yerleştirmeli				

8- Bu konuda başka görüş ve düşünceleriniz varsa lütfen ekleyiniz.

.....

.....